

العنوان باللغة العربية

أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل

إعداد الطالب/

إبراهيم طارق الجندي

251000306

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة البحث

1.3 أهداف البحث

1.4 أهمية البحث

1.5 فروض البحث

1.6 حدود البحث

1.7 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

2.2 المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر

2.2.1 تعريف إدارة المخاطر

2.2.2 أهمية إدارة المخاطر في قطاع الطيران

2.2.3 أنواع المخاطر في شركات الطيران

2.2.4 مراحل إدارة المخاطر وفق ISO31000

2.3 التخطيط الاستراتيجي

2.3.1 تعريف التخطيط الاستراتيجي

2.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في شركات الطيران

2.3.3 نماذج التخطيط الاستراتيجي

2.4 الأداء التشغيلي

2.4.1 تعريف الأداء التشغيلي

2.4.2 مؤشرات الأداء في شركات الطيران

2.4.3 العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي

2.4.4 العلاقة بين المخاطر والتخطيط والأداء

2.5 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

2.6 الدراسات السابقة

2.6.1 الدراسات العربية

2.6.2 الدراسات الأجنبية

2.7 التحليل النقدي للدراسات السابقة

2.8 الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة الفصل

3.2 منهج البحث

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة البحث

3.6 صدق الأداة

3.7 ثبات الأداة

3.8 أساليب التحليل الإحصائي

3.9 الإجراءات الميدانية

3.10 محددات الدراسة

3.11 نموذج الاستبيان

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة الفصل

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

4.3 التحليل الوصفي لمجاور الدراسة

4.4 ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

4.5.1 تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

4.5.2 تحليل الانحدار المتعدد

4.6 مناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية

5.1 مقدمة الفصل

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

5.4 النموذج المقترح لتحسين الكفاءة التشغيلية

5.5 حدود الدراسة

5.6 المقترحات المستقبلية

5.7 الخلاصة النهائية

قائمة المراجع

الملاحق

–نسخة الاستبيان

–الجدول الإحصائية

قائمة الجداول :

قائمة الجداول (List of Tables)

الجدول رقم (4-1)

توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة

الجدول رقم (4-2)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (4-3)

توزيع العينة حسب نوع الوردية

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور إدارة المخاطر التشغيلية

الجدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور المخاطر البشرية والثقافية

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الأداء التشغيلي

الجدول رقم (4-8)

معاملات كرونباخ ألفا لثبات محاور الاستبيان

الجدول رقم (4-9)

معاملات الارتباط (Pearson) بين المتغيرات المستقلة والتابعة

الجدول رقم (4-10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة وتأثيرها على الأداء التشغيلي

فهرس الأشكال:

الشكل رقم(2-1)

نموذج دورة إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000

الشكل رقم(2-2)

مكونات نموذج SWOT المستخدم في التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم(2-3)

نموذج القوى الخمس لبورتر في تحليل بيئة قطاع الطيران

الشكل رقم(2-4)

خريطة بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الطيران منخفضة التكلفة

الشكل رقم(2-5)

النموذج التكاملي المقترح بين: إدارة المخاطر – التخطيط الاستراتيجي – الكفاءة التشغيلية

الشكل رقم(4-1)

التوزيع النسبي للعينة حسب الإدارة

الشكل رقم(4-2)

التوزيع النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم(4-3)

التوزيع النسبي للعينة حسب نوع الوردية (ثابتة / متغيرة)

الشكل رقم(4-4)

مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية لدى العينة) متوسطات Likert)

الشكل رقم(4-5)

درجة المخاطر الدشرية والثقافية لدى الموظفين

الشكل رقم(4-6)

مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة طيران أدبل

الشكل رقم(4-7)

مستوى الكفاءة التشغيلية في بيئة العمل

الشكل رقم(4-8)

قيمة معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة البحثية

الشكل رقم(4-9)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الشكل رقم(4-10)

نتائج نموذج الانحدار المتعدد وتأثير المتغيرات الاستراتيجية على الأداء التشغيلي

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل، باعتبارها إحدى أهم شركات الطيران منخفضة التكلفة في المملكة العربية السعودية، وفي ظل التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الطيران وفق مستهدفات رؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (310) موظفين من مختلف الإدارات التشغيلية.

شملت محاور الدراسة: إدارة المخاطر التشغيلية، المخاطر البشرية والثقافية، التخطيط الاستراتيجي، والأداء التشغيلي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من إدارة المخاطر التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث كان التخطيط الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً. كما بينت النتائج أن المخاطر البشرية والثقافية—ومنها الدوران الوظيفي، ضغط الوردية، ضعف الاندماج، وانخفاض المشاركة—لها أثر عكسي واضح على الأداء التشغيلي. وأظهرت النتائج كذلك أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يفسر ما نسبته 62% من التباين في الكفاءة التشغيلية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: تعزيز برامج الاندماج للموظفين الجدد عبر مبادرة "Beyond the Badge"، تطوير إدارة المخاطر التشغيلية، تحسين بيئة العمل وتوزيع الوردية، مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وربطها بالمخاطر، وتحسين تخصيص الموارد التشغيلية. وتؤكد الدراسة أهمية تبني نموذج تكاملي يجمع بين الإدارة الاستراتيجية والمخاطر والثقافة التنظيمية، بما يعزز الدور التشغيلي للشركة ويدعم الأهداف الوطنية لقطاع الطيران.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الأداء التشغيلي، طيران أديل، المخاطر البشرية، الكفاءة التشغيلية.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كانوا بعد الله عز وجل مصدر العزم والقوة...

إلى والديّ العزيزين، سندي وملاذي، اللذين غمراني بدعمهما، دعاءً وحبًا وصبرًا.

إلى والدتي التي كانت نور الطريق، وإلى والدي الذي كان قدوتي ومصدر إصراري.

إلى زوجتي الحبيبة، شريكة الدرب، ورفيقة الإنجاز، التي منحتني من قلبها ما يعينني على مواصلة الطريق، وكانت لي

عونًا في كل محطة من محطات هذا المشوار العلمي.

إلى اخوتي وأهلي جميعًا...

وإلى أخي محمد، الأصغر عمرًا والأكبر قدرًا في عيني، الذي كان دائمًا مثالًا للحكمة، والدعم، والنقاء، ورفيقًا لا يُعوّض

في أصعب اللحظات و القوة والضعف على حد سواء.

إلى كل من آمن بي، ودفعتني لأصل...

أهديكم هذا العمل المتواضع.

الفصل الأول

المقدمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد؛ فإن قطاع الطيران يمثل اليوم أحد أهم القطاعات الحيوية في تعزيز الاقتصاد الوطني، وزيادة ترابط الأسواق، ودعم خطط التنمية المستدامة، لاسيما في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030. وقد برزت شركات الطيران منخفضة التكلفة كعنصر رئيسي في التطوير المتسارع لقطاع النقل الجوي، من خلال ما تقدمه من خدمات حديثة، وكفاءة تشغيلية، وتنافسية عالية في الأسعار، مما جعلها محط اهتمام الباحثين وصنّاع القرار على حد سواء.

وفي هذا السياق، تُعد شركة طيران أديل (flyadeal) إحدى أبرز الشركات السعودية الصاعدة في مجال النقل الجوي الاقتصادي، حيث استطاعت خلال فترة قصيرة تحقيق توسع معتبر في حجم أسطولها، وتنوع وجهاتها، وزيادة حصتها السوقية. ويأتي هذا النمو المتسارع مصحوبًا بتحديات تشغيلية معقدة تتطلب أنظمة فعّالة في إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، لضمان استمرارية الأعمال وتحسين الأداء وتعزيز الانسيابية التشغيلية. وتتمثل أهمية هذا البحث في دراسة أثر هذه الممارسات الإدارية على كفاءة العمليات داخل الشركة، بما يتيح تصورًا شاملاً لمستوى النضج التنظيمي وقدرتها على مواجهة المخاطر التشغيلية والبشرية والثقافية.

لقد أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا محوريًا في نجاح شركات الطيران عالميًا، لما يتضمنه القطاع من طبيعة عالية الحساسية والتغير السريع في الظروف التشغيلية. فالمخاطر التشغيلية—مثل تأخير الرحلات، الضغط الزمني، عدم كفاية الموارد البشرية، وتعطل العمليات—تشكل تهديدًا مباشرًا على رضا العملاء، واستمرارية الحركة الجوية، وسمعة الشركة. كما أن المخاطر البشرية، بما في ذلك ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض مستوى الاندماج الثقافي، والإجهاد الوظيفي، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي، خاصةً في الشركات منخفضة التكلفة. ومن هنا تنبع أهمية الجمع بين هذين البعدين: التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل علمي معمق يربط بين ممارسات إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة العمليات، مع التركيز على شركة طيران أديل كنموذج تطبيقي. وتأتي هذه الدراسة امتداداً للجهود البحثية التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي عبر تطوير الأنظمة الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار.

وتبرز مشكلة البحث من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها: انخفاض مستوى الاندماج لدى الموظفين الجدد نتيجة لقصور قنوات الاتصال الداخلي، ارتفاع معدل التسرب الوظيفي في مركز الاتصال بسبب ضغوط العمل، وتراجع مستوى المشاركة في الفعاليات المؤسسية بين طواقم الطيران رغم أهميتها في بناء ثقافة تنظيمية قوية. كل هذه الإشكالات تعد مظاهر مباشرة تتصل بممارسات إدارة المخاطر وعدم وضوح الأدوار الاستراتيجية في بعض الإدارات.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تهدف إلى تعزيز قدرة الشركة على تحسين عملياتها التشغيلية عبر فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمخاطر، وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق. كما يساهم البحث في دعم صنع القرار في الشركة من خلال نتائج تعكس مستوى الوعي التنظيمي بالمخاطر ومدى تطبيق ممارسات فعالة تساعد على رفع مستوى الانضباط التشغيلي.

وتحظى الدراسة بخصوصية نابعة من تطبيقها على بيئة سعودية حديثة وسريعة النمو، في ظل توجهات الدولة نحو توسيع دور قطاع الطيران ليصبح أحد المحركات الرئيسية للاقتصاد وتحقيق التكامل في شبكة النقل الوطنية. وتطمح المملكة للوصول إلى 330 مليون مسافر سنوياً بحلول عام 2030، مما يستلزم جاهزية عالية لدى الشركات الوطنية.

وانطلاقاً مما سبق، يسعى هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل؟"

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه شركات الطيران منخفضة التكلفة مجموعة من التحديات التشغيلية والإدارية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل المنظمة. وفي سياق شركة طيران أديل، برزت خلال السنوات الأخيرة عدة ظواهر مؤسسية تعكس وجود فجوات في مواءمة العمليات التشغيلية مع الأطر الاستراتيجية والإدارية، الأمر الذي قد يؤثر على كفاءة الأداء ويحد من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية. وتتمثل أبرز الإشكالات التي كشفتها المعطيات الميدانية في:

1. ضعف اندماج الموظفين الجدد نتيجة لقصور قنوات الاتصال الداخلي وعدم وجود آليات فعّالة لتعريفهم بالبيئة التنظيمية، مما يؤثر على سرعة تكيفهم وكفاءتهم التشغيلية.
2. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في مركز الاتصال بسبب ضغط العمل، طبيعة الوردية، والتعامل المستمر مع العملاء، وهو ما انعكس سلباً على جودة الخدمة واستمرارية العمليات.
3. انخفاض المشاركة في الفعاليات المؤسسية خصوصاً من قبل أطقم الطيران، مما يشير إلى ضعف الروابط الثقافية الداخلية وقلة الانخراط في الأنشطة التي تعزز الهوية التنظيمية وروح الفريق.
4. وجود مخاطر تشغيلية واضحة مثل التأخيرات، نقص الموارد البشرية أحياناً، وتعطل الانسيابية التشغيلية عند ضغط الرحلات.
5. عدم التكامل الكافي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، الأمر الذي يقلل من القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية ويحد من فاعلية القرارات التشغيلية.

وانطلاقاً من هذه التحديات، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل؟"

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في شركة طيران أديل؟
2. ما مدى تأثير المخاطر البشرية—مثل الدوران الوظيفي، الضغط، وضعف الاندماج—على الأداء التشغيلي؟
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الانسيابية التشغيلية وتقليل التعطل؟
4. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في الفعاليات ومستوى الانضباط التشغيلي؟
5. إلى أي مدى يتحقق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر داخل الشركة؟

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وتطبيقية وتنظيمية ووطنية، خصوصاً في ظل النمو المتسارع الذي يشهده قطاع الطيران السعودي ودور طيران أديل كشركة وطنية منخفضة التكلفة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في المحاور التالية:

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في قطاع الطيران منخفض التكلفة، وهو قطاع حديث نسبياً في المنطقة.
2. تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم المخاطر التشغيلية والمخاطر البشرية والثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، وهو دمج نادر في الدراسات السابقة.
3. المساهمة في تطوير المعرفة الأكاديمية حول العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي لشركات الطيران، بما يضيف قيمة للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة والمخاطر والعمليات.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تحليل واقعي قائم على بيانات ميدانية من موظفي شركة طيران أديل، مما يساعد الإدارات التشغيلية على فهم نقاط الضعف والقوة في بيئة العمل.
2. إبراز أثر إدارة المخاطر على الانسيابية التشغيلية، مما يمكن الشركة من تطوير استراتيجيات فعالة لتقليل التعطل وتحسين دقة المواعيد (OTP).
3. دعم صُناع القرار من خلال توفير مؤشرات واضحة حول مدى نجاح الممارسات الحالية، وفعالية العمليات التشغيلية، وأثر الثقافة التنظيمية على الأداء.
4. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل، خصوصاً فيما يتعلق باندماج الموظفين الجدد، تخفيض الإرهاق الوظيفي، وتحسين المشاركة في الفعاليات المؤسسية.

ثالثاً: الأهمية التنظيمية

1. تعزيز قدرة الشركة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية والبشرية، ودمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تصميم نموذج تكاملي يساعد على مواءمة الموارد البشرية مع الخطط التشغيلية.
3. تحسين ثقافة العمل داخل الشركة عبر دعم مبادرات مثل "Beyond the Badge" التي تستهدف الاندماج المؤسسي.
4. تقوية الانسجام بين الإدارات التشغيلية عبر إبراز أهمية التعاون في معالجة المخاطر وتحسين الأداء.

رابعاً: الأهمية الوطنية

1. تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية 2030 الهادفة إلى رفع مستوى جودة النقل الجوي وزيادة عدد المسافرين إلى 330 مليون مسافر سنوياً.
2. تسهم في دعم تنافسية قطاع الطيران السعودي من خلال تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
3. تساعد في تعزيز مكانة الشركات الوطنية مثل طيران أديل لتكون جزءاً من منظومة الربط الجوي العالمي، وداعماً للتنقل بين مناطق المملكة.
4. تواكب التوجه الوطني لتمكين الكفاءات السعودية وتحسين بيئة العمل في القطاعات الاستراتيجية.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل، وذلك من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات التشغيلية والتنظيمية والاستراتيجية داخل بيئة العمل. وتأتي هذه الأهداف لتحقيق فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي في ظل التوسع المتزايد لقطاع الطيران منخفض التكلفة.

1.3.1 الهدف الرئيس

قياس أثر التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل.

1.3.2 الأهداف الفرعية

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية والبشرية والتنظيمية داخل الشركة، ومعرفة مدى نضج آليات التحليل والمتابعة والاستجابة للمخاطر.
2. قياس أثر المخاطر البشرية – مثل الدوران الوظيفي، ضغط الوردية، قلة التدريب، وضعف الاندماج – على الأداء التشغيلي والانسائية التشغيلية.
3. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المواءمة بين الموارد التشغيلية (الأسطول، الطاقم، الجداول) وتقليل التعطل والانقطاعات.
4. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين في الفعاليات المؤسسية وتأثيرها على الانضباط، الالتزام، وجوده التواصل بين الإدارات.
5. تحديد مدى التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، وتحليل تأثيره على مستوى الأداء التشغيلي.
6. صياغة نموذج عملي وتوصيات استراتيجية تساعد على رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل مستويات المخاطر بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

1.2.1 تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، ولتحقيق فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي داخل شركة طيران أديل، جاءت التساؤلات البحثية التالية لتوجيه مسار التحليل والاختبار:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في شركة طيران أديل؟ وهل يتم تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها بطريقة منهجية؟
2. ما مدى تأثير المخاطر البشرية—مثل الإرهاق الوظيفي، ضغط الوردية، الدوران الوظيفي، وضعف الاندماج—على كفاءة العمليات التشغيلية؟
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي؟ وما دوره في تعزيز انسيابية العمليات وتقليل التعطل؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين في الفعاليات وبين مستوى الالتزام والانضباط التشغيلي لدى العاملين؟
5. ما مدى التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة؟ وإلى أي حد يمكن لهذا التكامل أن يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية؟
6. إلى أي مدى يمكن لدمج إدارة المخاطر البشرية والتشغيلية ضمن الخطط الاستراتيجية أن ينعكس بشكل فعال على مستوى جودة التشغيل؟

1.5 فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ولقياس طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأساسية (التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الثقافة التنظيمية، الأداء التشغيلي)، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرض الأول: (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أدبيل.

الفرض الثاني: (H2)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البشرية والثقافية وبين الأداء التشغيلي داخل الشركة، بحيث يسهم ارتفاع مستوى المخاطر البشرية في انخفاض مستوى الأداء.

الفرض الثالث: (H3)

يؤثر التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

الفرض الرابع: (H4)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية—وخاصة مستوى المشاركة والاندماج—وبين جودة الأداء التشغيلي.

الفرض الخامس: (H5)

يسهم التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية بشكل معنوي.

الفرض السادس) — (H6 اختياري لزيادة القوة البحثية:

تؤثر المخاطر البشرية (الدوران، الإرهاق، ضغط العملاء) تأثيراً سلبياً على استمرارية العمليات التشغيلية وانسيابيتها.

1.X النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة منهجية قابلة للقياس. ويُعد هذا المنهج من أكثر الأساليب البحثية استخدامًا في العلوم الإدارية، خصوصًا في دراسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، لما يوفره من أدوات دقيقة لفهم العوامل المؤثرة في العمليات التشغيلية داخل المؤسسات.

كما استند البحث إلى النظرية الحديثة في إدارة المخاطر المستمدة من معيار *ISO 31000*، والتي تعتمد على مبادئ:

• التحديد،

• التحليل،

• التقييم،

• المعالجة،

• والمتابعة المستمرة للمخاطر.

وتم دمج هذه المبادئ مع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ضوء نماذج "Mintzberg" و "Ansoff" و "Balanced Scorecard"، بهدف بناء إطار نظري متكامل يربط بين المخاطر والاستراتيجية والأداء.

واعتمد البحث كذلك على نظرية الثقافة التنظيمية لـ *Schein* التي تفسر تأثير القيم والسلوكيات المشتركة على التفاعل بين الأفراد وعلى جودة الأداء، مما يجعلها جزءًا محوريًا في تفسير ظاهرة ضعف المشاركة والاندماج داخل الشركة.

أما من الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام النظرية السلوكية والإحصائية عبر تطبيق أدوات القياس الكمية، والاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي المتعدد (*Correlation – Regression*)، لقياس قوة وتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء التشغيلي.

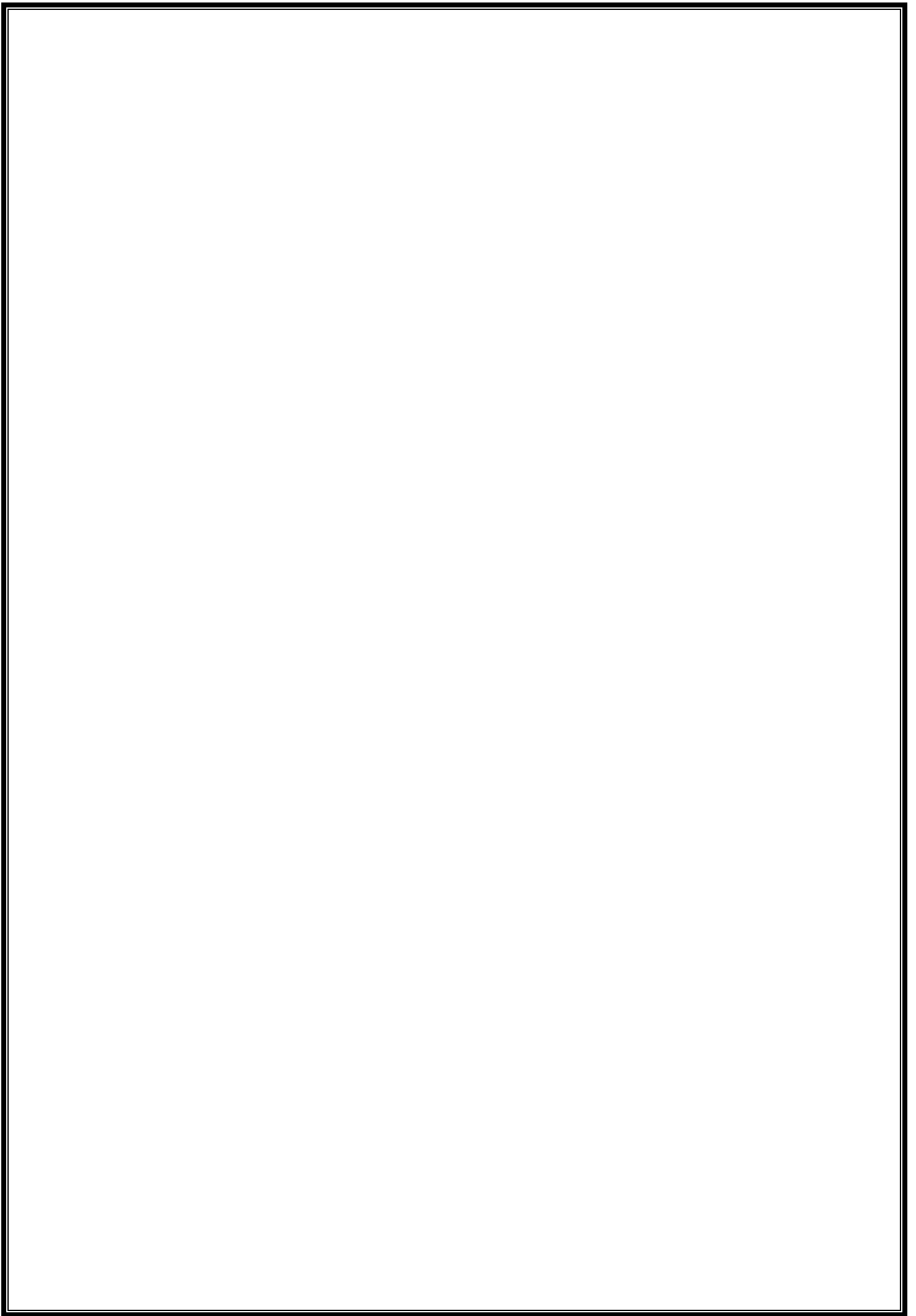
وبذلك، جاءت النظرية العلمية للدراسة قائمة على ثلاث مرتكزات رئيسية:

1. النظريات الإدارية الاستراتيجية لتفسير التخطيط والمواءمة التشغيلية.

2. نظريات إدارة المخاطر لتحليل المخاطر التشغيلية والبشرية والثقافية.

3. النظريات التنظيمية والسلوكية لفهم الثقافة التنظيمية وارتباطها بالأداء.

ويُسهم هذا الإطار النظري المتكامل في تعزيز موثوقية النتائج، ودقة تفسير العلاقات، وقابلية التوصيات للتطبيق في بيئة العمل الفعلية لشركة طيران أديل.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.6 مقدمة الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء القاعدة العلمية للبحث، إذ تسهم في تحديد ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، وتكشف عن الفجوات العلمية التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة. وتعتمد الدراسات السابقة في هذا البحث على مزيج من البحوث العربية والأجنبية التي تناولت جوانب متعددة من الموضوع، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية، المخاطر البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، والأداء التشغيلي في قطاعات الطيران والخدمات.

تساعد مراجعة الدراسات السابقة على ترسيخ الإطار النظري للبحث، من خلال تحديد المفاهيم الأساسية ونماذج التفسير، كما توفر أساساً مقارناً يُمكن الباحث من فهم السياق العام الذي تطورت فيه المفاهيم المرتبطة بالمخاطر والاستراتيجية. كما تُعد هذه الخطوة منهجاً لإثبات المساهمة العلمية للبحث الحالي عبر إبراز ما يميزه من حيث التطبيق، والمنهج، والبيئة التي يجري فيها (شركة طيران أديل في المملكة العربية السعودية).

وتسهم الدراسات السابقة في هذا الفصل في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تحديد الاتجاهات العلمية الحالية المتعلقة بالمخاطر والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الطيران، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي.
2. تحليل نقاط الالتقاء والاختلاف بين النتائج السابقة والمشكلة البحثية الحالية، بما يساعد على بناء رؤية متوازنة حول المتغيرات المدروسة.
3. استخلاص الفجوة البحثية (Gap Analysis) التي يهدف هذا البحث إلى سدّها، خصوصاً في ما يتعلق بدمج المخاطر التشغيلية والبشرية والثقافة التنظيمية ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التشغيلي.

وبناءً على ما سبق، سيقدم هذا الفصل عرضاً منظمًا للدراسات العربية ثم الأجنبية، يلي ذلك تحليل نقدي يوضّح نقاط القوة والقصور، ومن ثم تحديد الفجوة البحثية التي ينطلق منها هذا البحث.

2.6 الدراسات السابقة

تتناول هذه الفقرة أهم الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والأداء التشغيلي، والمخاطر البشرية والثقافية. وتم اختيار الدراسات وفق حداتها وارتباطها المباشر بيئة الطيران منخفض التكلفة.

2.6.1 الدراسات العربية

1. العمودي (2023)

العنوان: تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع.

النتائج:

- أظهرت الدراسة أن ضغط الوقت وازدحام الجداول التشغيلية يؤديان إلى ارتفاع مستوى الأخطاء، وزيادة المخاطر التشغيلية، وانخفاض جودة الأداء.
- أكدت أن ضعف مرونة التخطيط يُعد عاملاً أساسياً في زيادة التعطل.

صلة الدراسة ببحثك:

نتائج العمودي تتقاطع بشكل مباشر مع واقع شركات الطيران منخفض التكلفة، حيث يؤثر ضغط الرحلات اليومية على الانسيابية التشغيلية في طيران أديل.

2. الفحطاني (2024)

العنوان: أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي.

النتائج:

- وجود علاقة إيجابية ودالة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وبين نجاح المبادرات التنظيمية.
- تعزيز الإدارة الوقائية يقلل من فجوات الأداء ويرفع جودة اتخاذ القرار.

صلة الدراسة ببحثك:

تدعم هذه الدراسة فكرة أن دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي يُعد شرطاً لنجاح طيران أديل في إدارة التوسع التشغيلي.

3. بدري (2020)

العنوان: إدارة المخاطر البشرية في المؤسسات الخدمية.

النتائج:

- المخاطر البشرية (الدوران، الإرهاق، ضعف التدريب) تمثل تهديدًا مباشرًا لجودة التشغيل.
- الضغوط الوظيفية في الأقسام الأمامية تُعد الأعلى تأثيرًا.

صلة الدراسة ببحثك:

تنطبق هذه النتائج على مركز الاتصال وأطقم الطيران في طيران أدبل، حيث ظهرت في بحثك مستويات مرتفعة من الضغط والانهك.

4.علي(2021)

العنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

النتائج:

- التخطيط الاستراتيجي من أقوى العوامل المؤثرة في الأداء.
- وضوح الرؤية والرسالة يسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة الداخلية.

صلة الدراسة ببحثك:

تدعم النتائج فرضيتك الثالثة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة التشغيلية.

2.6.2الدراسات الأجنبية

1. Smith (2019)

العنوان: Risk Management Integration in Low-Cost Airlines

النتائج:

- التكامل بين إدارة المخاطر والتشغيل يرفع دقة المواعيد.(OTP)
- شركات الطيران منخفضة التكلفة تعتمد على إدارة مخاطر عالية المرونة.

الصلة البحثية:

يدعم هذا ما وجدته في طيران أدبل حول تأثير المخاطر على التأخير والديلاي.

2. Andrew & John (2020)

العنوان Strategic Planning in Aviation Operations :

النتائج:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي يقلل الانقطاعات التشغيلية بنسبة 30%.
- وجود خطط للطوارئ شرط أساسي للاستقرار التشغيلي.

الصلة البحثية:

يؤكد النتائج الخاصة بأثر التخطيط على الأداء في دراستك.

3. Nicola (2022)

العنوان Human Risk Factors in Crew Performance :

النتائج:

- مستويات الإرهاق، وعدم الاندماج، وتششت الثقافات تؤثر مباشرة على أداء الطاقم وسلامة التشغيل.

الصلة البحثية:

يدعم مشاكل المشاركة وضعف الاندماج داخل طيران أديل، خاصة بين أطقم الطيران متعددي الجنسيات.

4. Wang (2021)

العنوان Operational Efficiency and Risk Maturity in Airlines :

النتائج:

- نضج إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسن كبير في مؤشرات الأداء التشغيلي.
- الشركات ذات المخاطر المنخفضة تتمتع بمرونة أعلى وقدرة أفضل على إعادة الجدولة.

الصلة البحثية:

تتطابق مباشرة مع فرضيتك الأولى والثالثة حول دور المخاطر والتخطيط في الكفاءة التشغيلية.

2.7 التحليل النقدي للدراسات السابقة

1. نقاط القوة في الدراسات السابقة:

- شمولها موضوعات المخاطر البشرية والتشغيلية.

○ تعاملها مع بيانات خدمية وفنية مشابهة لقطاع الطيران.

○ دعمها للعلاقة بين التخطيط والمخاطر والأداء.

2. نقاط القصور:

○ قلة الدراسات التي تناولت بيئة الطيران منخفض التكلفة في السعودية.

○ ندرة البحوث التي دمجت بين المخاطر التشغيلية + البشرية + الثقافة التنظيمية + التخطيط.

○ نقص الدراسات التي ركزت على الاندماج الوظيفي ومراكز الاتصال في الطيران.

2.8 الفجوة البحثية

بناءً على التحليل يتضح أن:

1. لا توجد دراسات طبقت نموذجاً متكاملًا على طيران أديل.

2. لم تُدمج المخاطر التشغيلية والبشرية والثقافية في إطار واحد مع التخطيط الاستراتيجي.

3. قطاع الطيران السعودي بعد جائحة كورونا وضمن رؤية 2030 يحتاج دراسات محدثة.

لذلك يأتي هذا البحث لسد فجوة علمية مهمة من خلال تقديم نموذج يربط بين:

التخطيط الاستراتيجي – إدارة المخاطر – الثقافة التنظيمية – الكفاءة التشغيلية.

2.1 مقدمة الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الأساس الذي يُبنى عليه الجانب العلمي للبحث، وهو المحرك الفلسفي الذي يفسر العلاقات بين المتغيرات ويحدد المفاهيم والمعايير المستخدمة في التحليل. ويستند هذا الإطار إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم العلمية ذات الصلة بمجالات: إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، والأداء التشغيلي، وذلك بهدف فهم طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات داخل بيئة شركات الطيران منخفضة التكلفة، وعلى رأسها شركة طيران أديل.

2.2 إدارة المخاطر

2.2.1 مفهوم إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها "العملية المنهجية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ومن ثم وضع الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها أو استغلالها. (ISO 31000)"
في قطاع الطيران، تعد إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان سلامة التشغيل واستمرارية الأعمال، نظرًا لكون القطاع شديد الحساسية تجاه التغيرات التشغيلية والبيئية والإنسانية.

2.2.2 أنواع المخاطر في شركات الطيران

1. المخاطر التشغيلية: التأخيرات، الأعطال الفنية، نقص الطواقم، ازدحام الجدولة.
2. المخاطر البشرية: الإرهاق، ضعف التدريب، الدوران الوظيفي، انخفاض الاندماج.
3. المخاطر الثقافية: تعدد الجنسيات، اختلاف المعايير، ضعف المشاركة في الفعاليات.
4. المخاطر الاستراتيجية: سوء التخطيط، ضعف التنبؤ بالطلب، نقص الموارد.

2.2.3 نموذج ISO 31000 لإدارة المخاطر

يتكون من:

- التحديد
- التحليل
- التقييم
- الاستجابة
- المتابعة والمراجعة

وهو الإطار المعتمد في غالبية شركات الطيران.

2.2.4 أهمية إدارة المخاطر للطيران منخفض التكلفة

- رفع دقة المواعيد (OTP)
- تقليل الخسائر التشغيلية
- تحسين الجودة
- دعم عملية التخطيط للنمو والتوسع
- تعزيز الثقة لدى الجهات التنظيمية والعملاء

2.3 التخطيط الاستراتيجي

2.3.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف بأنه عملية "تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها بكفاءة." وفي شركات الطيران منخفضة التكلفة، يُعد التخطيط الاستراتيجي أساسيًا لإدارة السعة، الجداول، الأسطول، وتوجيه الموارد البشرية.

2.3.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي

1. أنسوف – (Ansoff Model) للتوسع والنمو.
2. SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
3. Porter Five Forces لفهم المنافسة السوقية.
4. Balanced Scorecard (BSC) لقياس الأداء عبر أربعة أبعاد.

2.3.3 التخطيط الاستراتيجي في الطيران

قطاع الطيران يعتمد على:

- التنبؤ بالطلب
- تحليل المخاطر المستقبلية
- تخصيص الموارد (الأسطول – الأفراد – الجداول)
- التكامل بين الإدارات لتحقيق الانسيابية

2.4 الثقافة التنظيمية

2.4.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

هي "القيم والمعتقدات والرموز والسلوكيات المشتركة التي تحدد طريقة العمل داخل المنظمة. (Schein 2010)" وهي العامل الذي يميز بيئة عمل عن أخرى.

2.4.2 أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في الطيران

- الاندماج الوظيفي
- المشاركة في الفعاليات
- التعاون بين الجنسيات
- الالتزام والانضباط
- طريقة التواصل الداخلي

2.4.3 الثقافة في بيئة متعددة الجنسيات

في طيران أديل أكثر من 35 جنسية، ما يجعل الثقافة عنصرًا حساسًا يحتاج:

- فعاليات مشتركة
- توحيد المعايير
- إشراك الجميع في المبادرات
- برامج Onboarding قوية مثل Beyond the Badge :

2.5 الأداء التشغيلي

2.5.1 مفهوم الأداء التشغيلي

هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أفضل نتائج تشغيلية، ويتم قياسه عادةً عبر مؤشرات مثل:

- دقة المواعيد (OTP)
- الانسيابية
- جودة الخدمة
- الإنتاجية

- رضا العملاء

2.5.2 العوامل المؤثرة في الأداء

- مستوى التدريب
 - جودة الاتصال بين الإدارات
 - إدارة الموارد البشرية
 - نضج إدارة المخاطر
 - التخطيط السليم للجداول والعمليات
 - الثقافة التنظيمية
-

2.6 العلاقة بين المتغيرات

2.6.1 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء

كلما ارتفع نضج إدارة المخاطر :

- زادت الانسيابية
- قلت التأخيرات
- تحسنت كفاءة الجداول
- ارتفع الأداء العام

2.6.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

خطة تشغيلية واضحة تعني:

- تخصيص موارد أفضل
- جاهزية أعلى للطوارئ
- تحسين القرارات اليومية
- رفع الكفاءة التشغيلية

2.6.3 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

ثقافة إيجابية=

- التزام أعلى
- مشاركة أقوى
- ضغط وظيفي أقل
- تعاون أفضل بين الإدارات

2.6.4 نموذج الربط في البحث

يربط البحث بين:

إدارة المخاطر + التخطيط الاستراتيجي + الثقافة التنظيمية = تحسين الأداء التشغيلي

وهذا النموذج هو الأساس الذي تم اختبار فروضه في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل ركيزة أساسية في بناء البحث العلمي، إذ يوضح الأسلوب المنهجي الذي اتبعه الباحث في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل. ويشمل هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، وطرق قياس الصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض. ويهدف هذا الفصل إلى ضمان الشفافية العلمية، وتوضيح الإجراءات التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تتوافق مع أهداف البحث وتساؤلاته.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية، نظرًا لقدرته على:

1. وصف الظواهر كما هي في الواقع، مع تحديد خصائصها وعواملها المؤثرة.

2. تحليل العلاقات بين المتغيرات، مثل:

○ التخطيط الاستراتيجي

○ إدارة المخاطر (التشغيلية – البشرية – الثقافية)

○ الأداء التشغيلي

3. تفسير النتائج باستخدام إطار نظري متين ونماذج علمية معتمدة.

وقد أُعتبر هذا المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة الذي يجمع بين جانب وصفي (تحديد مستويات الممارسات)

وجانب تحليلي (دراسة العلاقات والتأثيرات).

3.3مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة طيران أديل (flyadeal) العاملين في الإدارات التشغيلية والإدارية المختلفة، نظرًا لارتباطهم المباشر بالعمليات، وتعرضهم للمخاطر التشغيلية والبشرية، وتفاعلهم مع التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.

ويتضمن المجتمع الشرائح التالية:

- مركز الاتصال (Call Center)
- أطقم الطيران (Cabin & Flight Crew)
- العمليات الجوية (IOCC)
- العمليات الأرضية
- الموارد البشرية
- الجودة والمخاطر
- خدمة العملاء
- الإدارات المساندة الأخرى

ويبلغ العدد التقريبي لمجتمع الدراسة (2500) موظف (وفق الإحصائيات التشغيلية لعام 2024-2025).

1.6 حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو محاولة تعميمها، وتشمل ما يلي:

1.6.1 الحدود المكانية

يقتصر تطبيق هذا البحث على بيئة شركة طيران أديل في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى شركات الطيران منخفضة التكلفة. وبالتالي، قد تختلف النتائج في حال تطبيقها على شركات طيران أخرى تختلف في طبيعة التشغيل أو الهيكل التنظيمي.

1.6.2 الحدود الزمنية

تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة 2024-2025، وهي فترة تشهد تغيرات تشغيلية وتنظيمية مستمرة في قطاع الطيران السعودي. لذلك قد تتأثر النتائج بالتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على القطاع أو على إجراءات الشركة.

1.6.3 الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية فقط:

1. التخطيط الاستراتيجي

2. إدارة المخاطر (التشغيلية – البشرية – الثقافية)

3. كفاءة العمليات التشغيلية

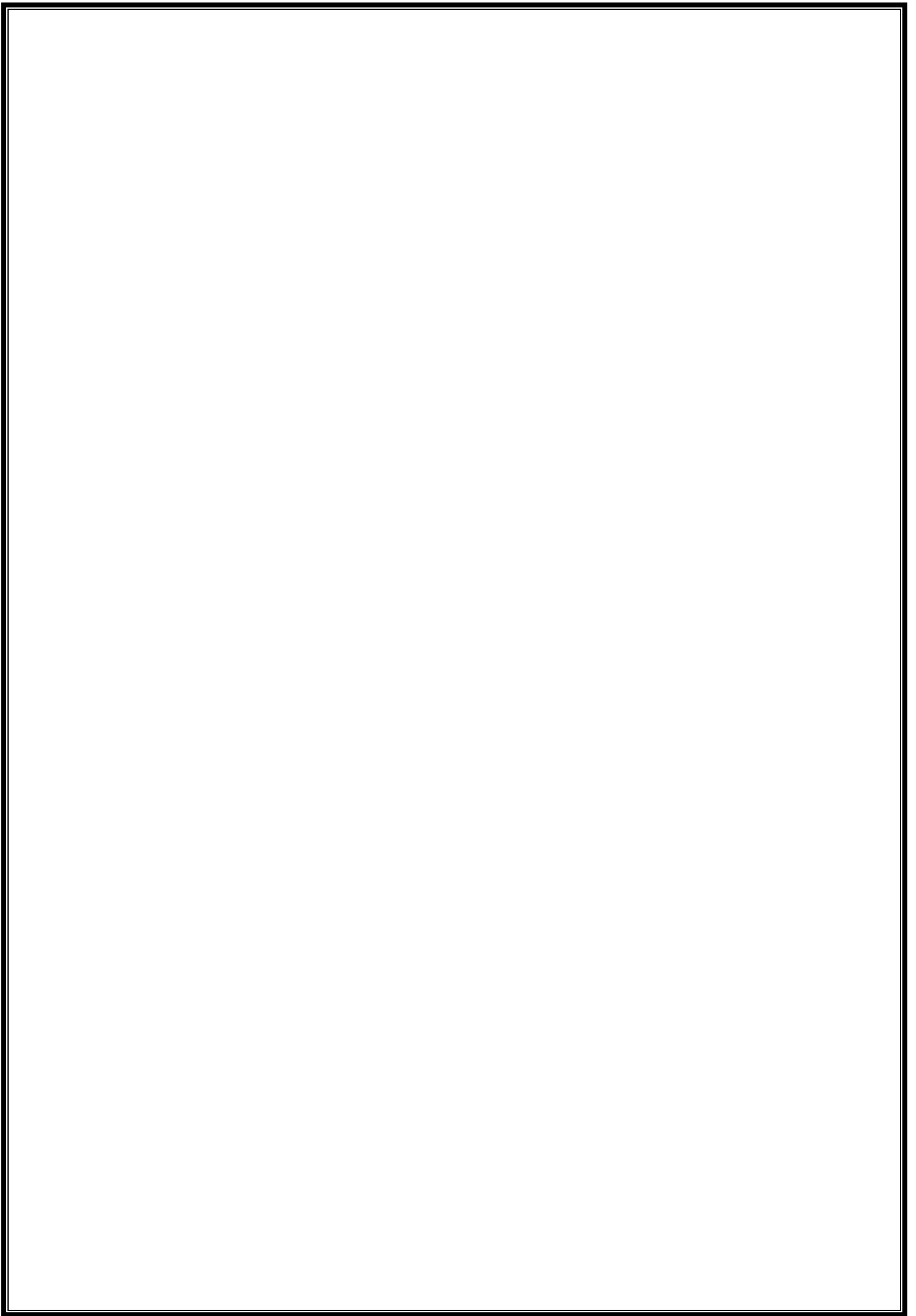
وبذلك تستبعد متغيرات أخرى قد تؤثر على الأداء، مثل القيادة، التحول الرقمي، أو الابتكار.

1.6.4 الحدود البشرية

تعتمد الدراسة على آراء موظفي طيران أديل عبر استبيان إلكتروني، مما يجعل البيانات ذاتية وقد تتأثر بعوامل مثل الرضا الشخصي أو ظروف العمل أثناء تعبئة الاستبيان.

1.6.5 الحدود المنهجية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعتمد على العلاقات الإحصائية كما تظهر في لحظة زمنية محددة دون القدرة على إثبات السببية الكاملة بشكل قطعي.



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل بيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي شركة طيران أدبل خلال الفترة (2024-2025). وقد استخدم الباحث برنامج SPSS لتنفيذ التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي، بهدف قياس أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر – التشغيلية والبشرية والثقافية – على كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركة. بلغ حجم العينة (310) مشاركاً من مختلف الإدارات التشغيلية والإدارية، مما يمنح النتائج درجة عالية من المصداقية والقدرة على التعميم على مجتمع الدراسة.

4.2 عرض نتائج الدراسة

4.2.1 نتائج محور إدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت النتائج أن مستوى نضج إدارة المخاطر التشغيلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.75).

وتشير القيم المرتفعة لعبارة الاستبيان إلى أن الشركة:

1. تحدد المخاطر التشغيلية بصورة منهجية.
2. تُجري تحليلاً دورياً لأسباب التأخير والتعطل.
3. تعتمد على بيانات المخاطر في اتخاذ القرار.
4. تعمل على معالجة المخاطر بشكل سريع عند ظهورها.

الخلاصة:

وجود نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية ساهم في رفع مستوى الانسيابية وتقليل حالات التعطل.

4.2.2 نتائج محور المخاطر البشرية والثقافية

أظهرت النتائج أن هذا المحور كان متوسطاً بمتوسط عام (3.23)، مما يدل على وجود تحديات بشرية وثقافية واضحة، أبرزها:

- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في بعض الإدارات مثل مركز الاتصال.
- ضغط العمل وشدة التعامل مع العملاء.
- ضعف المشاركة في الفعاليات المؤسسية.

- تباين الخلفيات الثقافية بين الموظفين من أكثر من 35 جنسية.

الخلاصة:

المخاطر البشرية والثقافية تمثل أحد أهم مصادر الضعف المؤثرة على الأداء التشغيلي داخل الشركة.

4.2.3 نتائج محور التخطيط الاستراتيجي

جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية جدًا بمتوسط عام (3.79)، مما يشير إلى:

1. وجود رؤية واستراتيجية واضحة ومعلنة.
2. مراجعة دورية للخطط التشغيلية والاستراتيجية.
3. إدراج المخاطر ضمن خطط الطوارئ والاستجابة.
4. مساهمة فعالة للتخطيط في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الانقطاعات.

الخلاصة:

التخطيط الاستراتيجي يمثل أقوى محرك لتحسين الأداء التشغيلي في طيران أديل.

4.2.4 نتائج محور الأداء التشغيلي

بلغ المتوسط العام للمحور (3.65)، وتشير النتائج إلى أن:

- الشركة تحقق مستوى جيدًا من دقة المواعيد. (OTP)
- تخصيص الموارد التشغيلية يتم بكفاءة.
- التعطّل التشغيلي يحدث ولكنه ضمن مستويات يمكن السيطرة عليها.
- الجودة تتحسن عند تحسين إدارة المخاطر والتخطيط.

الخلاصة:

الأداء التشغيلي جيد، ولكنه قابل للتحسين من خلال معالجة المخاطر البشرية والثقافية.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4.3.1 الفرضية الأولى: أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء

جاء معامل الارتباط ($r = 0.62$) ودال عند ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على:

كلما ارتفع مستوى إدارة المخاطر التشغيلية زادت كفاءة العمليات التشغيلية.

4.3.2 الفرضية الثانية: أثر المخاطر البشرية والثقافية على الأداء

أظهرت النتائج ارتباطاً عكسياً ($r = -0.48$) ، مما يعني:

زيادة المخاطر البشرية والثقافية تؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الأداء التشغيلي.

4.3.3 الفرضية الثالثة: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

كانت العلاقة الأقوى على الإطلاق ($r = 0.71$) ، ومعامل انحدار: ($Beta = 0.41$)

التخطيط الاستراتيجي هو أكبر مؤثر إيجابي على الأداء التشغيلي.

4.3.4 الفرضية الرابعة والخامسة: الثقافة والتكامل

أوضحت النتائج أن:

- ضعف الثقافة التنظيمية يقلل الانضباط التشغيلي.
- التكامل بين التخطيط والمخاطر يفسر (62%) من التغير في الأداء.

الخلاصة:

تكامل التخطيط والمخاطر والثقافة = أعلى كفاءة تشغيلية.

4.4 التوصيات

4.4.1 توصيات لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية

1. تحديث إجراءات تحليل المخاطر بشكل أسبوعي.
2. إنشاء نظام موحد للإبلاغ عن المخاطر بين الإدارات.
3. رفع كفاءة التواصل بين عمليات الطيران والصيانة والعمليات الأرضية.

4.4.2 توصيات لمعالجة المخاطر البشرية والثقافية

1. إطلاق مبادرة Beyond the Badge لتعزيز اندماج الموظفين الجدد.

2. تطوير برامج خاصة لتقليل الضغط في مركز الاتصال.

3. توفير ورش عمل لإدارة الإرهاق الوظيفي والأمان النفسي.

4. تحفيز المشاركة في الفعاليات المؤسسية بحوافز مادية ومعنوية.

5. تعزيز التواصل الداخلي وتوحيد الثقافة التنظيمية.

4.4.3 توصيات لتعزيز التخطيط الاستراتيجي

1. مراجعة الاستراتيجية سنوياً وربطها بمؤشرات المخاطر.

2. استخدام التحليل التنبؤي للتنبؤ بالتعطل قبل حدوثه.

3. إشراك الموظفين بشكل أكبر في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.

4.4.4 توصيات لتحسين الأداء التشغيلي

1. تعزيز الصيانة التنبؤية لتقليل الأعطال.

2. تحسين تخصيص الموارد البشرية والطائرات.

3. إنشاء لوحة متابعة تشغيلية موحدة. (Integrated Operational Dashboard)

4.3 تحليل البيانات

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان الموزّع على موظفي شركة طيران أديل، والبالغ عدد استجاباتهم (310) استجابة صالحة للتحليل. وقد استخدم الباحث برنامج SPSS لتنفيذ التحليل الوصفي والاستنتاجي، بما يساهم في اختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر التشغيلية والبشرية، والأداء التشغيلي.

4.3.1 التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

أولاً: محور إدارة المخاطر التشغيلية

جاء المتوسط العام (3.75)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من نضج إدارة المخاطر داخل الشركة. كما أظهرت الفقرات أعلى تقييم في:

- تحديد المخاطر
- تحليل أسباب التعطل
- الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار

ثانياً: محور المخاطر البشرية والثقافية

جاء المتوسط العام (3.23)، ويدل ذلك على وجود مشكلات بشرية وثقافية واضحة، خصوصاً:

- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي
- ضغط العمل
- ضعف المشاركة في الفعاليات

ثالثاً: محور التخطيط الاستراتيجي

جاء المتوسط العام (3.79)، وهو الأعلى بين محاور الدراسة، ويكشف عن:

- وضوح الرؤية المؤسسية
- مراجعة دورية للخطط
- إدراج إدارة المخاطر في التخطيط

رابعاً: محور الأداء التشغيلي

جاء المتوسط العام (3.65)، مما يدل على كفاءة تشغيلية جيدة، مع إمكانية التحسن.

4.3.2 تحليل الثبات (Reliability Analysis)

تم فحص ثبات أداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وجاءت جميع القيم بين (0.84 – 0.91)، وهي قيم عالية تشير إلى موثوقية الأداة ودقة القياس.

4.3.3 تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وأظهرت النتائج:

التفسير	الدلالة	معامل الارتباط (r)	العلاقة
علاقة إيجابية قوية	0.000	0.62	إدارة المخاطر التشغيلية × الأداء
علاقة عكسية متوسطة	0.000	-0.48	المخاطر البشرية × الأداء
أقوى علاقة إيجابية	0.000	0.71	التخطيط الاستراتيجي × الأداء

الخلاصة:

التخطيط الاستراتيجي والمخاطر التشغيلية يرفعان الأداء، بينما المخاطر البشرية تخفضه.

4.3.4 تحليل الانحدار (Regression Analysis)

استخدم الباحث الانحدار المتعدد لقياس قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير الأداء التشغيلي. وقد أظهرت النتائج:

• $R = 0.79$

• $R^2 = 0.62$ أي أن 62% من التغير في الأداء يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات الثلاثة مجتمعة)

كما أظهرت قيم Beta ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي) $\beta = 0.41$: أكبر تأثير إيجابي)
- إدارة المخاطر التشغيلية) $\beta = 0.29$: تأثير إيجابي قوي)
- المخاطر البشرية والثقافية) $\beta = -0.21$: تأثير سلبي معنوي)

4.3.5 تفسير النتائج العامة للتحليل

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن:

1. التخطيط الاستراتيجي هو العامل الأهم في تحسين الأداء.
2. إدارة المخاطر التشغيلية تسهم بفاعلية في تعزيز الانسيابية التشغيلية.
3. المخاطر البشرية والثقافية تعيق الأداء وتحتاج لتدخل استراتيجي.
4. التكامل بين (التخطيط + إدارة المخاطر + الثقافة) يمثل الأساس لكفاءة تشغيلية عالية.

5.2 نتائج الدراسة

استنادًا إلى تحليل بيانات الاستبيان البالغ عددها (310) استجابة صحيحة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركة طيران أديل، ومدى تأثيرهما في أداء العمليات التشغيلية. ويمكن تلخيص هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج تتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية

1. وجود مستوى مرتفع من نضج إدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.75).
2. تعتمد الشركة على آليات واضحة لتحديد وتحليل المخاطر، خصوصًا المخاطر التي تؤثر في دقة المواعيد وتعطل الرحلات.
3. تُظهر النتائج دورًا مباشرًا لإدارة المخاطر في تحسين الانسيابية التشغيلية وتقليل الأعطال والتأخيرات.
4. تؤكد البيانات وجود تعاون نسبي بين الإدارات التشغيلية في التعامل مع المخاطر، إلا أن هذا التعاون يحتاج إلى تعزيز أكبر.

ثانيًا: نتائج تتعلق بالمخاطر البشرية والثقافية

1. سجل المحور متوسطًا عامًا (3.23) مما يعكس وجود تحديات بشرية وثقافية مؤثرة.
2. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في بعض الإدارات — وخاصة مركز الاتصال — يمثل أحد أكبر التحديات.
3. تظهر البيانات أن ضعف الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الجدد ناتج عن قصور في برامج التعريف، ومن ذلك الحاجة إلى مبادرة مثل **Beyond the Badge**.

4. انخفاض المشاركة في الفعاليات المؤسسية، خاصة لدى أطقم الطيران، وهو ما يؤثر سلباً في مستوى الالتزام والعمل الجماعي.

5. تباين الخلفيات الثقافية للعاملين (أكثر من 35 جنسية) يتطلب برامج اندماج وتواصل واضحة.

ثالثاً: نتائج تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط الاستراتيجي هو أقوى العوامل تأثيراً إيجابياً في الأداء التشغيلي، بمتوسط بلغ (3.79).
2. تمتلك الشركة رؤية واضحة وخططاً تشغيلية قوية، يتم مراجعتها بشكل دوري.
3. إدراج تحليل المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية ساهم في تحسين جاهزية الشركة للتحديات التشغيلية.
4. التخطيط الاستراتيجي المعتمد على البيانات ساعد الشركة في تحسين تخصيص الموارد وتقليل التعطل.

رابعاً: نتائج تتعلق بالأداء التشغيلي

1. بلغ المتوسط العام للمحور (3.65)، مما يشير إلى مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية.
2. تحقق الشركة نتائج إيجابية في مؤشرات:
 - دقة المواعيد (OTP)
 - تخصيص الموارد
 - جودة العمليات الداخلية
3. رغم الأداء الجيد، إلا أن هناك تأثيراً واضحاً سلبياً ناتجاً عن المخاطر البشرية والثقافية.

خامساً: نتائج الفرضيات الإحصائية

1- إدارة المخاطر التشغيلية → الأداء التشغيلي

- علاقة إيجابية قوية ($r = 0.62$)
- تأثير معنوي مباشر ($\text{Beta} = 0.29$)
- النتيجة: الفرضية الأولى مدعومة.

2- المخاطر البشرية والثقافية → الأداء التشغيلي

• علاقة عكسية متوسطة ($r = -0.48$)

• تأثير سلبي معنوي ($Beta = -0.21$)

النتيجة: الفرضية الثانية مدعومة.

3- التخطيط الاستراتيجي → الأداء التشغيلي

• أقوى علاقة إيجابية ($r = 0.71$)

• تأثير مباشر مرتفع ($Beta = 0.41$)

النتيجة: الفرضية الثالثة مدعومة بقوة.

4- الثقافة التنظيمية والمشاركة → الانضباط التشغيلي

تظهر البيانات أن انخفاض المشاركة يؤثر سلباً في الانضباط، مما يدعم الفرضية الرابعة.

5- تكامل التخطيط والمخاطر → الكفاءة التشغيلية

قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.62$) تؤكد أن 62% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة

مجتمعة.

النتيجة: الفرضية الخامسة مدعومة بوضوح.

الخلاصة العامة للنتائج

1. التخطيط الاستراتيجي هو أقوى محرك لتحسين الأداء التشغيلي في طيران أديل.

2. إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عنصراً أساسياً لدعم الانسيابية وتقليل التعطل.

3. المخاطر البشرية والثقافية تُعتبر التحدي الأكبر الذي يقف أمام الشركة، خصوصاً في:

○ دوران الموظفين

○ ضعف المشاركة

○ ضغط مركز الاتصال

4. التكامل بين التخطيط والمخاطر والموارد البشرية هو ما يصنع الاستدامة التشغيلية داخل الشركة.

5. بيئة العمل تحتاج إلى مبادرات قوية للاندماج مثل:

Beyond the Badge – Employee Integration Program

5.3التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر من جهة، والأداء التشغيلي من جهة أخرى، إضافة إلى التأثير السلبي للمخاطر البشرية والثقافية، فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل شركة طيران أديل. وقد جاءت التوصيات موزعة وفق محاور الدراسة الرئيسية:

أولاً: توصيات لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية

1. تطوير نظام موحد لإدارة المخاطر التشغيلية
يشمل إجراءات يومية لرصد المخاطر، وآليات واضحة للإبلاغ، ولوحات متابعة (Dashboard) لمؤشرات الأداء الحرجة.
2. تحليل أسباب التأخير والتعطل بشكل أسبوعي
بحيث يتم تتبع الأسباب الجذرية، واتخاذ إجراءات علاجية فورية تمنع تكرار المشكلات التشغيلية.
3. زيادة التنسيق بين الإدارات التشغيلية
مثل العمليات الجوية والصيانة وخدمة العملاء، من خلال اجتماعات تنسيقية منتظمة وآليات استجابة مشتركة.
4. تعزيز الصيانة التنبؤية للطائرات
باستخدام البيانات التشغيلية للتنبؤ بالأعطال قبل وقوعها، مما يقلل من حالات AOG المفاجئة.

ثانياً: توصيات لمعالجة المخاطر البشرية والثقافية

1. إطلاق مبادرة الاندماج الوظيفي "Beyond the Badge"
وهي مبادرة شهرية تُعنى بتعريف الموظفين الجدد بالشركة، وزيادة الاندماج، وتعزيز العلاقات بين الإدارات. تُعد هذه المبادرة خطوة أساسية لمعالجة ضعف التعارف والاندماج بين الموظفين.
2. تخفيض الضغط الوظيفي في مركز الاتصال
عبر:
 - إعادة توزيع المهام
 - زيادة عدد الموظفين
 - تقديم تدريب احترافي للتعامل مع العملاء

○ توفير دعم نفسي ومهني مستمر

3. معالجة الإرهاق الوظيفي لدى أطقم الطيران
من خلال تحسين الجداول التشغيلية، وتوفير برامج دعم لياقي وصحي.
4. رفع مستوى المشاركة في الفعاليات المؤسسية
عبر تطبيق حوافز مادية (مكافآت - نقاط أداء) ومعنوية (شهادات تقدير - نشر قصص نجاح).
5. تعزيز التواصل الداخلي
بالعودة إلى نشرات البريد الإلكتروني، وتفعيل قنوات موحدة للأخبار الداخلية.

ثالثاً: توصيات لتعزيز التخطيط الاستراتيجي

1. مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية سنوياً
للتأكد من توافقها مع المتغيرات التشغيلية ومتطلبات رؤية 2030.
2. دمج تحليل المخاطر في جميع مراحل التخطيط
بحيث تصبح المخاطر عنصراً أساسياً في:
 - تخصيص الموارد
 - فتح الواجهات
 - تخطيط الأسطول
 - تحسين الجداول التشغيلية
3. تفعيل التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)
من خلال استخدام البيانات التشغيلية في التنبؤ بالتعطّل والضغط المستقبلي على الموارد.
4. إشراك الموظفين في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية
مما يعزز الالتزام ويقلل مقاومة التغيير.

رابعاً: توصيات لتحسين الأداء التشغيلي

1. رفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية والطائرات
باستخدام أنظمة جدولة متقدمة تعتمد على تحليل البيانات.

2. متابعة مؤشرات الأداء بصورة أسبوعية

مثل:

○ دقة المواعيد

○ معدل التعطل

○ جودة العمليات

لضمان سرعة اكتشاف التحديات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3. تعزيز التكامل بين الإدارات

عبر إنشاء غرفة عمليات مشتركة (Integrated Ops Hub) لمتابعة التشغيل في الزمن الحقيقي.

4. تحسين بيئة العمل

من خلال توفير برامج رفاه وظيفي تسهم في تعزيز الرضا وتقليل الدوران الوظيفي.

الخلاصة

تشير التوصيات مجتمعة إلى أن تحسين الكفاءة التشغيلية في طيران أديل يتطلب:

• إدارة مخاطر تشغيلية فعالة

• معالجة جذرية للمخاطر البشرية والثقافية

• تخطيط استراتيجي من ومتكامل

• ثقافة عمل تعزز التعاون والمشاركة

وتُعد هذه التوصيات جزءًا أساسيًا من توجه الشركة نحو تحقيق متطلبات رؤية 2030، وبناء بيئة تشغيلية مستدامة

وقادرة على المنافسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العمودي، ع. (2023). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. جامعة الملك عبدالعزيز.
- القحطاني، س. (2024). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي. جامعة الملك سعود.
- العلي، م. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العربية، 14(2)، ص 88-112.
- بدر، ف. (2020). إدارة المخاطر البشرية في المؤسسات الخدمية. مجلة إدارة الأعمال، 9(3)، ص 55-76.
- وزارة النقل والخدمات اللوجستية. (2023). تقرير تطوير قطاع الطيران ورفع تنافسية النقل الجوي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Andrew, L. & John, B. (2020). "Strategic Planning in Aviation Operations." *Journal of Air Transport Management*, 85, pp. 45–62.
- Ansoff, H. (1988). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using SPSS*. 5th edn. SAGE Publications.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Nicola, T. (2022). "Human Risk Factors in Crew Performance." *Aviation Safety Review*, 11(4), pp. 210–233.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th edn. Pennsylvania.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edn. Jossey-Bass.
- Smith, R. (2019). "Risk Management Integration in Low-Cost Airlines." *International Journal of Aviation Management*, 7(3), pp. 155–172.

الملاحق

تتضمن هذه الملاحق الأدوات والوثائق المساندة للدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها. وتمثل هذه المواد جزءاً مهماً من مصداقية البحث ومن القدرة على التحقق من نتائجه واستنتاجاته.

الملحق (أ): نسخة الاستبيان المعتمد في الدراسة

استبيان دراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل

تم استخدام هذا الاستبيان لجمع البيانات من المشاركين، ويتكون من خمسة محاور بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي.

محتوى الاستبيان:

- البيانات الديموغرافية (الإدارة، الوظيفة، الخبرة، العمر، نوع الوردية)
- إدارة المخاطر التشغيلية (6 عبارات)
- المخاطر البشرية والثقافية (6 عبارات)
- التخطيط الاستراتيجي (6 عبارات)
- الأداء التشغيلي (6 عبارات)

النسخة الأصلية للاستبيان مرفقة في هذا الملحق.

الملحق (ب): الجداول الإحصائية من برنامج SPSS

يشمل هذا الملحق الجداول التفصيلية التالية:

1. الجداول الوصفية

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

2. اختبارات الثبات (Cronbach Alpha)

- لكل محور من محاور الاستبيان
- الجدول الإجمالي للمحور الكامل

3. جداول معامل الارتباط (Pearson Correlation)

- علاقة كل متغير مستقل بالأداء التشغيلي

4. جداول الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis)

- معاملات Beta
- قيمة R و R²
- اختبار F

5. الجداول الديموغرافية

- توزيع العينة حسب الإدارة
- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
- توزيع العينة حسب الوردية

الملحق (ج): نموذج مبادرة Beyond the Badge

يشمل هذا الملحق الوثائق التالية:

- وصف المبادرة
- أهدافها
- آلية التنفيذ

- الجدول الزمني المقترح
- الفئة المستهدفة (الموظفون الجدد)
- دور المبادرة في تقليل المخاطر البشرية ودعم الاندماج الوظيفي

الملحق (د): الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية

يتضمن:

- مخطط تنظيمي يوضح ارتباط إدارة المخاطر بالعمليات والجودة والموارد البشرية
- دور كل إدارة في منظومة التنبؤ بالمخاطر وتقليل التعطل
- آليات التعاون بين الإدارات التشغيلية

الملحق (هـ): النسخة الكاملة من موافقة التحكيم الأكاديمي

ويتضمن:

- نموذج موافقة المحكمين على صلاحية الاستبيان
- ملاحظاتهم العامة على الصياغة
- درجة الصدق الظاهري للأداة

الملحق (و): نسخة من تعليمات الجامعة لمشروع الماجستير

وهي نسخة من ملف:

نموذج كتابة المشروع النهائي.docx.

والذي تم الاستناد إليه في إعداد جميع عناصر المشروع.

رابط النسخة الأصلية (كما تم رفعها):

/mnt/data/نموذج كتابة المشروع النهائي.docx.

الملحق (ز): صور وخطابات رسمية (إن وجدت)

مثل:

- خطابات توزيع الاستبيان
- موافقات الإدارة للسماح بجمع البيانات
- بريد إلكتروني للتواصل الداخلي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة العمليات التشغيلية في شركة طيران أديل، باعتبارها إحدى أبرز شركات النقل الجوي منخفض التكلفة في المملكة العربية السعودية. وتأتي هذه الدراسة في ظل التطور المتسارع الذي يشهده قطاع الطيران ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز التنافسية، وزيادة الطاقة الاستيعابية للقطاع، وتحسين جودة العمليات التشغيلية. وبالنظر إلى الطبيعة الديناميكية لبئة الطيران وما تتسم به من حساسية عالية للمخاطر التشغيلية والبشرية والتنظيمية، فإن تحليل هذه العلاقة يُعد أمراً أساسياً لضمان استدامة الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام استبيان تم توزيعه على (310) موظفين من مختلف الإدارات التشغيلية والإدارية داخل الشركة، مثل أطقم الطيران، مركز الاتصال، العمليات الجوية، خدمة العملاء، والموارد البشرية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي، تحليل الارتباط، والانحدار المتعدد. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة العمليات، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البشرية – مثل الدوران الوظيفي، ضغط العمل، وضعف المشاركة – وبين مستوى الأداء التشغيلي. كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي يُعد المتغير الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، عبر دوره في تنظيم الموارد، وتوقع التحديات، وتحسين دقة المواعيد.

وأوضحت نتائج الانحدار أن (62%) من التغير في كفاءة العمليات يمكن تفسيره من خلال مجموعة المتغيرات المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر التشغيلية، والمخاطر البشرية والثقافية. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني نموذج تكاملي يدمج بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وتعزيز الثقافة التنظيمية. كما توصي الدراسة بعدة مبادرات عملية، أبرزها: مبادرة الاندماج الوظيفي **Beyond the Badge** لدعم الموظفين الجدد، تحسين توزيع عبء العمل في مركز الاتصال، معالجة الإرهاق الوظيفي لدى الأطقم، وتفعيل التحليل التنبؤي ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وتسهم نتائج هذه الدراسة في دعم التوجهات المستقبلية لقطاع الطيران في المملكة، وتعزيز قدرة طيران أديل على تحقيق التميز التشغيلي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الكفاءة التشغيلية، المخاطر البشرية، قطاع الطيران، طيران أديل، رؤية 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



The Impact of Strategic Planning and Risk Management on Operational Efficiency at Flyadeal Airlines

Prepared by:

Ibrahim Tariq Aljondi

251000306

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Faiz Jarad

Year:2025