

إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة

دراسة حالة قطاع الطيران وتأثير الأزمات العالمية

إعداد الطالب/
ناصر عبدالعزیز الأحمد

الرقم الجامعي /
253001171

إشراف/
د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

جدول المحتويات

2	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.....	2
3	مقدمة الدراسة.....	1-2
4	مشكلة الدراسة.....	2-2
6	أهمية الدراسة.....	3-2
7	أهداف الدراسة:.....	4-2
7	تساؤلات الدراسة.....	5-2
8	فروض الدراسة.....	6-2
8	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	7-2
10	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....	3
11	المقدمة:.....	1-3
12	أولاً: الدراسات العربية.....	2-3
13	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....	3-3
15	التعقيب على الدراسات السابقة.....	4-3
15	المنطلقات النظرية للدراسة.....	5-3
17	الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....	4
18	مقدمة.....	1-4
18	المنهجية وطرق البحث.....	2-4
19	مجتمع البحث.....	3-4
20	حدود البحث.....	4-4
21	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات.....	5
22	مقدمة.....	1-5
22	تحليل البيانات.....	2-5
23	النتائج.....	3-5
23	التوصيات.....	4-5
24	المراجع.....	5-5

1 الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

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

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

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

ومن منظور إداري، فإن فعالية إدارة المخاطر في شركات الطيران لا تقاس فقط بقدرتها على حماية المنظمة من الخسائر، بل بمدى مساهمتها في تحسين جودة القرار، وترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد، وحماية السمعة

المؤسسية، وضمان استمرارية الخدمة، وتحديد بدائل العمل في ظروف عدم اليقين. لذلك برزت مداخل إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية بوصفها من أكثر المداخل ملاءمة للقطاعات التي تتعرض لصدمات عالية التكرار أو عالية الأثر، ومنها قطاع الطيران (COSO, 2017).

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

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

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية إدارة المخاطر في قطاع الطيران، فإن كثيرًا من الأدبيات والتطبيقات ما تزال تركز على المخاطر التشغيلية أو السلامة الجوية في معناها التقليدي، بينما تتطلب البيئة الاقتصادية الحالية توسيع منظور إدارة المخاطر ليشمل المخاطر المالية والاستراتيجية والجيوسياسية والتنظيمية والسمعية. فشركات الطيران اليوم لا تواجه فقط احتمال تعطل الرحلات أو ارتفاع كلفة الصيانة، بل تتعرض أيضًا لتقلبات حادة في الطلب، واضطرابات في أسعار الوقود والعملات، وتأخر في الإمدادات، وضغوط تمويلية وتشريعية قد تؤثر مجتمعة في قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها.

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

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

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

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

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

3-1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

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

الأهمية العملية

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

4-1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس

التعرف على أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة

الأزمات العالمية والتخفيف من آثارها.

الأهداف الفرعية

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

5-1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات

العالمية والتخفيف من آثارها؟

التساؤلات الفرعية

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

6-1 فروض الدراسة

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

الفرضية الرئيسة:

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

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

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

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

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

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

7-1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية المرونة التنظيمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لتفسير العلاقة بين

إدارة المخاطر وقدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية في بيئة اقتصادية غير مستقرة. وتنظر هذه النظرية

إلى المنظمة على أنها كيان قادر على الاستشعار المبكر للمخاطر، والاستعداد لها، والاستجابة لها، والتعلم منها، بما

يساعدها على الاستمرار والعودة إلى الأداء الفاعل بعد التعرض للاضطرابات. ويعد هذا الطرح مناسباً لقطاع

الطيران الذي يعمل في بيئة شديدة الحساسية للأزمات العابرة للحدود، ويحتاج إلى قدرات متواصلة على التكيف

والامتصاص وإعادة التشكيل (Duchek, 2020).

كما أن نظرية المرونة التنظيمية لا تعارض مدخل إدارة المخاطر المؤسسية، بل تتكامل معه؛ إذ تفترض أن

المنظمة الأكثر قدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها هي الأقدر على تحويل إدارة المخاطر من

وظيفة دفاعية إلى قدرة استراتيجية تعزز الاستمرارية والتعلم وسرعة التعافي. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تنطلق من اعتبار إدارة المخاطر أحد المكونات الأساسية التي تدعم المرونة التنظيمية في قطاع الطيران.

وبناءً على ذلك، يوفر هذا المنظور النظري أساساً مناسباً لتحليل فاعلية إدارة المخاطر في قطاع الطيران، ويفسر لماذا تختلف قدرة الشركات والمؤسسات الجوية على تحمل الصدمات الاقتصادية والجيوسياسية والصحية والعودة إلى مسارها التشغيلي والمالي. كما يساعد هذا المنطلق في بناء أدوات القياس، وصياغة الفروض، وتفسير النتائج المتوقعة في ضوء العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على مواجهة الأزمات.

2 الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

1-2 المقدمة:

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

وتزداد أهمية الدراسات السابقة في هذا الموضوع تحديداً بسبب الطبيعة المتغيرة للمخاطر التي تواجه قطاع الطيران. فالأدبيات لم تعد تقتصر على تحليل حوادث التشغيل أو آثار الجائحة فقط، بل أصبحت تمتد إلى دراسة التقلبات الجيوسياسية، ومخاطر الأسواق المالية، واضطرابات الإمداد، وتقلبات الطلب والسعر، فضلاً عن تحليل استراتيجيات التعافي والمرونة المؤسسية التي تبنتها الشركات في الفترات الحرجة.

وانطلاقاً من ذلك، اعتمد الباحث في هذا الفصل على الرجوع إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتقارير المؤسسية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة. وقد روعي في اختيارها أن تكون مرتبطة بإدارة المخاطر أو إدارة الأزمات أو المرونة في صناعة الطيران، أو أن تقدم أطراً مؤسسية يمكن الاستناد إليها في بناء الدراسة الحالية.

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

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

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

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

2-2 أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة زيد ونجاد (2017) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، وانطلقت من فكرة أن المؤسسات الجوية التي تعمل في بيئات متقلبة تحتاج إلى مواءمة أوثق بين التخطيط وإجراءات الاستجابة للأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين وضوح التوجه الاستراتيجي وبين قدرة المؤسسة على الحد من آثار الأزمة وتحسين سرعة التعامل معها، كما أشارت إلى أهمية الجاهزية التنظيمية ووضوح الصلاحيات وتوفير المعلومات. وتفيد هذه الدراسة الحالية في إبراز البعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات داخل شركات الطيران العربية (زيد ونجاد، 2017).

وسعت دراسة رفاعي (2020) إلى تحليل الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارات المخاطر داخل مؤسسات الطيران الدولية والمصرية، وركزت على كيفية إدارة الرسائل الإعلامية والتواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة عند حدوث الأزمات. وأظهرت الدراسة أن الاتصال المؤسسي ليس عنصراً تكميلياً في إدارة المخاطر، بل أحد مكوناتها الأساسية، لما له من أثر مباشر في حماية السمعة وتقليل الدعر ورفع كفاءة التنسيق أثناء الأزمة. وتمثل هذه النتيجة بعداً مهماً للدراسة الحالية، لأنها تؤكد أن فاعلية إدارة المخاطر في قطاع الطيران ترتبط بالعمليات الاتصالية بقدر ارتباطها بالإجراءات التشغيلية (رفاعي، 2020).

أما دراسة عبد الله (2011) فقد تناولت دور العلاقات العامة في إدارة أزمات حوادث الطيران من خلال تطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني في السودان، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الأنشطة والبرامج والوسائل المستخدمة في معالجة الأزمات المرتبطة بحوادث الطيران. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستعداد المسبق ووضوح

الأدوار والرسائل يسهم في تقليل آثار الأزمة ورفع كفاءة التعامل معها، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية الجاهزية المؤسسية ضمن منظومة إدارة المخاطر (عبد الله، 2011).

وفي سياق أقرب إلى إدارة المخاطر بمعناها البيئي والمؤسسي، قدمت دراسة ثريا وآخرين (2020) إطارًا مقترحًا لإدارة المخاطر البيئية في قطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية، وربطت بين إدارة وضبط المخاطر وبين دعم القدرة التنافسية المستدامة للقطاع. وأظهرت الدراسة أهمية وجود مدخل منظم للتعامل مع المخاطر بما يعزز الأداء والقدرة التنافسية. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في توضيح أن إدارة المخاطر في الطيران لا تقتصر على تقليل الخسائر، بل ترتبط أيضًا بحماية الميزة التنافسية واستدامة الأداء (ثريا وآخرون، 2020).

كما هدفت دراسة أبو شحاتة والمحلاوي (2023) إلى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية، وتوصلت إلى وجود ارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحلها المختلفة. وهذا يؤكد أن أنظمة إدارة المخاطر لا تعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل تتأثر بدرجة تبني المنظمة للتعليم والتنسيق والاستجابة والمسؤولية المشتركة، وهو ما يعزز القيمة التفسيرية للدراسة الحالية.

3-2 ثانيًا: الدراسات الأجنبية

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

وهدف دراسة Sun et al. (2022) إلى تقديم مراجعة شاملة للأبحاث الحديثة المتعلقة بجائحة كوفيد-19 والنقل الجوي، مع استخلاص الدلالات السياساتية والبحثية المستقبلية. وأظهرت الدراسة أن الطيران تأثر بالقيود

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

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

وفي دراسة حديثة، بحث (Song et al. (2025 كيف تؤثر المخاطر الجيوسياسية في الأداء السوقي لأسهم شركات الطيران، وأظهرت النتائج أن الارتباط بين المخاطر الجيوسياسية وسوق الطيران يتعزز في فترات الصدمات الكبرى، ولا سيما أثناء النزاعات والحروب وارتفاع أسعار الطاقة. وتؤكد هذه النتائج أهمية إدخال المؤشرات الخارجية الكلية ضمن أنظمة إدارة المخاطر في شركات الطيران وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الداخلية التقليدية.

كما أن التقارير المؤسسية الصادرة عن (ICAO (2023 بينت أن جائحة كوفيد-19 ألحقت بالطيران المدني خسائر اقتصادية وتشغيلية غير مسبوقة، وأكدت الحاجة إلى المتابعة المستمرة للمؤشرات الاقتصادية وتحديث سيناريوهات التعافي. وتنسجم هذه النتائج مع ما طرحه (IATA (2023 حول هشاشة الربحية أمام التضخم وارتفاع الفائدة واستمرار اضطرابات سلاسل التوريد، بما يعكس أن القطاع ما يزال يعمل في بيئة عرضة لعدم الاستقرار.

وعلى مستوى الأطر الإدارية العامة، يؤكد كل من (ISO (2018 و(COSO (2017 أن إدارة المخاطر الفاعلة تتطلب دمجها في الاستراتيجية والحوكمة والقرار، وبناء عمليات مستمرة لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراجعتها. وعلى الرغم من أن هذين المرجعين ليسا دراستين تطبيقيتين في قطاع الطيران، فإنهما يوفران الأساس المفاهيمي الذي يمكن من خلاله تحليل نضج إدارة المخاطر في هذا القطاع وربطها بالأداء والمرونة والتعافي.

4-2 التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

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

5-2 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

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

مؤسسات قطاع الطيران لعمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ضمن بيئة اقتصادية غير مستقرة.

ثانيًا: مفهوم البيئة الاقتصادية غير المستقرة

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

ثالثًا: مفهوم الأزمات العالمية في قطاع الطيران

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

رابعًا: العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة قطاع الطيران على المواجهة

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

3 الفصل الثالث :

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

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

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

2-3 المنهجية وطرق البحث

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

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

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

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

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

3-3 مجتمع البحث

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

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

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

4-3 حدود البحث

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

فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة موضوعيًا على بحث أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على قدرة قطاع

الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، من خلال تناول إدارة المخاطر بوصفها متغيرًا مستقلًا بأبعاد محددة، ودراسة

انعكاسها على القدرة على الاستمرار والتعافي والحد من الآثار السلبية للأزمات.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة بشريًا على العاملين في الفئات الإدارية والتنفيذية المرتبطة بإدارة المخاطر والعمليات

والتمويل والتخطيط داخل شركات الطيران أو الجهات الوثيقة الصلة بالنشاط الجوي، ممن يمكنهم تقديم بيانات

ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة مكانيًا على قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية بوصفه مجالًا تطبيقيًا مناسبًا، نظرًا

لنمو المتسارع الذي يشهده القطاع وارتباطه بالأهداف الاقتصادية واللوجستية والسياحية للمملكة.

الحدود الزمانية:

تطبق الدراسة زمنيًا خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات وتحليلها، مع

الاستفادة من الأدبيات والتقارير التي تناولت الأزمات العالمية المؤثرة في الطيران خلال السنوات الأخيرة.

الحدود المنهجية:

وتقتصر الدراسة منهجيًا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أداة الاستبانة والتحليل

الإحصائي الملائم لطبيعة المتغيرات واختبار الفروض.

4 الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل في صورته النهائية عرض ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج بعد الانتهاء من تطبيق الأداة الإحصائية على العينة المستهدفة، وتحليل البيانات، واختبار الفروض. وتتمثل أهمية هذا الفصل في أنه سيقدم الجانب النظري والمنهجي إلى مخرجات عملية توضح مستوى إدارة المخاطر في قطاع الطيران، ومدى قدرتها على الإسهام في الحد من آثار الأزمات العالمية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

ويكتسب هذا الفصل أهميته أيضًا من كونه يمثل الجزء الذي ستظهر من خلاله القيمة التطبيقية للدراسة، إذ سيتم ربط النتائج المتوصل إليها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بتفسيرها في سياق قطاع الطيران وتقديم استنتاجات ذات دلالة إدارية.

2-4 تحليل البيانات

سيتم في هذا الجزء عرض الإجراءات التي ستبناها الدراسة في تحليل البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المناسب. وسيشمل التحليل في صورته النهائية عرض الخصائص الأولية للبيانات، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الارتباط والانحدار بما يتناسب مع فروض الدراسة.

كما ستتم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية التي تمكن من بيان أثر كل بعد من أبعاد المخاطر على قدرة قطاع الطيران على مواجهة الأزمات العالمية، مع مقارنة قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة، وذلك بما يدعم الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

3-4 النتائج

سيخصص هذا الجزء في الصياغة النهائية لعرض النتائج التي ستسفر عنها الدراسة بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي. ومن المتوقع أن تتناول النتائج عددًا من المحاور، من أبرزها: مستوى تطبيق إدارة المخاطر في قطاع الطيران، ومستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات العالمية، وطبيعة العلاقة بين المتغيرين، ومدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر على القدرة على المواجهة والتعافي.

كما ستتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع بيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها، وتفسير ما قد يظهر من تباينات على ضوء خصوصية البيئة الاقتصادية والقطاعية التي تعمل فيها مؤسسات الطيران.

4-4 التوصيات

في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الطيران وصناع السياسات والجهات التنظيمية ذات العلاقة. وستركز هذه التوصيات على الجوانب التي ستكشف النتائج عن أهميتها، مثل تطوير هياكل إدارة المخاطر، وتحسين سيناريوهات الاستجابة، ورفع جاهزية المعلومات، وتعزيز المرونة المالية والتشغيلية والاتصالية. كما يمكن أن تتضمن التوصيات عددًا من المقترحات المستقبلية لتطوير الأدوات التنظيمية والبحثية في هذا المجال، بما في ذلك إجراء دراسات مقارنة بين الشركات، أو بين الأسواق، أو بين أنماط مختلفة من الأزمات العالمية ذات التأثير المباشر على قطاع الطيران.

5-4 المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. عبد الله، هيثم عبد الرحيم عبد الله. (2011). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات حوادث الطيران: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للطيران المدني في الفترة من يناير 2007 إلى ديسمبر 2009م. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-355817>
2. رفاعي، سالي عبد الشافي عبد الحميد. (2020). الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارات المخاطر: دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران الدولية والمصرية. مجلة كلية الآداب، 54(3)، 343-383. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1259870>
3. زيد، جمال درهم أحمد، ونجاد، أشرف أحمد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 19(1)، 275-304. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-748605>
4. ثريا، محمد راشد عثمان، خطاب، جمال سعد الدين أحمد، وندا، محمد عبد المنعم. (2020). إطار مقترح لإدارة المخاطر البيئية باستخدام مدخل الترشيد لتدعيم القدرة التنافسية المستدامة لقطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية. مجلة العلوم البيئية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1283684>
5. أبو شحاتة، ثناء معوض علي، والمحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1685771>
6. القيادة وإدارة الأزمات في الكونتيناانتال واللوتهانزا: عوامل نجاح هامة لمدراء الخطوط الجوية. رابط الفهرسة: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-344778>

ثانياً : المراجع الأجنبية:

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