

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان

**The impact of strategic planning on crisis management in the field of air transport  
in the Sultanate of Oman**

إعداد:

جمال بن عبدالله بن مسعود الأبروي

الرقم الجامعي : ٢٠١٠٤٧٢

إشراف الدكتور : رمزي سلام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية سلطنة عمان

٢٠٢٣م/١٤٤٥هـ

## الإجازة

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان

أعداد الطالب: جمال بن عبدالله بن مسعود الأبروي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٣ وتم إجازتها

المشرف: الدكتور رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	١- د. رمزي سلام ( المشرف )
.....	٢- د. (مناقش داخلي)
.....	٣- د. (مناقش داخلي)
.....	٤- د (مناقش خارجي)

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية المحصلة لهذه الرسالة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان "قد تم تحديدها مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على اي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها اي جهة مانحة.

الباحث: جمال بن عبدالله بن مسعود الأبروي

التوقيع : -

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي منّ عليّ من فضلة وهياً لي تيسير الظروف والاحوال لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وأبدأ شكري لله عز وجل أولاً ثماً لعائلتي التي ساندتني ووقفوا معي، ولا أُمي الغالية يحفظها الله لي ولروح أبي الطاهرة ولإخوتي الكرام الذين وقفوا معي في كل صغيرة وكبيرة لنيل هذا الشرف والمكانة المرموقة فالدراسة، ولزوجتي لغالية التي تحملت معي مصاعب الحياة والضغط الكبير الذي تحملته وأنا على مقاعد الدراسة، وألمي للوصول لهذه المرحلة التعليمية المشرفة ودعم الجميع لي وتهيئة الظروف المناسبة من أجل طلب العلم والنجاح.

وأشكر معلمي وقدوتي الحسنة والشخص الخلق الدكتور رمزي سلام، الذي تحمل كثر اتصلي وتساؤلي وأشرف على رسالتي وساعدني في إكمال وإعداد الجيد للبحث بالصورة الدراسية المطلوبة جزاه الله عني خير الجزاء.

" أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان "

. الملخص:

هدفت الرسالة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وكيفية التقليل من الازمات التي يواجهها موظفو وزارة النقل وتقنية المعلومات والشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان وبالإضافة الى التعرف على أهمية التخطيط وأبعاده وعناصره الفعالة في إدارة الازمات وأبعاده في هذا القطاع والتي يجب على الادارة أن تتبعه والاهتمام به للتقليل من أثار الازمات المحتملة مستقبلا او التخفيف من حدتها وخسائرها فقد أستخدم نظام المنهج الوصفي والتحليلي بالاستناد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والعينات المطلوبة فقد تحدد عينة ومجمع الدراسة من القطاع الحكومي وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني وقطاع الشركات الخاصة العاملة في مجال النقل الجوي ( شركة الطيران العماني، طيران السلام، مطارات عمان، شركة سوتز سبورت العالمية، ترانزم المناولة ) وبحسب التقسيمات الادارية من مدير عام ومساعد الى فني ومن في حكمهما حيث بلغت عينة الدراسة ٤٤٠ فردا والتي تم إرسال الاستبانة وكانت محصلة الاستبانة ٢١٠ جميعها صالحه.

ومن خلال التحليلات التي تمت فقد تم الإجابة على الفرضية الرئيسية والتي تنص على (أنه للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان)، والتي انبثقت منها الفرضيات التالية :-

١. توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي

في سلطنة عمان عن مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة)

٢. توجد علاقة ارتباطية بين محور التخطيط الاستراتيجي ومحور إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة).

كذلك فقد أظهرت النتائج المحصلة من الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي هو الالهم والاجدر للشركات العاملة في مجال النقل الجوي وذلك للتقليل من المخاطر المحتملة في هذا القطاع الحيوي والحساس جدا وبمجرد فهم الاداريون العاملون في هذا القطاع يعزز من قوة ومكانة التخطيط السليم في إدارة الازمات والقرارات المتخذة، وعدم إشراك الموظفين في عملية التخطيط ورسم السياسات قد تكون عقبة في حل المشكلات، فضلا قد يكشف نقاط القوة والضعف لدى الشركات، فالتخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات مفيدة لكل مرحلة من مراحل إدارة الازمات وقد تتناسب القرارات المتبعة لكل مرحلة، وتبينت من الدراسة بان التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى إداريون مؤهلون ذو كفاءة عالية من التعليم والفهم الدقيق للاستراتيجيات وكيفية إدارة الازمات مما يساهم من الحد منها او تعاضمها .

- وأوصت الدراسة بأن تتبنى كل إدارة من إدارات وزارة النقل وتقنية المعلومات والشركات التابعة العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان بعمل وتدريب الفكر التخطيطي لعمليات التخطيط الاستراتيجي لمواردها، وذلك بعمل فحوصات كاملة النطاق للمعلومات، وفهم العميق للقوى المحركة فالحاضر والمستقبل وبسببه يكون التغيير للأفضل للوصول الى الرؤية والاهداف المرجوة في اختيار طرق تنافسية وأفض للتعامل مع القرارات الاستراتيجية .

- توصي الدراسة كل الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بالقيام بالابتكار والابداع وبوضع أبعاد استراتيجية وبرامج تؤهل وتعرف عن تلك الابعاد لموظفيهم والموظفين الجدد لضمان الفهم الكامل وتقديم الدعم لهم.
- توصي الدراسة أيضا وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني بعمل دورات للشركات العاملة في مجال النقل الجوي لتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتشجيع العاملين على اكتساب العلم والابتكار والابداع لكي يستطيعوا أن يديروا أقسامهم.
- توصي الدراسة الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بعملية التطوير المستمر للأنظمة والخطط الاستراتيجية الأساسية لتحسين الاداء للأقسام الادارية وأقسام العمليات والاستفادة من التقارير التي تخص جودة الاداء.
- توصي الدراسة باختيار الكفاءات في العمليات الادارية والتي تخص إدارة التخطيط في تلك الشركات لما له من أهمية قصوى لبلوغ الاستراتيجيات المطلوبة.
- توصي الدراسة في تكاتف وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات العاملة في مجال النقل الجوي وبعمل وحدة مشتركة فيما بينها ذات طابع مستقل وتتم فيها عمليات التخطيط وتناقل سلس للمعلومات لاحتواء أي أزمة قد يحدث في مجال النقل الجوي.
- توصي الدراسة بالدعم المطلق للشركات العاملة في مجال النقل الجوي وكونها هي المنظم الرئيسي من قبل الحكومة للنقل الجوي وتهيئة كل الظروف وتذليل الصعاب لها لكي تقوم بمهامها لإدارة إي أزمة قد تطرأ.



## “The impact of strategic planning in crisis management in the air transport in the Sultanate of Oman”

### Abstract

The thesis aims to recognize the impact of the strategic planning and how to reduce the problems faced by the employees of the Ministry of Transport and Information Technology and the companies working in the air transport field in the Sultanate of Oman.

It also aims to recognize the importance of planning, its dimensions, and its active elements in managing crises which must be followed and paid attention to in order to reduce the effects of potential crises in the future and reduce their extent and losses.

The descriptive and analytical methods using a questionnaire were used to collect the required data and samples. The target sample of the study was from the Ministry of Transport and Information Technology, the Civil Aviation Authority, the private companies operating in the air transport field like, Oman Air, Salam Air, Oman Airports, Transom Handling, International Sport Sotez company and employees such as general managers, assistant managers, technicians and so on. The study sample covered 440 people. The results of the questionnaire were 210, all of which were valid.

Through the analysis, the main hypothesis which states that strategic planning has a positive impact on the dimensions of crisis management in the air transport sector in the Sultanate of Oman was answered and other hypotheses were risen as follows:

1. There are statistically significant differences for the two axes of strategic planning and crisis management in the air transport sector in the Sultanate of Oman at the level of significance  $\alpha = 0.05$  due to the variables of the study such as gender, age, educational qualification, jobs, sectors and years of experience.
2. There is a correlation between the strategic planning axis and the crisis management axis in the air transport sector in the Sultanate of Oman at the significance level  $\alpha = 0.05$  due to the variables of the study like gender, age, educational qualification, job, sector and years of experience.

The results obtained from the study showed that strategic planning is the most important success strategy for companies operating in the field of air transport, in order to reduce potential risks in this



vital and very sensitive sector. Once managers understand strategic planning, it becomes easy planning correctly in managing crises and taking decisions. Not involving employees in the planning and policy-making processes may be an obstacle to problem solving. It may also reveal the strengths and weaknesses of companies. Strategic planning provides useful information for each stage of crisis management, and the decisions taken may be appropriate for each stage. The study showed that strategic planning requires qualified administrators with high levels of education and accurate understanding of strategies with ability to manage crises, which contributes to reducing or preventing them from increasing.

Here, we list some recommendations of the study:

- Each department of the Ministry of Transport and Information Technology and its subsidiaries operating in air transport in the Sultanate of Oman adopt and teach strategic planning by conducting full-scale examinations of information and deep understandings of the driving forces of the present and future. Because if this, change will be for the better to reach the vision and the desired goals in choosing competitive and better ways to deal with strategic decisions.
- All companies operating in air transport are asked to be innovative and creative. They are also asked to develop strategic programs that qualify their employees to ensure full understanding and support them.
- The Ministry of Transport and Information Technology and the Civil Aviation Authority conduct courses for companies operating in air transport to develop their capabilities, develop their skills, and encourage workers to acquire knowledge to be innovative so that they can manage their departments.
- Companies operating in air transport develop their systems and basic strategic plans continuously to improve the performance of administrative sections and operations departments, and benefit from reports related to the quality of performance.
- Select competencies in administrative processes relate to the planning department in these companies because of their utmost importance in achieving the required strategies.
- The study recommends that the Ministry of Transport and Information Technology, the Civil Aviation Authority, and companies operating in air transport join forces and create an independent joint



unit between them to plan and transmit information smoothly to overcome any crisis that may occur in air transport.

- Provide absolute support for companies operating in air transport, since they are the main regulators by the government. In addition, it recommends easing all conditions and overcoming difficulties of the companies to manage any crisis.

With Best Regards!

## قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإجازة
ب	الإقرار
ت	الشكر والتقدير
ث. ج. ح	الملخص باللغة العربية
خ. د. ذ	الملخص باللغة الانجليزية
ر. ز	قائمة المحتويات
س. ش. ص	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
( ١ ) الفصل الاول خلفية الدراسة وأهميتها	
2	١.١ المقدمة
4	٢.١ مشكلة الدراسة
6	٣.١ أسئلة الدراسة
7	٤.١ أهداف الدراسة
8	٥.١ أهمية الدراسة
9	٦.١ فرضيات الدراسة
10	٧.١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
10	٨.١ أنموذج الدراسة
11	٩.١ أنموذج البحث
12	١٠.١ ملخص الفصل الاول
( ١٣ ) الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
14	١.٢ المقدمة
15-21	٢.٢ المبحث الاول التخطيط الاستراتيجي
21-28	٣.٢ المبحث الثاني إدارة الازمات
28-42	٤.٢ المبحث الثالث الأدبيات السابقة
42-43	٥.٢ التعقيب على الأدبيات السابقة

44	٦.٢ ملخص الفصل الثاني
( ٤٥ )	
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها	
46	١.٣ المقدمة
46	٢.٣ منهجية الدراسة
46-53	٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة
54-59	٤.٣ أداة الدراسة
59-61	٥.٣ صدق أدوات الدراسة
62	٦.٣ ملخص الفصل الثالث
( ٦٣ )	
الفصل الرابع نتائج الدراسة وناقشتها	
64	١.٤ المقدمة
64-101	٢.٤ تحليل النتائج
101	٣.٤ ملخص الفصل الرابع
( ١٠٢ )	
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
103	١.٥ المقدمة
103-108	٢.٥ مناقشة نتائج الدراسة
108	٣.٥ تحديات الدراسة
109	٤.٥ توصيات الدراسة
109-111	الخاتمة
112	قائمة المراجع
112-114	المراجع باللغة العربية
115-116	المراجع باللغة الاجنبية
( ١١٧ )	
قائمة الملاحق	
118-134	ملحق ( ١ ) : الاستبانة في صورتها النهائية
135	ملحق ( ٢ ) : قائمة المحكمين للاستبانة

- قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس	.١
49	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس وأعمارهم	.٢
50	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي	.٣
51	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والوظيفة	.٤
52	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والقطاع	.٥
53	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس وسنوات الخبرة	.٦
59	السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة	.٧
60	نتائج اختبار (Cronbach-Alpha) محاور استمارة التحليل البيئي للاستبانة	.٨
61	اختبار لمعرفة اعتدالية كل مقياس لهذه المجالات باستخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف	.٩
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ومجالات الدراسة	.١٠
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التخطيط وإدارة الازمات	.١١

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرؤية	.١٢
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرسالة	.١٣
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاهداف	.١٤
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أهمية إدارة الأزمات	.١٥
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرحلة الإنذار المبكر	.١٦
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرحلة وقوع الازمة	.١٧
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرحلة أنتهاء الازمة	.١٨
78	اختبار (ت) في الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	.١٩
80—81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقا لمتغير العمر	.٢٠
82-83	تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي	.٢١
84—86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	.٢٢
86-87	تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	.٢٣
88—90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	.٢٤

90-91	تحليل التباين الأحادي لشيغيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	.٢٥
92-93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ( ت ) لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات وفقا لنتغير القطاع .	.٢٦
93	قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات تم حساب حجم الأثر باستخدام مربع إيتا	.٢٧
94	قيمة حجم الأثر لمستوى التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	.٢٨
95-97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	.٢٩
97-98	تحليل التباين الاحادي لشافيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	.٣٠
99-100	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة	.٣١
100-101	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات	.٣٢

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
11	أنموذج البحث	1.
47	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس	2.
48	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس وأعمارهم	3.
49	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي	4.
50	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والوظيفة	5.
51	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والقطاع	6.
52	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس وسنوات الخبرة	7.
60	اختبار لمعرفة اعتدالية كل مقياس لهذه المجالات باستخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف	8.



## الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها:

١.١ المقدمة

٢.١ مشكلة الدراسة

٣.١ أسئلة الدراسة

٤.١ أهداف الدراسة

٥.١ أهمية الدراسة

٦.١ فرضيات الدراسة

٧.١ التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

٨.١ أنموذج الدراسة

٩.١ ملخص الفصل الاول

## ١. الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

### ١.١ المقدمة:

إن التخطيط فكرة حديثة نسبياً لاقت اهتمام كبيراً في مختلف دول العالم، وقد أنشأت الكثير منها الوزارات ومجالس للتخطيط ومعاهد متخصصة لتأهيل الإداريين وتزويدهم بالمهارات لوضع الخطط وبرامج الأعمال.

ومن وجهة نظر الباحث ان التخطيط الاستراتيجي الفعال هو من أهم الوسائل التي تساهم في نجاح المؤسسات الحكومية او الخاصة بشكل فعال ولقد لعب دوراً مهماً في تكوين قادة قادرين على الابتكار وتحدي الازمات من اجل انجاز أهداف المؤسسة فالبيئة الداخلية والخارجية.

ويعد التخطيط أحد أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة، فالإداري هو في الاصل مخطط لأنه يتخذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها، والتخطيط بهذا المعنى يسبق اي عمل تنفيذي ويحدد الاعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها وانطلاقاً من المفهوم، فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الاول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الاهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢).

لذا تظهره أهمية التخطيط الاستراتيجي، كونه يعد أداة ذات تأثير كبير على تمكين المؤسسة من التعرف على كافة المتغيرات والتوجيهات في بيئة العمل، واكتشاف تلك المتغيرات والعمل على تجنب الآثار الناتجة عنها من خلال تجهيز الخطط والإجراءات والتنفيذية التي ترتبط بها (الوكيل د، ٢٠٢٢)، يعتبر

التخطيط عملية منظمة تضمن رسم الشكل العام للاستراتيجية وذلك يعتمد على بيئة المنظمة من كافة

النواحي في التنظيم والاقتصاد ورسم الفرص والتحديات التي قد تواجه المنظمة. (Yepes, 2018)

إن أنشطة التخطيط الاستراتيجي، تتناول كل هذه الامور بدءا بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على

الفرص لاستغلالها والتعرف على التهديدات لتجنبها والتقليل من أثارها وكذلك التعرف على نقاط القوة لتعزيزها

والاستفادة منها، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها وتقليلها، وفي ضوء التحليل لبيئة يتم تحديد رؤية

المؤسسة ورسالتها وصياغة أهدافها وبعدها يتم توليد مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات عن طريق مقابلة

نقاط القوة ونقاط الضعف من الفرص والتهديدات ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة بما يضمن

تحقيق رؤية ورسالة واهداف (محمد و علي، ٢٠١٥).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي، من أهم وظائف الادارة وانسب أسلوب لتفعيل الادارة فلا يمكن تصور

اي مؤسسة تمارس نشاطها وأعمالها بدون تخطيط مسبق لأهدافها ورؤيتها ورسالتها وقيمها معتمدة على

العشوائية الذي يجعلها عرضة لازمات هي في غنى عنها. لذا فان تجنب هذه الازمات وإدارتها يتوجب

الحاجة للتخطيط الاستراتيجي على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يضمن تحديد الاهداف طويلة المدى

المستقبلي ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد وتخصيصها، وتحديد أولويات العمل (الغاتي، بدرخان، و المبيضين،

٢٠١٨)، مع تقدم العلم ودخولنا الثورة الصناعية الخامسة، شهد عصرنا الحالي ازدياد في انشاء الشركات

المحلية وخاصة التي تعمل في مجال النقل الجوي وقد سعت الحكومة العمانية وبسياستها الحكيمة، وبادرت

بأن يكون من يدير دفة هذي الشركات هم إداريون مؤهلون ذو كفاءة عالية وقادرون على التخطيط

الاستراتيجي والتنبؤ بحركة الاعمال في هذا المجال الحيوي والحساس لأنه الركيزة الاساسية وواجهة البلد ولأي خطوة خاطئة لإدارة أزمة قد تتم، تسقط من سمعة الشركات العاملة في مجال النقل الجوي.

## ٢.١ مشكلة الدراسة: -

في ظل تركيز وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات على أن تكون هي الرائدة في مجال النقل واللوجستيات على مستوى العالم من أجل ذلك وبلوغ تلك الاهداف فقد رسمت الوزارة خطط تقوم بشكل مستمر وبإعداد السياسات والاستراتيجيات وتكليف فريق بمتابعتها وكل ذلك لا يتأتى إلا من وجود إدارة ناجحة ومنظومة متكاملة تضمن التشغيل الامثل لهذه المقومات، وقد عملت الوزارة على عمل دليل تقييم مشاريع النقل بالسلطنة متمثلة بالمديرية العامة للتخطيط والدراسات والتي يوضح بها المعايير التي تحدد الاولويات في اختيار وتنفيذ المشاريع والخطط بحسب أهميتها اعتمدت على العديد من المراحل لضمان الاستخدام الامثل للموارد المالية، وقد سنت الوزارة لكل فرع من أفرعها نظم وقوانين تتبعها في إدارة الازمات وخاصة تلك التي تعمل في مجال النقل الجوي مع تعاظم المشكلات التي تواجه الشركات الناشئة وخاصة في مجال النقل الجوي نتيجة لتسارع التطورات الحالية في بيئة هذا الشركات الداخلية والخارجية واصبحت المسؤولية اكبر بكثير في عاتق الاداريين الذين اوكل لهم من قبل الحكومة لإدارة هذه الشركات في كيفية إدارة الازمات في هذا المجال ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم واكبر الطرق السليمة للإدارة الذكية وافضل الحلول عبر برامج وخطط مرحلية معينه حتى تتمكن الشركات من الحفاظ على الاداء المتميز.

وفي ظل وقت غير مسبوق في ظروف جائحة كورونا لم يشهد على سلطنة عمان بأن يغلق المجال الجوي لها إطلاقاً ويتوقف فيها حركة النقل بين الدول وتتباطئي حركة واستثمار الشركات العاملة في مجال

النقل الجوي الى ما دون العدم وادا بهم الى تقليص وتسريح الموظفين ذو الخبرات الطويلة لتقليل التبعيات المالية وادا قرار التقليص الى تكدس المعدات التي تحتاج الى صيانة، و مع بدء الحركة البطيئة ورجوع حركة النقل للتعافي لم تستطع تلك الشركات الالتزام لبعض المعايير والخدمات التي تقدمها للشركات المشغلة المتمثلة في نقص الموظفين والمعدات الجيدة للاستخدام، فقد كشف تقرير عن النقل سري للغاية بأن الاداريين لم يتبعوا نظام وخطوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات وإدارة تلك الازمة لحداتها .

فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في الاستغلال الامثل لموارد المنظمات وتوجيهه وتكامل الانشطة بالإضافة الى مساعدة المنظمات على توقع القضايا والامور الطارئة والمتغيرات المستمرة واي تغييرات جوهرية ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات (الديراوي، ٢٠١٧).

إن الكثير من منظمات الاعمال التي لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها قد فشلت في ظل هذه الظروف والمتغيرات التي تحيط بها (محمد و علي، ٢٠١٥).

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التعرف والتأكيد على أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وخطواته المتمثلة في (الرؤية، والرسالة، والاهداف) في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان.

### ٣.١ أسئلة الدراسة:

لكل دراسة تحدث قد تفتح افاق كثيرة في مجال العلم والتعلم بالكشف والتركيز على بعض الثقافات او الممارسات التي قد تكون سلبية وغير محبذة عند البعض وبالتركيز على اجزاء متخصصة من منظومة التخطيط الاستراتيجي في كيفية إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان، لأننا نسعى لاكتشاف الخلل واستيضاح الحلول والنتائج المتوقع من خلال الاسئلة التالية:

#### السؤال الرئيسي /

س/ الى أي مدى يؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف) في إدارة الازمات (قبل وقوع الازمة، أثناء وقوع الازمة، بعد وقوع الازمة) في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

#### وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية /

- س ١ / الى أي مستوى تؤثر رسم الرؤية على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟
- س ٢ / الى أي مستوى تؤثر رسم الرسالة على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟
- س ٣ / الى أي مستوى تؤثر رسم الاهداف على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟
- س ٤ / إلى أي مستوى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

## ٤.١ أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

- ٤ - ١ التعرف على المناخ السائد بين الموظفين العاملين بوزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني وبشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان.
- ٤ - ٢ التعرف على مدى فاعلية الاتصال الاداري اثناء الاجتماعات ووزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني وبشركات النقل الجوي لحين وقوع الازمات بسلطنة عمان.
- ٤ - ٣ التعرف على مدى المهارات المكتسبة لدى إدارة وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات العاملة في مجال النقل الجوي.
- ٤ - ٤ التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان.
- ٤ - ٥ التعرف على توفر ابعاد التخطيط الاستراتيجي في وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات في مجال (الرؤية، الرسالة، الاهداف).
- ٤ - ٦ تقديم حلول ومقترحات للشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان لكيفية إدارة لزامات بأفضل الطرق الممكنة.

## ٥.١ أهمية الدراسة: -

تكمن أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

### ٥ - ١ الأهمية النظرية العلمية: -

- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة والتي تعتبر الاولى فالوقت الحالي وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسات التي تطرقت وتناولت عن التخطيط الاستراتيجي في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان في توسيع المعرفة النظرية والأثراء المعلوماتي في هذا المجال ودور الادارات بها.
- تسليط الضوء على اهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية إدارة الازمات في وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان.
- يعد هذا البحث من البحوث المهمة والحساسة في مجال النقل الجوي والشركات العاملة به بسلطنة عمان.
- وبمساندة البحوث والدراسات الاخرى على كيفية تتم إدارة الازمات في هذا المجال المهم.
- اثراء مكتبة إدارة الأعمال ومكتبة مصادر التعلم بجامعة الشرقية والمكتبة العمانية بمثل هذا المصادر الحديثة والمهمة عن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان.



٥ - ٢ الأهمية العملية: -

- تساعد هذه الدراسة في معرفة طرق العملية المستخدمة لعمل إدارة الوزارة وهيئة الطيران المدني والشركات العاملة في مجال النقل الجوي وطرق تنفيذهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات.
- توضح المهارات المكتسبة لدى الموظفين العاملين بوزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني وبالشركات العاملة في مجال النقل الجوي في إدارة الازمات وبمراحلها المختلفة.
- تبين مدى تبني الإدارة للتخطيط الاستراتيجي للحد من الاضرار الناتجة من الازمة في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان من وجهة نظر جميع الموظفين العاملين بالشركات.

٦.١ فرضيات الدراسة: -

. الفرضية الرئيسية:

- للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات (قبل وقوع الازمة، أثناء وقوع الازمة، بعد وقوع الازمة) في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان.
- ينبثق منها الفرضيات التالية:

١- التخطيط الاستراتيجي للرؤية تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان.

٢- التخطيط الاستراتيجي للرسالة تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان.

٣- التخطيط الاستراتيجي للأهداف تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي

في سلطنة عمان.

٤- إلى أي مستوى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

#### ٧.١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: -

● أثر: اسم وجمعها آثار والاثر هي علامة تدل على شيء صحيح دال عليه، مثلا مزال الجرح باقيا (اي علامة الجرح).

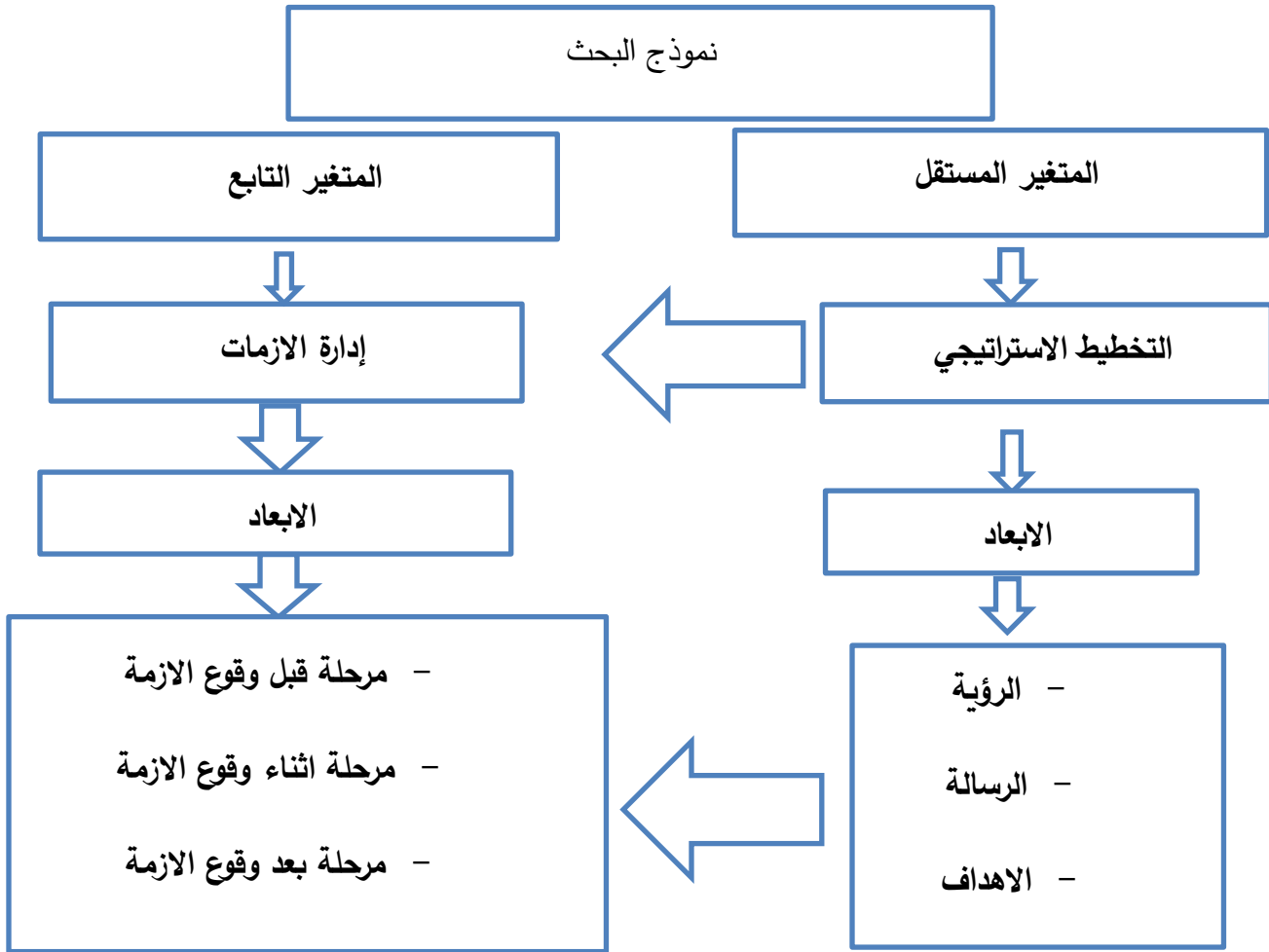
● التخطيط الاستراتيجي: هو خطوات متبعة لتقود أعضاء المؤسسة لوضع رؤية او رسالة او تصور لمستقبل المنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق الاهداف (الديراوي، ٢٠١٧).

● إدارة الازمات: يعتبر أحد أهم الفروع الحديثة في الادارة وبه العديد من الانشطة في مقدمتها التنبؤ بالازمات المحتملة، والتخطيط السليم معها والخروج بأقل الخسائر الممكنة، ويقدم إدارة الازمات وعيا ومعلومات قيمة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم (مداوي و بدوي، ٢٠٢٠).

#### ٨.١ أنموذج الدراسة: -

من خلال البحث والتحري من الادبيات السابقة والتي اوجز بها الباحثون فيها والتي تتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد تمكن الباحث من صياغة المتغيرات والتي قد تكون الاهم في محل الدراسة والتي من خلالها سيقوم بدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي والابعاد الثلاث (الرؤية، الرسالة، الاهداف) والموضح فالشكل

٩.١ رقم (١) أنموذج البحث



الشكل (١) من إعداد الباحث

## 10.1 ملخص الفصل الاول:

تحدثت في هذا الفصل في البداية عن التخطيط الاستراتيجي الالهية والاثار المترتبة من تطبيق نظريات مفهوم الاستراتيجية وايضا عن كيفية إدارة الازمات والمفاهيم التابعة لها وكيفية مزاوله هذا المفاهيم في إدارة الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان، ثم وضحت مشكلة الدراسة واهميتها العلمية والعملية وأهدافها ومساراتها، ثم أسئلة الدراسة والتي حددت فيها مسار الخطط المتبعة للدراسة بوجود سؤال رئيسي وقد تفرع منه ثلاثة أسئلة لكل منها مسار مختلف عن الاخر، ومن بعدها فرضيات الدراسة والتي أشرت إليها بوجود الالهية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي وتأثيره الايجابي على إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، وانبثقت من النظريات الثلاث عن مجالات التخطيط الاستراتيجي وهي ( الرؤية، الرسالة، الاهداف ) ومدى تأثيرهم على إدارة الازمات في هذا القطاع الحيوي من النقل بسلطنة عمان، ومن ثم تصميم أنموذج البحث ليتناسق من المعطيات المطلوبة من الدراسة "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان .

وسوف يتطرق الفصل الثاني الى التعمق أكثر فالدراسة والخوض في الإطار النظري ويتضمن الاديبيات والدراسات التي لها باع وتميز من كتابها في نفس هذا المجال من الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات، ونبين الاستفادة الكبرى من تلك الدراسات من حيث الخلاصة المنتقاة بعناية من حيث المفهوم والمصطلحات والابعاد المستخدمة فالدراسة والتعقيب عليها مبين جوانب الدراسات السابقة وأهميتها في دراستي مع ملحق للفصل.



جامعة الشرقية  
AS SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

١.٢ المقدمة

٢.٢ المبحث الاول: التخطيط الاستراتيجي

٣.٢ المبحث الثاني إدارة الازمات

٤.٢ المبحث الثالث الادبيات السابقة

٥.٢ التعقيب على الادبيات السابقة

٦.٢ ملخص الفصل الثاني

## ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### ١.٢ المقدمة:

لقد كثرت الازمات في وقتنا الحالي واصبحت بشكل اعتيادي تواجه الدول والمنظمات والشركات بشكل عام ومع كل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والمتعددة ان العوامل المشتركة التي يسعى إليها هيه الخروج من تلك الازمات والكوارث والاعاصير والبراكين والزلازل التي تحدث، ومن وجهة نظر الباحث كان لابد من التركيز على القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية الخاصة في ضل الازمات والتفاعل وحسن التخطيط لإدارة مثل تلك الازمات، أن إدارة الازمات يعتبر فن من فنون القيادة الاستراتيجية والحكمة الحديثة والتي تتبناها الدول المنظمات والشركات، لان القيادة الاستراتيجية تقوم على التخطيط الممنهج والمدرّوس بعناية لقبل الازمة للتقليل منها وفي حالة حدوثها يتم مواجهتها او حلها وكذلك بعد انتهائها يتم الاستفادة من الدروس والعبر لتجنبها مستقبلا.

## ٢.٢ المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

### ١.٢.٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ويذكر (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢)، أن التخطيط يعبر عن الفهم الواقعي والعميق عن كل ما يدور في بيئة المنظمات الداخلية والتعرف على نقاط الفرص او التهديدات المتوقعة ومنها يمكن استشراق المستقبل، وذلك بصياغة مجموعه من الاستراتيجيات التي تجعل من المنظمة ان تحقق أهدافها بل والتي من شأنها ايضا التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط أفضل تساهم في تحقيق الاهداف.

ويؤكد (سعادة و ابوبكر، ٢٠٢١)، بأن العولمة وما رافقتها قد فرضت الكثير من التحديات على منظمات الاعمال ان تعيد النظر، ليس في محتوى ومضمون خططها فقط، ولكن في عملية التخطيط برمتها لتتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي مستندة على التفكير الاستراتيجي في رؤيتها للصورة الكلية لمستقبلها على الامد البعيد، وأضحى هذا التعاضد بين كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ضرورة أكثر من ملحة، وخاصة في ظل شح الموارد والتوجهات الادارية الحديثة وتسارع التغير التكنولوجي.

وتكمن أهمية التخطيط في الشركات الى مساعدتها على كيفية إدارة العوامل المتعددة التي قد تحدث لها نتيجة الظروف المؤثرة على أداء العمل وتعيق تحقيق الاهداف. (Henderson, 2019)

ويعد التعريف الذي قدمه (محمود، ٢٠١٥) في دراسته يعد خلاصة من الابحاث الي حد كبير وقد عرف تعريفا شاملا وبداية جديدة لفهم التخطيط فهو ينظر إليه على اساس أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعد أو المؤسس أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل ثما يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر الى

التخطيط على انه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور او لا تتطور كجزء من الوظيفة الاوسع للإدارة في المؤسسة كما أنه يفترض.

- أن المؤسسة وعضائها مهتمون بأوضاعها الحالية والمستقبلية والوسائل التي تأثر فيها.
  - أنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط بهدف الوقوف على هذه الاوضاع بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو الاستجابات العشوائية.
  - أن بعض المحاولات الخاصة بتحديد جوانب القوة والضعف وكذلك دراسة الفرص والقيود المتعلقة بالبيئة من الممكن أن تؤدي الى تغييرات مفيدة لحيوية المؤسسة ونشاطها.
- الاستراتيجية الخطة التي تضعها المؤسسة بهدف ان تكون في الموازنة الصحيحة بين ما تحتويه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط بهدف المحافظة على الميزة التنافسية.(Vadav, 2020)

## ٢.٢.٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ويرى الباحث بانه ولأهمية التخطيط الاستراتيجي فقد كتبت عنه وبالتفاصيل الدقيقة، وذلك للأهمية القصوى لهذا التخطيط المستقبلي المهم وخاصة في جهات إدارة الاعمال والاستثمار.

وتطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض تعمق كثيرا حول فاعلية هذه النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة. وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأنية منها تفوق كثيرا من الصعوبات الناتجة عنه (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢).

وهنا يذكر ويؤكد الباحث في دراسته (محمود، ٢٠١٥) تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:



- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على جميع القطاعات
- فتح مجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه الانظمة ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.
- وضع إطار عام لتحديد التوجيهات المستقبلية لأي منظمة.
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الادارية لإحداث التغيير المطلوب.

ويكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يعد من المفاهيم الحديثة في الدول النامية وهو أحد الاساليب الادارية المتقدمة في مواجهة المشكلات الادارية التي تواجه المنظمات وبشكل مستمر فلا بد من اتخاذ القرار الصائب والحازمة للوصول إلى النتائج الجيدة (محمد و علي، ٢٠١٥).

وبما أن محيط العمل يكون عرضة للكثير من التحديات والمخاطر وحالة للتأكد في المستقبل فإن التخطيط يصبح ضرورة ملحة واما بالغ الاهمية لتحقيق الاهداف التي تسعى إليه المنظمات مما يحقق لها الاستمرارية والنجاح الدائم فإن التخطيط السليم بعيد عن التخمين يوفر الوقت والهدر في محاولات الصواب والخطأ، وعلى ذلك تجني المنظمات الفوائد الكثيرة من هذا النظام فالتخطيط ورسم الاهداف المستقبلية (Donkor, 2018).

### ٣.٢.٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

١.١.٣ البعد الاول الرؤية: - تعتبر الرؤية هي حجر الاساس التي يبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي التي تعبر عن المستقبل المنشود وتصف كيف يبدو النجاح، وايضا يبنى على اقتراحات

معقولة حول المستقبل، مشتقة من المجتمع الذي تخدمه المؤسسة، فالرؤية بمثابة حلم وإلهام (عبدالدايم و خوجلي، ٢٠١٦).

فتحديد الرؤية يعرف على أنه التصور الذي يجذب لمستقبل مشرق وجذاب وموثوق وواقعي وهناك العديد من المداخل لعملية التطوير لعبارة الرؤية منها مراجعة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والعمل على مشاركة مؤسسات المجتمع والاستعانة بتقارير لجان التخطيط وما تحويه من مهام لتكتمل منظومة التعاون (Allison, 2017)

ويسعى الباحث الى إيجاد تلك الرؤية التي تسعى إليها الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان والتي تطمح تلك الشركات الوصول إليها مستقبلا ويتمثل منها الإلهام في بناء الاهداف الاستراتيجية للشركات، وعند وضع الرؤية Vision فإنها تعبر عن التطلعات تلك الشركات من خلال مجموعة القيم التي تبنتها، فالرؤية تعكس الغايات والاهداف المطلوب تحقيقها والتميز بها على المدى البعيد. ويضيف (الغاتي، بدرخان، و المبيضين، ٢٠١٨) بأن الرؤية هي بما تحلم به الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة وتتمثل رؤيتها وتفاؤلها بقدرتها للمستقبل لجمع كافة أفراد المنظمة ليعيشوا تحقيق حقيقة هذه الرؤية التي رسمت لها والعمل بها بشكل متناغم.

ويؤكد (عبدالدايم و خوجلي، ٢٠١٦) بأن الرؤية نوعان وهما كالتالي:

- رؤية خارجية: كيف سيتحسن او يتغير او يختلف العالم المحيط إذا حققت المؤسسة غايتها.
- رؤية داخلية: كيف ستبدو المؤسسة عندما تعمل بشكل لتحقيق الرؤية الخارجية.

ومن ذلك يمكن القول إن الرؤية هي تعبير عن الاحلام المطلوبة تحقيقها، والتميز الواجب إحداثه للوصول إلى الغايات والاهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول اليها على المدى البعيد. وعند

صياغة الرؤية يجب أن يراعى الاتي: -

- إنها عامة (لتبقى حق في بيئة غير مستقرة)

- مختصرة وموجزة وواضحة.

- موضحة لتوجهات المؤسسة وعرضها.

- مركزة على مستقبل أفضل.

- عاكسة لمثل عليا.

- ممكن أن تحقق وتحتوي على عناصر التحدي.

- يجب أن تكون الرؤية إيجابية، وتعطي قوة محفزة، وتضمن القدرات المتميزة للمؤسسة.

٢.١.٣ البعد الثاني الرسالة: - تعرف بأنها الغرض الاساسي الذي وجدت من أجله المنظمة أو المهمة

الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبر عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر

تفضيلا الأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمتها الاساسية (الغاتي، بدرخان، و المبيضين، ٢٠١٨).

ويصف (عبدالدائم و خوجلي، ٢٠١٦) أن الرسالة تكمن في كونها عنصر التماسك والوضوح لكل

المؤسسة، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجي أن تكون الرسالة مختصرة وعامة وتعرف بأنها"

الاطار المميز للمنظمة من غيرها من المنظمات الاخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها، واسواقها والتي

تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها.

ومن هذا المنطلق يسعى الباحث لإيجاد الرسائل التي تعتمدها المؤسسات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان والتي تدير عليها وتعتمدها في جميع انشطتها المستقبلية وسبب وجودها بالمجتمع واختصاصاتها ومدى الاسهام الذي تقدمه المؤسسات لهذا المجتمع.

٣.١.٣ البعد الثالث الاهداف: - ويضيف (محمد و علي، ٢٠١٥)، بأن الاهداف هي الناتج النهائي لنشاطات تمت بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، وعند تحديد الاهداف الاستراتيجية فإنه ينبغي أن تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث تكون:

- شاملة.

- مرتبطة مباشرة برسالة المنظمة.

- متوافقة مع المبادئ المرشدة للمنظمة.

- مبينة بوضوح ما ترغب المنظمة تحقيقه.

ويأتي خطوة تحديد الاهداف وصياغتها بعد بيان صياغة المهام، والتي تمكن من تحقيق بيان المهمة،

وهناك نوعان من الاهداف: -

- اهداف طويلة المدى (الغايات) Goals

. تتسم بالعمومية وتركز على النتيجة النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول اليها على

المدى البعيد (٣-٥ سنوات). يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الاخرى، وغير متداخلة فيها من الامور

المقيدة بعد صياغة الغايات بأن تنظر إليها بصورة شاملة (عبدالدائم و خوجلي، ٢٠١٦).

يأمل الباحث لروية الاهداف التي سعت إليها المؤسسات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان والتي سعت إلى تحقيقها من خلال فتره محددة من الزمن وتتلخص في توفيرها جميع الامكانيات والمقومات وكيفية أدارتها للالزمات في ضل التحديات الكبير التي تواجه هذا القطاع.

تكمّن أهداف التخطيط الاستراتيجي في الاتي.(Wheelen, 2017)

١- توفير احتياجات المؤسسة من المواد وفقه للخطة المرسومة مسبقا الموضوعة بحسب المواصفات وللوقت المحدد.

٢- تدريب العاملين على كل ما يخص بصياغة وانظمة التخطيط الاستراتيجي.

٣- المحافظة على نسبة منخفضة لمعدن دوران العاملين فالمؤسسة.

٤- الاهتمام بتوظيف الكوادر الكفو من أصحاب المؤهلات والخبرات والذين يتسموا بصفة القيادة للعمليات. الاستراتيجيات هي الوسيلة لإتمام الاهداف والغايات، فقد تستخدم أكثر من استراتيجية لإنجاز كل غرض وعلينا ان نراجع كل الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحقيق أهداف مماثلة او الاضافة عليها.(Chege, 2020)

### ٣.٢ المبحث الثاني: إدارة الالزمات:

أصبحت الالزمات سمة من سمات هذا العصر المتغير، والتي جعلت من المؤسسات تسعى الى مواكبة مستجداته والتكيف مع المتغيرات التي تطراً على مختلف جوانب الحياة الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتظهر قدراتها من خلال التعامل مع الالزمات بطريقة جيدة، فإن نجاح المؤسسات في مواجهة

الظروف والمستجدات تكمن فيما تملكه من قدرات ومقومات أساسية للإدارة الناجحة وكيفية التعامل مع الازمات المختلفة (الجمعة ..، ٢٠٢١).

يرى (Hosseini, 2019) أن إدارة الازمة لها مفاهيم كثيرة او قد نجدها في معاني مزدوجة حيث تعني إدارة الازمات أثناء حدوث الازمة الحقيقية والتي تمثل مثل نشوب الحرائق والزلازل والكوارث الاخرى الغير متوقعه حدوثها ولكن تكن لها سيناريوهات افتراضيه وغير موجودة فحالة حدوثها لقدر الله لتكون المنظمة على أهب الاستعداد.

ويؤكد (الوديان، ٢٠٢١)، بأن إدارة الازمات والكوارث من أهم مجالات الادارة، لاسيما إنها تتعلق بسلامة الإنسان والمحافظة على حياته، وتعني باستتباب أمن المنشآت والمؤسسات، ومواجهة التهديدات المحتملة للنشاط الكلي لجميع المنظمات.

ويسعى الباحث من خلال التقصي والبحث المستمر والدقيق لإيجاد طرق كيفية تعامل الشركات التي تعمل في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان لإدارة الازمات، مثل التي وقعت عليها بالسابق او كيفية الاستعداد لاي ازمة محتملة مستقبلا وكيفية سبل تقاؤها لتتجنب التبعات الاقتصادية والخسائر.

### ١.٣.٢ مفهوم إدارة الازمات:

فقد يخلط معظم الناس بين معنى " الازمة " في جانب، وغيرها من المصطلحات المرتبطة بها ومن ابرر هذه المصطلحات:

- الواقعة: - وهي عبارة عن خلل في إحدى مكونات النظام، حدث وانتهى أثره. مثلا شرخ في جدار الفرن العالي بشركة الحديد الصلب، أو تشققات في جوانب جسر. كل هذه الامثلة هي وقائع لأنها حديثة ويمكن السيطرة عليها دون خسائر.

- الازمة: - هي تهديد مباشر لبقاء النظام. إن النظام يواجه مصيره بالفناء أو الانهيار وذلك بسبب الكارثة قد أدت الى أنها مقدمات النظام وأسباب وجوده. فحريق بشركة بالكامل قد ينهي حياة الشركة من الوجود (عبدالدائم و خوجلي، ٢٠١٦)، أن إدارة الازمات هي قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع المواقف المختلفة التي تواجهها بهدف تقليل المخاطر والتهديدات لصحة الانسان والملكيات العامة والخاصة الناتجة عن وقوع الازمة وضمان الاستقرار للمؤسسات والافراد (ثابت، ٢٠٢١).

كم يعرف بأنه عملية تنظيم بيئة المؤسسة وقوتها الداخلية وهو يحدد الاهداف وطويلة الاجل ليتم تنفيذ الخطة وبلوغ الهدف. (Hansen, 2019)

### ٢.٣.٢ أهمية إدارة الازمات: -

وينكر (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢)، بان الاهمية تكمن في الانشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الازمة، ويجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كفاية للوقاية من الازمات ويستخلص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل عن تستفحل ويصعب علاجها.

ويرى الباحث عن أهمية إدارة الازمات كلما تعمق مفهوم إدارة الازمات لدى إداريين الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان كلما نجحت وتخطت الازمة لأنهم عرفوا قواعد وانظمة الاستعداد لأي ازمة قد تحدث مستقبلا.

### ٣.٣.٢ مراحل إدارة الازمات: -

وعلى الرغم من بحثي البسيط والمتواضع غير أنني وجدت الكثير ممن ذكروا عن مراحل إدارة الازمات ونتيجة تطورها على المدى البعيد وعلى فترات فإن المراحل فيها تختلف نتيجة لاختلاف وجهات النظر لبعض الكتاب والباحثين فوجدت البعض قد فصلها تفصيلا دقيقا وتعدت صفحاتها لأكثر من مئة صفحة، ولكني سأجيز واختصر لأهم المراحل التي أراها من وجهة نظري. تتباين النماذج التي تحدثت عن مراحل الازمة وتطورها إذا ركز البعض على دور حياتها وتطورها وقد تتسمى بعدة أسامي، ولكن تتكون من عدة مراحل وهي ثلاث مراحل فالخطوات والكل قد يجمع عليها ليبلغوا مرحلة النضج فالتعامل معها

(Amold, 1980).

### ١-مرحلة الإنذار المبكر: -

وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والارهاصات الاولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم التام تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشرة يمكن إدراكه وقد يكون العكس (ثابت، ٢٠٢١).

- يعد مبدئياً إدارة القضايا كمجال ديناميكي للدراسة في العلاقات العامة خلال الثمانينات وقد قدم فيها نماذج لإدارة القضايا المبدئية وكانت كمشروع استباقي للمشاركة في تشكيل السياسات العامة للعلاقات



وازداد الاهتمام بإدارة القضايا منذ تلك الفترة بشكل كبير لارتباطها بالآزمات وإمكانية تقادي وقوعها حيث تتمحور المرحلة على توقع المتغيرات الممكنة في البيئة الداخلية والخارجية وإقامة أنظمة استشعار الانذار المبكر للآزمات بحيث تتم تحديد القضايا الاساسية والسيناريوهات الممكن حدوثها قبل عن تصبح واقعا من خلال التقصي المسبق للمجالات التي قد تثير المشاكل (مكي و مختاري، ٢٠٢٢).

- ويضيف (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢)، بتشكيل فريق إدارة الآزمات، من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسات والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الآزمات وتعمل على التقليل من أثارها السلبية على المنظمة. وتتبع الحاجة الى فريق عمل بدلا من فرد واحد من طبيعة الآزمات ومن الحاجة التي تخلقها الى اشخاص بتخصصات مختلفة. ولابد من تكمل تخصصات اعضاء الفريق بعضها ويكون كل عضو من أعضاء الفريق مستعدا ضمن فريق في ظل ظروف ضاغطة.

- ويرى الباحث ان من الضروري اتباع الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان كل المعايير التي من شأنها ان تسهل لاكتشاف المبكر لأي ازمة قد تحدث لتقادي استفحاليها وانتشارها وذلك لسلامة المنشأة والنقل بشكل عام.

## ٢- أثناء وقوع الآزمة: -

ويذكر كل من (مكي و مختاري، ٢٠٢٢)، بأن تستمر المنظمة في هذه المرحلة من اشتداد بوادر الآزمة في مراقبة البيئة لتسجيل الانذارات مع توسع الانظمة الداخلية للمعلومات والاتصال وإجراء البحوث لمعرفة مواقف الجماهير، كما تقوم بتطوير خطة احتياطية في حالة الاستحالة التأثير على القضية أو إعادة توجيهها

الى جانب تطوير خطة اتصالات الازمة بالتوافق مع سمات الجماهير المحددة، مع تحديد الإجراءات لتأكيد ومعالجة الوضع.

- يجب على المنظمة ان تكون على استعداد للرد على التساؤلات، فدائماً المنظمات تكون مستعدة بالوسائل والخطط وتنظيم التعاون. إلا أن هذا النشاط الكبير في عمليات المنظمات والاستجابة القوية لإدارة أزمة الطيران ليواكبه على نفس الدرجة استعداد إعلامي، بالسيطرة على الازمة تطلب السيطرة على مضمون الرسالة التي تصل لأصحاب المصالح، وتضمينها للحقائق (الحفي، ٢٠١٧)
  - يصر (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢) على اول ما يقع على عاتق المعنيين تقدير حجم الازمة ومن ثم تقييم الموقف ثم تحديد عناصر المواجهة من قوى بشرية أو الية وأجهزة ومعدات التي تتناسب مع نوع الازمة وضمن هذا الدور يبرز المعنيون كمنسق الدوار الجهات الاخرى وتفصيل مشارتها كل حسب اختصاصه وتخصصه.
- من سوء الحظ والمستحيل منع وقوع الازمة من الوقوع طالما الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الازمات تلخص في إعداد الوسائل الازمة التي تحد من الاضرار ومنع الانتشار وتعتمد على طبيعة الحادثة. (Alamro, 2019)
٣. بعد انتهاء الازمة: -

- تستمر المنظمة في مراقبة القضية الى حين انحسارها مع الاستمرار في الاهتمام بحالة ووضعية الجماهير المختلفة ومواصلة إظهار الاهتمام والقلق بشأن حل المشاكل كاملاً. في هذه المرحلة،

على المنظمة تطوير برامج اتصال متوازنة وطويلة المدى لمعالجة المراحل مع مقارنة الإدارة الحديثة للكوارث (مكي و مختاري، ٢٠٢٢).

- ويؤكد (الحنفي، ٢٠١٧)، باستمرار عمل فريق إدارة الازمة بعد انتهائها. وقد تمتد فترة عمل الفريق لعدة سنوات، ويتوقف الامر هنا على ظروف الازمة ونتائجها ومدى الرغبة في وضع الضمانات الكاملة لعدم تكرار حدوث هذه الازمة من واقع الحالات والدروس المستخلصة منها والتي تؤكد على:

١- ضرورة استخلاص الدروس المستفادة تصبح هذه المهمة ضرورية وأساسية من خلال جمع وتصنيف وتحليل البيانات المتاحة والتوصل من خلال هذه العملية الى اتخاذ القرار مناسب.

٢- يعد وقوع أحد الازمات، فرصة لإعادة النظر في فرق العمل وفي تحديد المسئوليات ووضع السيناريوهات الجديدة واستعادة الصورة الإيجابية.

٣- ضرورة أن يتبع الدروس المستفادة في عملية التحديث او تعديل لأدلة العمل، بالإضافة الى الإجراءات سواء الفنية أو الإدارية، ويتبع ذلك عملية تدريب واختبار على تلك الإجراءات.

- يتم معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها، وشرح الأسباب الحقيقية وراء الحادث لمنع تكرار هذا الحادث مستقبلا، ويتم فيه تقييم ما تم من إجراءات الخروج بالدروس المستفادة لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها لمواجهة الازمات المختلفة بأداء أفضل (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢). فقد أختصر ((Ghassabi, 2015) بان عناصر استراتيجية الاستجابة لازمة يكمن في عنصرين لكيفية إدارة الازمة.

١ - تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة الى المنتفعين.

٢ - التزام المنظمات بالشفقة مع الضحايا في وقت الازمة.

## ٤.٢ المبحث الثالث: الادبيات السابقة:

يعتبر الدراسات والادبيات السابقة عنصر أساسي ومكمل في خطط البحوث العلمية ويعتبر أرضية غنية ووفيرة جدا بالمعلومات لمن يود التعرف على جوانب المشكلة، لذلك سعيت جاهاذا على تناول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام و كيفية إدارة الازمات بشكل خاص في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان محل الدراسة .

## ٢ . ٤ . ١ الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

٢.٤.١.١ دراسة (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢)، القيادة الاستراتيجية ودورها في التخطيط الاستراتيجي لإدارة

### الازمات:

وقد تحدثت هذه الدراسة عن أهمية القيادة في الادارة والقيادة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات

الخاصة والحكومية منها لما لها من مميزات ونذكر بعض منها:

. تأثيرات القيادة الاستراتيجية بشكل ملموس ولفترات طويلة.

. القيادة الاستراتيجية تتضمن تغيير تنظيميا بشكل مستمر.

كذلك القيادة الاستراتيجية تضع رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدى للوصول إليها و تبني طرق ووسائل جيدة لتحقيقها فإنها تساهم في بناء استراتيجيات ناجحة ومزدهرة على المدى الطويل للمؤسسة وايضا تساهم في التعامل مع نوعيات مختلفة من البشر من خارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن معها تفاعل مسبقا، وتعزز القيادة الاستراتيجية بالالتزام في العلاقات الداخلية للمؤسسة وتبني عمليات متجددة وحيوية فيها، وذكر (الأبروي و بدبوس، ٢٠٢٢)، بأهمية الادارة الاستراتيجية لترقيتها رأس المال البشري واستغلال الكفاءة المعرفية والاجتماعية داخل المنظمة لتفعيل الشراكات الفردية لتكون قادرة على مواجهة التغيير لتحقيق استدامة الموارد فكان لا بد من ان تكون الادارة الاستراتيجية هي الامثل في الادارة الفاعلة لتخطيطها السليم.

٢.١.٤.٢ (سعادة و ابويكر، ٢٠٢١)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء

المتوازن.:

وقد هدفت هذه الدراسة الى قياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي الرؤية والرسالة والأهداف وشملت ايضا المسح البيئي في الاداء التنظيمي باستخدامه بطاقة الاداء المتوازن والابعاد هي التعلم والعمليات الداخلية ورضى الزبائن والاداء المالي لشركة اليرموك أنموذج وكذلك تم اختبار تكنولوجيا المعلومات في تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي وانتهت هذه الدراسة والتي انتهجت المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة المستهدفة والتي شملت ( ١٠ ) فروع وأقسام بكل الادارات ومستوياتها المختلفة ، وقد تبين بوجود فجوة بين الاداء وبين ما تم تحقيقه على ارض الواقع ووجب التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي لترسيخ وصياغة الرؤية والرسالة والاهداف وتكون واضحة للجميع و قابلة للتحقيق من خلال بناء عملية متكاملة من

الاستراتيجيات معتمدة على المعلومات الدفينة عن البيئة الداخلية والخارجية التي توفرها مركز المعلومات بالشركات .

٣.١.٤.٢ وهدفت دراسة (الديراوي، ٢٠١٧) الى الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات العاملة في قطاع غزة أنموذج:

وقد أخذ بعين الاعتبار عن حاجة المنظمات الى استحداث حالة من الريادة لتكون متغير وسيط لتحقيق أداء المنظمات وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة التي استرد منها بما يقارب (٢٢٧) أستبانة مسترجعة ومكتملة وخلصت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي من صياغة الاهداف ومن أعداد في الخطط وتقييم الاستراتيجيات أما عن التوصيات فقد أوصت بالاستعانة بالخبراء عند كتابة وتجهيز الخطط الاستراتيجية وأشراك جميع العاملين فالمنظمة بجميع مراحل التخطيط الاستراتيجي لتكون مسؤولية تحقيق الاهداف جماعية .

٤.١.٤.٢ قام كل من (الفقيهي و شقوف، ٢٠١٧) بعمل دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

وقد ركزا الباحثين في هذا الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي لدى هيئة التدريس في كليات جامعة سرت وهدفت الى معرفة مدى تطبيق محاور الجودة الشاملة بالجامعة بحسب ما تراه هيئة التدريس بالكليات وقد ركزوا العالمية، وظهر منها توصيف المنهج ومحور النظام واللوائح وتقنيات التعليم وقد استخدموا المنهج الوصفي التحليلي للدراسة والتي بلغ عدد الاستبانات (٧٥) من هيئة

التدريس والتي أخذ منها عينات عشوائية لتأتي بنتائج أن كليات سرت تطبق مفهوم نظام التخطيط الاستراتيجي ومحاور الجودة الشاملة في التعليم بشكل إيجابي ولم يجدو فروق معنوية لدى هيئة التدريس لمستويات تطبيق الجودة الذي يعزى للدرجة العالمية ،وظهر لهم بوجود أثر معنوي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل ) على تطبيق محور تقنية التعليم (كمتغير تابع ) .

٥.١.٤.٢ أما كل من (محمد و علي، ٢٠١٥) فكانت دراستيهما عن أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الاسلامية اليمينية:

فهدفت الى التعرف على أي مدى يمارس التخطيط الاستراتيجي في البنوك اليمينية الاسلامية وقياس مدى النجاح وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الاسلامية والمتمثلة في إدارتها وقد شملة العينة قرابة (١٥٠) فردا من العاملين والاداريين بقطاع البنوك مستخدما نظام الوصف الاحصائي الاستدلالي في جمع البيانات مستخدما برنامج الحزم الاحصائية المعتمد دوليا لتحليل البيانات وقد توصلنا الى أن مستوى أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في البنوك الاسلامية بنسبة عالية وبمستوى نجاح كبيرا لوجود ارتباط قوي لممارسة البنوك اليمينية لنظام التخطيط الاستراتيجي في زيادة كفاءتها وفعاليتها.

٦.١.٤.٢ ويرى (الوكيل ..، ٢٠٢٢) في دراسته دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة دراسة تطبيقية على بعض البنوك الاسلامية المصرية:

وقد تركزت هذه الدراسة على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في البنوك الاسلامية المصرية باستخدام تحاليل السيناريوهات سوات ( **sowt** ) بممارسات التخطيط طويل وقصير المدى كمتغير مستقل للدراسة والرشاقة التنظيمية متغير تابعا وقد خلصت الى وجود علاقة قوية وتأثير بين الرشاقة والتخطيط

الاستراتيجي وقد أقتراح بان تنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين فالبنوك الاسلامية المصرية لما له من سرعة في اتخاذ القرارات السليمة لتفادي المستجدات المستعصية على قطاع البنوك المتسارع .

٧.١.٤.٢ وقد عنون (الحسيني، اثر استعمال استراتيجية بيداغوجيا الفارقيه في التحصيل والدافعية العقلية لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي، ٢٠٢٢) :

وقد أعتمد طرق نظام التخطيط الاستراتيجي في كيفية التدريس لمادة اللغة العربية ولتحقيق مرمى البحث قام الباحث باتخاذ المنهج التجريبي والتصميم ذو الضبط الجزئي لمجموعتين ذات الاختبار النهائي فقد ركز على مدرسة الاقصى الابتدائي للدراسة وبلغت مجمل العينة المستهدفة قرابة (٥٠) تلميذا وتم أخذ عينة عشوائية بواقع (٢٥) تلميذا مع تخصيص عدد من المتغيرات التي حاول ضبط المتغيرات الداخلية بها والتي قد تؤثر في المتغيرات التابعة ومستعينا بعدد من السلوكيات في ضوء الاهداف العامة للدراسة ليعد لها خطط استراتيجية بحسب المقرر المتبع في مادة اللغة العربية وخلصت النتائج الى وجود علاقة قوية لتطبيق الخطط الاستراتيجية لمادة اللغة العربية باستخدام بيداغوجيا الفارقيه عن نظيرهم الذين لم يطبقوا الاستراتيجية لنفس المادة.

٨.١.٤.٢ دراسة (محمد، ٢٠٢١) التخطيط الاستراتيجي لمنهج الجغرافيا بالصف الاول ثانوي باستخدام التحليل الرباعي (SWOT) لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين:

قد حدد الباحث منذ البداية الاهداف الرئيسية للدراسة وهي لإعداد خطة ممنهجة واستراتيجية لمنهج الجغرافيا وطرق تدريسها للصف الاول ثانوي لتنمية المهارات باستخدام التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية ولكي يكتمل ما يصبو إليه الباحث فقد قرر ان يتخذ من المنهج الوصفي في أعداد الدراسة، وقد



طبق على (٤٧) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من معلمين وموجهين وطرق تدريس مناهج مادة الجغرافيا وقد أستنتج الباحث بأنه لا بد من صياغة قوائم جديده وجيدة لمهارات القرن ٢١ يمكن تطبيقها وتعميمها ،وعمل خطة استراتيجية للمنهج لكيفية تنمية تلك المهارات ،فقدم البحث توصيات منها لا بد من نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في كيفية تنمية المهارات، وتوفير كل ما يلزم لضمان جودة تدريس المنهج، واقترح الباحث بالمطالبة بالمزيد من البحوث التي تدعم المنظومة التعليمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

٩.١.٤.٢ دراسة سلوى (ثابت، ٢٠٢١) دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة:

فقد هدفت دراسة سلوى الى معرفة دور الادارة الاستراتيجية لإدارة الازمات والكوارث لقطاع غزة فقد اعتمدت الباحثة لجمع البيانات بنظام الوصفي التحليلي وقد استخدمه المسح الشامل لجميع الوظائف الإشرافية بقطاع البلديات بشمال غزة فقد وزعت الاستبانة لعدد (٨٧) واستردت قرابة (٨٣) وعلمت التحاليل المناسبة لبرنامج الحزم الاحصائية الذي بين النتائج على قدرت بلديات شمال غزة على استطاعتهم إدارة الازمات بنسبة ٧٥٪، ولا بد من امتلاك و تخصيص مركز للدراسات والبحوث لبلدية شمال غزة ليأهل القطاع على الاستشعار للمخاطر والكوارث ولوضع سيناريوهات لمواجهة التحديات وكيفية إدارتها .

(Yepes, 2018) Urban vulnerability assessment: Advances from the دراسة ١٠.١.٤.٢  
strategic planning outlook:

والتي هدفت الى معالجة تقييم الضعف الحاصل بين عينة الدراسة التي أختارها وهي مجموع من الشركات التي تتبع مسار التخطيط الاستراتيجي والتطور الحاصل بها وتبين له الى قوة المسار المتبع في تلك الشركات من خلال الدراسة والبحث وذلك لوجود المعرفة ونظام التشاركية فالمعلومات وانسيابها فيما بين الاقسام، وقد أستنتج الباحث لوجوب تحويل تركيز خطوط البحث من أجل سد الفجوة النوعية التي قد تحدث، واستفاد الباحث لبناء الاطار النظري في ما يتعلق بنظام وصياغة التخطيط الاستراتيجي.

(Sadeghifar, 2015) Strategic planning, implementation, and دراسة ١١.١.٤.٢  
evaluation processes in hospital systems: A survey from Iran:

وقد هدفت الى بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي باعتبار الاداة المهمة للعمل الاداري وفيها يبين مراحل التنفيذ في عملية التقييم في عمليات الادارة الاستراتيجية للمستشفيات الايرانية وقد انجز هذه الدراسة على عدة مستشفيات في طهران بعدما وزع الاستبانة وشملت على ١٣٠ فردا، وقاس من خلالها حالة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها والنظر الى المعطيات والفوائد التي جناها من عينة الدراسة وتبين له لوجود غياب الحافز الداخلي المناسب لصياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها واشتملت النتائج على وضع خطة استراتيجية لمتطلبات القانونية كونه عنصر من عنصر التخطيط الاستراتيجي.

١٢.١.٤.٢ فأما دراسة (Aldehayyat, 2011) Strategic planning and corporate

performance relationship in small business firms:

فقد هدفت الدراسة الى معرفة وتحديد الخصائص الاستراتيجية وعلاقتها في الاداء المؤسسي في بيئة الاعمال في الاردن، وقد أجرى الدراسة على عين في قرابة ١٠٥ فردا وكلهم من شركات مسجلة في بورصة عمان، وقد ضمت متغيرات الدراسة على تحليل التباين بين البيئتين الداخلية والخارجية وطبيعة تداخل الادارة في أنشطة المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي، فقد توصل الباحث الى العمل وتكريس نقاط التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات ورفع الكفاءة لدى العاملين لديها.

٢.٤.٢ الدراسات المتعلقة في إدارة الازمات:

١.٢.٤.٢ وذكرت الباحثة نورة (الجمعة ..، ٢٠٢١) واقع إدارة الازمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة من وجهة نظر العمداء أزمة جائحة كورونا أنموذج :

وقد هدفت دراسة نورة الى أي مدى يصل معرفة واقع الازمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية ومن نظر عمداء الجامعة عن أزمة كورونا أنموذج وعن توفر مراحل إدارة تلك المراحل من الازمة ( اكتساب الانذار المبكر للازمة، والوقاية واحتواء المشكلة، واستعادة النشاط، والتعلم من الازمة ) فقد صممه استبانة لكي تساعدها على تحصيل النتائج المرجوة واستخدمت منهج الوصفي في عملية تحليل المعطيات فاستنتجت على موافقة عمداء جامعة شقراء على توفر مراحل إدارة الازمات بكل تفاصيلها لتتقضى الازمات

بالجامعة ،فقد بلغ المتوسط الحسابي للدراسة العام بلغ (٣.٢٥)، وتبين بان مراحل إدارة مراحل الازمات (اكتساب الانذار المبكر للازمة، والوقاية واحتواء المشكلة، واستعادة النشاط، والتعلم من الازمة ) كانت موجودة بشكل محايد فالدراسة، واستخلصه الباحثة الى صياغة وتدریس مفهوم إدارة الازمات وبمراحلها بالجامعة تفاديا للوقوع في الازمات وكانت أزمة كورونا أنموذج على الواقع الذي تعايشت معه .

٢.٢.٤.٢ أما الباحثين (مكي و مختاري، ٢٠٢٢) العلاقات العامة وإدارة الازمات الدولية استراتيجية مكتب تنسيق الشؤون الانسانية في إدارة الكوارث أنموذج:

سعى الباحثين الى اصال القائد الاداري للازمات الى المكانة التي ترقى بصاحبها وذلك على الدور الجبار الذي يقوم به لإدارة الازمات واخراج هذه الوظيفة من الضيق الى أكثر انفتاحه وتحليلا للمعطيات المتوفرة ليرى البعد الاستراتيجي والفلسفية والنهج الذي تسير عليه المنظومة ،فقد خصصا استبانة ومع جمع البيانات والتحليل المطلوبة فقد أستنتج الباحثين لابد بوجود وترسيخ مفهوم إدارة الازمات وتعميمه على جميع الموظفين تحسبا لأي أزمة قد تطرا على المنظمة .

٣.٢.٤.٢ دراسة (الرقيشي و الحبيسة، ٢٠٢٢) في تصور مقترح لتطوير مديري مدارس التعليم الاساسي في إدارة لازمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان:

هدفت دراسة الرقيشي والحبيسة الى عمل تصور مقترح للمدارس الاساسية بمحافظة الداخلية لكيفية إدارة الازمات ولكي يحققا الاهداف الذي سعا اليه صمما استبانة فيها من كل المعطيات المطلوبة وتم توزيعها على (٨٦) من مدير ومديرة التعليم الاساسي من هم بالمحافظة وتم أخذ عينات عشوائية من تلك

الدراسة ليستنتجا الى فهم كبير جدا لدى مدير ومديرة المدارس الاساسي بالمحافظة بما يعزى كيفية إدارة الازمات، وفي مجال الاتصال والتواصل في مجال التخطيط الاسبق للازمة أيضا بمستو متوسط، وكما اشارة الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الازمات الست المذكورة فالاستبانة بمعزى الجنس والخبرة العلمية والادارية، وفي ضوء الدراسة يقترح الرقيشي والحربية بالاستفادة من الدراسة التي تعني بتطوي أداء مدير ومديرة مدارس محافظة الداخلية في إدارة الازمات بشكل خاص وعلى مستو زارة التربية والتعليم بشكل عام وتوضيح مفهوم إدارة الازمات فالمدارس الحكومية والخاصة .

٤.٢.٤.٢ دراسة (الحنفي، ٢٠١٧) إدارة أزمات الطيران المدني:

ويسرد الحنفي في دراسته على اهمية الاهتمام بقطاع الطيران لما له من أهمية كبرى لدى الجميع وكان لزاما على إدارة هذا القطاع الدراية الكاملة بمعرفة كيفية إدارة الازمات حيث هذا القطاع تكثر فيه الازمات والكوارث، وغالبا هذا القطاع الحيوي تكثر فيه حوادث قد نجد فيه المفقود والقتلى والخسائر الكبرى، قام الباحث بصياغة أستبانته أعده لهاذا الغرض لتكون مفهومة لدى الجميع وتم توزيعها على الاداريين والعاملين في قطاع النقل والبحث عن افكارهم وتوجهاتهم وثقافتهم في هذا المجال، فخلصت الدراسة وكانت النتائج الالمام البسيط في هذا المجال بكيفية إدارة الازمات، وكانت التوصيات الاكثر من الدورات التي تفيد في التخطيط السليم ونشر ثقافة كيفية إدارة الازمات وخاصة في قطاع النقل .

٥.٢.٤.٢ وتأكد دراسة (محمد ا.، ٢٠٠٦) استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث:

وقد سعت دراسة محمد السيد سعيد الى تحقيق هدف رئيسي وهو يتمحور حول تحديد الإجراءات اللازمة تواجهها لدى إداريين وادارة الدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة لمفهوم إدارة الازمات ووجودهم لصياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي بحيث تكون المؤسسات والاداريين على دراية تامه لمتطلبات الازمات التي قد تواجهها فالمستقبل، والمتمثل لنظام الازمات المتبع قبل بداية الازمة وايضا عند وقوع الازمة وحتى انتهاء الازمة ومعرف مسؤولي ادارات العلاقات العامة بالأنظمة والاجراءات المتبعة لكل بند ،وقد حدد الباحث عدة ادوار واهداف أخرى يود معرفتها وتتمثل الى اي مدى يتم تحديد الادوار لمسؤولي إدارات العلاقات العامة، معرفة الخصائص المهنية لكل إداري من إداري العلاقات العامة، والكشف عن مدى مشاركة المسؤولين في صياغة مسودة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات، وقد خلصت دراسة (محمد ا.، ٢٠٠٦) بضرورة تقديم نموذج مقترح يشمل قبل الازمة وأثناء الازمة وعند انتهاء الازمة ويجب التخطيط السليم لها ،وتطوير من كفاءة أداري العلاقات العامة لتواكب المتغيرات.

٦.٢.٤.٢ وكما قام كل من (ناصر، يوسف، الرواشدة، و سراج الدين، ٢٠٢١) دور المؤسسات الشرطية في إدارة الازمات المستحدثة كما تراها عينة من الجمهور في إمارة عجمان أزمة جائحة كوفيد١٩ أنموذج:

فقد أستهدف الباحثين السلك العسكري لمعرفة دور المؤسسي في إدارة الازمات المستحدثة والتي صارت في جائحة كوفيد١٩، ومن خلال التعرف على هذا السلك الحيوي والمهم في قطاع دولة الامارات العربية المتحدة، قام الباحثين على صياغة وكتابة أستبانة حوت الكثير من الاسئلة والمعلومات والتي استفاد

منها الباحثين في تحاليلهم مستعين بنظام الحزم الاحصائي، فقد استخدموا التحليل الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج والاهداف، وتم توزيع هذه الاستبانة على عينة الجمهور من إمارة عجمان، وخلصت الدراسة باستفادة شرطة عجمان من أزمة كوفيد ١٩ في وضع قواعد واسس علمية لمواجهة بمثل أزمة جائحة كوفيد ١٩ مستقبلا عمل فريق يقوم على صياغة خطط استراتيجية والسير عليها بمراحلها في كيفية إدارة الازمات، والعمل على تثقيف كل من في منظومة قطاع العسكري تفاديا للازمات، التنسيق المسبق مع جميع الجهات الحكومية لمجابهة الازمة، عمل مركز خاص يعني بالتخطيط وإدارة الازمات في الإمارة .

٧.٢.٤.٢ وأضاف (مساعد، ٢٠١٢) إدارة الازمات المداخل والمفاهيم والعمليات:

بضرورة الاستعداد التام والمنصوص عليه في اللوائح والقوانين المتعلقة للطوارئ فالمنظمات، التي تضمن كيفية التنبئي المبكر للازمات لحماية المنشأة والعاملين بها، وهي كذلك نفس الطريقة التي يجب التعامل معها عند الوقوع في الازمة، للخروج من الازمة بأقل الخسائر الممكنة، وقد أوجد (مساعد، ٢٠١٢) عدة عوامل قد تعوق عمل المنظمة فحالة اكتشاف إشارات الانذار المبكر للازمة والتي تنبئ بوقوعها وهي:

- قد تحجب بعض المعلومات عن بعض الافراد والذين ممكن يستفيدوا منها لإدارتهم للعمليات ولا يتم التعرف على المشكلة ولا يمكن بلوغ الاشارة إليهم.

- انتشار صور ذهنية خاطئة او معتقدات في ذهن بعض الافراد بالمنظمة قد تعوق على فهم اشارات الانذار.

- عدم قدرة بعض المنظمات على الاستجابة السريعة للإنذار وتفادي الوقوع بالأزمة.

- فالتنبؤ الجيد والسريع يتطلب الواقعية في كيفية إدارة الازمة والاهتمام بالتخطيط وتقييم تأثيرات الازمة المحتملة.

والمتتبع لاحول العالم يخلص الى نتائج عد بان الازمة أصبحت ظاهرة قد تتكرر مستقبلا وتكون ملازمة ومعروفه لدى الجميع فلا بد من الاعداد الجيد، فالأزمات تكشف معادن القادة وكيفية إدارتهم للازمة بشكل مستمر.

٨.٢.٤.٢ ويضيفا (مداوي و بدوي، ٢٠٢٠)، إدارة الازمات وعلاقتها بالضغط النفسي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا:

وسعى الباحثين الى التعرف بمستويات إدارة الازمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى قيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة كورونا، حيث توضح فروق بين المتغيرات بين إدارة الازمات والضغط النفسي لدى عينة الدراسة لقيادات الاكاديمية، وقد أعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدواتهم في التحليل الاحصائي وتقييم متغيرات الدراسة، مع تخصيصهم (١٢٤) قائدا من قيادات الاكاديمية ووزعت عليهم الاستبانات وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة عكسية بين إدارة الازمات والضغط النفسي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة كورونا، كما توجد فروق داله إحصائية بين إدارة الازمات و الضغط النفسي يعزى لمتغير الكلية، واوصيا (مداوي و بدوي، ٢٠٢٠) الى ضرورة نشر ثقافة إدارة الازمات بين القيادات الجامعية عن طريق توضيح كيفية التعامل مع الازمات وعمل ورش وندوات بصفة دورية .



(Nunamaker Jr, 1989) Organizational crisis management systems: ويضيف ٩.٢.٤.٢

planning for intelligent action :

بان السلوك الذكي هو الذي له القدرة على الحصول على المعلومات بكل سلاسة وذكاء وتستخدم فيه مهاراته لاتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الازمات، والذي يساعد في استكشاف طرق لمساعدة المنظمات على العمل بكل كفاءة وذكاء في حالات الازمات، وقد تم تطويره في بيئة تدعم العمل الجماعي ومصمم من مجموعة أدوات التخطيط الاستراتيجي عن طريق مجموعة من المخططين الذين جمعوا الكثير من الاولويات العالية بحيث يمكن اتخاذ قرارات مناسبة وذكوية أثناء الازمة.

(John-Eke, 2020) Strategic planning and crisis management styles ويحلل ١٠.٢.٤.٢

in organizations:

بان النتائج المحصلة من الدراسة والتي تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة أسلوب الازمات المطبق في كارثا ما ويتم تطبيقه لكارثة أخرى بغض النظر أن كانت صغيرة أو كبيرة يعتبر أسلوب استباقي في إدارة الازمات للخروج بأقل الخسائر الممكنة، لتكون قادرة على الاحتفاظ به بشأن التأثير السلبي أو الايجابي للازمة ويتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث في حينها.

Evans, 2005) Models of crisis management: An evaluation of their ) ويقول ١١.٢.٤.٢

value for strategic planning in the international travel industry:

تذكر الدراسة أنها لا يخلوا في عالم السياحة من الصدمات الخارجية والتي لا يمكن التنبؤ بها والتي تحتاج الى معالجتها عن طريق عمليات إدارة فعالة، تحدد وتنتقد بإيجاز العديد من المقترحات والنماذج التي تم تطويرها لمساعدة المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، والمتتبع فالدراسة يتم مقارنة نماذج عملية في إدارة الازمات ومقارنتها بالخطوات التي يتم اتخاذها فالمنظمات، لكي تتكون منها خطط طوارئ مفصلة تحدد فيها الادوار بشكل منظم.

٢. ٥ التعقيب على الأدبيات السابقة: -

وتناولت في موضوع الدراسات السابقة والتي شملت عدة دراسات تنوعت وتشكلت مضامينها ومدلولاتها عن موضوع التخطيط الاستراتيجي لما له من دور فعال في الاداء المؤسسي أمثال دراسة (الفقيهي و شلوف، ٢٠١٧)، ودراسة (الغاتي، بدرخان، و المبيضين، ٢٠١٨)، ودراسة (الوكيل ..، ٢٠٢٢) ، ودراسة (Aldehayyat, 2011)، ودراسة (الحسيني، ٢٠٢٢) ودراسة (Sadeghifar, 2015) فهذفت كل الدراسات الى التركيز والتوضيح على أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطورات وتوصلت كل تلك الدراسات بأهمية وجود الرؤية، والرسالة، والاهداف، والتي تكون ضمن اولويات المؤسسة ليكون لها أثر إيجابي في رفع الكفاءة والفاعلية. أما في إدارة الازمات والمواضيع التي شملتها وتطرقت اليها تلك الدراسات، أمثال (الحنفي، ٢٠١٧)، ودراسة (حجازي، بازينه، و هليل، ٢٠٢١)، ودراسة (بشير، ٢٠٢٠) ، ودراسة (الرقيشي و الحبسية، ٢٠٢٢)، ودراسة (مداوي و بدوي، ٢٠٢٠) ودراسة (Evans, 2005) ودراسة (John-Eke, 2020) لما لها من دور فعال في إدارة الازمات والمراحل

المتبعة لإدارة الازمات في المؤسسات التي اتخذتها محورا اساسيا ونظاما فعالا في إدارة الازمة قبل وقوعها وإدارة الازمة أثناء حدوثها وإدارة الازمة بعد انتهائها مما ساعدا تلك المؤسسات على الوقوف على وجع التحديات وبلوغ الاهداف .

وسعيا مني لاثرء الاطار النظري للدراسة التي اجرىها وسد الفجوة البحثية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات من حيث تطبيق مراحل التخطيط في الرؤية، والرسالة، والاهداف، بمراحل وخطوات الازمة ما قبل الازمة وأثناء الازمة وبعد انتهاء الازمة حيث تركز الدراسة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان كونها دراسة فريده من نوعها في الوقت الحالي والغرض منها الاستفادة من الدراسة والتعرف على المقاييس المستخدمة والتي سوف تستخدم في تقييم مستويات النجاح لتلك الادارات التي عينت في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان، وقد ساعدت تلك الدراسات السابقة في تنوير وجمع الكثير من المعلومات الثرية والقيمة والتعرف على الاساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات وتحليل الناتج والاساليب الاحصائية من تلك الدراسات من خلال الاطلاع عليها وعلى الابعاد التي استخدمت فيها وتركزت في استخدام تلك الشركات لنظام التخطيط الاستراتيجي و ابعاده الثلاثة وهي: ( الرؤية، الرسالة، الاهداف).

## ٦.٢ ملخص الفصل الثاني:

تناولت في هذا الفصل الاطار النظري والمتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فتحدثت عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبرز بعض المفاهيم المهمة، كذلك تحدثت عن أهمية التخطيط الاستراتيجي وبرزت عدة نقاط، أيضا تحدثت عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي الرؤية والرسالة والاهداف وتحدثت عن كل بعد بشي من التفاصيل، كذلك تناولت في هذا الفصل عن إدارة الازمات ومفهومها وأهميتها ومراحلها الثلاث، قبل الازمة، وأثناء الازمة، وبعد انتهاء الازمة، وتكلمت بالتفاصيل عند كل مرحلة ،كثير تناولت في هذا الفصل من شأنه التركيز على الدراسات والادبيات السابقة واخذ وتمحيص المتغيرات التي ذكرت فالدراسات والتوصيات التي استقرت بها فكلها شملت على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات من بين المفاهيم والتطبيق على عينات الدراسات السابقة والتوصيات التي ذكرت بها بأهمية نشر ثقافة التفكير وتصميم التخطيط الاستراتيجي بكل مرحلة وايضا مراحل كيفية إدارة الازمات فحالة وقوعها، وقمت بالتعقيب على الدراسات السابقة وأخذ واستقرت بأفكار قد لم تكن فالدراسات السابقة ولم يجد لها في محل الدراسة وخاصة التي وقعت في نطاق النقل الجوي بسلطنة عمان، من خلال تطبيق النظريات على هذا المجال الحيوي من سلطنة عمان الذي وقع عليه اختبار الدراسة لكونه مجال حساس وحيوي مهم جدا بسلطنة عمان وهو البوابة الرئيسية لها .

وفي الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها سوف أتناول منهجية الدراسة وحدود عينة الدراسة وأداة الدراسة وصدق أدوات الدراسة وثبات أدوات الدراسة والمعالجات الاحصائية للبيانات بالتفصيل النهائي ملخص الفصل.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ المقدمة

٢.٣ منهجية الدراسة

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة

٤.٣ أداة الدراسة

٥.٣ صدق أداة الدراسة

٦.٣ ملخص الفصل

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### ١.٣ المقدمة:

يختص هذا الفصل بوصف وصفا دقيقا عن الاجراءات التي يتبعها الباحث في تنفيذ هذا الدراسة وعن طريقها يوضح المنهج المتبع للدراسة ويصف عينة ومجتمع الدراسة وكيفية جمع بيانات الدراسة والاعداد لأدواتها والتأكد من صدق وثبوت الدراسة والمعالجات الاحصائية للبيانات المحصلة من العينات.

#### ٢.٣ منهجية الدراسة:

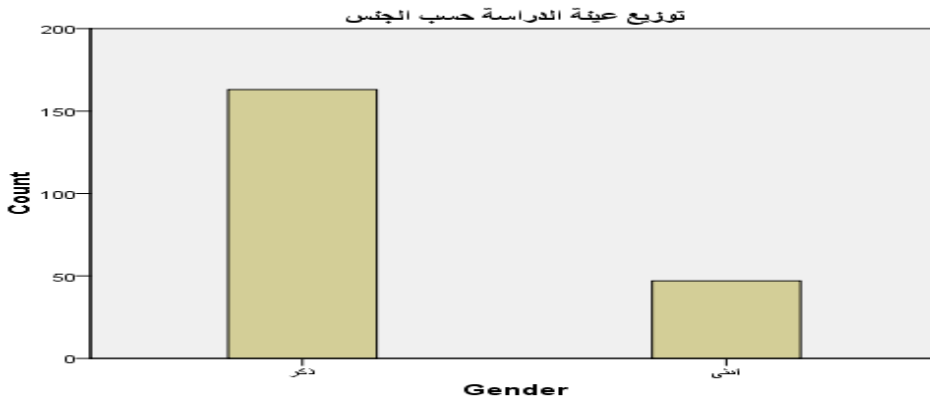
أتبع الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من حيث الطريقة المنظمة للدراسة بعد التحقق من بعض الدراسات السابقة التي خاضت بمثل هذه الحالات والحقائق كونها حديثه في هذا المجال الحساس وتتعلق بمواقف واحداث وظواهر واوضاع خاصة بهدف اكتشاف الحقائق الجديدة او التحقق من صحتها والاثار التي بنيت عليه لكي يتم تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها ولم يكتفي الباحث وإنما بعمل قارئ للاستبانة ومقابلة العاملين بقطاع النقل الجوي والاجابة على تساؤلاتهم مقابلة شخصية وذلك لوجود عزوف عن تعبئة الاستبانة عن طريق الرابط .

#### ٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة بناء على عنوان الدراسة والذي يسعى لإيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان والذي يتمحور وجود تلك العينة المطلوبة في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي والقطاعات الحكومية التابعة لها والتي تدير منظومة

النقل ويكون عينة الدراسة تقع في مكان حساس جدا ومن الصعوبة جلب المعلومات لسريتها سوف قصارى جهدي لإتمام متطلبات وعينة الدراسة، حيث تتكون عينة الدراسة من الموظفين والاداريين والفنيين ومن في حكمهما من الشركات التابعة في مجال النقل الجوي لإيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي بها في إدارة الازمات وهي ( الطيران العماني، طيران السلام، مطارات عمان، شركة المناولة الجوية، شركة سويس بورت العالمية، الطيران المدني، ساتر للشحن الجوي وزارة النقل وتقنية المعلومات، هيئة الطيران المدني ) حيث أختار الباحث ٤٤٠ موظفا لتطبيق أداة الدراسة، ثم أخذ عينة ٢١٠ عشوائية من مجمع الدراسة لتجري عليها نتائج الدراسة عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

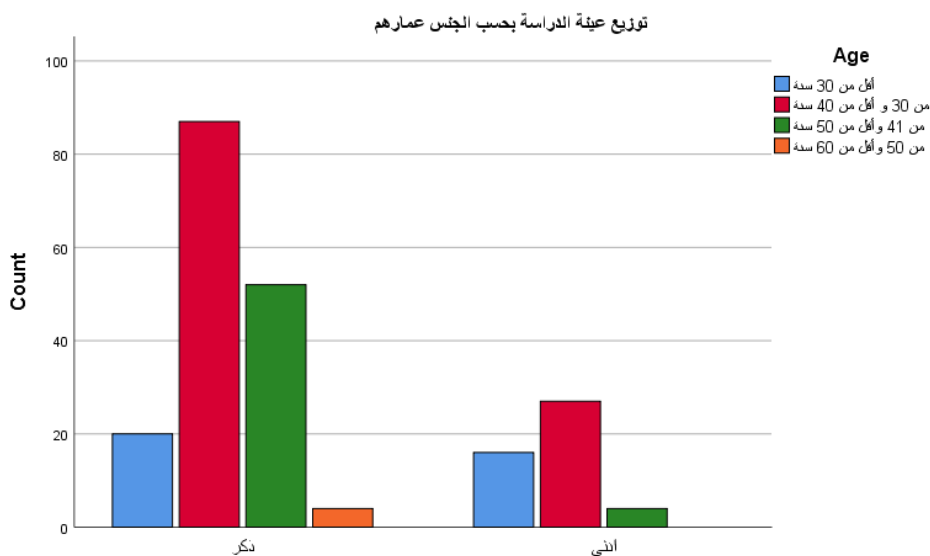
شكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس



جدول رقم ( ١ ) توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

م	الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي	لتكرار النسبي الصحيح	لتكرار النسبي الصحيح المجموع
1	ذكر	163	77.6	77.6	77.6
2	أنثى	47	22.2	22.2	100.0
	المجموع	210	100.0	100.0	

شكل رقم ( ٣ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس وأعمارهم



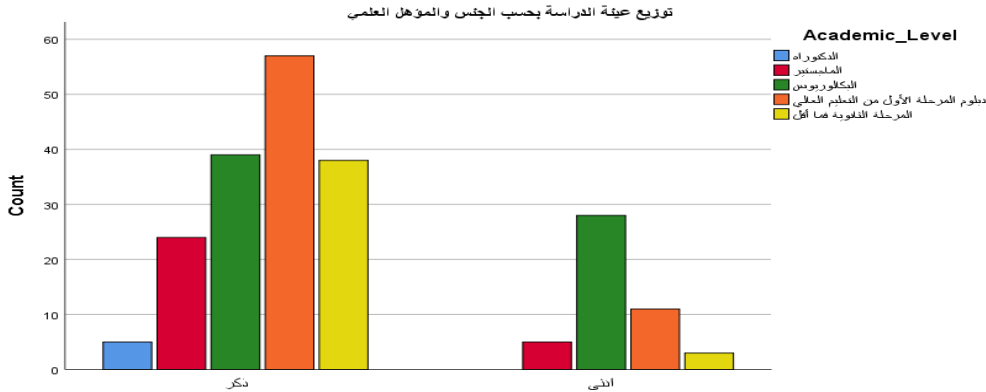


جدول ( ٢ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس وأعمارهم

المجموع	العمر				الجنس	م
	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	من ٤١ من وأقل من ٥٠ سنة	من ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة		
163	4	52	87	20	ذكر	1
47	0	4	27	16	أنثى	2
210	4	56	114	36	المجموع	

من خلا الجدول رقم (٢) نرا غالبية أفراد العينة الذين يتراوح اعمارهم بين (٣٠ و اقل ٤٠) حيث بلغ عددهم ( ٨٧٪ ) ذكور من افراد العينة وبلغ عدد الاناث (٢٧) كا عدد أعلى في فئة الاناث العمرية أما الذين تمثل أعمارهم ( ٥٠ و اقل من ٦٠ ) بلغ عددهم ( ٤٪ ) رجال بينما لا يوجد ولا أنثا واحدة في هذه الفئة العمرية ( ٠ ) .

شكل رقم ( ٤ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي

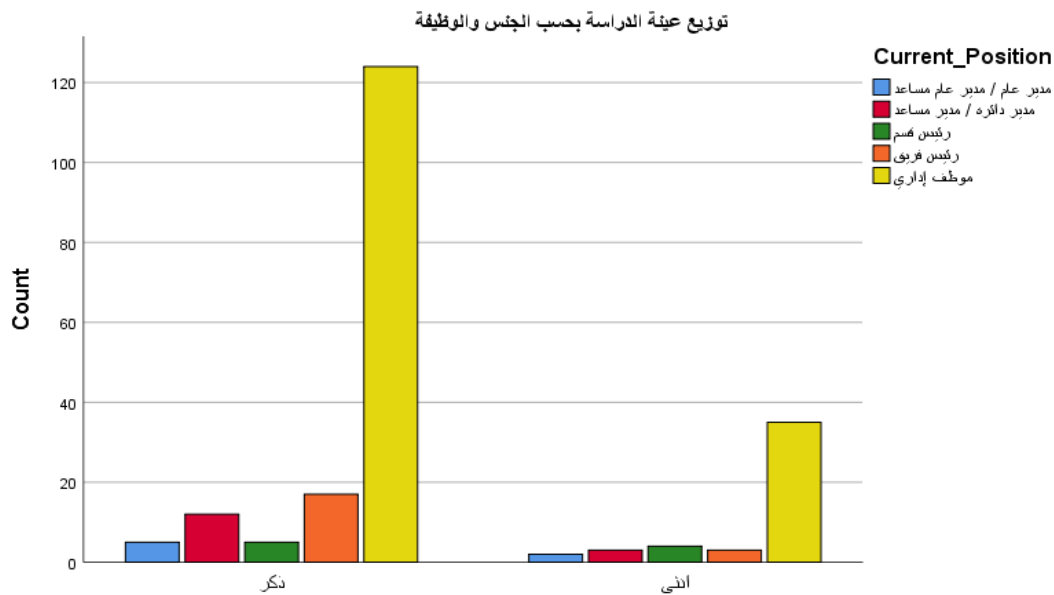


جدول ( ٣ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي

المجموع	المؤهل الأكاديمي					الجنس	م
	المرحلة الثانوية فما أقل	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه		
163	38	57	39	24	5	ذكر	1
47	3	11	28	5	0	أنثى	2
210	41	68	67	29	5	المجموع	

من خلال الجدول رقم (٣) الذي يبين لنا التوزيع بحسب الجنس والمؤهل الدراسي فقد بلغ عدد الذكور في المرحلة الأولى من التعليم العالي (٥٧) ذكورا كأعلى عدد بينما بلغ عدد الاناث في مرحلة البكالوريوس (٢٨) كأعلى عدد، أما أقل عدد الذكور فقد بلغ في مرحلة الدكتوراه (٥) أشخاص ولا يوجد أنثى في مرحلة الدكتوراه (٠).

شكل رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والوظيفة

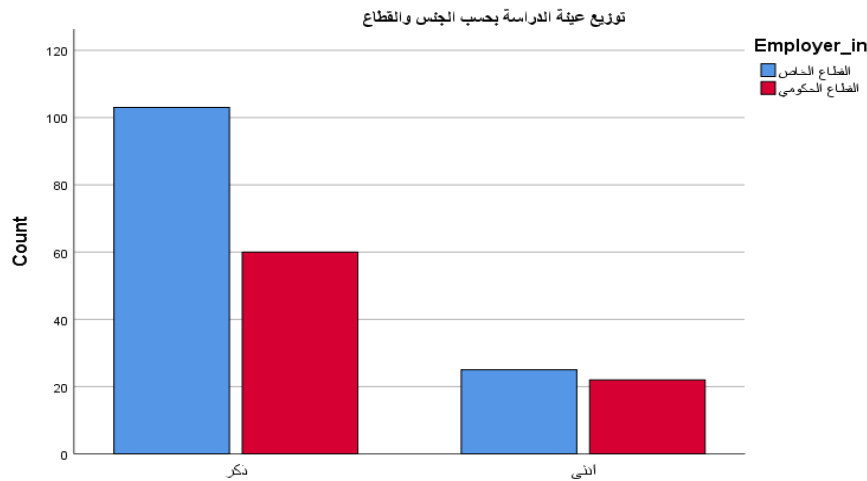


جدول ( ٤ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والوظيفة

المجموع	الوظيفة					الجنس	م
	موظف إداري	رئيس فريق	رئيس قسم	مدير دائرة/ مدير مساعد	مدير عام/مدير مساعد		
163	124	17	5	12	5	نكر	1
47	35	3	4	3	2	أنثى	2
210	159	20	9	15	7	المجموع	

من خلال الجدول رقم (٤) نرى تفاوت في عدد الذكور والاناث بحسب الجنس والوظيفة فقد بلغ أكبر عدد موظف إداري الذكور (١٢٤) وقد بلغ أكبر عدد الاناث موظف إداري ( ٣٥ ) بينما يوجد تعادل في عدد مدير عام / مدير مساعد ورئيس قسم (٥) ذكور ، بينما يوجد أقل عدد من الاناث في وظيفة مدير عام مدير مساعد ( ٢ ) أي ان أغلب التحاليل ترجح كفة الذكور عدديا في هذه الدراسة .

شكل رقم ( ٦ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والقطاع

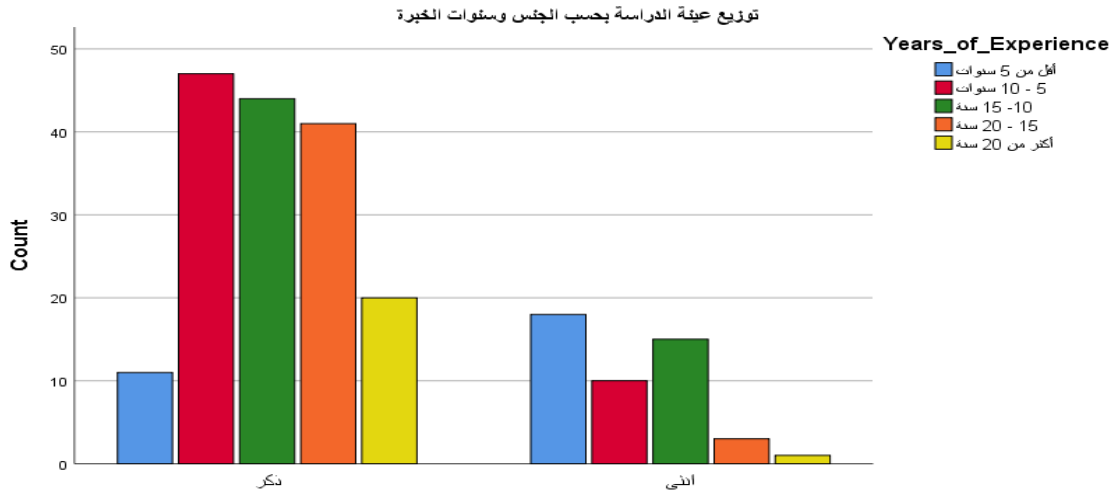


جدول ( ٥ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والقطاع

المجموع	القطاع		الجنس	م
	القطاع الحكومي	القطاع الخاص		
163	60	103	ذكر	1
47	22	25	أنثى	2
210	82	128	المجموع	

من خلا الجدول (٥) بحسب الجنس والقطاع نرى بأن عدد الذكور في القطاع الخاص بلغ (١٠٣) اكثر من القطاع الحكومي حيث بلغ (٦٠) وبالجانب الثاني بلغ عدد الاناث في القطاع الخاص (٢٥) وبما في القطاع الحكومي بلغ (٢٢) من عدد افراد العينة المختارة (٢١٠) .

شكل رقم ( ٧ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس سنوات الخبرة



جدول ( ٦ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس سنوات الخبرة

المجموع	سنوات الخبرة					الجنس	م
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٠-١٥ سنة	١٥-١٠ سنة	١٠ - ٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات		
163	20	41	44	47	11	ذكر	1
47	1	3	15	10	18	أنثى	2
210	21	44	59	57	29	المجموع	

نرا في الجدول رقم ( ٦ ) بحسب الجنس وسنوات الخبرة نرا كل الكفة ترجح لصفة الذكور حيث بلغ من الذين يشغلون من ( ١٠-٥ ) بلغ عددهم للذكور (٤٧) بينما بلغ عدد الاناث الذين يشتغلون أقل من (٥سنوات ) حيث بلغ عددهن ( ١٨ ) بينما أقل عدد منه الذكور بلغ ( ١١ ) ممن أكمل ال ( ٥ سنوات ) بينما أقل عدد من الاناث في فئة سنوات الخبرة أكثر من ( ٢٠ ) أنثى واحدة فقط .

### ٤.٣ أداة الدراسة:

- الاستبيان: -

ومن أجل تحقيق الاهداف والغايات المراد تحصيلها من الدراسة فلا بد من ان يتم تصميم استبانة يتوافق تصميمها مع المعطيات والمعلومات السرية المحصلة فقد قام الباحث بالتصميم وتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذا الكفاءة من الدكاترة والمدراء الذين يشغلون في نفس المجال لتكون الاستبانة واضحة وشاملة لكل المعطيات فقد شملت (٥٦) عبارة مكونة من ثلاث محاور وقد توزعت العبارات كالتالي:

-

١- المحور الاول: المعطيات الديموغرافية: وتشمل على كلا من الابعاد التالية:

الجنس - الجنسية - العمر - المستوى الدراسي - المهام الادارية التي اطلع عليها - جهة العمل - سنوات الخبرة.

٢- المحور الثاني: المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي: ويشمل على المجالات التالية: الرؤية -

الرسالة - الأهداف المراجع التي وقع أخذ الأسئلة منها- (عبدالدايم و خوجلي، ٢٠١٦) &

(الجمعة ..، ٢٠٢١) & (الفقهي و شقلوف، ٢٠١٧) & (ناصر، يوسف، الرواشدة، و سراج

الدين، ٢٠٢١) & (المطري، الرفيق، و أحمد الاشول ، ٢٠١٩).

المجال الأول: مجال الرؤية وتضمن (٧) فقرات.

- ١- رؤية المؤسسة مكتوبة.
- ٢- يوجد للمؤسسة رؤية واضحة.
- ٣- رؤية المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين.
- ٤- الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف.
- ٥- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
- ٦- يتوفر لدى المؤسسة التي أعمل فيها نصوص واضحة منشورة تعبر عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- ٧- تحدد رؤية المؤسسة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.

المجال الثاني: الرسالة وتضمن (٧) فقرات.

- ١- رسالة المؤسسة مكتوبة.
- ٢- يوجد لدى المؤسسة رسالة واضحة.
- ٣- رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين.
- ٤- رسالة المؤسسة معلنه لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي.
- ٥- تتسجم رسالة المؤسسة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- ٦- تتسجم برامج المؤسسة مع فلسفتها ورسالتها.
- ٧- تتكامل رسالة المؤسسة مع الأهداف التي تضعها.

المجال الثالث: الأهداف وتضمن (٧) فقرات.

- ١- أهداف المؤسسة مكتوبة وواضحة.
- ٢- يتم وضع أهداف المؤسسة في ضوء رؤيتها.
- ٣- تحدد المؤسسة الأهداف للبرامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة.
- ٤- تحرص المؤسسة على صياغة أهداف قابلة للقياس.
- ٥- تلتزم إدارة المؤسسة في تحقيق الغايات الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٦- تتوفر في المؤسسة موارد كافية لتحقيق أهدافها.
- ٧- تتسم غايات وأهداف المؤسسة بالمرنة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

ت- المحور الثالث: المتغير التابع إدارة الازمات: ويشمل على المجالات التالية:

المجال الأول: أهمية إدارة الازمات - المجال الثاني: مراحل إدارة الازمات

المراجع التي وقع أخذ الأسئلة منها- (عبدالدايم و خوجلي، ٢٠١٦) & (ناصر، يوسف، الرواشدة، و

سراج الدين، ٢٠٢١) & (المطري، الرفيق، و أحمد الاشول، ٢٠١٩) & (الفهري و شقوف، ٢٠١٧).

المجال الاول: أهمية إدارة الازمات وتضمن (٧) فقرات.

- ١- هناك اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الازمات.
- ٢- هناك طاقم وظيفي مؤهل للقيام بتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
- ٣- هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة.
- ٤- تقوم أقسام المؤسسة بتحديد مؤشرات الازمات التي ستواجهها.



- ٥- يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
- ٦- تعمل المؤسسة للحد من استمرار حدوث الأزمة.
- ٧- يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.
- المجال الثاني مراحل إدارة الازمات وينقسم إلى ثلاث مراحل:
  - ١- تتوفر لدى المؤسسة الفريق الإداري (لجنة -إدارة - وحدة) القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمات.
  - ٢- تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات لمتوقع قبل حدوثها.
  - ٣- يستطيع الفريق الاداري (لجنة -إدارة - وحدة) في المؤسسة التنبؤ بإمكانية تعرض المؤسسة للأزمات.
  - ٤- يتسم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة ليساعدها في التعامل مع الازمات.
  - ٥- تعمد المؤسسة على مبدأ تفويض الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الازمات فوقت حدوثها.
  - ٦- وفرت المؤسسة غرفة عمليات بأحدث التقنيات للتصدي لأثار الازمات.
  - ٧- هناك مقارنة لممارسات التعامل مع الازمات المشابهة في مؤسسات أخرى للاستفادة منها.
- مرحلة أثناء وقوع الازمة وتضمن (٧) فقرات

- ١- تعامله المؤسسة مع الازمات بشكل يتلاءم مع طبيعة الازمة.
  - ٢- يتوفر لدى المؤسسة فريق من القيادات الإدارية القادرة على التعامل مع الازمة.
  - ٣- الاستعانة بأفراد متطوعين في حالة النقص العددي.
  - ٤- تحديد مهام عمل كل فرد من أفراد الفريق.
  - ٥- توفير الاحتياجات المطلوبة من الجهة الإدارية.
  - ٦- استطاعة المؤسسة استغلال الموارد البشرية والمادية الضرورية وقت الازمات.
  - ٧- يتوفر لدى المؤسسة اللوائح الإدارية لتحديد كيفية التعامل مع الازمة.
- مرحلة بعد انتهاء الازمة وتضمن (٧) فقرات
- ١- الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأزمة.
  - ٢- اجتماع فريق العمل بعد انحسار الازمة لاستخلاص أهم النتائج وتدوينها.
  - ٣- وضع تصور مستقبلي لمواجهة الازمات بناء على النتائج المستخلصة.
  - ٤- قامت المؤسسة باحتواء آثار الازمة وهذا سيمكنها من منع حدوث أزمات.
  - ٥- تحديد اماكن تركيز آثار الازمة.
  - ٦- تحديد درجة خطورة الموقف.
  - ٧- تسجيل البيانات في سجل خاص بالأزمة.

ومعتدا على مقياس " ليكرت " الخماسي حيث يعتبر من انجح الاساليب والاهمية فالنتائج وتم اعتماد السلم من (١) الى (٥) "١" لا أوافق بشدة، "٢" لا أوافق ، "٣" محايد ، "٤" أوافق و "٥" أوافق بشدة، والذي استخدمه فالبحث الحالي.

جدول ( ٧ ) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة\*

مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
4.20-5.00	عالية جداً
3.40-4.19	عالية
2.60-3.39	متوسطة
1.80-2.59	منخفضة
1.00-1.79	منخفضة جداً

\* استمد هذا السلم التصنيفي من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ) التي تمثل تدرجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة.

٥.٣ صدق أداة الدراسة: -

للتأكد من صدق أداة القياس رقم ( الاستبانة من بعد تنقيتها من الاخطاء وأخذ برأي المحكمين الذين عرض عليهم الاستبانة للتحكيم قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة مكونة من ( ٢٠ ) شخص من ( ٤٤٠ ) عينة الدراسة الميدانية لقياس قيمة الثبات ، بعد ذلك تم استخراج معامل (Cronbach-Alpha) للاستبانة ككل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث بلغ معامل الثبات تقريباً ( ٠,٩٨٧ ) وهذه القيمة مرتفعة وهي مقبولة لأغراض تحليل هذه الدراسة، وكذلك تم حساب صدق

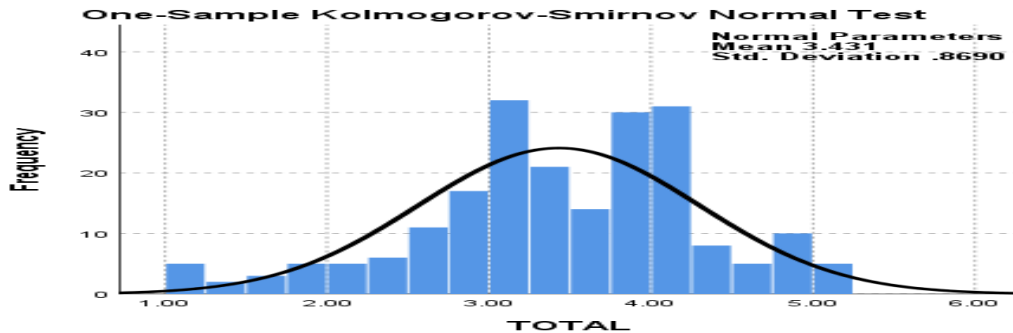
الاستبانة من خلال معامل الاتساق الداخلي (Cronbach- Alpha) لمحاور الدراسة وتم التوصل إلى

النتائج المبينة في الجدول رقم ( ٨ ) التالي :

جدول ( ٨ ) نتائج اختبار (Cronbach-Alpha) محاور استمارة التحليل البيئي للاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
	أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي		
1	المجال الأول: مجال الرؤية.	7	0,950
2	المجال الثاني: الرسالة.	7	0,948
3	المجال الثالث: الأهداف.	7	0,972
	ثانياً: محور إدارة الأزمات		
4	المجال الأول: أهمية إدارة.	7	0,961
5	المجال الثاني: مرحلة إدارة الأزمات		
	المرحلة الأولى: مرحلة الإنذار المبكر.	7	0,958
	المرحلة الثانية: أثناء وقوع الأزمة.	7	0,905
	المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الأزمة.	7	0,969
	معامل الثبات الكلي	49	0,987

شكل رقم ( ٨ ) لمعرفة اعتدالية كل مقياس لهذه المجالات باستخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف



وكذلك تم إجراء اختبار لمعرفة اعتدالية كل مقياس لهذه المجالات باستخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف كما يوضحه الجدول رقم ( ٩ )

م	المجالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كولموجروف - سميرنوف	مستوى الدلالة
1	أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي					
2	المجال الأول: مجال الرؤية.	20	3,478	0,896	0,604	0,858
3	المجال الثاني: الرسالة.	20	3,514	0,846	0,797	0,548
4	المجال الثالث: الأهداف.	20	3,507	0,838	0,975	0,298
	ثانياً: محور إدارة الأزمات					
	المجال الأول: أهمية إدارة.	20	3,471	0,830	0,680	0,744
	المجال الثاني: مرحلة إدارة الأزمات					
	المرحلة الأولى: مرحلة الإنذار المبكر.	20	3,335	0,887	1,056	0,215
	المرحلة الثانية: أثناء وقوع الأزمة.	20	3,442	0,794	0,658	0,780
	المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الأزمة.	20	3,421	0,919	0,790	0,560
	المجموع	20	3,453	0,760	1,111	0,169

نتائج اختبار ( كولموجروف - سميرنوف ) للمجالات الخمسة للاستبانة نلاحظ من الجدول السابق (٩) لاختبار (كولموجروف - سميرنوف ) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) وهذا يدل أن هذه المجالات توزيعها طبيعي ومناسب ؛ وكذلك تم اختبار مجمل محاور الاستبانة ككل حيث تبين إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) أي يمكن تطبيق الاستبانة بشكل طبيعي .

### ٦.٣ ملخص الفصل الثالث:

قام الباحث في هذا الفصل بشرح تفاصيل المنهج المتبع فالدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مع الاداة المستخدمة للدراسة مع عمل قارئ للاستبانة والاجابة على تساؤلات العاملين لعينة الدراسة (مقابلات شخصية) في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان عن اية ملاحظة في وقتها ، ومن ثما قام الباحث باتباع الانظمة لقياس صدق الاستبانة وثباتها وصدق المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة بتوضيح المعالجات التي تمت في الدراسة .

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها:

١.٤ المقدمة

٢.٤ تحليل نتائج الدراسة

٣.٤ ملخص الفصل الرابع

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها:

### ١.٤ المقدمة:

تناول هذا الفصل عرض النتائج والتحليل التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال ما وجدته من ردود جيدة من أفراد عينة الدراسة لعبارات الاداة المتبعة في الدراسة وتمت معالجتها إحصائيا وصولا الى النتائج وتفسيرها ، من خلال الاطار النظري لدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقام الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن طريق الاجابة على أسئلة الدراسة المطوحة سابقا.

### ٢.٤ تحليل نتائج الدراسة:

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالدراسة وقد قام الباحث بالإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي الى أي مدى يؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف) في إدارة الازمات (قبل وقوع الازمة، أثناء وقوع الازمة، بعد وقوع الازمة) في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية /

- الى أي مستوى تؤثر رسم الرؤية على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟
- الى أي مستوى تؤثر رسم الرسالة على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟



- إلى أي مستوى تؤثر رسم الاهداف على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

- إلى أي مستوى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟  
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

-للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان.

وتنتبثق منها الفرضيات التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان

عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة) .

٢. توجد علاقة ارتباطية بين محور التخطيط الاستراتيجي ومحور إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان

عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة).

## نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على:

إلى أي مستوى تؤثر رسم الرؤية على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ومجالات الدراسة.

للتعرف على مستوى رسم الرؤية على قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان من خلال محاور ومجالات الدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور كما يوضح الجدول رقم ( ١٠ ) .

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ومجالات الدراسة

مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المحور	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	إدارة الأزمات	3,437	0,863	عالية
1	2	التخطيط الإستراتيجي	3,422	0,964	عالية
المتوسط العام			3,430	0,868	عالية

من خلال الاطلاع على الجدول رقم ( ١٠ )، أن محاور الدراسة جاءت بمتوسط حسابي عالي حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاء المحور الثاني " إدارة الأزمات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣،٤٣٧ )، بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠،٨٦٣ ) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الأول " التخطيط الإستراتيجي " بمتوسط حسابي ( ٣،٤٢٢ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠،٩٦٤ ) .

جدول ( ١١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ومجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم المجال	الرتبة	المجالات/ المراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	1	المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الأزمة	3,517	0,901	عالية
1	2	المجال: الرؤية	3,482	1,005	عالية
5	3	المرحلة الثانية: أثناء وقوع الأزمة	3,445	0,879	عالية
3	4	المجال: أهمية إدارة الأزمات	3,417	0,930	عالية
3	5	المجال: الأهداف	3,412	0,984	عالية
2	6	المجال: الرسالة	3,370	1,011	متوسطة
4	7	المرحلة الأولى: مرحلة الإنذار المبكر	3,369	0,900	متوسطة
المتوسط العام					عالية

من خلال الاطلاع على الجدول رقم ( ١١ ) يتبين أن مجالات الدراسة ومحاورها جاءت بمتوسط حسابي بين العالية والمتوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت المرحلة الثالثة " بعد انتهاء الأزمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥١٧ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠,٩٠١ )، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة المرحلة الأولى " المرحلة الإنذار المبكر" بمتوسط حسابي ( ٣,٣٦٩ )، بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠,٩٠٠ ) .

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرؤية.

للتعرف على مستوى رسم الرؤية على قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم ( ١٢ ) .

جدول ( ١٢ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرؤية  
مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وتتبع منها الغايات والأهداف	3.742	1.062	عالية
1	2	رؤية المؤسسة مكتوبة	3.633	1.175	عالية
7	3	تحدد رؤية المؤسسة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية	3.547	1.044	عالية
5	4	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.419	1.163	عالية
2	5	يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة	3.414	1.207	عالية
6	6	يتوفر لدى المؤسسة التي تعمل فيها نصوص واضحة منشورة تعبر عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها	3.409	1.154	عالية
3	7	رؤية المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين	3.209	1.187	متوسطة
		متوسط المجال الأول	3.482	1.005	عالية

من خلال النظر على الجدول رقم ( ١٢ ) يتبين أن أكثر فقرات مجال "الرؤية" جاءت بدرجة عالية

حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت الفقرة الرابعة " الرؤية الاستراتيجية هي الغاية

الكبرى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وتتبع منها الغايات والأهداف " في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (٣,٧٤٢) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,٠٦٢ ) ،

بينما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة " رؤية المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين " بمتوسط حسابي

( ٣,٢٠٩ ) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,١٨٧ ) .

## نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على:

إلى أي مستوى تؤثر رسم الرسالة على أبعاد إدارة الإزمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرسالة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرسالة.

للتعرف على مستوى رسم الرسالة على قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم ( ١٣ ) .

جدول ( ١٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لمجال الرسالة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	رسالة المؤسسة مكتوبة	3.528	1.107	عالية
2	2	يوجد لدى المؤسسة رسالة واضحة	3.433	1.135	عالية
5	3	تنسجم رسالة المؤسسة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية	3.428	1.088	عالية
7	4	تتكامل رسالة المؤسسة مع الأهداف التي تضعها	3.409	1.068	عالية
6	5	تنسجم برامج المؤسسة مع فلسفتها ورسالتها	3.385	1.039	متوسطة
4	6	رسالة المؤسسة معلنة لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي	3.238	1.169	متوسطة
3	7	رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين	3.171	1.136	متوسطة
متوسط المجال الثاني			3.370	1.011	متوسطة

يتبين لنا من الجدول رقم ( ١٣ ) أن المتوسط العام لمجال " الرسالة " جاء بين العالية والمتوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت الفقرة الأولى " رسالة المؤسسة مكتوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥٢٨ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ١,١٠٧ ) ، بينما نرى أن الفقرة الرابعة " رسالة المؤسسة معلنه لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي " والثالثة في المرتبة الأخيرة "رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( ٣,٢٣٨ ) ، ( ٣,١٧١ ) على الترتيب حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة.

#### نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على:

إلى أي مستوى تؤثر رسم الأهداف على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأهداف:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأهداف.

للتعرف على مستوى رسم الرسالة على قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم ( ١٤ ) .

جدول ( ١٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
 لمجال الأهداف مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	أهداف المؤسسة مكتوبة وواضحة	3,523	1.076	عالية
2	2	يتم وضع أهداف المؤسسة في ضوء رؤيتها	3,500	1,090	عالية
3	3	تحدد المؤسسة الأهداف للبرامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة	3,423	1,096	عالية
4	4	تحرص المؤسسة على صياغة أهداف قابلة للقياس	3,395	1,076	عالية
5	5	تلتزم إدارة المؤسسة في تحقيق الغايات الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3,390	1,062	متوسطة
7	6	تتسم غايات وأهداف المؤسسة بالمرنة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3,333	1,095	متوسطة
6	7	تتوفر في المؤسسة موارد كافية لتحقيق أهدافها	3,323	1,153	متوسطة
متوسط المجال الثالث			3,412	0,984	عالية

من قراءتنا للجدول رقم ( ١٤ ) أن الفقرة الأولى " أهداف المؤسسة مكتوبة وواضحة " جاءت في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥٢٣ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة،

وانحراف معياري ( ١,٠٧٦ )، بينما نرى أن الفقرة السادسة " تتوفر في المؤسسة موارد كافية لتحقيق أهدافها "

جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( ٣,٣٢٣ ) حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج

الدراسة وانحراف معياري ( ١,١٥٣ ) .

## نتائج السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على:

- إلى أي مستوى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومراحل المجال:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أهمية إدارة الأزمات.

للتعرف على مستوى أهمية إدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) .

جدول ( ١٥ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجال أهمية إدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	هناك اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الازمات	3,514	1,022	عالية
7	2	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	3,476	0,998	عالية
6	3	تعمل المؤسسة للحد من استمرار حدوث الازمة	3,447	1,002	عالية
4	4	تقوم أقسام المؤسسة بتحديد مؤشرات الازمات التي ستواجهها	3,409	1,041	عالية
3	5	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة	3,395	1,098	عالية
2	6	هناك طاقم وظيفي مؤهل للقيام بتحليل مؤشرات حدوث	3,376	1,118	متوسطة



			الأزمة		
متوسطة	1,021	3,300	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	7	5
عالية	0,930	3,417		متوسط المجال الرابع	

من خلال تحليلنا للجدول رقم ( ١٥ ) أن الفقرة الأولى " هناك اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث

الازمات " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥١٤ ) بدرجة عالية جداً حسب السلم التصنيفي

لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,٠٢٢ ) ، بينما الفقرة الخامسة " يتم مسح بيئة العمل الداخلية

بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة

وبمتوسط حسابي ( ٣,٣٠٠ ) حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وانحراف معياري ( ١,٠٢١ ) .

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الأزمات المرحلة الأولى

الإنذار المبكر.

للتعرف على مستوى جاهزية إدارة الازمات في المرحلة الأولى الإنذار المبكر في قطاع النقل الجوي

بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول

رقم ( ١٦ ) .

جدول ( ١٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
 مرحلة الإنذار المبكر مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يتوفر لدى المؤسسة الفريق الإداري (لجنة - إدارة - وحدة) القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمات	3,495	1,022	عالية
2	2	تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات لمتوقع قبل حدوثها	3,423	1,024	عالية
5	3	تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الازمات فوقت حدوثها	3,385	0,987	متوسطة
4	4	يتسم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة ليساعدها في التعامل مع الازمات	3,352	1,016	متوسطة
7	5	هناك مقارنة لممارسات التعامل مع الازمات المشابهة في مؤسسات أخرى للاستفادة منها	3,342	1,014	متوسطة
3	6	يستطيع الفريق الإداري (لجنة - إدارة - وحدة) في المؤسسة التنبؤ بإمكانية تعرض المؤسسة للأزمات	3,309	1,032	متوسطة
6	7	وفرت المؤسسة غرفة عمليات بأحدث التقنيات للتصدي لأثار الازمات	3,276	1,032	متوسطة
المتوسط الحسابي لمرحلة الإنذار المبكر			3,369	0,900	عالية

بالنظر إلى الجدول رقم ( ١٦ ) أن الفقرة الأولى " يتوفر لدى المؤسسة الفريق الإداري ( لجنة - إدارة

- وحدة ) القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمات " في مرحلة الإنذار المبكر

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٤٩٥ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج

الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,٠٢٢ ) ، بينما الفقرة السادسة " وفرت المؤسسة غرفة عمليات بأحدث التقنيات للتصدي لأثار الازمات " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وبمتوسط حسابي (٢,٢٧٦) وانحراف معياري ( ١,٠٣٢ ).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الازمات المرحلة الثانية أثناء وقوع الأزمة.

للتعرف على مستوى جاهزية إدارة الازمات في المرحلة الثانية أثناء وقوع الأزمة في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم ( ١٧ ) .

جدول ( ١٧ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لمرحلة وقوع الأزمة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	درجة الممارسة
4	1	تحديد مهام عمل كل فرد من أفراد الفريق	3,500	0,994	عالية
1	2	تعاملت المؤسسة مع الازمات بشكل يتلاءم مع طبيعة الازمة	3,495	0,998	عالية
7	3	يتوفر لدى المؤسسة اللوائح الإدارية لتحديد كيفية التعامل مع الازمة	3,490	0,989	عالية
5	4	توفير الاحتياجات المطلوبة من الجهة الإدارية	3,466	1,031	عالية
6	5	استطاعة المؤسسة استغلال الموارد البشرية والمادية	3,423	1,010	عالية

			الضرورية وقت الازمات		
عالية	1,095	3,414	يتوفر لدى المؤسسة فريق من القيادات الإدارية القادرة على التعامل مع الازمة	6	2
متوسطة	1,036	3,328	الاستعانة بأفراد متطوعين في حالة النقص العددي	7	3
عالية	0,879	3,445	المتوسط الحسابي لمرحلة أثناء وقوع الأزمة		

من خلال النظر على الجدول رقم ( ١٧ ) يتبين أن أكثر فقرات مرحلة "أثناء وقوع الأزمة" جاءت بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت الفقرة الرابعة " تحديد مهام عمل كل فرد من أفراد الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠٠) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري (٠,٩٩٤) ، بينما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة " الاستعانة بأفراد متطوعين في حالة النقص العددي " بمتوسط حسابي (٣,٣٢٨) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري (١,٠٣٦)

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الأزمات المرحلة الثالثة بعد انتهاء الأزمة.

للتعرف على مستوى جاهزية إدارة الازمات في المرحلة الثالثة بعد انتهاء الأزمة في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول

رقم ( ١٨ ) .

جدول ( ١٨ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
 مرحلة انتهاء الأزمة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأزمة	3,666	0,939	عالية
7	2	تسجيل البيانات في سجل خاص بالأزمة	3,585	1,014	عالية
2	3	اجتماع فريق العمل بعد انحسار الازمة لاستخلاص أهم النتائج وتدوينها	3,561	1,020	عالية
3	4	وضع تصور مستقبلي لمواجهة الازمات بناء على النتائج المستخلصة	3,481	1,059	عالية
6	5	تحديد درجة خطورة الموقف	3,461	1,002	عالية
5	6	تحديد أماكن تركيز أثار الازمة	3,438	0,967	عالية
4	7	قامت المؤسسة باحتواء أثار الازمة وهذا سيمكنها من منع حدوث أزمات	3,423	0,967	عالية
		المتوسط الحسابي لمرحلة انتهاء الأزمة	3,517	0,901	عالية

من قراءتنا للجدول رقم ( ١٨ ) نلاحظ أن مرحلة انتهاء الأزمة جاءت فيها المتوسطات الحسابية

بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة الأولى " الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي ( ٣,٦٦٦ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠,٩٣٩ )

، بينما الفقرة الرابعة " قامت المؤسسة باحتواء أثار الازمة وهذا سيمكنها من منع حدوث أزمات " جاءت في

المرتبة الأخيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ( ٣,٤٢٣ )، حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

وانحراف معياري ( ٠,٩٦٧ ) .

## نتائج السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة)؟، ومنها يتم صياغة الفرضية التالية وهي: "لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة)".

أولاً: اختبار (ت) في الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (الجنس).

يبين الجدول رقم ( ١٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة وفقاً

لمتغير الجنس :

جدول رقم ( ١٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة (ت) للفروق لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجال	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الرؤية	ذكر	163	3,434	1,064	1,546	0,125
	أنثى	47	3,647	0,749		
الرسالة	ذكر	163	3,323	1,065	1,490	0,139

		0,787	3,535	47	أنثى	
0,093	1,695	1,042	3,362	163	نكر	الأهداف
		0,731	3,589	47	أنثى	
0,192	1,312	0,986	3,379	163	نكر	إدارة أهمية الآزمات
		0,697	3,547	47	أنثى	
0,108	1,617	0,972	3,328	163	نكر	مرحلة الإنذار المبكر
		0,568	3,510	47	أنثى	
0,205	1,274	0,943	3,412	163	نكر	أثناء وقوع الأزمة
		0,603	3,559	47	أنثى	
0,052	1,967	0,952	3,462	163	نكر	بعد انتهاء الأزمة
		0,672	3,705	47	أنثى	
0,083	1,746	0,929	3,386	163	نكر	المجموع
		0,599	3,358	47	أنثى	

نلاحظ من الجدول ( ١٩ ) أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الآزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، وهذا ما تؤكدُه فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الآزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس ."

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار (Scheffe) بين المتوسطات الحسابية لمتغير العمر.

يبين الجدول رقم ( ٢٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير

العمر:

جدول رقم ( ٢٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	المجال
0,841	3,412	36	أقل من ٢٠ سنة	الرؤية
1,061	3,298	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,872	3,877	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,151	3,821	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
1,005	3,285	36	أقل من ٢٠ سنة	الرسالة
1,063	3,177	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,803	3,801	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,526	3,607	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,858	3,400	36	أقل من ٢٠ سنة	الأهداف
1,022	3,213	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,802	3,808	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,785	3,678	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,766	3,448	36	أقل من ٢٠ سنة	أهمية إدارة الأزمات



0,978	3,270	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,800	3,678	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,886	3,642	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,766	3,448	36	أقل من ٢٠ سنة	مرحلة الإنذار المبكر
0,908	3,226	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,819	3,602	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,928	3,464	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,786	3,432	36	أقل من ٢٠ سنة	أثناء وقوع الأزمة
0,895	3,310	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,838	3,686	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,185	4,035	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,806	3,623	36	أقل من ٢٠ سنة	بعد انتهاء الأزمة
0,896	3,368	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,908	3,716	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
0,591	4,000	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	
0,750	3,435	36	أقل من ٢٠ سنة	المجموع
0,897	3,266	114	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	
0,755	3,738	56	من ٤١ وأقل من ٥٠ سنة	
1,513	3,750	4	من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة	

يبين الجدول رقم ( ٢١ ) تحليل التباين الأحادي الاتجاه لشيفيه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول رقم ( ٢١ ) تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعة	13,245	3	4,415	0,515
	داخل المجموعات	197,965	206	0,363	
الرسالة	بين المجموعة	15,089	3	5,030	0,452
	داخل المجموعات	198,882	206	0,965	
الأهداف	بين المجموعة	13,613	3	4,538	0.470
	داخل المجموعات	188,968	206	0,917	
أهمية إدارة الأزمات	بين المجموعة	6,512	3	2,171	0,732
	داخل المجموعات	174,623	206	0,848	
مرحلة الإنذار المبكر	بين المجموعة	5,609	3	1,870	0,762
	داخل المجموعات	163,757	206	0,795	
أثناء وقوع الأزمة	بين المجموعة	6,714	3	2,238	0,208

	0,753	206	155,042	داخل المجموعات	
0,351	2,030	3	6,091	بين المجموعة	بعد انتهاء الأزمة
	0,796	206	163,940	داخل المجموعات	
0,548	2,931	3	8,793	بين المجموعة	المجموع
	0,723	206	149,019	داخل المجموعات	

نلاحظ من الجدول ( ٢١ ) أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير العمر، وهذا ما تؤكدته فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير العمر ."

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار (Scheffe) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول رقم ( ٢٢ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي:

جدول رقم ( ٢٢ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط ط	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0,571	4,00	5	الدكتوراه	الرؤية
1,150	3,507	29	الماجستير	
0,991	3,424	67	البكالوريوس	
1,094	3,361	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,762	3,696	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
0,823	3,885	5	الدكتوراه	الرسالة
1,154	3,438	29	الماجستير	
1,114	3,253	67	البكالوريوس	
0,966	3,287	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,783	3,588	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
0,894	4,026	5	الدكتوراه	الأهداف
1,110	3,482	29	الماجستير	

1,051	3,223	67	البكالوريوس	
1,004	3,392	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,670	3,630	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
1,062	3,628	5	الدكتوراه	أهمية إدارة الأزمات
1,010	3,384	29	الماجستير	
0,928	3,381	67	البكالوريوس	
0,991	3,363	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,772	3,561	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
1,283	3,542	5	الدكتوراه	مرحلة الإنذار المبكر
1,009	3,221	29	الماجستير	
0,883	3,317	67	البكالوريوس	
0,926	3,382	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,764	3,515	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
1,003	3,942	5	الدكتوراه	أثناء وقوع الأزمة
0,938	3,384	29	الماجستير	
0,900	3,368	67	البكالوريوس	
0,874	3,445	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,808	3,554	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
1,164	3,857	5	الدكتوراه	بعد انتهاء الأزمة
1,001	3,403	29	الماجستير	

0,887	3,503	67	البكالوريوس	المجموع
0,911	3,491	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,829	3,620	41	المرحلة الثانوية فما أقل	
0,884	3,840	5	الدكتوراه	
0,979	3,403	29	الماجستير	
0,886	3,353	67	البكالوريوس	
0,895	3,389	68	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي	
0,702	3,595	41	المرحلة الثانوية فما أقل	

يبين الجدول رقم ( ٢٣ ) تحليل التباين الأحادي الاتجاه لشيفيه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم ( ٢٣ ) تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعة	4,466	4	1,117	0,479
	داخل المجموعات	206,744	205	1,009	
الرسالة	بين المجموعة	4,794	4	1,199	0,496
	داخل المجموعات	209,177	205	1,020	

0,214	1,601	4	6,402	بين المجموعة	الأهداف
	0,957	205	196,179	داخل المجموعات	
0,952	2,171	4	1,384	بين المجموعة	أهمية إدارة الأزمات
	0,346	205	179,752	داخل المجموعات	
0,895	0,463	4	1,851	بين المجموعة	مرحلة الإنذار المبكر
	0,817	205	167,515	داخل المجموعات	
0,455	0,555	4	2,222	بين المجموعة	أثناء وقوع الأزمة
	0,778	205	159,534	داخل المجموعات	
0,706	0,361	4	1,443	بين المجموعة	بعد انتهاء الأزمة
	0,822	205	168,589	داخل المجموعات	
0,607	0,623	4	2,492	بين المجموعة	المجموع
	0,758	205	155,320	داخل المجموعات	

نلاحظ من الجدول ( ٢٣ ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) =

$\alpha$  في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وهذا ما تؤكدته فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الإزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

رابعاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار (Scheffe) بين المتوسطات الحسابية لمتغير الوظيفة.

يبين الجدول رقم ( ٢٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم ( ٢٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الوظيفة	المجال
0,454	4,449	7	مدير عام/مدير عام مساعد	الرؤية
1,115	3,523	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,727	4,254	9	رئيس قسم	
1,155	2,850	20	رئيس فريق	
0,951	3,471	159	موظف إداري	
1,261	3,857	7	مدير عام/مدير عام مساعد	الرسالة
1,277	3,304	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,616	4,269	9	رئيس قسم	



1,044	2,950	20	رئيس فريق	الأهداف
0,958	3,357	159	موظف إداري	
1,139	4,081	7	مدير عام/مدير عام مساعد	
1,257	3,295	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,686	4,158	9	رئيس قسم	
1,003	4,857	20	رئيس فريق	
0,925	3,422	159	موظف إداري	
0,801	4,020	7	مدير عام/مدير عام مساعد	أهمية إدارة الأزمات
1,044	3,400	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,566	3,952	9	رئيس قسم	
1,055	2,921	20	رئيس فريق	
0,900	3,424	159	موظف إداري	
0,759	4,061	7	مدير عام/مدير عام مساعد	مرحلة الإنذار المبكر
0,974	3,238	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,472	3,968	9	رئيس قسم	
1,105	3,028	20	رئيس فريق	
0,865	3,360	159	موظف إداري	
0,577	4,285	7	مدير عام/مدير عام مساعد	أثناء وقوع الأزمة
0,701	3,628	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,485	4,063	9	رئيس قسم	
1,073	2,950	20	رئيس فريق	
0,853	3,418	159	موظف إداري	
0,492	4,530	7	مدير عام/مدير عام مساعد	بعد انتهاء الأزمة
0,829	3,504	15	مدير دائرة/مدير مساعد	

0,520	4,095	9	رئيس قسم	المجموع
1,053	3,171	20	رئيس فريق	
0,882	3,484	159	موظف إداري	
0,696	4,183	7	مدير عام/مدير عام مساعد	
0,841	3,413	15	مدير دائرة/مدير مساعد	
0,506	4,108	9	رئيس قسم	
1,017	2,961	20	رئيس فريق	
0,837	3,419	159	موظف إداري	

جدول رقم ( ٢٥ ) تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في

مجالات الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعة	19,940	4	4,985	0,152
	داخل المجموعات	191,269	205	0,933	
الرسالة	بين المجموعة	12,565	4	3,141	0,183
	داخل المجموعات	201,407	205	0,982	
الأهداف	بين المجموعة	14,536	4	3,634	0.253
	داخل المجموعات	188,045	205	0,917	
أهمية إدارة	بين المجموعة	10,053	4	2,513	0,051

	0,835	205	171,083	داخل المجموعات	الأزمات
0,064	2,293	4	9,173	بين المجموعة	مرحلة الإنذار المبكر
	0,721	205	160,366	داخل المجموعات	
0,145	3,477	4	13,906	بين المجموعة	أثناء وقوع الأزمة
	0,721	205	147,849	داخل المجموعات	
0,054	3,191	4	12,762	بين المجموعة	بعد انتهاء الأزمة
	0,767	205	157,269	داخل المجموعات	
0,239	3,135	4	12,539	بين المجموعة	المجموع
	0,709	205	145,273	داخل المجموعات	

نلاحظ من الجدول ( ٢٥ ) أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير الوظيفة، وهذا ما تؤكدته فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير الوظيفة ."

خامساً: اختبار (ت) في الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير القطاع (قطاع خاص، قطاع حكومي).

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (القطاع). يبين الجدول رقم ( ٢٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة وفقاً لمتغير القطاع :

جدول رقم ( ٢٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق لمحوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وفقاً لمتغير القطاع (قطاع خاص، قطاع حكومي)

المجال	القطاع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت درجة الحرية ٢٠٨	مستوى الدلالة
الرؤية	خاص	128	3,290	1,042	3,555	0,000*
	حكومي	82	3,782	0,868		
الرسالة	خاص	128	3,150	1,038	4,083	0,000*
	حكومي	82	3,714	0,878		
الأهداف	خاص	128	3,203	1,010	3,994	0,000*
	حكومي	82	3,740	0,849		
أهمية الأزمات	خاص	128	3,280	0,971	2,702	0,007*
	حكومي	82	3,630	0,824		
مرحلة المبكر	خاص	128	3,256	0,957	2,289	0,023*
	حكومي	82	3,545	0,776		

0,018*	2,379	0,932	3,335	128	خاص	أثناء وقوع الأزمة
		0,764	3,616	82	حكومي	
0,012*	2,524	0,927	3,392	128	خاص	بعد انتهاء الأزمة
		0,828	3,710	82	حكومي	
0,001*	3,371	0,904	3,272	128	خاص	المجموع
		0,751	3,677	82	حكومي	

نلاحظ من الجدول ( ٢٦ ) أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير القطاع وهذه الفروق تعزى لمتغير القطاع الحكومي في جميع المحاور والمجالات، وهذا ما تخالفه فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير القطاع ."

ولحساب قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات تم حساب حجم الأثر باستخدام مربع إيتا كما يلي: حساب حجم الأثر باستخدام مربع إيتا

$$\text{مربع إيتا } (\eta^2) = \frac{(\text{درجة " ت "})^2}{(\text{درجة " ت "})^2 + \text{درجة الحرية}}$$

جدول رقم ( ٢٧ ) قيمة حجم الأثر ووصفها

الوصف	قيمة حجم الأثر
منخفض	$\eta^2 > 0,06$
متوسط	$0,06 \leq \eta^2 < 0,10$
مرتفع	$\eta^2 \leq 0,10$

جدول رقم ( ٢٨ ) قيمة حجم الأثر لمستوى التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المجال	القطاع	مربع إيتا ( $\eta^2$ )	الوصف
الرؤية	خاص	0,057	منخفض
	حكومي		
الرسالة	خاص	0,074	متوسط
	حكومي		
الأهداف	خاص	0,071	متوسط
	حكومي		
أهمية إدارة الأزمات	خاص	0,033	منخفض
	حكومي		
مرحلة الإنذار المبكر	خاص	0,024	منخفض
	حكومي		
أثناء وقوع الأزمة	خاص	0,026	منخفض
	حكومي		
بعد انتهاء الأزمة	خاص	0,029	منخفض
	حكومي		
المجموع	خاص	0,051	منخفض
	حكومي		

نلاحظ من الجدول ( ٢٨ ) أن مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات في قطاع

النقل الجوي بسلطنة عمان لمتغير القطاع (الخاص ، الحكومي) جاءت بمستوى منخفضة ومتوسطة.

سادساً: تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار (Scheffe) بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم ( ٢٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة:

جدول رقم ( ٢٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0,903	3,601	29	أقل من ٥ سنوات	الرؤية
1,031	3,150	57	٥ - ١٠ سنوات	
0,992	3,462	59	١٠ - ١٥ سنة	
0,971	3,613	44	١٥ - ٢٠ سنة	
0,948	4,000	21	أكثر من ٢٠ سنة	
1,003	3,443	29	أقل من ٥ سنوات	الرسالة
1,047	3,017	57	٥ - ١٠ سنوات	
0,954	3,380	59	١٠ - ١٥ سنة	
0,984	3,535	44	١٥ - ٢٠ سنة	
0,904	3,857	21	أكثر من ٢٠ سنة	
0,858	3,527	29	أقل من ٥ سنوات	الأهداف
1,043	3,085	57	٥ - ١٠ سنوات	
0,931	3,411	59	١٠ - ١٥ سنة	

0,946	4,568	44	٢٠-١٥ سنة	أهمية إدارة الأزمات
0,828	3,517	21	أكثر من ٢٠ سنة	
0,946	3,228	29	أقل من ٥ سنوات	
0,946	3,228	57	١٠ - ٥ سنوات	
0,927	3,377	59	١٠ - ١٥ سنة	
1,885	3,451	44	٢٠-١٥ سنة	
1,051	3,829	21	أكثر من ٢٠ سنة	مرحلة الإنذار المبكر
0,783	3,561	29	أقل من ٥ سنوات	
0,933	3,255	57	١٠ - ٥ سنوات	
0,822	3,237	59	١٠ - ١٥ سنة	
0,904	3,379	44	٢٠-١٥ سنة	
1,069	3,761	21	أكثر من ٢٠ سنة	
0,725	3,561	29	أقل من ٥ سنوات	أثناء وقوع الأزمة
0,958	3,250	57	١٠ - ٥ سنوات	
0,846	3,370	59	١٠ - ١٥ سنة	
0,848	2,480	44	٢٠-١٥ سنة	
0,858	3,952	21	أكثر من ٢٠ سنة	
0,879	3,753	29	أقل من ٥ سنوات	
0,904	3,383	57	١٠ - ٥ سنوات	بعد انتهاء الأزمة
0,851	3,370	59	١٠ - ١٥ سنة	
0,872	3,467	44	٢٠-١٥ سنة	
0,933	4,068	21	أكثر من ٢٠ سنة	
0,785	3,566	29	أقل من ٥ سنوات	
0,888	3,195	57	١٠ - ٥ سنوات	



0,823	3,372	59	١٠ - ١٥ سنة
0,856	3,499	44	١٥ - ٢٠ سنة
0,913	3,898	21	أكثر من ٢٠ سنة

يبين الجدول رقم ( ٣٠ ) تحليل التباين الأحادي الاتجاه لشيفيه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم ( ٣٠ ) تحليل التباين الأحادي لشيفيه الاتجاه في مجالات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعة	13,099	4	3,275	0,256
	داخل المجموعات	198,111	205	0,966	
الرسالة	بين المجموعة	13,435	4	3,359	0,386
	داخل المجموعات	200,537	205	0,978	
الأهداف	بين المجموعة	11,094	4	2,773	0,518
	داخل المجموعات	191,487	205	0,934	
أهمية إدارة الأزمات	بين المجموعة	6,050	4	1,512	0,111
	داخل المجموعات	175,086	205	0,854	
مرحلة الإنذار المبكر	بين المجموعة	6,337	4	1,520	0,189
	داخل	163,288	205	0,797	

				المجموعات	
0,092	2,084	4	8,337	بين المجموعة	أثناء وقوع الأزمة
	0,748	205	153,419	داخل المجموعات	
0,085	2,598	4	10,392	بين المجموعة	بعد انتهاء الأزمة
	0,779	205	159,639	داخل المجموعات	
0,150	2,172	4	8,688	بين المجموعة	المجموع
	0,727	205	157,812	داخل المجموعات	

نلاحظ من الجدول ( ٣٠ ) أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) =

(  $\alpha$  ) في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا ما تؤكدته فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة." نتائج السؤال السادس:

للإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0,05$  ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة،

القطاع، سنوات الخبرة) ؟، ومنها يتم صياغة الفرضية التالية وهي: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابة أفراد العينة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، القطاع، سنوات الخبرة)".

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على:

قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين محوري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات:

جدول رقم ( ٣١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحاور	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي			
الرؤية	210	3,482	1,005
الرسالة	210	3,370	1,011
الأهداف	210	3,412	0,984
إدارة الأزمات			
أهمية إدارة الأزمات	210	3,417	0,930
الإنذار المبكر	210	3,369	0,900

0,879	3,445	210	أثناء وقوع الأزمة
0,901	3,517	210	بعد انتهاء الأزمة

ثانياً: إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات:

جدول رقم ( ٣٢ ) معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات

المتغيرات	الرؤية	الرسالة	الأهداف	أهمية إدارة الأزمات	الإنذار المبكر	أثناء وقوع الأزمة	بعد انتهاء الأزمة
الرؤية	1						
الرسالة	P=***0.8 86 Sig=0,00	1					
الأهداف	P=***0.8 78 Sig=0,00	P=0.919 ** Sig=0,00	1				
أهمية إدارة الأزمات	P=0.747 ** Sig=0,00	P=0.795 ** Sig=0,00	P=0.810 ** Sig=0,00	1			
الإنذار المبكر	P=0.745 **	P=0.781 **	P=0.808 **	P=0.908 **	1		

			Sig=0,00	Sig=0,00	Sig=0,00	Sig=0,00	
	1	P=0.897 ** Sig=0,00	P=0.880 ** Sig=0,00	P=0.796 ** Sig=0,00	P=0.765 ** Sig=0,00	P=0.752 ** Sig=0,00	أثناء وقوع الأزمة
1	P=0.884* * Sig=0,00	P=0.882 ** Sig=0,00	P=0.864 ** Sig=0,00	P=0.771 ** Sig=0,00	P=0.739 ** Sig=0,00	P=0.725 ** Sig=0,00	بعد انتهاء الأزمة

نلاحظ من الجدول ( ٣٢ ) أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(  $\alpha = 0,05$  ) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات إدارة الأزمات.

#### ٣.٤ ملخص الفصل الرابع:

فقد حوى هذا الفصل على التحاليل اللازمة للدراسة بطريقة إحصائية والتي حصل عليها الباحث من

الاستبانة والمقابلة الشخصية لملئ الاستبانة التي قام بها للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة

الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان وقد تطرقت الى محاور الدراسة وتم الاجابة عليها باستخدام

المعالجات الاحصائية المناسبة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

١.٥ المقدمة

٢.٥ مناقشة نتائج الدراسة

٣.٥ تحديات الدراسة

٤.٥ توصيات الدراسة

٥.٥ توصيات لدراسات مقترحة

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

### ١.٥ المقدمة:

يهدف هذا الفصل من نظر الباحث الى مناقشة نتائج الدراسة، وما توصل إليه من عمليات التحليل التي اجرته عن طريق برنامج الحزم الاحصائي **spss** ولما عرف النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة التي قام بها الباحث والتي تنقسم الى السؤال الرئيسي وانبتق منها عدة أسئلة فرعية وركز الفصل أيضا على المعوقات والتحديات التي وقعت للباحث، مع ذكر التوصيات التي يمكن ان تخرج بنتائج ذات أهمية من هذه الدراسة.

### ٢.٥ مناقشة نتائج الدراسة:

#### اولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

س/ الى اي مدى تؤثر رسم الرؤية على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

س/ الى اي مدى تؤثر رسم الرسالة على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

س/ الى اي مدى تؤثر رسم الاهداف على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

س/ الى اي مدى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

السؤال الاول: الى اي مدى تؤثر رسم الرؤية على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة

عمان؟

تأثير التخطيط بينما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣,٤٢٢) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري (٠,٩٦٤).

تبين أن أكثر فقرات مجال "الرؤية" جاءت بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، حيث جاءت الفقرة الرابعة "الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٤٢) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري (١,٠٦٢)، بينما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة "رؤية المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٢٠٩) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري (١,١٨٧).

يعزى ذلك إلى كون الرؤية الاستراتيجية تعتبر بمثابة خارطة الطريق لجميع المؤسسات التي لديها أهداف مستقبلية تسعى لتحقيقها وفق خطة استراتيجية علمية، وشركات الطيران من ضمن هذه المؤسسات التي تسعى إلى التميز والمنافسة والبقاء في الطبيعة.

السؤال الثاني: إلى أي مدى تؤثر رسم الرسالة على أبعاد إدارة الإزمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرسالة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي يتبين لنا من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط العام لمجال "الرسالة" جاء بين العالية والمتوسطة



حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت الفقرة الأولى " رسالة المؤسسة مكتوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥٢٨ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ض,١٠٧ ) ، بينما نرى أن الفقرة الرابعة " رسالة المؤسسة معلنه لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي " والثالثة في المرتبة الأخيرة "رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( ٣,٢٣٨ ) ، ( ٣,١٧١ ) على الترتيب حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة.

يعزى ذلك إلى كون الرسالة هي المفصلة للرؤية أو هي الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية، لذلك لا بد ان تكون مكتوبة ومعلومة لجميع الموظفين حتى يسهل تنفيذها وتحقيقها، إذا بعد الرؤية تأتي الرسالة مكملة ومعرفة لخطوات الرؤية.

السؤال الثالث: الى اي مدى تؤثر رسم الاهداف على أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

من قراءتنا للجدول رقم أن متوسطة وبمتوسط أهداف المؤسسة مكتوبة وواضحة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥٢٣ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,٠٧٦ ) ، بينما نرى أن الفقرة السادسة " تتوفر في المؤسسة موارد كافية لتحقيق أهدافها " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( ٣,٣٢٣ ) حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وانحراف معياري ( ١,١٥٣ ).

يعزى ذلك إلى انه يجب ان تكون أهداف المؤسسة مكتوبة ايضا وواضحة حتى يتم تحقيقها من الجميع، حيث تأتي الاهداف بعد الرؤية والرسالة وتعتبر مكملة لهم وهي تأتي على مراحل، كلما نجحت المؤسسة في مرحلة من مراحل الاهداف انتقلت الى مرحلة اخرى، حتى تحقق كل الاهداف التي وضعتها.

السؤال الرابع: الى اي مدى تؤثر أبعاد إدارة الازمات في قطاع النقل الجوي في سلطنة عمان؟

من خلال تحليلنا أن الفقرة الأولى " هناك اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الازمات " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥١٤) بدرجة عالية جداً حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري (١,٠٢٢)، بينما الفقرة الخامسة " يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٠٠) حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وانحراف معياري (١,٠٢١).

يعزى ذلك إلى كون الازمات لا يمكن التنبؤ بها، لكن يمكن التقليل من مخاطرها وتجاوز آثارها السلبية، ولذلك يجب على المؤسسات وخاصة شركات الطيران أن تهتم بعملية تحليل مؤشرات حدوث الازمات، لأنها هي الخاسر الأكبر من حدوث الازمات، وعملية التحليل هي اداة من ادوات العلمية التي تساعد على التنبؤ بالازمات مستقبلاً، فعلى الاقل تخرج شركات الطيران من الازمة بأقل الخسائر.

الانذار المبكر قبل بالنظر إلى الجدول أن الفقرة الأولى " يتوفر لدى المؤسسة الفريق الإداري ( لجنة إدارة - وحدة) القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمات " في مرحلة الإنذار المبكر

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٤٩٥ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ١,٠٢٢ ) ، بينما الفقرة السادسة " وفرت المؤسسة غرفة عمليات بأحدث التقنيات للتصدي لأثار الازمات " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وبمتوسط حسابي (٢,٢٧٦) وانحراف معياري ( ١,٠٣٢ ) .

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الأزمات المرحلة الثانية أثناء وقوع الأزمة.

للتعرف على مستوى جاهزية إدارة الازمات في المرحلة الثانية أثناء وقوع الأزمة في قطاع النقل الجوي بسلطنة عمان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثناء وقوع من خلال النظر يتبين أن أكثر فقرات مرحلة "أثناء وقوع الأزمة" جاءت بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، حيث جاءت الفقرة الرابعة " تحديد مهام عمل كل فرد من أفراد الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠٠) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠,٩٩٤ ) ، بينما جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة " الاستعانة بأفراد متطوعين في حالة النقص العددي " بمتوسط حسابي ( ٣,٣٢٨ ) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ١,٠٣٦ ) بعد وقوع من قراءتنا نلاحظ أن مرحلة انتهاء الأزمة جاءت فيها المتوسطات الحسابية بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة الأولى " الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٦٦٦ )

بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة ، وانحراف معياري ( ٠,٩٣٩ ) ، بينما الفقرة الرابعة " قامت المؤسسة باحتواء آثار الازمة وهذا سيمكنها من منع حدوث أزمات " جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ( ٣,٤٢٣ ) حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة وانحراف معياري ( ٠,٩٦٧ ) .

يتبين أن مجالات الدراسة ومحاورها جاءت بمتوسط حسابي بين العالية والمتوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، حيث جاءت المرحلة الثالثة " بعد انتهاء الأزمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٥١٧ ) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ٠,٩٠١ ) ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة المرحلة الأولى " المرحلة الإنذار المبكر " بمتوسط حسابي ( ٣,٣٦٩ ) ، بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ٠,٩٠٠ ) .

أن محاور الدراسة جاءت بمتوسط حسابي عالي حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، حيث جاء المحور الثاني " إدارة الأزمات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٤٣٧ ) ، بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وانحراف معياري ( ٠,٨٦٣ ) .

### ٣.٥ تحديات الدراسة:

لم تخطى الدراسة من وجود تحديات وعقبات واجهت الباحث أثناء قيامه بالبحث والتقصي وكان أبرزها:

- صعوبة حصول الردود المناسبة من مجتمع عينة الدراسة وخاصة تقع في نطاق حساس جدا.

- عدم تقبل البعض للاستبانة مما أضر الباحث بعمل (القارئ) والتجول في اروقة وزارة النقل وتقنية المعلومات والشركات العاملة في مجال النقل الجوي مما حصل الباحث على انتقدا وأتعاض من الموظفين وخاصة المدراء لكون الاماكن حساسة.
- لم يجد الباحث بمثل هذه الدراسة والتي أجريت في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان بكل المصادر وأن وجد مصادر مشابهه لمطارات أخرى لم يسمح الناشر بنشرها والتقصي منها واخذ المفيد من تلك الدراسات.
- لم يحصل الباحث من جهة عملة والتي تعمل في مجال النقل الجوي كل الدعم والاسناد حتى في نشر الاستبانة لدى الموظفين والمدراء ولاكن أجتهد بعمل القارئ والبحث عن من يملى تلك الاستبانات لتتم دراسته وينال على الشرف المرموق وليعلم الجميع بنجاح تلك الدراسة في التقصي عن الاستراتيجية المتبعة فالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات لديها.

#### ٤.٥ توصيات الدراسة:

وبناء على ما توصل إليه الباحث فقد وضع عدد من التوصيات التالية:

- توصي الدراسة بأن تتبنى كل إدارة من إدارات وزارة النقل وتقنية المعلومات وهيئة الطيران المدني والشركات التابعة العاملة في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان بعمل وتدريب الفكر التخطيطي لعمليات التخطيط الاستراتيجي لمواردها ، وذلك بعمل فحوصات كاملة النطاق للمعلومات ، وفهم

- العميق للقوى المحركة فالحاضر والمستقبل وبسببه يكون التغيير للأفضل للوصول الى الرؤية والاهداف المرجوة في اختيار طرق تنافسية وأفض للتعامل مع القرارات الاستراتيجية .
- توصي الدراسة كل الشركات العاملة في جال النقل الجوي بالقيام بالابتكار والابداع وبوضع أبعاد استراتيجية وبرامج تؤهل وتعرف عن تلك الابعاد للموظفين والموظفين الجدد لضمان الفهم الكامل وتقديم الدعم لهم.
  - توصي الدراسة أيضا وزارة النقل وتقنية المعلومات بعمل دورات للشركات العاملة في مجال النقل الجوي لتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتشجيع العاملين على اكتساب العلم والابتكار والابداع لكي يستطيعوا أن يديروا أقسامهم.
  - توصي الدراسة الشركات العاملة في مجال النقل الجوي بعملية التطوير المستمر للأنظمة والخطط الاستراتيجية الأساسية لتحسين الاداء للأقسام الادارية وأقسام العمليات والاستفادة من التقارير التي تخص جودة الاداء.
  - توصي الدراسة باختيار الكفاءات في العمليات الادارية والتي تخص إدارة التخطيط في تلك الشركات لما له من أهمية قصوى لبلوغ الاستراتيجيات المطلوبة.
  - توصي الدراسة في تكاتف وزارة النقل وتقنية المعلومات والشركات العاملة في مجال النقل الجوي وبعمل وحدة مشتركة فيما بينها ذات طابع مستقل وتتم فيها عمليات التخطيط وتناقل سلس للمعلومات لاحتواء أي ازمة قد يحدث في مجال النقل الجوي.

- توصي الدراسة بالدعم المطلق للشركات العاملة في مجال النقل الجوي وكونها هي المنظم الرئيسي من قبل الحكومة للنقل الجوي وتهيئة كل الظروف وتذليل الصعاب لها لكي تقوم بمهامها لإدارة إي أزمة قد تطرأ.

- الخاتمة:

حاولت من خلال البحث ابراز دور وأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى إدارة وزارة النقل وتقنية المعلومات والشركات العاملة في مجال النقل الجوي، التي قد فرضت عليه المتغيرات المتتالية والمتسارعة والتطورات المحيطة من الحكومة وعلية ان توجه سياستها في مختلف المجالات في التعامل مع البيئات المختلفة والتفكير لاستغلال الفرص المتاحة وتذليل الصعاب الى ما دون القدر من خلال ترجمة تلك الخطط المدروسة والسياسات الحكيمة والاستراتيجية لضمان الوصول الى أفضل النتائج لضمان البقاء والتطور المستمر للمستقبل وعلى التخطيط الاستراتيجي احدى العلوم المتبعة في رسم السياسات والافكار لمستقبل طموح وخاصة لتلك التي تعمل في مجال النقل الجوي وبمكانته الحيوية والحساس جدا ،والتي يعزز من مكانتها التنافسية والتأقلم مع كل الظروف والازمات.

## . قائمة المراجع:

### : المراجع العربية :

- راشد عبدالله الأبروي، و سامي منصور بدبوس. (٢٠٢٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات. سلطنة عمان: ٢٠٢٢.
- إيمان محمد أحمد الوكيل. (١ ٠٣ , ٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية. المجلة العربية للإدارة(42)، 256-277.
- عبداللطيف مصلح محمد، و أ.علي العزي علي. (١ ١٠ , ٢٠١٥). أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الاسلامية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية(46)، 102-156.
- ختام عبد العزيز الغاتي، سوسن سعد الدين بدرخان، و محمد احمد المبيضين. (١٤ ٠٨ , ٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الاهلية. دار العلوم التربوية، المجلد ٤٥ (العدد ٤)، ٣٥٣/٧٧٢.
- أيمن الديراوي. (١١ ٦ , ٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة. جامعة الاقصى ، 2410-5198.
- عبير محفوظ محمد ال مداوي، و د.ولاء بدوي محمد بدوي. (١٨ ١١ , ٢٠٢٠). إدارة الازمات وعلاقتها بالضغط النفسية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا (COVID ١٩). المجلة التربوية، ٢(48)، 12816-150746.
- عبد الحكيم حسين سعادة، و د.سحر ابوبكر. (٢٧ ٧ , ٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن :الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياة اليرموك. جامعة عمان العربية، 351-381.
- مصطفى عبدالله محمود.(٢٠١٥).مدى تطبيق كليات التعليم التقني للبيئة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تفعيل محاور الجودة الشاملة فيها-دراسة ميدانية على كليات التعليم التقني بمدينة طرابلس-المجلد (٨) العدد(٢١).



- معتز عبدالدايم محمد عبدالدايم، و موسى أحمد آدم خوجلي. ( ١ ، ٢٠١٦). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة حالة المؤسسات الصحية ولاية القضايف من وجهة العاملين فيها. أم درمان جمهورية السودان: ٢٠١٦.
- نورة بنت محمد الضريس الجمعة. (١٨ ، ١٢ ، ٢٠٢١). واقع إدارة الازمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء أزمة جائحة كورونا أنموذجا. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣(4)، 1658-4651 .
- شارع بن عابض الوديان.(٢٠٢١). مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الازمات والكوارث.مجلة إدارة المخاطر والازمات المجلد(٣)العدد(٢) ١٩-٣٣.
- سلوى سليم ثابت.(٢٠٢١) دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، مجلة الازهر- غزة،سلسلة العلوم الانسانية،المجلد(٢٣)العدد(٢) ٢٠٢١.
- فطومة بن مكي وفتح مختاري.(٢٠٢٢).العلاقات العامة وإدارة الازمات الدولية-أستراتيجية مكتب الشؤون الإنسانية ocha في إدارة الكوارث نموذجا.المجلد(٩) العدد(٢) ٣١٠-٣٢٥.
- د. سامح احمد زكي الحفني. ( ١ ، ٢٠١٧). إدارة ازمات الطيران المدني . جامعة بور سعيد كلية التجارة ، 1-23.
- مصطفى الفقيهي، و د.محمد عمر شقوف. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت -الليبية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠(28)، 2308-5347.
- وصال مؤيد خضير الحسيني. ( ٠١ ، ٠٣ ، ٢٠٢٢). اثر استعمال استراتيجيه بيداغوجيا الفارقية في التحصيل والدافعية العقلية لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي. جامعة بابل كلية التربية الاساسية، المجلد ١٢ (العدد ٣)، ٢٢٢٧-٢٨٩٥.
- أميرة محمد أبازيد محمد. ( ١١ ، ٠٥ ، ٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لمهجع الجغرافيا بالصف الاول الثانوي باستخدام التحليل الرباعي SWOT لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. كلية التربية مجلة التربية، ٨٩(03)، 1060-1221.
- أحمد بن ياسر الرقيشي، و رضيه بنت سليمان الحبسية. ( ١١ ، ٠٣ ، ٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساس في إدارة الازمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، 4149-2520.
- السيد سعيد عبدالوهاب محمد. (٢٠٠٦). أستراتيجية ادارة الازمات والكوارث. جمهورية مصر العربية، دار النشر للعلوم والتوزيع ، القاهرة: ٢٠٠٦.

- سعيد نايف، أنعام يوسف ، علاء الرواشدة وعثمان سراج الدين .(٢٠٢١). دور المؤسسة الشرطة في إدارة الازمات المستحدثة كما تراها عينة من الجمهور في إمارة عجمان "أزمة كوفيد١٩ نموذجاً"مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية١٦٥٨-١٦٦٩.
- ماجد عبدالمهدي مساعد. (٢٠١٢). إدارة الازمات المداخل المفاهيم العمليات. المملكة الهاشمية الاردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية دار الثقافة والنشر.
- حسان محمد النبوي علي حجازي، تيسير قاسم بازينه وعبد الحميد مصطفى هليل.(٢٠٢١). محددات إدارة الازمات بالوحدات البيطرية بمحافظة كفر الشيخ والدقهلية.مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد(٤) العدد(٣)٢٠٤-٩٩٥٧
- الساكتة خليل بشير.(٢٠٢٢). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد ١٩) في الجامعات الليبية،مجلة إدارة المخاطر والازمات المجلد(٤) العدد(١) ١-١٦.
- أحمد على حسين المطري، محمد يحيى الرفيق، و محمد عبدالله أحمد الاشول . (٣٠ ٨، ٢٠١٩). مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسة إدارة الازمات في البنوك اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، ٣(8)، 2522-3372
- محمد يحيى، و محمد قطاب. (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية دراسة حالة المركب متعدد الرياضات بالشلف. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية(15)، 89-109.
- أنور تبين محمد أرباب. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. جمهورية السودان ، 86-1
- محمد أحمد سليمان. (٠١ ٠٧، ٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للمدينة المصرية بين النظرية والتطبيق. (4)46، 504-517

## المراجع الاجنبية:

- Alamro, M. Q. (2019). Organizational Agility and HRM Practices: Theoretical Framework and Perspective. *Restaurant Business*, 12-118.
- Aldehayyat, J. S. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms. *Aldehayyat, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small bus International Journal of Business and Management*, 255.
- Allison, M. &. (2017). Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook. .
- Amold, P. C. (1980). Bulk solids: Storage, Flow and Handling. 77-80.
- Chege, S. M. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*. 60-66.
- Donkor, J. D. (2018). Strategic Planning and Performanc of SME in Ghana. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Evans, N. &.-1. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International journal of tourism research*, 7(3), 135-150.
- Ghassabi, F. &.-F. (2015). The role of media in crisis management: A case study of Azarbayejan earthquake. *International Journal of Health System and Disaster Management*, , 2(3), 95.
- Hansen, R. O. (2019). Planning multifunctional green infrastructure for compact cities. 96-99-110.
- Henderson, &. (2019). Using Concepts from Strategic Planning Data Strategy in colleges and Univerities. *from Understanding to Implementation*.
- Hosseini, S. B. (2019). A review on Tourism Industry and Hospitalities in UK and India-. 24-55.
- John-Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations. *Journal of Strategic Management*, 36-46.

- Nunamaker Jr, J. F. (1989). Organizational crisis management systems: planning for intelligent action. , 5(4), 7-32. *Journal of management information systems*, 4(5), 7-32.
- Sadeghifar, J. J. (2015). Strategic planning, implementation, and evaluation processes in hospital systems: A survey from Iran. . *Global journal of health science*, , 2(7), 56.
- Vadav, A. Y. (2020). Strategic Plannig and challenges to the deployment of renewable energy technologies in the world scenario. *global sustainable development*, 1(22), 297-315.
- Wheelen, T. L. (2017). Strategic management and business policy. *Boston*, 55, 22-53.
- Yepes, S. (2018). Advances from the strategic planning outlook. *Journal of cleaner production*, 1(179), 544-558.

## قائمة الملاحق

ملحق ( ١ ) : الاستبانة في صورتها النهائية بعد التوزيع

ملحق ( ٢ ) : قائمة المحكمين للاستبانة

## ملحق ( ١ ) الاستبانة في صورتها النهائية بعد التوزيع

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة : المحترمين

تحية طيبة وبعد،

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى اختبار " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارت الازمات في مجال النقل الجوي بسلطنة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرقية.

ولثقة الباحث بكم وبأرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

راجياً منكم اخواني الأفاضل واخواتي الفاضلات تعبئة هذه الاستبانة، لتكون عوناً لنا في انجاح هذه الدراسة، وستساهم ردودك في انجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً؛

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: جمال بن عبدالله بن مسعود الأبروي

الملاحق:

## SURVEY REVISION REQUIREMENT/ طلب مراجعة استبيان

أساتذتي الأفاضل من الدكاترة المدرسين، من الخبراء ومن المدراء،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد .....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اختصاص

"....عام....." من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي في

إدارة الازمات في

مجال النقل الجوي بسلطنة عمان ". لذا ألتمس منكم مراجعة هذا الاستبيان وإبداء الرأي قصد التحسين

من جودته

في انتظار.

تفاعلكم مع المطلب دتم في رعاية الله وحفظه.



**Dear teachers, experts and managers,**

**To obtain my Degree in Master of Business Administration at A ‘Sharqiyah University (ASU), the following survey is capital to achieve the research dissertation entitled: " The impact of**

**strategic planning on crisis management in the field of air transport in the Sultanate of Oman ". Thus, I apply your know how to revise the questionnaire and to give me your valuable feedback in order to improve the quality of the questions/alternatives.**

**If you have any inquiries, please do not hesitate to contact the E-mail listed below:**

**[2010472@asu.edu.om](mailto:2010472@asu.edu.om) / [j.alabrawi@hotmail.com](mailto:j.alabrawi@hotmail.com)**

**The researcher: Jamal Abdullah Masaaod ALabrawi .**



نأمل الاجابة على التساؤولات التالية بوضع علامة ( <input checked="" type="checkbox"/> ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.	
القسم الاول : المعطيات الشخصية	
الجنس:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الجنسية:	
<input type="checkbox"/> عماني	<input type="checkbox"/> جنسية أخرى
العمر :	
<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠	<input type="checkbox"/> من ٣٠ وأقل ٤٠
<input type="checkbox"/> ٤١ وأقل ٥٠	<input type="checkbox"/> ٦١ فأكثر
<input type="checkbox"/> ٥٠ وأقل ٦٠	
المستوى الدراسي:	
<input type="checkbox"/> الدكتوراه	<input type="checkbox"/> الماجستير
<input type="checkbox"/> البكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي
<input type="checkbox"/> المرحلة الثانوية فما أقل	
المهام الادارية التي أطلعت بها/الخطط الوظيفية:	
<input type="checkbox"/> رئيس / مدير عام /مدير عام مساعد	<input type="checkbox"/> مدير/مساعد مدير



جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

<input type="checkbox"/> رئيس قسم / اقليم / فرع	<input type="checkbox"/> رئيس فريق
<input type="checkbox"/> إداري	
جهة العمل في :	
<input type="checkbox"/> القطاع الخاص	<input type="checkbox"/> القطاع الحكومي
سنوات الخبرة :	
<input type="checkbox"/> 0-5	
<input type="checkbox"/> 5-10	
<input type="checkbox"/> 10-15	
<input type="checkbox"/> 15- 20	
<input type="checkbox"/> أكثر من ٢٠	
فيما يلي ، يرجى قراءة الخيارات/الأسئلة المقدمة إليكم جيدا ثم اعطاء درجة من " (١) سؤال/خيار أوافق بشدة الى "٥" سؤال خيار لا أوافق بشدة "، وذلك بوضع علامة في المكان المخصص (٠). <input checked="" type="checkbox"/>	
المحور الاول التخطيط الاستراتيجي	
المجال الاول : الرؤية	



الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١ /	الرقم الخيارات /
						١. رؤية المؤسسة مكتوبة .
						٢. يوجد للمؤسسة رؤية واضحة.
						٣. رؤية المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين .
						٤. الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف.
						٥. تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير وأستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .
						٦. يتوفر لدى المؤسسة التي أعمل فيها نصوص واضحة منشورة تعبر عن



							رؤيتها ورسالتها وأهدافها .
							٧. تحدد رؤية المؤسسة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية .
المحور الاول التخطيط الاستراتيجي							
							المجال الثاني : الرسالة
الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١	/	الرقم الخيارات
							١. رسالة المؤسسة مكتوبة .
							٢. يوجد لدى المؤسسة رسالة واضحة.
							٣. رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع



						العاملين .
						٤. رسالة المؤسسة معلنه لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي .
						٥. تتسجم رسالة المؤسسة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .
						٦. تتسجم برامج المؤسسة مع فلسفتها ورسالتها .
						٧. تتكامل رسالة المؤسسة مع الأهداف التي تضعها.
	المحور الاول التخطيط الاستراتيجي					
						المجال الثالث : الاهداف



الرقم	/	١	٢	٣	٤	٥	الملاحظات
الخيارات							
١.							أهداف المؤسسة مكتوبة وواضحة .
٢.							يتم وضع أهداف المؤسسة في ضوء رؤيتها.
٣.							تحدد المؤسسة الأهداف للبرامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة .
٤.							تحرص المؤسسة على صياغة أهداف قابلة للقياس .
٥.							تلتزم إدارة المؤسسة في تحقيق الغايات الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
٦.							تتوفر في المؤسسة موارد كافية لتحقيق أهدافها .



						٧. تتسم غايات وأهداف المؤسسة بالمرنة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
المحور الثاني إدارة الازمات						
المجال الاول: أهمية إدارة الازمات						
						الرقم / ١ ٢ ٣ ٤ ٥ الملاحظات الخيارات
						١. هناك اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الازمات.
						٢. هناك طاقم وظيفي مؤهل للقيام بتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
						٣. هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات



					الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة.
					٤. تقوم أقسام المؤسسة بتحديد مؤشرات الازمات التي ستواجهها .
					٥. يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
					٦. تعمل المؤسسة للحد من استمرار حدوث الازمة.
					٧. يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.





المحور الثاني إدارة الازمات						
						المجال الثاني : مرحلة إدارة الازمات
						المرحلة الاولى : مرحلة الانذار المبكر
الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١ /	الرقم الخيارات
						١. يتوفر لدى المؤسسة الفريق الإداري ( لجنة -إدارة - وحدة ) القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن وجود الأزمات .
						٢. تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات لمتوقع قبل حدوثها .



					٣. يستطيع الفريق الاداري ( لجنة - إدارة - وحدة ) في المؤسسة التنبؤ بإمكانية تعرض المؤسسة للأزمات .
					٤. يتسم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة ليساعدها في التعامل مع الازمات .
					٥. تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض الصلاحيات لفريق الأزمات للتعامل مع الازمات فوقت حدوثها .
					٦. وفرت المؤسسة غرفة عمليات بأحدث التقنيات للتصدي لاثار الازمات .
					٧. هناك مقارنة لممارسات التعامل مع الازمات المشابهة في مؤسسات أخرى للاستفادة منها .



الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١ /	الرقم الخيارات
المرحلة الثانية : أثناء وقوع الازمة						
						١. تعامله المؤسسة مع الازمات بشكل يتلاءم مع طبيعة الازمة .
						٢. يتوفر لدى المؤسسة فريق من القيادات الإدارية القادرة على التعامل مع الازمة .
						٣. الاستعانة بأفراد متطوعين في حالة النقص العددي.
						٤. تحديد مهام عمل كل فرد من أفراد الفريق.
						٥. توفير الاحتياجات المطلوبة من



جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY  
كلية إدارة الأعمال

						الجهة الإدارية.
						6. أستطاعة المؤسسة استغلال الموارد البشرية والمادية الضرورية وقت الازمات.
						7. يتوفر لدى المؤسسة اللوائح الإدارية لتحديد كيفية التعامل مع الازمة.
						المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الازمة
الملاحظات	٥	٤	٣	٢	١ /	الرقم



						الخيارات
						١. الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالآزمة.
						٢. اجتماع فريق العمل بعد انحصار الازمة لاستخلاص أهم النتائج وتدوينها.
						٣. وضع تصور مستقبلي لمواجهة الازمات بناء على النتائج المستخلصة.
						٤. قامت المؤسسة باحتواء آثار الازمة وهذا سيمكنها من منع حدوث أزمات.
						٥. تحديد اماكن تركيز آثار الازمة.
						٦. تحديد درجة خطورة الموقف.



						٧. تسجيل البيانات في سجل خاص بالأزمة.
						ملاحظات أخرى
						أسئلة تحتاج إعادة صياغة
						أسئلة غير واضحة
						أسئلة خاطئة لغويا
						أسئلة غير مرحب بها لأسباب تخص الثقافة والمبادئ العمالية
						أسئلة تبدو طويلة جدا
						توصيات وملاحظات أخرى
						اسم ولقب المراجع:
						اسم ولقب المراجع: Name and surname of the reviewer:
						المسمى الوظيفي:
						المسمى الوظيفي: Job Title:
						التاريخ:
						التاريخ: Date:

ملحق (٢) قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	الإسم	التخصص
1	الدكتور راشد بن عبدالله الأبروي	دكتور إدارة أعمال
2	الدكتور هايل طرتوش	دكتور إدارة أعمال/جامعة الشرقية
3	سعود بن عبدالعزيز العزيبي	ماجستير الرئيس التنفيذي ( ترانزم المناولة )
4	علي بن عبدالله العيسري	بكلوريوس /مدير أول موارد البشرية ( ترانزم المناولة )
5	راشد بن سليم الأبروي	ماجستير في إدارة السلامة الجوية /هيئة الطيران المدني
6	علي بن عبدالله المعني	ماجستير في إدارة السلامة الجوية /هيئة الطيران المدني