

إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة  
دراسة حالة قطاع الطيران وتأثير الأزمات العالمية

إعداد الطالب/

ناصر عبدالعزیز الأحمد

الرقم الجامعي / ٢٥٣٠٠١١٧١

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م



## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني للوصول لهذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية وثمره الجهد والنجاح بفضل الله

تعالى.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى والدي الكريمين حفظهما الله وعائلي الكريمة وزملائي الأفاضل.

وإلى كل من دعمني خلال هذه المرحلة.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول المحبة المبعوث رحمة للعالمين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد، عليه منا أفضل الصلاة وأتم التسليم.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور/ الفیصل عبدالحمید والدكتور فايز جراد لمساعدتي لي في التغلب على العقبات من خلال التواصل الفعّال، ولتوجيهاتهم القيمة التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية.

وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان لجامعة ميدأوشن - هذا الصرح العلمي الشامخ الذي أتاح لي الفرصة لإكمال دراستنا - كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة عامة الذين أسهموا بتعليمي وتوجيهي خلال فترة الدراسة.

الباحث

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة دراسة حالة قطاع الطيران وتأثير الأزمات العالمية، كما هدفت الدراسة إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة. وتتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفين المؤسسات الاقتصادية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٠) شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية أو في المؤسسات المرتبطة مباشرة بإدارة نشاط النقل الجوي.

أظهرت النتائج كما بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدارسة على محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وقد اشتمل هذا على محاور الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور تحسين العمليات التشغيلية (تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور لتقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية. وبينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

أوصت الدراسة بضرورة آليات فعالة المؤسسة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران،، وضرورة تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران، ويساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مخاطر الأزمات العالمية. وضرورة التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر الأزمات التي تواجه قطاع الطيران، وتعزيز أنظمة الإنذار المبكر في قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر، وإجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر. وضرورة الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات..

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – البيئة الاقتصادية غير المستقرة – قطاع الطيران.

## **Abstract**

This study examined risk management in an unstable economic environment, using the aviation sector as a case study, and the impact of global crises. The study aimed to address risk management within this unstable economic environment. The study population and sample consisted of employees from economic institutions in Riyadh, totaling (70) companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia or institutions directly involved in managing air transport activities.

The results showed that the study participants agreed with the overall risk management approach, including its various dimensions, regarding the aviation sector's ability to withstand global crises in an unstable economic environment. This was encompassed within the study's main themes. The study results showed that participants agreed with the focus on improving operational processes (identifying risks to the aviation sector's ability to cope with global crises), assessing risks to the aviation sector's ability to cope with global crises, and responding to risks to the aviation sector's ability to cope with global crises.

The study recommended the necessity of effective institutional mechanisms to identify risks that may affect the continuity of flight operations. It also recommended the periodic assessment of global risks to determine their potential impact on the aviation sector, and that coordination among stakeholders contributes to reducing the risks of global crises. Furthermore, the study emphasized the need for modern technologies to mitigate crisis risks facing the aviation sector, the importance of strengthening early warning systems to enhance the sector's ability to respond to risks, the allocation of necessary resources to support effective risk response, and the implementation of periodic audits to ensure the effectiveness of risk management procedures. Finally, it stressed the necessity of effective communication between different departments to improve crisis management.

**Keywords:** Risk Management – Unstable Economic Environment – Aviation Sector.

## محتويات الفهرس

| الموضوع                                           | الصفحة |
|---------------------------------------------------|--------|
| الاهداء                                           | أ      |
| شكر وتقدير                                        | ب      |
| ملخص الدراسة                                      | ج      |
| ملخص الانجليزي                                    | د      |
| محتويات الفهرس                                    | هـ     |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة                | ١      |
| المقدمة.                                          | ٢      |
| مشكلة الدراسة.                                    | ٣      |
| أهمية الدراسة.                                    | ٥      |
| أهداف الدراسة.                                    | ٥      |
| تساؤلات الدراسة                                   | ٦      |
| فرضيات الدراسة                                    | ٧      |
| الدراسات السابقة                                  | ٩      |
| الفصل الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة          | ١٤     |
| المبحث الأول: إدارة المخاطر                       | ١٥     |
| المبحث الثاني: البيئة الاقتصادية غير المستقرة     | ٢٠     |
| المبحث الثالث: إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية | ٢١     |

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٧ | المنهجية وطرق البحث                                                                            |
| ٢٨ | منهج الدراسة                                                                                   |
| ٢٩ | حدود الدراسة                                                                                   |
| ٣٠ | الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة                                                          |
| ٣١ | منهج الدراسة                                                                                   |
| ٣١ | مجتمع وعينة الدراسة                                                                            |
| ٣٦ | أداة الدراسة                                                                                   |
| ٣٧ | صدق أداة الدراسة                                                                               |
| ٤٠ | ثبات أداة الدراسة                                                                              |
| ٤١ | الأساليب الإحصائية                                                                             |
| ٤٣ | الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة                                                       |
| ٤٤ | المحور الأول: تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة<br>الأزمات العالمية               |
| ٤٨ | المحور الثاني: تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة<br>الأزمات العالمية              |
| ٥١ | المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على<br>مواجهة الأزمات العالمية          |
| ٥٤ | المحور الرابع: المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على<br>مواجهة الأزمات العالمية |
| ٥٤ | الفصل الخامس : خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها                                              |

|    |                        |
|----|------------------------|
| ٥٤ | أولاً: خلاصة الدراسة   |
| ٥٥ | ثانياً: نتائج الدراسة  |
| ٥٧ | ثالثاً: توصيات الدراسة |
| ٥٩ | المراجع                |
| ٦٣ | الملاحق                |

## فهرس الجدول

### فهرس الجدول

| الصفحة | الجدول                                                                                                                                                                              |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٢     | جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس                                                                                                                           |
| ٣٣     | جدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة                                                                                                                          |
| ٣٤     | جدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي                                                                                                                  |
| ٣٥     | جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي                                                                                                                   |
| ٣٨     | جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بالدرجة الكلية للمحور                                                                                                       |
| ٣٩     | جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بالدرجة الكلية للمحور                                                                                                       |
| ٤٠     | جدول رقم (٧) قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                                                                                                                                   |
| ٤٥     | جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري<br>لاستجابات افراد الدراسة                                                                             |
| ٤٨     | جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري<br>لاستجابات أفراد الدراسة حول تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الازمات<br>العالمية      |
| ٥١     | جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري<br>لاستجابات افراد الدراسة حول الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة<br>الأزمات العالمية |

|    |                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٤ | جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة حول المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية |
| ٥٧ | يوضح ترتيب محور إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة                                                                                                                          |
| ٥٨ | جدول رقم (١٣) معامل ارتباط بيرسون للتأكد من استخدام محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة             |
| ٥٩ | جدول رقم (١٤) معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية                                                                 |
| ٦٠ | جدول رقم (١٥) معامل ارتباط بيرسون للتأكد من المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية                                                               |
| ٦١ | جدول رقم (١٦) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة لتحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية                                                           |
| ٦٢ | جدول رقم (١٧) اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة باختلاف الجنس                                                                                                   |
| ٦٤ | جدول رقم (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي سنوات الخدمة                                                                                                                                 |
| ٦٥ | جدول رقم (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي متغير المستوى العلمي                                                                                                                         |
| ٦٦ | جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي متغير الدخل الوظيفي                                                                                                                          |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | الشكل                                                                  |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| ٣٢     | شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس                |
| ٣٣     | شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى سنوات الخدمة |
| ٣٤     | شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العلمي               |
| ٣٥     | شكل رقم (٤) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي      |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة:

يشهد قطاع الطيران العالمي بيئة تشغيلية تتسم بدرجة مرتفعة من عدم اليقين، نتيجة تداخل العوامل الاقتصادية والمالية والجيوسياسية والتنظيمية والصحية في وقت واحد. فالقطاع يرتبط ارتباطاً مباشراً بأسعار الوقود، وسلاسل الإمداد، وحركة التجارة والسياحة، والسياسات الحكومية، وأسعار الفائدة وسعر الصرف، إضافة إلى حساسيته المرتفعة لأي اضطراب أمني أو صحي عابر للحدود. وفي مثل هذا السياق، لم تعد إدارة المخاطر نشاطاً رقابياً محدوداً يقتصر على التعامل مع الحوادث بعد وقوعها، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تمس قرارات التشغيل والاستثمار والتمويل والتوسع، وتسهم في تعزيز قدرة شركات الطيران على الاستمرار والتعافي ومواجهة الصدمات الممتدة (ISO, 2018).

وتوضح الأدبيات الحديثة أن صناعة الطيران تعد من أكثر الصناعات تعرضاً للأزمات العالمية المتزامنة، إذ تتأثر بسرعة بالأوبئة والركود الاقتصادي، وارتفاع تكاليف التمويل، واضطراب أسعار الطاقة، وإغلاق المجالات الجوية، والقيود الحدودية، والاضطرابات السياسية. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 على نحو خاص عن هشاشة كثير من النماذج التشغيلية والمالية في شركات الطيران، كما أبرزت أهمية بناء أنظمة إنذار مبكر، وخطط استجابة متدرجة، وسياسات أكثر مرونة للتعامل مع صدمات الطلب والعرض معاً (ICAO, 2023).

كما تؤكد تقارير المنظمات الدولية المعنية بالنقل الجوي أن البيئة الاقتصادية التي أعقبت الجائحة لم تعد مستقرة بالكامل؛ فالتعافي رافقته ضغوط تضخمية، وارتفاع في أسعار الفائدة، واستمرار مشكلات سلاسل التوريد، وتأخر تسليم الطائرات وقطع الغيار، فضلاً عن توترات جيوسياسية رفعت تكلفة الوقود وغيّرت مسارات التشغيل في عدد من المناطق. وهذا يعني أن المخاطر التي تواجه قطاع الطيران لم تعد منفصلة، بل أصبحت مترابطة ومركبة، بحيث يؤدي تحقق أحدها إلى تضخيم أثر غيره على الربحية والسيولة والالتزامات التشغيلية (IATA, 2023).

ومن منظور إداري، فإن فعالية إدارة المخاطر في شركات الطيران لا تقاس فقط بقدرتها على حماية المنظمة من الخسائر، بل بمدى مساهمتها في تحسين جودة القرار، وترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد، وحماية السمعة المؤسسية، وضمان استمرارية الخدمة، وتحديد بدائل العمل في ظروف عدم اليقين. لذلك برزت مداخل إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية بوصفها من أكثر المداخل ملائمة للقطاعات التي تتعرض لصدمات عالية التكرار أو عالية الأثر، ومنها قطاع الطيران (COSO, 2017).

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية في مجال الطيران أن استجابة الشركات للأزمات تختلف باختلاف درجة نضج أنظمة إدارة المخاطر لديها، ومستوى الجاهزية القيادية، والقدرة على إعادة تهيئة الشبكات التشغيلية، وإدارة السيولة، والتواصل مع الأطراف المعنية. كما اتضح أن الشركات التي دمجت إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمالي كانت أقدر على التكيف السريع وتقليل الخسائر وتسريع التعافي مقارنة بالشركات التي تعاملت مع المخاطر بوصفها قضية تشغيلية ضيقة (Cook et al., 2023).

وفي السياق العربي والسعودي، تزداد أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل التوسع المستمر في خدمات النقل الجوي، وارتباط القطاع بأهداف التنوع الاقتصادي والسياحة والخدمات اللوجستية، وما يفرضه ذلك من ضرورة تبني ممارسات أكثر نضجاً في إدارة المخاطر، سواء على مستوى شركات الطيران أو الجهات المشغلة والمساندة لها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أكاديمية تربط بين إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة وتأثير الأزمات العالمية على قطاع الطيران، بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والقرارات الإدارية في هذا القطاع الحيوي.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية إدارة المخاطر في قطاع الطيران، فإن كثيراً من الأدبيات والتطبيقات ما تزال تركز على المخاطر التشغيلية أو السلامة الجوية في معناها التقليدي، بينما تتطلب البيئة الاقتصادية الحالية توسيع منظور إدارة المخاطر ليشمل المخاطر المالية والاستراتيجية والجيوسياسية والتنظيمية والسمعية. فشركات الطيران اليوم لا تواجه فقط احتمال تعطل الرحلات أو ارتفاع كلفة الصيانة، بل تتعرض

أيضاً لتقلبات حادة في الطلب، واضطرابات في أسعار الوقود والعملات، وتأخر في الإمدادات، وضغوط تمويلية وتشريعية قد تؤثر مجتمعة في قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها.

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن الأزمات العالمية لا تؤثر في شركات الطيران بدرجة واحدة، بل يتحدد أثرها وفق مستوى جاهزية المنظمة وقدرتها على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بصورة منهجية. ومع ذلك، ما تزال هناك فجوة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت إدارة المخاطر في قطاع الطيران من منظور إداري شامل يربط بين البيئة الاقتصادية غير المستقرة وبين قدرة القطاع على التكيف مع الأزمات المتتالية، خصوصاً في البيئات الإقليمية التي تعتمد على نمو سريع في حركة النقل الجوي.

كما أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت أزمة بعينها؛ مثل الجائحة أو الأزمات السياسية أو حوادث الطيران، دون أن تجمع بين هذه الصدمات ضمن إطار تحليلي يفسر كيف تسهم إدارة المخاطر في رفع القدرة المؤسسية على المواجهة والتعافي في ظل تعدد مصادر عدم اليقين. وهذا يحد من إمكان بناء تصور إداري متكامل يوضح الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية إدارة المخاطر داخل قطاع الطيران.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة المخاطر في قطاع الطيران في البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وبيان مدى إسهامها في الحد من آثار الأزمات العالمية على الاستقرار التشغيلي والمالي والقدرة على التعافي. وتنبع هذه الحاجة من الأهمية الاقتصادية والتنظيمية للقطاع، ومن محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بصورة تطبيقية تربط بين متغيرات الإدارة والمخاطر والمرونة في سياق الطيران.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتخفيف من آثارها؟

## أهمية الدراسة:

### (أ) الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تتناول موضوعاً يقع عند تقاطع ثلاثة مجالات معرفية رئيسة، هي إدارة المخاطر، والمرونة التنظيمية، وإدارة الأعمال في قطاع الطيران. كما تسهم الدراسة في توسيع النقاش الأكاديمي حول إدارة المخاطر من خلال الانتقال من التركيز التقليدي على السلامة والحوادث إلى تحليل أكثر شمولاً يدمج الأبعاد الاقتصادية والاستراتيجية والجيوسياسية والتشغيلية في إطار واحد. كذلك تقدم الدراسة معالجة علمية لموضوع ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات العربية، ولا سيما في مجال إدارة الأعمال، حيث يمكن أن تدعم بناء إطار تفسيري يوضح كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر في قدرة قطاع الطيران على التكيف مع الأزمات العالمية وتحقيق الاستمرارية المؤسسية.

### (ب) الأهمية العملية:

تكتسب الدراسة أهميتها العملية من ارتباطها المباشر بقطاع ذي أثر اقتصادي وتنموي واسع، إذ يعتمد عليه النشاط السياحي والتجاري واللوجستي بدرجة كبيرة. ويمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية في شركات الطيران والجهات المرتبطة بها على تشخيص مواطن الضعف في أنظمة إدارة المخاطر، وتحديد الأبعاد الأكثر أهمية في تحسين الجاهزية للأزمات، وصياغة سياسات أكثر فاعلية لإدارة السيولة والعمليات والاتصال المؤسسي واتخاذ القرار في ظروف عدم الاستقرار. كما يمكن أن تفيد النتائج صناع القرار في تطوير أدلة عمل وإجراءات احترازية وسياسات استجابة تدعم القدرة على الصمود والتعافي في القطاع.

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيس

التعرف على أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتخفيف من آثارها.

## الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات قطاع الطيران.
٢. تحديد مستوى قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتعافي من آثارها.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على المواجهة في قطاع الطيران.
٤. قياس أثر أبعاد إدارة المخاطر في الحد من الآثار التشغيلية والمالية للأزمات العالمية.
٥. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية إدارة المخاطر داخل قطاع الطيران.
٦. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز جاهزية قطاع الطيران في البيئات الاقتصادية غير المستقرة.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيس

ما أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتخفيف من آثارها؟

### التساؤلات الفرعية

١. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات قطاع الطيران؟
٢. ما مستوى قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتعافي من آثارها؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على المواجهة في قطاع الطيران؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؟
٥. ما أبعاد إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً في تعزيز جاهزية قطاع الطيران في البيئة الاقتصادية غير المستقرة؟

## فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق منها، اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية المرونة التنظيمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في بيئة اقتصادية غير مستقرة. وتنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها كيان قادر على الاستشعار المبكر للمخاطر، والاستعداد لها، والاستجابة لها، والتعلم منها، بما يساعدها على الاستمرار والعودة إلى الأداء الفاعل بعد التعرض للاضطرابات. ويعد هذا الطرح مناسباً لقطاع الطيران الذي يعمل في بيئة شديدة الحساسية للأزمات العابرة للحدود، ويحتاج إلى قدرات متواصلة على التكيف والامتصاص وإعادة التشكيل (Duchek, 2020).

كما أن نظرية المرونة التنظيمية لا تعارض مدخل إدارة المخاطر المؤسسية، بل تتكامل معه؛ إذ تفترض أن المنظمة الأكثر قدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها هي الأقدر على تحويل إدارة المخاطر من وظيفة دفاعية إلى قدرة استراتيجية تعزز الاستمرارية والتعلم وسرعة التعافي. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تنطلق من اعتبار إدارة المخاطر أحد المكونات الأساسية التي تدعم المرونة التنظيمية في قطاع الطيران. وبناءً على ذلك، يوفر هذا المنظور النظري أساساً مناسباً لتحليل فاعلية إدارة المخاطر في قطاع الطيران، ويفسر لماذا تختلف قدرة الشركات والمؤسسات الجوية على تحمل الصدمات الاقتصادية والجيوسياسية والصحية والعودة إلى مسارها التشغيلي والمالي. كما يساعد هذا المنطلق في بناء أدوات القياس، وصياغة الفروض، وتفسير النتائج المتوقعة في ضوء العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على مواجهة الأزمات.

## الدراسات السابقة:

### المقدمة:

يمثل استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية؛ إذ يساهم في توضيح ما تناولته الأدبيات من موضوعات مرتبطة بإدارة المخاطر والأزمات والمرونة في قطاع الطيران، كما يساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. ومن خلال مراجعة هذه الدراسات يمكن للباحث بناء تصور أكثر دقة لمتغيرات الدراسة، واختيار المنهج المناسب، وتحديد الزوايا التي تميز الدراسة الحالية عن غيرها.

وتزداد أهمية الدراسات السابقة في هذا الموضوع تحديداً بسبب الطبيعة المتغيرة للمخاطر التي تواجه قطاع الطيران. فالأدبيات لم تعد تقتصر على تحليل حوادث التشغيل أو آثار الجائحة فقط، بل أصبحت تمتد إلى دراسة التقلبات الجيوسياسية، ومخاطر الأسواق المالية، واضطرابات الإمداد، وتقلبات الطلب والسعر، فضلاً عن تحليل استراتيجيات التعافي والمرونة المؤسسية التي تبنتها الشركات في الفترات الحرجة. وانطلاقاً من ذلك، اعتمد الباحث في هذا الفصل على الرجوع إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتقارير المؤسسية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة. وقد روعي في اختيارها أن تكون مرتبطة بإدارة المخاطر أو إدارة الأزمات أو المرونة في صناعة الطيران، أو أن تقدم أطراً مؤسسية يمكن الاستناد إليها في بناء الدراسة الحالية.

كما روعي في عرض الدراسات السابقة أن يتم تنظيمها بصورة موضوعية تبدأ بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، ثم يعقب ذلك تحليل مقارن يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مع بيان ما تضيفه الدراسة الحالية إلى هذا المسار البحثي. وبذلك لا يقتصر هذا الفصل على العرض الوصفي، بل يتجه إلى التحليل والنقد والربط بين النتائج السابقة ومتطلبات الدراسة الراهنة.

ويتيح هذا العرض أيضاً الوقوف على المناهج والأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، والتعرف إلى المتغيرات الأكثر حضوراً في الأدبيات، مثل الاستجابة للأزمات، وإدارة السيولة، وإعادة هيكلة الشبكات، والمرونة

التشغيلية، والمخاطر الجيوسياسية، وممارسات الاتصال المؤسسي، بما يثري بناء الدراسة الحالية من الناحية النظرية والمنهجية.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يمثل قاعدة علمية مهمة تنطلق منها الدراسة الحالية، إذ يوفر خلفية بحثية تمكن الباحث من تحديد موقع دراسته ضمن الأدبيات القائمة، وصياغة فجوتها البحثية، وتبرير أهميتها العلمية والتطبيقية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

### أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة زيد ونجاد (٢٠١٧) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، وانطلقت من فكرة أن المؤسسات الجوية التي تعمل في بيئات متقلبة تحتاج إلى مواءمة أوثق بين التخطيط وإجراءات الاستجابة للأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين وضوح التوجه الاستراتيجي وبين قدرة المؤسسة على الحد من آثار الأزمة وتحسين سرعة التعامل معها، كما أشارت إلى أهمية الجاهزية التنظيمية ووضوح الصلاحيات وتوفير المعلومات. وتفيد هذه الدراسة الحالية في إبراز البعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات داخل شركات الطيران العربية (زيد ونجاد، ٢٠١٧).

وسعت دراسة رفاعي (٢٠٢٠) إلى تحليل الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارات المخاطر داخل مؤسسات الطيران الدولية والمصرية، وركزت على كيفية إدارة الرسائل الإعلامية والتواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة عند حدوث الأزمات. وأظهرت الدراسة أن الاتصال المؤسسي ليس عنصراً تكميلياً في إدارة المخاطر، بل أحد مكوناتها الأساسية، لما له من أثر مباشر في حماية السمعة وتقليل الدعر ورفع كفاءة التنسيق أثناء الأزمة. وتمثل هذه النتيجة بعداً مهماً للدراسة الحالية، لأنها تؤكد أن فاعلية إدارة المخاطر في قطاع الطيران ترتبط بالعمليات الاتصالية بقدر ارتباطها بالإجراءات التشغيلية (رفاعي، ٢٠٢٠).

أما دراسة عبد الله (٢٠١١) فقد تناولت دور العلاقات العامة في إدارة أزمات حوادث الطيران من خلال تطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني في السودان، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الأنشطة والبرامج والوسائل المستخدمة في معالجة الأزمات المرتبطة بحوادث الطيران. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستعداد المسبق

ووضوح الأدوار والرسائل يساهم في تقليل آثار الأزمة ورفع كفاءة التعامل معها، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية الجاهزية المؤسسية ضمن منظومة إدارة المخاطر (عبد الله، ٢٠١١).

وفي سياق أقرب إلى إدارة المخاطر بمعناها البيئي والمؤسسي، قدمت دراسة ثريا وآخرين (٢٠٢٠) إطارًا مقترحًا لإدارة المخاطر البيئية في قطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية، وربطت بين إدارة وضبط المخاطر وبين دعم القدرة التنافسية المستدامة للقطاع. وأظهرت الدراسة أهمية وجود مدخل منظم للتعامل مع المخاطر بما يعزز الأداء والقدرة التنافسية. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في توضيح أن إدارة المخاطر في الطيران لا تقتصر على تقليل الخسائر، بل ترتبط أيضًا بحماية الميزة التنافسية واستدامة الأداء (ثريا وآخرون، ٢٠٢٠). كما هدفت دراسة أبو شحاتة والمحلاوي (٢٠٢٣) إلى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية، وتوصلت إلى وجود ارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحلها المختلفة. وهذا يؤكد أن أنظمة إدارة المخاطر لا تعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل تتأثر بدرجة تبني المنظمة للتعليم والتنسيق والاستجابة والمسؤولية المشتركة، وهو ما يعزز القيمة التفسيرية للدراسة الحالية.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Cook et al. (2023) مراجعة أدبية واسعة للأزمات التي واجهت شركات الطيران واستجاباتها، واستهدفت الدراسة تحديد الأنماط المتكررة في الأزمات العالمية وتحليل سلوك الشركات في التعامل معها. وخلصت إلى أن الأزمات الأكثر تأثيرًا شملت الجائحة والأزمات الأمنية والركود الاقتصادي وارتفاع أسعار الوقود، وأن الشركات الأكثر نجاحًا في التعافي كانت تلك التي جمعت بين خفض التكلفة والمرونة التشغيلية والتواصل الفعال وتكييف الشبكات. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات قربًا من موضوع الدراسة الحالية، لأنها تقدم خلفية تحليلية مباشرة عن العلاقة بين الأزمات وإدارة الاستجابة في الطيران.

وهدفت دراسة Sun et al. (2022) إلى تقديم مراجعة شاملة للأبحاث الحديثة المتعلقة بجائحة كوفيد-١٩ والنقل الجوي، مع استخلاص الدلالات السياساتية والبحثية المستقبلية. وأظهرت الدراسة أن الطيران تأثر

بالقيود الحدودية وبالهبوط الحاد في الطلب وباضطراب الشبكات والأسواق، وأن مرحلة ما بعد الجائحة تتطلب بناء نماذج تشغيل أكثر مرونة وربطاً أوثق بين إدارة المخاطر وصنع القرار. وتفيد هذه الدراسة الحالية في تأكيد الطبيعة المركبة للمخاطر التي يتعرض لها القطاع عند حدوث الأزمات العالمية.

أما دراسة (Cho et al. (2023 فقد تناولت أثر الصراعات السياسية على أداء شركات الطيران، وخلصت إلى أن النزاعات السياسية تؤثر سلباً في الطلب، وتزيد من حالة عدم اليقين، وتنعكس على مؤشرات الأداء السوقي والتشغيلي للشركات. وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في كونها توضح أن الخطر الجيوسياسي لم يعد متغيراً هامشياً في صناعة الطيران، بل أصبح من العوامل الأساسية التي ينبغي أن تدمجها الشركات في خرائط المخاطر وقراراتها الاستراتيجية.

وفي دراسة حديثة، بحث (Song et al. (2025 كيف تؤثر المخاطر الجيوسياسية في الأداء السوقي لأسهم شركات الطيران، وأظهرت النتائج أن الارتباط بين المخاطر الجيوسياسية وسوق الطيران يتعزز في فترات الصدمات الكبرى، ولا سيما أثناء النزاعات والحروب وارتفاع أسعار الطاقة. وتؤكد هذه النتائج أهمية إدخال المؤشرات الخارجية الكلية ضمن أنظمة إدارة المخاطر في شركات الطيران وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الداخلية التقليدية. كما أن التقارير المؤسسية الصادرة عن (ICAO (2023 بينت أن جائحة كوفيد-19 ألحقت بالطيران المدني خسائر اقتصادية وتشغيلية غير مسبوقة، وأكدت الحاجة إلى المتابعة المستمرة للمؤشرات الاقتصادية وتحديث سيناريوهات التعافي. وتنسجم هذه النتائج مع ما طرحه (IATA (2023 حول هشاشة الربحية أمام التضخم وارتفاع الفائدة واستمرار اضطرابات سلاسل التوريد، بما يعكس أن القطاع ما يزال يعمل في بيئة عرضة لعدم الاستقرار.

وعلى مستوى الأطر الإدارية العامة، يؤكد كل من (ISO (2018 و (COSO (2017 أن إدارة المخاطر الفاعلة تتطلب دمجها في الاستراتيجية والحوكمة والقرار، وبناء عمليات مستمرة لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراجعتها. وعلى الرغم من أن هذين المرجعين ليسا دراستين تطبيقيتين في قطاع الطيران، فإنهما يوفران

الأساس المفاهيمي الذي يمكن من خلاله تحليل نضج إدارة المخاطر في هذا القطاع وربطها بالأداء والمرونة والتعافي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق أن الدراسات العربية والأجنبية اتفقت بدرجات متفاوتة على أن قطاع الطيران من أكثر القطاعات حساسية للصدمات الخارجية، وأن فعالية الاستجابة للأزمات تتأثر بوجود أنظمة مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر والتخطيط والاتصال والمرونة التشغيلية. كما أجمعت أغلب الدراسات على أن أثر الأزمات لا ينحصر في الجانب التشغيلي، بل يمتد إلى الجوانب المالية والسمعية والاستراتيجية.

وفي المقابل، يظهر من التحليل المقارن أن الدراسات العربية ركزت بدرجة أكبر على إدارة الأزمات والعلاقات العامة والثقافة التنظيمية، في حين ركزت الدراسات الأجنبية والمؤسسية على المرونة التشغيلية، والمخاطر الجيوسياسية، ومؤشرات الأداء السوقي، وتعقيد البيئة الاقتصادية بعد الجائحة. وهذا يكشف عن حاجة حقيقية إلى دراسات عربية تربط بين إدارة المخاطر بمعناها المؤسسي الشامل وبين قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في بيئة غير مستقرة.

ومن خلال التحليل المقارن للدراسات السابقة، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها في عدة جوانب؛ فهي لا تقتصر على أزمة واحدة، ولا تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها وظيفة تشغيلية منفصلة، بل تتناولها ضمن منظور إداري شامل يربط بين تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها وبين قدرة قطاع الطيران على الاستمرار والتكيف والتعافي في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية.

الفصل الثاني  
المنطلقات النظرية للدراسة

## المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة، وتشير في معناها العام إلى مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها واختيار أساليب التعامل معها ومتابعتها بصورة مستمرة. وقد تطور هذا المفهوم من كونه ممارسة مرتبطة بالخسارة والتأمين إلى كونه مدخلاً استراتيجياً يربط بين الحوكمة والقرار والأداء والاستدامة. ويقصد بإدارة المخاطر في الدراسة الحالية إجرائياً: مستوى ممارسة مؤسسات قطاع الطيران لعمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ضمن بيئة اقتصادية غير مستقرة.

تُعدّ إدارة المخاطر منهجية منظمة تعتمد على مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تمكّن المنظمات من التعرف المبكر على التحديات المحتملة والتعامل معها بصورة استباقية تقلل من أثارها السلبية. وهي عملية منهجية تهدف إلى رصد وتحليل المخاطر التي قد تعترض مسار المؤسسة، والعمل على تحجيم أثارها السلبية على الأفراد، والبيئة، واستمرارية العمل (شحاته وبدير، ٢٠٢١).

فهي عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسات، والعمل على معالجتها بأساليب تساهم في تعزيز فرص تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشمل عمليات إدارة المخاطر جميع الإجراءات التي تهدف إلى التحكم بالمخاطر أو بتقليل أثارها على العمل، والعمل على إدارتها ومعالجتها بطريقة تضمن تقليل من الخسائر والمشكلات الناتجة عنها، وتهدف العمليات إلى الاستفادة من الخبرات المكتسبة من التعامل مع المخاطر لتحسين الأداء واتخاذ قرارات أفضل في المستقبل، وإدارة المخاطر تتجاوز كونها مجرد دفاع أو تقليل الخسائر؛ فهي أداة استراتيجية لتعزيز فرص النجاح، حيث تساهم في تحويل التحديات إلى خبرات تراكمية تُحسن من جودة القرارات المستقبلية وترفع كفاءة الأداء المؤسسي الشامل (المطيري، ٢٠١٩).

تهدف عملية إدارة المخاطر إلى تواجده المؤسسة بهدف التقليل من الخسائر الناتجة عنها، والسعي نحو تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية (المخلفي، ٢٠١٩).

وتضمن مجموعة من إجراءات وأنشطة وعمليات وأدوات وتقنيات تساعد المؤسسة التعليمية على التصدي لخطر محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة، أو على منسوبها، أو على المستفيدين منها من المجتمع والبيئة المحيطة (شحاتة وبدير، ٢٠٢١).

#### - أهمية إدارة المخاطر:

أشار بوجردة (٢٠١٩)، بأهمية إدارة المخاطر وهي كما يلي:

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط: تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم شامل للمتغيرات، والفرص، والتهديدات المحتملة.
- تقديم إطار عمل متكامل: توفير هيكلية موحدة تضمن تنفيذ الأنشطة المستقبلية بتناغم تام وتحت رقابة وانضباط عاليين وذلك بطريقة متناسقة وخاضعة للرقابة والتحكم.
- حماية الأصول وسمعة المؤسسة: حماية ممتلكات المنظمة المادية والمعنوية، وصون صورتها الذهنية ومكانتها في السوق والمجتمع.
- تطوير الرأس المال البشري والمعرفي: تنمية مهارات الكوادر البشرية، وتعزيز بنية نظم المعلومات وقواعد البيانات لدعم التميز المؤسسي.
- الاستغلال الأمثل للموارد: ضمان التوزيع الفعال لرأس المال والموارد المتاحة وتوظيفها في المسارات الأكثر نفعاً.
- وضع خطط استباقية لتأمين سلامة الموظفين في كافة القطاعات الإدارية والإنتاجية والخدمية.
- تحرير المؤسسة من المخاوف: الحد من المخاوف الناتجة عن الأزمات المحتملة، مما يتيح للإدارة التركيز على أهدافها الجوهرية برؤية صافية وكفاءة عالية.

- تحسين جودة القرارات: المساعدة في رفع مستوى نوعية القرارات التي تُتخذ في مختلف المجالات داخل المؤسسة.

- التقليل من آثار المخاطر غير المتوقعة وتخفيف حدة الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر غير المتوقعة وسرعة التعافي منها.

- كما أضاف جبرا (٢٠١٥) إعداد دراسات ما قبل وما بعد المخاطر: القيام بدراسات وقائية واستباقية للحد من الخسائر المحتملة، وتحديد المخاطر التي يجب السيطرة عليها، واستخدام الأدوات والتقنيات التي تمنع حدوث أو تكرار مثل هذه المخاطر ومنع تكرار الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص للتحسين.

- مراحل وخطوات إدارة المخاطر:

أشار كلاش وبهلول (٢٠٢١) تعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من المراحل المتتابعة التي تعتمد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار آليات التعامل معها، إلى جانب المتابعة المستمرة للتأكد من كفاءة إدارة تلك المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خطوات أساسية على النحو التالي:

- التحضير: تتضمن هذه المرحلة التخطيط للعملية الكاملة ورسم خريطة نطاق العمل لتحديد المجالات التي قد تتعرض للمخاطر.

- تحديد المخاطر: يتم في هذه المرحلة التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة أو المنظمة.

- تقييم المخاطر: يشمل تحديد عنصري الخطر:

- شدة الخطر وتأثيره المحتمل.

- احتمالية حدوث الخطر.

- وضع الخطة: تهدف هذه المرحلة إلى اتخاذ القرارات اللازمة لاختيار الوسائل والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر وتقليل آثارها.

- التنفيذ: تشمل اتباع الإجراءات العملية للتخفيف من تأثير المخاطر، سواء عن طريق تجنبها، أو تقليلها، أو تحويلها، أو قبولها بشكل محسوب ومدروس.

- وأشار العتيبي (٢٠٢٣) مراجعة وتقييم الخطة: تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف أي مخاطر جديدة قد تنشأ، أو تقييم فاعلية الإجراءات المتخذة للتحكم في المخاطر السابقة، مع تعديل الخطط بما يضمن تحسين الأداء المستقبلي.

#### - طرق وأساليب إدارة المخاطر:

أشار بوجرده (٢٠١٩) أن يتم اللجوء إلى طرق وأساليب إدارة المخاطر وذلك كما يلي:

- الوقاية والمنع: تقوم هذه الطريقة إلى منع المخاطر قدر الإمكان، أو الحد من الخسائر الناتجة عنها في حال وقوعها. ويُحقق ذلك من خلال استخدام وسائل وقائية، مثل تدريب العاملين، واتباع تعليمات السلامة، وتطبيق إجراءات الأمن، مما يقلل من احتمالية التعرض للحوادث والمخاطر التي قد تهدد سلامة الأفراد أو استقرار الشركة.
- التحويل: تقوم هذه الطريقة على مواجهة الخطر عن طريق نقله إلى طرف آخر، بحيث يكون الضرر الواقع على هذا الطرف أقل بكثير مما كان سيحدث للطرف الأصلي، وبالتالي حماية المؤسسة من الأضرار الكبرى التي قد تهدد استمرارها أو تأثيرها على عملياتها.
- اختزال الخطر: تعتمد هذه الطريقة على التمسك بالهدف، ويتم اتخاذ إجراءات تقلل من احتمالية حدوث المخاطر أثناء تحقيق الأهداف، والثاني هو التعامل مع أثر الخطر في حال حدوثه. ورغم أن هذا الأسلوب لا يحقق مستوى الوقاية الكامل، إلا أنه يساهم في تقليل تأثير المخاطر، خصوصاً عند دمجه مع نظم الأمن البشري وأساليب الإدارة العملية المدعومة بالأبحاث والتجارب الإجرائية (فريدة، ٢٠١٦).

أوضح المطيري (٢٠١٩) تحديد المخاطر وتحليلها يجب على فريق العمل في إدارة المخاطر أن يستخدم أحد

الطرق العلمية التالية للتعامل مع المخاطر، أن أساليب التعامل مع المخاطر كما يلي:

- تجنب المخاطر: يقوم هذا الأسلوب على القرار الاستراتيجي بالامتناع نهائياً عن ممارسة الأنشطة التي قد تولد مخاطر جسيمة تهدد بقاء المنظمة. يُعد هذا الخيار جذرياً، حيث يتم التضحية بالعوائد المحتملة للنشاط مقابل ضمان السلامة المطلقة من آثار المخاطر المرتبطة به.
- نقل المخاطر: يقوم هذا الأسلوب على نقل التبعة المالية أو القانونية للخطر إلى طرف ثالث متخصص، مثل شركات التأمين أو المقاولين من الباطن. تهدف هذه العملية إلى حماية المؤسسة من الهزات المالية الكبرى عبر توزيع عبء الخطر على جهات تمتلك قدرة أكبر على تحمله.
- تقليل المخاطر: يركز هذا الأسلوب على محورين؛ الأول هو الوقاية لخفض احتمالية وقوع الخطر (مثل تدريب العاملين والالتزام بمعايير السلامة)، والثاني هو الاختزال للحد من شدة الآثار الناتجة في حال وقوعه، ويعتمد هذا النهج على الأبحاث الإجرائية ونظم الأمن التقني والبشري لتحويل المخاطر إلى مستويات يمكن السيطرة عليها.
- قبول المخاطر: يعني هذا الأسلوب تقبل المخاطر كما هي دون تطبيق أي إجراءات وقائية، ويتم تبني هذا الأسلوب عندما تكون تكلفة معالجة الخطر أعلى من الخسارة المتوقعة منه، أو عندما يكون احتمال حدوثه ضئيلاً جداً وآثاره محدودة. في هذه الحالة، تقرر الإدارة التعامل مع النتائج عند وقوعها مباشرة دون رصد ميزانيات مسبقة للوقاية أو التحويل (المطيري، ٢٠١٩).

## المبحث الثاني: البيئة الاقتصادية غير المستقرة

يقصد بالبيئة الاقتصادية غير المستقرة تلك البيئة التي تتسم بارتفاع درجة عدم اليقين وبالتقلب المتكرر في مؤشرات الاقتصاد الكلي والقطاعي، مثل أسعار الفائدة، وأسعار الوقود، والتضخم، وسعر الصرف، وسلاسل الإمداد، والطلب على السفر والنقل. وتزداد أهمية هذا المفهوم في قطاع الطيران تحديدًا بسبب شدة تأثيره المباشر بهذه المتغيرات. ويقصد بهذا المفهوم في الدراسة الحالية الإطار الاقتصادي الذي تعمل داخله شركات الطيران في ظل تقلبات الأسواق وتغير السياسات وتداعيات الأزمات العالمية.

### أولاً: مفهوم الأزمات العالمية في قطاع الطيران

تشمل الأزمات العالمية في قطاع الطيران مجموعة الصدمات العابرة للحدود التي تؤثر في حركة الطيران والتشغيل والطلب والتمويل والربحية، مثل الجوائح الصحية، والحروب والنزاعات، والقيود الحدودية، والاضطرابات السياسية، والركود الاقتصادي، وأزمات الطاقة وسلاسل التوريد. وتمثل هذه الأزمات تحديًا مضاعفًا لقطاع الطيران بسبب سرعة انتقال أثرها بين الأسواق والمناطق. ويقصد بها إجرائيًا في الدراسة الحالية تلك الأحداث الخارجية ذات الأثر الواسع التي تنعكس على أداء مؤسسات الطيران وقدرتها على الاستمرار والتعافي.

### ثانيًا: العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة قطاع الطيران على المواجهة

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود ارتباط وثيق بين نضج إدارة المخاطر وبين قدرة المنظمات على الصمود في مواجهة الأزمات. ففي قطاع الطيران، تؤدي الإدارة الفاعلة للمخاطر إلى تحسين سرعة الاستجابة، ورفع جودة القرار، وحماية السيولة والعمليات، وتقليل الخسائر، والحفاظ على الثقة المؤسسية. وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من اعتبار إدارة المخاطر متغيرًا مستقلًا يؤثر في قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية والتخفيف من آثارها.

## المبحث الثالث: إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية:

### أولاً: إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية:

تعد إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية بأنها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، وهل الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل على نتيجة متوقعة أو مأمولة، وتنجم عن إمكانية الخسائر الناتجة عن الفشل في تحقيق الهدف المالي الذي يعكس خطر عدم اليقين بشأن أسعار صرف العملات الأجنبية وأسعار الفائدة وأسعار السلع والأسهم وجودة الائتمان والسيولة.

#### ١. مخاطر السوق:

تعتبر الأدوات والأصول التي يتم تداولها في السوق مصدراً لهذه المخاطر التي إما لأسباب متعلقة بالمتغيرات الاقتصادية الكلية أو نتيجة تغير أحوال المؤسسات الاقتصادية على المستوى الجزئي. فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على مستوى الاقتصاد ككل. أما مخاطر السوق الخاصة فتنشأ عندما يكون هنالك تغير في أسعار أصول أو أدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها. على أن تقلبات الأسعار في الأسواق المختلفة تؤدي إلى أنواع مختلفة من مخاطر السوق. وعلى هذا، يمكن تقسيم مخاطر السوق إلى مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر أسعار الصرف ومخاطر أسعار السلع. (علي، ٢٠١٣).

#### ٢. مخاطر الائتمان:

تعرف بأنها الخسائر الناتجة عن نكوص أحد الأطراف عن الوفاء بالتزاماته الناشئة عن أحد عقود المشتقات.

#### ٣. مخاطر السيولة :

هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها، وتظهر هذه المظاهر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، وعدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية، وتقلل من مقدرة المؤسسة المالية على الإيفاء

بالتزاماته التي حانت أجالها، وبما تكون هذه المخاطر نتيجة الصعوبة في الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض (مخاطر تمويل السيولة)، أو تعذر بيع الأصول (مخاطر تسيل الأصول).  
بينما يمكن السيطرة على تمويل مخاطر السيولة من خلال الترتيب المناسب للتدفقات النقدية المطلوبة، والبحث عن مصادر جديدة لتمويل عجز السيولة، كما يمكن معالجة مخاطرة تسيل الأصول من خلال تنويع محفظة الأصول ووضع قيود على بعض المنتجات ذات السيولة المنخفضة.

#### ٤. مخاطر التشغيل :

تكون مخاطر التشغيل نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث. وهي مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية، وتعود العوامل الداخلية إما إلى عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية، وإما إلى قصور أي منها.  
وبينما تكون المخاطر البشرية بسبب عدم الأهلية. فإن المخاطر الفنية قد تكون من الأعطال التي تطل أجهزة الاتصالات والحاسب الآلي، أم مخاطرة العمليات فقد تحدث لأسباب عديدة منها أخطاء مواصفات النماذج، وعدم الدقة في تنفيذ العمليات، والخروج عن الحدود الموضوعة للسيطرة على التشغيل. (غنيم، ٢٠١٢).  
ونظرا للمشكلات التي تنتج من عدم الدقة في العمل، وفي حفظ السجلات، وتوقف الأنظمة، وعدم الالتزام بالضوابط الرقابية، هناك احتمال أن تكون تكاليف التشغيل أكثر من التكاليف التقديرية لها، الأمر الذي سيؤثر سلباً على الإيرادات.

#### ٥. المخاطر القانونية: ترتبط المخاطر القانونية بعد وضع العقود المالية موضوع التنفيذ، أي أنها ترتبط

بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات.

وربما تكون طبيعة هذه المخاطر خارجية مثل الضوابط الرقابية التي تؤثر في بعض أنواع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، كما يمكن أن تكون ذات طبيعة داخلية. (سعيد، ٢٠١٥)

ثانياً: الإجراءات المتبعة للحد من إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية:

هناك عدد من الإجراءات يمكن لإدارة البيئة الاقتصادية أن تقوم بها للحد من الآثار السلبية للمخاطر التي

يمكن أن تتعرض لها المؤسسات، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

١. الرقابة : وتتمثل في وضع إجراءات رقابية تضمن عدم إنتشار المخاطر أو تقليلها إلى أدنى مستوى ممكن.

٢. التنوع : ويقصد بذلك تنوع مصادر التمويل والإقراض والاستثمار والعمليات لتقليل المخاطر.

٣. المشاركة : أي مشاركة أطراف أخرى في تحمل المخاطر مثل الكفالات.

٤. النقل : توزيع المخاطر بنقلها إلى أطراف أخرى.

٥. قبول الحظر : أي قبول المؤسسة لمستوى معين من المخاطر وهذا يتم في الحالات التي تكون للمخاطر آثار سلبية قليلة وكلفة معالجتها عادية.

٦. التجنب : من خلال تصميم عمليات لتجنب المخاطر وفق خطط معينة.

٧. تحديات ومشاكل إدارة المخاطر المالية : (بروال، ٢٠١١)

- التوافق الشرعي .
- مدرسة الفقه الجزئي.
- النزاهة والمصداقية.
- تطوير المنتجات والابتكار.
- تطوير الأسس المرجعية.
- توفير موارد بشرية متمرسة. (وزارة المالية السعودية، ٢٠٢١).

### ثالثاً: إجراءات إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية:

يعد بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عامل أساسي في بناء اجراءات إدارة المخاطر من خلال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجهة، واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العلاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها لضمان فاعلية اجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة، وتتم عملية إدارة حسب المراحل التالية:

١. تحديد المخاطر : عن طريق تحديدها وتصنيفها بناء على فئات المخاطر المعروفة مسبقاً.
  ٢. تحليل المخاطر : تحليل المخاطر وتعريف المسببات، والآثار المتوقعة على العمليات، والتأكد من ربط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية وتحليل مدى أثرها.
  ٣. تقييم المخاطر: وهذا بناء على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تركز على الأثر المالي، وتعطل العمليات، وثقة اصحاب المصلحة، والتدخل الاستراتيجي، كما تقاس احتمالية الخطر بناء على الضوابط المفصلة وتكرار حدوثه.
  ٤. معالجة المخاطر: يتم تحديد أهم وأعلى المخاطر تقييماً لوضع خطط علاج بإضافة ضوابط إضافية للحد من أثر الخطر واحتمالية حدوثه، ويتم تحديد ووضع مؤشرات لمراقبة المخاطر أعلى مخاطر تقييماً) لضمان مراقبتها بشكل دقيق ومستمر وإعطاء القيادات إنذارات (الرئيسية) مبكرة في حال زادت احتمالية وقوع الخطر.
- يتوجب مراقبة ومراجعة السياق بشكل دوري لضمان فاعليته، والتأكد من شموليته وتغطيته لجميع مخاطر الجهة، كما أن التواصل والاستشارات مع أصحاب المصلحة والخبرة تعتبر ركيزة أساسية لتغطية جميع المخاطر وتقييمها بالشكل السليم. (بروال، ٢٠١١).

رابعاً: إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة:

من إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة ما يلي (عبدالعاطي، ٢٠٢٤)

١. التخطيط والتطوير:

- تحليل المخاطر الشامل: الانتقال من رد الفعل إلى الاستباقية من خلال توقع أسوأ الحالات وتحليل تأثيرها المحتمل.
- التنبؤ المالي: استخدام نماذج مالية مرنة يمكن تعديلها فوراً بناءً على متغيرات أسعار الفائدة أو سلاسل التوريد.

٢. إدارة السيولة النقدية :

- ترشيد الإنفاق: تأجيل النفقات الرأسمالية غير الضرورية والتركيز على الكفاءة التشغيلية.
- الاحتياطات النقدية: بناء "صندوق طوارئ" نقدي يغطي نفقات التشغيل لمدة تتراوح بين ٦ إلى ١٢ شهراً لضمان استمرار الأعمال في فترات الركود.

٣. تنوع مصادر الإيرادات وقاعدة العملاء:

- تجنب التركيز: الاعتماد على منتج واحد أو شريحة عملاء واحدة يزيد من التعرض للخطر.
- الأسواق البديلة: استكشاف أسواق جغرافية أو قطاعات جديدة لتوزيع المخاطر.

٤. التحوط المالي:

- إدارة مخاطر العملات: استخدام العقود الآجلة أو خيارات العملات لحماية الشركات الدولية من تقلبات أسعار الصرف.

- التحوط ضد أسعار الفائدة والسلع: تثبيت تكاليف الاقتراض أو أسعار المواد الخام الأساسية لضمان استقرار التكاليف.

٥. مرونة سلاسل الإمداد:

- الموردون البديلاء: بناء شبكة واسعة من الموردين المحليين والدوليين لتجنب الشلل عند حدوث أزمات لوجستية.
- إدارة المخزون: تطبيق نظام المخزون المرن بدلاً من الاعتماد الكلي على نظام المخزون الدقيق لضمان توافر المواد.

## المنهجية وطرق البحث:

### مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية؛ بهدف تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فروضها. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يحدد المسار العلمي الذي ستسير عليه الدراسة، ويضبط حدودها، ويبين مصادر بياناتها وأدوات جمعها وأساليب تحليلها بما يضمن الوصول إلى نتائج يمكن الوثوق بها والاستفادة منها في الجانب العلمي والتطبيقي.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة، الذي يركز على تحليل أثر إدارة المخاطر في قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في بيئة اقتصادية غير مستقرة، فإن الدراسة تتطلب منهجاً يسمح بوصف الواقع القائم، وتحليل أبعاده، وقياس العلاقات بين متغيراته بطريقة منظمة وموضوعية.

### المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية التي تسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والنتائج الميدانية. ويتيح هذا المنهج التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر في قطاع الطيران، وقياس درجة قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات العالمية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما.

ويعد اختيار هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية؛ لأنه لا يقتصر على جمع البيانات ووصفها فحسب، بل يمتد إلى تفسيرها واستخلاص الدلالات الإدارية منها، بما يساعد في بناء تصور واضح عن الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية إدارة المخاطر. كما أنه ينسجم مع طبيعة الدراسة التي تجمع بين الجانب النظري المستند إلى الأدبيات والتقارير، والجانب الميداني القائم على استقصاء آراء الفئات ذات العلاقة.

أما من حيث طريقة البحث، فإن الدراسة تعتمد على الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة، إلى جانب الاستفادة من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات والدراسات السابقة والتقارير

الرسمية الصادرة عن الجهات الدولية المختصة بالطيران وإدارة المخاطر. ويؤدي هذا التكامل بين المصادر الأولية والثانوية إلى تعزيز قدرة الدراسة على التفسير وربط النتائج بالواقع القطاعي.

وبذلك تجمع الدراسة بين الجانب النظري الذي يسهم في بناء الأساس العلمي لموضوعها، والجانب التطبيقي الذي يتيح اختبار الفروض والتوصل إلى نتائج عملية تفيد القيادات الإدارية في مؤسسات الطيران. ويعد هذا النهج مناسباً لطبيعة برامج ماجستير إدارة الأعمال التي تركز على توظيف النظرية في معالجة القضايا الإدارية الواقعية.

### مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر التي تشترك في خصائص معينة وتكون ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة. ويتمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في العاملين ذوي العلاقة بصنع القرار وإدارة المخاطر والعمليات والمالية والتخطيط في شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية أو في المؤسسات المرتبطة مباشرة بإدارة نشاط النقل الجوي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر قدرة على تقديم بيانات واقعية عن ممارسات إدارة المخاطر في قطاع الطيران، وعن الكيفية التي يتم بها التعامل مع الأزمات العالمية والبيئة الاقتصادية غير المستقرة. كما أن هذه الفئات تمارس أدواراً مباشرة في التخطيط، وتقدير المخاطر، وتنسيق الاستجابة، وتقييم الآثار التشغيلية والمالية، مما يجعل آراءها ذات قيمة عالية لأغراض الدراسة.

ومن المخطط أن تعتمد الدراسة في صورتها النهائية على عينة مناسبة من هذا المجتمع، مع مراعاة التنوع الوظيفي والخبرة الإدارية، وبما يضمن تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. كما ستراعى المعايير العلمية في تحديد حجم العينة وآلية اختيارها عند تنفيذ الجانب الميداني.

## حدود البحث

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها وتحدد مجال تفسير نتائجها، وتتمثل فيما يلي:

### الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة موضوعيًا على بحث أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، من خلال تناول إدارة المخاطر بوصفها متغيرًا مستقلًا بأبعاد محددة، ودراسة انعكاسها على القدرة على الاستمرار والتعافي والحد من الآثار السلبية للأزمات.

### الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة بشريًا على العاملين في الفئات الإدارية والتنفيذية المرتبطة بإدارة المخاطر والعمليات والتمويل والتخطيط داخل شركات الطيران أو الجهات الوثيقة الصلة بالنشاط الجوي، ممن يمكنهم تقديم بيانات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

### الحدود المكانية:

تطبق الدراسة مكانيًا على قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية بوصفه مجالًا تطبيقيًا مناسبًا، نظرًا للنمو المتسارع الذي يشهده القطاع وارتباطه بالأهداف الاقتصادية واللوجستية والسياحية للمملكة.

### الحدود الزمانية:

تطبق الدراسة زمنيًا خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات وتحليلها، مع الاستفادة من الأدبيات والتقارير التي تناولت الأزمات العالمية المؤثرة في الطيران خلال السنوات الأخيرة.

### الحدود المنهجية:

وتقتصر الدراسة منهجيًا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أداة الاستبانة والتحليل الإحصائي الملائم لطبيعة المتغيرات واختبار الفروض.

### الفصل الثالث

#### الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد

يتضمن الفصل الثالث منهج الدراسة وإجراءاتها التي تم القيام بها لتحديد مجتمع الدراسة وطبيعته وخصائصه وتصميم الأداة وبنائها والتحقق من صدقها وثباته وإجراءات الدراسة وتحديد الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث في دراسته منهجاً واحداً وهو المنهج الوصفي التحليلي يعرف بأنه من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (ص ٥٢).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

عينة الدراسة: عرفها مطاوع والخليفة (٢٠١٤) بأنها: "المجموعة التي يختارها الباحث من أفراد المجتمع ويجب أن يحدد حجم العينة وسبب اختيارها بصوره مقنعه" (ص ٧٥)

تم اختيار المدارس الثانوية بمدينة تبوك بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (٧٠) شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية أو في المؤسسات المرتبطة مباشرة بإدارة نشاط النقل الجوي.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

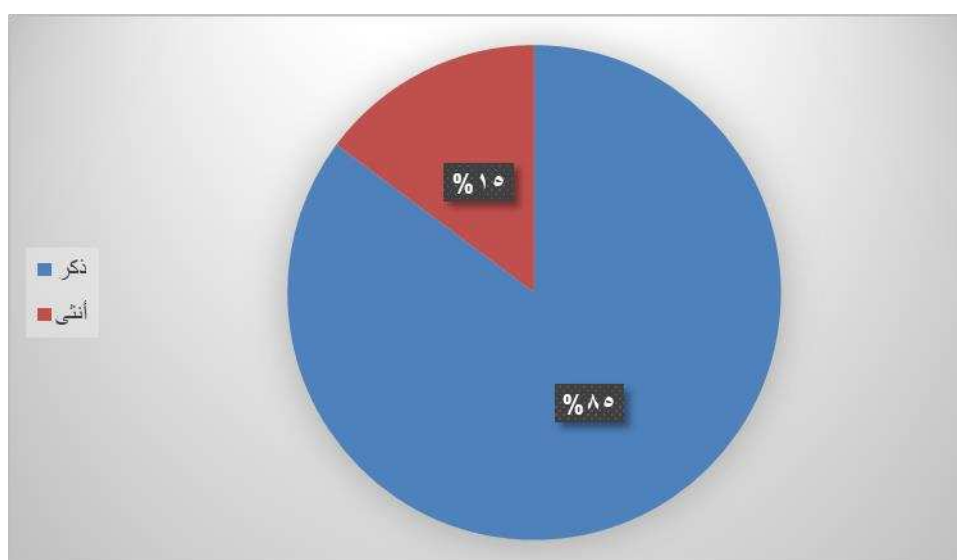
#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| الجنس   | التكرارات | النسبة |
|---------|-----------|--------|
| ذكر     | ٧٠        | ٨٥,٢   |
| أنثى    | ٣٠        | ١٤,٨   |
| المجموع | ١٠٠       | %١٠٠   |

يتضح من الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس أن (٨٥,٢٪) من أفراد الدراسة من الذكور، في مقابل وجد أن (١٤,٨٪) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذه النتيجة تدل على أن الغالبية من أفراد الدراسة من الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك. أكثر من شارك في الدراسة الذكور العاملين في القطاب الصحي.

### شكل (١)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



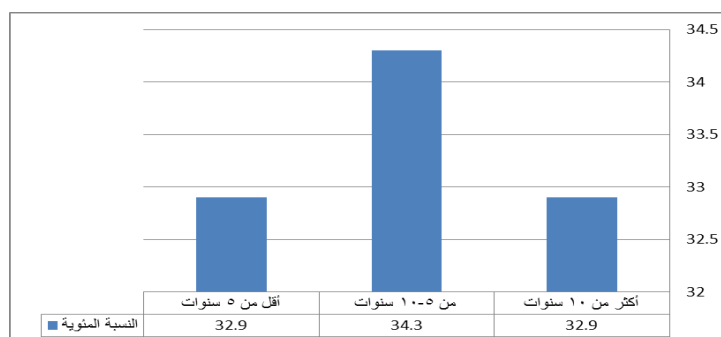
## ٢- سنوات الخدمة:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة     | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات   | ٢٣        | ٣٢,٩           |
| من ٥-١٠ سنوات    | ٢٤        | ٣٤,٣           |
| أكثر من ١٠ سنوات | ٢٣        | ٣٢,٩           |
| الإجمالي         | ٧٠        | ١٠٠,٠          |

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة من شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية أو في المؤسسات المرتبطة مباشرة بإدارة نشاط النقل الجوي. وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ، وعليه تبين أن (٢٤) من أفراد الدراسة عدد سنوات خدمتهم تتراوح من ٥-١٠ سنوات وبلغت نسبتهم (٣٤,٣٪)، في حين وجد أن (٢٣) من أفراد الدراسة عدد سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات وبلغت نسبتهم (٣٢,٩٪)، ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي عدد سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستويات متنوعة من الخبرة المهنية.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة



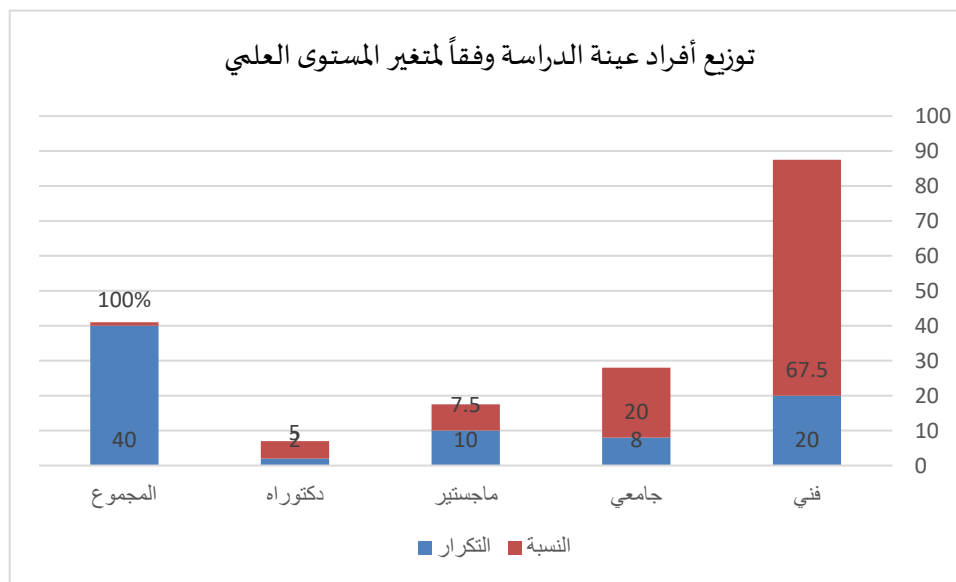
### ٣- المؤهل العلمي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| فني           | ٢٠      | ٦٧,٥   |
| جامعي         | ٨       | ٢٠,٠   |
| ماجستير       | ١٠      | ٧,٥    |
| دكتوراه       | ٢       | ٥,٠    |
| المجموع       | ٤٠      | ١٠٠٪   |

يوضح الجدول السابق تصنيف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث وجد أن (٢٠) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٧,٥٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (جامعي)، في حين وجد أن (٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٠٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، بينما في حين وجد أن (٣) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٧,٥٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم (ماجستير). حيث وجد أن (٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٥,٠٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي



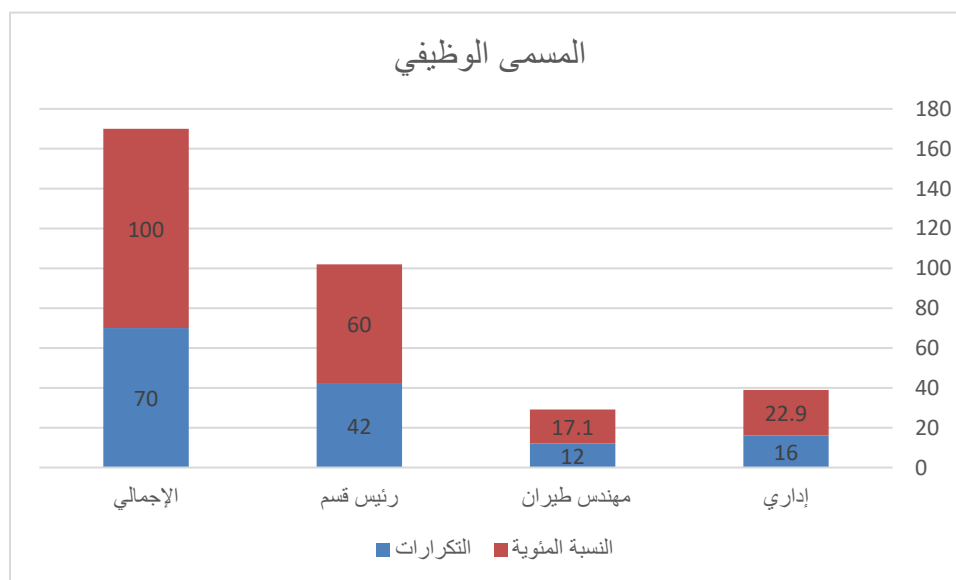
#### ٤- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرارات | المسمى الوظيفي |
|----------------|-----------|----------------|
| ٢٢,٩           | ١٦        | إداري          |
| ١٧,١           | ١٢        | مهندس طيران    |
| ٦٠,٠           | ٤٢        | رئيس قسم       |
| ١٠٠,٠          | ٧٠        | الإجمالي       |

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة من إداري ومهندس طيران ورئيس قسم وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعليه تبين أن (٤٢) من أفراد الدراسة من الأفراد وبلغت نسبتهم (٦٠٪)، في حين وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة إداريين وبلغت نسبتهم (٢٢,٩٪)، وأخيراً وجد أن (١٢) من أفراد الدراسة من مهندس طيران وبلغت نسبتهم (١٧,١٪)، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الأفراد، وهو ما يعكس أهمية دورهم في شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية أو في المؤسسات المرتبطة مباشرة بإدارة نشاط النقل الجوي.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



- بناء أداة الدراسة :

- أ- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة في التعرف على الآراء عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، وحيث ذكرت أنها: "أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات مرتبطة بدافع معين، وهي أكثر صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات".

- ب- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

١- الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (سنوات الخدمة - المستوى العلمي - المسعى الوظيفي).

٢- الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من محورين محاور هي :-

- المحور الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد المخاطر على قدرة

قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، ويشتمل هذا المحور على (٩) عبارات.

- المحور الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتقييم المخاطر على قدرة

قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، ويشتمل هذا المحور على (٧) عبارات.

- المحور الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستجابة للمخاطر على قدرة

قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، ويشتمل هذا المحور على (٧) عبارات.

- المحور الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتابعة والرقابة والاتصال

على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية: ويشتمل هذا المحور على (٧) عبارات

وقد راعى الباحث في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان، حتى تكون مفهومة للمبحوثين، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قائمة تحمل الفقرات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل عبارة في كافة محاور الاستبانة قيمة محددة على النحو التالي (موافق بشدة) ٥ درجات، (موافق) ٤ درجات، (محايد) ٣ درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه يعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة.

#### سادساً: صدق أداة الدراسة :

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:-

#### أ / الصدق الظاهري ( الخارجي ) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد الاستبانة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بأعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية ومن ثم تطبيقها ميدانياً على المبحوثين .

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي) :-

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد تجميع الاستبانات قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي :

♦ صدق الاتساق الداخلي باستخدام التميز التشغيلي والكفاءة المالية:

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الدرجة الكلية للمحور.

| إدارة المخاطر |                | البيئة الاقتصادية غير المستقرة |                |             |                |
|---------------|----------------|--------------------------------|----------------|-------------|----------------|
| رقم العبارة   | معامل الارتباط | رقم العبارة                    | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١             | **٠,٧١٢        | ١                              | **٠,٨٠٠        | ١           | **٠,٧٠٨        |
| ٢             | **٠,٧٣٢        | ٢                              | **٠,٨٢٣        | ٢           | **٠,٧٩٦        |
| ٣             | **٠,٧٣٨        | ٣                              | **٠,٨١٨        | ٣           | **٠,٨١٦        |
| ٤             | **٠,٧٦١        | ٤                              | **٠,٧٦٨        | ٤           | **٠,٧٩١        |
| ٥             | **٠,٧٣٦        | ٥                              | **٠,٨٢٨        | ٥           | **٠,٨٤٥        |
| ٦             | **٠,٦٦٠        | ٦                              | **٠,٦٨٠        | ٦           | **٠,٨٤٢        |
| ٧             | **٠,٧٩٤        | ٧                              | **٠,٨٠٨        | ٧           | **٠,٧٤٣        |
| ٨             | **٠,٧٧٠        | ٨                              | **٠,٨٤٤        | -           | -              |
| ٩             | **٠,٦٩٦        | ٩                              | **٠,٨٠٢        | -           | -              |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية (إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة) تراوحت ما بين (٠,٦٦٠ إلى ٠,٨٤٥) للعبارة الخامسة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

♦ صدق الاتساق الداخلي: التميز التشغيلي والكفاءة المالية.

#### جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بالدرجة الكلية للمحور.

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|
| ١           | **٠,٧٤٨        | ٥           | **٠,٧٩٤        |
| ٢           | **٠,٧٨٣        | ٦           | **٠,٦٠٤        |
| ٣           | **٠,٨٢٣        | ٧           | **٠,٨٠٤        |
| ٤           | **٠,٧٧٠        | -           | -              |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية (إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة) تراوحت ما بين (٠,٦٠٤) للعبارة السادسة و (٠,٨٢٣) للعبارة الثالثة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة:-

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha). والجدول رقم (٧) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

جدول رقم (٧)

يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة".

| محااور الدراسة                                | محااور الاستبانة                                                              | عدد الفقرات | الثبات |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| المحور الأول                                  | تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.              | ٩           | ٠,٨٩٢  |
| المحور الثاني                                 | تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.              | ٩           | ٠,٩٢٣  |
| المحور الثالث                                 | استجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.            | ٧           | ٠,٨٩٩  |
| المحور الرابع                                 | المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية. | ٢٥          | ٠,٩٥٩  |
| الثبات العام لأداة الدراسة (محااور الدراسة) . |                                                                               |             | ٠,٩٦١  |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الأول (٠,٩٥٩)، بينما بلغ معامل الثبات الثاني (٠,٨٩٢)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ

(٩٦١,٠) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي

يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وتحديد

استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (weighted mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد

مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه

يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور (متوسط

متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات

أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها

الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض

تشتتها بين المقياس.

٥. معامل الارتباط بيرسون "pearson Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور

الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

٦. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

٧. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد

العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين.

٨. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة

على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

مناقشة وتحليل محاور الدراسة:

المحور الأول: تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية:

للتعرف على بعد المواصفات؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك

كما يلي:

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

| م | الفقرة                                                                                            | درجة الموافقة  |     |           |      |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي العام |       |       |   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------------|-------|-------|---|
|   |                                                                                                   | غير موافق بشدة |     | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                       |       |       |   |
|   |                                                                                                   | ت              | %   | ت         | %    | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                       |       |       |   |
| ١ | تمتلك المؤسسة آليات فعالة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران                | ٥              | ١,٢ | ١٨        | ٤,٤  | ٦١    | ١٤,٨ | ٢٠٢   | ٤٩,١ | ١٢٥        | ٣٠,٤ | ٤,٠٣                  | ٠,٨٥٩ | ٤     |   |
| ٢ | يتم تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران.                     | ٩              | ٢,٢ | ٢٤        | ٥,٨  | ٦٥    | ١٥,٨ | ٢٠٠   | ٤٨,٧ | ١١٣        | ٢٧,٥ | ٣,٩٣                  | ٠,٩٢٨ | ٦     |   |
| ٣ | تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة لتحديد المخاطر الناشئة.                                   | ٩              | ٢,٢ | ٢٥        | ٦,١  | ٤٨    | ١١,٧ | ١٥٧   | ٣٨,٢ | ١٧٢        | ٤١,٨ | ٤,١١                  | ٠,٩٨٢ | ٢     |   |
| ٤ | يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار لمواكبة المتغيرات العالمية.                                        | ١١             | ٢,٧ | ٢٤        | ٥,٨  | ٤٤    | ١٠,٧ | ١٨١   | ٤٤   | ١٥١        | ٣٦,٧ | ٤,٠٦                  | ٠,٩٧٣ | ٣     |   |
| ٥ | تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة.                                          | ٨              | ١,٩ | ٣٢        | ٧,٨  | ٧٥    | ١٨,٢ | ١٧٦   | ٤٢,٨ | ١٢٠        | ٢٩,٢ | ٣,٩٠                  | ٠,٩٧٦ | ٧     |   |
| ٦ | يتم تحديد المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن الأزمات العالمية بصورة استباقية.                      | ٩              | ٢,٢ | ٥٧        | ١٣,٩ | ١٥٣   | ٣٧,٢ | ١٠٧   | ٢٦   | ٨٥         | ٢٠,٧ | ٣,٤٩                  | ١,٠٣٧ | ٩     |   |
| ٧ | تستخدم المؤسسة أساليب علمية ومنهجية لتحليل وتحديد المخاطر                                         | ٨              | ١,٩ | ٣١        | ٧,٥  | ١٢١   | ٢٩,٤ | ١٦٠   | ٣٨,٩ | ٩١         | ٢٢,١ | ٣,٧٢                  | ٠,٩٥٧ | ٨     |   |
| ٨ | يتم تحديد أولويات المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها                                     | ١٠             | ٢,٤ | ٢٤        | ٥,٨  | ٤٥    | ١٠,٩ | ١٩٦   | ٤٧,٧ | ١٣٦        | ٣٣,١ | ٤,٠٣                  | ٠,٩٤٦ | ٥     |   |
| ٩ | تسهل عملية تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي منها. | ١١             | ٢,٧ | ٢٢        | ٥,٤  | ٣٢    | ٧,٨  | ١٨٨   | ٤٥,٧ | ١٥٨        | ٣٨,٤ | ٤,١٢                  | ٠,٩٥١ | ١     |   |
| - |                                                                                                   |                |     |           |      |       |      |       |      |            |      |                       | ٣,٩٣  | ٠,٧٠١ | - |

يتضح من الجدول رقم (٨) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية (٣,٩٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

كما يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٤٩ إلى ٤,١٢) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة، حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على جميع العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.

١. جاءت العبارة رقم (٩)، وهي "تسهم عملية تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي منها" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٤,١٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٥١). وهذه النتيجة تدل على أن تسهم عملية تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي.

٢. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة لتحديد المخاطر الناشئة" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٤,١١ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٨١). وهذه النتيجة تدل على أن تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة لتحديد المخاطر الناشئة.

٣. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار لمواكبة المتغيرات العالمية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٣). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار لمواكبة المتغيرات العالمية.

٤. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي "يتم تحديد أولويات المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات

العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٤,٠٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٤٦). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تحديد أولويات المخاطر وفقًا لاحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها.

٥. جاءت العبارة رقم (١)، وهي "تمتلك المؤسسة آليات فعالة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للآزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٤,٠٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٥٩). وهذه النتيجة تدل على أن تمتلك المؤسسة آليات فعالة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران.

٦. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "يتم تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للآزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٣,٩٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢٨). وهذه النتيجة تدل على أن أعتقد أن يتم تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران.

٧. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للآزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٣,٩٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٦٧). وهذه النتيجة تدل على أن تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة..

٨. جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "تستخدم المؤسسة أساليب علمية ومنهجية لتحليل وتحديد المخاطر" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للآزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٣,٧٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٥٧). وهذه النتيجة تدل على أن تستخدم المؤسسة أساليب علمية ومنهجية لتحليل وتحديد المخاطر.

٩. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "يتم تحديد المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن الأزمات العالمية بصورة استباقية" بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمحور تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي، بمتوسط حسابي (٣,٤٩ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٣٧). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تحديد المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن الأزمات العالمية بصورة استباقية.

#### المحور الثاني: لتقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

للتعرف على تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

#### حول تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية

| م | الفقرة                                                                   | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      |      |       |   |
|---|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|------|-------|---|
|   |                                                                          | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |      |       |   |
|   |                                                                          | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |      |       |   |
| ١ | يتطبق قطاع الطيران خططاً فعالة لإدارة الأزمات العالمية.                  | ٧              | ١,٧ | ٢٦        | ٦,٣ | ٥٢    | ١٢,٧ | ١٩٠   | ٤٦,٢ | ١٣٦        | ٣٣,١ | ٤,٠٣ | ٠,٩٣  | ٢ |
| ٢ | تؤثر الأزمات العالمية بشكل كبير على استمرارية عمليات قطاع الطيران        | ١٠             | ٢,٤ | ٣٧        | ٩   | ٦٣    | ١٥,٣ | ١٧٣   | ٤٢,١ | ١٢٨        | ٣١,١ | ٣,٩١ | ١,٠١٨ | ٥ |
| ٣ | لدى قطاع الطيران القدرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات العالمية           | ٩              | ٢,٢ | ٣٦        | ٨,٨ | ٦٤    | ١٥,٦ | ١٦٦   | ٤٠,٤ | ١٣٦        | ٣٣,١ | ٣,٩٣ | ١,٠١٦ | ٣ |
| ٤ | يشكل نقص الموارد البشرية خطراً على قدرة قطاع الطيران في مواجهة الأزمات.  | ١٠             | ٢,٤ | ١٩        | ٤,٦ | ٤٨    | ١١,٧ | ١٨٢   | ٤٤,٣ | ١٥٢        | ٣٧   | ٤,٠٩ | ٠,٩٤١ | ١ |
| ٥ | تؤثر المخاطر السيبرانية في جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات.          | ١٨             | ٤,٤ | ٢٤        | ٥,٨ | ٦٨    | ١٦,٥ | ١٨٢   | ٤٤,٣ | ١١٩        | ٢٩   | ٣,٨٨ | ١,٠٣٤ | ٦ |
| ٦ | يساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مخاطر الأزمات العالمية.        | ١٦             | ٣,٩ | ٢٨        | ٦,٨ | ٥٨    | ١٤,١ | ١٧٨   | ٤٣,٣ | ١٣١        | ٣١,٩ | ٣,٩٢ | ١,٠٣٩ | ٤ |
| ٧ | تساعد التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر الأزمات التي تواجه قطاع الطيران. | ١٤             | ٣,٤ | ٣٣        | ٨   | ٧٣    | ١٧,٨ | ١٧٧   | ٤٣,١ | ١١٤        | ٢٧,٧ | ٣,٨٤ | ١,٠٢٩ | ٧ |
| - | المتوسط الحسابي العام                                                    |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |      |       | - |

يتضح من الجدول رقم (٩) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية (٣,٨١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

كما يتضح أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على محور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٩٢ إلى ٤,٠٩) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتيين تشير إلى درجة (محايد، موافق) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

١. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "يشكل نقص الموارد البشرية خطرًا على قدرة قطاع الطيران في مواجهة الأزمات" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٤,٠٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٤١). وهذه النتيجة تدل على أن يشكل نقص الموارد البشرية خطرًا على قدرة قطاع الطيران في مواجهة الأزمات.

٢. جاءت العبارة رقم (١)، وهي "يتطبق قطاع الطيران خططًا فعالة لإدارة الأزمات العالمية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٤,٠٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٣٠). وهذه النتيجة تدل على أن يتم يمتلك قطاع الطيران خططًا فعالة لإدارة الأزمات العالمية.

٣. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "لدى قطاع الطيران القدرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات العالمية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية،

بمتوسط حسابي (٣,٩٣ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠١٦). وهذه النتيجة تدل على أن يتم لدى قطاع الطيران القدرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات العالمية.

٤. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "يساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مخاطر الأزمات العالمية" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٩٢ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٢٩). وهذه النتيجة تدل على أن يساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مخاطر الأزمات العالمية.

٥. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "تؤثر الأزمات العالمية بشكل كبير على استمرارية عمليات قطاع الطيران" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠١٨). وهذه النتيجة تدل على أن تؤثر الأزمات العالمية بشكل كبير على استمرارية عمليات قطاع الطيران.

٦. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تؤثر المخاطر السيبرانية في جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٨٨ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٣٤). وهذه النتيجة تدل على أن تؤثر المخاطر السيبرانية في جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات.

٧. جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "تساعد التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر الأزمات التي تواجه قطاع الطيران" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٨٤ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٢٩). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تساعد التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر الأزمات التي تواجه قطاع الطيران.

### المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية

للتعرف على محور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

#### حول الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية

| الترتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |     |       |     |       |     |           |    |                |    | الفقرة | م                                                                           |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|----|----------------|----|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
|         |                   |                 | موافق بشدة            |     | موافق |     | محايد |     | غير موافق |    | غير موافق بشدة |    |        |                                                                             |
|         |                   |                 | %                     | ت   | %     | ت   | %     | ت   | %         | ت  | %              | ت  |        |                                                                             |
| ٦       | ١,٠٣٥             | ٣,٧٢            | ٢٤,٨                  | ١٠٢ | ٣٨    | ١٥٦ | ٢٤,١  | ٩٩  | ١٠,٥      | ٤٣ | ٢,٧            | ١١ | ١      | يطبق قطاع الطيران خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات العالمية.   |
| ٢       | ٠,٩٨١             | ٣,٧٩            | ٢٥,٥                  | ١٠٥ | ٤٠,١  | ١٦٥ | ٢٣,٦  | ٩٧  | ٩         | ٣٧ | ١,٧            | ٧  | ٢      | يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية وفقاً للمتغيرات العالمية.       |
| ٣       | ١,٠١٦             | ٣,٧٩            | ٢٦,٨                  | ١١٠ | ٣٨,٩  | ١٦٠ | ٢٤,٦  | ١٠١ | ٦,٣       | ٢٦ | ٣,٤            | ١٤ | ٣      | يسهم التنسيق بين الجهات المعنية في تحسين الاستجابة للمخاطر في قطاع الطيران. |
| ١       | ٠,٩٧٩             | ٣,٨٩            | ٢٨,٢                  | ١١٦ | ٤٥,٥  | ١٨٧ | ١٥,٨  | ٦٥  | ٨,٣       | ٣٤ | ٢,٢            | ٩  | ٤      | يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات العالمية.                    |
| ٤       | ٠,٩٧٨             | ٣,٧٦            | ٢٣,٤                  | ٩٦  | ٤٢,١  | ١٧٣ | ٢٥,١  | ١٠٣ | ٦,٦       | ٢٧ | ٢,٩            | ١٢ | ٥      | خبرة العاملون في التدريب للاستجابة للمخاطر والأزمات.                        |
| ٥       | ١,٠٠٠             | ٣,٧٦            | ٢٤,١                  | ٩٩  | ٤١,١  | ١٦٩ | ٢٤,١  | ٩٩  | ٧,٨       | ٣٢ | ٢,٩            | ١٢ | ٦      | تسهم أنظمة الإنذار المبكر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر. |
| ٧       | ١,١١٨             | ٣,٥٧            | ٢٢,٩                  | ٩٤  | ٣٣,١  | ١٣٦ | ٢٨,٥  | ١١٧ | ٩,٧       | ٤٠ | ٥,٨            | ٢٤ | ٧      | يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر.                   |
| -       | ٠,٨٠٢             | ٣,٧٦            | المتوسط الحسابي العام |     |       |     |       |     |           |    |                |    |        |                                                                             |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة

قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية (٣,٧٦ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس

المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

كما يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على محور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٧٥ إلى ٣,٨٩) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة، مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.

١. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات العالمية" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٨٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٩). وهذه النتيجة تدل على أن يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات العالمية.

٢. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية وفقاً للمتغيرات العالمية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٧٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٨١). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية وفقاً للمتغيرات العالمية.

٣. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "يسهم التنسيق بين الجهات المعنية في تحسين الاستجابة للمخاطر في قطاع الطيران" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٧٩ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠١٦). وهذه النتيجة تدل على أن يسهم التنسيق بين الجهات المعنية في تحسين الاستجابة للمخاطر في قطاع الطيران.

٤. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "خبرة العاملون في التدريب للاستجابة للمخاطر والأزمات" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية،

بمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٨). وهذه النتيجة تدل على أن خبرة العاملون في التدريب للاستجابة للمخاطر والأزمات.

٥. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تسهم أنظمة الإنذار المبكر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٠). وهذه النتيجة تدل على أن تسهم أنظمة الإنذار المبكر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر.

٦. جاءت العبارة رقم (١)، وهي "يطبق قطاع الطيران خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات العالمية" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٧٢ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٣٥). وهذه النتيجة تدل على أن يمتلك قطاع الطيران خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات العالمية.

٧. جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمحور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٥٧ من ٥)، وانحراف معياري (١,١١٨). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر.

## المحور الرابع: المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية:

للتعرف على محور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؛

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

### حول المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية

| م | الفقرة                                                                                                  | درجة الموافقة  |      |           |      |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|   |                                                                                                         | غير موافق بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |        |
|   |                                                                                                         | ت              | %    | ت         | %    | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |        |
| ١ | تعتمد مؤسسات قطاع الطيران نظامًا فعالاً لمتابعة المخاطر والأزمات العالمية                               | ٣٥             | ٨,٥  | ٩٩        | ٢٤,١ | ١٢١   | ٢٩,٤ | ٩٣    | ٢٢,٦ | ٦٣         | ١٥,٣ | ٣,١٢            | ١,١٨٧             | ٥      |
| ٢ | يتم إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر.                                    | ٣١             | ٧,٥  | ٥٦        | ١٣,٦ | ٩٢    | ٢٢,٤ | ١٣٩   | ٣٣,٨ | ٩٣         | ٢٢,٦ | ٣,٥٠            | ١,١٩٦             | ٣      |
| ٣ | توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.                                          | ٣٥             | ٨,٥  | ٤١        | ١٠   | ١٦٠   | ٣٨,٩ | ١٠١   | ٢٤,٦ | ٧٤         | ١٨   | ٣,٣٤            | ١,١٣٩             | ٤      |
| ٤ | يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات.                                       | ١٢٧            | ٣٠,٩ | ٨٧        | ٢١,٢ | ٥٠    | ١٢,٢ | ٨٧    | ٢١,٢ | ٦٠         | ١٤,٦ | ٢,٦٧            | ١,٤٦٤             | ٧      |
| ٥ | يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة بين الجهات المعنية.                                    | ٢٣             | ٥,٦  | ٤٤        | ١٠,٧ | ١٠٣   | ٢٥,١ | ١٦٧   | ٤٠,٦ | ٧٤         | ١٨   | ٣,٥٥            | ١,٠٧٧             | ٢      |
| ٦ | تسهم المتابعة المستمرة في اكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقم الأزمات.                                          | ٢١             | ٥,١  | ٣٤        | ٨,٣  | ٨٢    | ٢٠   | ١٦٩   | ٤١,١ | ١٠٥        | ٢٥,٥ | ٣,٧٤            | ١,٠٨٦             | ١      |
| ٧ | يسهم الاتصال الفعال مع الجهات التنظيمية والشركاء في تعزيز جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات العالمية. | ٦٨             | ١٦,٥ | ٧٨        | ١٩   | ٩٩    | ٢٤,١ | ٩٧    | ٢٣,٦ | ٦٩         | ١٦,٨ | ٣,٠٥            | ١,٣٢٧             | ٦      |
| - | المتوسط الحسابي العام                                                                                   |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      | ٣,٢٨            | ٠,٩٢٤             | -      |

يتضح من الجدول رقم (١١) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور المتابعة والرقابة والاتصال على

قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية (٣,٢٧ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس

المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة محايد، أي أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

كما يتضح أن هناك استخدام مؤشرات المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على محور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٦٧ إلى ٣,٧٤) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيرا إلى درجة (محايد، موافق) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.

١. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تسهم المتابعة المستمرة في اكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقم الأزمات" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٧٤ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٨٦). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد الدراسة على أن تسهم المتابعة المستمرة في اكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقم الأزمات.

٢. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة بين الجهات المعنية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٥)، وانحراف معياري (١,٠٧٧). وهذه النتيجة تدل على أن يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة بين الجهات المعنية.

٣. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "يتم إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٥٠ من ٥)، وانحراف معياري (١,١٩٦). وهذه النتيجة تدل على إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر.

٤. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي " تر توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الوقت المناسب" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٣٤ من ٥)، وانحراف معياري (١,١٣٩). وهذه النتيجة تدل على أن توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.

٥. جاءت العبارة رقم (١)، وهي " تعتمد مؤسسات قطاع الطيران نظامًا فعالًا لمتابعة المخاطر والأزمات العالمية" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,١٢ من ٥)، وانحراف معياري (١,١٨٧). وهذه النتيجة تدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن تعتمد مؤسسات قطاع الطيران نظامًا فعالًا لمتابعة المخاطر والأزمات العالمية.

٦. جاءت العبارة رقم (٧)، وهي " يسهم الاتصال الفعال مع الجهات التنظيمية والشركاء في تعزيز جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات العالمية " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٣,٠٥ من ٥)، وانحراف معياري (١,٣٢٧). وهذه النتيجة تدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن يسهم الاتصال الفعال مع الجهات التنظيمية والشركاء في تعزيز جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات العالمية.

٧. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي " يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، بمتوسط حسابي (٢,٦٧ من ٥)، وانحراف معياري (١,٤٦٤). وهذه النتيجة تدل على أن يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات.

من خلال ما سبق يتبين شرح وتفسير محاور الدراسة ما يلي:

## جدول رقم (١٢)

يوضح ترتيب إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة

الاقتصادية غير المستقرة.

| الأبعاد       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|-----------------|-------------------|---------|
| المحور الأول  | ٣,٩٣            | ٠,٧٠١             | ١       |
| المحور الثاني | ٣,٨١            | ٠,٨٣٨             | ٢       |
| المحور الثالث | ٣,٧٦            | ٠,٨٠٢             | ٣       |
| المحور الرابع | ٣,٨٤            | ٠,٧٢١             | -       |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأول جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة وبمتوسط حسابي (٣,٩٣)،

وفي المرتبة الثانية جاء المحور الثاني بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبدرجة موافقة، وفي المرتبة الثالثة المحور الثالث

بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبدرجة موافقة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المحور الرابع

(٣,٨٤) وبدرجة موافقة، مما يدل على موافقة أفراد الدارسة على محاور الدراسة.

### ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

١- هل يوجد دلالة إحصائية لاستخدام محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران

على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة؟

للتأكد من استخدام محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة

الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة، قام الباحث باستخدام معامل اختبار بيرسون وجاءت

النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من استخدام محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع

الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة

| المتغيرات                      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| إدارة المخاطر                  | ٤١١   | ٣,٩٣            | ٠,٧٠١             | **٠,٥٥٢        | ٠,٠٠          |
| البيئة الاقتصادية غير المستقرة | ٤١١   | ٣,٢٨            | ٠,٩٢٤             |                |               |

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والبيئة

الاقتصادية غير المستقرة فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٥٥٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) مما يدل على

وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة ، وهذا يدل على

علاقة، وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) استخدام التميز التشغيلي والكفاءة المالية.

٢- هل يوجد علاقة لمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؟

للتأكد من وجود تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، قام الباحث

باستخدام معامل اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٤)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة

#### الآزمات العالمية

| المتغيرات         | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| تقييم المخاطر     | ٤١١   | ٣,٨١            | ٠,٨٣٨             | *,٦٥٤**        | ٠,٠٠          |
| قدرة قطاع الطيران | ٤١١   | ٣,٢٨            | ٠,٩٢٤             |                |               |

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وقدرة قطاع

الطيران على مواجهة الآزمات العالمية فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٦٥٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) مما

يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وقدرة قطاع الطيران على مواجهة

الآزمات العالمية، وهذا يدل على تأثير تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الآزمات العالمية ،

وبهذا يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ )

( $\leq 0.05$ ) لمحور تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الآزمات العالمية.

٣- هل يوجد علاقة لمحور المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الآزمات

العالمية؟

للتأكد من وجود علاقة المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الآزمات

العالمية، قام الباحث باستخدام معامل اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (١٥)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة

#### الأزمات العالمية

| المتغيرات                  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| المتابعة والرقابة والاتصال | ٤١١   | ٣,٧٦            | ٠,٨٠٢             | **,٦٧٥         | ٠,٠٠          |
| قدرة قطاع الطيران          | ٤١١   | ٣,٢٨            | ٠,٩٢٤             |                |               |

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة والاتصال

وقدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٦٧٥) عند مستوى دلالة

(٠,٠٠) مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة والاتصال وقدرة قطاع

الطيران على مواجهة الأزمات العالمية ، وبهذا يتم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحور جودة الخدمات الصحية المقدمة والكفاءة المالية في

المراكز.

#### السؤال الرئيسي الأول: هل تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية؟

للتأكد من وجود علاقة لتحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية ، قام

الباحث باستخدام معامل اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة لتحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على

مواجهة الأزمات العالمية

| المتغيرات                                                        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| لتحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية | ٤١١   | ٣,٨٤            | ٠,٧٢١             | ٠,٦٧٧**        | ٠,٠٠ دالة     |
| قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية                    | ٤١١   | ٣,٢٨            | ٠,٩٢٤             |                |               |

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وقدرة قطاع

الطيران على مواجهة الأزمات العالمية فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٦٧٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة ومحاور الدراسة، وهذا يدل على تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، وبهذا يتم رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة ومحاور الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (العكرماوي ٢٠١٩)، والتي أظهرت المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، إلا أن هذا الأثر يختلف اختلاف واضح بين محاور الدراسة، وقد أوصى الباحث بضرورة تقليل المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

## السؤال الرئيسي الثاني: إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات

### العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة ؟

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس استخدم الباحث (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)،

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٧)

اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

| المحور        | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
| المحور الأول  | ذكر   | ٣٥٠   | ٣,٩٧            | ٠,٦٨٧             | ٢,٢١٧  | ٤٠٩         | ٠,٠٢٧         |
|               | أنثى  | ٦١    | ٣,٧٥            | ٠,٧٥٥             |        |             |               |
| المحور الثاني | ذكر   | ٣٥٠   | ٣,٨٥            | ٠,٨١٧             | ٢,١٨٧  | ٤٠٩         | ٠,٠٢٩         |
|               | أنثى  | ٦١    | ٣,٥٩            | ٠,٩٣٠             |        |             |               |
| المحور الثالث | ذكر   | ٣٥٠   | ٣,٧٩            | ٠,٧٨٩             | ١,٩٤٧  | ٤٠٩         | ٠,٠٥٢         |
|               | أنثى  | ٦١    | ٣,٥٧            | ٠,٨٦٠             |        |             |               |
| المحور الرابع | ذكر   | ٣٥٠   | ٣,٨٧            | ٠,٧٠٢             | ٢,٢٩٩  | ٤٠٩         | ٠,٠٢٢         |
|               | أنثى  | ٦١    | ٣,٦٤            | ٠,٧٩٩             |        |             |               |
|               | أنثى  | ٦١    | ٣,١٥            | ٠,٨٥٠             |        |             |               |

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس، فقد بلغت قيم (ت)

(٢,٢١٧، ٢,١٨٧، ٢,٢٩٩) عند مستويات دلالة (٠,٠٢٧، ٠,٠٢٩، ٠,٠٢٢) وجميعها قيم دالة إحصائية، مما

يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور

الدراسة باختلاف متغير الجنس، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق جاءت لصالح أفراد الدراسة الذكور ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنهم الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة وبالتالي جاءت الفروق لصالحهم مما يدل على وجود اختلاف في العلاقة إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة تعود لاختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس).

كما يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس ، فقد بلغت قيم (ت) (١,٩٤٧، ١,١٨٥) عند مستويات دلالة (٠,٠٥٢، ٠,٢٣٧) وهذه قيم أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تقارب استجاباتهم وآرائهم تجاه إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (١٨)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف

متغير سنوات الخدمة

| المحاور       |                | المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| المحور الأول  | بين المجموعات  | ١٢,٤٧٦    | ٤              | ٣,١١٩        | ٦,٦٩٩          | ٠,٠٠   | دالة          |
|               | داخل المجموعات | ١٨٩,٠٣٧   | ٤٠٦            | ٠,٤٦٦        |                |        |               |
|               | المجموع        | ٢٠١,٥١٣   | ٤١٠            |              |                |        |               |
| المحور الثاني | بين المجموعات  | ١٣,٦٤٣    | ٤              | ٣,٤١١        | ٥,٠٤٨          | ٠,٠٠١  | دالة          |
|               | داخل المجموعات | ٢٧٤,٣١٤   | ٤٠٦            | ٠,٦٧٦        |                |        |               |
|               | المجموع        | ٢٨٧,٩٥٨   | ٤١٠            |              |                |        |               |
| المحور الثالث | بين المجموعات  | ١٢,٩٥٢    | ٤              | ٣,٢٣٨        | ٥,٢٤٠          | ٠,٠٠   | دالة          |
|               | داخل المجموعات | ٢٥٠,٨٨٧   | ٤٠٦            | ٠,٦١٨        |                |        |               |
|               | المجموع        | ٢٦٣,٨٣٩   | ٤١٠            |              |                |        |               |
| المحور الرابع | بين المجموعات  | ١٢,٩١١    | ٤              | ٣,٢٢٨        | ٦,٥٤٣          | ٠,٠٠   | دالة          |
|               | داخل المجموعات | ٢٠٠,٢٩٨   | ٤٠٦            | ٠,٤٩٣        |                |        |               |
|               | المجموع        | ٢١٣,٢١٠   | ٤١٠            |              |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة ، فقد بلغت قيم التباين (٦,٦٩٩ ، ٥,٠٤٨ ، ٥,٢٤٠ ، ٦,٥٤٣ ، ٤,١٣٧) عند مستويات دلالة (٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٣ ، ٠,٠٠٠) وجميعها قيم أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة ، وجاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة التي أعمارهم من ٢٦-٣٣ سنة وذلك لكونهم حصلوا على عدد كبير في توزيع العينة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تنوع مستوى أعمار أفراد الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وآرائهم تجاه هذه

المحاور متنوعة، ويوجد بينهم فروق باختلاف متغير سنوات الخدمة ، مما يدل على عدم وجود اختلاف في العلاقة بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المستوى العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المستوى العلمي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :-

#### جدول رقم (١٩)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى العلمي

| المحاور       | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| المحور الأول  | بين المجموعات  | ٥,٨٨١          | ٤            | ١,٤٧٠          | ٣,٠٥١  | ٠,١١٧         |
|               | داخل المجموعات | ١٩٥,٦٣٢        | ٤٠٦          | ٠,٤٨٢          |        |               |
|               | المجموع        | ٢٠١,٥١٣        | ٤١٠          |                |        |               |
| المحور الثاني | بين المجموعات  | ٤,٢٢٠          | ٤            | ١,٠٥٥          | ١,٥١٠  | ٠,١٩٨         |
|               | داخل المجموعات | ٢٨٣,٧٣٧        | ٤٠٦          | ٠,٦٩٩          |        |               |
|               | المجموع        | ٢٨٧,٩٥٨        | ٤١٠          |                |        |               |
| المحور الثالث | بين المجموعات  | ٢,٨٦٤          | ٤            | ٠,٧١٦          | ١,١١٤  | ٠,٣٥٠         |
|               | داخل المجموعات | ٢٦٠,٩٧٦        | ٤٠٦          | ٠,٦٤٣          |        |               |
|               | المجموع        | ٢٦٣,٨٣٩        | ٤١٠          |                |        |               |
| المحور الرابع | بين المجموعات  | ٤,١٩٣          | ٤            | ١,٠٤٨          | ٢,٠٣٦  | ٠,٠٨٩         |
|               | داخل المجموعات | ٢٠٩,٠١٧        | ٤٠٦          | ٠,٥١٥          |        |               |
|               | المجموع        | ٢١٣,٢١٠        | ٤١٠          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المستوى العلمي ، فقد بلغت قيم التباين (٣,٠٥١ ، ١,٥١٠ ، ١,١١٤ ، ٢,٠٣٦ ، ١,٣٤١) عند مستويات دلالة (٠,١١٧ ، ٠,١٩٨ ، ٠,٣٥٠ ، ٠,٠٨٩ ، ٠,٢٥٤) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المستوى العلمي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تقارب استجابات وأراء أفراد الدارسة ولا يوجد اختلاف في آرائهم على الرغم من اختلاف مستواهم التعليمي.

#### رابعاً: الفروق باختلاف المسمى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

#### جدول رقم (٢٠)

نتائج " تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف

متغير المسمى الوظيفي

| مستوى الدلالة |      | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجموعات      | المحاور       |
|---------------|------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| دالة          | ٠,٠٠ | ٦,٩٤٢  | ٣,٢٧٠          | ٣            | ٩,٨١٠          | بين المجموعات  | المحور الأول  |
|               |      |        | ٠,٤٧١          | ٤٠٧          | ١٩١,٧٠٣        | داخل المجموعات |               |
|               |      |        |                | ٤١٠          | ٢٠١,٥١٣        | المجموع        |               |
| دالة          | ٠,٠٠ | ٦,٢٨٥  | ٤,٢٥٠٠         | ٣            | ١٢,٧٤٩         | بين المجموعات  | المحور الثاني |
|               |      |        | ٠,٦٧٦          | ٤٠٧          | ٢٧٥,٢٠٨        | داخل المجموعات |               |

|      |      |       |       |     |         |                |               |
|------|------|-------|-------|-----|---------|----------------|---------------|
|      |      |       |       | ٤١٠ | ٢٨٧,٩٥٨ | المجموع        |               |
| دالة | ٠,٠٠ | ٦,٢٤٢ | ٣,٨٦٨ | ٣   | ١١,٦٠٥  | بين المجموعات  | المحور الثالث |
|      |      |       | ٠,٦٢٠ | ٤٠٧ | ٢٥٢,٢٣٤ | داخل المجموعات |               |
|      |      |       |       | ٤١٠ | ٢٦٣,٨٣٩ | المجموع        |               |
| دالة | ٠,٠٠ | ٧,٦٠٧ | ٣,٧٧٣ | ٣   | ١١,٣٢٠  | بين المجموعات  | المحور الرابع |
|      |      |       | ٠,٤٩٦ | ٤٠٧ | ٢٠١,٨٨٩ | داخل المجموعات |               |
|      |      |       |       | ٤١٠ | ٢١٣,٢١٠ | المجموع        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغت قيم التباين (٦,٩٤٢، ٦,٢٨٥، ٦,٢٤٢، ٧,٦٠٧، ٩,٥٥١)، عند مستويات دلالة (٠,٠٠) وجميعها قيم أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة.

## الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة:

##### أ- النتائج المتعلقة بوصف افراد عينة الدراسة:

١. أوضحت نتائج الدراسة أن (٨٥,٢٪) من أفراد الدراسة من الذكور، في مقابل وجد أن (١٤,٨٪) من أفراد عينة الدراسة من الإناث.

٢. أظهرت نتائج الدراسة أن (٣٤,٣٪) من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخدمة تتراوح من ٥-١٠ سنوات سنة، في حين وجد أن (٣٢,٩٪) من أفراد الدراسة أكثر من ١٠ سنوات.

٣. بينت نتائج الدراسة (٦٧,٥٪) من أفراد عينة الدراسة المستوى العلمي فني، في حين وجد أن (٢٠,٠٪) من أفراد عينة الدراسة الجامعي

٤. بينت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ماجستير (٧,٥٪) حاصلين على ماجستير، في حين وجد أن (دكتوراه%) من أفراد عينة الدراسة ٥,٠٪.

##### ب- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على محور إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وقد اشتمل هذا على محاور الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور تحسين العمليات التشغيلية (تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، اشتمل هذا المحور على تسعة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:

- تمتلك المؤسسة آليات فعالة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران

- يتم تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران.

- تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة لتحديد المخاطر الناشئة.
  - يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار لمواكبة المتغيرات العالمية.
  - تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة.
  - يتم تحديد المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن الأزمات العالمية بصورة استباقية.
- كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور لتقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، اشتمل هذا المحور على سبعة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والمحايدة، ومن أبرز هذه العبارات:
- يتطبق قطاع الطيران خططاً فعالة لإدارة الأزمات العالمية.
  - تؤثر الأزمات العالمية بشكل كبير على استمرارية عمليات قطاع الطيران
  - لدى قطاع الطيران القدرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات العالمية
  - يشكل نقص الموارد البشرية خطراً على قدرة قطاع الطيران في مواجهة الأزمات.
  - تؤثر المخاطر السيبرانية في جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات.
- كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محور الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، اشتمل هذا المحور على سبعة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:
- يمتلك قطاع الطيران خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات العالمية.
  - يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية وفقاً للمتغيرات العالمية.
  - يساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تحسين الاستجابة للمخاطر في قطاع الطيران.
  - يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات العالمية.
  - خبرة العاملون في التدريب للاستجابة للمخاطر والأزمات.

وبينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، اشتمل هذا المحور على سبعة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:

- تعتمد مؤسسات قطاع الطيران نظاماً فعالاً لمتابعة المخاطر والأزمات العالمية
- يتم إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر.
- توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.
- يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات.
- يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة بين الجهات المعنية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية. وهذا يدل على وجود علاقة لمحور تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس، وجاءت الفروق جاءت لصالح أفراد الدراسة الذكور.

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف لسنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة أن (٣,٣٤٪)

من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخدمة تتراوح من ٥-١٠ سنوات سنة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥. الدراسة (٦٧,٥٪) من أفراد عينة الدراسة المستوى العلمي فني، في حين وجد أن (٢٠,٠٪) من أفراد عينة الدراسة الجامعي. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ماجستير (٧,٥٪) حاصلين على ماجستير، في حين وجد أن (دكتوراه%) من أفراد عينة الدراسة ٥,٠٪.

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

١. ضرورة آليات فعالة المؤسسة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران.
٢. ضرورة تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران.
٣. يساهم التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مخاطر الأزمات العالمية.
٤. ضرورة التقنيات الحديثة في الحد من مخاطر الأزمات التي تواجه قطاع الطيران.
٥. تعزيز أنظمة الإنذار المبكر في قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر.
٦. تخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر.
٧. إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر.
٨. ضرورة الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات.
٩. المتابعة المستمرة في اكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقم الأزمات.
١٠. الاتصال الفعال مع الجهات التنظيمية والشركاء في تعزيز جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات العالمية.

## المراجع

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. عبد الله، هيثم عبد الرحيم عبد الله. (٢٠١١). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات حوادث الطيران: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للطيران المدني في الفترة من يناير ٢٠٠٧ إلى ديسمبر ٢٠٠٩م. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-355817>
٢. رفاعي، سالي عبد الشافي عبد الحميد. (٢٠٢٠). الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارات المخاطر: دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران الدولية والمصرية. مجلة كلية الآداب، ٥٤(٣)، ٣٤٣-٣٨٣. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1259870>
٣. زيد، جمال درهم أحمد، ونجاد، أشرف أحمد أحمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ١٩(١)، ٢٧٥-٣٠٤. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-748605>
٤. ثريا، محمد راشد عثمان، خطاب، جمال سعد الدين أحمد، وندا، محمد عبد المنعم. (٢٠٢٠). إطار مقترح لإدارة المخاطر البيئية باستخدام مدخل الترشيد لتدعيم القدرة التنافسية المستدامة لقطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية. مجلة العلوم البيئية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1283684>
٥. أبو شحاتة، ثناء معوض علي، والمحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم. (٢٠٢٣). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1685771>
٦. القيادة وإدارة الأزمات في الكونتيناينتال واللوتهانزا: عوامل نجاح هامة لمدراء الخطوط الجوية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-344778>

٧. شحاته، حامد، وبدير، المتولي (٢٠٢١). إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (الواقع-المأمول). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد (١٥)، الجزء (٢)، ص ٧٤-١٣٥.
٨. المطيري، خالد (٢٠١٩) درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
٩. المخلفي، تركي منور (٢٠١٩) درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس، مصر.
١٠. بوجردة، أمال (٢٠١٩) دور القيادة في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيجل، رسالة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
١١. جبرا، كمال محمود (٢٠١٥) التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر، ط ١، الأردن.
١٢. كلاش، مريم وبهلول، نور الدين (٢٠٢١) دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١١، ع ٣.
١٣. العتيبي، أحمد (٢٠٢٣) تطبيق إدارة المخاطر بالمدارس الحكومية للبنين في مدينة الرياض، تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، ع ٣٨.
١٤. فريدة، بوبكري (٢٠١٦) دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة جيجل.
١٥. علي، بلعزوز (٢٠١٣) إدارة المخاطر (إدارة المخاطر المشتقات المالية، الهندسة المالية، الأوراق للنشر، عمان.
١٦. غنيم، شيماء عبدالناصر (٢٠١٢)، إدارة المخاطر المالية والحد منها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤.

١٧. سعدي، محمد (٢٠١٥) تكنولوجيا نظم المعلومات في إدارة تواصل المخاطر: نظم معلومات الحفر

نموذجاً: دراسة وصفية لقسم عمليات تنقيب مؤسسة سونا طراك، رسالة ماجستير، جامعة

قاصدي مباح – ورقلة.

١٨. بروال، نسيم (٢٠١١) استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير

في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي.

١٩. عبدالعاطي، جابر (٢٠٢٤) أثر إدارة المخاطر البيئية في الشركات المصرية على التنمية المستدامة

في ضوء الاقتصاد الأخضر، العلوم الزراعية والبيئية (جامعة دمنهور)، مج، ٢، ع ٢٣٤.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. <https://www.coso.org/guidance-erm>
2. Cook, D., Mayer, R., & Doy, G. (2023). Crises and the resilience of the aviation industry: A literature review of crises and airline responses. Transportation Research Procedia, 75, 33-42. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.12.005>
3. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
4. International Air Transport Association (IATA). (2023). Global Outlook for Air Transport: Sustained Recovery Amid Headwinds. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport---june-2023/>
5. International Civil Aviation Organization (ICAO). (2023). Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation. <https://www.icao.int/economic-impacts-covid-19-civil-aviation>
6. International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
7. Song, X. Y., et al. (2025). How geopolitical risk affects the market performance of airline stocks? Transport Policy. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X2500321X>
8. Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2022). COVID-19 pandemic and air transportation: Summary of recent research, policy consideration and future research directions. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 16, 100718. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100718>
9. Cho, J., O'Connell, J. F., Kim, B., & Shin, H. (2023). The impact of political conflicts on airline performance. Annals of Tourism Research, 103, 103648. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103648>
10. World Bank. (2025). Air Transport Annual Report FY24. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bc5ccd2d23fc3de6abe061c92dcabe61-0400012025/original/Air-Transport-Annual-Report-FY24-FINAL-M-29AUG2025.pdf>



الملاحق

استمارة الاستبانة



## استمارة الاستبيان

السيدة/الفاضل/ة

السلام عليكم رحمة الله وبركاته،

نأمل منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة دراسة حالة قطاع الطيران وتأثير الأزمات العالمية، وذلك ضمن متطلبات بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة.

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم ودعمكم.

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

أولاً: البيانات الأولية:

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

١. الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

٢- سنوات الخدمة

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥-١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٣-المستوى العلمي:

☐ فني

☐ جامعي

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ مهندس طيران

☐ رئيس قسم

ثانياً: محاور الاستبيان

## ثانياً: محاور الاستبيان

– أمام كل عبارة ضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك.

المحور الأول: تحديد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية:

|   | العبارة                                                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ١ | تمتلك المؤسسة آليات فعالة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية عمليات الطيران                |               |       |       |              |                   |
| ٢ | يتم تقييم المخاطر العالمية بشكل دوري لتحديد تأثيرها المحتمل على قطاع الطيران.                     |               |       |       |              |                   |
| ٣ | تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة لتحديد المخاطر الناشئة.                                   |               |       |       |              |                   |
| ٤ | يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار لمواكبة المتغيرات العالمية.                                        |               |       |       |              |                   |
| ٥ | تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة.                                          |               |       |       |              |                   |
| ٦ | يتم تحديد المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن الأزمات العالمية بصورة استباقية.                      |               |       |       |              |                   |
| ٧ | تستخدم المؤسسة أساليب علمية ومنهجية لتحليل وتحديد المخاطر                                         |               |       |       |              |                   |
| ٨ | يتم تحديد أولويات المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها                                     |               |       |       |              |                   |
| ٩ | تسهم عملية تحديد المخاطر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للأزمات العالمية والتعافي منها. |               |       |       |              |                   |

المحور الثاني: تقييم المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية.

|   | العبارة                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ١ | يتم توزيع المهام على العاملين بما يتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم.          |               |       |       |              |                   |
| ٢ | توجد برامج تدريبية مستمرة لتحسين أداء الكوادر الصحية.                   |               |       |       |              |                   |
| ٣ | يتطبق قطاع الطيران خططاً فعالة لإدارة الأزمات العالمية.                 |               |       |       |              |                   |
| ٤ | تؤثر الأزمات العالمية بشكل كبير على استمرارية عمليات قطاع الطيران       |               |       |       |              |                   |
| ٥ | لدى قطاع الطيران القدرة على التعافي بسرعة بعد الأزمات العالمية          |               |       |       |              |                   |
| ٦ | يشكل نقص الموارد البشرية خطراً على قدرة قطاع الطيران في مواجهة الأزمات. |               |       |       |              |                   |
| ٧ | تؤثر المخاطر السيبرانية في جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات.         |               |       |       |              |                   |

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية

|   | العبارة                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ١ | يملك قطاع الطيران خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر والأزمات العالمية.   |               |       |       |              |                   |
| ٢ | يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية وفقاً للمتغيرات العالمية.       |               |       |       |              |                   |
| ٣ | يسهم التنسيق بين الجهات المعنية في تحسين الاستجابة للمخاطر في قطاع الطيران. |               |       |       |              |                   |
| ٤ | يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث الأزمات العالمية.                    |               |       |       |              |                   |
| ٥ | خبرة العاملون في التدريب للاستجابة للمخاطر والأزمات.                        |               |       |       |              |                   |
| ٦ | تسهم أنظمة الإنذار المبكر في تعزيز قدرة قطاع الطيران على الاستجابة للمخاطر. |               |       |       |              |                   |
| ٧ | يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم الاستجابة الفعالة للمخاطر.                   |               |       |       |              |                   |

المحور الرابع: المتابعة والرقابة والاتصال على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية:

|   | العبارة                                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ١ | تعتمد مؤسسات قطاع الطيران نظامًا فعالًا لمتابعة المخاطر والأزمات العالمية                               |               |       |       |              |                   |
| ٢ | يتم إجراء عمليات رقابة دورية للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر.                                    |               |       |       |              |                   |
| ٣ | توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.                                          |               |       |       |              |                   |
| ٤ | يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة في تحسين إدارة الأزمات.                                       |               |       |       |              |                   |
| ٥ | يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة بين الجهات المعنية.                                    |               |       |       |              |                   |
| ٦ | تسهم المتابعة المستمرة في اكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقم الأزمات.                                          |               |       |       |              |                   |
| ٧ | يسهم الاتصال الفعال مع الجهات التنظيمية والشركاء في تعزيز جاهزية قطاع الطيران لمواجهة الأزمات العالمية. |               |       |       |              |                   |

Midocean University  
College of Management  
Department of Business Administration



## **Risk Management in an Unstable Economic Environment: A Case Study of the Aviation Sector and the Impact of Global Crises**

**Preparing**  
**Nasser Abdulaziz Al-Ahmad**  
(253001171)

**Supervisor**  
**Dr. ALFaisal Abdul Hamid**  
**Dr. Fayez Jarad**

**Year**

**2026**