

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين:
دراسة ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

أسم الطالب

مهند محمد القرشي

222000271

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد قطاع النقل الجوي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها متغيرات عالمية متسارعة، أبرزها الارتفاع المطرد في أعداد المسافرين، وتصاعد حدة المنافسة بين المطارات الدولية والإقليمية، فضلاً عن التوقعات المتزايدة من قبل الركاب تجاه مستوى الخدمات المقدمة لهم. وقد أصبحت المطارات اليوم لا تُقاس فقط بقدرتها الاستيعابية أو ببنيتها التحتية، بل بمدى قدرتها على تقديم تجربة متكاملة للمسافرين تبدأ من لحظة الوصول إلى صالات المغادرة وتنتهي باستلام الأمتعة في صالات القدوم، وهو ما يُعرف مجتمعاً بالخدمات الأرضية للمسافرين.

وتحتل الخدمات الأرضية في المطارات موقعاً محورياً ضمن منظومة النقل الجوي، إذ تشمل طيفاً واسعاً من العمليات التشغيلية كإجراءات تسجيل الركاب، ومناولة الأمتعة، وخدمات الصالات، والتموين، والنقل الأرضي، وتجهيز الطائرات بين الرحلات. وقد أشار Szabo et al. (2022) إلى أن كفاءة عمليات المناولة الأرضية تؤثر تأثيراً مباشراً في زمن دورة الطائرة على الأرض، وبالتالي في الطاقة الاستيعابية الكلية للمطار وإيراداته التشغيلية. كما أكد Hejazi and Fawzy (2021) أن ثمانية عوامل من عوامل جودة خدمات المطار ترتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً برضا المسافرين في المطارات السعودية الدولية، وأن مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة يُظهر فروقاً جوهرية في مستوى رضا المسافرين مقارنة بمطاري الملك خالد والملك فهد.

ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسات الحديثة أن رضا المسافرين في المطارات يتأثر بأبعاد متعددة تتجاوز البنية التحتية لتشمل جودة التفاعل البشري وكفاءة الإجراءات التشغيلية. فقد كشف Bakir et al. (2022) من خلال تحليل مراجعات إلكترونية لأكثر خمسين مطاراً أوروبياً أن كفاءة الموظفين تُعدّ أقوى المتنبئات برضا

المسافرين، يليها زمن الانتظار في الطوابير ثم راحة مناطق الجلوس، وأن ستة من أصل ثمانية أبعاد لجودة الخدمة تُشكّل شروطاً ضرورية لتحقيق رضا الراكب. كما رصد (Li et al. (2022) تغيرات جوهرية في تقييم المسافرين لجودة خدمات المطارات الأمريكية في سياق جائحة كوفيد-19، حيث ارتفعت أهمية بُعد النظافة والبيئة ارتفاعاً ملحوظاً، مما يؤكد الطبيعة الديناميكية لتوقعات المسافرين وضرورة مرونة الاستجابة المؤسسية.

وفي هذا السياق، تبرز إدارة المشاريع بوصفها منهجية علمية وعملية قادرة على تنظيم الموارد وتنسيق العمليات وضبط الجداول الزمنية لتحقيق أهداف محددة ضمن معايير جودة واضحة. وقد أوضحت عليه (2024) أن ممارسات إدارة المشروعات تؤثر إيجابياً في فعالية الأداء المؤسسي، لا سيما في أبعاد التخطيط وإدارة الموارد والمتابعة والتقييم. كما أكدت الحربي (2025) أن تبني أساليب إدارة المشاريع يساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتطوير آليات المرونة والاستجابة للتغيير. وعلى صعيد قطاع المطارات تحديداً، أشار كمال (2023) إلى أن جدولة رحلات الحجاج وتنظيمها وفق منهجيات إدارية مُحكمة تنعكس إيجاباً على جودة الخدمة وأداء العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، بينما أكد الخمّاش (2022) أن أبعاد جودة الخدمة الخمسة وفق نموذج SERVQUAL تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في رضا المسافرين.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط بين ثلاث قارات، مع التركيز على رفع جودة الخدمات في المطارات السعودية لتتنافس أفضل المطارات الدولية. ويُمثل مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، بوصفه البوابة الرئيسية للحرمين الشريفين واستقبال ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً، ميداناً حيوياً لدراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المشاريع في الارتقاء بجودة الخدمات الأرضية المقدمة للمسافرين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير البنية التحتية للمطارات السعودية والاستثمارات الضخمة التي رُصدت لتحديث مرافقها، إلا أن التحديات المرتبطة بجودة الخدمات الأرضية المقدمة للمسافرين لا تزال قائمة، وتتمثل في تفاوت مستويات الأداء التشغيلي، وطول أوقات الانتظار، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية بتقديم الخدمات الأرضية. وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوات على المستويين النظري والتطبيقي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على قياس رضا المسافرين وجودة الخدمات في المطارات من منظور تسويقي بحت، معتمدةً على نماذج مثل SERVQUAL و SERVPERF، دون الربط المنهجي بين ممارسات إدارة المشاريع كمدخل تنظيمي وبين مخرجات جودة الخدمات الأرضية. فالدراسات التي تناولت جودة خدمات المطارات السعودية، كدراسة (Hejazi and Fawzy (2021)، حدّدت العوامل المؤثرة في رضا المسافرين لكنها لم تتطرق إلى الأدوات والمنهجيات الإدارية الكفيلة بتحسين تلك العوامل. وبالمثل، فإن الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع كدراسة عليوه (2024) والحربي (2025) بحثت أثرها في الأداء المؤسسي بشكل عام دون تطبيقها على قطاع الخدمات الأرضية في المطارات تحديداً. كما أن الدراسات الأجنبية التي عالجت كفاءة العمليات الأرضية كدراسة (Szabo et al. (2022 ركّزت على الجانب التشغيلي واللوجستي البحت دون استكشاف الإطار الإداري الشامل لإدارة المشاريع. وبذلك تبرز فجوة نظرية واضحة تتمثل في غياب إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع ومؤشرات جودة الخدمات الأرضية في المطارات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يُلاحظ أن الدراسات الميدانية التي أُجريت على مطار الملك عبدالعزيز الدولي بقيت محدودة في نطاقها ومتغيراتها. فدراسة كمال (2023) اقتصرَت على أثر جدولة رحلات الحجاج في موسم

محدد، ودراسة الخمّاش (2022) طُبِّقَت على مطار الملكة علياء الأردني وليس على المطارات السعودية. كما أن دراسة Bakır et al. (2022) شملت مطارات أوروبية فقط، ودراسة Li et al. (2022) استهدفت المطارات الأمريكية، مما يُثير تساؤلات حول إمكانية تعميم نتائجها على السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تشغيلية فريدة ترتبط بمواسم الحج والعمرة والنمو السياحي المتسارع. وعلاوة على ذلك، لا تتوفر دراسة ميدانية شاملة تبحث في واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة—التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر—وأثرها المباشر في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة؟

1.3. أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة المعرفية القائمة بين حقلي إدارة المشاريع وجودة الخدمات في قطاع الطيران، من خلال بناء إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع ومؤشرات جودة الخدمات الأرضية في المطارات.
- تُثري الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع التطبيقية، حيث تُعدّ من الدراسات القليلة التي توفّر مفاهيم إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الأرضية ضمن بيئة مطارات الشرق الأوسط.
- تُقدّم نموذجاً بحثياً قابلاً للاختبار يحدّد العلاقات السببية بين ممارسات إدارة المشاريع من جهة ورضا المسافرين وكفاءة العمليات الأرضية من جهة أخرى، مما يفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية.

- تُضيف بُعْداً تحليلياً جديداً للأدبيات من خلال دراسة خصوصية مطار الملك عبدالعزيز الذي يجمع بين متطلبات التشغيل التجاري الاعتيادي ومتطلبات المواسم الدينية الاستثنائية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُوفّر لصانعي القرار في إدارة مطار الملك عبدالعزيز توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية تُساعد في تحديد أولويات التحسين في الخدمات الأرضية وفق معايير إدارة المشاريع.
- تُعين شركات المناولة الأرضية والجهات التشغيلية في المطار على تبني أساليب إدارية حديثة تُسهم في تقليل أوقات انتظار المسافرين وتسريع إجراءات التشغيل.
- تُساند جهود الهيئة العامة للطيران المدني في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بالارتقاء بجودة المطارات السعودية وتعزيز تنافسيتها الدولية.
- تُمكن القائمين على تطوير مواسم الحج والعمرة من الاستفادة من منهجيات إدارة المشاريع في تنظيم تدفق المسافرين وتحسين جودة الخدمات المقدمة خلال فترات الذروة.
- تُقدّم أداة تقييم ميدانية يمكن توظيفها دورياً لقياس أداء الخدمات الأرضية وربطها بمؤشرات أداء رئيسية مستمدة من أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.
- تُساعد في تأهيل الكوادر البشرية العاملة في الخدمات الأرضية من خلال تحديد الكفايات الإدارية والمهارات المطلوبة وفق إطار إدارة المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الخماش، محمد وضاح عبد الفتاح أبو دقر . (2022) *أثر جودة الخدمة على رضا المسافرين: دراسة حالة مطار الملكة علياء الدولي في الأردن* [رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة الأردنية- <https://www.zuj.edu.jo/wp-content/uploads/2022/07/abstract-in-arabic.pdf>].

كمال، مروان (2023). أثر جدولة رحلات قدوم الحجاج على جودة الخدمة وأداء العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. *المجلة العربية للإدارة*، مج43، ع4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية . https://journals.ekb.eg/article_291098

عليوه، لمياء خالد حسن (2024). أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مج7، الإصدار 71، ص 159-188 <https://doi.org/10.36571/ajsp717>

الحربي، سهام بنت حمدان ديسان المخلفي (2025). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج9(ملحق)، ص 23-41 . <https://search.mandumah.com/Record/1596960>

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Hejazi, M. E., & Fawzy, M. F. (2021). Passengers' satisfaction of the service quality at Saudi international airports. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(8), 198–215. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2021/08/9814.pdf>

6. Szabo, S., Pilát, M., Makó, S., Korba, P., Čičváková, M., & Kmec, L. (2022). Increasing the efficiency of aircraft ground handling—A case study. *Aerospace*, 9(1), Article 2, 1–16. <https://doi.org/10.3390/aerospace9010002>

7. Bakır, M., Akan, Ş., Özdemir, E., Nguyen, P.-H., Tsai, J.-F., & Pham, H.-A. (2022). How to achieve passenger satisfaction in the airport? Findings from regression analysis and necessary condition analysis approaches through online airport reviews. *Sustainability*, 14(4), Article 2151, 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14042151>
8. Li, L., Mao, Y., Wang, Y., & Ma, Z. (2022). How has airport service quality changed in the context of COVID-19: A data-driven crowdsourcing approach based on sentiment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 105, Article 102298, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jaltrabman.2022.102298>