

## دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في المطارات

### The role of strategic management in enhancing crisis management at airports

عبد الله محمد صادق<sup>1</sup>

[abdillah.sadek@gmail.com](mailto:abdillah.sadek@gmail.com)

#### المخلص:

الإدارة الإستراتيجية تعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث إنها تحدد الأهداف وترسم الخطط وتضع الإجراءات المحكمة للتنفيذ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في المطارات، وقد تناولت الدراسة أهمية الإدارة الاستراتيجية وعناصرها في المطارات باعتبار ان المطارات التي تعتمد خطط إستراتيجية متطورة تساهم في تحسين أداؤها لان ذلك ينعكس على تقديم جودة أفضل للمسافرين.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد بلغت عينة البحث (139) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية الإدارة الاستراتيجية. كما تبين من نتائج الدراسة أن المطار لا يمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. ولا يحرص على وضع الخطط

1. دكتوراه الفلسفة في الدراسات السياحية

الاستراتيجية بعناية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج تأهيل للعاملين في المطارات في مجال التنظيم الاستراتيجي. ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات المحتملة.

**الكلمات الدالة:** الإدارة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، المطارات.

## Abstract

Strategic management is a new method of planning and effective management in that it sets objectives, draws plans, and establishes tight procedures for implementation. The study aimed to identify the role of strategic management in enhancing crisis management in airports. The study dealt with the importance of strategic management and its elements in airports, given that airports that adopt advanced strategic plans contribute to improving their performance because this is reflected in providing better quality for passengers.

The study relied on the analytical descriptive approach as one of the most used approaches in the study of social and human phenomena, and the research sample amounted to (139) individuals, and the study reached a number of conclusions, the most important of which is the presence of a large percentage of the research sample who do not realize the importance of strategic management. The results of the study showed that the airport does not have a clear vision to develop strengths and reduce weaknesses. He is not keen on developing strategic plans carefully. The study recommended the need to adopt a training program for airport workers in the field of strategic organization. Develop adequate and ready plans and programs for crisis management and continuous evaluation and analysis of potential crises.

**Keywords:** strategic management, crisis management, airports.

## مقدمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية احد الأدوات الإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين اداء المؤسسات، والادارة الاستراتيجية هي نهج تستخدمه إدارات المؤسسات والمنظمات ويتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات لتوفير التوجيه التنظيمي المخطط له، وصياغة وتحديد أهداف أداء المؤسسات، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف رغم الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المطارات مع تنفيذ ورصد ومراقبة الخطط الموضوعة.

إن الأزمة تكون موقفاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة.

## مشكلة البحث:

تدور مشكلة البحث حول موضوع الإدارة الإستراتيجية ودورها في تعزيز إدارة الأزمات في المطارات باعتبار ان المطارات مؤسسات من الضروري تحسين أداءها لان ذلك ينعكس على جودة الخدمة، وبسبب التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية والإدارة غير المخطط لها عاجزة عن جعل البلدية قادرة على

تقديم الأفضل من الخدمات لمجتمعاتها، باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تسهم في تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المطارات من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات وتحسين جودة أدائها.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في التركيز على موضوع الإدارة الإستراتيجية حيث أنها يؤثر على قدرة المطارات على إدارة الأزمات، والذي ينبغي على المديرين في الإدارات العليا والوسطى الاهتمام به كسلوك إداري أساسي وممارسته باعتباره بُعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء وخصوصاً في المطارات، وكذلك ابراز دور الإدارة الإستراتيجية وتقييم مدى الاستفادة منه في إدارة الأزمات في المطارات، وتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها، وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة الإدارة الإستراتيجية وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل إدارة الأزمات بفاعلية.

### أهداف البحث:

1. دراسة مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المطارات
2. معرفة مدى إدراك المديرين بأهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المطارات.

3. تقييم مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المطارات.

4. معرفة مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية اللازمة للحد من الأزمات في المطارات.

5. العمل على تقديم توصيات من أجل إيضاح المعوقات التي تواجه عملية الإدارة الاستراتيجية لإدارة الأزمات وآفاق التغلب عليها في المطارات.

### فروض البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين بمزايا وأهمية الإدارة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في المطارات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في المطارات.

### محددات البحث:

1. المحددات المكانية  
أجريت الدراسة داخل حدود جمهورية مصر العربية على العاملين بالأقسام والإدارات التي تتعامل مع المسافرين في ميناء القاهرة الجوي.
2. المحددات الزمنية  
امتدت حدود الدراسة من حيث الملاحظات والمقابلات الشخصية وجمع البيانات للجانب العملي للبحث من يوليو 2022م وحتى سبتمبر 2022م.

## الاطار النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعناصرها

تدور الإدارة الإستراتيجية حول تحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمدراء تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وخدمة مميزه. ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والأفعال التي يقوم بها المدير والتي تقرر نتيجة أداء المؤسسة حيث يجب أن يكون لدى المدير معرفة وتحليل شامل للبيئة التنظيمية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة. (تبيدي، 2004، ص 43)

والإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة نقيم وتتحكم في الأعمال والخدمات التي تشارك فيها المؤسسة وتقييم اداءها، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواجهة جميع التحديات ثم يعاد تقييم الاستراتيجيات على أساس منتظم لتحديد كيفية تنفيذها وما إذا كانت ناجحة أم أنها بحاجة إلى استبدال. وتعطي الإدارة الإستراتيجية منظوراً أوسع لموظفي المؤسسة ويمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيف تتناسب وظيفتهم مع الخطة التنظيمية بأكملها وكيف ترتبط بالاشتراك مع أعضاء المؤسسة الآخرين. إنه ليس سوى فن إدارة الموظفين بطريقة تزيد من القدرة على تحقيق أهداف العمل. (هاريسون، 2009، ص 131)

ويتمثل أحد الأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية في دمج المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة بالكامل، وكذلك لضمان تناسق هذه المجالات الوظيفية والالتقاء معاً بشكل جيد. وهناك دور آخر للإدارة الإستراتيجية وهو

المراقبة المستمرة لأهداف وغايات المؤسسة. والإستراتيجية هي إجراء يتخذه المديرين لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة. ويمكن أيضاً تعريف الإستراتيجية بأنها "اتجاه عام محدد للمؤسسة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل. وأثناء التخطيط الاستراتيجي من الضروري مراعاة أن القرارات لا تتخذ في فراغ وأن أي قرار تتخذه المؤسسة من المحتمل أن يقابل برد فعل من غير ايجابي ينعكس على الاداء. (فلاح، 2000، ص 125) الإدارة الإستراتيجية تُستخدم بما يتوافق مع التخطيط الإستراتيجي. باعتبارها علم وتقنية تنفيذ وصياغة وتقييم القرارات الفعالة التي تسمح للمطارات بتحقيق أهدافها. وتم وصف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات والقرارات المرتبطة بتنفيذ وصياغة العديد من الخطط التي تم إنشاؤها لتحقيق أهداف المطارات. ( سيف ، 2015 ، ص 69)

### عناصر الإدارة الإستراتيجية في المطارات

وتتكون عملية الإدارة الإستراتيجية في المطارات من أربعة عناصر: تحليل الوضع، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية كالتالي:

**تحليل الموقف :** تحليل الموقف هو الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية. ويوفر تحليل الموقف المعلومات اللازمة لإنشاء بيان مهمة المؤسسة. ويتضمن تحليل الموقف مسح وتقييم السياق التنظيمي، والبيئة الخارجية، والبيئة التنظيمية. ويمكن إجراء هذا التحليل باستخدام عدة تقنيات. الملاحظة والتواصل طريقتان فاعليتان للغاية. ولبدء هذه العملية، يجب على



المطارات مراقبة بيئتها الداخلية. وهذا يشمل تفاعل الموظف مع الموظفين الآخرين، وتفاعل الموظف مع الإدارة، وتفاعل المدير مع المديرين الآخرين، وتفاعل الإدارة معاً بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام المناقشات والمقابلات والاستطلاعات لتحليل البيئة الداخلية. وهذا يشمل جميع أطراف الإدارة. (نبيل، 2003، ص 87)

**صياغة الإستراتيجية:** تتضمن صياغة الإستراتيجية تصميم وتطوير إستراتيجيات المؤسسة. ويساعد تحديد قوة المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات. وتنقسم صياغة الإستراتيجية بشكل عام إلى ثلاثة مستويات: التنظيمية، والتشغيلية، والتنافسية. فالاستراتيجيات التشغيلية قصيرة الأجل ترتبط بالإدارات التشغيلية المختلفة للمطارات، والاستراتيجيات التنافسية هي المرتبطة بأساليب المنافسة في الأعمال الإدارية. وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف لبيئة عمل المطارات. (تبيدي، 2004، ص 50)

**تنفيذ الإستراتيجية :** يتضمن تنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك تطوير الخطوات والأساليب والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية. كما يتضمن تحديد الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها أولاً. ويجب تحديد أولويات الاستراتيجيات على أساس مدى جدية القضايا الأساسية. ويجب أن تركز المطارات أولاً على أسوأ المشكلات والعقبات، ثم تنتقل إلى المشكلات الأخرى بمجرد معالجتها. وينبغي النظر في مناهج تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة عند صياغة الاستراتيجيات. ويجب أن تفكر المطارات في كيفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ في نفس الوقت الذي يتم إنشاؤها

فيه. على سبيل المثال، أثناء تطوير استراتيجية الموارد البشرية التي تتضمن تدريب الموظفين، فإن الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار تشمل كيفية تقديم التدريب، وموعد التدريب، وكيف سيتم تغطية تكلفة التدريب. ( ياسين، 2002، ص65)

**تقييم الإستراتيجية :** يتضمن تقييم الإستراتيجية فحص كيفية تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى نتائج الإستراتيجية. يتضمن ذلك تحديد ما إذا تم الوفاء بالمواعيد النهائية، وما إذا كانت خطوات التنفيذ والعمليات تعمل بشكل صحيح، وما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت. إذا تم تحديد عدم الوفاء بالمواعيد النهائية، أو عدم نجاح العمليات، أو عدم توافق النتائج مع الهدف الفعلي، فيمكن عندئذٍ تعديل الإستراتيجية أو إعادة صياغتها. ويشارك كل من الإدارة والموظفين في المطار في تقييم الإستراتيجية، لأن كل منهم قادر على عرض الإستراتيجية المنفذة من وجهات نظر مختلفة. قد يتعرف الموظف على مشكلة في خطوة تنفيذ محددة لن تتمكن الإدارة من تحديدها. لذا يتضمن تقييم الإستراتيجية مقاييس وجداول زمنية صعبة يمكن تحقيقها. إذا كان من المستحيل تحقيق المقاييس والجداول الزمنية، فإن التوقعات غير واقعية والإستراتيجية ستفشل بالتأكيد. ( الدجني، 2011، ص75)

**ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة الأزمات في المطارات:**

تتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها تساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتيسر تنفيذها، وتساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية

اللازمة لتنفيذ الأهداف، وتساعد في التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام، فهي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في المطار على مدى تنفيذ الأهداف، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة ويساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، وتنمية مهارات وقدرات المديرين في المطار. ( نبيل، 2003 ، ص 90 )

نجاح إدارة الأزمات يعتمد على تطبيق سياسة متوسطة وطويلة الأمد لمنع نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها. وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، والحصول على التنبؤات بالتغيرات التي يمكن أن ينتج عنها كوارث، حيث يساعد التنبؤ المسبق بوقوع الأزمات بالحد من وقوعها، أو على الأقل الحد من أثارها السلبية. وهو ما يعرف بالأساس الاستراتيجي الذي يتحدد في ضوء الخيار الاستراتيجي اللازم لمواجهة الأزمات في المطار، والذي يتم غالباً بطول الأمد، بحيث يتم تحديد التقنيات المطلوبة، والحصول على تنظيم دور ووقت تدخل كل جهة مشاركة في مواجه الأزمة من خلال سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات في المطار وذلك من خلال توافر المتطلبات الآتية: المتطلبات المادية

وتشمل (مركز إدارة الأزمة، وسائل النقل والحركة، المتطلبات البشرية وهي فرق إدارة الأزمات). المتطلبات التنظيمية والإدارية وتشمل (نظام اتصال فعال، سجل للأزمات، أدوات الامتصاص، تفويض السلطة، فتح قنوات الاتصال مع الآخرين، مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات، تطوير السبل العملية والخطط للحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية، عدم التعامل مع الأزمات المختلفة بنفس الإجراءات، إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية، الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل). (المربع، 2008، ص 12)

### ثالثاً: ميناء القاهرة الجوي

يعتبر ميناء القاهرة الجوي البوابة الجوية لمصر وبوابة إفريقيا وثاني أكبر مطار بالقارة من حيث الازدحام وكثافة أعداد المسافرين، ويمثل ميناء القاهرة الجوي المقصد الحضاري لدى الزائر القادم إلى مصر، وهو انعكاس لصورة مصر ونهضتها ومدى تقدمها، وتعمل مصر على تطوير هذا المرفق الهام بصورة مستمرة للوصول به إلى المستوى اللائق الذي يستطيع معه تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية لمواجهة الحركة المتزايدة من المسافرين والبضائع، وكذلك حركة الطائرات وحركة السياحة والتجارة الخارجية من وإلى مصر. (طابع، 2018، ص 32)

يقع ميناء القاهرة الجوي على بعد 15 كم من مركز مدينة القاهرة ، ويمكنه الآن استيعاب ما يزيد عن حوالي 30 مليون مسافر، وقد تم إدخال

العديد من المرافق في المطار وتبلغ مساحة أرض المطار حوالي 40 مليون متر مربع، وله رقم ترميزي (ICAO :HECA)، (IATA :CAI). ويتكون ميناء القاهرة الجوي من ثلاث أجزاء رئيسية وهم المجال الجوي والمجال الأرضي ومباني الركاب، ويوجد ثلاث مباني للركاب في ميناء القاهرة الجوي ، وهم مبنى(1)، ومبنى(2)، ومبنى(3)، وقام ميناء القاهرة الجوي بتبني أفضل الأنظمة والوسائل العلمية والتكنولوجية والإدارية الحديثة، وذلك لتقديم أفضل الخدمات للمسافرين في أقصر مدة زمنية ممكنة وبأعلى كفاءة وجودة. ( حزه، 2018، ص45)

#### الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على طريقة الاستبيان، والتي يرتبط تنفيذها بعينة من المجتمع الذي يطبق عليه الباحث دراسته. ولإجراء الدراسة تم إتباع أسلوب المسح لعينة الدراسة في أماكن تواجدهم الرئيسية في مقار عملهم للحصول على بيانات كمية يمكن معالجتها إحصائياً، وذلك للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في المطارات يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالأقسام والإدارات التي تتعامل مع المسافرين في ميناء القاهرة الجوي، وقد تبين من خلال الزيارة الميدانية للمطار أن حجم المجتمع الكلي للدراسة يبلغ (398) مفردة، وتم توزيع الاستقصاء على (151) مفردة. وتم استرداد ( 143) مفردة، وتم استبعاد (4) استمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل، وتم اجراء التحليل على (139) مفردة.

تم استخدام الإحصاء الوصفي اعتماداً على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وكذلك استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون لحساب الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (spss v25).

### ثبات الاستقصاء

يقصد بثبات استمارة الاستقصاء أن تُعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات استمارة الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. كما هو موضح بالجدول رقم (1).

فيما يتعلق بتوزيع الاستقصاء فقد توجه الباحث إلى ميناء القاهرة الجوي وقام بالحصول على البيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية مع المستقصى منهم، وتم توزيع استمارات الاستقصاء خلال الفترة من يوليو 2022م وحتى سبتمبر 2022م.

جدول رقم (1) معامل الثبات لعينة الدراسة الميدانية

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات	حجم العينة	المجتمع الذي تنتمي إليه العينة
%96	%94	19	139	العاملين في ميناء القاهرة الجوي

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2022م

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الثبات لآراء عينة الدراسة من العاملين في ميناء القاهرة الجوي بلغ (94%)، وأن معامل الصدق في الاستجابات بلغ (96%). مما يعني ثبات وصدق عينة البحث. تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وسيكون المتوسط الحسابي محصوراً بين (1-5) مستويات، كما يوضحه الجدول رقم (2).

#### جدول رقم (2) مستويات مقياس (Likert) الخماسي

مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	خيار الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 36.00%	غير موافق بشدة	1.79 : 1
منخفضة	36.00% : 51.90%	غير موافق	1.80 : 2.59
متوسطة	52.00% : 67.90%	محايد	2.60 : 3.39
مرتفعة	68.00% : 83.90%	موافق	3.40 : 4.19
مرتفعة جداً	أكبر من 84.00%	موافق بشدة	4.20 : 5

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2022م

#### أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

##### • متغير النوع

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة المئوية%	التكرار	النوع
66.9%	93	ذكر
33.1%	46	أنثى
100.0%	139	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2022م

يتضح من الجدول رقم (3) أن عدد (93) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (66.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي ذكر بالمقارنة مع عدد (46) من أفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي أنثى بنسبة (33.1%) حيث إن العاملين الذكور هم النسبة الأعلى في ميناء القاهرة الجوي.

#### • متغير العمر:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
15.8%	22	أقل من 30 سنة
57.5%	80	من 30-40 سنة
17.3%	24	من 41 - 50 سنة
9.4%	13	أكبر من 51 سنة
100.0	139	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2022م

ويتضح من خلال هذه النتائج بأن معظم الموظفين الذين سرت عليهم العينة في ميناء القاهرة الجوي كانوا من فئة الشباب الذين أعمارهم تتراوح بين (30 - 40)، وهي مرحلة النشاط والقدرة على تطوير الأداء وتقديم الأفضل، الأكثر استيعاباً للتطور بالتالي تكون لهم القدرة على الإجابة على الاستبانة.



• متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
7.9%	11	مدير إدارة رئيسية
27.3%	38	مدير إدارة فرعية
44.6%	62	موظف إشرافي
20.1%	28	موظف إداري
100.0	139	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانه 2022م

ومن خلال النتائج السابقة في جدول رقم (5) نلاحظ أن البحث شمل جميع المستويات التنظيمية الموجودة في ميناء القاهرة الجوي، بدءاً بالإدارة العليا والوسطى والاشرفية.

• متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
10.8%	15	مؤهل فوق متوسط
75.5%	105	بكالوريوس
9.3%	13	ماجستير
4.4%	6	دكتوراه
100.0	139	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانه 2022م

ويتضح من الجدول رقم (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حاملي المؤهل البكالوريوس ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى أن ميناء القاهرة الجوي يسعى دائماً لاكتساب القدرات البشرية المؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في المعرفة والأنظمة الإدارية، ويدل ذلك على أن العينة من المؤهلين علمياً، الأمر الذي يساهم في دقة الإجابات.

#### • متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
7.9%	11	أقل من 10 سنوات
33.8%	47	من 10 إلى أقل من 20 سنة
42.4%	59	من 20 إلى أقل من 30 سنة
15.9%	22	أكثر من 30 سنة
100.0	139	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانه 2022م

ويتضح من خلال الجدول رقم (7) بأن موظفي ميناء القاهرة الجوي لديهم خبرات تعدت العشر سنوات وأن ميناء القاهرة الجوي لديه كوادر ذوو خبرة.

## ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور البحث:

## • المحور الاول: مدى إدراك المديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي

ودوره في إدارة الأزمات في ميناء القاهرة الجوي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى إدراك المديرين

أهمية الادارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في ميناء القاهرة الجوي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
1	الإدارة الاستراتيجية مفهومة وواضحة لدى القائمين على إدارة المطار.	3.02	1.276	0.713	6
2	تؤمن الإدارة بأهمية ومزايا الإدارة الاستراتيجية وتوضحها للعاملين.	3.08	1.250	0.510	4
3	تحرص الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية.	3.04	1.260	0.879	5
4	لدى الإدارة رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.13	1.197	0.253	2
5	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	3.11	1.102	0.275	3
6	تضع إدارة المطار أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس.	3.19	1.121	0.072	1

7	2.90	1.296	0.394	8	7	تحرص الإدارة على التطوير المستمر لقدرات العاملين.
8	2.95	1.185	0.643	7	8	تحرص الإدارة أن يكون التحسين المستمر مسئولية مختلف المستويات الإدارية.
9	2.79	1.119	0.043	9	9	توزع الإدارة المهام وتحدد العلاقات والمسئوليات حال وقوع الأزمة.
	3.0099	0.9614 4	0.420			المحور الاول

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانه 2022م

نستخلص من الجدول رقم (8) الاتي: المتوسط الحسابي للفقرة ذات الترتيب الاول والتي تنص على (إدارة المطار تضع أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس). يساوي ( 3.19 ) والانحراف المعياري يساوي (1.121) ومستوى الدلالة يساوي (0.072) وهو أكبر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. أي أن الموظف في المطار لا يعرف بتلك الأهداف الاستراتيجية او تطبيقها.

والمتوسط الحسابي للفقرة ذات الترتيب الاخير والتي تنص على (توزع الإدارة المهام وتحدد العلاقات والمسئوليات حال وقوع الأزمة). يساوي ( 2.79 ) والانحراف المعياري يساوي (1.119) ومستوى الدلالة يساوي (0.043) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. إذن متوسط الفقرة يقل عن درجة الحياد. أي أن إدارة الشركة لا توزع المهام حسب الكفاءة والخبرة وأيضا صلة الأمانة بالإدارة المعنية.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لأهمية الادارة الاستراتيجية في ميناء القاهرة الجوي تساوي (3.00) والانحراف المعياري (96144) ومستوى الدلالة يساوي (0.420) وهو أكبر من (0.05) لذلك يعتبر أهمية التخطيط الاستراتيجي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد. وبما أن قيمة (t) المحسوبة (0.420) أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) لذلك نقبل الفرضية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين بمزايا وأهمية الادارة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في المطارات).

• المحور الثاني: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة

الأزمات في ميناء القاهرة الجوي:

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى ممارسة

التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في ميناء القاهرة الجوي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
10	تحدد متطلبات مواجهة الأزمات في ضوء التطورات المستقبلية.	2.97	1.109	0.740	6
11	يتم الاعتماد على التنبؤ عند وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات.	3.06	1.142	0.574	4
12	لدينا نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً.	3.43	1.113	0.000	1
13	تتخذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية.	3.05	1.104	0.619	5
14	يتم بوضع سيناريوهات مرنة تسمح بالتغيير طبقاً لمقتضيات الأزمة.	3.24	1.134	0.024	2
15	يتم التحكم في مسارات الأزمة وفقاً للامكانات المتاحة.	2.58	1.104	0.000	10
16	يتم تحديد دور وقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في	2.86	1.068	0.147	9

				مواجهة الأزمة.	
8	0.302	1.065	2.90	يتم استخدام تقنيات المواجهة حسب طبيعة كل أزمة وخطورة تداعياتها.	17
7	0.530	1.024	2.94	تتم تجنب المبالغة في تقدير الخسائر الناتجة عن الأزمة.	18
3	0.176	1.149	3.14	نعمل على تقييم كفاءة خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.	19
	0.311	0.82342	3.0143	المحور الثاني	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانه 2022م

نستخلص من الجدول رقم (9) ان المتوسط الحسابي للفقرة ذات الترتيب الاول والتي تنص على (الدنيا نظام فعال لجمع المعلومات عن الازمات المحتملة مستقبلاً) يساوي (3.43) والانحراف المعياري يساوي (1.113) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وبالتالي هنالك عدم تطبيق نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً بميناء القاهرة الجوي.

المتوسط الحسابي للفقرة ذات الترتيب الاخير والتي تنص على (يتم التحكم في مسارات الأزمة وفقاً للامكانيات المتاحة) يساوي (2.58) والانحراف المعياري يساوي (1.104) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد. وبالتالي لا يتم التحكم في مسارات الأزمة وفقاً للإمكانات المتاحة.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لممارسة الإدارة الاستراتيجية تساوي (0143) والانحراف المعياري (0.82342) ومستوى الدلالة يساوي (0.311) وهو أكبر من (0.05) لذلك يعتبر المحور غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لممارسة الإدارة الاستراتيجية لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد، وذلك بسبب غياب الرؤية الواضحة وأيضا الخطط الاستراتيجية يمكن من خلالها ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات والتهديدات. وبما أن قيمة (t) المحسوبة للمحور (0.311) أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) لذلك نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في المطارات).



## النتائج:

1. أكدت الدراسة ان الإدارة الإستراتيجية أحد العناصر الإدارية الرئيسية التي تسهم في إدارة الازمات في المطارات وبالتالي تحسين الاداء.
2. غالبية أفراد العينة لا يدركون أهمية الادارة الاستراتيجية وذلك بسبب عدم وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة للمطار يتطلع إليها الموظفون ويعملون على تنفيذها.
3. أثبتت الدراسة ان الادارة الاستراتيجية تساعد في حل مشاكل العمل بشكل مباشر وسريع مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من مخاطر سوء الأداء في المطارات.
4. ليس للمطار نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات بشكل دوري. ولا يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية، وذلك يرجع الى عدم إشراك الموظفين في وضع الخطط.
5. غالبية آراء العينة تؤيد أن ضعف الاستقرار الأمني يؤثر على عمل المطار، وهذا معوق يؤثر في دور الادارة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الازمة. كذلك قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الأزمات في المطار من المعوقات التي تحد من دور الادارة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الازمات في المطارات.

6. الإدارة الاستراتيجية هو النهج الذي تستخدمه المطارات لتعزيز ادارة الازمات والذي يتضمن سلسلة من القرارات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتوفير التوجيه التنظيمي وصياغة وتحديد أهداف أداء المطار.
7. تشير عينة البحث إلى أنه لا تملك إدارة المطار رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ولا تحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية.
8. ان الإدارة الإستراتيجية مصدر مهم لجمع البيانات عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وهذا ينعكس على جودة الخدمة في المطارات.

### التوصيات:

1. على الإدارة العليا تشجيع العاملين في المطارات على المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم مما يزيد من رضا الموظفين ويؤثر إيجاباً على عملية تقييم الأداء؟ كما أنه يساعد المسؤولين (رؤساء الاقسام والمديرين) في تصحيح أخطاء العمل من خلال توفير معلومات الأداء في الوقت المناسب.
2. من الضروري تفعيل التخطيط الاستراتيجي لانه يسهم في حل مشاكل العمل بشكل مباشر وسريع مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من مخاطر سوء الأداء و تطوير أداء المطارات وتقديم الحلول المناسبة.

3. على القائمين على ادارة المطارات ان يدركوا ان الادارة الاستراتيجية مصدر مهم لجمع البيانات عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم.
4. من الضرورة تفعيل عناصر الادارة الاستراتيجية لانها تعمل على توفير قاعدة بيانات تتعلق بأداء موظفي المطار وإعطاء معلومات مرتبطة بدرجة مهاراتهم مما يسهل توزيع المهام بينهم.
5. الاستفادة من المخصصات المالية لتطوير استراتيجيات الحد من الأزمات في المطارات، وزيادة تأهيل العاملين في المطارات في مجال الادارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المطارات،
6. تكوين فريق إدارة الأزمات من الموظفين المتخصصين والحيدين وعقد دورات تدريبية لهم تمكنهم من الاستعداد بكفاءة وفاعلية لحل ومواجهة الأزمات التي تواجه المطار.
7. مراعاة تداعيات الأزمات وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية عند وضع الخطة الاستراتيجية في المطارات، واستخدام استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل أزمة، والعمل على وجود برامج للتقييم والتحليل المستمر.
8. مشاركة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية للمطار، ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات، وتوضيح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات ضمن استراتيجيات مواجهة الأزمات.

## المراجع:

## اولا: المراجع العربية

1. الحسيني، فلاح، ( 2000 ) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها
2. الدجني، إياد على، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.
3. السعيد، السيد، (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم النشر والتوزيع، القاهرة- مصر.
4. الشبيل، سيف، (2015)، أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية : دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج21، ع1، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي.
5. المربع، صالح، ( 2008 ) ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية.
6. المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الاردن.

7. النعيم، فهد. أبوبكر، مصطفى محمود، (2015). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر.
8. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (2004)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
9. حزه، محمود سمير محمد (2018): دور محاسبة التكاليف في تحسين مستوى الخدمات الأرضية المقدمة في مطار القاهرة الدولي: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية، رسالة ماجستير، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المنصورة - ج.م.ع.
10. ديفيد، هاريسون، (2009)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة الدكتور علاء الدين ناظور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
11. طايح، خديجة عيسى (2018): تقييم اجراءات تأمين السائحين في المنافذ الجوية المصرية، رسالة دكتوراه، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان ، حلوان- ج.م.ع.
12. عبدالرازق، محمد (2009): الطيران في مصر، دار أخبار اليوم، الطبعة الأولى، القاهرة- ج.م.ع.
13. عبدالله، شيماء أبو خنجر محمد (2012): إقتصاديات المطارات ودورها في تنشيط حركة النقل الجوي، رسالة ماجستير، قسم

الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان ، حلوان-

ج.م.ع.

14.مرسي، نبيل، ( 2003 )، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ

استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر.

15.ياسين، سعد غالب، ( 2002 )، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية،

عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

### ثانيا: المراجع الانجليزية:

16.David r. Fred. (2005), (strategic management) concepts & cases 10/ed. by Pearson Education. Inc.

17.Enron, Andersen, Arthur, (2007), Crisis management – easy to do badly, hard to do right: Differing experiences of Walmart.

18.Evelyn katenthini, (2013), Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporate in KENYA Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), SCHOOL OF BUSINESS ، UNIVERSITY OF NAIROBI.

19.H. Feman, (2014), Controlling the financial performance of Jordanian municipalities by improving financial regulations an analytical study. Journal of business studies quarterly.