دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

| | |
|---|---|
| العنوان: | التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية |
| المصدر: | مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية |
| الناشر: | رضوان العنبي |
| المؤلف الرئيسي: | زيد، جمال درهم أحمد |
| مؤلفين آخرين: | نجاد، أشرف أحمد أحمد(م. مشارك) |
| المجلد/العدد: | ع19 |
| محكمة: | نعم |
| التاريخ الميلادي: | 2017 |
| الشهر: | يونيو |
| الصفحات: | 275 - 304 |
| رقم MD: | 824642 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| اللغة: | Arabic |
| قواعد المعلومات: | EcoLink, IslamicInfo |
| مواضيع: | الإدارة العامة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، الخطوط الجوية اليمنية |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/824642 |

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

# التخطيط الاستراتيجي ودورة في إدارة الازمات في شركة الطيران اليمنية

# Role of Strategic Planning in the Effectiveness of Crisis Management in the Yemenia Airways Company.

د/ جمـــال درهم زيد أ. أشرف أحمد أحمدنجاد

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية وذلك من خلال الإجابة على سؤال البحث الرئيسي:**ما دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات؟**

هذا وقد أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث كان اعتماده على المصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن ثم قاما بجمع البيانات بواسطة الاستبانةالتي تمثل أداة الدارسة وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي المعروف بـ(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والمشهور ببرنامج (SPSS)، وقد تم اختيارt لعينة واحدة sample t test لاختبار الفرضيات الدراسة وقد بلغت عينة البحث(119)موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي، **وقد توصلت الدارسة إلى عدد من الاستنتاجات أهها** وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي. كما تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. ولاتحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية .**ومن أهم ما أوصت الدراسة** بضرورة تبني برنامج تأهيل للعاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مجال التخطيط الاستراتيجي. ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

**Abstract**

This paper aimed to investigate the strategic planning and its role in crisis management in the Yemenia Airways company, through the answer to the major question of the paper: what is the role of strategic planning in the effectiveness of crisis management?.

The researchers adopted the descriptive method and depended in building the theoretical framework on the previous studies and sources. A questionnaire was developed as a tool for data collection and analyzed the data collected by using SPSS. The sample was (119) employees of the overall population of the paper. The paper has come up with several findings, foremost of which are that a large proportion of the sample are unaware of strategic planning significance. The management of the company also has no clear vision to develop its strengths and minimize weaknesses and doesn't develop strategic plans carefully. The paper recommended that there is a need for adopting a qualification and training program for the employees of Yemenia Airways company in terms of strategic planning and develop sufficient and ready plans and programs for crisis management, as well as continuous evaluation and analysis of the potential crises and risks.

Keywords: strategic planning, crisis management, Yemenia Airways

**مقدمة الدراسة:**

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منتظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تفعل ولماذا تعمل... إلخ. وأداة إداريه لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير إتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية. (العزاوي، 2009)

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث إنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع الإجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ كما يجيب على تساؤلات عديده هي:(ما الذي يريد أنجازه؟ التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي تتخذ على أرض الواقع، ما لذي يمكن عمله لتحقيق الأهداف؟ وكيف نحقق تلك الأهداف؟ وماهي الموارد التي نحتاج إليها؟ وهل خطة عملنا واقعية؟ ومن يقوم بالتطبيق ؟ متى سيتم التطبيق؟ وكيف نتحقق من القيام بالعمل؟) (هاريسون، 2009 :137)

بما أن الأزمةَ تكونُ موقفاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب ، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لأنعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصارا مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية.

فلقد أنتجت أزمةُ اليمن السياسية الأخيره دورة من التضخم المفرط وهبوط العملة واختلال توريد السلع الأساسيةمع احتمال قدوم ظروف أسوأ . مما جعل العديد المنظمات تتجه في ظل سياسة البقاء الى ادراك مفهوم الازمة والتعامل معها من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لها.

حيث تشيرالأزمةإلى ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثلُ تهديدا مباشراً وصريحاً لبقاء شركات الطيران واستمرارها،فالأزمة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود بنتائج غير مرغوبة. فشركات الطيران القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها هي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها.

**أولاً: مشكلة الدراسة Research Problem :**

*تتجلّى المشكلة الرئيسية في معرفة مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات خصوصاً أن بلادنا تمر في أزمات متواصلة تؤثر في أقتصادنا الوطني." حيث كشفت نتائج تقييم ست محافظات من قبل برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالتعاون مع وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أن حوالي 26% من الشركات و 35% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات تم إغلاقها منذ مارس 2015 بسبب الصراع الدائر في المحافظات التي شملتها الدراسة. وقد عزت جميع الشركات تقريباً سبب إغلاقها إلى الأضرار المادية التي لحقت بهم، حيث تعرضت 77% من الشركات لأضرار كاملة و 15.4% لأضرار جزئية بينما تم إغلاق 7.6% من الأعمال التجارية لأسباب أخرى"(موقع إي- بزنس،2015)،ولكون الخطوط الجوية اليمنية من أهم شركات الطيران مساهمة في اليمن فقد خسرت خلال الأزمة العديد من محطاتها المحلية والخارجية مما أدى إلى تقليص رحلاتها وخسائر مالية ، فتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:**مادور التخطيط الاستراتيجيفي فاعلية إدارة الأزمات؟***

**ثانياً: أهمية الدراسةResearch Importance :**

**تكمن أهمية الدراسة :**

1. التركيزُ على موضوع مهم جداً يؤثر في قدرة الشركة على إدارة الأزمات والذي ينبغي على المديرين في الإدارات العليا والوسطالاهتمام به كسلوك إداري أساسي وممارسته باعتباره بُعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهولاء المدراء وخصوصاً في شركات الطيران.
2. تبرز أهمية الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي وتقييم مدى الاستفادة في إدارة الأزمات ويعتبر التدريب سمة شركات الطيران التي تحرص على مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.
3. تنبعُ أهمية هذه الدارسة في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة انشطة التخطيط الاستراتيجي وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل إدارة الأزمات بفعالية.
4. وأخيراً تأتي أهمية هذه الدراسة كون الباحث أحد موظفي الشركة والذي يعني له تحسين وتطوير أداء الخطوط الجوية اليمنية في إدارة الأزمات.

**ثالثاً: أهداف الدراسةResearch Goals:**

1. دراسة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية اليمنية.
2. معرفة مدى إدراك المديرين بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية اليمنية.
3. تقييم مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الخطوط الجوية اليمنية.
4. معرفة مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للحد من الأزمات في الخطوط اليمنية.
5. العمل على تقديم توصيات من أجل إيضاح المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وآفاق التغلب عليها.

**رابعاَ: فرضيات الدراسةResearch Hypothesis:**

**انطلاقا من السؤال الرئيسي للمشكلة يمكن التوصل إلى فرضيات البحث كالتالي:**

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراكالمديرين بمزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة وفاعلية إدارة الأزمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجيوفاعلية إدارة الأزمات.

**خامساً: منهجية الدراسة Research Method :**

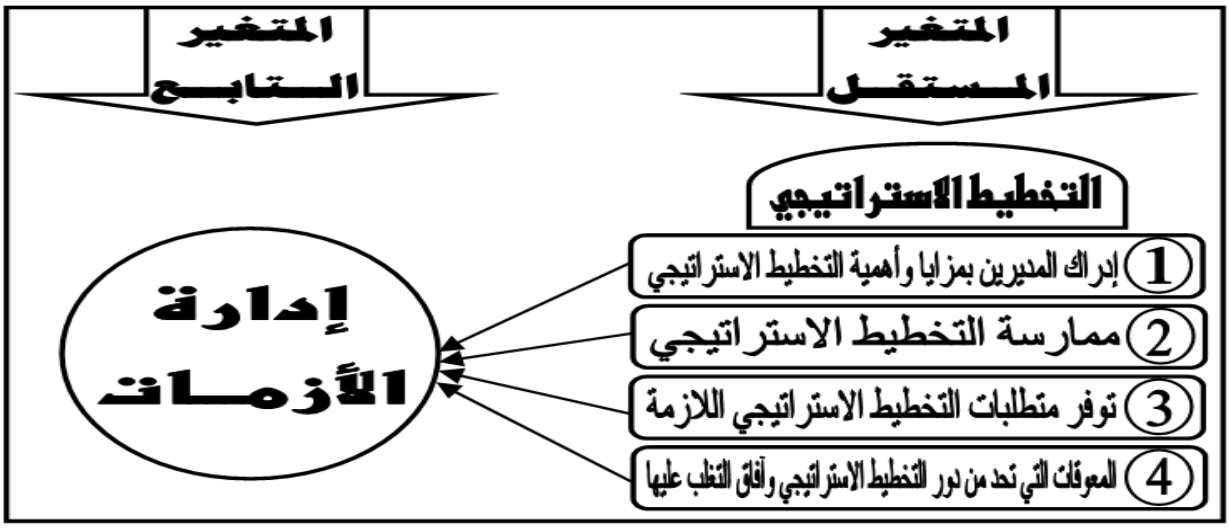
اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره من المناهج الأوسع انتشاراً والأكثر استخداما وهو قائم على تحليل المعطيات الميدانية ودراسة الظاهرة كما هي الواقع والتعبير عنها كما وكيفاً لغرض الوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

**سادساً: النموذج المعرفي Theoretical Framework :**

**يتضح لنا من خلالِ الشكل (2-1) أَنَ النموذجَ ينقسم إلى متغيرين أساسيين:**

**شكل رقم (1-1)**

**سابعاً: حدود الدراسة:**




**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جانبها الفكري والنظري بالمراجع والكتب والدوريات، في حين ستتمثل الحدود المكانية للدراسة بجانبها التطبيقي بقطاعات العمل في الخطوط الجوية اليمنية في صنعاء.

**الحدود الزمانية:** عمل الباحث على إنجاز بحثه في 2016م

**الحدود البشرية:** قامَالباحث باختيار عينة من مجتمع البحث والمتمثل في موظفي الخطوط الجوية اليمنية.

**ثامناً: مصطلحات الدراسةResearch Nomenclature:**

1. **التخطيط Planning:**

هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات.

2. **الاستراتيجي Strategy:**

هي كلمة إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني باللغة العربية (الصراط) أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري والمخطط بإحكام في أثناء الحرب كما تعني التخطيط الطريق المناسب لتطبيق الاستراتيجي.

3. **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:**

هي الذي يشملُ الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، أو هو استراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير، إذ إن قراراته تدوم لفترة طويلة، فمثلاً سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل استراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة.

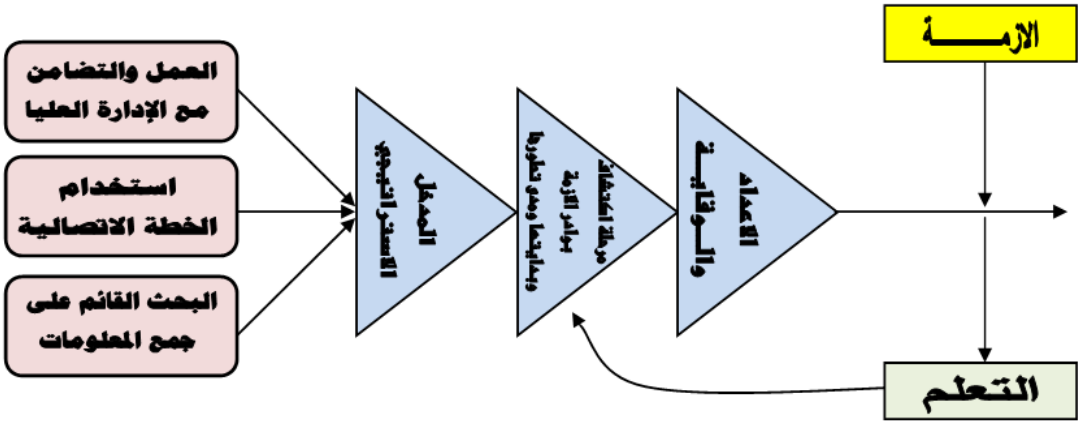
**الاطار النظري والدراسات السابقة:**

يسهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في إدارة الأزمات من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة لأعمال ومهام الإدارة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، وهذا في الغالب يتضمنُ وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهدافَ وكيفية استخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة. (النمر وأخرون،2006: 94).

فالأزمات تستدعي اتخاذ تدابير ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد(درويش،وتكلا،1990: 276) بمعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل(الصباب وأخرون،2002: 47)

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات العمل والتضامن مع الإدارة العليا، واستخدام خطة اتصالية واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمع المعلومات كمدخل استراتيجي سابق لمرحلة اكتشاف بوادر الأزمة وبدايتها ومدى تطورها من خلال التكامل بين الطرق الكمية والكيفية في التخطيط لإدارة الأزمات باختيارالاستراتيجيات الملائمة وإعدادها كوسيلة للمواجهة والوقاية في الوقت نفسه، وتقويم الأداء أثناء مواجهة الأزمة، للتعلمِ من الأخطاءِ التي قد تقع واستخدام ذلك كتغذيةٍ راجعة لتصحيحِ الأوضاعِ(السعيد،2006: 106-108).

**الشكل رقم (2- 7) يوضحُ دورَالتخطيطالاستراتيجي في إدارة الأزمات**




**المصدر: ( السعيد،2006: 107)**

**أولا: أهمية التخطيطالاستراتيجي في إدارة الأزمات:**

يتميز التخطيطالاستراتيجي بأنه يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وييسر تنفيذها، ويساعد على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، ويساعد في التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام، فهو وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ويحاول توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة ويساعد

على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، وتنمية مهارات وقدرات المديرين (**النمروأخرون،2006: 98- 99**).

وتنبثق أهمية التخطيط الاستراتيجيمنأن واضعي الخطط لابد أن يضعوا نصب أعينهم أهدافاً بعيدة لاستشراف الرؤية المستقبلية للأزمات ومدى تطورها. بمعنى الاعتماد على التنبؤ لمدىً أطول وأوسع ليكون لديهم القدرة على الحركة بحريه لتأمين التنظيم الملائم واعداد السيناريوهات الملائمة. وتجهيز الموارد البشرية والفنية والمادية والإدارية القادرة على مواجهة الكوارث المستقبلية والحد من آثارها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، في ضوء توافر فرص أكبر للمتابعة والتقييم واختيار السيناريوهات البديلة التي يمكن اللجوء إليها حسب تطورات الموقف، بجانب تحديد التقنية الواجب استخدامها في أعمال المواجه والتحسين المستمر في الموارد المالية والبشرية والإدارية والتقنية، بمعنى توفير المرونة اللازمة لإدارة الأزمات حسب متطلبات ومقتضيات المواقف. ( الوليد،2010: 68)

ويؤكد.(**جادالله،2008: 108-109**)أن نجاح إدارة الأزمات يعتمد على تطبيق سياسة متوسطة وطويلة الأمد لمنع نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها. وتتطلبُ إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، والحصول على التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن ينتج عنها كوارث، حيث يساعد التنبؤ المسبق بوقوع الأزمات بالحد من وقوعها، أو على الأقل الحد من أثارها السلبية. وهو ما يعرف بالأساسالاستراتيجي الذي يتحدد في ضوء الخيار الاستراتيجي اللازم لمواجهة الأزمات، والذي يتم غالباً بطول الأمد، بحيث يتم تحديد التقنيات المطلوبة، والحصول على تنظيم دور ووقت تدخل كل جهة مشاركة في مواجه الأزمة من خلال سيناريوهات وخطط معدة مسبقة لمواجهة الأزمات

**ثانياً: آليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:**

**تنحصر أهم آليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات فيما يلي (الشعلان،2002: 78-79):**

- خطة الإعداد لمواجهة الأزمات ، وتتم قبل وقوع الأزمة من خلال تقسم الأزمات المحتملة، واتخاذ تدابير المنع او التخفيف من آثارها، ووضع نظام الإنذار، وتنظيم القوى البشرية والتجهيزات للأزمة لعمليات المواجهة، وتشكيل جهاز القيادة ووسائل الاتصالات والإيواء، وإعداد سيناريوهات المواجهة اللازمة.
- خطة العمليات التي يتم تنفيذها عند وقوع الأزمة بدراسة الموقف، وتنسيق التدابير التي تشترك في مواجهة آثار الأزمة.
- خطة إزالة آثار الأزمة التي تنفذ عقب إنتهاء الأزمة من خلال اتخاذ إجراءات المنع والسيطرة على كل العناصر التي قد ينجم عنها أي تهديد.
- الخطط البديلة التي تحقق السيطرة على الحالة والتنسيق وتقديم الدعم المطلوب.

**ثالثا: متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:**

يقصد بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات حتى تصبحَ قادرةً على مواجهة الأزمات عندَ حدوثها وفيما يلي توضيح ذلك (الفقيه،2012: 84):

أ. **المتطلبات المادية:**وتشملُ المتطلبات المادية في:

- مركز إدارة الأزمة: ويشترطُ فيه توفر المساحة الكافية والمرافق والتجهيزات الضرورية التي سيحتاجها العمل، مع التأمين الكامل للمركزِ وتجهيزه بأدواتٍ ووسائل الاتصال اللازمة للتواصلِ مع الأطرافِ المعنية بالأزمة، ويتولَّى المركزُ جمعَ المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط وتنسيق الجهود للتعامل مع الأزمة.
- وسائطُ النقلِ والحركة: هناكَ أدواتٌ مطلوبة بشكل مستمر، وتحتاجها عملية مواجهة الأزمات بغضِّ النظر عن نوعِ الأزمة، والأدوات تختلف من أزمة إلى أخرى، ويتم طلبها بحسب الحاجة.

ب. **المتطلبات البشرية ( فرق إدارة الأزمات):** المقصود بفرق إدارة الأزمات الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من أثرها إذا وقعت، حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توفر عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

ج. **المتطلبات التنظيمية والإدارية:**

- نظام اتصال فعال.
- سجل للأزمات؛ حيثُ يعُد بمثابة ذاكرة المنظمة التي تسجل الأزمات المحتمل أن تتعرض لها المنظمة وأسبابها وقواها والكيفية التي ستتطور بها تلك الأزمات وكيف يمكن إدارتها.
- أدوات الامتصاص؛ وتمثل السياسات والإجراءات التي يمكن لفريق الأزمة أتخاذها للاستجابة لقوى الأزمة.
- تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.
- فتحُ قنوات الاتصال مع الآخيرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفر كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية واتباع سياسة الباب المفتوح.
- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب اتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة.
- تطوير السبل العملية والخطط العلمية للحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.
- عدم التعامل مع الأزمات المختلفة بنفس الإجراءات، فما يصلح لهذه الأزمة وليس بالضرورة صالح لأزمة أخرى، بالإضافة إلى السرعة واحتساب الزمن وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد.
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.
- الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.

**رابعاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأزمات:**

**توجدُ العديدُ من المعوقات التي تواجه نجاح فريق مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية منها (العزيزي،2016: 565):**

- عدم وجود منظومة متكاملة لإدارة الأزمات، مما يؤدي إلى وجود قصور في التعامل مع الأزمة سواء قبل، أو أثناء، أو عقب وقوعها.
- عدم الاختيار السليم المبني على أسس عملية للكوادر البشرية التي تتعامل مع الأزمات.
- التركيز على مرحلة مواجهة الأزمات، مما يدل على أن الأزمات تدار برد الفعل وليس بالأسلوب العلمي الوقائي.
- عدمُالاهتمام بالتدريب ونظم المحاكاة لرفع كفاءة العاملين في إدارة الأزمات.
- محدودية الموارد اللازمة لبناء منظومة متكاملة لإدارة الأزمات.
- عدم الاهتمام بالتطورات التكنولوجية والتقنيات الفنية، واستخدامها في كشف الإشارات الإنذارية للأزمات.
- عدمُ التهيئة النفسية للعاملين والمواطنين لمواجهة الأزمات وتحمل آثارها ونتائجها.
- ضعف الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة، وقلة الدراسات في هذا المجال.

**نبذة عن شركة الخطوط الجوية اليمنية**

في يوليو من العام 1978، تم إنشاء اليمنية (الخطوط الجوية اليمنية)، معلنة بذلك بدء عهد جديد في خدمات النقل الجوي لتسيير الرحلات، وذلك من خلال قيام شراكة تساهمية بين اليمن وحكومة المملكة العربية السعودية بحيث يكون نصيب اليمن فيها 51% مقابل 49% للسعودية. وقد مثل إنشاء اليمنية استثماراً عالمياً حقيقياً، والذي لا يزال قائماً حتى اليوم. ويشرف على أنشطة الشركة مجلس إدارة يمني – سعودي مشترك .

**وشهدت فترة التسعينيات تطورات كبيرة في اليمن، أحد أهم تلك التطورات على مدى تاريخ اليمن كانت وحدة شطري البلد ، الشمال والجنوب ليصبح دولة واحدة تسمَّى الجمهورية اليمنية.** ونتيجة لذلك اندمجت شركة دي واي (الخطوط اليمنية الجنوبية سابقاً) مع الخطوط اليمنية (اليمن الشمالي سابقاً)وذلك في 15 مايو 1996 والذي أثمر في تعزيز أسطول شركة اليمنية الجديدة بطائرتين من طراز بوينج 737 –100 وطائرتين من طراز داش7، وقد امتدت خدماتها داخلياً ودولياً. وللوفاء بالتزاماتها نحو الخدمات الجوية وتغطية الطلب على النقل داخلياً وخارجياً، أضافت اليمنية طائرتين أيرباص طراز ,A330-200s إلى أسطولها. ولم يقتصر طموحُ اليمنية عند هذا المستوى، حيث تخطط في الوقت الراهن على اقتناء خمس طائرات من طراز ايرباص أو 6 طائرات بوينج 737-700.

حرصت الخطوط الجوية اليمنية على تقديم خدمات مميزة لكافة عملائها الكرام. وتتميز الخدمات المقدمة إلى عملائها من ذوي الاحتياجات الخاصة بالاهتمام والمرونة والشمولية. حيث تم تخصيص أرقام هاتفية للاتصال قبل موعد السفر لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم لتسهيل إجراءات سفرهم؛ ومن ذلك توفير كراس متحركة وعمال للمساندة وتوفير مصاعد طبية خاصة لنقلهم إلى الطائرات وتوفير أسرّة طبية مجهزة على الطائرة وتخصيص كاونتر خاص بالمطارات لتقديم الخدمات في يسر وسهولة.

**الأزمات التي مرت بها الشركة:**

1. أزمة سقوط طائرة الخطوط اليمينة رحلةرقم IY626: وقعَ حادثُ سقوط الطائرةفي تاريخ 30 يونيو 2009 قبل وصولها مطار الأمير سعيد إبراهيم الدولي بمدينة مورني في جزر القمر وكان على متنها 153 شخصاً من ركاب وطاقم الطائرة. وقد كان ذلك قبل موعد هبوطها بربع ساعة وقد رأى الحادث سكان القرى الساحلية القريبة من المطار. و لم ينجو إلا راكب واحد و كانت طفلة في الثانية عشرة من العمر .
2. أزمة احتراق المبنى الرئيسي لليمنية:-

بسبب أحداث عام 2011م التي أدت إلى اندلاع حرب في حي الحصبة حيث توجد المباني الرئيسية لليمنية ، فقد أدى ذلك إلى احتراق المبنى الرئيسي A جراء القصف في تاريخ 2 يونيو 2011م .

3. أزمة الحصار المفروض على اليمن من عام 2015م إلى عام 2016

في تاريخ 8 أبريل 2015م أكدت قيادة شركة الخطوط الجوية اليمنية أنه تم حظر طيران طائراتها المتواجدة بمطار جيبوتي، ما تسبب في خسائر كبيرة للشركة قد يؤدي إلى إعلان إفلاسها في حال استمرار الحظر الذي بدأ من تاريخ 26 مارس 2015م. فقد أوضحت قيادة الشركة أن خسائر الشركة وصلت خلال أسبوعين إلى 11 مليوناً و 404 آلاف دولار. وتوقع ارتفاع خسائر الشركة إذا استمر الحظر لمدة شهر إلى 21 مليوناً و49 الف و918 دولار، وأشارا إلى أن الحظر تسبب أيضا في عدم تمكن الشركة من إعادة اليمنيين العالقين خارج البلاد.

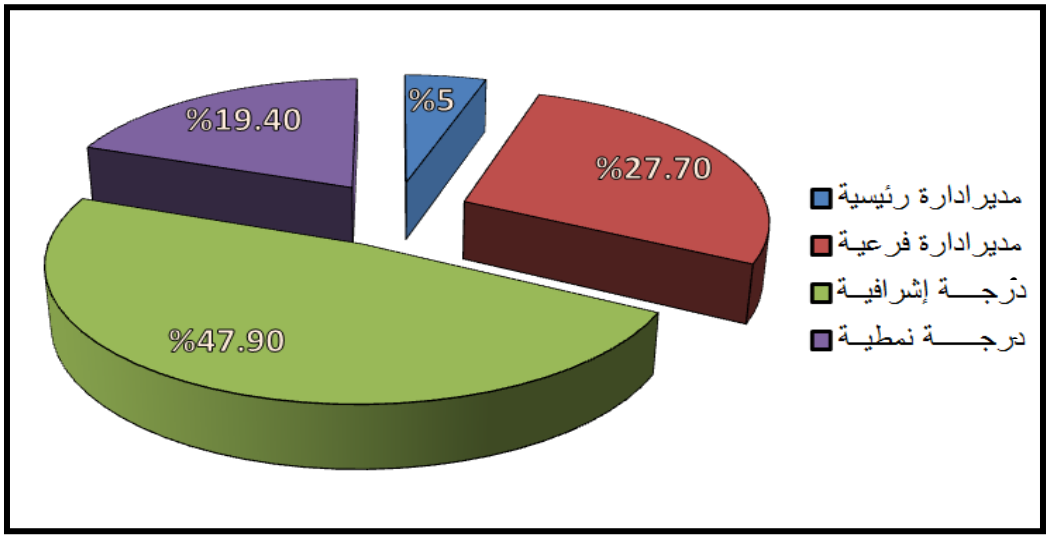
ويجبُ الاعتراف أن الأزمة أثرت وبشكل بالغ وحالت دون تنفيذ الخطط المستقبلية التي تم وضعها مسبقاً، ليس على الشركة فقط بل علَى الوطن ومؤسساته العامة والخاصة.

**منهجية البحث وإجراءاته: Research Methodology and Procedures**

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

- **مجتمع الدراسة:**يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخطوط الجوية اليمنية في الإدارة العامة في أمانة العاصمة ومنطقة صنعاء **البالغ عددهم (1063) موظفاً.**
- **عينة الدراسة:**بلغ حجم العينة (140) بنسبة (13.17%)من العاملين في كافة المستويات الإدارية في الإدارة العامة ومنطقة صنعاء،كما ذكر (العزيزي،53،2016) إذا كان المجتمع بالألوف فإن العينة (10%) ، تم اختيارهم وفق العينة الطبقية العشوائية، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما هو مبين لاحقا، واستبعد الباحث منها (21) استبانة لعدم الاستجابة في تعبئتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي حصل عليها(119)، وهي تمثل (11.19%) من مجتمع الدراسة الكلي، كما هو موضح في الشكل رقم (3-1).

**شكل رقم (3-1) حجم ونوع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**




**المصدر: إعداد الباحث**

**ثانيا: مصادر الدراسة Research Resources:**

- **اعتمد الباحث نوعين من المصادر هما:**

**مصادر ثانوية:** تم الرجوع لعدد من الكتب العلمية والدوريات والمواقع الإلكترونية وبعض البحوث السابقةوكذلك بعض الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث.

**المصادر الأولية:** تم تقديم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تشمل العديد من المحاور المختلفة المتعلقةبالدراسة.

**ثالثا: أداة الدراسة: Research Tool:**

أعد الباحثان استبانة للتعرف على " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية اليمنية ". واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وذلك لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة.

- **خطوات بناء أداة الدراسة :**

اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر، والتي تمثلت في الاطلاع على الدراسات السابقة، المرتبطة بموضوع الدراسة وتحديد المجالات الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة، والفقرات التي تندرج تحت كل محورمن محاور الاستبانة كما في الجدول رقم (3-2).

**جدول (3-2) تركيب استمارة الاستبانة**

| أبعاد البحث | متغيرات البحث | عدد الأسئلة | أرقام الأسئلة |
|---|---|---|---|
| البيانات الأولية | بيانات عن أفراد عينة البحث | 5 | 1- 5 |
| المحور الأول | مدى إدراك المديرين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأزمات. | 9 | 1-9 |
| المحور الثاني | مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات | 10 | 1-10 |
| المحور الثالث | مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لإدارة الأزمات. | 10 | 1- 10 |
| المحور الرابع | المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات. | 10 | 1- 10 |

**المصدر: إعداد الباحثان**

1. تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (3-3).

**جدول (3-3): درجات مقياس ليكرت**

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "**موافق بشدة** " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ما فوق 75 % وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 100% ليتناسب مع هذه الاستجابة.**(Likert,1932)**

رابعاً: صدق الاستبانة:**يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة علي النحو التالي:**

- **صدق المقياس:**

أ. **الاتساق الداخليInternal Validity:**

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب. **الصدق البنائيStructure Validity**

- **ثبات الأداة:**للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي وعرضت على مجموعة محكمينلإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة للمحور الذي تقيسه وحسن الصياغة ووضوح الفقرات. وقام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول بنود الاستبانة ومجالاتها، ومدى انتماء الفقرات للمجال، ومناسبة الفقرات كذلك،مما أدى إلى تعديل بعض العبارات أو إعادة صياغة بعضها الآخر وإخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

**وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:**

**معامل ألفا كرونباخAlpha Cronbach's Coefficient:**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-9).

**الجدول (3-9) يوضح نتائج اختبار(ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة**

| م | المحور | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | مدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات. | 9 | 0.684 |
| 2 | مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات. | 10 | 0.563 |
| 3 | مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجياللازمة وفاعلية إدارة الأزمات. | 10 | 0.681 |
| 4 | المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجيفي مجال إدارة الأزمات. | 10 | 0.858 |
| | جميع المحاور | 39 | 0.696 |

بينت النتائج في جدول (3-9) باستخدام (ألفا كرونباخ) أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد (0.696) وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي مقبولة لأغراض الدارسة والتحليل. وعند النظر في جميع المجالات على التفصيل فقد لوحظ أن المحور الأول:مدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات (0.684) والمحور الثاني مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات (0.563) والمحور الثالث مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجياللازمة وفاعلية إدارة الأزمات (0.681) والمحور الرابع المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات (0.858) جميعها مقبولة.

فكلما كانت قيمة (ألفا كرونباخ) تقترب من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق الداخلي لأداة المؤسسة.**(Sekaran, 2003: 307).**

**خامسا: الاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصـــــــائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدامالاختباراتالإحصائيةالمعملية ، أو اللامعلمية بعد اختبار كلٍ من التجانس وحجم العينة والتوزيع الطبيعي.

**تحليل البيانات:**

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلالِ الإجابة عن فرضيات البحث واستعراض أبرز نتائجها، والتي تم التوصل إليها من خلالِ تحليل فقراتها، قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، والبرنامج الاحصائي APSS .

**أولاً: تحليل خصائص عينةالدراسة:**

**بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة يتضح ما يلي:**

**1) متغيرالنوع الاجتماعي**

**جدول رقم(4-1)توزيع أفراد عينة الدارسة وفقاًلمتغيرالنوع الاجتماعي**

| النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| ذكر | 83 | %69.74 |
| أنثى | 36 | %30.26 |
| المجموع | 119 | %100.0 |

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن عدد(83) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته69.74%من إجمالي أفراد عينة الدارسة النوع الاجتماعي ذكر بالمقارنة مع عدد(36) من افراد عينة الدارسة النوع الاجتماعيأنثى بنسبة 30.26% ويعود ذلك إلى أن معظم العاملين في الخطوط اليمنية ذكور نظرا إلى العادات الاجتماعية في البلد والتي تمنع خروج المرأة للعمل في بعض الاعمال خاصة التي يستدعي العمل الحضور في الفترات المسائية والسهر إلى أوقات متأخرة من الليلوالشكل رقم(4-1) يوضح ذلك.

**2) متغيرالعمر:**

**جدولرقم(4-2)توزيع أفراد عينة الدارسة وفق متغيرالعمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| اقل من 30 سنة | 17 | 14.3 |
| من 30-40 سنة | 75 | 63.0 |
| من 41 – 50 سنة | 19 | 16.0 |
| أكبرمن 51 سنة | 8 | 6.7 |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 119 | 100.0 |

ويتضح من خلال هذه النتائج بأن معظم الموظفين الذين سرت عليهم العينة في الخطوطِ اليمنية كانوا من فئة الشباب الذين أعمارهم تتراوح بين (30 - 40)، وهي مرحلة النشاط والقدرة على تطوير الأداء وتقديم الأفضل ، الاكثر استيعابا للتطور بالتالي تكون لهم القدرة على الاجابة على الاستبانة والشكل رقم(4-2) يوضح تقسيم العينة حسب العمر.

**3) متغير المسمى الوظيفي:**

جدولرقم(4-3) توزيع أفراد عينة الدارسة وفق متغير المسمى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| مديرإدارةرئيسية | 6 | 5.0 |
| مديرإدارةفرعية | 33 | 27.7 |
| درجةإشرافيه | 57 | 47.9 |
| درجةنمطية | 23 | 19.3 |
| المجموع | 119 | 100.0 |

ومن خلال النتائج السابقة نلاحظ أن البحث شمل جميع المستويات التنظيمية الموجودةفي الشركة، بدءاً بالإدارة العليا والوسطى والنمطية والشكل رقم (4-3 ) يوضح ذلك .

**4) متغير المؤهل العلمي**

**جدول رقم(4-4) توزيع أفراد عينة الدارسة وفق متغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| ثانوية | 10 | 8.4 |
| بكالوريوس | 100 | 84.0 |
| ماجستير | 8 | 6.7 |
| دكتوراه | 1 | 0.8 |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 119 | 100.0 |

ويتضح من خلال هذه النتائج بأن غالبية أفراد عينة الدراسة من حاملي المؤهل البكالوريوس ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى أن الخطوط اليمنية تسعى دائما لا كتساب القدرات البشرية المؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في المعرفة والأنظمة الإدارية ويعود هذا ايضا إلى أن شروط الالتحاق بالعمل في الوظيفة العامة عادة يتضمن الحصول على المؤهل الجامعي فما فوق، ويدل ذلك على أن العينة من المؤهلين علمياً، الأمر الذي يساهم في دقة الإجابات والشكل رقم (4-4) يوضح ذلك.

5) **متغير سنوات الخبرة**

**جدول رقم(4-5) توزيع أفراد عينة الدارسة وفق متغيرسنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 9 | 7.6 |
| **5 – 10 سنوات** | 48 | 40.3 |
| **أكثرمن 10 سنوات** | 62 | 52.1 |
| **المجموع** | 119 | 100.0 |

ويتضح من خلال هذه النتائج بأن موظفي الخطوط اليمنية لديهم خبرات تعدت العشر سنوات وأن الشركة لديها كوادر ذوو خبرة.

**ثانياً: تحليل الاحصاءات الوصفية:**

**جدول رقم(4-6) الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة**

| م | محاور الدراسة | عدد العينة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **1** | **مدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.** | **119** | **3.0099** | **0.96144** |
| **2** | **مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأزمات.** | **119** | **3.0143** | **0.82342** |
| **3** | **مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.** | **119** | **3.5176** | **0.96618** |
| **4** | **المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأزمات.** | **119** | **2.2868** | **0.73633** |

يتضح من جدول (4-6) أن الإحصاءات الوصفية للمحاور متكونة من صلاحية البيانات أو عدد الاستبانات حيث بلغت (119) حاله وأن القيم المفقودة تم معالجتها إحصائيا باستخدام إيجاد متوسط الفقرة، وأن متوسط أهمية التخطيط الاستراتيجي كانت (3.0099) والتي توضح أن متوسط الإجابات كانت تميل إلى الاختيار محايد وانحراف معياري عن متوسط البيانات (0.96144) لذلك يفسر بأن توجه أفراد العينة الي الحياد هو عدم معرفة أو إدراك المديرين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين لا يمارسون التخطيط الاستراتيجي حيث إنهم غير مدركين لأهميته أو أنهم يعرفون ذلك ولكن غياب الواقع الرقابي عليهم يجعلهم يتساهلون بتطبيق أهمية التخطيط الاستراتيجي على موظفيهم وغرس مفهوم التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين بما في ذلك مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للإدارة، وبلغ متوسط ممارسة التخطيط الاستراتيجي(3.0143)وانحراف معياري (.82340) ويمكن تفسير ذلك من خلال قصور في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركة وذلك من خلال مواجهة الأزمات حيث يتم التعامل معها بدون تخطيط مسبق ولمس ذلك الموظفون وتجلى ذلك في إجابات الموظفين، بينما بلغ متوسط متطلبات التخطيط الاستراتيجي(3.5176)التي تميل إلىالاختيار محايد وانحراف معياري (0.96618) ويفسر من خلال قصور في إعداد وتجهيز تلك المتطلبات في الشركة حيث ما يمارس من متطلبات متوفرة لا تعكس إمكانية الشركة في بلورة تلك المتطلبات كواقع يمكن أن تواجه الازمات من خلاله فيما كان متوسط معوقات التخطيط الاستراتيجي(2.2868) والتي تميل إلى الخيار موافق وانحراف معياري (0.73633).ويفسر ذلك بأن أفراد العينة موافقون على أن المعوقات التي تواجها الشركة مثل قلة الموارد المالية وأيضا ندرة الكفاءات وغياب أنظمة اتصالات محدثة وكل ذلك تمر به الشركة.

**ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة ومناقشة الفرضيات:**

**1) مدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات:**

**الجدول (4-7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T**
**لمدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات**

| م | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي مفهوم وواضح لدى القائمين على إدارة الشركة. | 3.00 | 1.276 | -.368 | 0.713 | غيردال إحصائيا |
| 2 | تؤمن الإدارة بأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي وتوضحها للعاملين. | 3.08 | 1.250 | .660 | 0.510 | غيردال إحصائيا |
| 3 | تحرص الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية. | 3.00 | 1.207 | -.153 | 0.879 | غيردال إحصائيا |
| 4 | لدى الإدارة رؤية واضحة لتطويرنقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. | 3.13 | 1.197 | 1.149 | 0.253 | غيردال إحصائيا |
| 5 | تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات. | 3.11 | 1.102 | 1.096 | 0.275 | غيردال إحصائيا |
| 6 | تضع إدارة الشركة أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس. | 3.19 | 1.121 | 1.814 | 0.072 | غيردال |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | إحصائيا |
| 7 | تحرص الإدارة على التطوير المستمر لقدرات العاملين. | 2.90 | 1.296 | -.856 | 0.394 | غير دال إحصائيا |
| 8 | تحرص الإدارة أن يكون التحسين المستمر مسئولية مختلف المستويات الإدارية. | 2.95 | 1.185 | -.464 | 0.643 | غير دال إحصائيا |
| 9 | توزع الإدارة المهام وتحدد العلاقات والمسئوليات حال وقوع الأزمة. | 2.79 | 1.119 | -2.048 | 0.043 | دال إحصائيا |
| | المحور | 3.0099 | 0.96144 | 0.0922 | 0.420 | غير دال إحصائيا |

**من جدول (4-7) يمكن استخلاص ما يلي:**

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (3.00) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.276),ومستوى الدلالة يساوي (0.713) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن التخطيط الاستراتيجي غيرواضح المفاهيم لدى الإدارة من خلال قصور في تطبيق مفهوم التخطيط لدى القائمين على إدارة الشركة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي ( 3.08 ) والانحراف المعياري يساوي (1.250)ومستوى الدلالة يساوي (0.510) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن الإدارة لم توضح تلك المزايا للموظفين والتي بدورها انعكست على أدائهم الوظيفي الذي يشوبه عدم التخطيط الجيد.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي ( 3.00) والانجراف المعياري يساوي (1.207)ومستوى الدلالة يساوي (0.879) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**اي أن الأهداف لم تحدد بدقة اوعدم اطلاع الموظفين عليها .**
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي ( 3.13) والانجراف المعياري يساوي (1.197)ومستوى الدلالة يساوي (0.253) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن استمرارنقاط الضعف يعكس غياب الرؤية أوعدم تطبيقها وعدم استغلال نقاط القوة للتطوير.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي ( 3.11) والانجراف المعياري يساوي (1.102)ومستوى الدلالة يساوي (0.275) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الإدارة تهمل في تحليل عوامل البيئة الخارجية من الفرص والتهديدات مما يؤثرعلى أداء الموظفين في مواجهتها .**

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي ( 3.19 ) والانجراف المعياري يساوي (1.121)ومستوى الدلالة يساوي (0.072) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن الموظف لا يعرف بتلك الأهداف الاستراتيجية او تطبيقها**.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي ( 2.90 ) والانحراف المعياري يساوي (1.296)ومستوى الدلالة يساوي (0.394) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الموظف لم يلاحظ أي تطور مستمر في عمل الشركة .**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي ( 2.95 )) والانحراف المعياري يساوي (1.195)ومستوى الدلالة يساوي (0.643) وهو أكبر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الموظف لم يصله أي نوع من التحفيزكي يستمر في تحسين عملة ومهامه .**
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي ( 3.75) والانجراف المعياري يساوي (1.119) ومستوى الدلالة يساوي (0.042) وهو أصغر من (0.05)لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. ولأنإشارة الاختبار سالبة (2.048- ) إذن متوسط الفقرة يقل عن درجة الحياد.**أي أن إدارة الشركة لا توزع المهام حسب الكفاءة والخبرة وأيضا صلة الأزمة بالإدارة المعنية .**

❖ وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لأهمية التخطيط الاستراتيجي تساوي (3.00) والانحراف المعياري (0.96144) ومستوى الدلالة يساوي (0.420) وهو أكبر من (0.05)لذلك يعتبر أهمية التخطيط الاستراتيجيغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد. وبما أن قيمة (t )المحسوبة(0.420) أصغر منقيمة(t)الجدولية والتي تساوي(1.98 ) لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا يوجدعلاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك المديرينمزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة من وجهة نظر موظفي الخطوط الجوية اليمنية.

2) **مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات:**

**الجدول (4-8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T**
**لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات**

| م | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | تحدد متطلبات مواجهة الأزمات في ضوء التطورات المستقبلية. | 2.97 | 1.109 | -0.332 | 0.740 | غير دال إحصائيا |
| 11 | يتم الاعتماد على التنبؤ عند وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات. | 3.06 | 1.142 | 0.564 | 0.574 | غير دال إحصائيا |
| 12 | لدينا نظام فعال لجمع المعلومات عن الازمات المحتملة مستقبلاً. | 3.43 | 1.113 | 4.218 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 13 | تتخذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية. | 3.05 | 1.104 | 0.498 | 0.619 | دال إحصائيا |
| 14 | يتم بوضع سيناريوهات مرنة تسمح بالتغيير طبقاً لمقتضيات الأزمة. | 3.24 | 1.134 | 2.282 | 0.024 | دال إحصائيا |
| 15 | يتم التحكم في مسارات الأزمة وفقاً للأمكانات المتاحة. | 2.58 | 1.104 | -4.085 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 16 | يتم تحديد دور وقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة. | 2.86 | 1.068 | -1.459 | 0.147 | غير دال إحصائيا |
| 17 | يتم استخدام تقنيات المواجهة حسب طبيعة كل أزمة وخطورة تداعياتها. | 2.90 | 1.065 | -1.037 | 0.302 | غير دال إحصائيا |
| 18 | تتم تجنب المبالغة في تقدير الخسائر الناتجة عن الأزمة. | 2.94 | 1.024 | -0.630 | 0.530 | غير دال إحصائيا |
| 19 | نعمل على تقييم كفاءة خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة. | 3.14 | 1.149 | 1.362 | 0.176 | غير دال إحصائيا |
| | المحور | 3.0143 | 0.82342 | 0.189 | 0.311 | غير دال إحصائيا |

**من جدول (4-8) يمكن استخلاص ما يلي:**

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي ( 2.97) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي(1.109) ومستوى الدلالة يساوي (0.740) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الشركة لم تحدد متطلبات مواجهة الأزمات في ضوء التطورات المستقبلية.**

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة يساوي ( 3.06) والانحراف المعياري يساوي (1.142) أ ومستوى الدلالة يساوي (0.574) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحيادو**بالتالي لا يتم الاعتماد على التنبؤ الحقيقي المدروس عند وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة يساوي ( 3.43) والانحراف المعياري يساوي (1.113) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**وبالتالي هنالك عدم تطبيق نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشرة يساوي ( 3.05) والانحراف المعياري يساوي (1.104) ومستوى الدلالة يساوي (0.619) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحيادو**بالتالي هنالك قصور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية**
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة يساوي ( 3.24) والانحراف المعياري يساوي (1.134) ومستوى الدلالة يساوي (0.024) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.إشارة الاختبار موجبة (2.282) إذن متوسط الفقرة يزداد عن درجة الحياد **وبالتالي لا تقوم الشركة بوضع سيناريوهات مواجهة مرنة تسمح بالتغييروالتبديل طبقاً لمقتضيات الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشرة يساوي ( 2.58) والانحراف المعياري يساوي (1.104) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**وبالتالي لا يتم التحكم في مسارات الأزمة وفقاً للأمانات المتاحة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشرة يساوي ( 2.86) والانحراف المعياري يساوي (1.068) ومستوى الدلالة يساوي (0.174) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**وبالتالي لا يوجد تحديد أدوار مضبوطة الوقت في تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشرة يساوي ( 2.90) والانحراف المعياري يساوي (1.065) ومستوى الدلالة يساوي (0.302) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**وبالتالي هنالك قصور وعشوائية في استخدام تقنيات المواجهة حسب طبيعة كل أزمة وخطورة تداعياتها.**

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشرة يساوي ( 2.94) والانحراف المعياري يساوي (1.024)ومستوى الدلالة يساوي (0.530) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**وبالتالي هنالك مبالغة في تقدير الخسائر الناتجة عن الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة عشرة يساوي ( 3.14) والانحراف المعياري يساوي (1.149) ومستوى الدلالة يساوي (0.176) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.أي ان **تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة يمكن أن تتم ولكن لا يوجد أي تحسينات للتعامل مع الأزمات المستقبلية.**

❖ وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لممارسة التخطيط الاستراتيجي تساوي (3.0143) والانحراف المعياري (0.82342)ومستوى الدلالة يساوي (0.311) وهو أكبر من (0.05)لذلك يعتبرالمحورغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لممارسة التخطيط الاستراتيجي لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد.وبما أن قيمة (t )المحسوبة للمحور(0.311 ) أصغر منقيمة( t ) الجدولية والتيتساوي(1.98 ) لذلك نقبل الفرضية القائلة هنالك قصور في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمة في الخطوط اليمنية .ويعزو الباحث ذلك إلى غياب الرؤية الواضحة وأيضا الخطط الاستراتيجية يمكن من خلالها ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات والتهديدات .

3) مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة في فاعلية إدارة الأزمات:

**الجدول (4-9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.**

| م | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | لدينا خطط مسبقة لمواجهة الأزمات؟ | 3.57 | 1.173 | 5.259 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 21 | تتوفر لدينا الإمكانات اللازمة لتطبيق الخطة الموضوعة فور وقوع الأزمة | 3.61 | 1.046 | 6.335 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 22 | يوجد فريق عمل يختص بإدارة الأزمة | 3.46 | 1.226 | 4.015 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 23 | لدينا نظام الانذار المبكر عن وقوع الأزمة. | 4.06 | 1.090 | 10.479 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 24 | توفير غرفة عمليات لإدارة الزمة | 3.39 | 1.202 | 3.507 | 0.001 | دال إحصائيا |
| 25 | تستخدم الوسائل اللازمة لتوجيه العاملين وإرشادهم | 3.27 | 1.137 | 2.590 | 0.011 | دال إحصائيا |
| 26 | يتم التعامل مع الأزمة وفق المنهجية العلمية. | 3.63 | 1.100 | 6.192 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 27 | سرعة اتخاذ القرار في التعامل مع التطورات غير المتوقعة أثناء الازمة. | 3.53 | 1.231 | 4.710 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 28 | يتم إعطاء كافة الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة. | 3.43 | 1.273 | 3.646 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 29 | يتم تفعيل الاستراتيجيات الوقائية اللازمة لاستعادة السيطرة على مجرياتها. | 3.55 | 1.166 | 5.130 | 0.000 | دال إحصائيا |
| | المحور | 3.5176 | 0.96618 | 6.595 | 0.000 | دال إحصائيا |

**من جدول (4-9) يمكن استخلاص ما يلي:**

- المتوسط الحسابي للفقرة العشرين يساوي ( 3.57) (الدرجة الكلية من 5) والانجراف المعياري يساوي (1.173) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الموظفين لم يستخدموا تلك الخطط المعدة سلفا لمواجهة الأزمات في الخطوط الجوية اليمنية.**

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية والعشرين يساوي ( 3.61 ) والانجراف المعياري يساوي (1.046) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **مما يعني وجود قصور في استغلال الامكانات اللازمة لتطبيق الخطة الموضوعة فور وقوع الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية والعشرين يساوي ( 3.46) والانجراف المعياري يساوي (1.226) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الفريق المختص بإدارة الأزمة لا يحدد بدقة يراعى الاختصاص والكفاءة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة والعشرين يساوي ( 4.06) والانجراف المعياري يساوي (1.090) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**مما يعني عدم استخدام النظام المبكر إن وجد حال وقوع الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والعشرين يساوي ( 3.39) والانجراف المعياري يساوي (1.202) ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن العشوائية والقصور يتجلى في عدم وجود غرفة عمليات معينة .**
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والعشرين يساوي ( 3.27 ) والانجراف المعياري يساوي (1.137) ومستوى الدلالة يساوي (0.011) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن إرشاد وتوجيه العاملين لا تتم باستخدام الوسائل اللازمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والعشرين يساوي ( 3.63 ) والانحراف المعياري يساوي (1.100)ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن التعامل مع الأزمة لا يخضع لمنهجية علمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة والعشرين يساوي ( 3.53) والانحراف المعياري يساوي (1.231) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن اتخاذ القرار في التعامل مع التطورات غير المتوقعة أثناء الازمة يتم بطريقة بطيئة وغير واقعية.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة والعشرين يساوي ( 3.43) والانحراف المعياري يساوي (1.273) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن التحكم هو السائد في قرارات مواجهة الأزمة وإعطاء الصلاحيات غير ممارسة فعليا .**

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة والعشرين يساوي ( 3.55) والانحراف المعياري يساوي (1.166) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد.**أي أن الاستراتيجيات الوقائية اللازمة يشوبها القصور لاستعادة السيطرة على مجريات الأزمة.**

❖ وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لمدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة وفاعلية إدارة الأزمات تساوي (3.5176) والانحراف المعياري (0.96618)ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)لذلكيعتبر محور متطلبات التخطيط الاستراتيجيدالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة للمحور يختلف جوهريا عن درجة الحياد. وهي تزيد حسب إشارة اختبار (t) التي هي موجبة وبما أن قيمة ( t )المحسوبة للمحور(6.595 ) أكبر منقيمة( t ) الجدولية والتيتساوي(1.98 ) لذلك نرفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة في فاعلية إدارة الأزمات. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجودعلاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة في فاعلية إدارة الأزمات حيث متى ما توفرت تلك المتطلبات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات حسب التخطيط الاستراتيجي .

**4) المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات:**

الجدول (4-10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للمعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.

| م | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات | 2.30 | 1.200 | -6.365 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 31 | قلة العناصر البشرية المؤهلة في مجال إدارة الازمات. | 2.54 | 1.247 | -4.042 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 32 | غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارةالأزمات | 2.39 | 1.136 | -5.892 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 33 | الافتقارإلى نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة. | 2.54 | 1.095 | -4.559 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 34 | عدم إتاحة الفرصة لفريق إدارة الأزمة في اتخاذ القرارات الخاصة بأساليب المواجهة قبل وأثناء وبعد وقوعها. | 2.31 | 1.078 | -6.943 | 0.000 | دال إحصائيا |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | لا توضح الاستراتيجيات اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في إدارة الأزمة. | 2.30 | 1.081 | -7.071 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 36 | ضعف تدريب الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة على تنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقاً. | 2.23 | 1.120 | -7.478 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 37 | استخدام استراتيجيات جامدة لا تتناسب مع طبيعة كل أزمة. | 2.44 | 1.109 | -5.500 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 38 | غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمة. | 2.18 | 1.075 | -8.305 | 0.000 | دال إحصائيا |
| 39 | ضعف الاستقرار الأمني. | 1.65 | .971 | -15.205 | 0.000 | دال إحصائيا |
| | المحور | 2.2868 | 0.73633 | -10.566 | 0.000 | دال إحصائيا |

**من جدول (4-10) يمكن استخلاص ما يلي:**

- المتوسط الحسابي للفقرة الثلاثين يساوي ( 2.30) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.200) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الأزمات يعد عائقاً كبيرا في الشركة خاصة هذه الأيام.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الواحدة والثلاثين يساوي (2.54 ) والانجراف المعياري يساوي (1.247) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عندَ مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. **أي أن ندرة الكوادر البشرية المؤهلة أو هجرتها أثر على إعداد الاستراتيجيات الوقائية والاحتواء ، والمواجهة ، واستعادة السيطرة على مجريات الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية والثلاثين يساوي ( 2.39) والانجراف المعياري يساوي (1.136) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوقاية والاحتواء، والمواجهة، واستعادة السيطرة على مجريات الأزمة يساعدُ في عدم مواجهة الأزمة.**

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة والثلاثين يساوي ( 2.54) والانجراف المعياري يساوي (1.095) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **وهذا يشير إلى الافتقار إلى نظام اتصالٍ مناسبٍ بينَ الجهاتِ المشاركة في عقد اجتماعات مهمة في مواجهة الأزمة.**

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والثلاثين يساوي ( 2.31) والانجراف المعياري يساوي (1.078) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن عائق عدم إتاحة الفرصة للجهات المشاركة في مواجهة الأزمة في أتخاذ القرارات الخاصة بأساليب المواجهة قبل وأثناء وبعد وقوعها. يعد عائقاً كبيراً لمواجهة الأزمة.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والثلاثين يساوي ( 2.30 ) والانجراف المعياري يساوي (1.081) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن الاستراتيجيات لاختصاصات العاملين في إدارة الأزمة ساعد على إعاقة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والثلاثين يساوي ( 2.23 ) والانحراف المعياري يساوي (1.120) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن عائق التدريب يعد عاملا كبيرا في إعاقة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.**
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة والثلاثين يساوي ( 2.44) والانحراف المعياري يساوي (1.109) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أنالاستراتيجيات غير المرنة تعد عائقاً للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.**
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة والثلاثين يساوي ( 2.18) والانحراف المعياري يساوي (1.075) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن عدم إتاحة الحوافز المادية للمخططين ساعد في زيادة العوائق وانحسار التخطيط الاستراتيجي.**
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة والثلاثين يساوي ( 1.65) والانحراف المعياري يساوي (0.971) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. **أي أن الوضع الأمني يعقد من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي خاصة إغلاق المطار والحرب الدائرة حالت دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية. .**

❖ وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات تساوي (2.2868) والانحراف المعياري (0.73633)ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك يعتبر محور معوقات التخطيط الاستراتيجيدالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهريا عن درجة الحياد.وبما أن قيمة (t )المحسوبة للمحور(10.566)أكبر من قيمة( t ) الجدولية والتي تساوي(1.98 ) لذلك نرفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي

وفاعلية إدارة الأزمات. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات لأنه حيثما توجد المعوقات فسوف تؤثر في التخطيط الاستراتيجي ولكن بالجهة المعاكسة التي تعرقل إدارة الازمات .

**الاستنتاجات**

**توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات والتي تم الحصول عليها من عينة المجتمع وكانت النتائج كما يلي:**

**اولا: الاستنتاجات المتعلقة بتحليل ومناقشة تأثير العينة على محاور الدراسة:**

- بناء على متغير المؤهل التعليمي وجد أن أصحاب المؤهل الأعلى من البكالوريوس أكثر إدراكاً بمدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي للازمة وفاعلية إدارة الأزمات، بينما توجد رؤية متشابه نحو مدى إدراك المديرين بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات ، والمعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- بناء على متغير المستوى الوظيفي وجد أن من هم مديرو إدارات رئيسية أكثر إلماماً بجميع محاور البحث ممن هم مديرو إدارات فرعية، ومن هم مديروإدارات فرعية أكثر إدراكا ممن لديهم درجة إشرافية، مما يدل على وجود علاقة طردية بين متغير المسمى الوظيفي والإلمام بمحور البحث.
- بناء على متغير عدد سنوات الخبرة وجد أن الذين تبلغ خبراتهم العلمية (10 سنوات فأكثر) أكثر إدراكاً لمدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمة وفاعلية إدارة الأزمات، بينما توجد رؤية مشابهة في رؤية المبحوثين نحو بقية محاور البحث.

- 65% من أفراد العينة لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة للشركة يتطلع إليها الموظفون ويعملون على تنفيذها .
- هنالك 43.6%من عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وبالتالي غالبية موظفي شركة الخطوط اليمنية ليس لديهم المفهوم الواضح . ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود التدريب المكثف للموظفين حول مفهوم الخطط الاستراتيجية .
- تشير عينة البحث إلى أنه لا تملك إدارة الشركة رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ولاتحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية .
- متوسط محور أهمية التخطيط الاستراتيجي يميل إلى الحياد 3.09 وبالتالي ليس للموظفين أي اهتمام بأهمية التخطيط الاستراتيجي وكل ذلك يأتي من عدم اهتمام الشركة بهذا الجانب .
- ليس للشركة نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات. ولا يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية وعدم وضع الإدارة خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
- 59.4% من أفراد العينة لا يرون أن الشركة تتخذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركة غير ممارسة في فاعلية إدارة الازمات ويعزو الباحث ذلك إلى عدم امتلاك الشركة خططاً استراتيجية واضحة يمكن أن تواجه بها الأزمات , وبالتالي يرى الموظفون أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الخطوط اليمنية و فاعلية إدارة الازمة.

- لقد كان هناك تقاربٌ بين الأغلبية العظمى من أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة والذي بدورة يؤدي إلى فاعلية إدارة الأزمات. يعزو الباحث ذلك إلى أنه في حالة وجود متطلبات التخطيط الاستراتيجي من تدريب ومشاركة وإعطاء الصلاحيات للموظفين مع وجود خطط استراتيجية واضحة يمكن إدارة الأزمة وهنا كانت آراء الموظفين تؤيد الصحة الفرضية التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة وفاعلية إدارة الأزمات.
- غالبية آراء العينة تؤيد أن ضعف الاستقرار الأمني يؤثر على عمل الخطوط الجوية اليمنية وإنتاجيتها. وهذا معوق يؤثر في دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمة .
- يرى موظفو الشركة أن قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الأزمات في الخطوط اليمنية من المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمة.
- لقد تبين أن هناك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة وهو ما أثبت وجود علاقة بين المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي في فاعلية الأزمة.

**ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات:**

**توصل الباحث لعدم صحة فرضيات البحث الفرعية الأولى والثانية والتي تنص على :**

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين بمزايا وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الخطوط الجوية اليمنية وإدارة الأزمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الخطوط الجوية اليمنية وفاعلية إدارة الأزمات.

ويعزو الباحث ذلك لعدم إشراك الإدارة العليا للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، وعدم منح العاملين التدريب المناسب للتخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات.

**توصل الباحث لصحة فرضيات البحث الفرعية الثالثة والرابعة والتي تنص على :**

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة وفاعلية إدارة الأزمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات

**توصيات الدراسة**

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحثان بالتوصيات التالية:

- الاستفادة من المخصصات المالية لتطوير استراتيجيات الحد من الأزمات .
- زيادة تأهيل العاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مجال التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات.
- توسيع مفهوم التنمية المستدامة كأحد المكونات الرئيسية للحد من مخاطر الأزمات.
- تكوين فريق إدارة الأزمات من الموظفين المتخصصين والجيدين وعقد دورات تدريبية لهم تمكنهم من الاستعداد بكفاءة وفاعلية لحل ومواجهة الأزمات التي تواجه الشركة.
- مشاركة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية للشركة.
- وضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات وذلك من خلال إيجاد برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- توضيح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات ضمن استراتيجيات مواجهة الأزمات.
- مراعاة تداعيات الأزمات وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- استخدام استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل أزمة.
- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات.
- العمل على تحجيم المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة ومحاولة التخلص منها .