

أثر التواصل الفعال والتوعية المستدامة للعاملين في الخطوط الأمامية على أداء إدارة المخاطر التشغيلية
دراسة ميدانية (تطبيقية) على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية – المنطقة الشرقية

The impact of effective communication for frontlines and the operational risk management
performance

Survey study on industrial companies operates in Eastern Province in Saudi Arabia

إعداد الطالب/ يوسف حمد آل الحارث

إشراف / د. الفيصلي عبد الحميد

إشراف / د. الفيصلي عبد الحميد

إشراف / د. الفيصلي عبد الحميد

إشراف / د. الفيصلي عبد الحميد

الإهداء

إلى جمال الحياة وزينتها وبركتها،

إلى عائلتي وأبنائي الأعزاء، التي كانت ولا زالت مصدرا للدعم والحب والصبر والمثابرة والاجتهاد في جميع خطواتي المهنية والعملية والعلمية.

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجيا من المولى أن يكون لبنة من لبنات المستقبل للعلم والعلماء ويكون عوناً لي ولهم وشاهداً لي ولهم بإذن الله.

رسالة الشكر والتقدير

أقدم جزيل الشكر والامتنان لمنسوبي جامعة ميدأوشن على جميع ما يبذلونه معنا من عمل مبارك والأعمال السامية التي ترقى دوماً إلى بركة العلم والتطور المستمر، وأخص بالشكر الأساتذة في كلية الإدارة وجزاهم الله خير الجزاء على الجهد الذين يعملون بكل جد واجتهاد لمساعدتنا ودعمنا للتحصيل العلمي في خضم هذه التحديات التي نواجهها من أعمال والتزامات في جميع الجوانب

فشكراً لكم منا جميعاً مع جزيل الامتنان

المحتويات

الاهداء

رسالة الشكر والتقدير

المحتويات

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

فروض الدراسة

الدراسات السابقة

المنطلقات النظرية للدراسة

منهج الدراسة

أدوات الدراسة

مقدمة

تهدف المنظمات والمنشآت بشكل مستمر في جميع القطاعات والخدمات إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات لتحقيق أهدافها عبر تنفيذ العديد من البرامج والعمليات التشغيلية في إطار رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية متبعتها في ذلك الأنظمة والقوانين المحلية ويمثل ثقافة الشركات من حيث مشاركة العاملين في التوجهات والتغيير ووضع الخطط التشغيلية من أهم التحديات التي تواجهها بشكل مستمر لعدة عوامل تمثل في ذلك كرة الجليد التي تنشأ بشكل تدريجي وتصبح أكثر خطورة إذا لم تتمكن إدارة المنظمات من مراقبتها ومتابعتها والتعامل معها ومعالجتها تحسبا إلى فقدان التواصل الفعال بين توجهات الإدارة التشغيلية لإدارة المخاطر والعاملين في الخطوط الأمامية من عاملين ومشرفين مما قد يؤثر بشكل مباشر على عملية الإنتاج والتأثير على العلاقة مع المستثمرين والعملاء.

تعمل المنظمات على تجاوز عوائق الثقافة العامة والخاصة في المستوى الأولي عبر مشاركة المعرفة (Jones 2005; Jones et al. 2006). برامج أنظمة الأعمال عادة تتكامل في النماذج عبر منصات مشاركة المعرفة لمستويات الأعمال وتقدم تكلفة فعالة للأشغال والعمليات (Hendricks 2007). لكن لم يتطرق البحث إلى العوائق الشخصية والمهارات الفردية التي من الممكن أن تشكل عائق للعديد من العاملين من التعامل مع أنظمة العمل إما بسبب قصور في المهارات التقنية أو اللغوية أو من جانب آخر العوامل الجغرافية ومواقع العمل في بيئات مختلفة ومتفاوتة.

إن التواصل الفعال يُمثل العمود الفقري لأي بيئة عمل ناجحة، حيث يساهم في نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ويوفر أرضية مشتركة لفهم المخاطر المحتملة وتنسيق الاستجابة لها بين مختلف المستويات الإدارية والفنية. ومن هنا، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين مستوى جودة وفاعلية التواصل وبين مدى نجاح إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصناعية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل الترابط بين فعالية التواصل الداخلي وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، واستعراض بعض النماذج التطبيقية، وتسليط الضوء على الممارسات التي أثبتت نجاحها في بيئات صناعية مختلفة. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية لتحسين التواصل المؤسسي بما يعزز من قدرة المنشآت على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة ومرونة.

وهذه العوامل تستدعي تركيز الدراسة كما تم في هذا العمل على الفجوة في التواصل الفعال وأهميته من جانب الإدارة التشغيلية المسؤولة عن تنفيذ برامج التواصل الفعال لضمان استمرارية العمليات والحد من المخاطر المحتملة من جهة ودراسة العوائق في الخطوط الأمامية للعاملين والمشرفين وكيفية تطوير تلك الفجوات وتحويلها إلى الحالة الفاعلة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمات وضمان استمرارية الأعمال.

مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية والتشغيلية بشكل مستمر ودوري بهدف التحكم في تلك المخاطر وتصنيفها وإدارتها بشكل يخدم أهداف المنظمات ويساهم في نمو أعمالها واستمرارية تلك العمليات والخدمات للوصول إلى شرائح عملاء يمكنها من النمو والتوسع في أسواق جديدة.

وبما أن التواصل الفعال داخل تلك المنظمات يمثل حجر الزاوية لتفعيل ورفع ثقافة المنظمات بشكل عام عبر أدوات وبرامج يعد من العوامل الهامة من جهة والدرجة من جهة أخرى التي تعمل لتحقيق هدف إدارة المخاطر التشغيلية التي يقوم بها العاملين والمشرفين في الخطوط الأمامية حيث يعد كل شخص منهم عنصر مهم في سلسلة العمليات التشغيلية للتعرف على تلك المخاطر التشغيلية ومعرفة أفضل الإجراءات للتعامل معها والإبلاغ عنها ومتابعتها بشكل مستمر يضمن سلامة العمليات واستمراريتها لتقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء.

لذلك يمثل وبشكل حرج وجود العديد من العقبات والقصور في المحافظة على نسب مشاركة عالية من قبل العاملين في الخطوط الأمامية والمشرفين على تلك العمليات مما يقلل بشكل كبير في فعالية إدارة المخاطر التشغيلية للمنظمات ويعرضها للتهديدات للتعرض إلى تلك المخاطر مما يؤدي إلى عواقب غير مرغوبة في العمليات وخطوط الإنتاج.

أهمية الدراسة

تهتم دراسة أثر قصور التواصل الفعال والتوعية المستدامة للعاملين في الخطوط الأمامية على أداء إدارة المخاطر التشغيلية داخل المنظمات بشكل مباشر على معرفة ضرورة وأهمية التواصل الفعال للعاملين في الخطوط الأمامية للعمليات التشغيلية وتحديد الأسباب والعوائق التي تؤدي إلى تلك الفجوة من التواصل الفعال وكيفية معالجتها و توفير حلول مستدامة لتفعيل برامج و عمليات التواصل الفعال بهدف الوصول إلى درجات و مستويات عليا لثقافة المنظمات لإدارة المخاطر التشغيلية عبر مشاركة العاملين و المشرفين و ضمان استمرارية الأعمال بشكل فعال و يمكن العاملين من مشاركة أفكارهم و مقترحاتهم حول العوائق التي يواجهونها في عمليات الإنتاج و المخاطر التشغيلية.

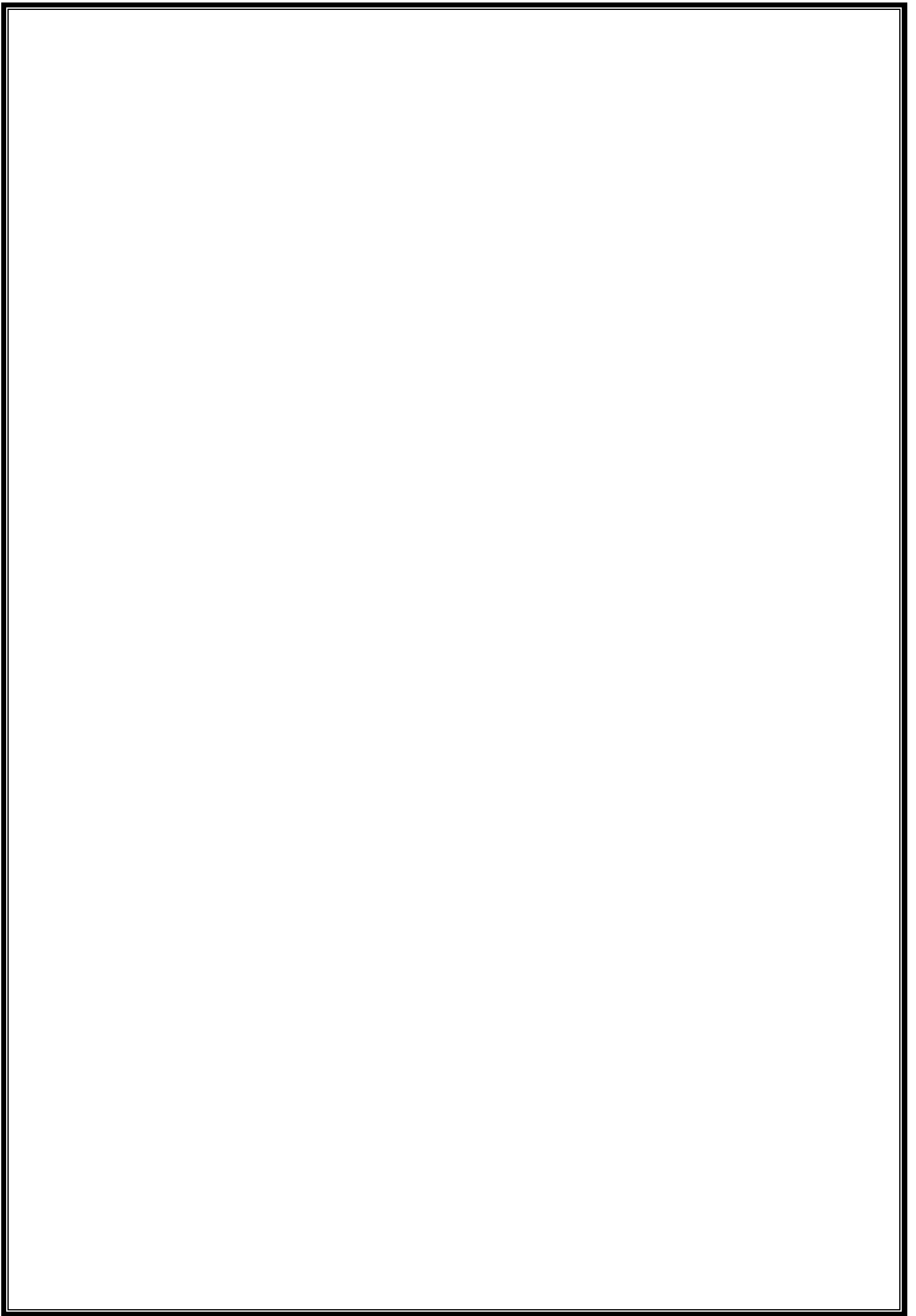
الأهمية النظرية	الأهمية التطبيقية
تتجلى أهمية الدراسة من خلال مشاركتها في إثراء المحتوى الخاص بفعالية الأداء للممارسات الإدارية عبر مشاركة العاملين الفاعلة وأهمية تلك الممارسات في الحد وتجنب العديد من المخاطر التشغيلية في مستويات أولية تمكن الجميع من تحقيق أهداف المنظمات والأفراد بشكل فاعل.	تتوجه العديد من المنظمات إلى تفعيل دور الموارد البشرية والكفاءات المهنية للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية عبر العديد من البرامج والممارسات لذلك تمثل هذه الدراسة نموذج بحثي لأهم العوائق وكيفية معالجتها وأهم عوامل النجاح التي تساعد المنظمات على تطبيقها والعمل على مقترحات يتوقع أن تسهم في دعم مشاركة العاملين والمشرفين في الخطوط الأمامية داعمتا بذلك الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.
كما أن الدراسة تمثل مواكبة مستمرة للتطور الملحوظ في اهتمام المنظمات في توسيع خيارات وبرامج مشاركة العاملين في برامج التواصل الداخلي عبر برامج التميز التشغيلي والذي يمكن من مواصلة البحث والدراسة في كيفية دعم هذا التوجه لضمان أفضل نتائج مؤثرة على نماذج الحوكمة والبيئة المجتمع.	

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارات التشغيلية والإدارة العليا لدعم ثقافة التواصل الفعال لجميع المستويات الحيوية وخصوصا الخطوط الامامية.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على العمليات والبرامج النموذجية لمشاركة العاملين والمشرفين في خطوط الإنتاج لطرح أفكارهم واهتماماتهم بخصوص المخاطر التشغيلية.
- تهدف الدراسة إلى العوامل المحفزة لمشاركة العاملين والمشرفين في الخطوط الامامية بشكل مستمر في المشاركة والتواصل الداخلي.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على العوائق لمشاركة العاملين والمشرفين في الخطوط الامامية بشكل مستمر في المشاركة والتواصل الداخلي.

تساؤلات الدراسة

- ماهي العوامل الرئيسية التي تعيق نجاح المنظمات الصناعية لتطبيق آليات وبرامج التواصل الفعال ومشاركة العاملين في الخطوط الأمامية؟
- كيف يؤثر التواصل الفعال داخل المنظمات ومستويات الإدارة العليا والتشغيلية للصفوف الأمامية على أداء إدارة المخاطر التشغيلية؟
- كيف تتمكن المنظمات من ضمان التواصل الفعال في جميع المستويات الإدارية لمشاركة العاملين في الصفوف الأمامية من المساهمة بشكل فعال في إدارة المخاطر؟
- ماهي العوائق التي يواجهها العاملين في الخطوط الأمامية للتواصل المباشر وغير مباشر مع مستويات الإدارة العليا؟
- ماهي العوامل الرئيسية التي تساعد المنظمات لضمان نجاح عمليات وبرامج التواصل الفعال في جميع المستويات الإدارية؟



فروض الدراسة

- هناك رابط ما بين مستوى كفاءات ومهارات العاملين في خطوط العمليات والمشاركة في ممارسات وبرامج التواصل الفعال داخل المنظمة.
- هناك رابط ما بين تعدد الجنسيات والخلفيات العرقية والثقافية التي تعمل في تلك المنظمات وما بين المشاركة الفاعلة لبرامج التواصل الداخلي.
- هناك دلالة إحصائية بين المشاركة الفعلية في برامج التواصل مع العاملين في الصفوف الأمامية. حيث أن وبسبب جداول الأعمال من الممكن أن يكون هناك تأجيل مستمر أو تفويض مستمر للمشاركة في برامج التواصل المباشر مع العاملين في الصفوف الأمامية.

الدراسات السابقة

أظهرت العديد من الدراسات أهمية التواصل الفعال كعامل أساسي في نجاح إدارة المخاطر، وقد تنوعت نتائج الأبحاث السابقة في هذا المجال، نذكر منها ما يلي:

١. دراسة الخطيب وآخرون (٢٠٢١) – المملكة العربية السعودية:
تناولت العلاقة بين جودة الاتصال الداخلي ونجاح إدارة السلامة المهنية في المنشآت البتروكيميائية. أظهرت النتائج أن تحسين قنوات الاتصال يعزز سرعة الاستجابة للحوادث ويقلل من احتمالية تكرارها.
٢. دراسة أحمد وعبدالله (٢٠١٩) – الإمارات العربية المتحدة:
ركزت على دور ثقافة التواصل في دعم استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الطاقة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات البنية الاتصالية الشفافة كانت أكثر قدرة على احتواء الأزمات الفنية.
٣. دراسة: International Journal of Industrial Ergonomics (2020)
أشارت إلى أن ضعف التواصل بين الفرق التشغيلية وفرق الصيانة يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث الأخطاء التشغيلية، ما يضعف من فعالية نظم التحكم في المخاطر.
٤. دراسة آل ناصر (٢٠٢٢) – دراسة حالة على مصنع في الجبيل الصناعية:
بيّنت أن وجود نظام تواصل واضح بين الإدارة العليا والعاملين يُعد من العوامل المؤثرة في الالتزام بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل فعال.
5. The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory
Mukelabai M. Musheke¹, Jackson Phiri²
6. Risk communication: lessons from an ethnographic, pragmatic, and Canadian regulatory perspective
Yadvinder Bhuller^{1*} and Colleen C. Trevithick-Sutton²
7. The Relationship between Organization Culture and Knowledge Sharing towards Business System Success

التعليق على الدراسات السابقة

بحثت الدراسات صناعات معقدة حساسة يتكون فيها التواصل الفعال بشكل أساسي بمستوى عالمي قد يقيد مستوى آخر من أنظمة التشغيل في الصناعات العديدة الأخرى التي تمثل الأغلبية في منشآت العمل في المملكة العربية السعودية وتحيد في ذلك الأثر الاجتماعي للمنظمات والمنشآت المحلية التي قد لا تنشأ لديها أنظمة حساسة نوعاً ما تتطلب تركيزاً عالياً على أنظمة التواصل الفعال وقد تتخلف العديد من الإدارات العليا عنه بشكل كبير. كما أنها لم تبرز أدوار ثقافة التواصل وطبيعة تقييم الممارسات الخاصة بثقافة المؤسسات والشفافية المطلوبة لحالات الملاحظات والبلاغات بشكل واضح.

مميزات الدراسة الحالية

بما أنه دافع الخبرة المهنية و الممارسة الفعلية الاحترافية في المجالات الأكاديمية من أهم الدوافع لاختيار طبيعة و عنوان و هدف الدراسة فقد لوحظ بشكل لا يدع مجال للشك أن هنالك علاقة بين فعالية التواصل الفعال و ثقافة المؤسسات و الشفافية لدعم العاملين في الصفوف الأمامية و المشرفين كحجج سواء و فعالية أداء إدارة المخاطر التشغيلية من هذا المنطلق تهتم الدراسة بدراسة الفجوة بين هذين العنصرين الجوهرين لأي منشأة بهدف إبراز دور أهمية التواصل الفعال في ثقافة المنظمات و نجاح عمليات التشغيل و الوصول إلى مستهدفات أعلى.

كما أنها ستتمحور حول العنصر المؤسسي من جهة التنظيم الإداري والعنصر البشري من ناحية في الكوادر البشرية وكيفية بلورة تلك العلاقة بما يخدم المصالح المشتركة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمد الدراسة على منهجية الوصف التحليلي، للحاجة لتحليل الظواهر المرتبطة وذات العلاقة بالسلوك التنظيمي للمنشآت الصناعية والعمليات المشتركة بما يتعلق بالتواصل الفعال في مراحل عمليات إدارة المخاطر التشغيلية المرتبطة بسلاسل الإنتاج وكذلك استخدام أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية بهدف الحصول على نتائج شاملة وذلك من خلال الخطوات التالية:

١. مراجعة الأدبيات والمصادر العلمية ذات الصلة بموضوع التواصل وإدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصناعية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
٢. تصميم استبانة علمية موجهة للعاملين في قطاعات صناعية مختلفة (مثل الطاقة، البتروكيماويات، الصناعات التحويلية)، لقياس مستوى فاعلية التواصل الداخلي ومدى تأثيره على استجابة المؤسسات للمخاطر التشغيلية.
٣. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (مثل تحليل الارتباط والانحدار)، بالإضافة إلى تحليل محتوى البيانات النوعية لاستخلاص الأنماط والتوجهات.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية الكمية والنوعية التي تم اختيارها بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة تعكس واقع التواصل المؤسسي وإدارة المخاطر التشغيلية في البيئة الصناعية. وقد شملت الأدوات ما يلي:

١. الاستبانة (Questionnaire):

تُعد الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من عينة كبيرة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل المنشآت الصناعية.

محااور الاستبانة:

- مستوى فاعلية التواصل (الوضوح، الشفافية، تدفق المعلومات، التغذية الراجعة).
- مستوى تطبيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية (التحليل، التقييم، الاستجابة، المراجعة).
- العلاقة بين جودة التواصل والاستجابة للمخاطر.
- ممارسات الاتصال أثناء الطوارئ أو الانقطاعات التشغيلية.
- نمط الأسئلة: أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

٢. تحليل الوثائق والسجلات التشغيلية:

تم الاطلاع على بعض:

- تقارير الحوادث والتقارير التشغيلية السابقة.
 - تقارير تقييم المخاطر.
 - سجلات الدروس المستفادة من الحوادث السابقة.
 - خطط الاستجابة للطوارئ وخطط الاتصال الداخلي المعتمدة.
 - سجلات التدريب الناتج عن التوصيات لتحقيق الحوادث.
 - سجلات مشاركة العاملين في الخطوط الأمامية في الإبلاغ عن الملاحظات و مدة تجاوب الإدارة على تلك البلاغات .
- الهدف منها: مقارنة البيانات النظرية بالتطبيق العملي وتحديد ما إذا كانت السياسات المتبعة تدعم بيئة تواصل فعالة فعلاً أم لا.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

يركز هذا البحث على علاقة التواصل الداخلي الفعّال بإدارة المخاطر التشغيلية فقط، ولا يشمل أنواعاً أخرى من المخاطر مثل المخاطر الاستراتيجية أو المالية أو البيئية، كما لا يتطرق إلى جميع أشكال التواصل المؤسسي مثل التواصل الخارجي أو الإعلام المؤسسي.

ثانياً: الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على عدد من المنشآت الصناعية الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في المدن الصناعية في المنطقة الشرقية فقط، وبالتالي قد تختلف النتائج في بيئات صناعية أخرى أو في مناطق أخرى أو دول ذات أنظمة وثقافات تنظيمية مختلفة.

ثالثاً: الحدود الزمنية

أُجريت الدراسة خلال الفترة من شهر يوليو ٢٠٢٥، وبالتالي فإن النتائج تعكس الظروف السائدة خلال هذه الفترة، وقد تتغير المعطيات مستقبلاً مع تغيّر السياسات أو ظهور تقنيات اتصال جديدة.

رابعاً: الحدود المنهجية

- تم الاعتماد على الاستبانات والسجلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يحدّ من دقة بعض البيانات بسبب التحيز الذاتي في الردود.
- لم تشمل العينة جميع أنواع الصناعات، بل ركزت على قطاعات الصناعات الثقيلة.

خامساً: الحدود البشرية

اقتصرت جمع البيانات على العاملين في الأقسام التشغيلية والإدارية المعنية بإدارة المخاطر والتواصل الداخلي، ولم تشمل آراء العملاء أو المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة.