

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

عنوان البحث

"دور إدارة المخاطر في تحديد واستثمار الفرص لتحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب:

محمد علي عبدالله

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

Contents

مقدمة الدراسة.....	3
مشكلة الدراسة.....	4
أهمية الدراسة.....	5
أهداف الدراسة.....	6
تساؤلات الدراسة.....	6
فروض الدراسة.....	7
الدراسات السابقة.....	7
الفجوة البحثية.....	11
المنطلقات النظرية للدراسة.....	11
المنهجية وطرق البحث.....	12
أدوات الدراسة.....	13
حدود الدراسة.....	14
المراجع.....	15

مقدمة الدراسة

أصبحت إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الأساسية في المنظمات المعاصرة، نتيجة تزايد مستويات عدم اليقين وتعقد البيئات التشغيلية وتداخل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تحقيق الأهداف. ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على الاستجابة للتهديدات أو الحد من آثار الأحداث السلبية، بل تطورت لتصبح جزءاً من عملية صنع القرار والتخطيط وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤكد معيار (ISO 31000:2018) أن إدارة المخاطر تمثل نهجاً متكاملًا لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها، كما يؤكد أهمية دمجها في الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط وصنع القرار. وينظر المعيار إلى المخاطر باعتبارها قد تمثل تهديدات أو فرصاً، بما يعزز إمكانية استخدام إدارة المخاطر ليس فقط لحماية المنظمة من الخسائر، وإنما أيضاً لتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها واستثمار الفرص المتاحة لها.

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة الفرص (Opportunity Management) باعتباره أحد الجوانب التي تستحق اهتماماً أكبر ضمن ممارسات إدارة المخاطر. فقد أشار (Olsson 2007) إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في الواقع العملي تميل إلى التركيز بصورة أكبر على المخاطر السلبية، في حين تحظى الفرص باهتمام أقل، على الرغم من أن عدم اليقين يمكن أن ينتج عنه نتائج إيجابية إلى جانب النتائج السلبية. وأظهرت الدراسة أن وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر لا يعني بالضرورة وجود مستوى مماثل من الممارسة المنهجية لإدارة الفرص، الأمر الذي يدعم الحاجة إلى توسيع مفهوم إدارة المخاطر بحيث يشمل تحديد الفرص وتقييمها والاستفادة منها بصورة أكثر انتظاماً.

وتدعم الدراسات اللاحقة هذا الاتجاه؛ إذ أوضحت مراجعة نطاقية للأبحاث المتعلقة بإدارة الفرص أن الفرص المرتبطة بعدم اليقين يمكن أن تؤدي إلى تحقيق وفورات في الوقت والتكلفة وتحسين النتائج إذا تم التعرف عليها وإدارتها بصورة مناسبة، بينما قد تضيق هذه الفرص في حال عدم اكتشافها أو التعامل معها بصورة منهجية. كما أشارت المراجع إلى أن أدبيات إدارة الفرص لا تزال محدودة نسبياً مقارنة بالدراسات المتعلقة بالجوانب السلبية للمخاطر، وأن طبيعة المخاطر الإيجابية وتعقيدها يستدعيان مزيداً من البحث حول كيفية إدارتها وتطبيقها في البيئات التنظيمية المختلفة.

وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في قطاع الخدمات الأرضية للطيران، الذي يمثل بيئة تشغيلية متعددة الأطراف والأنشطة، تتطلب التنسيق المستمر بين العاملين والمعدات والموارد والإجراءات ضمن قيود زمنية وتشغيلية متغيرة. وتشير الرابطة الدولية للنقل الجوي (IATA) إلى أن عمليات الخدمات الأرضية تتم في بيئات تتواجد فيها الطائرات ومعدات الدعم الأرضي والعاملون بصورة متزامنة، وأن القطاع يواجه تحديات ترتبط بالسلامة، والأداء في الوقت المحدد، ونقص القوى العاملة، والكفاءة التشغيلية. كما تؤكد (IATA) أن توحيد إجراءات الخدمات الأرضية يساهم في تعزيز أداء السلامة، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة التدريب، وتقليل التعقيد والتكاليف.

وتشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة عمليات الخدمات الأرضية تجعل إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية مترابطتين بصورة وثيقة. وأوضحت أن ضغوط الوقت والاعتماد على الموارد البشرية يمكن أن تؤثر في كفاءة وسلامة العمليات، وأن معالجة عوامل المخاطر يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التشغيلي والمؤسسي.

وفي الوقت نفسه، تشير الدراسات الحديثة إلى أن فرص التحسين في عمليات الخدمات الأرضية لا ترتبط فقط بمعالجة المشكلات القائمة، وإنما يمكن أن تنشأ من تبني تقنيات وأساليب تشغيلية جديدة. فقد تناولت دراسة حديثة أتمتة عمليات الخدمات الأرضية، وأشارت إلى إمكانية استخدام الأنظمة الديناميكية والتقنيات الرقمية لتحسين التنسيق بين العمليات وتقليل الإخفاقات التشغيلية ورفع الكفاءة والسلامة.

وتزداد أهمية هذا التوجه في المملكة العربية السعودية في ظل التطورات التي يشهدها قطاع الطيران والخدمات الأرضية، والحاجة إلى تعزيز الكفاءة وجودة الخدمات والقدرة على التعامل مع متطلبات التشغيل المتزايدة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في توضيح دور إدارة المخاطر في تعزيز السلامة التشغيلية في بيئة الخدمات الأرضية، فإن التركيز على الجانب السلبي للمخاطر لا يعكس بالضرورة كامل القيمة التي يمكن أن تقدمها إدارة المخاطر للمنظمات. ومن هنا تبرز أهمية دراسة الجانب الإيجابي للمخاطر، والمتمثل في قدرة المنظمات على تحديد الفرص المرتبطة بحالات عدم اليقين وتقييمها واستثمارها بما يدعم تحسين الأداء التشغيلي. وتأسيساً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث دور إدارة المخاطر في تحديد واستثمار الفرص وتحليل مدى إسهام ذلك في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تعمل شركات الخدمات الأرضية في بيئة تشغيلية تتسم بتعدد العمليات والأطراف والموارد، وبارتباطها بقيود زمنية وتشغيلية تتطلب مستويات مرتفعة من التنسيق والكفاءة. وتظهر الدراسات أن الاضطرابات المرتبطة بالموارد البشرية، وكفاءة العمليات، والمعدات، والتدريب، والظروف التشغيلية يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة في زمن تجهيز الطائرات للإقلاع مرة أخرى، وانتظام العمليات، ومستوى الأداء التشغيلي للخدمات الأرضية.

وفي ظل هذه البيئة التشغيلية، تمثل إدارة المخاطر أحد المداخل الأساسية التي يمكن من خلالها للمنظمات تحديد حالات عدم اليقين وتحليلها وتقييم آثارها والتعامل معها. إلا أن التعامل مع المخاطر من منظور يركز على التهديدات المحتملة والحد من آثارها السلبية لا يعكس بالضرورة جميع الإمكانيات التي يمكن أن توفرها عملية إدارة المخاطر للمنظمة. فقد أشارت الدراسات إلى أهمية النظر إلى المخاطر أيضاً باعتبارها مصدراً محتملاً للفرص، بحيث يمكن أن يؤدي التعرف المنهجي على الفرص وتقييمها واستثمارها إلى تحسين النتائج التنظيمية وخلق قيمة إضافية.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى شمول ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية لجانب إدارة الفرص، ومدى قدرة هذه الممارسات المتكاملة على تحديد وتقييم واستثمار الفرص الناشئة عن حالات عدم اليقين، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تحديد واستثمار الفرص لتحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر المتبعة، والتعرف على مدى تضمينها للفرص إلى جانب التهديدات، ودراسة مدى إسهام استثمار هذه الفرص في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء التشغيلي.

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال التركيز على مفهوم إدارة الفرص باعتباره جزءاً متكاملًا من إدارة المخاطر، وليس مجرد موضوع منفصل عنها .
- معالجة جانب بحثي أقل تناوُلًا؛ فالدراسات المتعلقة بالمخاطر في الخدمات الأرضية تميل إلى التركيز على التهديدات والسلامة وتقليل الآثار السلبية، بينما تركز الدراسة الحالية على الجانب الإيجابي للمخاطر، المتمثل في تحديد واستثمار الفرص .
- توسيع فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي من خلال دراسة إدارة المخاطر باعتبارها أداة لا تقتصر على حماية العمليات، وإنما يمكن أن تسهم في خلق قيمة وتحسين الأداء من خلال استثمار الفرص .
- إثراء المعرفة في السياق السعودي من خلال تطبيق المفهوم على شركات الخدمات الأرضية في المملكة، وهو سياق يحتاج إلى مزيد من الدراسات المتخصصة التي تجمع بين إدارة المخاطر وإدارة الفرص والأداء التشغيلي.

ب) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر لدى شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقييم مدى تكامل هذه الممارسات مع إدارة الفرص وعدم اقتصرها على تحديد التهديدات والاستجابة لها.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة إدارات المخاطر والسلامة والتشغيل في شركات الخدمات الأرضية على الاستفادة من مخرجات عمليات تحديد وتقييم المخاطر في التعرف على فرص التحسين والتطوير، مثل تحسين الإجراءات التشغيلية، وتطوير استخدام الموارد، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة، بما يدعم الكفاءة والأداء التشغيلي.

ومن المتوقع كذلك أن توفر الدراسة أساسًا يساعد متخذي القرار في شركات الخدمات الأرضية على تطوير آليات أكثر منهجية لتحديد الفرص وتقييمها واختيارها واستثمارها، بما يساهم في توجيه الموارد نحو الفرص التي يمكن أن تحقق قيمة تشغيلية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير مؤشرات أو أدوات لتقييم مدى تكامل إدارة الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر.

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن أن تقدم نتائج الدراسة مؤشرات وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صانعو السياسات والجهات ذات العلاقة بقطاع الطيران في المملكة العربية السعودية في دعم الممارسات التي تعزز الكفاءة التشغيلية، وتدعم تبني منظور أكثر تكاملًا لإدارة المخاطر يجمع بين الحد من التهديدات واستثمار الفرص.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرف على دور ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد واستثمار الفرص، في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات الأرضية.
- التعرف على مدى تضمين إدارة الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر، بما يشمل تحديد الفرص وتقييمها واستثمارها.
- قياس مستوى الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية.
- تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك إدارة الفرص، في تحسين الأداء التشغيلي .
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تكامل إدارة الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم الأداء التشغيلي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما دور ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد واستثمار الفرص، في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية؟
2. إلى أي مدى تتضمن ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات الأرضية تحديد الفرص وتقييمها واستثمارها إلى جانب التعامل مع التهديدات؟
3. ما مستوى الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما دور ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد واستثمار الفرص، في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية؟

5. ما التوصيات والممارسات المقترحة لتعزيز تكامل إدارة الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر المتكاملة وتحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.
- H1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.
- H1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.
- H1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.
- H1-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكامل إدارة الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.

الدراسات السابقة

1. Malik, Zaman & Buckby (2020)

دراسة Enterprise Risk Management and Firm Performance: Role of the Risk Committee بحثت أثر فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في أداء الشركات، اعتماداً على 260 مشاهدة لشركات مدرجة ضمن FTSE350 في المملكة المتحدة خلال الفترة 2012–2015. وأظهرت النتائج أن فعالية إدارة المخاطر المؤسسية ترتبط بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية بأداء الشركات، كما بحثت الدراسة دور لجنة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة في تعزيز هذه العلاقة.

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

توفر هذه الدراسة أساسًا مهمًا للعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، لكنها أجريت في بيئة الشركات المدرجة في المملكة المتحدة، ولم تتناول قطاع الخدمات الأرضية، كما لم تركز بصورة مباشرة على الجانب الإيجابي للمخاطر المتمثل في تحديد واستثمار الفرص.

2. Denney & Powell — Opportunity Management

تناولت دراسة Identifying Project Opportunity Gaps Using a Descriptive Literature Review: 2010–2019 أدبيات إدارة الفرص، وركزت بصورة مباشرة على تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال. ومن أهم ما يميز الدراسة أنها تنظر إلى إدارة الفرص باعتبارها جزءًا من إدارة المخاطر ككل، وليس مجالًا منفصلًا عنها. كما حددت الدراسة مجالات تحتاج إلى مزيد من البحث، مثل خطوات عملية إدارة الفرص، وتكييفها حسب السياق، والتعرض للمخاطر، وتحقيق التوازن بين المخاطر.

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

هذه الدراسة أساسية لتأسيس الموقف النظري بأن إدارة الفرص أحد مكونات إدارة المخاطر المتكاملة. إلا أنها دراسة مراجعة أدبيات عامة في مجال إدارة المشاريع، ولم تختبر بصورة ميدانية العلاقة بين إدارة الفرص والأداء التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.

3. Denney (2020)

ركزت دراسة Exploring the Upside of Risk in Project Management: A Phenomenological Inquiry على الجانب الإيجابي من المخاطر، وأكدت أن المخاطر في إدارة المشاريع يمكن أن تكون تهديدات سلبية أو فرصًا إيجابية. كما بحثت الدراسة كيفية تعامل الممارسين مع المخاطر الإيجابية، وأوصت بتطوير التدريب والأدوات والأمثلة العملية المرتبطة بإدارة الفرص.

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

تدعم الدراسة الفكرة الجوهرية التي يقوم عليها بحثنا، وهي أن إدارة المخاطر لا تقتصر على الحد من النتائج السلبية، وإنما يمكن أن تستهدف زيادة احتمال تحقيق نتائج إيجابية. إلا أن سياق الدراسة هو إدارة المشاريع، وبالتالي لا تقدم اختبارًا تجريبيًا لهذه الفكرة في بيئة الخدمات الأرضية.

4. Kuckertz et al. (2017)

ركزت دراسة Understanding, Differentiating, and Measuring Opportunity Recognition and Opportunity Exploitation على التمييز بين التعرف على الفرص (Opportunity Recognition) واستثمار/استغلال الفرص (Opportunity Exploitation) وقد طورت الدراسة مقاييس متعددة البنود لهذين المفهومين واختبرتها باستخدام أربع عينات، وأظهرت المقاييس مستويات مناسبة من الموثوقية والصلاحية.

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

تعد الدراسة مهمة جدًا من الناحية المنهجية؛ لأنها تقدم أساسًا يمكن الاستفادة منه في التعريف الإجرائي وقياس إدارة الفرص. ومع ذلك، جاءت الدراسة في سياق ريادة الأعمال، ولذلك ينبغي تكييف المفاهيم والمقاييس بما يتناسب مع البيئة التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية، بدل نقلها بصورة مباشرة.

5. Al-Asous (2026)

تعد هذه الدراسة الأقرب إلى بحثنا من حيث القطاع والسياق الجغرافي. فقد تناولت دراسة The Role of Risk Management in Enhancing the Operational Safety of Ground Aviation Services: An Applied Study of Support Services Companies at Saudi Airports أثر أربعة أبعاد لإدارة المخاطر، هي: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها، في السلامة التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية في مطارات جدة والرياض والمدينة المنورة.

شملت الدراسة مجتمعًا من 846 موظفًا، وخلصت 265 استبانة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في السلامة التشغيلية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.661$ ، مع تصدر الاستجابة للمخاطر من حيث قوة التأثير.

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

تمثل هذه الدراسة نقطة مرجعية أساسية؛ لأنها تثبت وجود علاقة مهمة بين إدارة المخاطر والنتائج التشغيلية/السلامة في شركات الخدمات الأرضية السعودية. لكن الفرق الجوهرى هو أن الدراسة ركزت على السلامة التشغيلية، بينما يتجه بحثنا إلى الأداء التشغيلي بمفهومه الأوسع، مع إضافة جانب تحديد واستثمار الفرص باعتباره جزءًا من إدارة المخاطر. وهذه النقطة تحديدًا ستساعد على تحديد الفجوة دون الادعاء بأن موضوع إدارة المخاطر في الخدمات الأرضية السعودية لم تتم دراسته من قبل.

6. Yelken & Yilmaz (2025)

تناولت دراسة Risk Identification to Lean Supply Chain Applicability Analysis at Ground Handling Organization with BOCR-ANP Method المخاطر المرتبطة بتطبيق إدارة سلسلة الإمداد الرشيق في بيئة الخدمات الأرضية.

واستخدمت الدراسة نموذج BOCR-ANP، الذي يضم المنافع والفرص والتكاليف والمخاطر، وتم تقييم سبعة معايير للمنافع، وثمانية للفرص، وأربعة للتكاليف، وتسعة للمخاطر. وأظهرت النتائج أن المخاطر كانت العامل الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، تلتها التكاليف، بينما جاءت المنافع والفرص بترتيب أقل .

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

هذه الدراسة ذات قيمة خاصة لأنها تربط المخاطر والفرص داخل قطاع الخدمات الأرضية نفسه، لكنها تستخدمها ضمن إطار اتخاذ قرار متعلق بتطبيق Lean Supply Chain وبالتالي فهي لا تختبر بصورة مباشرة كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تحدد وتستثمر الفرص لتحسين الأداء التشغيلي.

7. Szabo et al. (2022)

تناولت دراسة **Increasing the Efficiency of Aircraft Ground Handling—A Case Study** تحسين كفاءة عمليات الخدمات الأرضية من خلال قياس أزمنة العمليات وزمن دوران الطائرة، ثم إدخال تغييرات في مواقع معدات الخدمات الأرضية، وتوزيع الموظفين، ومسارات المعدات.

أجريت الدراسة في مطار Košice، وشملت 78 قياساً و2,340 قياساً جزئياً. وأظهرت النتائج أن التغييرات في العمليات أدت إلى تحسينات ملموسة في أزمنة بعض العمليات، وانخفض زمن دوران الطائرة بصورة إجمالية، بما يدعم زيادة كفاءة استخدام مواقف الطائرات .

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

توفر الدراسة أساساً عملياً مهماً لتحديد مؤشرات الأداء التشغيلي في الخدمات الأرضية، خصوصاً الكفاءة، وزمن الدوران، واستخدام الموارد، وسرعة تنفيذ العمليات. لكنها لا تبحث في إدارة المخاطر أو كيفية تحديد واستثمار الفرص التي تقود إلى هذه التحسينات.

8. Yosinta, Hartono & Rochmawati (2024)

تناولت دراسة **Analysis of Risk Management on the Performance of Ground Handling Officers on the Air Side of the Implementation of a Safety Management System** إدارة المخاطر وأداء العاملين في الخدمات الأرضية في الجانب الجوي بمطار Djalaluddin Gorontalo.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي نوعي باستخدام الاستبانة ومراجعة الأدبيات والملاحظة، وركزت على المخاطر المرتبطة بأداء العاملين وتنفيذ نظام إدارة السلامة. وأظهرت النتائج وجود مستويات مختلفة من المخاطر، بما في ذلك مخاطر غير مقبولة ومخاطر عالية ومتوسطة وفق تصنيف الدراسة .

تحليل الدراسة بالنسبة للبحث:

تدعم الدراسة أهمية إدارة المخاطر في بيئة الخدمات الأرضية وعلاقتها بأداء العاملين والسلامة. إلا أنها تختلف عن بحثنا من حيث الدولة، والمنهج، وتركيزها على المخاطر السلبية والأداء المرتبط بالسلامة، دون دراسة إدارة الفرص كجانب إيجابي من إدارة المخاطر أو علاقتها بالأداء التشغيلي الأوسع.

الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تجمع بين إدارة المخاطر وإدارة الفرص والأداء التشغيلي ضمن إطار تحليلي واحد في قطاع الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة للعلاقة بين إدارة المخاطر والسلامة أو الأداء، وتناول دراسات أخرى لإدارة الفرص باعتبارها جزءاً من إدارة المخاطر، فإن الربط بين قدرة شركات الخدمات الأرضية على تحديد وتقييم واستثمار الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر وبين تحسين الأداء التشغيلي لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسة في السياق السعودي، في حدود الأدبيات التي تم الاطلاع عليها.

ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة دور إدارة المخاطر المتكاملة، بما يشمل تحديد وتقييم واستثمار الفرص، في تحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، بما يوسع نطاق دراسة إدارة المخاطر من التركيز التقليدي على الحد من التهديدات إلى النظر كذلك في إمكانية استثمار حالات عدم اليقين لتحقيق نتائج تشغيلية إيجابية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية المترابطة التي تساعد على تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحديد واستثمار الفرص وتحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل أبرز هذه المنطلقات في منظور إدارة المخاطر المؤسسية، ومنظور المخاطر الإيجابية وإدارة الفرص، ونظرية القدرات الديناميكية.

أولاً: منظور إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management)

ينطلق منظور إدارة المخاطر المؤسسية من النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية متكاملة على مستوى المنظمة، تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على القيمة وخلقها. ووفق هذا المنظور، لا تقتصر إدارة المخاطر على تحديد مصادر الخطر والحد من الآثار السلبية المحتملة، وإنما تشمل مجموعة متكاملة من الممارسات المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، بما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

ثانيًا: منظور المخاطر الإيجابية وإدارة الفرص (Positive Risk and Opportunity Management)

ينطلق هذا المنظور من أن حالة عدم اليقين قد تؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تقتصر على التعامل مع التهديدات، بل ينبغي أن تشمل أيضًا تحديد الفرص وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة للاستفادة منها. ومن هذا المنطلق، تمثل إدارة الفرص جانبًا من جوانب إدارة المخاطر المتكاملة، بحيث لا ينحصر دور المنظمة في تقليل احتمال وقوع النتائج السلبية، وإنما يمتد إلى زيادة احتمال تحقيق النتائج الإيجابية.

ثالثًا: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تستند نظرية القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها وعملياتها بما يتلاءم مع المتغيرات. وتكتسب هذه النظرية أهمية في الدراسة الحالية لأنها تساعد في تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل الفرص المحددة من خلال ممارسات إدارة المخاطر إلى إجراءات وتغييرات تشغيلية تؤدي إلى تحسين الأداء.

المنهجية وطرق البحث

1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف مستوى ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات الأرضية بالملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى اهتمام هذه الشركات بتحديد وتقييم واستثمار الفرص ضمن ممارسات إدارة المخاطر، إلى جانب قياس مستوى الأداء التشغيلي فيها.

كما يتيح المنهج التحليلي دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحديد واستثمار الفرص وعلاقتها بتحسين الأداء التشغيلي. ويساعد ذلك على الانتقال من مجرد وصف الممارسات الحالية إلى تحليل مدى ارتباطها بالنتائج التشغيلية في بيئة الخدمات الأرضية.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسة باعتبارها دراسة كمية تطبيقية تهدف إلى جمع بيانات ميدانية من العاملين في قطاع الخدمات الأرضية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي العلاقة بالعمليات الأرضية في شركات الخدمات الأرضية بالملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بالممارسات والإجراءات التشغيلية التي تشكل بيئة المخاطر والفرص في هذا القطاع.

ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الوظائف والإدارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالعمليات الأرضية، بما في ذلك العاملين في المجالات التشغيلية والفنية والسلامة وإدارة المخاطر وغيرها من الوظائف المرتبطة بتنفيذ أو دعم العمليات الأرضية.

ويستند اختيار هذا المجتمع إلى أن إدارة المخاطر وتحديد الفرص لا تقتصر ممارساتها على إدارة أوقسم محدد، وإنما قد تتطلب مشاركة مختلف المستويات والوظائف ذات الصلة بالعمليات، سواء من خلال تحديد المخاطر والفرص، أو تقييمها، أو اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، أو متابعة نتائجها.

3. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب ملائم لطبيعة المجتمع وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة. وسيتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة ومستوى الثقة الإحصائية المطلوب، مع مراعاة تمثيل الفئات الوظيفية ذات العلاقة بالعمليات الأرضية قدر الإمكان.

وسيتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من العاملين في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، مع مراعاة تنوع المشاركين من حيث الوظائف والمستويات الإدارية والخبرة المهنية بما يساعد على الحصول على تصور أكثر شمولاً عن ممارسات إدارة المخاطر والفرص والأداء التشغيلي.

أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على جمع بيانات موحدة من عدد مناسب من أفراد مجتمع الدراسة.

وستبنى الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنطلقات النظرية والإطار المهني لإدارة المخاطر. وسيتم تكييف بنود الأداة بما يتناسب مع طبيعة شركات الخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة عدم نقل المقاييس السابقة بصورة حرفية إذا كانت قد طُورت في سياقات مختلفة.

ومن المتوقع أن تتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور الرئيسية التي تعكس متغيرات الدراسة، بحيث يتضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، بينما تتناول المحاور الأخرى ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر والفرص وتقييمها والاستجابة لها واستثمار الفرص ومراقبتها، إضافة إلى مؤشرات الأداء التشغيلي.

اختبارات الصدق والثبات:

للتأكد من صلاحية الاستبانة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، سيتم التحقق من صدق وثبات الأداة وفق الإجراءات العلمية المناسبة. وسيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين في إدارة المخاطر والعمليات الأرضية والمجالات ذات الصلة؛ بهدف تقييم مدى وضوح البنود، ومدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة وأبعادها، ومدى ملاءمتها للبيئة التطبيقية في المملكة العربية السعودية. كما سيتم اختبار ثبات الأداة إحصائيًا باستخدام معامل مناسب لقياس الاتساق الداخلي، مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من اتساق بنود كل محور من محاور الاستبانة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث دور ممارسات إدارة المخاطر في تحديد واستثمار الفرص وعلاقتها بتحسين الأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر باعتبارها إطاراً متكاملًا يشمل التعامل مع التهديدات والفرص، مع التركيز على مدى قدرة الشركات على تحديد الفرص وتقييمها واستثمارها، ومدى انعكاس ذلك على الأداء التشغيلي.

ولا تمتد الدراسة إلى جميع جوانب إدارة المخاطر المؤسسية أو المخاطر المالية والاستثمارية والقانونية إلا بالقدر الذي يرتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية.

الحدود المكانية

تُجرى الدراسة في شركات الخدمات الأرضية العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات التي تقدم خدمات المناولة الأرضية في المطارات السعودية.

الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين الذين ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة المخاطر أو السلامة أو العمليات التشغيلية أو الإشراف والإدارة في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، ممن لديهم معرفة أو خبرة كافية بالممارسات التشغيلية وإجراءات إدارة المخاطر والفرص في بيئة العمل.

الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة زمنيًا على الفترة التي سيتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، وذلك خلال العام الأكاديمي الذي تُجرى فيه الدراسة، بما يعكس واقع ممارسات إدارة المخاطر والأداء التشغيلي في شركات الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية خلال فترة إجراء البحث.

المراجع

- **Malik, Zaman & Buckby (2020)** – *Enterprise Risk Management and Firm Performance: Role of the Risk Committee*
- **Denney & Powell (2020)** – *Identifying Project Opportunity Gaps Using a Descriptive Literature Review: 2010–2019*
- **Denney (2020)** – *Exploring the Upside of Risk in Project Management: A Phenomenological Inquiry*
- **Kuckertz et al. (2017)** – *Understanding, Differentiating, and Measuring Opportunity Recognition and Opportunity Exploitation*
- **Al-Asous (2026)** – *The Role of Risk Management in Enhancing the Operational Safety of Ground Aviation Services*
- **Yelken & Yilmaz (2025)** – *Risk Identification to Lean Supply Chain Applicability Analysis at Ground Handling Organization with BOCR-ANP Method*
- **Szabo et al. (2022)** – *Increasing the Efficiency of Aircraft Ground Handling—A Case Study*
- **Yosinta, Hartono & Rochmawati (2024)** – *Analysis of Risk Management on the Performance of Ground Handling Officers on the Air Side of the Implementation of a Safety Management System*