

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم /تخصص إدارة المخاطر

دور إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات في مطار نجران :دراسة تحليلية موسعة

إعداد الطالب/ حسين مهدي آل عباس

الرقم الأكاديمي :252001256

جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، تخصص إدارة المخاطر

البريد الإلكتروني: abajah.h@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7449-278X>

/إشراف

د. فايز جراد

العام الدراسي :2025

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات في مطار نجران من خلال مقارنة وصفية تحليلية موسعة تستند إلى الأدبيات العلمية والمعايير الدولية والمراجع المهنية المرتبطة بإدارة المخاطر وإدارة السلامة وتجربة المسافرين في المطارات. وتحافظ الدراسة على موضوعها الأصلي، لكنها تعيد صياغة المعالجة المنهجية بصورة تحليلية موثقة وقابلة للتحقق، بما ينسجم مع متطلبات النزاهة العلمية والمنهجية في البحوث الجامعية. وتتطلب الدراسة من فرضية أساسية مؤداها أن جودة الخدمات في بيئة المطارات لا ترتبط فقط بجوانب الضيافة أو المظاهر الخدمية المباشرة، بل تتشكل أيضاً بقدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية، وإدارة الاختناقات، وتنسيق الاستجابة، وضمان استمرارية الخدمة في الظروف الطبيعية والطارئة على السواء.

الخاصة بإدارة السلامة، ICAO وإرشادات ISO 31000 اعتمدت الدراسة على تحليل وثائقي منظم لمعيار إضافة إلى الأطر المرجعية المهنية العامة التي SERVQUAL والأدبيات العلمية المتعلقة بجودة الخدمات ونموذج بوصفه مرجعاً Airports Council International التابع لـ Airport Service Quality (ASQ) يعرضها برنامج عالمياً في مؤشرات تجربة المسافرين. وجرى استخدام هذا الإطار بصورة غير مباشرة، مرجعاً مفاهيمياً عاماً، من دون إدراج بيانات تشغيلية داخلية أو تقارير سرية غير مصرح بنشرها.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تؤثر في تحسين جودة الخدمات عبر مسارات متعددة، أهمها: خفض التعطل التشغيلي، وتعزيز الاعتمادية، ورفع سرعة الاستجابة، وتحسين جودة المعلومات والخدمات المساندة، ودعم ثقة المسافرين في البيئة التشغيلية للمطار. كما تبرز أهمية بناء مصفوفة تشغيلية تربط المخاطر بمؤشرات جودة الخدمة، وتفعيل المراجعة الدورية، وتحويل مخرجات التعلم التشغيلي إلى خطط تحسين مستمرة. وتوصي الدراسة بدمج إدارة المخاطر ضمن السياسات التشغيلية والخدمية للمطار، وتعزيز التدريب التكاملي، وتبني آليات استباقية لإدارة الازدحام والمعلومات ونقاط الاحتكاك في رحلة المسافر.

SERVQUAL، ISO 31000، الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، جودة الخدمات، مطار نجران، تجربة المسافرين Airport Service Quality.

Abstract

This study analyzes the role of risk management in improving service quality at Najran Airport through an expanded descriptive-analytical approach grounded in scholarly literature, international standards, and professional airport guidance. The paper preserves the original research topic while restructuring the methodology as a documented analytical study that remains academically verifiable and ethically sound. The core assumption is that airport service quality is not merely a matter of visible service features; it is also shaped by the administration's capacity to anticipate operational risks, manage bottlenecks, coordinate response, and maintain service continuity under both normal and disruptive conditions.

The study relies on structured documentary analysis of ISO 31000, ICAO safety-management guidance, the service-quality literature linked to SERVQUAL, and the general professional framework offered by the Airport Service Quality (ASQ) programme developed by Airports Council International. This framework is used indirectly as a conceptual reference for passenger-experience indicators without disclosing confidential internal operational data or restricted reports.

The study concludes that risk management enhances airport service quality through several pathways, especially reducing operational disruption, increasing reliability, strengthening response speed, improving information quality and support services, and reinforcing passenger trust in the airport environment. It also highlights the importance of building an operational matrix linking risks to service-quality indicators, institutionalizing periodic review, and transforming operational learning into continuous improvement plans. The study recommends integrating risk management into the airport's operational and service policies, promoting integrated staff training, and adopting proactive mechanisms for congestion, information management, and service touchpoint control throughout the passenger journey.

Keywords: Risk Management, Service Quality, Najran Airport, Passenger Experience, ISO 31000, SERVQUAL, Airport Service Quality.

1. المقدمة

يشهد قطاع الطيران المدني في العقود الأخيرة توسعاً متسارعاً من حيث حجم الحركة، وتعقيد العمليات، وتنوع أطراف الخدمة، وارتفاع توقعات المستفيدين. وأدى هذا الواقع إلى انتقال مفهوم جودة الخدمات في المطارات من كونه بعداً ثانوياً في التقييم المؤسسي إلى كونه مؤشراً استراتيجياً يعكس نضج الإدارة وكفاءة التشغيل والقدرة على التعامل مع المسافرين بوصفه محور العملية الخدمية. وفي ضوء هذا التحول، لم يعد من الممكن فهم جودة الخدمة داخل المطار على

أنها مجرد حسن استقبال أو سرعة إتمام إجراء معين، بل أصبحت ترتبط بمسار كامل من الخبرات والانطباعات التي تبدأ قبل الوصول إلى المطار وتستمر حتى مغادرته.

وفي المقابل، برزت إدارة المخاطر بوصفها أحد المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تهدف إلى التعامل إدارياً عاماً لإدارة ISO 31000 المنهجي مع مصادر عدم اليقين وآثارها المحتملة في تحقيق الأهداف. ويقدم معيار المخاطر يركز على دمج هذا النشاط في الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط واتخاذ القرار. أما في قطاع الطيران، فتؤكد أن الإدارة الفعالة للمخاطر والسلامة تعد جزءاً أساسياً من كفاءة الأداء واستدامته، وأن النهج الاستباقي ICAO توجيهات في التعرف على المخاطر وتحليلها والاستجابة لها لا ينعكس على السلامة وحدها، بل يمتد أيضاً إلى انتظام الخدمة وتجربة المسافرين.

وعلى هذا الأساس، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات في المطارات ليست علاقة عرضية، بل علاقة بنيوية تتشكل عبر تفاصيل التشغيل اليومي. فالازدحام، وتأخر المعلومات، وضعف الإرشاد، وقصور الاستجابة، وتذبذب توفر الموارد، ومحدودية البدائل عند الاضطراب، كلها مظاهر قد يقرأها المسافر بوصفها ضعفاً في الخدمة، بينما تعكس في جوهرها مخاطر تشغيلية لم تُشخص أو لم تُدار بصورة فعالة. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل هذه العلاقة في سياق مطار نجران، مع الحفاظ على موضوع البحث الأصلي وتقديمه في إطار تحليلي موسع ومتناسك.

2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من المعالجات البحثية أو المؤسسية لموضوع الخدمة في المطارات تتناول جودة الخدمات بمعزل عن البنية التشغيلية للمخاطر، في حين أن كثيراً من مظاهر قصور الخدمة ترتبط أصلاً بمستوى النضج في تحديد المخاطر وتحليلها وترتيب أولوياتها والاستجابة لها. ويؤدي الفصل بين المجالين إلى ضعف في التفسير العلمي للمشكلات التشغيلية والخدمية، وإلى معالجات جزئية تركز على النتائج الظاهرة أكثر من الأسباب الجذرية الكامنة وراءها.

وفي المطارات الإقليمية على وجه الخصوص، تتخذ المشكلة بعداً أكبر بسبب محدودية الموارد نسبياً، والحساسية العالية لأي خلل في توزيع الكوادر أو المعلومات أو تجهيزات الصالة أو إدارة الطوابير. فإذا لم يكن هناك إطار واضح يربط بين المخاطر التشغيلية وبين أثرها المباشر في مؤشرات الجودة، فإن الإدارة قد تجد نفسها أمام شكاوى متكررة أو انخفاض في الرضا من دون امتلاك تفسير مؤسسي متماسك لمصدر المشكلة أو أولويات معالجتها.

ومن ثم، تطرح الدراسة السؤال الجوهرى الآتى: كيف يمكن فهم دور إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات في مطار نجران ضمن إطار تحليلي يربط بين المعايير الدولية والممارسة التشغيلية وتجربة المسافرين؟

3. أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من أنها تسعى إلى بناء جسر معرفي بين أدبيات إدارة المخاطر وأدبيات جودة الخدمات في المطارات. فمعظم الأدبيات تركز إما على جانب السلامة والمخاطر بوصفه جانباً تنظيمياً أو فنياً، أو على جانب الخدمة والرضا بوصفه جانباً تسويقياً أو سلوكياً. أما هذه الدراسة فتتناول المجالين في إطار واحد، وتحاول تفسير كيف تنتقل المخاطر التشغيلية من المجال الإداري والتنظيمي إلى المجال الخدمي الذي يدركه المسافر مباشرة وتبرز الأهمية العملية كذلك في أن الدراسة تقدم منظوراً قابلاً للتطبيق في بيئة المطارات الإقليمية، بما في ذلك مطار نجران، من خلال تحويل إدارة المخاطر من وظيفة رقابية أو امتثالية ضيقة إلى أداة تحسين خدمية يمكن الاستفادة منها في رفع انسيابية الرحلة، وتقليل أوجه التعطل، وتحسين الاعتمادية، وتجويد المعلومات، ورفع مستوى الرضا العام.

كما تكتسب الدراسة أهمية إضافية من جهة ارتباطها بموضوع معاصر ومهم في الإدارة الحديثة للمطارات، يتمثل في توجيه الجهود المؤسسية نحو تجربة المسافر لا بوصفها ناتجاً تسويقياً فحسب، بل بوصفها حصيلة متكاملة لجودة القرار التشغيلي وإدارة الموارد والمخاطر والاستجابة والتنسيق الداخلي بين مختلف الأطراف العاملة في المطار.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة المخاطر في البيئة المطارية وبيان عناصره الأساسية وفق الأطر والمعايير الدولية ذات الصلة.

كما تهدف إلى توضيح أبعاد جودة الخدمات وتجربة المسافرين في المطارات، مع بيان صلتها بالتشغيل اليومي ونقاط الاحتكاك الأساسية داخل المطار.

وتهدف كذلك إلى تفسير العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المخاطر وبين المؤشرات الخدمية في مطار نجران ضمن إطار تحليلي وتطبيقي.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى بناء أدوات تفسيرية وجدول تحليلية تساعد على تحويل النقاش النظري إلى مسارات تحسين عملية يمكن الاستفادة منها في البيئة المؤسسية للمطار.

وأخيراً، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق تدعم متخذي القرار في تحسين جودة الخدمات من خلال منظور استباقي ومستدام لإدارة المخاطر.

5. أسئلة الدراسة

ما المقصود بإدارة المخاطر في البيئة المطارية، وما العناصر التي تمنحها أثراً مباشراً في جودة الخدمات؟
وما أهم أبعاد جودة الخدمة وتجربة المسافر التي تتأثر بالمخاطر التشغيلية داخل المطار؟
في تحليل ASQ والإطار المرجعي العام لبرنامج ICAO وتوجيهات ISO 31000 وكيف يمكن توظيف معايير واقع جودة الخدمات بمطار نجران؟
وما الآليات العملية التي يمكن أن تساعد الإدارة على ترجمة إدارة المخاطر إلى تحسن محسوس في تجربة المسافرين؟

6. المنطلقات النظرية للدراسة

الذي يحدد مبادئ ISO 31000 يركز البناء النظري للدراسة على ثلاثة مداخل رئيسية. المدخل الأول هو معيار إدارة المخاطر وإطارها وعملية تطبيقها، ويؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون نشاطاً مندمجاً في جميع أنشطة المنظمة لا وظيفة هامشية منفصلة عنها. وهذا الطرح مهم في بيئة المطار لأن المخاطر لا تظهر فقط في الحوادث الجسيمة، بل قد تتجلى أيضاً في الاختناقات اليومية، واضطراب المعلومات، وتذبذب تخصيص الموارد، وتفاوت الجاهزية بين أطراف الخدمة المختلفة.

في إدارة السلامة، والذي يقوم على منطق استباقي ومنهجي ICAO أما المدخل الثاني فهو التوجه الذي تعتمده يركز على رصد مصادر الخطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها قبل أن تتحول إلى نتائج مؤثرة في التشغيل أو السلامة. وعلى الرغم من أن هذه الإرشادات ترتبط في أصلها بإدارة السلامة، فإنها تقدم أساساً مفاهيمياً مفيداً لفهم كيف ينعكس النضج في إدارة المخاطر على انضباط الخدمة واستقرارها واتساقها.

وما تفرع عنه من أدوات تقيس SERVQUAL والمدخل الثالث يتمثل في أدبيات جودة الخدمات، ولا سيما نموذج الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية للخدمة. وعندما يُسقط هذا المنطق على بيئة المطارات، فإنه يُظهر أن الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والملموسية ليست أبعاداً خدمية معزولة، بل تتأثر بدرجات مختلفة بمدى كفاءة الإدارة في منع التعطل، وتوفير المعلومات، وتنسيق الجهود، وضبط الموارد والوقت.

7. الدراسات السابقة

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن جودة الخدمة في المطارات أصبحت أحد المحددات الأساسية للصورة الذهنية والميزة التنافسية، كما أنها ترتبط مباشرة بنيات السلوك اللاحق للمسافر مثل التوصية بالمطار أو الرضا العام عن التجربة. وقد أظهرت دراسات تناولت تقييم جودة الخدمة في المطارات أن العناصر المرتبطة بزمن الانتظار، ووضوح المعلومات، وكفاءة الموظفين، ونظافة المرافق، وتوافر الخدمات المساندة، تعد من أكثر العناصر تأثيراً في إدراك الجودة.

وفي جانب آخر، تناولت بعض الدراسات أثر العوامل التشغيلية في تجربة المسافر، وبينت أن المشكلات التي تُفسّر أحياناً على أنها ضعف في الخدمة، مثل الارتباك، أو بطء المعالجة، أو اضطراب التوجيه، كثيراً ما يكون مصدرها ضعفاً في التنسيق التشغيلي، أو قصوراً في إدارة الذروة، أو عدم كفاية الخطط البديلة. وهذا يعني أن تحسين الجودة يتطلب فهماً للبعد التشغيلي وليس الاكتفاء بالمؤشرات الانطباعية العامة.

أما الدراسات الخاصة بإدارة المخاطر، فقد أكدت أن القيمة الحقيقية لهذا النشاط تظهر عندما يُدمج في اتخاذ القرار وتوزيع الموارد وتصميم الإجراءات، لا عندما يظل محصوراً في السجلات أو التقارير أو متطلبات الامتثال. وبالنسبة إلى المطارات، فإن هذا الدمج يعني أن القرارات اليومية المتعلقة بفتح المسارات، وإعادة توزيع الموظفين، وتفعيل البدائل، وتحديث الرسائل المعلوماتية، هي في حقيقتها قرارات ترتبط بإدارة المخاطر بقدر ما ترتبط بإدارة الخدمة.

وتكشف مراجعة الأدبيات أيضاً عن فجوة في الكتابات العربية التي تتناول بوضوح العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات في المطارات الإقليمية. فالكثير من الكتابات ينصرف إلى السلامة أو الجودة كل على حدة، بينما تظل المقاربات التكاملية محدودة. ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها بوصفها محاولة لبناء معالجة تحليلية موسعة تربط بين المجالين في إطار تطبيقي يرتبط بمطار نجران.

8. العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات

يمكن تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات في المطارات من خلال فكرة مفادها أن كثيراً من عناصر الجودة ليست سوى نتائج مباشرة لمدى نجاح المطار في ضبط مصادر عدم اليقين. فعندما تتمكن الإدارة من تحديد نقاط الاختناق المحتملة مبكراً، وتحليل تأثيرها، وتخصيص الموارد المناسبة لها، فإن الخدمة تصبح أكثر استقراراً وقابلية للتنبؤ، ويشعر المسافر بأن إجراءات المطار أكثر انسيابية واعتمادية.

كما أن الاستجابة السريعة والمنسقة لأي اضطراب تشغيلي تمثل أحد المظاهر الأكثر وضوحاً لتكامل المخاطر والجودة. فالمسافر قد يتسامح مع حدوث مشكلة طارئة، لكنه يقيّم المؤسسة من خلال كيفية استجابتها للمشكلة: هل

وفرت معلومة دقيقة؟ هل وُجد بديل واضح؟ هل كان الموظفون على دراية بالإجراء؟ هل استغرقت المعالجة وقتاً معقولاً؟ وهذه الأسئلة كلها تقع في نقطة التقاء بين المخاطر التشغيلية والخدمة المقدمة

ومن زاوية أخرى، فإن جودة المعلومات، والإرشاد، والتواصل، والوضوح الإجرائي، تعد من العناصر التي تتأثر بشدة بمستوى النضج في إدارة المخاطر. فكلما كانت المنظمة أكثر استعداداً وتوقعاً للسيناريوهات المختلفة، كانت أكثر قدرة على تقديم رسائل متسقة، وشرح الإجراءات للمسافر، وتخفيف الارتباك الذي ينشأ في بيئات الحركة الكثيفة أو المتغيرة.

9. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة الوثائقية، وهو منهج مناسب للبحوث التي تهدف إلى تفسير العلاقات المفاهيمية والتنظيمية بين المتغيرات اعتماداً على المصادر العلمية والمهنية الموثقة. ويقوم هذا المنهج على جمع المادة العلمية ذات الصلة، وتحليلها، ومقارنتها، وإعادة تركيبها بصورة تساعد على بناء إطار متماسك يفسر الظاهرة موضوع الدراسة.

ISO وقد استندت الدراسة إلى أربعة أنواع رئيسة من المصادر. أولاً، المعايير الرسمية الدولية وعلى رأسها ICAO ثانياً، الإرشادات المؤسسية والمهنية الخاصة بإدارة السلامة والخدمات في الطيران كما تعرضها 31000. ثالثاً، الأدبيات العربية والأجنبية في إدارة المخاطر وجودة الخدمات. رابعاً، المؤشرات العامة المتداولة دولياً في ACI. وتقييم تجربة المسافر بوصفها إطاراً مفاهيمياً عاماً للتحليل، من دون الاستناد إلى بيانات سرية أو نشر تقارير تشغيلية داخلية.

واعتمدت آلية التحليل على ثلاثة مستويات. المستوى الأول مفاهيمي يحدد معنى إدارة المخاطر ومعنى جودة الخدمات في البيئة المطارية. والمستوى الثاني تفسيري يوضح كيف تنتقل المخاطر التشغيلية إلى أثر مباشر في تجربة المسافر. أما المستوى الثالث فهو مستوى تطبيقي يربط هذه النتائج النظرية بسياق مطار نجران ويستخلص منه دلالات تنظيمية وإدارية قابلة للتنفيذ.

10. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة مكانياً على مطار نجران بوصفه إطاراً تطبيقياً للتحليل والنقاش. أما زمانياً، فتعتمد على الأدبيات والمعايير والمصادر المهنية السارية حتى عام 2025. وموضوعياً، فإنها تركز على العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات في البيئة المطارية، وعلى الآثار التنظيمية والتشغيلية التي يمكن أن تنعكس على تجربة المسافر.

ولا تدعي الدراسة جمع بيانات ميدانية جديدة أو تحليل استجابات أصلية مباشرة من العاملين أو المسافرين في هذه النسخة، بل تقدم معالجة تحليلية موسعة تستند إلى مصادر موثقة يمكن الرجوع إليها والتحقق منها، وذلك اتساقاً مع متطلبات النزاهة العلمية ودقة العرض الجامعي.

11. أدوات التحليل

استخدمت الدراسة ثلاث أدوات تحليلية داخلية لتسهيل تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات. تمثلت الأداة الأولى في مصفوفة الربط بين مراحل إدارة المخاطر ومؤشرات الخدمة المتأثرة، والأداة الثانية في جدول أولويات التحسين المقترحة لمطار نجران، أما الأداة الثالثة فتمثلت في قراءة تطبيقية لأبعاد جودة الخدمة في ضوء المنطق التشغيلي للمخاطر. وتساعد هذه الأدوات على تحويل الطرح النظري إلى إطار أكثر عملية وقابلية للاستفادة المؤسسية.

جدول 1: (مصفوفة الربط بين إدارة المخاطر ومؤشرات جودة الخدمات)

أمثلة على المؤشرات المرتبطة	الأثر على جودة الخدمات	التطبيق في البيئة المطارية	عنصر إدارة المخاطر
زمن الانتظار، تدفق الحركة، وضوح المعلومات	رفع الاعتمادية وتقليل المفاجآت التشغيلية	رصد نقاط الازدحام والتعطّل وضعف الإرشاد ونقص الموارد	تحديد المخاطر
استقرار الخدمة وكفاءة نقاط الفحص	تحسين تخصيص الموارد وتسريع القرار	ترتيب الأولويات بحسب الاحتمال والأثر	تحليل المخاطر وتقييمها
جودة التفاعل، استمرارية الخدمة، معالجة الشكاوى	تحسين سرعة الحل وتقليل أثر الاضطراب	خطط بديلة وتنسيق ميداني ودعم الخطوط الأمامية	المعالجة والاستجابة
رضا المسافرين، تكرار الملاحظات، جودة الرحلة الكلية	تحسين مستمر وتراكم معرفي	متابعة الأداء وتحديث الإجراءات والتعلم المؤسسي	المراقبة والمراجعة
وضوح المعلومات، إدراك الأمان، سهولة الحركة	تقليل الارتباك وتعزيز الثقة	الرسائل الفورية واللوحات والتوجيهات والإرشاد	التواصل وإدارة المعلومات

يوضح الجدول السابق أن جودة الخدمة في المطار ليست منفصلة عن الممارسات المؤسسية لإدارة المخاطر، بل

تتأثر مباشرة بمدى نجاح المؤسسة في تحويل معرفة المخاطر إلى قرارات تشغيلية متسقة ومبكرة وفعالة.

12. التحليل التطبيقي لمطار نجران

عند إسقاط الإطار النظري على مطار نجران بوصفه حالة تحليلية، يمكن القول إن القيمة الأساسية لإدارة المخاطر تتمثل في قدرتها على دعم القرارات اليومية التي يلمس أثرها المسافر مباشرة. فالمطار الإقليمي يحتاج إلى درجة عالية من الوضوح في ترتيب الأولويات، لأن المرونة التشغيلية فيه لا تكون عادة بقدر المرونة المتاحة في المطارات الكبرى. ومن ثم فإن أي تعثر في رصد الاختناقات أو تأخر في تفعيل البدائل قد ينعكس سريعاً على تقييم المسافرين لجودة الخدمة.

ومن المجالات التي تبدو أكثر حساسية في البيئة التطبيقية: تنظيم التدفق داخل صالة المغادرة، وجودة الإرشاد في لحظات الذروة، وسرعة التعامل مع المشكلات غير المخطط لها، وتوافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، والتنسيق بين الخدمة الأمامية والجهات التشغيلية. وفي كل واحد من هذه المجالات، تظهر إدارة المخاطر بوصفها أداة عملية للحد من التذبذب وتحسين التجربة العامة للمسافر.

كما يمكن لمطار نجران، بحكم طبيعته الإقليمية، الاستفادة من ميزة مهمة تتمثل في أن دوائر الاتصال المؤسسي قد تكون أقرب وأسرع من المطارات الأكثر تعقيداً. وإذا أحسن استثمار هذه الميزة عبر مراجعات دورية، وربط المخاطر بنقاط الاحتكاك في تجربة المسافر، فإن التحسين الخدمي قد يتحقق بصورة أسرع وأقل تكلفة نسبياً.

13. تحليل أبعاد جودة الخدمات

أول أبعاد جودة الخدمات التي تتأثر بإدارة المخاطر هو بُعد الاعتمادية. فالمسافر يريد خدمة يمكن التنبؤ بها، وإجراءات مستقرة، ورسائل واضحة، ومستوى مقبولاً من الثبات في الأداء. وكلما كانت إدارة المخاطر أكثر نضجاً في التوقع والرصد والمعالجة، انخفض التباين في الخدمة وارتفعت درجة الاعتمادية.

أما بُعد الاستجابة، فيرتبط مباشرة بسرعة احتواء المشكلة ووضوح الحلول البديلة ومستوى الجاهزية لدى العاملين. وهو من أكثر الأبعاد حساسية في بيئة المطار، لأن كثيراً من المشكلات قد لا تكون ناجمة عن عطل كبير، بل عن ببطء في اتخاذ القرار أو ضعف في التنسيق أو عدم وضوح المسؤولية.

ويتصل بُعد الأمان والثقة بجودة المعلومات وانضباط الإجراءات وسلاسة التوجيه والطمأنينة العامة في البيئة التشغيلية. فحتى إذا لم يكن المسافر واعياً بالتفاصيل الفنية، فإنه يدرك بسرعة درجة التنظيم والاتساق والوضوح في البيئة المحيطة به، وينعكس ذلك على تقييمه للأمان وجودة الخدمة معاً.

أما بُعد الملموسية والخدمات المساندة، فيتأثر من جهة استمرارية الصيانة، وجاهزية المرافق، والقدرة على التعامل مع الضغط التشغيلي، وتوقع الذروة وتوزيع الموارد والخدمات المرتبطة براحة المسافر داخل الصالات. ومن هنا يظهر بوضوح أن إدارة المخاطر لا تخدم البنية التنظيمية فقط، بل تمتد آثارها إلى العناصر التي يلمسها المسافر مادياً وبصرياً ونفسياً.

14. أولويات التحسين المقترحة

جدول 2: (أولويات التحسين المقترحة لمطار نجران في ضوء التحليل

المردود المتوقع	المبرر التحليلي	أولوية التحسين
تحسين الانسيابية وتقليل زمن الانتظار	لأنها من أكثر المواضع التي تنقل أثر الخطر إلى تجربة المسافر	إدارة الازدحام ونقاط الاختناق
تقليل الارتباك وتعزيز الثقة	لأن اضطراب المعلومات يضاعف أثر أي خلل تشغيلي	رفع جودة المعلومات والإرشاد
زيادة سرعة المعالجة واتساق الخدمة	لأن تشتت الأدوار يضعف جودة الحلول المقدمة	توحيد الاستجابة بين الجهات
تحسين مستمر أكثر استدامة	لأن التعلم المؤسسي يمنع تكرار القصور	المراجعة بعد الاضطرابات
رفع جودة التفاعل والاحتواء	لأن الموظف نقطة التحول بين الخطر والخدمة	التدريب المتكامل للخدمة والمخاطر

يُظهر الجدول الثاني أن أولويات التحسين المقترحة لا تتفصل عن إدارة المخاطر، بل تنبع من فهم العلاقة بين مواضيع الضعف التشغيلية وبين إدراك المسافر للخدمة. وكلما كانت هذه الأولويات أوضح وأكثر ارتباطاً بالمؤشرات الخدمية، أصبحت فرص النجاح في التحسين أكبر وأكثر استدامة

15. مناقشة النتائج التحليلية

يقود التحليل السابق إلى نتيجة أساسية مؤداها أن إدارة المخاطر ليست وظيفة مساندة بعيدة عن تجربة المسافر، بل هي أحد المحددات الخفية لجودة الخدمة. فالخدمة التي تبدو للمسافر منظمة وسريعة وواضحة هي في الغالب نتيجة لقرارات مؤسسية نجحت في منع التعطل، وترتيب الموارد، وتحديد الأولويات، وتفعيل البدائل، وضبط تدفق المعلومات. ومن ثم فإن معالجة ضعف الجودة لا ينبغي أن تقتصر على التعامل مع الواجهة الظاهرة للمشكلة فقط، كزيادة نقطة خدمة أو تعديل لوحة إرشادية وحيدة، بل ينبغي أن تبدأ من فهم ما إذا كانت المشكلة تمثل خطراً تشغيلياً متكرراً لم يُدار بعد بصورة منهجية. فالمؤسسات التي تعالج النتائج دون الأسباب الجذرية تظل تعاني من تكرار الإشكالات حتى لو بدت استجابتها جيدة في بعض المواقف

كما توضح المناقشة أن الاستفادة من الأطر الدولية لا تعني نقلها بصورة حرفية، بل تكييف منطقتها الإداري مع ترسخ منطق الاستباقية CAO إيقدم إطاراً مرناً للحوكمة والتعامل مع عدم اليقين، و ISO 31000 الواقع المحلي. ف. يقدم منظوراً يركز على تجربة المسافر ونقاط الاحتكاك المؤثرة في تقييم الخدمة . ASQ والتعلم والتحسين، وبرنامج وعندما تُجمع هذه الأبعاد في قراءة واحدة، يصبح من الممكن بناء نموذج تحسيني واقعي يخدم المطارات الإقليمية ومنها مطار نجران.

16. التوصيات

ضمن السياسات التشغيلية والخدمية للمطار، بحيث تُعرّف المخاطر ISO 31000 توصي الدراسة بدمج إطار ذات الصلة برحلة المسافر بصورة صريحة، وتُربط بجهات مسؤولية محددة ومؤشرات متابعة قابلة للقياس كما توصي ببناء مصفوفة دورية تربط بين المخاطر التشغيلية وبين أكثر نقاط الاحتكاك تأثيراً في تجربة المسافر، مثل زمن الانتظار، ووضوح المعلومات، وجودة التفاعل، واستمرارية الخدمة عند الاضطراب وتوصي الدراسة أيضاً بتطوير آليات إنذار مبكر للازدحام والتعطل ونقص المعلومات، وتفعيل الخطط البديلة القابلة للتشغيل السريع في أوقات الذروة أو عند حدوث اضطرابات مفاجئة ومن التوصيات المهمة تعزيز التدريب المتكامل للعاملين بحيث يجمع بين الفهم التشغيلي للمخاطر وبين مهارات الخدمة والتواصل مع المسافرين، مع إجراء مراجعات دورية بعد الأحداث التشغيلية المهمة لاستخلاص الدروس وتحويلها إلى تحسينات عملية وأخيراً، توصي الدراسة بتبني نهج مؤسسي في قياس تجربة المسافر يستفيد من المؤشرات المهنية الدولية العامة ويطوعها بما يلائم السياق المحلي، دون الإخلال بقيود السرية الخاصة بأي بيانات تشغيلية داخلية

17. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات في مطار نجران ليست علاقة هامشية، بل علاقة بنيوية تتشكل عبر تفاصيل التشغيل اليومي ورحلة المسافر داخل المطار. وكلما ارتفعت قدرة الإدارة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراجعتها بصورة مؤسسية، تحسن مستوى الاعتمادية، وتسارعت الاستجابة، وارتفعت جودة المعلومات والخدمات المساندة، وتعزز الرضا العام لدى المسافرين كما تؤكد الدراسة أن المطارات الإقليمية لا تحتاج بالضرورة إلى حلول مكلفة أو معقدة كي تحسن جودة خدماتها، بل تحتاج أولاً إلى منطق إداري يربط بين المخاطر والجودة ويركز على نقاط الاحتكاك الأكثر تأثيراً في التجربة. ومن هذا المنطلق، فإن تحويل إدارة المخاطر إلى أداة لتحسين الخدمة يمثل مساراً واقعياً وعملياً يمكن أن يدعم تطوير مطار نجران ويرفع نضج أدائه المؤسسي والخدمي على المدى المتوسط والبعيد

18. قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمدي، سعيد). 2019. (الاستبيان في البحوث العلمية .مكتبة الرشد
دار الفجر . ISO 31000. الحسيني، محمود). 2020. (إدارة المخاطر وفق معيار
الزهراني، محمد). 2021. (إدارة المخاطر في بيئة الطيران .دار النشر الأكاديمي

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Airports Council International (ACI). (n.d.). Airport Service Quality (ASQ).
<https://aci.aero/programs-and-services/asq/>
Airports Council International (ACI). (2019). Airport Service Quality Customer
Experience. [https://store.aci.aero/wp-](https://store.aci.aero/wp-content/uploads/2019/08/ACI_ASQ_Brochure_Products_Web.pdf)
[content/uploads/2019/08/ACI_ASQ_Brochure_Products_Web.pdf](https://store.aci.aero/wp-content/uploads/2019/08/ACI_ASQ_Brochure_Products_Web.pdf)
Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management. Springer.
Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management. Kogan Page.
International Civil Aviation Organization (ICAO). (n.d.). Safety management.
<https://www.icao.int/safety-management>
International Civil Aviation Organization (ICAO). (2022). Monitoring and measuring
airport service quality.
https://www.icao.int/sites/default/files/Meetings/a41/Documents/WP/wp_542_en.pdf
ISO. (2018). ISO 31000: Risk management—Guidelines.
<https://www.iso.org/standard/65694.html>
Nadimi, N., Mansourifar, F., Lori, H. S., & Soltaninejad, M. (2023). How to outperform
airport quality of service? An integration of grounded theory and structural equation
modeling. BMC Research Notes, 16, Article 147.
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item
scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Marketing, 64(1),
12–40.
Pabedinskaitė, A., & Akstinaitė, V. (2014). Evaluation of the airport service quality.
Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, 398–409.
Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2017). Services marketing. McGraw-Hill.

19. الملاحق

لا تتضمن هذه النسخة ملحقات ميدانية أو أدوات استبانة أصلية، لأنها مصاغة بوصفها دراسة تحليلية موسعة قائمة على التحليل الوثائقي والمصادر العلمية والمهنية. ويمكن، عند الحاجة الأكاديمية اللاحقة، إرفاق أدوات ميدانية مستقلة في نسخة مختلفة إذا تم تنفيذ دراسة تطبيقية فعلية.

ملحق أ) : (مصفوفة موسعة لربط رحلة المسافر بالمخاطر التشغيلية ومؤشرات الجودة

يقدم هذا الملحق أداة عملية يمكن استخدامها في البيئة المؤسسية لمطار نجران من أجل تحويل النقاش النظري الوارد في الدراسة إلى إطار متابعة وتشغيل يومي. ويقوم المنطق هنا على أن رحلة المسافر لا تُقرأ فقط كسلسلة من الإجراءات المتتابعة، بل كسلسلة من نقاط الاحتكاك التي قد تتأثر بدرجات متفاوتة بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية والمعلوماتية. وعندما تُرصد هذه النقاط بصورة منهجية، يصبح بالإمكان تحديد الأولويات بدقة، وربط كل خطر تشغيلي بالأثر الخدمي المباشر الذي قد يشعر به المسافر أو ينعكس على تقييمه العام للخدمة.

وتفيد هذه المصفوفة في دعم ثلاثة مستويات من العمل المؤسسي في آنٍ واحد. فهي أولاً تساعد الإدارة على تحديد المخاطر الأكثر تكراراً في مراحل الوصول، وإنهاء الإجراءات، والانتظار، والصعود إلى الطائرة، واستلام الأمتعة، وثانياً تساعد فرق الجودة على ربط الملاحظات الخدمية بمسبباتها الجذرية بدلاً من التعامل مع الأعراض الظاهرة فقط، وثالثاً تمنح متخذي القرار لغة مشتركة تجمع بين وحدات العمليات والخدمة والصيانة والموارد البشرية والتقنية. ولهذا يمكن اعتمادها كأداة مراجعة شهرية أو فصلية ضمن اجتماعات الأداء التشغيلي.

جدول 3: (مصفوفة رحلة المسافر والمخاطر ومؤشرات المتابعة

مرحلة الرحلة	الخطر التشغيلي المحتمل	الأثر على جودة الخدمة	مؤشر المتابعة	الإجراء الوقائي/العلاجي
الدخول إلى المطار	تنذب حركة المركبات أو ضعف تنظيم نقاط الإنزال	ازدحام مبكر وشعور بالتوتر وفقدان الانسيابية	متوسط زمن الوصول إلى الصالة	تنظيم المسارات وتحديث التوجيه المروري وتنسيق الذروة
التفتيش الأمني	اختناق المسارات أو تفاوت الجاهزية بين نقاط التفتيش	زيادة زمن الانتظار وتراجع الاعتمادية المدركة	زمن الانتظار الأقصى ونسبة فتح المسارات	إعادة توزيع الكوادر وتفعيل فتح المسارات الاحتياطية
منصات المعلومات	تأخر تحديث الشاشات أو تضارب الرسائل	ارتباك المسافرين وتزايد الاستفسارات والشكاوى	نسبة دقة الرسائل ووقت تحديثها	بروتوكول موحد لتحديث المعلومات ومراجعة المصادر
مناطق الجلوس والخدمات المساندة	قصور الصيانة أو عدم ملائمة الطاقة الاستيعابية	انخفاض الراحة العامة وتراجع تقييم الملموسية	معدل الملاحظات ونسبة الجاهزية	صيانة وقائية وتخطيط استيعابي للمقاعد والمرافق
بوابات الصعود	تغيرات تشغيلية متأخرة أو ضعف النداءات	ارتباك عند الصعود واحتمال تأخر الإقلاع	عدد النداءات الإضافية والزمن بين الإعلان والتنفيذ	سيناريوهات اتصال سريعة وتحديد مسؤوليات واضحة

استلام الأمتعة	تأخر الأحزمة أو انقطاع التنسيق مع المناولة الأرضية	انخفاض الرضا النهائي عن التجربة الكلية	متوسط زمن التسليم وعدد البلاغات	تنسيق لحظي مع المناولة وخطط بديلة عند الأعطال
دعم ذوي الإعاقة وكبار السن	عدم كفاية التجهيز أو التأخر في الاستجابة	تأثر صورة المطار إنسانياً ومهنياً	زمن تقديم المساندة ونسبة تلبية الطلبات	قوائم استعداد وخدمة مخصصة وتدريب مستمر
التعامل مع الاضطرابات	ضعف الجاهزية للرحلات المتأخرة أو الملغاة	فوضى معلوماتية وتراجع الثقة بالمطار	زمن إصدار الرسائل وجودة البدائل المعروضة	خطة اضطراب موحدة ومركز تنسيق معلوماتي

توضح هذه المصفوفة أن المسافرين قد لا يرى الخطر بوصفه مفهوماً إدارياً مجرداً، لكنه يرى نتائجه بوضوح في زمن الانتظار، ودقة المعلومات، وراحة الحركة، وسرعة الاستجابة، وجودة التواصل مع الموظفين. ومن هنا فإن فاعلية الإدارة لا تقاس فقط بقدرتها على منع الحوادث الكبرى، بل كذلك بقدرتها على تقليل التذبذب اليومي الذي يؤثر في جودة التجربة الخدمية. كما أن استخدام هذه المصفوفة دورياً يتيح تتبع الأنماط المتكررة واكتشاف نقاط الضعف التي قد تبدو صغيرة لكنها ذات أثر تراكمي كبير في رضا المسافرين.

ملحق ب): (منظومة مؤشرات الأداء المقترحة لقياس أثر إدارة المخاطر في جودة الخدمة

من أهم ما تحتاجه بيئة المطارات الإقليمية وجود منظومة مؤشرات بسيطة وواضحة وقابلة للتطبيق، بحيث تقيس ما إذا كانت إدارة المخاطر تُحدث فرقاً حقيقياً في جودة الخدمة أم لا. وتتبع أهمية المؤشرات من كونها تمثل حلقة الوصل بين القرار الإداري والنتيجة الميدانية؛ فالإدارة لا تستطيع

تحسين ما لا تقيسه، ولا تستطيع ترتيب الأولويات إذا كانت المؤشرات مشتتة أو غير مرتبطة بالأهداف التشغيلية والخدمية معاً. ولذلك فإن الدراسة تقترح مجموعة مؤشرات مركبة تجمع بين بُعدي الكفاءة التشغيلية وتجربة المسافر.

ولا يشترط في هذه المؤشرات أن تكون معقدة أو مرتفعة الكلفة، بل يكفي أن تُبنى على بيانات يمكن جمعها داخلياً بصورة منتظمة، وأن تُراجع ضمن دورة إدارية معلومة، وأن تُربط بمسؤوليات تشغيلية محددة. ويمكن لمطار نجران، بوصفه مطاراً إقليمياً، أن يبدأ بمجموعة محدودة من المؤشرات ذات الحساسية العالية تجاه التغيرات التشغيلية، ثم يطورها تدريجياً كلما ارتفعت الجاهزية المؤسسية وتوفرت القدرة على جمع البيانات وتحليلها بصورة أعمق.

جدول (4): مؤشرات الأداء الدورية المقترحة

المؤشر	الغرض الإداري	آلية القياس	الدورية	الوحدة المسؤولة
متوسط زمن الانتظار في نقاط التفتيش	رصد الاختناقات والذروة	قياس زمني مباشر أو رصد ميداني دوري	يومي/أسبوعي	التشغيل والأمن
نسبة دقة المعلومات المعروضة	قياس موثوقية الرسائل المقدمة للمسافرين	مطابقة الشاشات والإعلانات مع الحالة التشغيلية	يومي	مركز العمليات وخدمة المسافرين
زمن الاستجابة للشكاوى والملاحظات	تعزيز سرعة الحل وإغلاق الحلقة الخدمية	احتساب الزمن بين البلاغ والإجراء	أسبوعي/شهري	خدمة العملاء والجودة

نسبة الجاهزية للمرافق والخدمات المساندة	حماية بُعد الملموسية والراحة	قوائم فحص وصيانة وبلاغات الأعطال	يومي/شهري	الصيانة والخدمات
معدل تفعيل الخطط البديلة عند الاضطراب	اختبار الجاهزية الاستباقية	توثيق الحالات والإجراءات البديلة المنفذة	شهري	التشغيل وإدارة المخاطر
رضا المسافرين عن وضوح الإرشاد	قياس أثر المعلومات والتوجيه	استبيانات قصيرة وملاحظات ميدانية	شهري/فصلي	الجودة وخدمة المسافر
معدل تلبية احتياجات الفئات ذات الأولوية	ضمان العدالة والشمولية في الخدمة	سجلات الخدمة الخاصة وزمن التلبية	شهري	خدمة المسافر والعمليات
عدد الدروس المستفادة المغلقة تنفيذياً	تحويل الأحداث إلى تعلم مؤسسي	متابعة توصيات المراجعات بعد الحوادث والملاحظات	فصلي	إدارة المخاطر والجودة

ويبرز في هذا الإطار أن المؤشرات لا ينبغي أن تُستخدم بوصفها أداة محاسبة فقط، بل بوصفها أداة تعلم وتحسين. فعندما يرتفع زمن الانتظار، أو تتكرر ملاحظات ضعف المعلومات، أو يزداد تأخر معالجة الشكاوى، فإن ذلك لا يعني فقط انخفاض جودة الأداء، بل يعني أيضاً وجود خطر تشغيلي أو تنظيمي يحتاج إلى مراجعة في الجذور، سواء تعلق بتوزيع الموارد أو بمسار اتخاذ القرار أو بدرجة

وضوح المسؤوليات بين الجهات العاملة .ولهذا فإن القيمة الحقيقية للمؤشرات تظهر عندما تُقرأ ضمن تحليل سببي لا ضمن متابعة رقمية صامتة.

ملحق ج: (خارطة طريق تنفيذية على ثلاث مراحل لمطار نجران

تحتاج التوصيات النظرية إلى آلية تطبيق مرحلية تراعي الإمكانيات المؤسسية والزمن المطلوب للتغيير . ومن هذا المنطلق تقترح الدراسة خارطة طريق ثلاثية المراحل تبدأ بإجراءات سريعة وقليلة الكلفة، ثم تنتقل إلى مرحلة بناء الأنظمة وتوحيد الإجراءات، ثم تصل إلى مرحلة التمكين المؤسسي والتحسين المستمر .وتسمح هذه المقاربة للإدارة بأن تبدأ بتحقيق نتائج ملموسة خلال فترة قصيرة، بما يعزز الثقة الداخلية بجدوى المشروع، ثم توسع نطاق التحسين تدريجياً وفق الأولويات والموارد المتاحة.

جدول 5: (خارطة الطريق التنفيذية المقترحة

المرحلة	الإطار الزمني	الأولوية التنفيذية	المخرجات المتوقعة
المرحلة الأولى :المكاسب السريعة	أشهر 0-3	حصر نقاط الاختناق، مراجعة الإرشاد، قياس زمني أولي للانتظار، تحديد المسؤوليات التشغيلية الواضحة	تحسن أولي في الانسيابية ووضوح الصورة التشغيلية
المرحلة الثانية :بناء النظام	أشهر 3-9	اعتماد مصفوفة المخاطر الخدمية، تدريب الموظفين، تفعيل آلية مراجعة دورية، توحيد بروتوكولات الرسائل	ارتفاع الاعتمادية وتقليل التذبذب في الخدمة

	والتحديثات		
المرحلة الثالثة :التمكين المؤسسي	شهرًا 9-18	دمج المؤشرات في الحوكمة، ربط الدروس المستفادة بالميزانية والخطط، مراجعات فصلية وتحسين مستمر	ترسيخ ثقافة مؤسسية تربط المخاطر بالجودة بصورة مستدامة

في المرحلة الأولى، ينبغي أن تركز الإدارة على الإجراءات التي تعالج نقاط الاحتكاك الأكثر وضوحاً للمسافر، مثل التوجيه، والنداءات، ووضوح المعلومات، وتوزيع الكوادر في أوقات الذروة، وسرعة الاستجابة للملاحظات المباشرة. وهذه المرحلة مهمة لأنها تبني الأساس النفسي والتنظيمي للتغيير؛ إذ يشعر العاملون بأن المشروع مرتبط بمشكلات حقيقية يمكن حلها، كما يشعر المسافر بتحسن أولي في تفاصيل التجربة اليومية، وهو ما يرفع من تقبل المؤسسة للاستمرار في مراحل أعمق.

أما المرحلة الثانية فتنتقل فيها الجهود من رد الفعل إلى التنظيم المنهجي. وهنا ينبغي توثيق سيناريوهات المخاطر الأكثر تكراراً، وتحديد مؤشرات القياس، وتدريب الموظفين على فهم العلاقة بين الإجراء التشغيلي والتجربة الخدمية. كما يجب في هذه المرحلة بناء آلية مراجعة منتظمة للملاحظات والحوادث والتعثرات التشغيلية، بحيث لا تبقى المعالجة محصورة في وقت الحدث، بل تتحول إلى معرفة تراكمية تعيد تشكيل الإجراء والسياسة والموارد.

وفي المرحلة الثالثة، يصبح التحدي الرئيس هو ترسيخ التحسين داخل الحوكمة المؤسسية للمطار، بحيث لا تعتمد جودة الخدمة على المبادرات الفردية أو الجهود الموسمية فقط. ويعني ذلك ربط مؤشرات الأداء بالخطط الإدارية، وإدماج نتائج المراجعات في قرارات الموارد والتقنية والتدريب، واعتماد

تقارير دورية مشتركة بين التشغيل والجودة وإدارة المخاطر .وعند بلوغ هذه المرحلة، تتحول إدارة المخاطر من وظيفة داعمة إلى منطق عمل يومي ينعكس مباشرة على استقرار الخدمة وانضباطها وثقة المسافرين بها.

ملحق (د): (تفسير موسع للنتائج الأصلية وربطها بالأدبيات الحديثة

تكشف النتائج الواردة في المسودة الأصلية، ولا سيما معامل الارتباط البالغ (0.68 (ونسبة التفسير التي بلغت (46%)، عن دلالة تحليلية مهمة مفادها أن إدارة المخاطر ليست عاملاً هامشياً في تحسين جودة الخدمات، بل متغير مؤثر يفسر جزءاً معتبراً من تباين التجربة الخدمية داخل المطار .فعندما تكون الإدارة أكثر قدرة على تحديد المخاطر والاستجابة لها، تصبح الخدمة أكثر استقراراً واتساقاً، ويقل تعرض المسافرين لمظاهر الارتباك أو التأخير أو تضارب المعلومات .وهذه النتيجة تتوافق من حيث الاتجاه مع ما قدمته الأدبيات الدولية التي ربطت جودة التجربة بعناصر مثل كفاءة الموظفين، وإدارة الطوابير، ووضوح المعلومات، ونظافة البيئة التشغيلية، وهي كلها مجالات تتأثر مباشرة أو بصورة غير مباشرة بنضج إدارة المخاطر.

كما أن بروز بُعدي الاستجابة للمخاطر وتحديد المخاطر بوصفهما الأكثر تأثيراً في النتائج الأصلية ينسجم مع الطبيعة التشغيلية للمطارات .فالمشكلة في كثير من البيئات الخدمية لا تكمن فقط في وجود الخطر، بل في مدى التعرف المبكر عليه ومدى سرعة التعامل معه قبل أن ينعكس على الخدمة .فإذا تأخرت الإدارة في ملاحظة بدء الاختناق في نقطة تقنيش أو بوابة صعود، أو إذا لم تمتلك مؤشرات تحذيرية كافية بشأن ضغط الرحلات أو نقص الكوادر أو تعثر الأنظمة، فإن النتيجة التي يراها المسافر ستكون انخفاض الاعتمادية وضعف الاستجابة، حتى وإن كانت النية الإدارية حسنة أو الجهد المبذول كبيراً.

أما الفروق التي ظهرت لصالح المطارات الدولية في المسودة الأصلية، فهي لا ينبغي أن تُقرأ فقط بوصفها مقارنة في الموارد، بل بوصفها مقارنة في درجة النضج المؤسسي أيضاً. فالمطارات الدولية عادة ما تمتلك أنظمة أكثر تطوراً في الرصد، وتوحيد الإجراءات، وإدارة الذروة، ومراجعة الأداء، وبناء البدائل التشغيلية، وهو ما ينعكس في جودة الخدمة التي يدركها المسافر. ومن ثم فإن الفجوة التي أشارت إليها النتائج يمكن النظر إليها كفرصة تعلم مؤسسي لمطار نجران، وليس فقط كحكم تقويمي. فالفجوة تحدد الاتجاه الذي ينبغي أن تسير نحوه جهود التحسين، وتساعد في ترتيب الأولويات الواقعية وفق الإمكانيات المتاحة.

وتؤكد الأدبيات التي تناولت جودة الخدمات في المطارات أن عناصر مثل سلوك الموظفين، وزمن الانتظار، ونظافة المرافق، ووضوح اللوحات، والدعم المقدم لذوي الاحتياجات، كلها تؤثر في الرضا العام بدرجات متفاوتة. وما تضيفه هذه الدراسة هو تفسير سبب تذبذب هذه العناصر من منظور المخاطر التشغيلية؛ فبطء الخدمة قد يكون نتيجة سوء توزيع الموارد، وضعف المعلومات قد يكون نتيجة قصور في التنسيق، وتراجع الراحة قد يكون نتيجة ضعف صيانة أو غياب أولويات استباقية. وبهذا المعنى، فإن الدراسة لا تكتفي بالقول إن بعض العناصر مهمة، بل تشرح كيف ولماذا تتأثر هذه العناصر بإدارة المخاطر.

وتوجيهات SERVQUAL و ISO 31000 ومن زاوية أخرى، فإن اعتماد إطار تحليلي يجمع بين يقدم المنطق الإداري ISO 31000 يوفر قيمة تفسيرية عالية للباحث وصانع القرار معاً. ف ICAO كيف تُترجم هذه SERVQUAL العام لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها، بينما يفسر المعالجات إلى أبعاد محسوسة يدركها المسافر، مثل الاعتمادية والاستجابة والملموسية والثقة. أما فتقدم بعداً تشغيلياً مهماً يتعلق بالاستباقية والمراجعة والتعلم. وعند جمع هذه ICAO توجيهات المداخل، يصبح تحسين الخدمة عملية مؤسسية شاملة لا مجرد استجابة تجميلية لملاحظات جزئية.

وبناءً على ذلك، فإن القيمة العملية للنتائج الأصلية لا تكمن في الأرقام ذاتها فقط، بل في نوع القرارات التي يمكن أن تنبثق عنها. فإذا كانت إدارة المخاطر تفسر قرابة نصف التغير في جودة الخدمة، فإن الاستثمار في تحسين هذا المجال ينبغي أن يُعد من أولويات التطوير لا من بنود التحسين الثانوية . ويعني ذلك توجيه الاهتمام إلى بناء قواعد إنذار مبكر، وتطوير مهارات الفرق الأمامية، وتوحيد بروتوكولات الرسائل، وربط المراجعات التشغيلية بمؤشرات الخدمة، وتحويل الحوادث والملاحظات المتكررة إلى فرص تعلم مؤسسي مستمر.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن النتائج الأصلية للدراسة تحتفظ بقيمتها التفسيرية حتى بعد إعادة صياغتها في هذه النسخة الموسعة، لأنها توفر نقطة انطلاق منطقية لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمة في مطار نجران . كما أن دمجها مع الأدبيات والمعايير الدولية يرفع من نضج القراءة العلمية ويجعلها أكثر قابلية للاستخدام الأكاديمي والتطبيقي .ومن هنا فإن هذه الملاحق لا تمثل إضافة شكلية لزيادة التفصيل، بل تمثل امتداداً ضرورياً يترجم نتائج الدراسة إلى أدوات ومعايير ومسارات تنفيذ قابلة للاستفادة الفعلية.