

أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن

الاستلام: 18/يناير/2023
التحكيم: 15/ فبراير /2023
القبول: 27 / مارس /2023

د. محمود عبده ثابت⁽¹⁾ *
د. أحمد عبد الرزاق الأنصاري⁽²⁾

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا.

² أستاذ الإحصاء التطبيقي المساعد، كلية العلوم الإدارية، قسم علوم البيانات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة تعز
* عنوان المراسلة: m.thabit2@aden.ust.edu

أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستدلالي، والمتمثل في استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك في أخذ عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة - عدن، بلغت (68) موظفاً، وجرى توزيع استبيان على عينة الدراسة، وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، والاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة عدن، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة للتخطيط الإستراتيجي على التعلم، واتخاذ القرارات في هيئة المنطقة الحرة - عدن.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي- إدارة الأزمات - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم واتخاذ القرار.

The impact of strategic planning in crisis management A field study in the Free Zone Authority - Aden

Abstract

The study aimed to know the level of application of strategic planning and crisis management and to measure the impact of strategic planning on crisis management in the Free Zone Authority - Aden. In addition to using the simple linear regression method to test the hypotheses of the study by taking a random sample of the employees of the Free Zone Authority - Aden, which amounted to 68 employees - a questionnaire was distributed to the study sample and the data was analyzed. In crisis management, represented in the discovery of early warning signs, damage containment, preparedness and prevention among workers in the Aden Free Zone Authority. The study also showed a weak positive impact of strategic planning on learning and decision-making in the Free Zone Authority - Aden.

Keywords: strategic planning - crisis management - detecting early warning signs - preparedness and prevention - containment of damage - recovery of activity - learning and decision-making

المقدمة:

تعرضت كثير من الممارسات التجارية لضغوط أكثر صعوبة في البيئات الأكثر تنافساً في العالم الحديث، وأن أي من العمل من أي مدى لا يتم التعامل معه بطريقة إستراتيجية سيضعف بشدة) (Ocloo,2016, et al., 2014; Nickols,2014)، وبالتالي، يجب على الشركات ممارسة التقنيات المناسبة محلياً من أجل تبني صورة أكثر ديناميكية). (Ocloo et al., 2014) بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف من وضع الإستراتيجيات هو التغلب على المنافسة، وعرض مزايا مفيدة داخل الأسواق (Papulova & Papulova:2006). (Madu, 2013)، وبالتالي فإن فكرة الإدارة تركز على التخطيط الإستراتيجي التي تم تصوره، بحيث يعكس المزيد من نهج الضوابط المجتمعية للنظام (Fitzroy et al., 2012)، وعلى الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يسعى أيضاً إلى اكتشاف الفرص المناسبة، كما أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في فترات الأزمات يمنح الشركات القدرة على العمل والمنافسة، بالإضافة إلى القوة الذاتية في التعامل مع الأزمات (Pal, R, et al., 2014)، علاوة على ذلك لكي تكون المؤسسات مستقرة يتوجب عليها تطبيق التخطيط الإستراتيجي تطبيقاً مكثفاً من أجل استمرار بقائها بشكل مزدهر. (Vargo & Metropolis, 2011; Ismail et al) ويعد التخطيط الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية؛ للتأكد من أن المنظمات مستعدة لمواجهة الصعوبات المستقبلية، ويشتمل التخطيط الحديث الموجه على نظام طويل لإدراك الرؤية، وإدارة الظروف البيئية المستقبلية. (Mintzberg & Waters,1985) ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات، حيث تعتمد إدارة الأزمات على القياس وتقييم التهديدات، ثم تطوير إستراتيجيات الإدارة بشكل عام، وتشمل الإستراتيجيات المستخدمة في تحويل التهديدات إلى مكان آخر أو التخلص منها، أو التخفيف من أثرها السلبي (Al Hanafi, 2007). وتعرف إدارة الأزمات بأنها "الأسلوب المستخدم في تحديد المشاكل الحرجة، والتنبؤ بها أثناء الأنشطة، أو التدابير المصممة لإنهاء أزمة، أو لمنع الأحداث من التطور إلى أزمات أخرى، مع تقليل الآثار للأزمات التي لا يمكن منعها (Preble, 1997). وتتضمن إدارة الأزمات تلك الإجراءات التي يتم تنفيذها لهذه الأشياء، تم إنشاؤها مسبقاً، وإدارتها، وتقييمها أثناء الأزمات التالية (Wang & Ritchie,2012) كما إن إدارة الأزمات أصبحت مؤخراً أحد المكونات المهمة في الهيكل التنظيمي للمنظمات، حيث لا توجد منظمة بعيدة عن الأزمات (Gad Al-Rub, 2010, p. 224).

ويعد التخطيط الإستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسات من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة العوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسات وتحديد المسار المناسب للتعامل بفاعلية مع الأزمات والمخاطر التي تطرأ عليها. إن التخطيط الإستراتيجي يساعد على وضع الأهداف والسياسات لتلافي أضرار الأزمات، وصياغة الإستراتيجيات لتخطي مخاطر الأزمات بأقل ضرر ممكن، وتواجه العديد من المؤسسات العديد من الأزمات في مختلف المجالات، وتعد المنطقة الحرة - عدن واحدة من المؤسسات التي تواجه العديد من الأزمات، ومن هذا المنطلق تركز هذه الدراسة على دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة:

يساهم التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة في كثير من المؤسسات الإستراتيجية، حيث تشير دراسة (الديراوي، 2020) إلى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، ممثلاً بأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي،

الخيار الإستراتيجي) وإدارة الأزمات في معهد الأيتام في قطاع غزة كما بينت دراسة (مثاني، القضاة، ذيابات، 2021) وجود دور إيجابي للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتفكير المنظمين، الرؤيا المستقبلية، الدافعية) - كمتغير كامن يشمل التخطيط الإستراتيجي- على مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، التعلم) في شركة كهرباء محافظة إربيد.

وتوضح دراسة (Preble J,1997) أن التخطيط الإستراتيجي هو مطلب أساسي لنجاح المنظمة في التعامل مع نقاط الضعف والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والفرص التي تواجه المنظمة، وتبين دراسة (Lusia 2013)، طريقة تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات والتعرف على المنظمة، آخذاً بالحسبان إدارة الأزمات.

وتعاني المؤسسات اليمينية ومنها هيئة المنطقة الحرة عدن الكثير من القصور في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ومن أجل استعادة دورها الريادي في الاقتصاد اليمني لابد أن تنتهج نهجاً إستراتيجياً يساعدها في تحقيق أهدافها، وحل الأزمات التي تواجهها.

وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة -عدن؟

أهداف الدراسة:

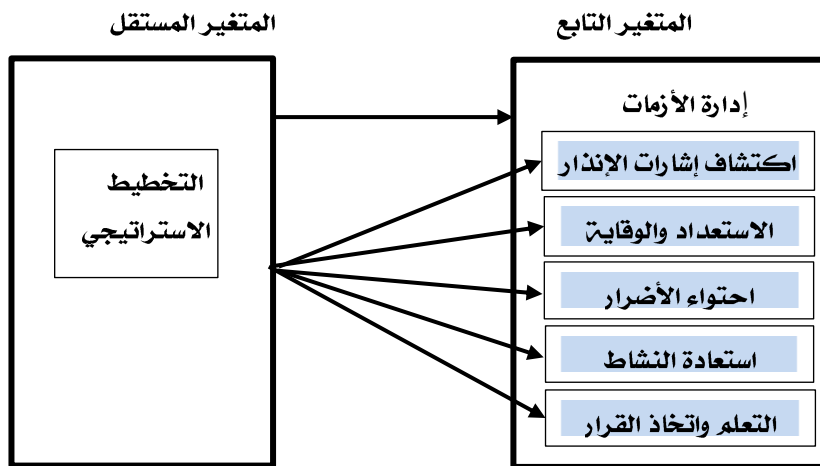
تهدف الدراسة إلى:

- 1- معرفة مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن.
- 2- قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تقديم التصورات والمقترحات إلى قيادة المنطقة الحرة كمساهمة في تقديم رؤية مستقبلية للحد من حدوث الأزمات الإدارية، ومعرفة مستوى تأثير التخطيط الإستراتيجي في اكتشاف وإدارة الأزمات.

شكل 1: نموذج الدراسة



فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم واتخاذ القرار) عند مستوى (0.05).
وتتفرع إلى الفرضيات الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند مستوى (0.05).
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية عند مستوى (0.05).
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار عند مستوى (0.05).
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط عند مستوى (0.05).
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار عند مستوى (0.05).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك في استخدام الأساليب الوصفية المتمثلة في التكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستدلالي في تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل إطار مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة، وتتمثل عينة الدراسة في اختيار عينة من موظفي هيئة المنطقة الحرة، حيث تم إعداد أداة جمع البيانات (الاستبانة) والتي تشمل على متغيرين: التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، وجرى توزيع (100) استبانة بطريقة العينة العشوائية، واسترجع منها (68) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: هيئة المنطقة الحرة - عدن.
الحدود الزمانية: جرى توزيع الاستبيان في الفترة (2021/4/3 - 2021/4/10).
الحدود البشرية: الموظفون الإداريون في هيئة المنطقة الحرة - عدن.

الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على أهم الدراسات السابقة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات:

1- دراسة (الأحمر، محمد، 2022) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس - ليبيا، انبعت مشكلت الدراسة من تساؤل "هل هناك تطبيق للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المستشفى، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن الإدارة تعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة كافة للتخفيف من آثار الأزمات، والحد من استمرار حدوثها، وإن الإدارة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، وإن لدى الإدارة العليا للمستشفى فهماً واضحاً بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة التركيز والمحافظة على اتخاذ الإجراءات اللازمة كافة للتخفيف من آثار الأزمات والحد من استمرار حدوثها، وكذلك استخدام الإدارة للتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها؛ لتلافي آثارها، وإدارتها بالشكل المطلوب.

2- دراسة (محرمة، 2021) بعنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمة حكومية في دولة قطر".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار- الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) في المنظمة الحكومية محل الدراسة. حيث جرى تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (224) استبانة، وكشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية، كما كشف أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأزمات، حيث وجد أن (47%) من القدرة في إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي، بينما (53%) من القدرة في إدارة الأزمات تعود إلى العوامل ومتغيرات أخرى. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخصوصاً التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مع الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

3- دراسة (مثاني، القضاة، ذيابات، 2021)، بعنوان " دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية (الاستشراف والتفكير المنظمين، الرؤيا المستقبلية، الدافعية) على مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، التعلم) لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركة كهرباء محافظة إربد. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد دور للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركة كهرباء محافظة إربد. وأن تعمل الشركة على تذليل الصعوبات التي تحول دون استغلالها للفرص المتاحة أمامها.

4- دراسة (الديراوي، 2020)، بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات" دراسة حالة معهد الأمل للأيتام - غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسائل الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة.

5- دراسة (جعفر، 2017) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، في منطقة ضواحي القدس، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال، وجرى تطبيق الدراسة في المؤسسات العامة في الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، حيث وزعت على مجتمع الدراسة (850) موظفاً، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلّة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلّة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

6- دراسة (Lusia 2013)، بعنوان "Crisis Management: Determining Specific "Strategies And Leadership Style For Effectives

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات، والتعرف على المنظمة، أخذة بالحسبان لإدارة الأزمة، واعتمدت الدراسة على منهج البحث التاريخي في الدراسات السابقة، وطرق إدارة الأزمات السابقة، وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما: الأزمات الطبيعية، وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال يجب على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات، ووضع الإستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الإستراتيجيات الموجودة قبل بناء الإستراتيجيات الجديدة.

7- دراسة ((Hilary, 2010)، بعنوان "Crisis: Definition And Response, Understanding Non-Profit Practitioner Perspectives

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الاتصالات وفعاليتها في الأزمة وبعدها؛ لتتمكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي، واستخدمت أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، واستنتج الباحثان أهمية الاتصالات في الأزمات ودورها الحيوي في استعادة المنظمة دورها الإيجابي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة هناك أوجه تشابه واختلاف مع الدراسة الحالية، حيث ركزت دراسة (الديراوي، 2020) على دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، واتفقت

مع الدراسة الحالية من حيث دراسة العلاقة بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، فيما ركزت الدراسة الحالية على دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمات، أما فيما يخص دراسة (مثنائي، القضاء، ذيابات، 2021) تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة متغير إدارة الأزمات، واختلفت في دراسة التخطيط الاستراتيجي كعنصر جزئي من التفكير الاستراتيجي وعلاقته مع إدارة الأزمات، في حين تشابهت دراسة (جعفر، 2017) مع الدراسة الحالية في دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، واختلفت مع الدراسة الحالية في أن أداة الدراسة لم تفصل متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كمحاور مستقلة، وركزت على دراسة توفر العلاقة، في حين الدراسة الحالية بينت تأثير التخطيط الاستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمات. وفيما يخص دراسة (Lusia 2013)، دراسة (Hilary, 2010)، تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة متغير إدارة الأزمات، واختلفت مع الدراسة الحالية في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أما دراسة (محرمة، 2021) تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث دراسة العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، واختلفت أن الدراسة الحالية ركزت على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمات، بينما ركزت دراسة (محرمة، 2021) على دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأزمات كمتغير كامل)، في حين أن دراسة (الأحمر، محمد، 2022) اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث دراسة العلاقة بين المتغيرين، واختلفت من حيث تصميم الأداة، حيث اعتمدت دراسة (الأحمر، محمد، 2022) على افتراض تواجد العلاقة بين المتغيرين، وجرى قياس العلاقة بفقرات مدمجة للمتغيرين، في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت على تصميم أداة تفصل فقرات وأبعاد متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبما يسهم في التوصل إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمات.

المحور الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

(أ) مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي من خلالها يحافظ النظام على قدراته التنافسية داخل بيئة العمل الخاص، بتحديد الوضع الحالي للمنظمة، والوضع الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه، والطريقة التي تتمنى المنظمة أن تصل بها إلى هذا الوضع، كما يحافظ على الميزة التنافسية للمنظمات، ويرشد المنظمة إلى الاستراتيجيات التي تحقق لها القيادة في المستقبل (العززي، 2016) كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع مجموعة من الخطوات من أجل تحقيق الأهداف المحددة، بما يضمن الوصول إلى نتائج إيجابية.

(ب) أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً في نجاح منظمات الأعمال، وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي

في الآتي: (صيام، 2010)

1- تحسين النتائج: وجود رسالت وأهداف وخطّة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما

أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف، والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

- 2- التركيز والتوجيه: التخطيط الإستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم، وتصحيح مسار المؤسسة.
- 3- حل المشاكل: المؤسسات العامة أحياناً تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، ويعد التخطيط الإستراتيجي هو الطريق لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- 4- فرصة للتعلم وبناء فريق: التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم، والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- 5- الاتصال والتسويق: التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال، وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- 6- التغلب على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد، وامتلاك المهارات، مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

ج) أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف الآتية: (خلف، 2012).

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو تقدم المنظمة.

د) أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل أبعاد التخطيط الإستراتيجي في الآتي: (جعفر، 2014)، (الخياط، 2007)

- 1- وضع الإطار العام للخطة الاستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة الخارجية أو الداخلية المحيطة بالمنظمة، مع تحديد الفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
- 3- تعريف الغايات، ووضع الاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينها، واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- 5- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في برنامج زمني.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعتها وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغييرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ثانياً: الإطار النظري لإدارة الأزمات:

تهتم إدارة الأزمات بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، والعمل على حشد جميع الموارد المتاحة لمنع حدوث الأزمات، والعمل على التعامل الكفوء وبما يحد من الخسائر المادية والمعنوية، والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت وبأقل تكلفة، كما يتم دراسة الأسباب المسببة للأزمات، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها. (السواط، آخرون، 2007).

أ) أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق العديد من الأهداف الآتية: (داس، 2020)

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء، والاستغلال الأمثل للموارد.
2. تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمات قبل الأزمات وحين حدوثها، والعمل على عدم تكرارها.
3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
4. الاستعداد لمواجهة الأزمات، ويكمن ذلك في التنبؤ بالمشاكل والصعوبات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظام الاتصال الفعال.
5. التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها؛ لوقف اتساع بؤرة الأزمات، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

ب) خصائص إدارة الأزمات:

تتمثل خصائص إدارة الأزمات في الآتي: (علي، 2021)

1. الأزمات قد تكون حدثاً مفاجئاً، وقد تكون حدثاً متوقعاً.
2. تختلف الأزمات فيما بينهما، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
3. تتطلب الأزمات تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة في بيئة المنظمة.
4. تمثل الأزمات تهديداً للمنظمة أو سمعتها.
5. نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمات.
6. الأزمات تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة عند وقوعها.
7. تتسم الأزمات بدرجة عالية من التعقيد والتداخل فور وقوعها.
8. توفر حافز لبعض المديرين القياديين لتعزيز أدوارهم أفراداً أو منظمات.

ج) مراحل إدارة الأزمات:

تمر الأزمات بالعديد من المراحل الأساسية والتي تتمثل في الآتي: (مثنى، القضاة، ذيابات، 2021)

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار تمثل مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، وأن الأمر لا يعد وأن يكون شعوراً بالقلق حيال إمكانية وقوع الأزمات، وما لم توجه المنظمة الانتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمات.
- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: حينما تستطيع المنظمة إعطاء الانتباه الكافي بأن هناك إشارات إنذار، وقامت بتحليلها ودراستها، ويتوفر لديها الاستعدادات والأساليب الوقائية (مثل جميع الحقائق، تحليل الموقف،

تدريب العاملين، توفر الأجهزة، خطة للأزمات وغيرها، أمكن منع الأزمات من الحدوث، واحتوائها، بل وواد الأزمات في مهدها.

- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة القيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت، والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها أو علاجها سواء أكانت مادية أو نفسية، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: وهي مرحلة يتم فيها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد ومرحلة استعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمات بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمات

- المرحلة الخامسة: التعلم: تشير هذه المرحلة إلى التعلم المستمر من الأزمات، والاستفادة من الدروس الخاصة بها، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه، والطرق التي تساعد المنظمة في الاستفادة من الأزمات، وتكوين أنماط سلوكية فعالة في مواجهة الأزمات المستقبلية، سواء المشابهة أو غير المشابهة، مثل التدريب المستمر والدائم للأفراد عن كيفية الانتباه على إشارات الإنذار المبكر، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية إدارة الأزمات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات دراسة الأزمات لتأكيد الاستفادة منها، وغيرها من الطرق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الأزمات لتفادي وقوع أزمات.

ثالثاً: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات:

يعد التخطيط الإستراتيجي عاملاً رئيساً في إدارة الأزمات، ويمكن توضيح علاقة التخطيط الإستراتيجي

بإدارة الأزمات في الآتي: (رداس، 2020)، (Wang et al., 2009)، (Vargo J, Seville E, 2011)

1. تسهيل عملية التخطيط، ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة؛ للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

2. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها، وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة ومكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثيراً من المديرين تنقصهم المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

3. تحديد المشكلات الاستراتيجية، ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

4. تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة وقت عملية التخطيط، وذلك بتفسير التنبؤات والفرص والبدائل المختلفة.

5. التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة، وذلك بناءً على كل من المعلومات التخطيطية، والرقابية، بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.

6. تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة والتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذه المناخ، وذلك بالتعاون مع اختصاصي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

7. يتعامل كل من إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي مع نقاط الضعف والتهديدات.

8. يتطلب كل من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات التخطيط والقدرة على التكيف عبر تطبيق أبعاد التمكين المتمثلة في القيادة، والثقافة، واتخاذ القرار.

المحور الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

يشتمل هذا الجزء على اختبار ثبات أداة الدراسة، إضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات ومحاور الدراسة، واختبار فرضياتها.

أولاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة

استخدم الباحثان اختبار (فاكرونباخ) لاختبار ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) نتائج قيم معامل الثبات (فاكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان

| م | اسم المحور | قيمة معامل (فاكرونباخ) |
|---|----------------------|------------------------|
| 1 | جميع فقرات الاستبيان | 0.88 |
| 2 | التخطيط الاستراتيجي | 0.75 |
| 3 | إدارة الأزمات | 0.84 |

يتضح من الجدول أعلاه رقم (1) أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع باتساق عالٍ، حيث بلغ معامل الـ (فاكرونباخ) (0.84) وهو أكبر من المستوى المعتمد، في المقارنة (0.60). وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبيان فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة (0.60) أي هناك ثباتاً في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قام الباحثان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات ومحاور الدراسة الميدانية، ويوضح الجدول التالي رقم (2) المتوسط العام، والانحرافات المعيارية، والترتبة، والأهمية النسبية لمحاور الدراسة الرئيسية.

جدول رقم (2) المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والترتبة، والأهمية النسبية لمحاور الاستبيان الرئيسية.

| رقم البعد | المحور | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الترتبة | الاتجاه | الأهمية النسبية |
|---------------------|------------------------------|----------------|-------------------|---------|---------|-----------------|
| التخطيط الاستراتيجي | | | | | | |
| 1 | التخطيط الاستراتيجي | 3.94 | 0.573 | | موافق | 78.82 |
| إدارة الأزمات | | | | | | |
| 1 | اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | 3.52 | 0.156 | 5 | موافق | 70.4 |
| 2 | الاستعداد والوقاية | 3.88 | 0.094 | 4 | موافق | 77.6 |
| 3 | احتواء الأضرار | 4.08 | 0.184 | 1 | موافق | 81.6 |

| | | | | | | |
|------|-------|---|-------|------|----------------------|---|
| 79 | موافق | 2 | 0.052 | 3.95 | استعادة النشاط | 4 |
| 78.2 | موافق | 3 | 0.166 | 3.91 | التعلم واتخاذ القرار | 5 |
| | | | 3.87 | | المتوسط العام | |
| | | | 0.21 | | الانحراف المعياري | |

يتضح من الجدول رقم (2) الآتي:

1- التحليل الوصفي لمتغير التخطيط الإستراتيجي:

إن المتوسط العام لمتغير التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.573) وتركزت نقاط القوة لهذا البعد في أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في كشف نقاط الضعف والقوة ويوفر معلومات تساعد في اتخاذ القرار بشكل يتلاءم مع الأزمات التي تواجه ادارة المنطقة الحرة - عدن، وبما يؤدي الى تلافي حدوث الأزمات.

2- التحليل الوصفي لمتغير إدارة الأزمات

يشتمل هذا الجزء على التحليل الوصفي لمتغير إدارة الأزمات:

1- بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تطبق إدارة المنطقة الحرة إشارات الإنذار المبكر في حل الأزمات، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.156)، وباتجاه موافق، وفيما يخص نقاط القوة لهذا البعد تركزت في أن المنطقة الحرة تقوم بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل؛ بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمات.

2- بُعد الاستعداد والوقاية:

تعمل إدارة المنطقة الحرة على الاستعداد والوقاية في إدارة الأزمات، حيث احتل بُعد الاستعداد والوقاية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.094) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة لهذا البعد في أن إدارة المنطقة الحرة تقوم بتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات حال حدوثها.

3- بُعد احتواء الأضرار:

تعمل إدارة المنطقة الحرة على احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمات، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08). وانحراف معياري (0.18) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في وجود يوجد اتصال فعال في ظروف الأزمات يساعد في حل الأزمات بشكل مبكر، كما يوجد توزيع للمهام، وتحديد المسؤوليات لفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات.

4- بُعد استعادة النشاط:

تعمل إدارة المنطقة الحرة على استعادة النشاط عقب حدوث الأزمات، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.05) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في أن إدارة المنطقة الحرة تعمل على تزويد مناطق الميناء المتأثرة بالأزمات بالموارد اللازمة لتستعيد نشاطها.

5- بُعد التعلم واتخاذ القرار:

تطبق إدارة المنطقة الحرة التعلم واتخاذ القرار كبعد من أبعاد إدارة الأزمات، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.16) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في التركيز على مراجعة الإجراءات المتعلقة بالميناء وتقييمها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة، باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط، وفيما يلي فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم واتخاذ القرار) عند مستوى (0.05).
وتتفرع للفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج الآتي:

جدول رقم (3): نتائج الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار المبكر

| F | معامل التحدي | معامل الارتباط R | اختبار T | | معامل النموذج | الخطأ المعياري | المتغير المستقل |
|------|--------------|------------------|---------------|----------|---------------|----------------|---------------------|
| | | | مستوى الدلالة | المحسوبة | | | |
| | | | | | | | |
| | المحسوبة | R ² | | | α | 0.085 | ثابت الانحدار |
| .000 | 37.454 | 0.36 | 0.60 | .881 | .150 | 0.567 | |
| | | | | .000 | 6.120 | 0.142 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | 0.872 | β |

يتضح من الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (لبيرسون) حيث بلغت قيمته (0.60) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (8720). كما يؤثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة (0.36) أما ما نسبته (0.64) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F) حيث بلغت قيمته (37.454) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة

(0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند مستوى (0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند مستوى (0.05)).

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج الآتي:
جدول رقم (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستعداد والوقاية

| المتغير التابع/ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | | | | | | | المتغير المستقل |
|--|-------------------------------------|---------------------|------------------|----------|---------------------------------|-------|-----------------------------|
| F | معامل التحدي د R ² | معامل الارتباط R | اختبار T | | معالم النموذج الخطأ المعياري | معامل | |
| | | | مستوى الدلالة | المحسوبة | | | |
| | | | .064 | 1.884 | .460 | .8660 | α ثابت الانحدار |
| .000 | 43.724 | 0.39 | 0.63 | .000 | 6.612 | .115 | .7630 β التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (لبيرسون) حيث بلغت قيمته (0.63) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (7630.) كما يؤثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية بنسبة (0.27) أما ما نسبته (0.73) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F) حيث بلغت قيمته (43.724) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية عند مستوى (0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية عند مستوى (0.05)).

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج الآتي:

جدول رقم (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واحتواء الأضرار

| المتغير التابع/ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | | | | | | | المتغير المستقل | | |
|--|----------|---------------------|----------------|---------------|----------|---------------|-----------------|---|---------------------|
| F | | معامل التحدي | معامل الارتباط | اختبار T | | معالم النموذج | | | |
| مستوى الدلالة | المحسوبة | د R ² | R | مستوى الدلالة | المحسوبة | | | | |
| | | | | .001 | 3.368 | 0.485 | 1.634 | α | ثابت الانحدار |
| .000 | 25.907 | 0.28 | 0.53 | .000 | 5.090 | 0.122 | .620 | β | التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ممثل في بُعد احتواء الأضرار، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (لبيرسون) حيث بلغت قيمته (0.53) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (620.) كما يؤثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار بنسبة (0.28) أما ما نسبته (0.72) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F) حيث بلغت قيمته (25.907) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار عند مستوى (0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار عند مستوى (0.05)).

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج الآتي:
جدول رقم (6): نتائج الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستعادة النشاط

| المتغير التابع/ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | | | | | | | المتغير المستقل | | |
|--|----------|---------------------|----------------|---------------|----------|---------------|-----------------|---|---------------------|
| F | | معامل التحدي | معامل الارتباط | اختبار T | | معالم النموذج | | | |
| مستوى الدلالة | المحسوبة | د R ² | R | مستوى الدلالة | المحسوبة | | | | |
| | | | | .003 | 3.044 | .591 | 1.800 | α | ثابت الانحدار |
| .000 | 13.470 | 0.17 | 0.41 | .000 | 3.670 | .149 | .545 | β | التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (لبيرسون) حيث بلغت قيمته (0.41) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (545) كما يؤثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط بنسبة (0.17) أما ما نسبته (0.83) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F) حيث بلغت قيمته (13.470) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط عند مستوى (0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط عند مستوى (0.05)).

الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج الآتي:

جدول رقم (7): نتائج الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم واتخاذ القرار

| F | معامل التحدي د R ² | معامل الارتباط R | اختبار T | | معالم النموذج | الخطأ المعياري | المستقل |
|------|-------------------------------------|---------------------|------------------|----------|---------------|----------------|---------------------|
| | | | مستوى الدلالة | المحسوبة | | | |
| | | | .000 | 4.333 | α | 2.381 | ثابت الانحدار |
| .006 | 7.924 | 0.11 | 0.33 | .006 | β | .388 | التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (لبيرسون) حيث بلغت قيمته (0.33) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (3880) كما يؤثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار بنسبة (0.11) أما ما نسبته (0.89) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F) حيث بلغت قيمته (7.924) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم

واتخاذ القرار عند مستوى (0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار عند مستوى (0.05)).

رابعاً: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة - عدن .
2. وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد الاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة - عدن .
3. يؤثر التخطيط الاستراتيجي إيجابياً بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد احتواء الأضرار لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة - عدن .
4. يؤثر التخطيط الاستراتيجي إيجابياً بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد استعادة النشاط بعد حدوث الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن .
5. وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة ضعيفة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد التعلم واتخاذ القرار لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة - عدن .
6. تقوم المنطقة الحرة بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمات، واتخاذ الحلول المناسبة.
7. تقوم بتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها، وتعمل على توزيع المهام من أجل السيطرة على الأزمات، والسعي في حلها.

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تعزيز مراجعة كل الإجراءات المتعلقة بالمنطقة الحرة ممثلة بالميناء، وتقييمها وبما يسهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وحل الأزمات.
2. الاستمرار في سياسة تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات حال حدوثها وبما يقلل آثار حدوث الأزمات .
3. يتوجب على إدارة المنطقة الحرة الاستمرار في تزويد مناطق الميناء المتأثرة بالأزمات بكل الموارد اللازمة؛ لتستعيد نشاطها.
4. ضرورة استمرار المنطقة الحرة بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة.

قائمة المراجع:

- الأحمر، محمد أحمد أبو بكر ومحمد، عبد الله الطاهر، (2022)، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، "دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس"، *مجلة الجمعية العربية*، (2).
- العززي، محمد عبده حسن (2016)، *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
- السكرانه، بلال خلف (2012)، *التخطيط الإستراتيجي*، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان.
- الخياط، عبد الله محمد، (2007)، *التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي*، (ورقة مقدمة للملتقى العربي الأول، التخطيط الإستراتيجي)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الديراوي، أيمن حسن، (2020)، *التخطيط الإستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات "دراسة حالة معهد الأمل للأيتام غزة"*، *مجلة الاقتصاد والمالية*، 2 (2).
- السواط، طلق عوض الله، (2007)، *الإدارة العامة "المفاهيم - الوظائف - الأنشطة"*، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- جعفر، يونس إبراهيم، (2017)، *أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"*، *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 21 (1).
- رداس، مسعودة، (2020)، *التخطيط الإستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال*، 1 (2).
- صيام، أمال نمر حسن، (2010)، *تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية*، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العزيمي، محمد عبده حسن، (2016)، *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*، مكتبة خالد بن الوليد، الطبعة الأولى، صنعاء.
- علي، سميتة حيدر إبراهيم محمد، (2021)، *إستراتيجيات التغيير وأثرها في إدارة الأزمات*، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- مثنائي، بلال أحمد والقضاة، نضال فواز وذيابات، خالد محمد، (2021)، *دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد*، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية*، 29 (2).
- محراره، ثامر محمد، (2021)، *تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية في دولة قطر*، *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 3 (30).

Al Hanafi, A.J. (2007), *Risk Management Methods in Iraqi Banks*. The Arab Gulf Studies Center, Al Basra University.

Al-Rub, G., & Syed, M. (2010). *Modern Trends in Risk Management and Regulatory Crises*, Dar AlNahda Al-Arabiya, Cairo.

FitzRoy, P., Hulbert, J.M., & Ghobadian, A. (2012). *Strategic management: The challenge of creating value*. Routledge.

- Hilary, F. (2010). *Crisis: Definition and Response, Understanding Nonprofit Practitioner Perspectives*, Quinnipiac University, USA.
- Lusia, N. H. (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives, *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), University of Malang, Indonesia.
- Madu, B.C. (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 6 (1).
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3).
- Nickols, F. (2016). *Strategy, strategic management, strategic planning, and strategic thinking*. Distance Consulting LLC.
- Ocloo, C. E., Akaba, S., & Worwui B.D.K. (2014). Globalization and competitiveness: Challenges of small and medium enterprises (SMEs) in Accra, Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (4).
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, (147).
- Papulova, E., & Papulova, Z. (2006). *Competitive strategy and competitive advantages of small and mid-sized manufacturing enterprises in Slovakia*. E-Leader, Slovakia.
- Preble, J. (1997) Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, (3)4: 769-791
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34 (5).
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49 (18): 5619-5635.
- Wang, J., Hutchins, H., & Garavan, T. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Sage Journals*, 8 (1). Human Resource Development Review.
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour, *Tourism Management*, 33 (5).