

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر فعالية الاتصال الداخلي على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء
الإدارية: دراسة ميدانية على مدينة الملك سعود

إعداد الطالب/

عزيزه علي بن سعيد

٢٥٣٠٠١٦١٤

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨

الله أكبر

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا وما زالا مصدر العطاء والدعم والاحتواء، واللذين غرسا في نفسي حب العلم والسعي نحو التميز، فكان دعاؤهما سندًا لي في كل خطوة، وتشجيعهما دافعًا لمواصلة الطريق مهما بلغت الصعوبات، أهدي هذا العمل المتواضع عرفانًا بجميل فضلهما وعظيم عطائهما.

وإلى أسرتي الكريمة، التي أحاطتني بالمحبة والتشجيع، وتحملت معي أعباء هذه الرحلة العلمية، فكانت خير معين وخير داعم طوال مراحل الدراسة والبحث.

وإلى أساتذتي الأفاضل، اللذين نهلت من علمهم ومعرفتهم، واستفدت من توجيهاتهم ونصائحهم القيمة، فكان لهم الأثر الكبير في تنمية قدراتي العلمية والبحثية، أتقدم لهم بخالص التقدير والاحترام.

وإلى كل من قدم لي يد العون أو كلمة تشجيع أو نصيحة صادقة، وأسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا العمل، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع تعبيرًا عن الامتنان والعرفان.

كما أهدي هذا الإنجاز إلى كل طالب علم يسعى بإخلاص نحو المعرفة، ويؤمن بأن الاجتهاد والصبر هما طريق النجاح والتميز، راجيةً أن يكون هذا العمل إضافة نافعة ومساهمة متواضعة في خدمة العلم والمعرفة.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.



مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الراهنة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر التشغيلية، وتقييم المخاطر التشغيلية، والاستجابة للمخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها) على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووُظِّفَت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد طُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٢٤) مفردة من العاملين في الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية بالمطار، من إجمالي مجتمع دراسة قدره (١٨٥٠) موظفًا. وقد جرت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال جملة من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.734$)، كما تبين أن بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية كان الأكثر تأثيرًا، يليه بُعد تقييم المخاطر، ثم بُعد المراقبة والمراجعة، فبُعد تحديد المخاطر. وأوصت الدراسة بتعزيز منظومة الاستجابة للمخاطر، وتوظيف تحليلات البيانات في رصد المخاطر، وتكامل منظومتي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية ISO 22301، وتطوير سيناريوهات محاكاة دورية لاختبار جاهزية المنظومة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، استمرارية الخدمة، تقليل الانقطاعات، مطار الملك عبدالعزيز الدولي.



قائمة المحتويات

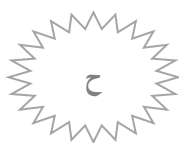
بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء.....	ج
الشكر والتقدير.....	د
مستخلص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١.١ المقدمة.....	١
٢.١ مشكلة الدراسة.....	٢
٣.١ أهمية الدراسة.....	٤
٤.١ أهداف الدراسة.....	٥
٥.١ أسئلة الدراسة.....	٦
٦.١ فروض الدراسة.....	٧
٧.١ الدراسات السابقة:.....	٨
٨.١ الفجوة البحثية.....	١٣
٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة.....	١٤
١٠.١ المنهجية وطرق البحث:.....	١٦
١١.١ مجتمع وعينة الدراسة.....	١٧
١٢.١ مصادر جمع البيانات.....	١٧
١٣.١ أداة الدراسة.....	١٨
١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٩
١٥.١ حدود الدراسة.....	٢٠
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	٢١



المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)	٢١
١.١.٢ تمهيد	٢١
٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية	٢١
٣.١.٢ أهمية إدارة المخاطر التشغيلية	٢٣
٤.١.٢ أهداف إدارة المخاطر التشغيلية	٢٥
٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية	٢٦
٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية	٢٩
المبحث الثاني: تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة (المتغير التابع)	٣١
١.٢.٢ تمهيد	٣١
٢.٢.٢ مفهوم تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٣١
٣.٢.٢ أهمية تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٣٣
٤.٢.٢ أهداف تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٣٥
٥.٢.٢ أبعاد تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٣٦
٦.٢.٢ استراتيجيات تعزيز استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات	٣٨
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	٤٠
١.٣ تمهيد	٤٠
٢.٣ منهج الدراسة	٤٠
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها	٤١
٤.٣ أداة الدراسة	٤٣
٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها	٤٤
٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٤٨
٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة	٤٩
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض	٥١
١.٤ تمهيد	٥١
٢.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة	٥١



٥٩	٤.٤ اختبار فروض الدراسة
٦٦	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
٦٦	١.٥ تمهيد
٦٦	٢.٥ نتائج الدراسة
٧٠	٣.٥ توصيات الدراسة
٧٢	Abstract
٧٣	المراجع
٧٧	الملاحق
٧٨	استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة ومعدلات الاسترداد والصلاحية للتحليل	٤٤
٢.	جدول (٣ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٢٤)	٤٤
٣.	جدول (٣ - ٣): مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته والأوزان النسبية	٤٦
٤.	جدول (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد	٤٧
٥.	جدول (٣ - ٥): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور	٤٨
٦.	جدول (٣ - ٦): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية	٤٩
٧.	جدول (٣ - ٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٤٩
٨.	جدول (٣ - ٨): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٢٤)	٥٠
٩.	جدول (٤ - ١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر التشغيلية	٥٣
١٠.	جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر التشغيلية	٥٥
١١.	جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية	٥٦



رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٢.	جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	٥٧
١٣.	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية	٥٨
١٤.	جدول (٤ - ٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	٥٩
١٥.	جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٦٢
١٦.	جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٦٣
١٧.	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٦٥
١٨.	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٦٦
١٩.	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	٦٧



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يُعد الاتصال التنظيمي من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات، إذ يمثل الشريان الحيوي الذي تتدفق من خلاله المعلومات والتوجيهات والسياسات بين المستويات الإدارية المتعددة، ويُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وقد شهد مفهوم الاتصال التنظيمي تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري الحديث، حيث انتقل من كونه مجرد عملية نقل معلومات أحادية الاتجاه إلى منظومة تفاعلية شاملة تتضمن الإرسال والاستقبال والتغذية الراجعة والتأثير المتبادل بين الأطراف المعنية داخل المنظمة. (Ali et al., 2021)

ويحتل الاتصال الداخلي مكانة محورية في تشكيل البيئة التنظيمية وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، فهو الأداة التي تضمن وصول الرسائل الإدارية بدقة ووضوح إلى جميع المستويات التنفيذية، كما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة والتعاون. ويتجلى الدور الاستراتيجي للاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمية الكبرى بشكل خاص، حيث يتطلب تعدد الوحدات الإدارية وتشعب العمليات التشغيلية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة تربط بين مختلف الأقسام وتضمن انسيابية تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. (Maczuga, 2025)

وتُعد جودة تنفيذ القرارات الإدارية من المؤشرات الجوهرية على كفاءة الأداء المؤسسي، إذ لا تقتصر أهمية القرار الإداري على مرحلة صنعه واتخاذهِ فحسب، بل تمتد لتشمل مرحلة التنفيذ التي تُترجم فيها القرارات إلى واقع عملي ملموس. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن جودة تنفيذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر بيئة تنظيمية داعمة تتضمن آليات رقابة فعالة وأنظمة معلومات دقيقة وموارد بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب مضامين القرارات وتطبيقها بالصورة المثلى (سعيد، ٢٠٢٤).

ويرتبط مفهوم تقليل الأخطاء الإدارية بجودة تنفيذ القرارات ارتباطاً عضوياً، حيث إن الأخطاء الإدارية في كثير من الأحيان لا تنشأ من قصور في القرار ذاته بل من خلل في آليات توصيله وتفسيره وتنفيذه عبر المستويات الإدارية المتعاقبة. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تتبنى مداخل متكاملة في إدارة المعرفة وتدفق المعلومات تكون أقدر على تحسين جودة قراراتها وتقليل معدلات الخطأ الإداري فيها،



لا سيما حين يتوافر عنصر التكامل بين القدرات البشرية والأنظمة المؤسسية (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، ٢٠٢٣)

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن ثمة علاقة جدلية متبادلة بين فعالية الاتصال الداخلي من جهة وجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية من جهة أخرى، إذ يُشكّل الاتصال الداخلي الفعال البنية التحتية المعلوماتية التي تنتقل عبرها القرارات من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التطبيق الفعلي، وأي خلل في هذه البنية ينعكس حتماً على دقة التنفيذ ويُضاعف من احتمالية وقوع الأخطاء الإدارية (Sulaiman et al., 2024).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية طموحة في إطار رؤية ٢٠٣٠ تستهدف رفع كفاءة المنظومة الصحية وتحقيق التميز المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتستقصي أثر فعالية الاتصال الداخلي على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، سعياً نحو تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية ويدعم جهود التطوير الإداري في المؤسسات الصحية السعودية الكبرى.

٢.١ مشكلة الدراسة

تُشكّل المؤسسات الصحية الكبرى منظومات تنظيمية بالغة التعقيد تتشابك فيها العمليات الإدارية والطبية والفنية في نسيج متداخل يستوجب مستويات عالية من التنسيق والتواصل المستمر بين مختلف الوحدات والأقسام، ولعل وحدات الدعم الإداري تمثل العمود الفقري الذي تركز عليه فعالية الأداء المؤسسي الكلي، إذ تضطلع بمسؤولية ترجمة القرارات الإدارية الصادرة من المستويات العليا إلى إجراءات تنفيذية ملموسة تنتظم عبرها حركة العمل اليومي. غير أن هذه الترجمة لا تتحقق بالكفاءة المطلوبة ما لم تكن مسنودة بمنظومة اتصال داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بدقة ووضوح وسرعة بين مختلف الوحدات الإدارية المعنية بالتنفيذ.

وتُشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن ضعف الاتصال الداخلي يُعد من أبرز المسببات الجذرية للأخطاء الإدارية وتدني جودة تنفيذ القرارات في المنظمات الخدمية عموماً والصحية على وجه الخصوص، حيث أكدت دراسة (Sulaiman et al., 2024) أن الاتصال الداخلي الفعال يُفسّر نسبة معتبرة من التباين في فعالية اتخاذ القرارات لدى الموظفين، فيما كشفت دراسة (منصور ودريدي، ٢٠٢٤) أن العملية الاتصالية



في المؤسسات البحثية لم تبلغ مستوى الاحترافية المطلوبة مما أفرز إشكاليات في سوء الفهم وتحريف المعاني. كما أوضحت دراسة (عمر وبلمولاي، ٢٠٢٢) أن الاتصال الرسمي بين الأقسام والوحدات لا يسير بالشكل المطلوب، وهو ما ينعكس سلباً على الفعالية التنظيمية برمتها. وفي السياق ذاته، أثبتت دراسة (Abed Khasawneh et al., 2024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية، مما يؤكد المحورية التي يحتلها الاتصال الداخلي في المعادلة الإدارية.

وفي سياق مدينة الملك سعود الطبية بوصفها واحدة من أكبر التجمعات الصحية في المملكة العربية السعودية، فإن تعدد وحدات الدعم الإداري وتنوع مهامها واتساع نطاق عملياتها يُفرز تحديات اتصالية جوهرية تتمثل في احتمالية عدم وضوح قنوات الاتصال بين الأقسام، وقصور كفاءة تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وضعف آليات التغذية الراجعة التي تُمكن من رصد الانحرافات وتصحيحها، فضلاً عن عدم التكامل الأمثل بين وسائل الاتصال التقليدية والرقمية المستخدمة. وهذه التحديات مجتمعة قد تؤدي إلى تأخر تنفيذ القرارات أو تنفيذها بصورة مشوهة لا تتوافق مع مقاصدها الأصلية، وتكرار الأخطاء الإدارية التي تستنزف الموارد وتُضعف الثقة المؤسسية وتنعكس في نهاية المطاف على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمستفيدين.

وتتعاظم أهمية معالجة هذه الإشكالية في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وتحقيق التميز التشغيلي والحد من الهدر الإداري والمالي، وهو ما يستوجب امتلاك المؤسسات الصحية لمنظومة اتصال داخلي رشيقة وفعالة تدعم سرعة ودقة تنفيذ القرارات وتُقلص هوامش الخطأ الإداري إلى أدنى مستوياتها الممكنة.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة إلى الكشف عن طبيعة الأثر الذي تُحدثه فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده المتمثلة في وضوح قنوات الاتصال وكفاءة تبادل المعلومات وفعالية التغذية الراجعة والتكامل بين وسائل الاتصال على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، وهو ما يمكن التعبير عنه بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟



٣.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين الاتصال الداخلي وجودة تنفيذ القرارات الإدارية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعمق البحثي خاصة في بيئة المنظمات الصحية العربية، مما يُضيف إسهاماً معرفياً جديداً إلى المكتبة الأكاديمية العربية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد الاتصال الداخلي الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يُوفّر نموذجاً قابلاً للاختبار والتطبيق في سياقات تنظيمية مماثلة.
- تُسلّط الدراسة الضوء على الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي تحديداً وأثره على الأخطاء الإدارية في المؤسسات الصحية الكبرى، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاستكمال هذا المسار البحثي.
- تُعزّز الدراسة التكامل بين عدة نظريات إدارية واتصالية كنظرية النظم ونظرية تدفق المعلومات ونظرية صنع القرار، وتوظيفها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة ضمن بيئة المؤسسات الصحية السعودية.
- تُقدّم الدراسة أداة قياس علمية محكمة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في قياس مستوى فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بجودة القرارات، مما يُثري الأدوات المنهجية المتاحة في هذا الحقل المعرفي.
- تكشف الدراسة عن طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بين أبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة ومنفردة وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يُثري النماذج النظرية التفسيرية في أدبيات الإدارة الصحية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفّر الدراسة لصنّاع القرار والقيادات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية تشخيصاً دقيقاً للواقع الفعلي لممارسات الاتصال الداخلي ، مما يمكّنهم من تحديد نقاط القوة واستثمارها ومعالجة نقاط الضعف بكفاءة.



- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات الاتصال الداخلي لدى العاملين في الأقسام الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ القرارات وتقليل معدلات الأخطاء الإدارية.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات الصحية السعودية الكبرى، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير القطاع الصحي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تُفيد الدراسة في تقليل الهدر المالي والإداري الناتج عن الأخطاء الإدارية المرتبطة بضعف الاتصال الداخلي، وذلك من خلال تقديم حلول عملية مبنية على أدلة علمية لتعزيز كفاءة تدفق المعلومات بين الأقسام الإدارية.
- تُمكن نتائج الدراسة الإدارة العليا في مدينة الملك سعود الطبية من بناء استراتيجيات اتصال داخلي فعالة تُسهم في تسريع عملية تنفيذ القرارات وضمان وصولها بدقة ووضوح إلى جميع المستويات الإدارية.
- تُمثّل الدراسة مرجعاً تطبيقياً للمؤسسات الصحية الأخرى في المملكة العربية السعودية الراغبة في تحسين منظومة الاتصال الداخلي لديها، حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات في وضع سياسات وإجراءات اتصالية أكثر فعالية.
- تُسهم الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي في الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات الصحية من خلال الكشف عن مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة حالياً والتوصية بأفضل الممارسات لتكاملها.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في:

١. التعرف على مستوى فعالية الاتصال الداخلي في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها.



٢. التعرف على مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
٣. التعرف على مستوى الأخطاء الإدارية السائدة في مدينة الملك سعود الطبية وأبرز أنواعها.
٤. تحديد أثر وضوح قنوات الاتصال على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
٥. تحديد أثر كفاءة تبادل المعلومات على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
٦. تحديد أثر فعالية التغذية الراجعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
٧. تحديد أثر التكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
٨. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي بما يسهم في رفع جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى فعالية الاتصال الداخلي في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
٣. ما مستوى الأخطاء الإدارية السائدة في مدينة الملك سعود الطبية وما أبرز أنواعها؟
٤. ما أثر وضوح قنوات الاتصال على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟



٥. ما أثر كفاءة تبادل المعلومات على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟
٦. ما أثر فعالية التغذية الراجعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟
٧. ما أثر التكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟

٦.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

الفروض الفرعية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لوضوح قنوات الاتصال على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لوضوح قنوات الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكفاءة تبادل المعلومات على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكفاءة تبادل المعلومات على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
- H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفعالية التغذية الراجعة على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.
- H_{06} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفعالية التغذية الراجعة على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.



- H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.
- H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

✍ دراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، أدوات الاتصال المطبوعة والإلكترونية) على أداء شركات بحوث التسويق في مصر، ومدى تأثير هذا الاتصال في اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التطور المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين والخبراء في شركات بحوث التسويق في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يُعد ركناً أساسياً في نجاح أو تطوير أو ضعف شركات بحوث التسويق، وأن الموارد البشرية تمثل أهم مورد استراتيجي، كما أن تطبيق خطة اتصالية ناجحة قائمة على أسس علمية واضحة يُسهم في تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات اتصال داخلي فعالة في شركات بحوث التسويق لضمان الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق وتعزيز دورها في السوق.

✍ دراسة (عمر وبلمولاي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، العلاقات الاجتماعية بين العاملين) على تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية المنيعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من مجموعة من موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه بالمنيعية تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين



ليس ضرورياً لهم في نقل المعلومات، وأن الاتصال الرسمي لا يسير بشكل جيد بين الأقسام والوحدات في المؤسسة، وأن الترقية وزيادة الأجر تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن علاقة العمال مع رئيسهم تربطهم علاقة جيدة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين قنوات الاتصال الرسمي بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

✍ دراسة (منصور ودريدي، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ومكانة الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال، اللغة المستخدمة، فعالية الاتصال) على تحسين أداء المراكز البحثية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكونت العينة من (١٠٣) موظفاً في أربعة مراكز بحثية جزائرية هي: مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD)، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، ومركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة (CSTRA)، ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية (CDTLA). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العملية الاتصالية في المراكز لم تبلغ مستوى الاحترافية في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي، كما أن اللغة المستخدمة تحولت في كثير من الأحيان إلى عقبة لا سيما في حالة اختلاف الطبيعة التعليمية والثقافية للموظفين، فضلاً عن عدم وضوح الرسالة الذي يتسبب في سوء الفهم والتحريف غير المقصود للمعاني. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة الاتصال الداخلي في المراكز البحثية وتبني أساليب اتصال أكثر وضوحاً ومهنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

✍ دراسة (Ali et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن لاستراتيجيات الاتصال التجاري بأبعاده (الاجتماعات الجماعية، أدوات الاتصال الإلكتروني والمطبوع، الاتصال وجهاً لوجه، لوحات الإعلانات) على عمليات الاتصال الداخلي في قسم الصيانة بصناعة الأسمنت. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع المعلومات ذات الصلة. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في قسم الصيانة بشركة الأسمنت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الحالية في صناعة الأسمنت تطبق الاجتماعات الجماعية بفعالية، وتستخدم أدوات الاتصال الإلكتروني بكفاءة، كما أنها تؤسس لتواصل منظم وشفاف مع جميع الموظفين. إلا أن الباحثين



اكتشفوا فجوات بين معايير الاتصال الداخلي الفعلية وتصورات المستجيبين فيما يخص لوحات الإعلانات والزيارات الميدانية والاتصال وجهاً لوجه. وأوصت الدراسة بضرورة سد هذه الفجوات وتعزيز أساليب الاتصال المباشر داخل المنظمة.

دراسة (Sulaiman et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الإداري، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) على فعالية اتخاذ القرارات لدى الموظفين في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات إلى جانب المنهج الكمي، واعتمدت على أداة الاستبيان المعدل من استبيان الاتصال الداخلي (ICSQ) واستبيان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (EPDM)، واستخدمت تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد (MRA) وتكونت العينة من (٢٣٨) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية باستخدام إجراء الحصص النسبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرسمي وغير الرسمي وبين اتخاذ القرارات لدى الموظفين، وأن المتغير الأكثر تأثيراً هو الاتصال الرسمي بمعامل بيتا (٠.٢٤٠) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، كما أن النموذج فسّر (٢٠.٣٪) من التباين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الاتصال الداخلي داخل القطاعات الحكومية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (Abed Khasawneh et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) على زيادة فعالية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مجموعة من مديري المدارس الثانوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية، وأن تحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة يسهم في رفع جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتصالات الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية في المدارس الثانوية لزيادة فعالية القرارات الإدارية.

دراسة (Maczuga, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الاتصال الداخلي بأبعاده (أدوات الاتصال، مشاركة الموظفين، سياسات الجودة المؤسسية) على تعزيز انخراط الموظفين وتحسين سياسة الجودة في المؤسسة.



واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الاتصال الداخلي تُعد أداة فعالة لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين سياسة جودة المؤسسة، وأن الاتصال الداخلي الفعال يسهم في بناء بيئة عمل تدعم تحقيق معايير الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات اتصال داخلي متكاملة تربط بين مشاركة الموظفين وسياسات الجودة المؤسسية .

✍ دراسة (Emere, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليلات البيانية والاتصال الرقمي والأتمتة بأبعادها (تحليل البيانات، أدوات الاتصال الرقمي، الأتمتة الإدارية) على تعزيز الكفاءة الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بولايي أنامبرا وإيمو في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبيان المكوّن من ثلاثة محاور على مقياس ليكرت الرباعي، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) عبر برنامج SPSS الإصدار ٢٧. وتكونت العينة من (٢٠٠٠) مستجيب من الطلاب والأساتذة والموظفين الإداريين تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القرارات المبنية على البيانات حظيت بدعم قوي بمتوسط (3.51)، وأن أدوات الاتصال الرقمي تحسّن التعاون بمتوسط (٣.٠٧) وإنتاجية الاجتماعات بمتوسط (٣.٠٠) لكنها لم تنجح في تقليل تأخيرات الاتصال بشكل ملحوظ (١.٧٨)، كما أن الأتمتة حققت أعلى الفوائد في تقليل عبء العمل (3.36) وتحسين الدقة (٣.٤٥) والسرعة (٣.٤٢). وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في أنظمة التحليلات وتدريب الموظفين لاستدامة مكاسب الكفاءة الإدارية.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمتغير التابع (جودة القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✍ دراسة (الكريطي والعطوي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القدرة على التكامل، إزالة الغموض) على جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة (البحث مستقل من رسالة ماجستير). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يُستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأن القدرة



على التكامل تؤدي إلى الحصول على قرارات استراتيجية ذات جودة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب الاستشراف الاستراتيجي في الجامعات لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية.

✍ دراسة (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في جامعة الوادي الدولية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على تحسين جودة القرارات، وأن تطبيق المعرفة وتوزيعها يُعدان من أبرز الأبعاد تأثيراً على جودة القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات لتحسين عمليات صنع القرار.

✍ دراسة (إبريوش والعبادي، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على جودة القرارات الاستراتيجية بالدور الوسيط للابتكار في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على جودة القرارات الاستراتيجية، وأن الابتكار يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين وتعزيز ثقافة الابتكار لرفع جودة القرارات الاستراتيجية

✍ دراسة (سعيد، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاس الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) على جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بجودة القرار) في شركة الخطوط الجوية العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، بأدوات إحصائية تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأساليب التحليل العملي ومعادلة الانحدار. وتكونت العينة من (١٢٠) فرداً من المديرين في الإدارة العليا والوسطى من أصل

(126) فرداً في شركة الخطوط الجوية العراقية التابعة لوزارة النقل العراقية ببغداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من التفاعل التنظيمي مما يشير إلى شعور الموظفين بالتفاعل تجاه أهداف الشركة وتوجهاتها، وهو ما يساهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية، وأن التفاعل التنظيمي يُعد عاملاً محفزاً يعزز الأداء ويجعل الموظفين أكثر استعداداً للتعاون في عمليات صنع القرار. وأوصت الدراسة بتعزيز قنوات الاتصال التفاعلي والشفاف بين الأقسام المختلفة للشركة لتعزيز الثقة التنظيمية وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

٨.١ الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الاتصال الداخلي وجودة القرارات الإدارية، يتضح أن الأدبيات العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بدراسة الاتصال الداخلي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متعددة كالفعالية التنظيمية (عمر وبلمولاي، ٢٠٢٢) وانخراط الموظفين وسياسات الجودة (Maczuga, 2025) والكفاءة الإدارية (Emere, 2025)، كما تناولت دراسات أخرى جودة القرارات وعلاقتها بمتغيرات من قبيل الاستقامة التنظيمية (سعيد، ٢٠٢٤) والاستشراف الاستراتيجي (الكريطي والعطوي، ٢٠٢٢) والذكاء العاطفي (إبريوش والعبادي، ٢٠٢٤) وإدارة المعرفة (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، ٢٠٢٣)، غير أن المتأمل في هذه الدراسات يلحظ وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين فعالية الاتصال الداخلي كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية مجتمعين كمتغير تابع، لا سيما في سياق المؤسسات الصحية الكبرى. فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت الاتصال الداخلي في بيئات غير صحية كالمراكز البحثية (منصور ودريدي، ٢٠٢٤) والقطاعات الحكومية (Sulaiman et al., 2024) والمدارس الثانوية (Abed Khasawneh et al., 2024) وشركات بحوث التسويق (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٢) والقطاع الصناعي (Ali et al., 2021)، وإما تناولت جودة القرارات من زاوية صنعها واتخاذها دون التعمق في مرحلة التنفيذ وارتباطها بالأخطاء الإدارية. كما يُلاحظ غياب شبه تام للدراسات التي استهدفت وحدات الدعم الإداري تحديداً بوصفها الحلقة الحرجة في سلسلة تنفيذ القرارات داخل المنظمات الصحية، فضلاً عن ندرة الدراسات المطبقة على البيئة الصحية السعودية في هذا الإطار. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي يجمع بين أبعاد فعالية الاتصال الداخلي الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) ودراسة أثرها المباشر على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء

الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، وهو ما يُمثّل إضافة نوعية للمعرفة الأكاديمية في حقل الإدارة الصحية ويُلبي حاجة عملية ملحة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الصحية السعودية الكبرى.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الاتصال الداخلي (Internal Communication)

يُعد الاتصال الداخلي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت التعريفات التي تناولته وتنوعت بتتبع الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم. فمن المنظور التنظيمي، يُعرّف الاتصال الداخلي بأنه تلك العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة، بهدف تحقيق التنسيق والتكامل في الأداء المؤسسي (Ali et al., 2021). ومن المنظور الاستراتيجي، يُنظر إلى الاتصال الداخلي باعتباره أداة إدارية فاعلة لتعزيز انخراط الموظفين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث لا يقتصر دوره على نقل المعلومات بل يمتد ليشمل بناء الثقة التنظيمية وتعزيز الولاء المؤسسي وتشكيل الثقافة التنظيمية المشتركة (Maczuga, 2025).

ويتضمن الاتصال الداخلي عدة أنماط رئيسية تتكامل فيما بينها لتشكيل منظومة اتصالية متسقة، منها الاتصال الرسمي الذي يسير عبر القنوات الهيكلية المحددة في الهيكل التنظيمي ويتخذ أشكالاً متعددة كالترقيات والتقارير والاجتماعات الرسمية، والاتصال غير الرسمي الذي ينشأ تلقائياً بين العاملين خارج الأطر الرسمية ويسهم في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. كما يتنوع الاتصال الداخلي من حيث اتجاهه إلى اتصال نازل من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، واتصال صاعد من القاعدة إلى القمة، واتصال أفقي بين الوحدات والأقسام في المستوى الإداري ذاته (Sulaiman et al., 2024).

وفي إطار هذه الدراسة، يتم تناول فعالية الاتصال الداخلي من خلال أربعة أبعاد جوهرية تُشكّل في مجملها المحددات الرئيسية لكفاءة المنظومة الاتصالية. يتمثل البعد الأول في وضوح قنوات الاتصال ويُقصد به مدى تحديد المسارات الرسمية وغير الرسمية التي تنتقل عبرها المعلومات والقرارات بين الوحدات الإدارية بصورة لا تحتمل اللبس أو الغموض، بحيث يعرف كل موظف الجهة التي يتوجه إليها والجهة التي يستقبل منها التوجيهات. أما البعد الثاني فيتعلق بكفاءة تبادل المعلومات ويُشير إلى مدى قدرة المنظومة

الاتصالية على نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالدقة والسرعة والشمولية المطلوبة، بحيث تصل المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالمحتوى الصحيح دون نقص أو تشويه (منصور ودريدي، ٢٠٢٤).

ويتصل البُعد الثالث بفعالية التغذية الراجعة ويُعرّف بأنه مدى وجود آليات منتظمة تُمكن من رصد ردود الفعل على القرارات والتوجيهات الصادرة والتحقق من استيعابها وتنفيذها بالصورة الصحيحة، وإعادة تصحيح المسار حين يُرصد أي انحراف عن المسار المخطط. أما البُعد الرابع فيتناول التكامل بين وسائل الاتصال ويُقصد به مدى التناغم والتنسيق بين الوسائل الاتصالية المتنوعة المستخدمة داخل المنظمة سواء أكانت تقليدية كالاجتماعات والمذكرات أم رقمية كالبريد الإلكتروني والأنظمة الآلية، بحيث تعمل هذه الوسائل بشكل تكاملي يُعزز بعضها بعضاً ولا يُحدث تضارباً أو ازدواجية في الرسائل المنقولة (Emere, 2025).

ثانياً: جودة تنفيذ القرارات (Quality of Decision Implementation)

يُمثل مفهوم جودة تنفيذ القرارات أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً متزايداً في الأدبيات الأكاديمية، انطلاقاً من إدراك أن القرار الجيد لا يحقق قيمته الفعلية إلا حين يُترجم إلى واقع عملي بكفاءة ودقة. ويُعرّف هذا المفهوم بأنه الدرجة التي يتم بها تحويل القرارات الإدارية الصادرة من المستويات المختصة إلى إجراءات وممارسات فعلية تتسق مع مضمون القرار وأهدافه وتوقيتاته المحددة، مع ضمان الحد الأدنى من الانحرافات والنشوهات في مراحل التنفيذ المتعاقبة (سعيد، 2024) وتتحدد جودة تنفيذ القرارات بعدة معايير أساسية تشمل دقة الفهم والاستيعاب لمحتوى القرار من قبل المنفذين، والالتزام بالأطر الزمنية المحددة للتنفيذ، والتوافق بين مخرجات التنفيذ والأهداف المرجوة من القرار، ومدى توافر الموارد والصلاحيات اللازمة لإتمام عملية التنفيذ بفاعلية (الكريطي والعطوي، ٢٠٢٢).

ثالثاً: تقليل الأخطاء الإدارية (Reducing Administrative Errors)

تُعرّف الأخطاء الإدارية بأنها حالات الانحراف غير المقصود عن المعايير والإجراءات المعتمدة في أداء المهام الإدارية، والتي تنشأ نتيجة عوامل تنظيمية أو بشرية أو تقنية تؤدي إلى نتائج غير مطابقة للتوقعات أو الأهداف المحددة سلفاً. ويُقصد بتقليل الأخطاء الإدارية مجموعة الجهود والآليات المنهجية التي تتبناها المنظمة للحد من معدلات وقوع هذه الانحرافات والوقاية منها قبل حدوثها، من خلال تحسين



بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأنظمة والإجراءات الإدارية (إبريوش والعبادي، ٢٠٢٤). وتتعدد مصادر الأخطاء الإدارية في المنظمات الصحية الكبرى لتشمل غموض التعليمات والتوجيهات الصادرة، والتأخر في إيصال المعلومات الضرورية، وازدواجية المهام والصلاحيات بين الأقسام، وضعف آليات المتابعة والرقابة، وهي عوامل ترتبط في جوهرها بمدى فعالية منظومة الاتصال الداخلي السائدة (Abed Khasawneh et al., 2024).

رابعاً: وحدات الدعم الإداري (Administrative Support Units)

يُقصد بوححدات الدعم الإداري في سياق هذه الدراسة تلك الأقسام والإدارات التي تضطلع بالمهام المساندة والتشغيلية في مدينة الملك سعود الطبية، والتي لا تقدم خدمات طبية مباشرة للمرضى ولكنها تُوفّر البنية الإدارية والتنظيمية واللوجستية اللازمة لتمكين الكوادر الطبية والتمريضية من أداء مهامها بكفاءة. وتشمل هذه الوحدات إدارات الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات والتوريد والخدمات العامة وتقنية المعلومات والشؤون الإدارية وإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي وغيرها من الإدارات المساندة. وتكتسب هذه الوحدات أهميتها من كونها تُشكّل حلقات الوصل الإدارية التي تربط بين القرارات الاستراتيجية الصادرة من القيادة العليا وبين التطبيق الفعلي على أرض الواقع، مما يجعل كفاءة الاتصال الداخلي بينها عاملاً حاسماً في تحديد مستوى جودة الأداء الإداري الكلي للمؤسسة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٢).

خامساً: مدينة الملك سعود الطبية (King Saud Medical City)

مدينة الملك سعود الطبية هي مجمع طبي متكامل يقع في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتتبع وزارة الصحة السعودية. وتُعد من أكبر المنشآت الصحية الحكومية في المملكة، حيث تضم عدداً كبيراً من الأسرة والعيادات التخصصية ومراكز التميز الطبي، ويعمل بها آلاف الموظفين من مختلف التخصصات الطبية والإدارية والفنية. ويُشكّل هذا الحجم المؤسسي الكبير وتعدد التخصصات والوحدات تحدياً إدارياً واتصالياً يستوجب دراسة معمقة لمنظومة الاتصال الداخلي وأثرها على كفاءة العمليات الإدارية فيها (عمر وبلمولاي، ٢٠٢٢).

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم استخدام هذا المنهج لرصد واقع فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما ستتبع الدراسة الأسلوب المسحي الميداني من خلال تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على عينة ممثلة من العاملين في وحدات الدعم الإداري بمدينة الملك سعود الطبية، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتعميم والتطبيق في البيئة الصحية السعودية.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدات الدعم الإداري بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، والتي تُعد من أكبر المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية. ويضم مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين العاملين في الأقسام المساندة والإدارية كإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والمشتريات والتوريد، والخدمات العامة، وتقنية المعلومات، والشؤون الإدارية، وإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والذين يُقدّر عددهم الإجمالي بنحو (٨٠٠) موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والأقسام المختلفة تمثيلاً عادلاً ومتوازناً. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (٢٦٠) موظفاً وموظفة، وسيتم توزيع الاستبانات مع الأخذ في الاعتبار زيادة عدد الاستبانات الموزعة بنسبة (١٥٪) لتعويض الفاقد المحتمل من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، ليصبح إجمالي الاستبانات الموزعة (٣٠٠) استبانة، على أن يتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة والاستبانات التي تظهر نمطاً واحداً في الإجابة.

١٢.١ مصادر جمع البيانات



ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

✍ **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

✍ **المصادر الأولية:** وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزّع على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

١٣.١ أداة الدراسة

ستستخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي) ويتكون من (٤) أبعاد، يتضمن كل بُعد (٤) فقرات، بإجمالي (١٦) فقرة، موزعة كالتالي:

- البُعد الأول: وضوح قنوات الاتصال ← (٤) فقرات
- البُعد الثاني: كفاءة تبادل المعلومات ← (٤) فقرات
- البُعد الثالث: فعالية التغذية الراجعة ← (٤) فقرات
- البُعد الرابع: التكامل بين وسائل الاتصال ← (٤) فقرات

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية) ويتكون من محور واحد يتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية ومدى تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم قياس استجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والاتصال التنظيمي، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة اتساق الفقرات واستقرار نتائجها.

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستخدم الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة ودرجة تشتت الإجابات.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الاتصال الداخلي على المتغير التابع منفرداً.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffé Post Hoc Test): لتحديد مصدر الفروق واتجاهها في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في وحدات الدعم الإداري بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في مدينة الملك سعود الطبية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الجانب الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧/١٤٤٨ هـ الموافق ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.



الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

١.١.٢ تمهيد

تُمثِّل إدارة المخاطر التشغيلية أحد أهم الحقول الإدارية التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين خلال العقدين الأخيرين، وذلك في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال، وتعاظم درجة التعقيد في العمليات التشغيلية، وتشابك سلاسل القيمة، واتساع رقعة الاعتماد على التقنيات الرقمية في إدارة الأنشطة اليومية للمنظمات. وقد فرض هذا الواقع على المنظمات، ولا سيما تلك العاملة في القطاعات ذات الحساسية العالية كقطاع النقل الجوي والمصارف والخدمات الحيوية، أن تتبنى منهجيات علمية محكمة للتعامل مع المخاطر التشغيلية، بحيث لا تكفي بالاستجابة التفاعلية لما يطرأ من اضطرابات، بل تنتقل إلى نهج استباقي قائم على التوقع والتحليل والقياس والاستجابة المُمنهجة. ومن هنا تبلورت إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها منظومة متكاملة تتضمن أربع مراحل جوهرية تبدأ بتحديد المخاطر، وتتم بتقييمها، ثم الاستجابة لها، وتنتهي بمراقبتها ومراجعتها بصورة دورية. ويُسعى من خلال هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية مُعمَّقة لهذا المتغير، تتدرج من استعراض الأطر المفاهيمية لمدلوله، إلى الكشف عن أهميته وأهدافه، وصولاً إلى تحليل أبعاده واستراتيجيات تطبيقه في البيئات التشغيلية الحديثة.

٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

شهد مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، إذ تباينت التعريفات المقدمة له تبعاً لاختلاف المداخل الفكرية والقطاعات التطبيقية التي انطلق منها الباحثون. ويُلاحظ أن ثمة اتجاهًا تقليدياً ربط هذا المفهوم بالخسائر المالية الناجمة عن إخفاق العمليات الداخلية، في حين انحاز اتجاه أحدث إلى توسعة المفهوم ليشمل أبعاداً استراتيجية ترتبط بمرونة المنظمة واستدامتها.

ففي إطار المعالجة المصرفية للمفهوم، يُعرَّف نظام إدارة المخاطر التشغيلية بوصفه منظومة متكاملة من الإجراءات والسياسات التي تستهدف التعرف على المخاطر الكامنة في العمليات اليومية للمنظمة، وقياس احتمالات وقوعها وحجم تأثيرها، ثم اتخاذ ما يلزم لمعالجتها بما يضمن استقرار الأداء (يونس، ٢٠٢٤). ويتسق هذا الطرح مع التصور الذي يُقدِّمه عبدالكافي (٢٠٢٣) حين يُعالج المفهوم من زاوية

متطلبات لجنة بازل الثانية، إذ يُنظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها الإطار المنهجي الذي يكفل ضبط الانكشافات الناجمة عن قصور الإجراءات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو إخفاق الأنظمة، أو الأحداث الخارجية، مع التركيز على الانعكاسات المالية لهذه المخاطر.

غير أن هذا التعريف ذا الطابع الإجرائي لا يستوعب كامل أبعاد المفهوم في صورته المعاصرة؛ إذ تتجه أدبيات أحدث إلى تقديم تعريفات أكثر شمولاً. فمن منظور تكاملي، تُعرّف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها العملية المنظمة التي يجري من خلالها رصد الانحرافات المحتملة عن المسارات التشغيلية المخططة، وتقدير آثارها، وتصميم آليات الاستجابة المناسبة لها، بما يحقق التوازن بين الكفاءة في استثمار الموارد والحماية من تبعات الأحداث غير المرغوبة (الحربي، ٢٠٢٤). ويُضفي هذا التعريف على المفهوم بُعداً استراتيجياً يتجاوز الحدود الضيقة للنظرة المالية، ويدمجه في صلب المنظومة الإدارية الشاملة للمنظمة.

ومن زاوية أكثر تخصصاً ترتبط بالبيئة التشغيلية للمطارات، يُمكن النظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها إطاراً منهجياً يُعنى بتحديد وتحليل ومعالجة المخاطر التي قد تُعطل سير العمليات الجوية والأرضية، مع إيلاء اهتمام خاص لمخاطر السلامة الجوية وتأمين استمرارية الخدمة المقدمة للمسافرين (عبدالمعتمد، ٢٠٢٥). ويتميز هذا التعريف بكونه يربط بين المعالجة النظرية والخصوصية القطاعية، وهو ما يُضفي عليه ملاءمة كبيرة لطبيعة الدراسة الحالية.

أما على صعيد الأدبيات الأجنبية، فقد قدّم Jadwani et al. (٢٠٢٤) معالجة شاملة للمفهوم من خلال تحليل بيبليومتري للأدبيات المنشورة، خلصوا فيه إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية تُمثّل مجموعة من الممارسات المتكاملة الهادفة إلى التعرف على مصادر عدم اليقين في العمليات، وتقدير حجمها، والحد من آثارها السلبية على الأداء التنظيمي. ويُكمل هذا الطرح ما قدمه AL-Khayyat et al. (٢٠٢٤) من تأكيد على البُعد الكمي للمفهوم، إذ ينظرون إليه باعتباره منظومة تحليلية تستهدف ربط المخاطر التشغيلية بمؤشرات جودة الأداء، بما يُتيح للمنظمات اتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

ومن منظور أكثر حداثة يستفيد من التطورات التقنية، يُقدّم Cornwell et al. (٢٠٢٢) رؤية تتمحور حول الدور الذي تؤديه تحليلات البيانات في إعادة تشكيل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، إذ تتحول هذه الممارسات من نهج وصفي تقليدي إلى نهج تنبؤي وتحليلي يستثمر الكميات الضخمة من البيانات التشغيلية في الكشف المبكر عن المخاطر. ويتكامل هذا الطرح مع ما يُقدّمه Dreyfus & Nair (٢٠٢٢)



من تعريف ينظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها بنية تحتية تنظيمية ومعرفية تُمكن المنظمة من امتصاص آثار الاضطرابات والحد من انعكاساتها على الأداء.

ومن استعراض هذه التعريفات يتضح أن المفهوم يتأرجح بين مدرستين متميزتين: مدرسة تقليدية تنظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها أداة دفاعية ترمي إلى تقليل الخسائر المحتملة، ومدرسة معاصرة توسع نطاق المفهوم ليصبح أداة استراتيجية تدعم استدامة الأداء والمرونة التنظيمية. ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن إدارة المخاطر التشغيلية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: منظومة إدارية متكاملة ومستمرة تتبناها المنظمة لاستكشاف المخاطر التي تتهدد سلامة عملياتها التشغيلية، وقياس مستوياتها بأدوات علمية موضوعية، وتصميم استجابات مدروسة لها، ثم مراقبة فاعلية هذه الاستجابات ومراجعتها بصفة دورية، بما يكفل تحقيق التوازن بين كفاءة العمليات اليومية واستمرارية الخدمات المقدمة، ويُعزّز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. ويتسم هذا التعريف بكونه يجمع بين البُعد العملي واللبُعد الاستراتيجي، ويصلح أساساً منهجياً لمعالجة المتغير المستقل في سياق البيئة التشغيلية للمطارات.

٣.١.٢ أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

اكتسبت إدارة المخاطر التشغيلية أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر بفضل ما تُحدثه من تحولات جوهرية في طريقة إدارة المنظمات لعملياتها وعلاقاتها مع محيطها. ولم تعد هذه الأهمية مقتصرة على القطاع المصرفي الذي نشأ فيه المفهوم وتبلور، بل امتدت لتشمل قطاعات حيوية متعددة، أبرزها قطاع النقل الجوي الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد والحساسية إزاء أي اضطراب تشغيلي.

ويُشير الشمراني (٢٠٢٤) إلى أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتجلى في أنها تُمثّل ركيزة جوهرية لتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وذلك من خلال الإسهام في رفع جودة العمليات اليومية، وضبط الانحرافات قبل تحولها إلى أزمات، وتعظيم العائد من الموارد المتاحة عبر تقليل الفاقد الناجم عن الإخفاقات التشغيلية، فضلاً عن تمكين الإدارة من توجيه استثماراتها نحو المعالجات الأكثر جدوى. كما تُسهم هذه المنظومة في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، تُحفّز العاملين على الإبلاغ المبكر عن الانحرافات، وتعزز روح المسؤولية المشتركة في الحفاظ على سلامة المنظومة التشغيلية.

ومن جهة موازية، يرى عبدالمعتمد (٢٠٢٥) أن أهمية تطبيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية في البيئة المطارية تتعاظم بفعل عدة اعتبارات؛ أولها أن المطارات تُمثّل عقداً حيوية في شبكات النقل الدولي، وأي

إخفاق تشغيلي بها قد ينعكس على شبكة واسعة من الرحلات والمستفيدين، وثانيها أن سلامة العمليات الجوية تستلزم منظومة محكمة لرصد المخاطر وقياسها، وثالثها أن الالتزام بالمعايير الدولية للسلامة الجوية يجعل من إدارة المخاطر التشغيلية مطلبًا تنظيميًا وليس مجرد خيار إداري، ورابعها أن هذه الإدارة تُسهم في تعزيز ثقة المسافرين وشركات الطيران بالخدمات المقدمة.

ويُضيف العرود (٢٠٢٣) بُعدًا آخر إلى هذه الأهمية حين يُبرز دور إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المؤسسي للوحدات الخدمية، إذ تُسهم في توجيه عمليات صنع القرار نحو خيارات أكثر رشداً تستند إلى تحليل علمي لاحتمالات وقوع المخاطر وحجم آثارها، وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة تتزايد فيها حالات عدم اليقين، وتُعزّز قدرة المنظمة على الموازنة بين الفرص والتحديات.

ومن منظور أكثر شمولاً، يرى Bugarová et al (٢٠٢١) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في منشآت النقل تتبع من قدرتها على تعزيز مرونة هذه المنشآت في مواجهة الاضطرابات، إذ تُمثّل خط الدفاع الأول الذي يحمي العمليات الحيوية من التوقف، ويُتيح للمنظمة استئناف نشاطها بأقصر وقت ممكن في حال وقوع أزمات. ويكمل ذلك ما يطرحه Galaitsi et al (٢٠٢٣) من أن أهمية إدارة المخاطر تتضح في ربطها العضوي بمنظومتها استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية، إذ تُشكّل هذه الإدارة الأساس المعرفي والإجرائي الذي تتبنى عليه قدرة المنظمة على الصمود والتعافي.

ويؤكّد على هذا التوجه ما يُقدّمه Steen et al (٢٠٢٣) من تأطير مفاهيمي يُبرز أن إدارة المخاطر التشغيلية تكتسب أهميتها من كونها تُشكّل البنية التحتية المنهجية لإدارة الأزمات وضمان استمرارية الأعمال، إذ يصعب تصور منظومة فاعلة لاستمرارية الأعمال دون أن تستند إلى نظام محكم لإدارة المخاطر يُمدّها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة التهديدات ومستوياتها. كما يُضيف Essuman et al (٢٠٢٠) أن إدارة المخاطر التشغيلية تُسهم في تشكيل ما يُعرف بالمرونة التشغيلية للمنظمة، التي تتجلى في قدرتها على الحفاظ على كفاءتها الإنتاجية رغم وجود اضطرابات في محيطها.

وتتجلى أهمية هذه الإدارة كذلك في البُعد الاستراتيجي لاتخاذ القرار، حيث يُشير Cornwell et al (٢٠٢٣) إلى أن منظومة إدارة المخاطر التشغيلية الحديثة، حين تُسند إلى أدوات تحليل البيانات وتحديد العوامل السببية، تُصبح ركيزة لتطوير القرارات الاستراتيجية، إذ تُمكن المنظمة من فهم الجذور الحقيقية للمشكلات التشغيلية بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضها. وفي السياق ذاته، يُشير Mošková & Bugarová (٢٠٢٣) إلى أن أهمية الربط بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال تتضاعف في ظل



البيئات شديدة التقلب، إذ يكفل هذا الربط استدامة المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وشركائها.

٤.١.٢ أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تنطوي إدارة المخاطر التشغيلية على جملة من الأهداف المترابطة التي تعكس وظائفها المتعددة داخل المنظمة. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وفقاً للزاوية التي ينظرون منها إلى المفهوم، غير أن ثمة قواسم مشتركة تجمع بين هذه الرؤى وتؤطر الفهم الإجمالي لما تسعى إليه هذه الإدارة.

ويُحدّد أحمد والشكري (٢٠٢٥) جملة من الأهداف التي تسعى إليها إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، تتمثل في: تكوين رؤية شاملة عن الانكشافات التشغيلية التي تواجهها المنظمة وتصنيفها وفق درجة خطورتها؛ ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية عبر تزويد متخذي القرار بمعلومات دقيقة عن المخاطر؛ وحماية الأصول المادية والمعنوية للمنظمة من التآكل الناجم عن الاضطرابات؛ وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها؛ ودعم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والرقابية التي تفرضها الجهات المعنية؛ وتطوير ثقافة تنظيمية واعية بأبعاد المخاطر ومستوياتها.

ومن منظور قطاعي مختلف، يُجمل السيد (٢٠٢٥) أهداف منظومة إدارة المخاطر في شركات الطيران في عدة محاور؛ أولها صون الأرواح والممتلكات من تبعات الحوادث المحتملة، وثانيها الحفاظ على استمرارية الخدمة المقدمة للعملاء حتى في الظروف الاستثنائية، وثالثها حماية السمعة التنظيمية التي تُشكّل أصلاً غير ملموس بالغ الأهمية في القطاع، ورابعها ضمان الالتزام بالمعايير الدولية للسلامة الجوية، وخامسها تحقيق التكامل بين منظومات إدارة المخاطر وإدارة الأزمات لضمان استجابة متناسقة في حالات الطوارئ.

ويُضيف زويلف وعليان (٢٠٢١) إلى ذلك أن إدارة المخاطر التشغيلية تستهدف بناء بيئة رقابية داخلية رصينة، تُسهم في تحقيق الموثوقية في التقارير المالية والتشغيلية، وتعزز كفاءة العمليات وفعاليتها، وتدعم الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، إلى جانب تشجيع ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل المنظمة، وتوفير إنذار مبكر بشأن التطورات التي قد تُهدد الأداء.

ومن منظور أكاديمي معاصر، يُحدّد Cornwell et al (٢٠٢٢) أهدافاً أكثر تقدماً لإدارة المخاطر التشغيلية تتمحور حول: التحول من النهج الوصفي إلى النهج التحليلي والتنبؤي في التعامل مع المخاطر؛

والاستفادة من التحليلات المتقدمة للبيانات في الكشف المبكر عن الأنماط المنذرة بوقوع المخاطر؛ وتطوير قدرات المنظمة على التعلم المستمر من حوادث الماضي لتفادي تكرارها؛ ودمج إدارة المخاطر في صلب صنع القرار الاستراتيجي بدلاً من بقائها وظيفة هامشية.

ويُقَدِّم Liou et al (٢٠٢٦) رؤية تُركِّز على البيئة المطارية، إذ يحدد أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في المطارات بأنها تتضمن: الكشف عن أوجه الإخفاق المحتملة في العمليات قبل وقوعها؛ وتحليل العوامل البشرية المُساهمة في الحوادث وفق نماذج علمية معتمدة؛ وترتيب أولويات المعالجة وفق درجة الخطورة؛ ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد لمعالجة المخاطر الأشد تأثيراً؛ وتعزيز ثقافة السلامة لدى جميع الأطراف العاملة في المنظومة المطارية.

كما يُضيف Ojika et al (٢٠٢٣) بُعداً تقنياً لهذه الأهداف، إذ يُؤكِّد أن إدارة المخاطر التشغيلية المعاصرة تستهدف بناء قدرات تنبؤية متقدمة تُمكن المنظمات من استشراف الاضطرابات قبل وقوعها، وتطوير سيناريوهات بديلة للاستجابة لها، وتعزيز مرونة سلاسل القيمة في مواجهة الصدمات، وضمان استمرارية العمليات حتى في الظروف الأكثر تعقيداً.

٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في هذه الدراسة بناءً على دراسة عبدالمعتمد (٢٠٢٥) ودراسة يونس (٢٠٢٤)، إلى جانب الاستئناس بدراستي عبدالكافي (٢٠٢٣) وJadwani et al (٢٠٢٤)، حيث تتفق هذه الدراسات على أن إدارة المخاطر التشغيلية تتشكل من أربعة أبعاد متكاملة تُمثِّل مراحل متعاقبة في دورة معالجة المخاطر، وهي: تحديد المخاطر التشغيلية، وتقييم المخاطر التشغيلية، والاستجابة للمخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها. وفيما يلي معالجة موسعة لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: تحديد المخاطر التشغيلية

يُمثِّل تحديد المخاطر التشغيلية المرحلة الأولى والمركّز الذي تنبني عليه سائر مراحل إدارة المخاطر، إذ يستحيل التعامل مع مخاطر لم يتم التعرف عليها وتوصيفها بدقة. ويتضمن هذا البُعد جملة من الأنشطة التي تستهدف الكشف المنهجي عن مصادر الخطر الكامنة في البيئة التشغيلية للمنظمة، سواء أكانت داخلية مرتبطة بالعمليات والأنظمة والعنصر البشري، أم خارجية مرتبطة بالمحيط التنافسي والتنظيمي. ويُشير عبدالمعتمد (٢٠٢٥) إلى أن تحديد المخاطر في البيئة المطارية يتطلب تشكيل فرق متخصصة



تجمع بين الخبرات الفنية والإدارية، وتعتمد أساليب متنوعة من بينها العصف الذهني، وتحليل سيناريوهات الإخفاق، ومراجعة سجلات الحوادث، والاستفادة من ملاحظات العاملين في الخطوط الأمامية.

وتتطلب فاعلية هذه المرحلة بناء قاعدة معرفية شاملة عن كافة الأنشطة التشغيلية التي تمارسها المنظمة، ورسم خريطة دقيقة لتدفق العمليات بحيث يمكن تحديد نقاط الانكشاف بدقة. كما يستوجب الأمر استخدام تصنيفات معيارية للمخاطر تُيسّر التعامل معها لاحقاً في مراحل التقييم والاستجابة. ويُشَدّد Liou et al. (٢٠٢٦) على أن استخدام أدوات منهجية متخصصة كنموذج تحليل أنماط الإخفاق وآثاره ونموذج تحليل العوامل البشرية يُتيح اكتشاف المخاطر التي قد لا تتكشف بأساليب التحديد التقليدية، خاصة في البيئات شديدة التعقيد كالبيئة المطارية.

كذلك يكتسب هذا البُعد بُعداً حيوياً في ضوء ما يطرحه عبدالرحمن وعلي (٢٠٢٤) من أن البيئات التشغيلية معرضة لمخاطر استثنائية مرتبطة بالأحداث الجيوسياسية والاضطرابات الكبرى التي قد تُلقي بظلالها على قطاعات بأكملها، مما يستوجب توسيع نطاق تحديد المخاطر ليشمل الأحداث منخفضة الاحتمال وعالية التأثير. ويُكمل هذا الطرح ما يقدمه Kazda et al. (٢٠٢٢) من تأكيد على ضرورة استيعاب فئات جديدة من المخاطر تكشفت في أعقاب الأزمات الصحية الكبرى، الأمر الذي يُلقي بظلاله على منهجية تحديد المخاطر في القطاع الجوي.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية

يُمثّل تقييم المخاطر التشغيلية الحلقة التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الوصفية بالمخاطر إلى معرفة تحليلية كمية ونوعية تُتيح ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد. ويتمحور هذا البُعد حول تقدير احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر التي تم تحديدها، وحجم التأثير المتوقع في حال وقوعه، ثم دمج هذين البُعدين في مؤشر يُعبّر عن مستوى الخطورة الإجمالي. ويذهب الحربي (٢٠٢٤) إلى أن تقييم المخاطر يُمثّل جوهر العملية الإدارية برمتها، إذ يُمكن المنظمة من التمييز بين المخاطر التي تستوجب استجابة فورية وتلك التي يمكن قبولها أو تأجيل معالجتها، مما يُحقّق ترشيحاً في توظيف الموارد المتاحة.

ويستفيد التقييم الحديث للمخاطر من مزج الأساليب الكمية بالأساليب النوعية. فالأساليب الكمية تستند إلى نمذجة احتمالية تستثمر البيانات التاريخية في تقدير معدلات تكرار الأحداث وحجم خسائرها، فيما تعتمد الأساليب النوعية على أحكام الخبراء وأدوات كالمصفوفات لتقدير الخطورة في غياب البيانات الكافية. ويُؤكّد

AL-Khayyat et al (٢٠٢٤) أهمية أعمال الأساليب التحليلية الكمية في قياس المخاطر التشغيلية وربطها بمؤشرات الأداء، بما يُتيح فهم العلاقة السببية بين المخاطر ومخرجاتها على أداء المنظمة.

ويتسم هذا البُعد بحساسيته العالية لجودة البيانات المتوفرة لدى المنظمة، حيث تُمثّل البيانات المادة الأولية التي يقوم عليها أي تقييم موثوق. ويُشير Cornwell et al (٢٠٢٣) إلى أن المنظمات الحديثة باتت تتجه إلى توظيف منهجيات قائمة على العوامل السببية في تقييم المخاطر، بدلاً من الاكتفاء بالمنهجيات الإحصائية التقليدية، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للجذور التي تتشكل منها المخاطر، وليس الاقتصار على رصد آثارها الظاهرية. كما يُلفت Dreyfus & Nair (٢٠٢٢) إلى أن البنية التحتية لإدارة المخاطر تؤدي دوراً معديلاً في كيفية استيعاب المنظمة للاضطرابات وفي قدرتها على تقييم آثارها بصورة دقيقة.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية

تُمثّل الاستجابة للمخاطر التشغيلية المرحلة العملية التي تتحول فيها مخرجات التحديد والتقييم إلى إجراءات ملموسة تتعامل مع المخاطر وفقاً لمستويات خطورتها. وتنطوي هذه المرحلة على جملة من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها، تتدرج من تجنب الخطر بالامتناع عن النشاط الذي يُؤلّده، إلى تخفيف الخطر بتقليل احتمال وقوعه أو حجم تأثيره، إلى نقل الخطر إلى طرف ثالث كشركات التأمين، وصولاً إلى قبول الخطر حين تكون كلفة معالجته تفوق فوائدها.

ويُشير عبدالكافي (٢٠٢٣) إلى أن اختيار الاستراتيجية الملائمة للاستجابة يستلزم موازنة دقيقة بين مستوى الخطر وكلفة الاستجابة المتوقعة وما يترتب عليها من آثار جانبية على العمليات الأخرى، إذ قد يؤدي الإفراط في إجراءات الاستجابة إلى إعاقة سير العمل، فيما قد يؤدي التهاون فيها إلى تعريض المنظمة لخسائر جسيمة. وتتطلب الاستجابة الفاعلة كذلك بناء قدرات تنظيمية متعددة، تشمل وجود سياسات وإجراءات واضحة، وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية، وتأهيل العاملين على تنفيذ الاستجابات المخططة.

وتكتسب الاستجابة للمخاطر بُعداً إضافياً في البيئات شديدة التغير، إذ يُؤكّد المعمرى والبلوشي (٢٠٢٦) أن المنظمات المعاصرة باتت تستفيد من أدوات الحوكمة الرقمية في تطوير منظومات الاستجابة لديها، بحيث يصبح بمقدورها التكيف بسرعة مع المتغيرات الطارئة، وتطوير استجابات مرنة تتلاءم مع الطبيعة المتحولة للمخاطر التي تواجهها. كما يُكمل هذا الطرح ما يقدمه Essuman et al (٢٠٢٠) من إبراز

للعلاقة بين الاستجابة للاضطرابات والمرونة التشغيلية، إذ تُمثِّل قدرة المنظمة على تصميم استجابات فاعلة أحد محددات مرونتها وقدرتها على الحفاظ على كفاءتها رغم وجود الاضطرابات.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها

يُختتم بناء منظومة إدارة المخاطر التشغيلية بالبُعد الرابع المتعلق بالمراقبة والمراجعة، الذي يُمثِّل صمام الأمان الذي يكفل ديمومة فاعلية المنظومة وقدرتها على التكيف مع المستجدات. وتتمحور المراقبة حول التتبع المستمر لمستويات المخاطر ومدى فاعلية إجراءات الاستجابة المتخذة بشأنها، فيما تستهدف المراجعة الدورية تقييم المنظومة برمتها، والوقوف على نقاط القصور فيها، واقتراح التحسينات اللازمة.

ويُشير الراوي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن مراقبة المخاطر تستلزم بناء منظومة مؤشرات تنذر بصورة مبكرة عن أي تحول في مستويات المخاطر، بحيث تتمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات استباقية قبل أن تتفاقم الأمور. كما تتطلب المراقبة الفاعلة وضع آليات للتغذية الراجعة تربط بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، وتضمن تدفق المعلومات بسلاسة عبر القنوات التنظيمية.

أما المراجعة الدورية فتؤدي وظيفة تطويرية محورية، إذ تُتيح للمنظمة إعادة تقييم منهجيتها في إدارة المخاطر في ضوء التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. ويؤكد Mošková & Bugarová (٢٠٢٣) أن الربط بين منظومتي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لا يتحقق إلا من خلال مراجعة منهجية ومستمرة تكشف عن مواطن الاختلال وتُعالجها، بما يضمن التكامل بين المنظومتين وقدرتهما على دعم استدامة المنظمة. ويكمل ذلك ما يقدمه Steen et al (٢٠٢٣) من تأطير لدور المراجعة في تطوير الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال والمرونة، حيث تُمثِّل المراجعة الجسر الذي يصل بين الممارسة الفعلية والمعرفة النظرية.

٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تتبناها في تطبيق منظومة إدارة المخاطر التشغيلية، وتتباين هذه الاستراتيجيات وفقاً لطبيعة المنظمة وحجمها والقطاع الذي تعمل فيه ومستوى نضجها في مجال إدارة المخاطر. وتتمحور هذه الاستراتيجيات حول عدة محاور جوهرية تشمل الاستراتيجيات المعتمدة على البيانات والتحليلات المتقدمة، والاستراتيجيات التكاملية التي تربط إدارة المخاطر بسائر منظومات الإدارة، والاستراتيجيات الثقافية التي تستهدف بناء وعي مؤسسي بالمخاطر.

وفيما يتعلق بالاستراتيجيات المعتمدة على التحليلات المتقدمة، يبرز توجه واضح في الأدبيات المعاصرة نحو توظيف تحليلات البيانات الضخمة وأدوات الذكاء الاصطناعي في تطوير قدرات المنظمة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بصورة استباقية، بحيث تتحول إدارة المخاطر من نشاط تفاعلي إلى نشاط استشرافي يُمكن المنظمة من رؤية ما يمكن أن يحدث قبل وقوعه (Ojika et al., 2023). وتستلزم هذه الاستراتيجية الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وبناء قدرات بشرية متخصصة في علوم البيانات، وتطوير منهجيات لاستخراج القيمة من البيانات التشغيلية المتاحة.

أما الاستراتيجيات التكاملية فتتطلب من قناعة بأن إدارة المخاطر التشغيلية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بمعزل عن سائر منظومات الإدارة في المنظمة. وفي هذا السياق، يبرز التوجه نحو دمج إدارة المخاطر بإدارة استمرارية الأعمال، حيث يُمثل هذا الدمج استراتيجية فاعلة لتعزيز استدامة المنظمة وقدرتها على الصمود أمام الاضطرابات الكبرى، وذلك من خلال بناء جسور معرفية وتنظيمية بين المنظومتين تكفل تكامل المخرجات وتجنب الازدواجية في الجهود.

كذلك تبرز استراتيجية الالتزام بالأطر الدولية المعتمدة، حيث تتجه كثير من المنظمات إلى تبني معايير دولية في إدارة المخاطر، مما يُتيح لها الاستفادة من الممارسات الفضلى ويُعزز مكانتها التنافسية. ويُلفت ذلك إلى أهمية اعتماد منهجيات معيارية في تصميم منظومة إدارة المخاطر، تكفل تكاملها مع المنظومات الإدارية الأخرى وتُيسر مقارنتها بالنظائر في المنظمات المماثلة.

وفيما يتعلق بالاستراتيجيات الثقافية، تتعاضد أهمية بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر بوصفها استراتيجية مكملة لا غنى عنها، إذ لا يكفي تطوير الأنظمة والإجراءات دون أن تكون مدعومة بقنوات راسخة لدى العاملين بأهمية إدارة المخاطر ودورهم في تطبيقها. ويستلزم بناء هذه الثقافة أعمال برامج تأهيل وتدريب مستمرة، وتطوير منظومة حوافز تُكافئ السلوكيات الواعية بالمخاطر، وتعزيز قنوات التواصل الداخلي بشأن المخاطر، والالتزام القيادة العليا بإبراز إدارة المخاطر بوصفها أولوية استراتيجية.

المبحث الثاني: تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة (المتغير التابع)

١.٢.٢ تمهيد

أفرزت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما رافقها من تنامي درجة التعقيد في العمليات وتشابك سلاسل الإمداد، اهتمامًا متعاظمًا بمفهوم استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات بوصفه أحد المرتكزات الجوهرية لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين. ولم يعد هذا المفهوم مقتصرًا على الاستجابة للأزمات الكبرى أو الكوارث الاستثنائية، بل امتد ليشمل المعالجة المنهجية لأي شكل من أشكال الانقطاع الذي قد يطرأ على سير الخدمات، سواء أكان ناجمًا عن اضطرابات داخلية مرتبطة بإخفاق الأنظمة أو الموارد البشرية، أم عن تحديات خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة. وتكتسب هذه المعالجة أهمية مضاعفة في القطاعات الحيوية ذات الطابع الشبكي كقطاع النقل الجوي، حيث ينعكس أي انقطاع في خدمة أحد المطارات على شبكة واسعة من الرحلات والمستفيدين والشركاء، ويتحول بسرعة من مشكلة محلية إلى أزمة ممتدة. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لهذا المتغير، بدءًا من استعراض الإطار المفاهيمي له، ومرورًا بأهميته وأهدافه، وصولًا إلى تحليل أبعاده واستراتيجيات تعزيزه في البيئات التشغيلية المعاصرة.

٢.٢.٢ مفهوم تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

شهد مفهوم استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات تطورًا ملموسًا في الأدبيات الإدارية، إذ نشأ في بداياته بوصفه استجابة منهجية للأزمات الكبرى التي شهدها العالم خلال العقود الأخيرة، ثم تطور ليُصبح إطارًا متكاملًا يُؤطر قدرة المنظمة على الحفاظ على استمرار خدماتها في الظروف العادية والاستثنائية على حد سواء. وقد تباينت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم بحسب المداخل التي انطلق منها الباحثون، فمنهم من ركّز على البُعد الإجرائي المتعلق بالخطط والترتيبات، ومنهم من توسّع ليُضمّن المفهوم أبعادًا تنظيمية وثقافية أوسع.

ويُقَدِّم السيد (٢٠٢٥) معالجة شاملة للمفهوم في سياق شركات الطيران، إذ يُعرِّف استمرارية الخدمة بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على تقديم خدماتها الجوهرية للمستفيدين في الظروف الطبيعية والاستثنائية، من خلال تبني منظومة متكاملة من الخطط والإجراءات والترتيبات التي تكفل سرعة استرداد العمليات في حال تعطلها، وتُقلِّل من حدة الانقطاعات المحتملة وأثرها على الخدمة. ويتسم هذا التعريف بربطه العضوي

بين إدارة الأزمات واستمرارية الخدمة من جهة، وبين الثقافة التنظيمية من جهة أخرى، مما يُضفي عليه عمقاً تحليلياً يتجاوز المعالجات الإجرائية الضيقة.

ومن منظور قائم على الموصفات الدولية، تطرح الراوي وآخرون (٢٠٢٥) تعريفاً يستند إلى الموصفة الدولية ISO 22301، حيث يُنظر إلى نظام استمرارية الأعمال بوصفه منظومة إدارية موثقة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات والإجراءات والموارد التي تحتاجها المنظمة لتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث المُعطّلة، بحيث تحافظ على مستوى مقبول من تقديم خدماتها. ويتميز هذا التعريف بكونه يستند إلى إطار معياري دولي، ويُيسّر للمنظمات تطبيقه ومقارنة أدائها فيه بالنظائر.

وفي معالجة موسعة، يُقدّم Galaitsi et al (٢٠٢٣) تمييزاً دقيقاً بين ثلاثة مفاهيم متقاربة هي: إدارة استمرارية الأعمال، والمرونة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، إذ يرون أن استمرارية الأعمال تُمثّل القدرة الإجرائية للمنظمة على مواصلة عملياتها الحرجة في وجه الاضطرابات، فيما تتوسع المرونة التشغيلية لتشمل قدرة المنظومة التشغيلية على امتصاص الصدمات والتكيف معها، وتمتد المرونة التنظيمية لتشمل البُعد الشامل لقدرة المنظمة بأكملها على البقاء والازدهار في بيئات متقلبة. ويُوكّد هذا التمييز أن استمرارية الخدمة تُمثّل المكوّن الإجرائي الأساس الذي تتبني عليه مفاهيم المرونة الأوسع نطاقاً.

ويُكمل هذا الطرح ما يُقدّمه Steen et al (٢٠٢٣) من إطار مفاهيمي يُوكّد التكامل بين استمرارية الأعمال والمرونة، إذ يُعرّفان استمرارية الأعمال بأنها العملية الإدارية الشاملة التي تُمكن المنظمة من تحديد التهديدات المحتملة وتحليل آثارها وتطوير قدرتها على الاستجابة لها، بما يكفل حماية مصالح أصحاب المصلحة وسمعة المنظمة وأنشطتها المُنشئة للقيمة. ويُبرز هذا التعريف أن استمرارية الخدمة لا تُمثّل مجرد منظومة إجرائية للاستجابة للأزمات، بل تُشكّل نهجاً إدارياً شاملاً يدمج البُعد الاستراتيجي بالبُعد التشغيلي.

ومن زاوية تُركّز على البُعد التشغيلي بصفة خاصة، يُقدّم Essuman et al (٢٠٢٠) معالجة للمفهوم تتمحور حول العلاقة بين المرونة التشغيلية والانقطاعات والكفاءة، إذ يُعرّفون المرونة التشغيلية بأنها قدرة المنظومة التشغيلية على الحفاظ على وظائفها الأساسية رغم تعرضها لاضطرابات، وهو تعريف يجعل من تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة وجهين متلازمين لعملة واحدة، إذ يستهدف كلاهما تعزيز قدرة المنظمة على التشغيل المتواصل والكفاء.

وفي سياق أكثر تخصصًا بالبيئات الانتقالية، يُقدّم Kazda et al (٢٠٢٢) معالجة لمفهوم استمرارية الخدمة في المطارات في مرحلة ما بعد الجوائح، حيث يُنظر إلى استمرارية الخدمة بوصفها قدرة المطار على استئناف عملياته بصورة تدريجية والحفاظ عليها رغم ما يُلقيه التحول من ضغوط على البنية التحتية والموارد البشرية والقدرة المالية. ويُلفت هذا الطرح إلى أن استمرارية الخدمة في البيئة المطارية تنطوي على تعقيدات إضافية ترتبط بالطابع الشبكي للقطاع وحساسيته للأحداث الإقليمية والدولية.

ويُقدّم Bugarová et al (٢٠٢١) معالجة تكاملية للمفهوم في سياق منشآت النقل، إذ يربطون استمرارية الخدمة بإدارة المخاطر بوصفهما منظومتين متكاملتين تستهدفان تعزيز مرونة منشآت النقل في مواجهة الاضطرابات. وفي هذا السياق، تُمثّل استمرارية الخدمة المخرج النهائي الذي تسعى إليه إدارة المخاطر، فيما تُمثّل إدارة المخاطر المدخل المعرفي والإجرائي الذي يدعم استمرارية الخدمة.

ومن استعراض هذه التعريفات يتضح أن المفهوم يتضمن ثلاثة عناصر جوهرية متلازمة: عنصر الجاهزية الذي يُعبّر عن الاستعداد المُسبق لمواجهة الانقطاعات، وعنصر الاستجابة الذي يُعبّر عن القدرة على التعامل الفعلي مع الأحداث المُعطّلة، وعنصر التعافي الذي يُعبّر عن سرعة العودة إلى المستويات الطبيعية للخدمة. ويرى الباحث في ضوء ذلك أن تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: المخرج الإداري المتكامل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال تبني منظومة شاملة من الخطط والترتيبات والممارسات التي تُمكنها من الحد من تكرار الأحداث المُعطّلة لخدماتها وتقليل حدتها وأثرها، وتعزيز قدرتها على التعافي السريع منها، بما يكفل الحفاظ على مستوى مقبول من تقديم الخدمات للمستفيدين في الظروف العادية والاستثنائية على حد سواء، ويُعزّز ثقة هؤلاء المستفيدين بكفاءة المنظمة وموثوقيتها. ويصلح هذا التعريف للتطبيق في سياق البيئة المطارية، حيث تتضافر العمليات الجوية والأرضية في تقديم خدمة متكاملة للمسافرين وشركات الطيران.

٣.٢.٢ أهمية تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

اكتسب موضوع تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة أهمية متعاظمة في الفكر الإداري المعاصر، وذلك في ضوء التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة، وما برز فيها من أزمات استثنائية كشفت عن هشاشة كثير من المنظمات في مواجهة الاضطرابات. وقد انعكس هذا الوعي المتنامي على المنظمات في مختلف القطاعات، وأصبح بناء قدرات استمرارية الخدمة يُمثّل أولوية استراتيجية تتجاوز كونه مجرد متطلب تنظيمي.



ويُشير المعمري والبلوشي (٢٠٢٦) إلى أن استمرارية الخدمة تستمد أهميتها في الإدارة المعاصرة من عدة اعتبارات؛ أولها أنها تُمثّل ركيزة جوهرية للحفاظ على رضا المستفيدين وثقتهم بالمنظمة، إذ يُعتبر استمرار تقديم الخدمة بالجودة المتوقعة معيارًا حاكمًا في تقييم المستفيدين لأداء المنظمة. وثانيها أن استمرارية الخدمة تُسهم في حماية السمعة المؤسسية، التي تُمثّل أصلًا غير ملموس بالغ الأهمية يصعب استرداده بعد تضرره. وثالثها أن استمرارية الخدمة تُعزّز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية والقانونية تجاه شركائها، مما يُجنبها التبعات القانونية المترتبة على الإخلال بهذه الالتزامات. ورابعها أن استمرارية الخدمة تُسهم في الحفاظ على الاستقرار المالي للمنظمة من خلال تقليل الخسائر الناجمة عن الانقطاعات.

ومن منظور أكثر شمولًا، يرى Galaitsi et al (٢٠٢٣) أن استمرارية الأعمال تكتسب أهميتها من ارتباطها العضوي بمنظومات المرونة التنظيمية الأوسع، إذ تُمثّل العمود الفقري الذي تتبني عليه قدرة المنظمة على الصمود في وجه الصدمات، ومن دونها تتحول المرونة التنظيمية إلى مفهوم نظري بلا ترجمة إجرائية. وتُكتسب هذه الأهمية بُعدًا إضافيًا حين يتم النظر إليها في سياق الأنظمة الشبكية المعقدة، حيث ينعكس انقطاع الخدمة في إحدى نقاط الشبكة على كامل المنظومة، مما يُحوّل استمرارية الخدمة من قضية محلية إلى قضية ذات أبعاد ممتدة.

ويُضيف Steen et al (٢٠٢٣) أن استمرارية الأعمال تكتسب أهميتها من كونها تُشكّل الجسر الذي يربط بين الاستعداد المُسبق للأزمات والاستجابة الفعلية لها، إذ تُتيح للمنظمة تجاوز مرحلة الارتجال في التعامل مع الأزمات والانتقال إلى مرحلة الاستجابة المُمنهجة المستندة إلى خطط مُختبرة سلفًا. وهذا التحول من الاستجابة الارتجالية إلى الاستجابة المُمنهجة يُمثّل قفزة نوعية في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات بفاعلية، ويُقلّل من حجم الخسائر الناجمة عنها.

وفي سياق قطاع النقل تحديدًا، يُؤكّد عبدالرحمن وعلي (٢٠٢٤) أن أهمية استمرارية الخدمة تتعاضد في القطاعات التي تتعرض لاضطرابات بيئية حادة، إذ تُمثّل قدرة المنظمة على الحفاظ على خدماتها رغم هذه الاضطرابات معيارًا أساسيًا لقياس متانتها التنظيمية، ومحددًا حاسمًا لمدى قدرتها على البقاء في مواجهة الأزمات. ويتلاقى هذا الطرح مع ما يقدمه Kazda et al (٢٠٢٢) من تأكيد على أن استمرارية الخدمة في القطاع الجوي اكتسبت أهمية مضاعفة في ضوء الدروس المستفادة من الجائحة، إذ كشفت هذه الأزمة عن مدى حاجة المطارات إلى منظومات مرنة تُمكنها من التكيف مع المستجدات والحفاظ على قدر من العمليات حتى في الظروف الأكثر تعقيدًا.

ويُقَدِّم Ojika et al (٢٠٢٣) رؤية تُعزِّز هذا التوجه من خلال الربط بين استمرارية الأعمال والقدرات التحليلية المتقدمة، إذ يُؤكِّدون أن استمرارية الخدمة تكتسب أهميتها في العصر الراهن من ارتباطها بالقدرات التنبؤية التي تُتيح للمنظمة استشراف الاضطرابات قبل وقوعها وتطوير استجابات استباقية لها. وهذا التحول من المعالجة التفاعلية إلى المعالجة الاستباقية يُمثِّل نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر، ويُؤكِّد أن استمرارية الخدمة لم تعد قضية اختيارية بل ضرورة وجودية.

كذلك يُلفت Dreyfus & Nair (٢٠٢٢) إلى أن أهمية إدارة الانقطاعات تتعاظم في البيئات شديدة الحساسية، حيث يكون لكل دقيقة من الانقطاع آثار جسيمة على الأرواح والممتلكات والسمعة، مما يجعل من بناء قدرات استمرارية الخدمة استثمارًا استراتيجيًا لا غنى عنه. ويُكمل ذلك ما يقدمه الراوي وآخرون (٢٠٢٥) من ربط بين استمرارية الأعمال وأهداف التنمية المستدامة، إذ تُمثِّل قدرة المنظمات على الحفاظ على استمرار خدماتها مساهمة جوهرية في تحقيق الأهداف التنموية المرتبطة ببناء بني تحتية قادرة على الصمود وتعزيز التصنيع المستدام.

٤.٢.٢ أهداف تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال بناء منظومة فاعلة لتقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، وتتباين هذه الأهداف وفقًا لطبيعة المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه ومستوى نضج منظومتها الإدارية. وقد قدَّم الباحثون رؤى متعددة لهذه الأهداف، يمكن استعراضها على النحو الآتي.

ويُحدِّد السيد (٢٠٢٥) جملة من الأهداف التي تسعى إليها منظومة استمرارية الخدمة في شركات الطيران، تشمل: الحفاظ على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها الجوهرية في الظروف الاستثنائية؛ وحماية الأرواح والممتلكات من تبعات الأحداث المُعطِّلة؛ وصون السمعة المؤسسية التي تُمثِّل أصلًا استراتيجيًا بالغ الأهمية؛ وتقليل الخسائر المالية الناجمة عن الانقطاعات؛ وتعزيز ثقة المستفيدين بقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها؛ وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية المتعلقة بالاستمرارية؛ وتطوير قدرات المنظمة على التعلم من الأزمات وتحسين ممارساتها في ضوءها.

ومن منظور قائم على المواصفات الدولية، تُحدِّد الراوي وآخرون (٢٠٢٥) أهداف نظام استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301 في عدة محاور؛ أولها بناء قدرة منظمية مرنة تتمكن من الاستجابة الفاعلة للأحداث المُعطِّلة، وثانيها حماية مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين بمن فيهم العملاء والموظفون

والشركاء، وثالثها صون الأنشطة المنشئة للقيمة في المنظمة من التعطل، ورابعها تعزيز قدرة المنظمة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة من خلال ضمان استمرار تقديم الخدمات الحيوية.

ويُكمل ذلك ما يقدمه المعمري والبلوشي (٢٠٢٦) من تأكيد على أن استمرارية الخدمة تستهدف تحقيق جملة من الأهداف المترابطة، تشمل: تطوير المرافق الإدارية بصورة تكفل قدرتها على تقديم خدمات منتظمة وذات جودة عالية للمستفيدين؛ وتعزيز كفاءة العمليات من خلال الاستفادة من أدوات الحوكمة الرقمية في رصد الانحرافات ومعالجتها؛ وبناء قدرات تنبؤية تُتيح للمنظمة استشراف الانقطاعات المحتملة قبل وقوعها؛ وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة العمليات بما يكفل الحفاظ على ثقة المستفيدين.

ومن منظور أكاديمي معاصر، يُجمل Steen et al (٢٠٢٣) أهداف منظومة استمرارية الأعمال في: تحديد التهديدات التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على ممارسة أنشطتها؛ وتطوير القدرات المؤسسية اللازمة للاستجابة لهذه التهديدات؛ وحماية الأصول التنظيمية بمختلف أشكالها المادية والمعنوية؛ وضمان قدرة المنظمة على استئناف عملياتها بسرعة في حال تعطلها؛ وتعزيز التعلم التنظيمي من الأحداث المُعطلة بما يُحسن من جاهزية المنظمة لمواجهة الأحداث المستقبلية.

ويُضيف Bugarová et al (٢٠٢١) إلى ذلك أن أهداف منظومة إدارة الاستمرارية في منشآت النقل تتضمن: ضمان استدامة العمليات الحرجة التي تُمثّل جوهر الخدمة المقدمة؛ وتقليل الوقت اللازم للتعافي من الأحداث المُعطلة؛ وتعزيز قدرة المنشأة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛ وبناء ثقافة تنظيمية تُولي الاستمرارية أولوية متقدمة في عمليات صنع القرار. ويتكامل هذا الطرح مع ما يطرحه Essuman et al (٢٠٢٠) من ربط بين أهداف المرونة التشغيلية وأهداف الكفاءة، حيث يُؤكدون أن استمرارية الخدمة الفاعلة تستهدف تحقيق التوازن بين القدرة على مقاومة الاضطرابات والقدرة على الحفاظ على مستويات الكفاءة التشغيلية المستهدفة.

٥.٢.٢ أبعاد تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

تتبنى هذه الدراسة معالجة المتغير التابع باعتباره محوراً واحداً غير مُجزأ إلى أبعاد فرعية، وذلك انسجاماً مع التصميم المنهجي للأداة التي تتضمن اثنتي عشرة فقرة تقيس مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات المطار بصورة متكاملة. غير أن هذه المعالجة الكلية لا تنفي وجود مكونات مفاهيمية متميزة يتشكل منها هذا المتغير، يمكن استعراضها بوصفها مكونات تحليلية تُؤطر الفهم النظري للمتغير،

وقد جرى استخلاصها بناءً على دراسات الراوي وآخرون (٢٠٢٥) وSteen et al (٢٠٢٣) و Galaitsi et al (٢٠٢٣).

المكوّن الأول: الجاهزية المؤسسية للاستجابة للأحداث المُعطلة

تُمثّل الجاهزية المؤسسية المكوّن الأول الذي تتبني عليه قدرة المنظمة على تقليل الانقطاعات والحفاظ على استمرارية خدماتها. وتتطوي هذه الجاهزية على جملة من العناصر المتكاملة، تشمل وجود سياسات وخطط موثقة لإدارة الاستمرارية، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات في حالات الطوارئ، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط، فضلاً عن إجراء تدريبات دورية تُختبر من خلالها فاعلية الخطط الموضوعية. ويُؤكّد Steen et al (٢٠٢٣) أن الجاهزية لا تتحقق بمجرد إعداد الخطط، بل تستلزم بناء ثقافة تنظيمية تُولي الاستمرارية أولوية متقدمة، وتُعزّز وعي العاملين بأدوارهم في الحفاظ عليها.

المكوّن الثاني: القدرة على الاستجابة الفاعلة للأحداث المُعطلة

يُمثّل هذا المكوّن الترجمة العملية للجاهزية في لحظة وقوع الحدث المُعطّل، حيث تتجلى قدرة المنظمة على تفعيل خططها واتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة وكفاءة. وتتطلب الاستجابة الفاعلة وجود منظومة قيادة وتحكم واضحة تُديرها قيادات مؤهلة، وقنوات اتصال موثوقة تكفل تدفق المعلومات بسلاسة، ومرونة في تخصيص الموارد بحسب متطلبات الموقف. ويُلفت Galaitsi et al (٢٠٢٣) إلى أن الاستجابة الفاعلة تستلزم تحقيق التوازن بين الالتزام بالخطط الموضوعية والمرونة اللازمة للتكيف مع خصوصية كل حدث، إذ نادراً ما تتطابق الأحداث الفعلية مع السيناريوهات المخططة بدقة.

المكوّن الثالث: القدرة على التعافي السريع واستعادة المستويات الطبيعية للخدمة

يُؤطّر هذا المكوّن قدرة المنظمة على العودة إلى مستويات الخدمة الطبيعية في أقصر وقت ممكن بعد تجاوز الحدث المُعطّل. وتُعدّ سرعة التعافي مؤشراً حاسماً على مرونة المنظمة وقدرتها على تقليل الآثار التراكمية للاضطرابات. ويتطلب التعافي السريع وجود منظومة موارد احتياطية يمكن تفعيلها في أوقات الأزمات، وآليات لاستئناف العمليات تدريجياً بحسب درجة حرجيتها، فضلاً عن قدرة تنظيمية على إدارة المرحلة الانتقالية بين الأزمة والوضع الطبيعي. ويُؤكّد Essuman et al (٢٠٢٠) أن سرعة التعافي تُمثّل أحد المحددات الجوهرية للمرونة التشغيلية، إذ تُقاس قدرة المنظومة التشغيلية على الصمود ليس بمدى تجنبها للاضطرابات فحسب، بل بسرعة عودتها إلى مستويات الأداء المستهدفة بعد التعرض لها.

المكوّن الرابع: التعلم التنظيمي من الأحداث المُعطلة وتحسين الممارسات

يُمثّل هذا المكوّن الحلقة التي تربط بين الأداء الفعلي والتطوير المستقبلي، إذ تستثمر المنظمات الناضجة كل حدث مُعطّل بوصفه فرصة للتعلم وتحسين منظومتها. ويستلزم هذا التعلم وجود آليات منهجية لتوثيق الأحداث وتحليل أسبابها واستخلاص الدروس منها، وآليات لتعميم هذه الدروس على كافة الوحدات التنظيمية المعنية، وآليات لمراجعة الخطط والإجراءات في ضوء هذه الدروس. ويُشير Cornwell et al (٢٠٢٣) إلى أن التحليل القائم على العوامل السببية يُمثّل أداة فاعلة في تعميق التعلم التنظيمي، إذ يُتيح الكشف عن الأسباب الجذرية للاضطرابات بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضها الظاهرية.

٦.٢.٢ استراتيجيات تعزيز استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لتعزيز استمرارية خدماتها وتقليل الانقطاعات في عملياتها، وتتباين هذه الاستراتيجيات وفقاً لخصوصية كل منظمة وقطاعها التشغيلي، غير أنها تتمحور حول عدة محاور جوهرية يمكن استعراضها فيما يلي.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في التكامل بين منظومتي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث يُؤكّد Mošková & Bugarová (٢٠٢٣) أن هذا التكامل يُمثّل ركيزة جوهرية لتعزيز استدامة الأعمال، إذ يستفيد كل من المنظومتين من مخرجات الأخرى. فإدارة المخاطر تُمدّ منظومة استمرارية الأعمال بالمعرفة اللازمة عن طبيعة التهديدات ومستوياتها، فيما تُمدّ منظومة استمرارية الأعمال إدارة المخاطر بآليات الاستجابة للأحداث ذات الاحتمال المنخفض والتأثير العالي. ويستلزم هذا التكامل تطوير حوكمة موحدة للمنظومتين، وتنسيق أدوات التحليل والتقييم، وتوحيد المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في توظيف التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في تطوير قدرات التنبؤ بالاضطرابات. وفي هذا الإطار، يُؤكّد Ojika et al (٢٠٢٣) أن بناء أطر تحليلية تنبؤية يُمثّل تحولاً نوعياً في طريقة معالجة استمرارية الخدمة، إذ ينقل المنظمة من النهج التفاعلي إلى النهج الاستباقي. ويستلزم تبني هذه الاستراتيجية الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وبناء قدرات بشرية متخصصة، وتطوير منهجيات لاستثمار البيانات التشغيلية في الكشف المبكر عن مؤشرات الاضطراب.

وتتمحور الاستراتيجية الثالثة حول بناء ثقافة تنظيمية واعية بالاستمرارية، إذ لا يكفي تطوير الأنظمة والإجراءات دون أن تكون مدعومة بقناعات راسخة لدى العاملين بأهمية الحفاظ على استمرارية الخدمة.

وتتطلب هذه الاستراتيجية أعمال برامج تأهيل وتدريب مستمرة، وتطوير منظومة حوافز تُكافئ السلوكيات الداعمة للاستمرارية، وتعزيز القيادة الرشيدة التي تُبرز الاستمرارية بوصفها أولوية استراتيجية.

وتتعلق الاستراتيجية الرابعة بتعزيز التكامل الرقمي في إدارة العمليات بما يدعم استمرارية الخدمة. ويتجلى ذلك في توظيف أدوات الحوكمة الرقمية في رصد الأداء التشغيلي بصورة آنية، وتسريع تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية، وتمكين عمليات صنع القرار من الاستناد إلى بيانات محدثة. وتسهم هذه الاستراتيجية في تقصير زمن الاستجابة للاضطرابات، وتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأحداث المُعطلة بكفاءة عالية.

وتتمحور الاستراتيجية الخامسة حول الالتزام بالمواصفات الدولية المعتمدة لاستمرارية الأعمال، حيث يُتيح هذا الالتزام للمنظمات الاستفادة من الممارسات الفضلى المُجربة عالمياً، ويُعزز ثقة الشركاء والمستفيدين بقدرة المنظمة على الحفاظ على خدماتها. كما يُيسر هذا الالتزام إجراء المقارنات المعيارية مع المنظمات النظرية، ويُوفر إطاراً منهجياً لتطوير المنظومة بصورة مستمرة.

وتتعلق الاستراتيجية السادسة ببناء شراكات استراتيجية مع الأطراف ذات الصلة بمنظومة الخدمة، إذ تتميز كثير من القطاعات بطابعها الشبكي الذي يجعل من استمرارية الخدمة قضية مشتركة بين عدة أطراف. ويُؤكّد Kazda et al (٢٠٢٢) أن استمرارية الخدمة في القطاع الجوي تستلزم تنسيقاً فاعلاً بين سلطات المطارات وشركات الطيران والجهات التنظيمية ومقدمي الخدمات الأرضية، إذ يصعب تحقيق استمرارية فاعلة للخدمة من خلال جهود أحد هذه الأطراف منفرداً.

وتتمحور الاستراتيجية السابعة حول التركيز على بناء المرونة بوصفها قدرة مؤسسية شاملة، حيث لا تقتصر استمرارية الخدمة على الاستعداد لأحداث محددة، بل تتسع لتشمل تطوير قدرات تنظيمية عامة تُمكن المنظمة من التكيف مع مختلف أشكال الاضطرابات. ويُؤكّد Galaitsi et al (٢٠٢٣) أن المرونة بوصفها قدرة شاملة تُمثّل الأفق الأرحب الذي تتجه إليه أدبيات استمرارية الأعمال المعاصرة، حيث ينتقل التركيز من الاستجابة لأحداث محددة إلى بناء قدرة عامة على مواجهة عدم اليقين

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية والإجرائية التي اعتمدتها الدراسة الراهنة في سبيل التحقق من فروضها واختبار العلاقات المفترضة بين متغيراتها، إذ يُمثّل الإطار المنهجي العمود الفقري الذي تتبني عليه مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. وانطلاقاً من إدراك الباحث لأهمية الضبط المنهجي في الدراسات الإدارية التطبيقية، فقد حرص على بناء تصميم منهجي محكم يستجيب لطبيعة الموضوع المدروس، ويلائم خصوصية البيئة التشغيلية للمطارات، ويُمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها بدرجة عالية من الموثوقية.

ويستعرض هذا الفصل بصورة متدرجة المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمعها وعينتها مع تفصيل دقيق لأرقام التوزيع، ثم أداة الدراسة وكيفية بنائها وتطويرها، فالتحقق من صدقها وثباتها بمختلف الأساليب، يلي ذلك عرض لمصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ومحور المتغير التابع، ثم بيان الأساليب الإحصائية المُوظَّفة في معالجة البيانات. وقد روعي في تقديم هذه العناصر التسلسل المنطقي الذي يكفل وضوح الرؤية المنهجية ويُيسّر متابعتها.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا منهجيًا يكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة.

ولم يقتصر توظيف المنهج الوصفي التحليلي على الجانب الوصفي البحت، بل امتد ليشمل الجانب التحليلي الذي ينطوي على اختبار العلاقات بين المتغيرات، وقياس قوة الارتباط بينها، وتحديد دلالة هذه العلاقات إحصائيًا. كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم



استبانة ميدانية وُزّعت على عينة من العاملين في المطار محل الدراسة، ثم تحليل البيانات المستخلصة منها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كذلك استفادت الدراسة من المنهج الوثائقي في بناء إطارها النظري وبلورة فروضها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والكتب والدوريات العلمية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بما يكفل التأسيس النظري السليم للدراسة وربط معالجتها الميدانية بالتراكم المعرفي في الحقل.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

١. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، ممن يُمارسون أنشطة ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بمنظومة إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الخدمة في المطار. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالمطار (١٨٥٠) موظفاً يتوزعون على المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة، ويعملون في الإدارات المعنية بعمليات المطار وسلامته واستمرارية خدماته.

٢. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل له، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تكفل تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات المجتمع. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، وقد بلغ حجم العينة المستهدف وفق هذه المعادلة (٣١٨) مفردة.

وقد حرص الباحث على توزيع عدد أكبر من الاستبانات تحسباً لاحتمال عدم استجابة بعض المبحوثين أو عدم اكتمال إجاباتهم، حيث تم توزيع (٣٨٠) استبانة على أفراد العينة. وفيما يلي جدول يُبين توزيع الاستبانات وما تم استرداده منها وما خضع للتحليل النهائي:

جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة ومعدلات الاسترداد والصلاحية للتحليل

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	380	إجمالي الاستبانات الموزعة
90.0%	342	الاستبانات المستردة
4.7%	18	الاستبانات المستبعدة لعدم اكتمال الإجابات
85.3%	324	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغ (٣٢٤) استبانة، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى للعينة المُحدّد بمعادلة ستيفن ثامبسون (٣١٨ مفردة)، مما يُعزّز موثوقية النتائج المستخلصة وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

٣. توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تم توزيع استبانات الدراسة بصورة طبقية على الإدارات المختلفة بالمطار، بحيث يعكس التوزيع التركيب الفعلي لمجتمع الدراسة. ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (٣ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٢٤)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	268	82.7%
	أنثى	56	17.3%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	64	19.8%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	124	38.3%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	92	28.4%
	50 سنة فأكثر	44	13.5%
	ثانوي أو أقل	38	11.7%
المؤهل العلمي	دبلوم	72	22.2%
	بكالوريوس	174	53.7%
	دراسات عليا	40	12.4%

17.9%	58	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
33.3%	108	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
29.6%	96	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
19.2%	62	15 سنة فأكثر	
9.9%	32	قيادي (مدير عام/مدير إدارة)	المستوى الوظيفي
26.5%	86	إشرافي (رئيس قسم/مشرف)	
63.6%	206	تنفيذي	
24.1%	78	إدارة العمليات الجوية	الإدارة
19.7%	64	إدارة السلامة وإدارة المخاطر	
17.3%	56	إدارة الأمن	
21.0%	68	إدارة العمليات الأرضية	
17.9%	58	إدارات مساندة	
100%	324	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور، وهو ما يعكس التركيب الفعلي للقوى العاملة في القطاع المطاري. كما تُهيمن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣٨.٣٪، يليها أفراد العينة من ذوي حملة شهادة البكالوريوس بنسبة ٥٣.٧٪، وذوي الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٣.٣٪. ويُلاحظ التوزيع المتوازن لأفراد العينة بين الإدارات المختلفة، مما يُعزّز شمولية البيانات المجمعة وتمثيلها لمختلف زوايا العمل في المطار.

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع كميات كبيرة من البيانات في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد جرى تطوير الاستبانة بصورة منهجية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، والاستفادة من المقاييس المُجرّبة في هذا الحقل.

١. مكونات أداة الدراسة

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام متكاملة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمن ستة متغيرات هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والإدارة التي يعمل بها المبحوث.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)، ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع أربع فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي:

- البُعد الأول: تحديد المخاطر التشغيلية (الفقرات ١-٤)
- البُعد الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية (الفقرات ٥-٨)
- البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية (الفقرات ٩-١٢)
- البُعد الرابع: مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها (الفقرات ١٣-١٦)

القسم الثالث: المتغير التابع (تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة)، ويتكون من (١٢) فقرة في محور واحد تقيس مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات المطار.

٢. مقياس الاستجابة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، إذ يتميز هذا المقياس بسهولة استخدامه ووضوح تدرجاته، ويُتيح للمبحوثين التعبير عن درجة موافقتهم على كل فقرة بدقة. ويتدرج المقياس على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٣): مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته والأوزان النسبية

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	0-20%
المتوسط المرجح	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.00-1.80

وقد تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى ($5 - 1 = 4$) ثم قسمته على عدد الفئات ($4 \div 5 = 0.80$)، ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

٣.٥ صدق أداة الدراسة وثباتها

١. صدق الأداة



حرص الباحث على التحقق من صدق أداة الدراسة بأسلوبين متكاملين هما: الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين)، والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي).

أ. الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين بلغ عددهم (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المخاطر وعلم الإحصاء، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة، ووضوح صياغتها، وانتمائها للبُعد الذي تندرج تحته. وفي ضوء ملاحظات المُحكِّمين، تم تعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج فقرتين متشابهتين، وحذف فقرة واحدة لعدم ملاءمتها، وإضافة فقرتين بُناءً على توصياتهم. وبعد إجراء هذه التعديلات، اعتُمدت الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من (٢٨) فقرة موزعة على أقسام الدراسة.

ب. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية. ويوضح الجدول الآتي معاملات الارتباط للفقرات بأبعادها:

جدول (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر التشغيلية	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.764**	0.000
	4	0.798**	0.000
تقييم المخاطر التشغيلية	5	0.806**	0.000
	6	0.771**	0.000
	7	0.829**	0.000
	8	0.793**	0.000
الاستجابة للمخاطر التشغيلية	9	0.812**	0.000
	10	0.784**	0.000

0.000	0.756**	11	مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها
0.000	0.803**	12	
0.000	0.776**	13	
0.000	0.819**	14	
0.000	0.798**	15	
0.000	0.768**	16	

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٣ - ٥): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.785**	0.000
2	0.802**	0.000
3	0.769**	0.000
4	0.824**	0.000
5	0.791**	0.000
6	0.758**	0.000
7	0.813**	0.000
8	0.776**	0.000
9	0.805**	0.000
10	0.787**	0.000
11	0.762**	0.000
12	0.799**	0.000

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتراوح قيمها بين (٠.٧٥٦) و(٠.٨٢٩)، مما يُشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحيته لقياس ما وُضعت لقياسه.



كذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (٣ - ٦): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر التشغيلية	0.872**	0.000
تقييم المخاطر التشغيلية	0.891**	0.000
الاستجابة للمخاطر التشغيلية	0.885**	0.000
مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	0.879**	0.000

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

٢. ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل. ويُعدّ هذا المعامل من أكثر مقاييس الثبات استخدامًا في البحوث الإدارية، حيث تُشير القيم الأعلى من (٠.٧٠) إلى تمتع الأداة بثبات مقبول. ويوضح الجدول الآتي قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد:

جدول (٣ - ٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد/المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر التشغيلية	4	0.847
تقييم المخاطر التشغيلية	4	0.862
الاستجابة للمخاطر التشغيلية	4	0.854
مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	4	0.838
إدارة المخاطر التشغيلية (ككل)	16	0.921
تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	12	0.908
الأداة ككل	28	0.943

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (٠.٨٣٨) و(٠.٩٠٨)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٤٣)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني وموثوقية البيانات المستخلصة منها.

٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) من جهة، والمتغير التابع (تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة) من جهة أخرى، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة بينها وقوتها واتجاهها. ويعرض الجدول الآتي مصفوفة الارتباط الناتجة عن التحليل:

جدول (٣ - ٨): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٢٤)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحديد المخاطر التشغيلية	1					
(2) تقييم المخاطر التشغيلية	0.684**	1				
(3) الاستجابة للمخاطر التشغيلية	0.652**	0.713**	1			
(4) مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	0.628**	0.671**	0.697**	1		
(5) إدارة المخاطر التشغيلية (ككل)	0.847**	0.876**	0.881**	0.864**	1	
(6) تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	0.712**	0.768**	0.785**	0.741**	0.832**	1

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من مصفوفة الارتباط الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- أولاً: وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٢) و(٠.٧٨٥)، وهي قيم تدل على ارتباط قوي بين المتغيرين.
- ثانياً: جاء بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية في مقدمة الأبعاد ارتباطاً بالمتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٨٥)، يليه بُعد تقييم المخاطر التشغيلية بمعامل (٠.٧٦٨)، ثم بُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها بمعامل (٠.٧٤١)، وأخيراً بُعد تحديد المخاطر التشغيلية بمعامل (٠.٧١٢).
- ثالثاً: بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (٠.٨٣٢)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات المطار.
- رابعاً: فيما يتعلق بالعلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٢٨) و(٠.٧١٣)، وهي قيم تُشير إلى ارتباط جوهري بين هذه الأبعاد دون أن يصل إلى درجة الارتباط الذاتي الذي قد يؤدي إلى مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة. وللتأكد من ذلك، تم لاحقاً حساب معامل تضخم التباين (VIF) الذي جاء قيمه في الحدود المقبولة (أقل من ٥) لجميع الأبعاد.

٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦، حيث وُظِّفَت جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: استُخدمت لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وللتعرف على توزيع استجاباتهم على فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وُظِّفَت لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل بُعد من أبعاد الدراسة، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفق درجة الموافقة عليها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة والأداة ككل.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): وُظِفَ لحساب الاتساق الداخلي للأداة، ولإستخراج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): استُخدم للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF): وُظِفَ للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء الانحدار المتعدد.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استُخدم لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على المتغير التابع بصورة مستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وُظِفَ لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بأثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، ولتحديد القوة التفسيرية للنموذج وترتيب الأبعاد وفق قوة تأثيرها.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test): استُخدما للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
- اختبار الفرض المعنوي (F-Test) و (T-Test) للانحدار: وُظِفَا للتحقق من دلالة نماذج الانحدار ودلالة معاملات الانحدار الجزئية لكل بُعد.



الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويشتمل الفصل على ثلاثة محاور رئيسية، يتناول الأول منها التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، فيما يستعرض الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة، ويُخصّص الثالث لاختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية. وقد جرى توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٦

٢.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على مستوى توافر هذه الأبعاد في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة من وجهة نظر المبحوثين. وقد تم اعتماد المعيار الآتي في تفسير المتوسطات: (١.٠٠-١.٨٠ منخفضة جدًا)، (١.٨١-٢.٦٠ منخفضة)، (٢.٦١-٣.٤٠ متوسطة)، (٣.٤١-٤.٢٠ مرتفعة)، (٤.٢١-٥.٠٠ مرتفعة جدًا).

البُعد الأول: تحديد المخاطر التشغيلية

جدول (٤ - ١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر التشغيلية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة المطار على تحديد المخاطر	ك ١٠٨	142	48	18	8	4.00	0.962	2	مرتفعة

				2.5	5.6	14.8	43.8	% 33.3	التشغيلية التي تواجه عملياتها بصورة منهجية.	
مرتفعة	4	1.018	3.88	12	22	56	138	ك ٩٦	تستخدم إدارة المطار	2
				3.7	6.8	17.3	42.6	% 29.6	أدوات متخصصة (تحليل أنماط الإخفاق، تحليل العوامل البشرية) في الكشف عن المخاطر.	
مرتفعة	1	0.957	4.03	8	16	50	134	ك ١١٦	تتم مراجعة سجلات الحوادث السابقة	3
				2.5	4.9	15.4	41.4	% 35.8	بصفة دورية للاستفادة منها في تحديد المخاطر المحتملة.	
مرتفعة	3	0.985	3.92	8	22	60	132	ك ١٠٢	يشارك العاملون في الخطوط الأمامية	4
				2.5	6.8	18.5	40.7	% 31.5	بفاعلية في عملية تحديد المخاطر التشغيلية.	
مرتفعة		0.871	3.96	المتوسط العام للبعد						

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لُبعد تحديد المخاطر التشغيلية بلغ (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٨٧١)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الأول بمتوسط (٤.٠٣)، فيما جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٨٨). ويُشير ذلك إلى أن إدارة المطار تُولي اهتمامًا واضحًا بمراجعة سجلات الحوادث، مع وجود مجال لتعزيز توظيف الأدوات المتخصصة في الكشف عن المخاطر.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية

جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر التشغيلية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	يتم تقدير احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر التشغيلية المُحدَّدة بدقة.	٩٨ ك	144	52	22	8	3.93	0.967	3	مرتفعة
		% 30.2	44.4	16.0	6.8	2.5				
6	تُستخدم مصفوفات الخطورة في ترتيب أولويات المخاطر وفق درجة تأثيرها.	١١٠ ك	138	50	18	8	4.00	0.953	1	مرتفعة
		% 34.0	42.6	15.4	5.6	2.5				
7	تعتمد إدارة المطار على البيانات التاريخية في تقييم المخاطر التشغيلية.	٩٤ ك	140	58	22	10	3.88	0.993	4	مرتفعة
		% 29.0	43.2	17.9	6.8	3.1				
8	يتم الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في تقييم المخاطر التشغيلية.	١٠٤ ك	136	56	20	8	3.95	0.970	2	مرتفعة
		% 32.1	42.0	17.3	6.2	2.5				
المتوسط العام للبُعد							3.94	0.884		مرتفعة

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد تقييم المخاطر التشغيلية بلغ (٣.٩٤) بانحراف معياري (٠.٨٨٤)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد تصدّرت الفقرة السادسة المتعلقة باستخدام مصفوفات الخطورة الترتيب بمتوسط (٤.٠٠)، مما يدل على وعي إدارة المطار بأهمية التقييم المنهجي للمخاطر.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية

جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تتوفر لدى إدارة المطار خطط استجابة معتمدة	ك ١١٨	136	48	14	8	4.06	0.937	1	مرتفعة
	للتعامل مع المخاطر التشغيلية.	% 36.4	42.0	14.8	4.3	2.5				
10	تُختار استراتيجية الاستجابة	ك ١٠٢	142	54	18	8	3.96	0.945	3	مرتفعة
	(تجنب/تخفيف/نقل/قبول) وفق طبيعة كل خطر.	% 31.5	43.8	16.7	5.6	2.5				
11	تتوفر الموارد المادية والبشرية الكافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.	ك ٩٦	138	60	22	8	3.90	0.973	4	مرتفعة
		% 29.6	42.6	18.5	6.8	2.5				
12	يُجرى تأهيل العاملين بصفة دورية على تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.	ك ١١٠	138	52	16	8	4.01	0.946	2	مرتفعة
		% 34.0	42.6	16.0	4.9	2.5				
المتوسط العام للبُعد							3.98	0.862		مرتفعة

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية بلغ (٣.٩٨) بانحراف معياري (٠.٨٦٢)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل. ويعكس ذلك امتلاك إدارة المطار لخطط استجابة معتمدة وقدرات تشغيلية مناسبة للتعامل مع المخاطر.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها



جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تستخدم إدارة المطار مؤشرات إنذار مبكر لرصد المخاطر التشغيلية.	ك ١٠٠	138	58	20	8	3.93	0.962	3	مرتفعة
		% 30.9	42.6	17.9	6.2	2.5				
14	تتم مراقبة فاعلية إجراءات الاستجابة للمخاطر بصورة مستمرة.	ك ١٠٨	140	52	16	8	4.00	0.937	1	مرتفعة
		% 33.3	43.2	16.0	4.9	2.5				
15	تُراجع منظومة إدارة المخاطر التشغيلية بصفة دورية في ضوء المستجدات.	ك ١٠٤	136	56	20	8	3.95	0.962	2	مرتفعة
		% 32.1	42.0	17.3	6.2	2.5				
16	توجد آليات للتغذية الراجعة بين المستويات التنفيذية والقيادات العليا بشأن المخاطر.	ك ٩٢	142	60	22	8	3.86	0.967	4	مرتفعة
		% 28.4	43.8	18.5	6.8	2.5				
المتوسط العام للبُعد							3.93	0.875	مرتفعة	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها بلغ (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٨٧٥)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

المتوسط العام لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية (ككل)



جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاستجابة للمخاطر التشغيلية	3.98	0.862	1	مرتفعة
2	تحديد المخاطر التشغيلية	3.96	0.871	2	مرتفعة
3	تقييم المخاطر التشغيلية	3.94	0.884	3	مرتفعة
4	مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	3.93	0.875	4	مرتفعة
	إدارة المخاطر التشغيلية (ككل)	3.95	0.823		مرتفعة

يتضح أن المتوسط العام لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية بلغ (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٨٢٣)، وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعكس ذلك تطبيقاً فاعلاً لمنظومة إدارة المخاطر التشغيلية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

المتغير التابع: تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

جدول (٤ - ٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوفر لدى المطار خطط معتمدة	ك ١١٦	138	48	14	8	4.05	0.943	2	مرتفعة
	لاستمرارية الخدمة في الظروف الاستثنائية.	% 35.8	42.6	14.8	4.3	2.5				
2	يتم تقليل تكرار الأحداث المُعطلة	ك ١٠٢	140	56	18	8	3.96	0.953	6	مرتفعة
	للعمليات التشغيلية بالمطار.	% 31.5	43.2	17.3	5.6	2.5				
3	تتمكن إدارة المطار من استئناف	ك ١٠٨	142	50	16	8	4.01	0.937	3	مرتفعة
	العمليات بسرعة بعد أي انقطاع.	% 33.3	43.8	15.4	4.9	2.5				
4	يحافظ المطار على المستوى المستهدف	ك ٩٦	138	60	22	8	3.90	0.973	9	مرتفعة
	لجودة الخدمة في الظروف الاستثنائية.	% 29.6	42.6	18.5	6.8	2.5				
5	تُختبر خطط استمرارية الخدمة	ك ١٠٠	136	60	20	8	3.93	0.967	8	مرتفعة
	بصورة دورية من خلال محاكاة	% 30.9	42.0	18.5	6.2	2.5				

									سيناريوهات الأزمات.	
مرتفعة	1	0.916	4.07	6	14	50	136	ك ١١٨	تُسهم منظومة إدارة المخاطر في الحد من حدة الانقطاعات المحتملة.	6
				1.9	4.3	15.4	42.0	% 36.4		
مرتفعة	5	0.945	3.98	8	18	52	142	ك ١٠٤	يتوفر لدى المطار موارد احتياطية يمكن تفعيلها في حالات الطوارئ.	7
				2.5	5.6	16.0	43.8	% 32.1		
مرتفعة	4	0.943	4.01	8	16	52	138	ك ١١٠	تتوفر قنوات اتصال موثوقة تكفل تدفق المعلومات بسلاسة في الأزمات.	8
				2.5	4.9	16.0	42.6	% 34.0		
مرتفعة	7	0.969	3.93	8	22	54	142	ك ٩٨	تستفيد إدارة المطار من الدروس المستخلصة من الأحداث السابقة في تحسين منظومتها.	9
				2.5	6.8	16.7	43.8	% 30.2		
مرتفعة	10	0.970	3.91	8	22	58	140	ك ٩٦	تتميز فرق الاستجابة للأزمات بالمطار بالكفاءة في إدارة الأحداث الطارئة.	10
				2.5	6.8	17.9	43.2	% 29.6		
مرتفعة	11	0.984	3.88	8	24	60	138	ك ٩٤	يوجد تنسيق فاعل مع الجهات الشريكة (شركات الطيران، الخدمات	11
				2.5	7.4	18.5	42.6	% 29.0		

									الأرضية) لضمان استمرارية الخدمة.	
مرتفعة	12	0.978	3.86	8	24	62	140	ك ٩٠	تتوفر منظومة	12
				2.5	7.4	19.1	43.2	% 27.8	رقمية تدعم رصد مؤشرات استمرارية الخدمة بصورة آنية.	
مرتفعة		0.838	3.96	المتوسط العام للمتغير التابع						

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة) بلغ (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٨٣٨)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد تصدّرت الفقرة السادسة المتعلقة بإسهام منظومة إدارة المخاطر في الحد من حدة الانقطاعات الترتيب بمتوسط (4.07)

٤.٤ اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر التشغيلية، تقييم المخاطر التشغيلية، الاستجابة للمخاطر التشغيلية، مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها) على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة".

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (كمتغيرات مستقلة) على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.486	3.247	0.001 **



0.000 **	4.126	0.218	تحديد المخاطر التشغيلية
0.000 **	5.318	0.274	تقييم المخاطر التشغيلية
0.000 **	6.054	0.312	الاستجابة للمخاطر التشغيلية
0.000 **	4.762	0.247	مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها
معامل التحديد $R^2 = 0.734$		معامل الارتباط $R = 0.857$	
القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$		قيمة الاختبار $F = 220.318$	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية كمتغيرات مستقلة، وتقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٣٤)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٣.٤٪) من التباين في مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة بعمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، فيما يُعزى الجزء المتبقي إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.857$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما جاءت قيمة الاختبار ($F = 220.318$) دالة عند مستوى (٠.٠٠٠)، مما يُؤكّد دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاستجابة للمخاطر التشغيلية" هو الأكثر تأثيراً على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T (6.054) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه الاستجابة الفاعلة في الحد من آثار الأحداث المُعطّلة وضمان استمرار تقديم الخدمات للمستفيدين.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر التشغيلية" يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.274$) بقيمة T (5.318)، يليه بُعد "مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها" بمعامل انحدار ($B = 0.247$) وقيمة T (4.762)، وأخيراً بُعد "تحديد المخاطر التشغيلية" بمعامل انحدار ($B = 0.218$) وقيمة T (4.126). وجميع هذه الأبعاد جاءت بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠)، مما يُبرز أهمية تكامل أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الأثر المستهدف.



وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA						المتغير المعاملاتCoefficient		
تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تحديد المخاطر التشغيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.712	0.507	1	331.184	0.000		0.685	0.038	0.712	18.198

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد المخاطر التشغيلية" باعتباره أحد أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على "تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يُشير إلى أن (٥٠.٧%) من التباين في

مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر التشغيلية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (331.184) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.685) بقيمة (18.198) T وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد المخاطر التشغيلية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.685) في مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA						المتغير المعاملاتCoefficient		
تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم المخاطر التشغيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.768	0.590	1	463.275	0.000		0.728	0.034	0.768	21.523

تُشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين تقييم المخاطر التشغيلية وتقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة بلغ ($r = 0.768$) ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، مما يدل على أن (٥٩.٠٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال تقييم المخاطر التشغيلية بمفرده.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٦٣.٢٧٥) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائيًا. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.728) بقيمة (21.523) T عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم المخاطر التشغيلية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٢٨) في مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر التشغيلية على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA					المتغير المعاملاتCoefficient			
تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستجابة للمخاطر التشغيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.785	0.616	1	517.328	0.000		0.763	0.034	0.785	22.745

تُشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين الاستجابة للمخاطر التشغيلية وتقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة بلغ ($r = 0.785$) ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وتُعدّ هذه القيمة الأعلى من بين معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.616$)، مما يدل على أن (٦١.٦٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال الاستجابة للمخاطر التشغيلية بمفردها.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٥١٧.٣٢٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يُؤكّد دلالة النموذج إحصائيًا. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.763) بقيمة (T = 22.745) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستجابة للمخاطر التشغيلية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٦٣) في مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، وهو أعلى معامل تأثير بين الأبعاد. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA						المتغير المعاملاتCoefficient		
تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.741	0.549	1	392.418	0.000		0.709	0.036	0.741	19.810

تُشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها وتقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة بلغ ($r = 0.741$) ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$) ، مما يدل على أن (٥٤.٩%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها بمفردها.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٩٢.٤١٨) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائياً. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.709$) بقيمة ($T = 19.810$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠٩) في مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا منهجيًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة وبالأدبيات السابقة ذات الصلة. ثم يُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية التي ينبغي للجهات المعنية أخذها في الاعتبار من أجل تعزيز فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين استمرارية الخدمة في البيئة المطارية.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٨٢٣). ويُعزى ذلك إلى ما توليه إدارة المطار من اهتمام واضح بمنظومة إدارة المخاطر بوصفها مطلبًا تنظيميًا وتشريعيًا في القطاع الجوي، فضلًا عن الالتزام بالمعايير الدولية للسلامة الجوية التي تفرض على المطارات بناء منظومات محكمة للتعامل مع المخاطر التشغيلية. ويتسق هذا التوجه مع ما طرحه عبدالمعتمد (٢٠٢٥) حول الأهمية المضاعفة لإدارة المخاطر التشغيلية في البيئات المطارية بوصفها مطلبًا تنظيميًا لا خيارًا إداريًا، كما يتلاقى مع المنظور الذي قدمه Liou et al. (2026) من أن التعقيد المتزايد لعمليات المطارات يفرض تبني منهجيات منظمة لرصد المخاطر ومعالجتها.

وعلى مستوى أبعاد المتغير المستقل، جاء بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، يليه بُعد تحديد المخاطر التشغيلية بمتوسط (٣.٩٦)، ثم بُعد تقييم المخاطر التشغيلية بمتوسط (٣.٩٤)، وأخيرًا بُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها بمتوسط (٣.٩٣). ويمكن تفسير تصوّر بُعد الاستجابة للترتيب بأن البيئة التشغيلية للمطار تتسم بطابع تفاعلي عالٍ يستلزم تطوير قدرات الاستجابة بدرجة أكبر من سواها، وأن إدارة المطار تستثمر بصورة ملحوظة في إعداد خطط الاستجابة وتأهيل العاملين على تنفيذها. ويتسق ذلك مع ما طرحه Essuman et al. (2020) من أن الاستجابة الفاعلة للاضطرابات

تُمثِّل أحد المحددات الجوهرية للمرونة التشغيلية. أما تذيُّل بُعد المراقبة والمراجعة للترتيب فيُعزى إلى أن أنشطة المراقبة المستمرة تتطلب بنية تحتية معلوماتية متطورة وموارد بشرية متخصصة، وهي مستلزمات يحتاج بناؤها إلى استثمارات ممتدة على المدى البعيد، وهو ما يتلاقى مع ما يطرحه Cornwell et al. (2022) حول الحاجة المتنامية إلى توظيف تحليلات البيانات في تطوير منظومات الرصد المستمر للمخاطر.

كذلك أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة في عمليات المطار جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٨٣٨). ويُعزى ذلك إلى ما يتمتع به مطار الملك عبدالعزيز الدولي من بنية تحتية متقدمة، وما يوليه من اهتمام بالحفاظ على مستوى مقبول من تقديم الخدمات في الظروف المختلفة، نظرًا لأهميته الاستراتيجية بوصفه أحد أبرز المطارات في المنطقة. ويتسق هذا الواقع مع ما طرحه السيد (٢٠٢٥) في معالجته لاستمرارية الخدمة في قطاع الطيران بوصفها قدرة استراتيجية تحفظ سمعة المنظمة وثقة المستفيدين بها، ومع ما قدمه Steen et al. (2023) من ربط بين استمرارية الأعمال والاستجابة المُنهجية للأحداث المُعطلة.

وبَيَّنَت نتائج اختبار الفرض الرئيسي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة على تقليل الانقطاعات وتحسين استمرارية الخدمة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.734$) ، مما يعني أن (٧٣.٤٪) من التباين في المتغير التابع يُفسَّر بأبعاد المتغير المستقل. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى الطبيعة التكاملية بين منظومتي إدارة المخاطر واستمرارية الخدمة، إذ تُمد منظومة إدارة المخاطر منظومة استمرارية الخدمة بالمدخلات المعرفية والإجرائية اللازمة للتعامل مع الأحداث المُعطلة، فيما تُمثِّل استمرارية الخدمة المخرج النهائي الذي تسعى إليه إدارة المخاطر. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه Mošková & Bugarová (2023) حول التكامل بين منظومتي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بوصفه ركيزة جوهرية لتعزيز استدامة المنظمات، كما تتسق مع رؤية Bugarová et al. (2021) من أن منشآت النقل تعتمد على الترابط الوثيق بين إدارة المخاطر وإدارة الاستمرارية لتعزيز مرونتها في مواجهة الاضطرابات.

وعلى مستوى الفروض الفرعية، أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن بُعد الاستجابة للمخاطر التشغيلية هو الأقوى تأثيرًا على المتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٨٥) ومعامل تأثير ($B = 0.763$) ،

وذلك في إطار اختبار الفرض الفرعي الثالث. ويُمكن تفسير ذلك بأن الاستجابة تُمثّل الترجمة العملية لمنظومة إدارة المخاطر، إذ تتجلى من خلالها قدرة المنظمة على التعامل الفعلي مع الأحداث المُعطّلة في لحظة وقوعها، وتنعكس مباشرة على قدرتها في الحفاظ على استمرار خدماتها. وتتسم هذه النتيجة مع ما يطرحه عبدالكافي (٢٠٢٣) من أن اختيار استراتيجية الاستجابة الملائمة يستلزم موازنة دقيقة بين مستوى الخطر وكلفة الاستجابة، وأن فاعلية الاستجابة تُمثّل المؤشر الحاسم على نضج منظومة إدارة المخاطر، كما تتلاقى مع ما طرحه المعمري والبلوشي (٢٠٢٦) حول دور أدوات الحوكمة الرقمية في تطوير منظومات الاستجابة لتصبح أكثر مرونة في التكيف مع المتغيرات الطارئة.

وجاء بُعد تقييم المخاطر التشغيلية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل ارتباط (٠.٧٦٨) ومعامل تأثير ($B = 0.728$) ، وذلك في اختبار الفرض الفرعي الثاني. ويُعزى ذلك إلى أن التقييم المنهجي للمخاطر يُمثّل المرجعية التي تنطلق منها كل قرارات الاستجابة، إذ بدون تقدير دقيق لاحتمالات الوقوع وحجم التأثير لا يمكن للمنظمة ترتيب أولوياتها أو توجيه مواردها بصورة رشيدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه الحربي (٢٠٢٤) من أن تقييم المخاطر يُمثّل جوهر العملية الإدارية برمتها لكونه يُمكن المنظمة من التمييز بين المخاطر التي تستوجب استجابة فورية وتلك التي يمكن قبولها، كما تتلاقى مع ما قدمه AL-Khayyat et al. (2024) من تأكيد على الدور المحوري للتقييم الكمي للمخاطر التشغيلية في ربطها بمؤشرات جودة الأداء.

وحلّ بُعد مراقبة المخاطر التشغيلية ومراجعتها في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (٠.٧٤١) ومعامل تأثير ($B = 0.709$) ، وذلك في إطار اختبار الفرض الفرعي الرابع. ويُمكن تفسير ذلك بأن المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية تُمكن إدارة المطار من رصد التحولات في مستويات المخاطر بصورة آنية وتعديل استجاباتها وفقاً لذلك، مما يُساهم في الحفاظ على فاعلية المنظومة عبر الزمن. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الراوي وآخرون (٢٠٢٥) من أن مراقبة المخاطر تستلزم بناء منظومة مؤشرات تُنذر بصورة مبكرة عن أي تحول في مستويات المخاطر، كما تتسق مع رؤية Cornwell et al. (2023) حول المنهجيات القائمة على العوامل السببية في الكشف عن الجذور الحقيقية للاضطرابات بدلاً من الاكتفاء بمعالجة آثارها.

وجاء بُعد تحديد المخاطر التشغيلية في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط (٠.٧١٢) ومعامل تأثير ($B = 0.685$) ، وذلك في اختبار الفرض الفرعي الأول. وعلى الرغم من أن هذا البُعد جاء في الترتيب الأخير من حيث قوة التأثير المنفرد، فإن قيمة معامل الارتباط لا تزال تعكس علاقة قوية، ويُعزى ذلك إلى أن

تحديد المخاطر يُمثّل المرحلة الأولى التي تتبني عليها سائر مراحل إدارة المخاطر، فإذا كانت مخرجاته متكاملة فإن أثره يتجلى عبر الأبعاد الأخرى التي تستثمر هذه المخرجات لاحقاً. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه يونس (٢٠٢٤) من أن التعرف الدقيق على المخاطر التشغيلية يُمثّل اللبنة الأولى التي تنطلق منها المراحل اللاحقة، كما تتلاقى مع ما قدمه Liou et al. (2026) من تأكيد على أن استخدام الأدوات المنهجية المتخصصة كنموذج تحليل أنماط الإخفاق وتحليل العوامل البشرية يُتيح الكشف عن مخاطر قد تظل خفية بالأساليب التقليدية.

وكشفت النتائج كذلك عن أن أعلى الفقرات تأثيراً في إدراك المبحوثين لاستمرارية الخدمة كانت تلك المتعلقة بإسهام منظومة إدارة المخاطر في الحد من حدة الانقطاعات، إذ بلغ متوسطها (٤.٠٧)، وهو ما يُعزّز نتيجة الفرض الرئيسي ويعكس وعي العاملين بالمطار بالعلاقة العضوية بين منظومتَي إدارة المخاطر واستمرارية الخدمة. ويتسق هذا الوعي مع الطرح المفاهيمي الذي قدمه Galaitsi et al. (2023) في تمييزه بين استمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية والمرونة التنظيمية، وفي تأكيده على أن استمرارية الخدمة لا تتحقق بمعزل عن منظومة محكمة لإدارة المخاطر، كما يتلاقى مع ما قدمه Dreyfus & Nair (2022) من إبراز للدور المعدّل الذي تؤديه البنية التحتية لإدارة المخاطر في امتصاص الاضطرابات وتقليل آثارها.

وفي ضوء مجمل النتائج، يتضح أن منظومة إدارة المخاطر التشغيلية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي تُمثّل ركيزة جوهرية لتعزيز قدرة المطار على تقليل الانقطاعات والحفاظ على استمرارية خدماته، وأن الأثر الإيجابي يتجلى من خلال التكامل بين أبعادها الأربعة، إذ لا يُغني توافر أحدها عن الآخر. وتتلاقى هذه النتيجة الكلية مع التوجه العام الذي تنتظم فيه أدبيات الحقل، كما عكسه التحليل البيبليومتري الذي قدمه Jadwani et al. (2024)، ومع ما طرحه Kazda et al. (2022) من ضرورة بناء منظومات تشغيلية مطارية مرنة في ضوء الدروس المستفادة من الجوائح الكبرى، ومع ما قدمه Ojika et al. (2023) حول دور الأطر التحليلية التنبؤية في تعزيز استمرارية الأعمال والكفاءة التشغيلية، ومع ما طرحته زويلف وعليان (٢٠٢١) من ربط بين إدارة المخاطر التشغيلية والبيئة الرقابية الداخلية، ومع ما قدمه الشمراني (٢٠٢٤) في معالجته للعلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، ومع ما طرحه أحمد والشكري (٢٠٢٥) في تأكيدهما على دور المراجعة الداخلية الحديثة في تطوير منظومة إدارة المخاطر التشغيلية، ومع ما طرحه العرود (٢٠٢٣) حول الدور المحوري لإدارة المخاطر في تعزيز أداء المؤسسات الخدمية، ومع ما قدمه عبدالرحمن وعلي (٢٠٢٤) من تأكيد على حساسية القطاع الجوي للاضطرابات البيئية الكبرى.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز منظومة الاستجابة للمخاطر التشغيلية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي من خلال تطوير خطط استجابة أكثر مرونة قابلة للتكيف مع طبيعة الأحداث المُعطلة المختلفة، وتأهيل فرق متخصصة قادرة على تفعيل هذه الخطط بكفاءة عالية.
- الاستثمار في تطوير منظومة مراقبة المخاطر التشغيلية عبر توظيف أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، بما يُمكن إدارة المطار من رصد المؤشرات المنذرة بالمخاطر في وقت آنٍ.
- بناء قاعدة بيانات مركزية للحوادث والمخاطر التشغيلية التي يشهدها المطار، وتحليلها بصورة منهجية لاستخلاص الدروس منها وتعميمها على الإدارات المعنية.
- توسيع نطاق توظيف الأدوات المنهجية المتخصصة في تحديد المخاطر، كنماذج تحليل أنماط الإخفاق وآثاره ونماذج تحليل العوامل البشرية، نظرًا لقدرتها على الكشف عن المخاطر التي تتعذر معالجتها بالأساليب التقليدية.
- تطوير منظومة المؤشرات الرئيسية لقياس فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الخدمة، وربطها بمنظومة التقييم المؤسسي بحيث تُصبح إدارة المخاطر مكونًا أصيلًا في تقييم الأداء.
- تعزيز برامج التأهيل والتدريب المستمر للعاملين على مختلف المستويات الوظيفية في مجال إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الخدمة، بما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر.
- تكامل منظومة إدارة المخاطر التشغيلية مع منظومة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية ISO 22301، وذلك من خلال توحيد الحوكمة وأدوات التحليل ومؤشرات قياس الأداء بين المنظومتين.
- تطوير منظومة التغذية الراجعة بين المستويات التنفيذية والقيادات العليا بشأن المخاطر التشغيلية، بحيث يكفل ذلك تدفق المعلومات بسلاسة وسرعة، ويُتيح اتخاذ القرارات بناءً على معطيات محدثة.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الأطراف ذات الصلة بمنظومة الخدمة المطارية، بما فيها شركات الطيران ومقدمي الخدمات الأرضية والجهات التنظيمية، وتطوير آليات التنسيق المشترك في مواجهة الأحداث المُعطلة.
- توظيف المنهجيات القائمة على تحليل العوامل السببية في الكشف عن الأسباب الجذرية للاضطرابات التشغيلية، بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضها الظاهرية.

- مراجعة منظومة إدارة المخاطر التشغيلية بصفة دورية في ضوء التطورات في البيئة التشغيلية المحيطة، والمستجدات في الممارسات الدولية، والدروس المستفادة من الأحداث الفعلية التي يشهدها المطار.
- تطوير سيناريوهات محاكاة دورية تختبر فاعلية خطط الاستجابة واستمرارية الخدمة في ظل ظروف افتراضية متنوعة، بما يُعزّز جاهزية المنظومة لمواجهة الأحداث الفعلية حين وقوعها.
- الاستفادة من تجارب المطارات الدولية المتقدمة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الخدمة، عبر إجراء مقارنات معيارية منهجية تُيسّر نقل الممارسات الفضلى وتكييفها مع البيئة المحلية.
- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية التي تدعم رصد مؤشرات استمرارية الخدمة بصورة آنية، وتُمكن إدارة المطار من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات محدّثة.
- إعداد دراسات تطبيقية لاحقة تتناول علاقة إدارة المخاطر التشغيلية بمتغيرات أخرى ذات صلة بالأداء التشغيلي والمرونة التنظيمية ورضا المسافرين، وذلك لتعميق الفهم حول دور هذه المنظومة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمطار.

Abstract

This study aimed to examine the impact of implementing operational risk management, in its four dimensions (operational risk identification, operational risk assessment, operational risk response, and operational risk monitoring and review), on reducing disruptions and enhancing service continuity in the operations of King Abdulaziz International Airport in Jeddah. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was administered to a stratified random sample of (324) participants drawn from employees working in the operational, technical, and administrative departments of the airport, out of a total study population of (1850) employees. Data were processed using the SPSS statistical software through a range of statistical techniques, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple regression analyses.

The findings revealed a statistically significant impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of implementing operational risk management, in its combined dimensions, on reducing disruptions and enhancing service continuity, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.734$). The results further indicated that the operational risk response dimension had the strongest effect, followed by risk assessment, then monitoring and review, and finally risk identification. The study recommended strengthening the risk response system, employing data analytics in risk monitoring, integrating operational risk management with business continuity management in accordance with the ISO 22301 international standard, and developing periodic simulation scenarios to test the readiness of the system.

Keywords: Operational Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Risk Monitoring, Service Continuity, Disruption Reduction, King Abdulaziz International Airport.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبريوش، إيناس زياد أحمد، و العبادي، لينا حمدان محمود. (٢٠٢٤). أثر الذكاء العاطفي على جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1589763>
- آدم، عبدالسلام عوض خير السيد. (٢٠٢٥). أساليب المراجعة الداخلية ودورها في تحسين فعالية نظم الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س١٢، ع٢، ٥١٧ - ٥٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1685793>
- بخيت، محمد بهاء الدين محمد، سعد، عبدالباسط يوسف، و المسلماني، رشا. (٢٠٢١). دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٢، ع٣، ٤٥٠ - ٤٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1190947>
- جبر، معن هشام أمين، و النجاوي، أكرم يوسف عواد. (٢٠٢٤). أثر خصائص نظم المعلومات المحاسبية في الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1520998>
- الحسناوي، رزاق جفات كريدي. (٢٠٢١). دور التدقيق الداخلي والرقابة على الأداء المؤسسي في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري والمالي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج١٣، ع٢، ٣٧٤ - ٣٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263576>
- رزق، محمود عبدالفتاح إبراهيم، و الجزار، إبراهيم محمد أحمد الحسيني. (٢٠٢٥). استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم فعالية الرقابة الداخلية وانعكاسه على قيمة المنشأة: دراسة تطبيقية.

المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٩، ع ٤ ، ١ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1683528>

- زايد، عصمت عبدالفتاح يسن، أحمد، طارق عبدالعظيم، و عبدالرحيم، محمود محمد. (٢٠٢٢). إطار مقترح لتطوير نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الصحفية القومية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٤٢، ع ٢ ، ١٩٩ - ٢٣٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405875>

- سعيد، هدى قاسم. (٢٠٢٤). الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية: بحث وصفي تحليلي في شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، ع ٤ ، ٨٨٨ - ٩١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572559>

- سليمان، رجعة مفتاح. (٢٠٢٤). أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية لفروع صندوق الضمان الاجتماعي بالمنطقة الشرقية. بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثالث: الإصلاح المصرفي والتحديات المعاصرة - نظام مصرفي متين، سرت: كلية الاقتصاد - جامعة سرت، ٩٥ - ١٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1689960>

- السيد، علي مجاهد أحمد، و سالم، محمد جمال محمد أحمد. (٢٠٢٦). انعكاسات حوكمة الأمن السيبراني على تقييم نظم الرقابة الداخلية: إطار مقترح ودراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ٢٤ ، ٥٧١ - ٦٢٩. مسترجع من

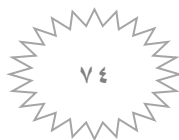
<http://search.mandumah.com/Record/1673931>

- الشطرات، خلدون حجازي، و أبو جمعة، محمود حسين. (٢٠٢٣). أثر الرقابة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الأردنية: الدور الوسيط للقيادة التحويلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1428555>

- عبدالله، مروة محمد صالح جاد، القليني، فاطمة يوسف أحمد، العالم، صفوت محمد، و حسان، محمد محمد غالب. (٢٠٢٢). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. مجلة بحوث، مج ٢، ع ٣ ، ١٠٣ - ١٣١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1379692>



- علي، ياسين سيف مقبل. (٢٠٢١). دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، مج ٣، ع ٢٤، ٨١ - ١١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319389>
- عمر، نسيبة، و بلمولاي، بدر الدين. (٢٠٢٢). أثر الاتصال الداخلي في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504288>
- الغنيمات، تمارا حسن محمد، و شاهين، لونا محمد عزمي. (٢٠٢١). أثر الرقابة الداخلية على جودة المعلومات المحاسبية: الدور المعدل لرأس المال البشري في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302719>
- الكريطي، عدنان رحيم حمود، و العطوي، مهذ حميد ياسر. (٢٠٢٢). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. آداب الكوفة، مج ١٤، ع ٥٢، ٤٧٥ - ٤٩٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289220>
- لبد، محمد علي محمود. (٢٠٢٥). مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع ٦٥، ٨٤ - ١١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643696>
- منصور، حنان، و دريدي، عبدالقادر. (٢٠٢٤). ممارسات الاتصال الداخلي في المراكز البحثية الجزائرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج ١٠، ع ١، ٥١٢ - ٥٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1474568>
- وهدان، محمد علي محمد، زهر، إكرامي جمال السيد، و حجازي، أحمد سمير محمود. (٢٠٢٥). تقييم فعالية الرقابة الداخلية على التقرير المالي: منهج النظم المؤسسة على المعرفة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س ١٢، ع ٣، ٣٥٩ - ٤٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1601021>
- اليوسف، ليانا خضر، شاهين، علي، و عبدالرحمن، نسرین. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم



ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abed Khasawneh, Y. J., Alwaely, S. A., Saleem Khasawneh, M. A., Alkhasawneh, T., & Mahmoud Al-Barakat, G. A. (2024). Administrative Communications and its Impact on Increasing the Effectiveness of Managerial Decisions Among Secondary School Principals. Eurasian Journal of Educational Research (EJER)(١١١) ,
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. Ali, BJ, Anwar, G., Gardi, B., Othman, BJ, Aziz, HM, Ahmed, SA, Hamza, PA, Ismael, NB, Sorguli, S., Sabir, BY (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. Journal of Humanities and Education Development, 3(3), 16-38.
- Emere, O. N. (2025). Enhancing Administrative Efficiency Through Data Analytics, Digital Communication, and Automation in Tertiary Institutions in Anambra and Imo States. Edulead: Journal of Education Management, 7(2), 108-124.
- Esomonu, N. P. M. (2025). Utilizing AI and big data for predictive insights on institutional performance and student success: a data-driven approach to quality assurance. AI and ethics, academic integrity and the future of quality assurance in higher education, 29.
- Honig, D., Lall, R., & Parks, B. C. (2023). When does transparency improve institutional performance? Evidence from 20,000 projects in 183 countries. American Journal of Political Science, 67(4), 1096-1116
- Maczuga, N. (2025). Internal communication management as a tool for employee engagement and enterprise quality policy enhancement. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska.
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. LBS Journal of Management & Research, 21(1), 135-154.
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. LBS Journal of Management & Research, 21(1), 135-154.
- Sulaiman, I. F., Owolabi, O. S., Zaabnot, S. M. M., Malik, A. A., & Abubakar, I. Y. (2024). The Role of Internal Communication on the Effectiveness of Employee Decision Making. International Journal of Management and Human Science (IJMHS), 8(2), 44-55.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر فعالية الاتصال الداخلي على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية: دراسة ميدانية على مدينة الملك سعود

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة ٥ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات ☐
١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

٥- المستوى الوظيفي ☐ قيادي (مدير عام / مدير إدارة) ☐ إشرافي (رئيس قسم / مشرف)
☐ تنفيذي ☐

٦- الإدارة ☐ إدارة العمليات الجوية ☐ إدارة السلامة وإدارة المخاطر ☐
☐ إدارة الأمن ☐ إدارة العمليات الأرضية ☐
☐ إدارات مساندة ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: فعالية الاتصال الداخلي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
١. تحديد المخاطر التشغيلية					
					تحرص إدارة المطار على تحديد المخاطر التشغيلية التي تواجه عملياتها بصورة منهجية.
					تستخدم إدارة المطار أدوات متخصصة (تحليل أنماط الإخفاق، تحليل العوامل البشرية) في الكشف عن المخاطر.
					تتم مراجعة سجلات الحوادث السابقة بصفة دورية للاستفادة منها في تحديد المخاطر المحتملة.
					يُشارك العاملون في الخطوط الأمامية بفاعلية في عملية تحديد المخاطر التشغيلية.
٢. تقييم المخاطر التشغيلية					
					يتم تقدير احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر التشغيلية المُحدَّدة بدقة.
					تُستخدم مصفوفات الخطورة في ترتيب أولويات المخاطر وفق درجة تأثيرها.
					تعتمد إدارة المطار على البيانات التاريخية في تقييم المخاطر التشغيلية.
					يتم الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في تقييم المخاطر التشغيلية.
٣. الاستجابة للمخاطر التشغيلية					

المعارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	معارض بشدة	المعارض بشدة	البعد
					تتوفر لدى إدارة المطار خطط استجابة معتمدة للتعامل مع المخاطر التشغيلية.
					تُختار استراتيجية الاستجابة (تجنب/تخفيف/نقل/قبول) وفق طبيعة كل خطر.
					تتوفر الموارد المادية والبشرية الكافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.
					يُجرى تأهيل العاملين بصفة دورية على تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.
٤. مراقبة المخاطر التشغيلية ومعالجتها					
					تستخدم إدارة المطار مؤشرات إنذار مبكر لرصد المخاطر التشغيلية.
					تتم مراقبة فاعلية إجراءات الاستجابة للمخاطر بصورة مستمرة.
					تُراجع منظومة إدارة المخاطر التشغيلية بصفة دورية في ضوء المستجدات.
					توجد آليات للتغذية الراجعة بين المستويات التنفيذية والقيادات العليا بشأن المخاطر.

✿ المحور الثاني: جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتوفر لدى المطار خطط معتمدة لاستمرارية الخدمة في الظروف الاستثنائية.
					يتم تقليل تكرار الأحداث المُعطلة للعمليات التشغيلية بالمطار.
					تتمكن إدارة المطار من استئناف العمليات بسرعة بعد أي انقطاع.
					يحافظ المطار على المستوى المستهدف لجودة الخدمة في الظروف الاستثنائية.
					تُختبر خطط استمرارية الخدمة بصورة دورية من خلال محاكاة سيناريوهات الأزمات.
					تُسهّم منظومة إدارة المخاطر في الحد من حدة الانقطاعات المحتملة.
					يتوفر لدى المطار موارد احتياطية يمكن تفعيلها في حالات الطوارئ.
					تتوفر قنوات اتصال موثوقة تكفل تدفق المعلومات بسلاسة في الأزمات.
					تستفيد إدارة المطار من الدروس المستخلصة من الأحداث السابقة في تحسين منظومتها.
					تتميز فرق الاستجابة للأزمات بالمطار بالكفاءة في إدارة الأحداث الطارئة.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يوجد تنسيق فاعل مع الجهات الشريكة (شركات الطيران، الخدمات الأرضية) لضمان استمرارية الخدمة.
					تتوفر منظومة رقمية تدعم رصد مؤشرات استمرارية الخدمة بصورة آنية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Internal Communication
Effectiveness on the Quality of Decision
Implementation and Reduction of Administrative
Errors: A Field Study on King Saud City**

Prepared by:

Azizah Ali bin Saeed

253001614

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨