

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور إدارة المشاريع في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في

المطارات دراسه ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

إعداد الطالب/رامي ضيف الله الحازمي

الرقم الجامعي /252000659

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناية فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المشاريع، المتمثلة في إدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة التكلفة، وإدارة النطاق، على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (320) مفردة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتشغيلية ذات الصلة بإدارة المشاريع وتقديم الخدمات في المطار، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (283) استبانة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة المشاريع جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.83)، وكذلك مستوى تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات بمتوسط (3.83). كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة

المشاريع مجتمعة على المتغير التابع، بمعامل تحديد $(R^2=0.659)$ وتبين أن إدارة الجودة هي الأكثر تأثيراً، تليها إدارة الوقت، ثم التكلفة، وأخيراً النطاق. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الرقابة الدورية، وتوسيع تطبيقات التقنية الذكية، وتطوير برامج تدريب الموظفين، وتحسين تجربة ذوي الاحتياجات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، تجربة المسافرين، جودة الخدمات، مطار الملك عبدالعزيز الدولي، رؤية

2030.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ب	الشكر والتقدير.....
ج	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 الدراسات السابقة:.....
18	8.1 الفجوة البحثية:.....
19	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
22	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
23	11.1 حدود الدراسة:.....
24	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24	المبحث الأول: إدارة المشاريع (المتغير المستقل).....
24	1.1.2 تمهيد.....
24	2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع.....
27	3.1.2 أهمية إدارة المشاريع.....

29	4.1.2 أهداف إدارة المشاريع.....
31	5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع.....
36	6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع المعاصرة.....
38	المبحث الثاني: تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات (المتغير التابع).....
38	1.2.2 تمهيد.....
38	2.2.2 مفهوم تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات.....
40	3.2.2 أهمية تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات.....
41	4.2.2 أهداف تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات.....
43	5.2.2 أبعاد تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات.....
45	6.2.2 استراتيجيات تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات.....
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
47	1.3 تمهيد.....
47	2.3 منهج الدراسة.....
48	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها.....
49	4.3 أداة الدراسة.....
51	5.4 صدق أداة الدراسة.....
52	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
53	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
55	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
56	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
56	1.4 تمهيد.....
56	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....
59	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
67	3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
76	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....

76	1.5 نتائج الدراسة.....
79	2.5 توصيات الدراسة.....
81	3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....
82	Abstract.....
83	المراجع.....
83	المراجع باللغة العربية.....
88	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
90	الملاحق.....
91	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	الجدول (1) توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة وفقًا للجهات العاملة في المطار	1.
50	الجدول (2) المتغير المستقل (إدارة المشاريع)	2.
50	الجدول (3) المتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات)	3.
51	الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل	4.
52	الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	5.
53	الجدول (6) مصفوفة ارتباط بيرسون باستخدام بيانات العينة النهائية (ن = 283)	6.
54	الجدول (7) معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) لكل بُعد	7.
56	جدول (8): توزيع أفراد العينة وفقًا للجنس	8.
57	جدول (9): توزيع أفراد العينة وفقًا للعمر	9.
57	جدول (10): توزيع أفراد العينة وفقًا للمؤهل العلمي	10.
58	جدول (11): توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (12): توزيع أفراد العينة وفقًا للمستوى الوظيفي	12.
59	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الوقت	13.
60	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الجودة	14.
61	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة التكلفة	15.
62	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة النطاق	16.
63	جدول (17): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقًا للمتوسطات الحسابية	17.
64	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	18.
65	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	19.
67	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الوقت على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	20.
69	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الجودة على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	21.
71	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة التكلفة على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	22.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
72	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة النطاق على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد صناعة الطيران تحولات متسارعة تستدعي تطويراً شاملاً في كيفية إدارة العمليات والخدمات، وخاصة في بيئات المطارات. تنطلق هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى تحسين تجربة المسافر وجودة الخدمات المقدمة، إذ يُعد المطار نقطة التماس الأولى والأخيرة في رحلة العميل، ما يجعل مستوى الرضا المتولد عنها عنصراً حاسماً في بناء الصورة الذهنية عن الدولة وشركات الطيران فيها (Harrison & Lahav, 2025).

تُمارس إدارة المشاريع الحديثة دوراً محورياً في إحداث هذا التحول، من خلال تطبيق أدوات التخطيط والتنفيذ والرقابة لضمان تقديم خدمات متكاملة ضمن أطر زمنية وتكلفية وجودة محسوبة. إذ تعتمد مشاريع تطوير المطارات على تكامل فرق العمل متعددة التخصصات، وتُدار وفق معايير دقيقة من الجودة والمرونة والاستدامة، ما يعزز من قدرة المطار على الاستجابة لتطلعات المسافرين المتغيرة (Rief & Burke, 2021; Harison & Lahav, 2025).

تسعى هذه الدراسة الميدانية، بالتطبيق على مطار الملك عبدالعزيز الدولي، إلى تحليل أثر إدارة المشاريع في تطوير تجربة المسافر من خلال دراسة ميدانية تنظر في العلاقة بين كفاءة إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، والجودة وبين رضا المسافرين وجودة الخدمات. فمع ما شهده المطار من مشاريع توسعة وتحول رقمي، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى نجاح تلك المشاريع في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى تجربة المسافر (Wattanakamolchai & Choibamroong, 2025).

وتأتي أهمية هذه الدراسة في ضوء التنافسية المتزايدة بين المطارات العالمية، والضغط المتنامي لتبني ممارسات إدارة مشاريع فعّالة تحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ومتطلبات المسافرين. إذ تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع المتقدمة يساهم في تحسين جودة الخدمات، وتقصير أوقات الانتظار، وتحقيق تجربة أكثر سلاسة وتخصيصاً للمسافرين (Shujaa & Abu Rifai, 2022).

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المطارات الدولية اليوم تحديات متزايدة في تلبية توقعات المسافرين الذين أصبحوا أكثر وعياً وطلباً لتجربة سفر متكاملة وفعّالة. إذ لم يعد كافياً توفير بيئة آمنة، بل أصبح من الضروري توفير خدمات ذات جودة عالية تشمل جميع مراحل الرحلة بدءاً من تسجيل الدخول وحتى مغادرة المطار. وقد أظهرت دراسة (Harrison & Lahav, 2025) أن تصميم تجربة المسافر يجب أن يعتمد على تحليل نقاط التماس والاحتياجات الخاصة بمختلف شرائح المسافرين، ما يعزز من قيمة الخدمة ويقلل من نقاط الألم أثناء الرحلة.

في هذا السياق، يُعدّ تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات أحد المخرجات الأساسية لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة، التي تركز على عناصر أساسية مثل إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، وإدارة النطاق. فقد بيّنت دراسة (Rief & Burke, 2021) أن دمج مفاهيم إدارة المشاريع في تطوير مرافق وخدمات مطار مينيابوليس الدولي ساهم بشكل مباشر في رفع جودة تجربة المستخدم وتحقيق نتائج ملموسة على مؤشرات الأداء الخدمي (ASQ).

ورغم الجهود المبذولة في المطارات السعودية، ومنها مطار الملك عبدالعزيز الدولي، إلا أن الدراسات الميدانية كشفت عن فجوات في مستوى الرضا العام للمسافرين عن الخدمات المقدمة. إذ أظهرت دراسة (Hussein et al., 2020) حول مطار برج العرب الدولي في مصر وجود فجوة بين توقعات المسافرين ومستوى الخدمات الفعلية، ما يشير إلى تحدٍ مشترك في العديد من المطارات العربية يتمثل في ضعف التكامل بين تخطيط المشاريع وتحقيق القيمة التجريبية للمسافر.

كما بيّنت دراسة (Wattanakamolchai & Choibamroong, 2025) أن قياس تجربة المسافر وتحليل فجوات الأداء باستخدام أدوات تحليل الأهمية مقابل الأداء (IPA) يُظهر وجود قصور في عدة أبعاد أساسية مثل الراحة البدنية والمشاركة السلوكية، وهي أبعاد تتطلب إدارة مشاريع فعالة لتجاوزها، خاصة عند تطوير البنية التحتية أو تقديم الخدمات الذكية التي تعتمد على التكنولوجيا والتحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود قصور محتمل في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل المطارات السعودية بالشكل الذي يضمن تحقيق تحسين ملموس في تجربة المسافر وجودة الخدمات المقدمة. ومن هنا يُطرح السؤال الرئيس للدراسة:

ما دور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- الإسهام في الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع الطيران، من خلال الربط بين أبعاد إدارة المشاريع وتجربة المسافر، وهي علاقة لم تُدرس بشكل كافٍ في السياق العربي والخليجي.
- إثراء المجال الأكاديمي بمقاربة منهجية جديدة تربط بين مؤشرات أداء المشاريع ومؤشرات رضا العملاء في المطارات، ما يعزز التكامل بين الإدارة الهندسية والإدارة التسويقية الخدمية.
- توسيع نطاق النماذج النظرية المستخدمة في تحليل تجربة المسافر، وذلك من خلال توظيف مفاهيم إدارة المشاريع كمحددات تفسيرية لجودة الخدمات ورضا العملاء في البنية التحتية للمطارات.
- تمهيد الطريق لدراسات مقارنة مستقبلية بين المطارات السعودية والمطارات الإقليمية أو العالمية، باستخدام أطر تحليل علمية تربط بين جودة إدارة المشاريع وكفاءة التشغيل الخدمي.
- سد فجوة بحثية قائمة تتعلق بضعف الدراسات الميدانية التي تستند إلى أدوات تحليل كمية لقياس أثر إدارة المشاريع على جودة تجربة المسافر في بيئات مطارات نامية أو متحولة.

ثانياً: الأهمية العملية

- دعم متخذي القرار في قطاع النقل الجوي بتوفير مؤشرات أداء واضحة عن مدى تأثير كفاءة إدارة المشاريع على تحسين تجربة المسافر وجودة الخدمات.
- تحسين أداء مطار الملك عبدالعزيز الدولي من خلال تقديم توصيات قائمة على نتائج ميدانية تُسهم في رفع مستوى رضا المسافرين، وتقليص فجوات الأداء الخدمي في نقاط التماس.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية للخدمات المساندة داخل المطار، مثل أنظمة التسجيل، التفتيش، النقل الداخلي، وغيرها من الخدمات ذات الصلة بإدارة المشروع.
- دعم جهود التحول الرقمي والبنية التحتية الذكية من خلال التركيز على البعد التنفيذي للمشاريع باعتباره ركيزة لتحسين تجربة المستخدم النهائي.
- توفير أدوات قياس وتقييم محلية يمكن استخدامها من قبل الجهات التشغيلية في المطارات السعودية لتقييم فعالية مشاريعها وتأثيرها المباشر على رضا العملاء.
- توجيه الاستثمار في المشاريع المستقبلية نحو الجوانب التي تعزز من تجربة المسافر، استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الفجوات بين الأداء المتوقع والفعلي.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر إدارة الوقت في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

- التعرف على أثر إدارة الجودة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- التعرف على أثر إدارة التكلفة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- التعرف على أثر إدارة النطاق في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما دور إدارة الوقت في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
- ما دور إدارة الجودة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
- ما دور إدارة التكلفة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
- ما دور إدارة النطاق في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التكلفة في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة النطاق في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Wattanakamolchai & Choibamroong, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة المسافر بأبعادها (العاطفية، المعرفية، الحسية، السلوكية، الهوية الاجتماعية، والراحة البدنية) على مستوى رضا المسافرين الدوليين عن الخدمات في

مطار سوفارنابومي الدولي – بانكوك، وذلك من خلال تحليل الفجوات بين التوقعات والتجربة الفعلية في سبعة نقاط تماس رئيسية داخل المطار (تسجيل الدخول، الأمن، الجوازات، الصعود للطائرة، سهولة الوصول، المرافق، والمناطق التجارية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي والنوعي، حيث تم إجراء مسح ميداني منظم على عينة مكونة من 474 مسافرًا دوليًا مغادرًا خلال الفترة من يونيو إلى يوليو 2024، وتحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل الأهمية مقابل الأداء (IPA). كما تم إجراء مقابلات نصف مهيكلية مع عشرة من كبار التنفيذيين بمطار هونغ كونغ الدولي بهدف المقارنة المرجعية.

أظهرت النتائج وجود فجوات خدمية ملحوظة في أبعاد الهوية الاجتماعية، الراحة البدنية، والمشاركة السلوكية (conative engagement)، والتي تم تصنيفها كأولويات استراتيجية لتحسين تجربة المسافر.

وقد توصلت الدراسة إلى إطار استراتيجي مقترح باسم SCOPE يركز على دمج رؤى المسافرين مع خبرات المتخصصين لتقديم تجارب مطارية مخصصة وسلسة ومبنية على التعاطف.

وأوصت الدراسة باستخدام نموذج تجربة المسافر المكوّن من ستة أبعاد كمرجع في تصميم خدمات النقل الجوي، والاعتماد على أسلوب IPA كأداة تشخيصية لتحسين جودة الخدمات في المطارات الدولية ذات الحجم المماثل.

❖ دراسة (Harison & Lahav, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين تجربة السفر الجوي بأبعادها (تحليل نقاط التماس، تحديد نقاط الألم، تطوير شخصيات المسافرين، وتكامل الخدمات) في المطارات الأوروبية والأمريكية، من خلال مقابلات وملاحظات ميدانية تهدف إلى تطوير إطار شامل لتقييم وتحسين تجربة المسافر.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر مقابلات شبه مهيكلية أجراها سبعة مراقبين مع 64 مشاركاً من المسافرين وموظفي المطارات، وتم تحليل رحلة المسافر بالكامل وتصنيف المشاركين إلى أربع شخصيات رئيسية: مسافر الأعمال، العائلة، المسافر الترفيهي، وكبار السن.

توصلت النتائج إلى أهمية تصميم الخدمات بناءً على فهم دقيق للشخصيات وأنماط التفاعل مع نقاط التماس، كما أبرزت إمكانية تحسين رضا المسافرين من خلال اعتماد تقنيات ناشئة مثل الأنظمة البيومترية والذكاء الاصطناعي، وتكامل الجهود بين شركات الطيران، الأمن، وإدارة المطار.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام "الخرائط الديناميكية للشخصيات" القائمة على البيانات اللحظية، وتبني استراتيجية تصميم خدمات تعتمد على التكامل والتنسيق عبر مختلف الجهات الفاعلة في بيئة المطار، بهدف تحقيق تجربة سلسلة وفعالة للمسافرين.

❖ دراسة (الشهري والعقيلي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد) في دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (42) من رؤساء الإدارات والإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. أظهرت النتائج وجود دور إيجابي للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى، تلاه بعد اكتساب المعرفة، ثم تحويل وتوزيع المعرفة. كما تبين أن مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة مرتفع جداً، وجاء بعد الإدارة بالرؤية في المرتبة الأولى، يليه التحسين المستمر، ثم احترام الأفراد.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي أو سنوات الخبرة أو جهة العمل، مع وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومشاريع إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.01).

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع، والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع تبني الأفكار الابتكارية للموظفين، إضافة إلى وضع سياسات واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة ودعم مشاريع المعرفة، وإيجاد حلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين.

❖ دراسة (الطحطوح، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التحليل التنبؤي، دعم اتخاذ القرار، الأتمتة الذكية، وتحسين الكفاءة التشغيلية) على إدارة المشاريع في مختلف قطاعات الأعمال. استخدمت الدراسة منهجية تحليل SWOT ومنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (157) موظفًا يعملون في إدارة المشاريع، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (139) بنسبة استجابة بلغت (88.5%).

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع، مما يؤكد أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين فعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة في المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع في أنشطة إدارة المشاريع، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام أدواته التحليلية والتنبؤية، ودمج أنظمة الذكاء الاصطناعي ضمن أنظمة إدارة المشاريع الحديثة لتعزيز الكفاءة والدقة في اتخاذ القرار.

❖ دراسة (المطيري وغريب، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور الأدب المنشور في موضوع استخلاص المعرفة من تجارب العملاء بأبعاده (بداية الاهتمام بالموضوع، تطور المفاهيم والمصطلحات، حجم الإنتاج الفكري، التباين بين الأدب العربي والإنجليزي، والمصطلحات المستخدمة)، وذلك في قواعد البيانات العربية والعالمية.

استخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدب المنهجي (Systematic Literature Review)، من خلال الاعتماد على ثلاث قواعد بيانات عربية (دار المنظومة، Ecolink، الباحث العلمي بالعربية)، وثلاث قواعد بيانات إنجليزية (IEEE، ProQuest Dissertations & Theses، Google Scholar).

أظهرت النتائج أن الاهتمام بموضوع استخلاص المعرفة وتجربة العميل بدأ في أوائل التسعينات، وأول عمل منشور في هذا المجال باللغة الإنجليزية كان عام 2004م، مع قلة واضحة في استخدام مصطلح "Knowledge Extraction" في الأدب العربي مقارنة بالإنجليزي. كما لم تُعثر أي دراسة عربية تناولت تحديداً موضوع استخلاص المعرفة من تجارب العملاء، مما يدل على ندرة الأبحاث وورش العمل والمؤتمرات في هذا المجال عربياً.

وأوصت الدراسة بضرورة إثراء الإنتاج الفكري العربي في موضوع استخلاص المعرفة من تجارب العملاء، وتشجيع الباحثين على استكشاف هذا المجال الناشئ لما له من أهمية استراتيجية في فهم وتحسين تجارب العملاء في بيئات الأعمال الحديثة.

❖ دراسة (بن جمعة وسعيدى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الوقت بأبعادها (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، استخدام التقنيات، وتقليل الهدر الزمني) في تحسين جودة الخدمة العمومية في مطار هواري بومدين بالعاصمة الجزائرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان موجّه إلى مقدمي الخدمة ومتلقّيها بالمطار، لوصف المتغيرات وتحليل العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمة المقدمة.

توصلت النتائج إلى أن تقديم الخدمة في الوقت المناسب يعد من أبرز ركائز الجودة في بيئة المطارات، وأن الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والإدارة الفعالة للوقت يقلل من زمن الانتظار ويساهم في رفع رضا المستخدمين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التكنولوجية، وتوسيع مراكز تقديم الخدمة، وتكثيف الدورات التدريبية للموظفين، بما يدعم تقديم خدمات سريعة وفعالة تعزز جودة الخدمة العمومية داخل المطار.

❖ دراسة (الحربي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ ومتابعة الخطط) على إدارة المشاريع وأدائها في المؤسسات المختلفة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال المقابلات المقننة التي أجريت مع عينة من القيادات الإدارية في مشاريع متنوعة الأحجام. توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً محورياً في نجاح إدارة المشاريع، وأن وجود رؤية استراتيجية واضحة يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروع. كما أوضحت النتائج أن كافة المشاريع مهما كان حجمها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي مسبق لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة، في حين اختلفت بعض الآراء حول ضرورة التخطيط في المشاريع الصغيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وآليات تطبيقه في المشاريع، واختيار القادة الإداريين وفق معايير موضوعية قائمة على الكفاءة والخبرة لضمان فاعلية إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

❖ دراسة (خلاف وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإجراءات الرقمية قبل الرحلة، الخدمات الرقمية أثناء الرحلة، والخدمات الرقمية بعد الرحلة) على قيمة تجربة السفر للمسافرين في شركة مصر للطيران.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستقصاء الإلكتروني لجمع البيانات من عينة مكونة من 724 مسافرًا على خطوط شركة مصر للطيران.

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25 (من خلال التحليل الوصفي، واختبارات الدلالة الإحصائية، وتحليل الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اتجاهات المسافرين نحو الممارسات الرقمية وقيمة تجربة السفر المقدمة لهم، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين تجربة المسافر ولكن بدرجة محدودة.

وأوصت الدراسة بضرورة رفع وعي المسافرين بأهمية واستخدام التقنيات الرقمية في تسهيل إجراءات الرحلة بمراحلها الثلاث (قبل وأثناء وبعد الرحلة)، وتعزيز الجهود الترويجية الإلكترونية عبر الموقع الرسمي للشركة وتطبيقات الهاتف وصفحات التواصل الاجتماعي، لدعم التحول الرقمي وتحسين تجربة المسافرين.

❖ دراسة (Nait، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة العملاء الرقمية بأبعادها (الالتزام بالمواعيد، الاحترافية، الموارد البشرية، تصميم التطبيق، وتفاعل الشركة مع العميل) في شركة ياسير الناشئة، واقتراح نموذج مفاهيمي لتحسين تجربة العملاء الرقمية.

استخدمت الدراسة المنهج الهجين (النوعي والاستكشافي)، حيث تم استخلاص وتحليل تعليقات العملاء على صفحة الشركة في فيسبوك باستخدام برنامج NVivo11، على عينة مكونة من 62 مستخدمًا لتطبيق ياسير.

أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية تُحدث تحولًا جوهريًا في تجربة العملاء، وأن عوامل مثل الالتزام بالمواعيد، الاحتراف، الموارد البشرية، تصميم التطبيق، وتفاعل الشركة تؤثر بشكل واضح في مستوى رضا العملاء عن التجربة الرقمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة التفاعل بين الشركة والعملاء، وتحسين تصميم التطبيق وتجربة المستخدم، وتطوير مهارات فرق العمل البشرية في التعامل الرقمي مع العملاء، إضافة إلى العمل على اختبار النموذج المفاهيمي المقترح للتحقق من صلاحيته في الدراسات المستقبلية.

❖ دراسة (محمد وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تجربة العلامة التجارية بأبعادها (التفاعل مع الخدمة، التجربة العاطفية، التجربة الاجتماعية، تجربة المنتج، والبيئة المادية) على كلمة الفم الخضراء من خلال التزام الزبون بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في المصارف الأهلية العاملة في محافظة المثنى.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (469) استمارة صالحة للتحليل من أصل (500) استبانة موزعة بنسبة استجابة (93.8%)، شملت ستة مصارف هي: بغداد للاستثمار، التنمية الدولي للاستثمار، إيلاف الإسلامي، دار السلام، الخليج، والعالم الإسلامي.

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 27) وبرنامج AMOS (الإصدار 27)، من خلال اختبارات التوزيع الطبيعي، معامل كرونباخ ألفا، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، والانحدار.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائية بين تجربة العلامة التجارية، والزام الزبون، وكلمة الفم الخضراء، مما يشير إلى أن اهتمام المصارف بتعزيز تجربة العلامة التجارية يسهم في رفع مستوى التزام الزبائن، والذي يؤدي بدوره إلى بناء كلمة فم خضراء إيجابية تجاه خدمات المصارف.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التفاعل مع الزبائن وتحسين البيئة المادية والخدمية للمصارف، والتركيز على بناء تجربة عاطفية واجتماعية إيجابية للزبائن، إضافة إلى دعم استراتيجيات الولاء والالتزام الزبوني بوصفها مدخلاً لبناء سمعة خضراء مستدامة في القطاع المصرفي.

❖ دراسة (حسوني وهادي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الزبون بأبعادها (التجربة الحسية، التجربة العاطفية، التجربة المعرفية، التجربة السلوكية، والتجربة الاجتماعية) على السلوكيات التطوعية للزبون في مطاعم الوجبات السريعة في منطقة الفرات الأوسط.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (537) زبوناً من مرطادي مطاعم الوجبات السريعة.

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS (الإصدار 24) و AMOS (الإصدار 24)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات. وتوصلت النتائج إلى أن تجربة الزبون تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية على السلوكيات التطوعية للزائن، مما يدل على أن تحسين جودة التجربة بمختلف أبعادها يسهم في تعزيز سلوكيات الزائن الإيجابية تجاه العلامة التجارية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع مكونات تجربة الزبون، خصوصاً الجوانب العاطفية والسلوكية والاجتماعية، وتطوير استراتيجيات تسويقية تهدف إلى خلق تجربة متكاملة للزائن تشجع على السلوكيات التطوعية والمشاركة الإيجابية في تعزيز سمعة المطاعم.

❖ دراسة (حسين واخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الخدمات المقدمة في مطار برج العرب الدولي وفقاً لمتطلبات مؤسسة سكاي تراكس، وذلك من خلال قائمة استقصاء تحتوي على أحد عشر محوراً متعلّقاً بالخدمات، بهدف معرفة آراء المسافرين حول جودة الخدمة، وتحديد متطلباتهم، والكشف عن أوجه القصور في الخدمة، وتعزيز رضاهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي، بالإضافة إلى المنهج الكمي لتحليل البيانات باستخدام المعدلات، النسب المئوية، والاختبارات الإحصائية.

تم جمع البيانات من خلال استمارات استقصاء وُزعت على عينة من المسافرين، إلى جانب عقد مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين والعاملين بالمطار.

أظهرت النتائج أن المسافرين غير راضين بشكل عام عن مستوى الخدمات المقدمة في مطار برج العرب الدولي، مما يعكس وجود فجوة بين توقعاتهم وما يُقدم فعليًا.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تسهيلات الخدمات المقدمة، وتحسين الصورة العامة للمطار، وتفعيل آليات الاستماع لصوت العميل بشكل منهجي، بما يسهم في رفع مستوى رضا المسافرين وتحقيق المعايير الدولية للخدمة.

❖ دراسة (باقرواآرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية، وإدارة المخاطر البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الوقت، وإدارة النطاق)، وذلك من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (160) استبانة بنسبة استجابة بلغت (72.72%).

تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.

توصلت النتائج إلى وجود أثر دالٍ إحصائيًا لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة، كما تبين وجود أثر دالٍ لإدارة المخاطر على الثقافة التنظيمية، وأثر دالٍ للثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع الهندسية، إضافة إلى وجود أثر جزئي دالٍ لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشاريع وربطها بإدارة الجودة، والحد من المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد عبر تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها بالبرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل Primavera، وتعزيز الرقابة المالية عبر ربط برنامج KIMS المستخدم في الهيئة ببرامج الإدارة المالية وديوان المحاسبة، إضافة إلى بناء قاعدة بيانات شاملة للمخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية في جميع مراحلها لتسهيل عملية التقييم والمعالجة والوقاية.

❖ دراسة (شجاع وابورفاعي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور العملاء لجودة الخدمات الأمنية وأثرها على رضاهم في مطار شرم الشيخ الدولي، من خلال تحليل عدد من الأبعاد الأمنية تشمل: إجراءات التفتيش والفحص، مدة التفتيش، وقت الانتظار، سلوك المفتشين، الثقة في إدارة الأمن، والثقة في معدات فحص الحقائب، بالإضافة إلى اقتراح آلية لتجاوز التحديات المرتبطة بهذه الجوانب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 450 استمارة استقصاء على المسافرين، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع مديري شركات الطيران والأسواق الحرة والمطاعم بالمطار.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الثقة لدى العملاء في الإجراءات الأمنية ورجال الأمن ومعدات الفحص، في مقابل عدم رضاهم عن طول الطوابير، وتأخر إجراءات التفتيش، وسلوك بعض العاملين، وضعف التوعية بالإجراءات الأمنية الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تفتيش أكثر سرعة وكفاءة، وتحسين سلوك العاملين بالتدريب والتأهيل، وتوفير وسائل إعلامية توعوية للمسافرين حول طبيعة الإجراءات الأمنية، بما يعزز رضا العملاء ويحقق التوازن بين الأمن وسلاسة التجربة.

❖ دراسة (على ، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات النقل الجوي بأبعاده (تسهيل حركة السلع، تسهيل انتقال اليد العاملة، دعم الإنتاج، وتعزيز الترابط الجغرافي بين الدول) على الاقتصاد في الدول الإفريقية، وذلك من خلال دراسة حالة سلطة الطيران المدني السوداني.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة لتحليل واقع خدمات النقل الجوي في السودان كنموذج يمثل أحد أهم الدول الإفريقية.

أظهرت النتائج أن خدمات النقل الجوي تسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الإفريقي، من خلال ربط الدول ببعضها وزيادة التبادل التجاري وتوزيع المنتجات الزراعية والصناعية ومدخلات الإنتاج بحسب احتياجات كل دولة، مما يعزز التكامل الاقتصادي داخل القارة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير جودة الخدمات المقدمة من قبل سلطة الطيران المدني السوداني، وتوسيع البنية التحتية للمطارات وخصوصاً مطار الخرطوم الدولي، والتعامل مع المطارات كوحدات اقتصادية تعمل وفق آليات السوق والمنافسة التجارية، بما يعزز من فاعلية قطاع النقل الجوي في تحقيق التنمية الاقتصادية في إفريقيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تحسين تجربة العملاء بأبعاها (تدريب العملاء، برامج التحفيز، إشراك الموظفين، والتصميم المتمركز حول العميل) على رفع جودة الخدمات والمنشآت في مطار مينيابوليس-سانت بول الدولي (MSP)، من خلال رؤية هيئة مطارات المتروبوليتان (MAC) المتمثلة في تقديم "أفضل تجربة مطار".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطبيقي، مع تحليل ممارسات MAC في تأسيس مجلس عمل لخدمة العملاء (CSAC) وتطوير برامج التدريب والمكافآت، بالإضافة إلى دمج متطلبات العملاء والموظفين في تصميم وتطوير المرافق، بما يعزز الراحة وتقليل التوتر وضمان عدالة الخدمة لجميع الفئات. أظهرت النتائج أن دمج ثقافة خدمة العملاء في جميع جوانب التشغيل والبنية التحتية أدى إلى تحسين كبير في جودة تجربة المسافرين والموظفين على حد سواء، ورفع تصنيف المطار في مؤشر جودة خدمات المطارات (ASQ)، حيث حصل MSP على جائزة أفضل مطار في أمريكا الشمالية لفئة 25-40 مليون مسافر سنوياً لمدة أربع سنوات متتالية قبل جائحة كوفيد-19.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في إشراك جميع الأطراف في تصميم الخدمة، وتعميم ممارسات المتمركز حول العميل في البنية المؤسسية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر حتى في ظل الأزمات.

8.1 الفجوة البحثية:

أولاً: اتفقت العديد من الدراسات السابقة على أن لإدارة المشاريع تأثيراً واضحاً في جودة تنفيذ الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، كما في دراسة (الطحطوح، 2024) التي أثبتت أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين فعالية إدارة المشاريع، ودراسة (الحربي، 2022) التي أبرزت دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء. ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات تجربة المسافر تحديداً كمستفيد رئيسي في قطاع الطيران، مما يبرز اختلاف موضوع الدراسة الحالية وتركيزها على "المطار" كنقطة التقاء لخدمات المشاريع والخدمات العامة.

ثانيًا: ركزت بعض الدراسات مثل (خلاف وآخرون، 2022) على التحول الرقمي وتجربة المسافر، لكنها اكتفت بتحليل أثر الأدوات الرقمية على القيمة المقدمة دون الربط المباشر بممارسات إدارة المشاريع كتخطيط الوقت أو ضبط النطاق أو إدارة التكلفة، وهو ما تحاول هذه الدراسة سدّه من خلال تحليل تكامل هذه الأبعاد الإدارية وتأثيرها المباشر في تحسين جودة الخدمة وتجربة العميل داخل المطار.

ثالثًا: تناولت دراسات أخرى مثل (شجاع وأبو رفاعي، 2022) و(حسين وآخرون، 2020) تقييم رضا المسافرين عن الخدمات الأمنية أو التشغيلية في المطارات، إلا أنها لم تعتمد على إطار مفاهيمي متكامل لإدارة المشاريع ولم تربط جودة الخدمات بنموذج إداري تحليلي قائم على أبعاد واضحة مثل الوقت والجودة والتكلفة والنطاق.

رابعًا: على الرغم من تعدد الأبحاث التي ناقشت الخدمات في قطاع الطيران، إلا أن أغلبها اكتفى بجوانب فنية أو تشغيلية أو أمنية دون دمج حقيقي لإدارة المشاريع كمنهج تطبيقي لتحسين تجربة المسافر، وهو ما تركز عليه هذه الدراسة بوصفه بُعدًا مغفلاً في الدراسات السابقة، خصوصًا في السياق المحلي لمطار الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية.

خامسًا: ومن هنا تتضح الفجوة البحثية، إذ لا توجد دراسة ميدانية سابقة دمجت أبعاد إدارة المشاريع (الزمن، الجودة، التكلفة، النطاق) كعوامل تؤثر في تجربة المسافر وجودة الخدمات المقدمة له داخل بيئة مطارات المملكة. ولذلك، تسعى الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس:

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. مفهوم إدارة المشاريع وأبعادها

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، خاصة في البيئات الديناميكية مثل المطارات. وتشمل الأبعاد الرئيسة لإدارة المشاريع: إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، وإدارة النطاق، والتي تمثل مجتمعة عناصر التحكم الجوهرية لضمان

تنفيذ المشروع بكفاءة. فنجاح أي مشروع يعتمد على التكامل بين هذه الأبعاد، من خلال التخطيط الجيد، والرقابة، والتقييم المستمر. وتبرز أهمية هذه الأبعاد في القطاع الخدمي كالمطارات، حيث يؤدي أي خلل في أحدها إلى تأخر أو ضعف في مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين. (باقر وآخرون، 2020)

2. تجربة المسافر وجودة الخدمات في بيئة المطارات

تجربة المسافر تعتبر انعكاساً مباشراً لجودة الخدمات المقدمة داخل المطار، وتشمل عناصر متعددة كزمن الانتظار، الخدمات الأرضية، التفاعل مع الموظفين، ونظافة المرافق. كما أن تقييم المسافرين لهذه التجربة يُعد مؤشراً حساساً على مدى التميز في الخدمة. وقد أظهرت دراسات حديثة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى الخدمات الرقمية وتحسين تجربة السفر لدى المسافرين، مما يوضح أن جودة الخدمات داخل المطارات لا تنفصل عن إدارة المشاريع التي تؤسس لهذه البنى التحتية والخدمات التشغيلية. (خلاف وآخرون، 2022)

3. العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المسافر

تُساهم المشاريع المُدارة بكفاءة في تحسين تجربة المسافر من خلال تطوير بيئة مطارية متكاملة، تُدار فيها عمليات الأمن، إجراءات الدخول، الصعود للطائرة، وتقديم الخدمات اللوجستية بشكل متزامن وسلس. وعندما يتم تنفيذ مشاريع تطويرية وفق معايير إدارة المشاريع، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على انسيابية الإجراءات، وتقليص وقت الانتظار، ورفع درجة رضا المسافرين. إذ تؤكد الأدبيات أن تخطيط المشاريع بشكل استراتيجي وتنفيذها بكفاءة يؤديان إلى تحسين الأداء الكلي لمرافق المطار والخدمات المقدمة داخله. (الحربي، 2022)

4. دور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تعزيز إدارة المشاريع وتحسين تجربة المسافر

يُعد توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي من العوامل المؤثرة على تجربة المسافر، حيث تُساهم هذه التقنيات في دعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية في إدارة

المشاريع. وتوضح الدراسات أن استخدام الأتمتة الذكية والتحليل التنبؤي يؤدي إلى تحسين فعالية التخطيط والتنفيذ في المطارات، مما يُعزز مستوى الخدمات المقدمة ويوفر تجربة أكثر مرونة وسلاسة للمسافرين. وهو ما يؤكد أن فعالية إدارة المشاريع الحديثة تتعزز من خلال دمج أدوات التحول الرقمي فيها. (الطحطوح، 2024؛ خلاف وآخرون، 2022)

5. أهمية إدارة الجودة ضمن نطاق المشروع في بيئة المطارات

تشير الدراسات إلى أن مشاريع المطارات التي تولي اهتماماً بإدارة الجودة أثناء مراحل التنفيذ تحقق نتائج أفضل على مستوى رضا المسافرين. فمراقبة الجودة في مراحل التصميم والبناء والتشغيل تُنتج بيئة خدمتية أكثر موثوقية، وتقلل من الشكاوى التشغيلية، كما تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمطار. وتُعد هذه الأبعاد من مخرجات إدارة المشاريع الفعالة، حيث تتقاطع إدارة الجودة مع باقي الأبعاد (الوقت، التكلفة، النطاق) لتؤسس لخدمة متكاملة من منظور المسافر. (باقر وآخرون، 2020)

6. تجربة المطارات العربية في قياس جودة الخدمة وتأثيرها على رضا المسافرين

أظهرت دراسة حالة مطار برج العرب أن هناك فجوة بين توقعات المسافرين ومستوى الخدمات الفعلي، وهو ما يؤكد على أهمية توظيف منهجية علمية في تنفيذ مشاريع التطوير داخل المطارات. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين تجربة المسافر يتطلب تفعيل آليات الاستماع إلى صوت العميل، وتنفيذ مشاريع تطويرية تُركز على تقليل أوقات الانتظار وتحسين الخدمات المقدمة، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المشاريع بكفاءة وفعالية. (حسين وآخرون، 2020)

7. أهمية الوقت في تقديم الخدمة داخل المطارات

أكدت دراسة حول مطار هوارى بومدين أن إدارة الوقت تُعد من أبرز محددات جودة الخدمة في بيئة المطار. حيث أظهرت النتائج أن الالتزام الزمني في تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات يُساهم في تقليل

الازدحام وزمن الانتظار، وبالتالي رفع مستوى رضا المسافرين. وهذا يعكس أهمية تضمين بُعد الوقت في إدارة مشاريع التطوير الخدمي داخل المطارات. (بن جمعة وسعيد، 2023)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المسافر وجودة الخدمات في بيئة المطارات. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها إحصائياً، لاستخلاص أنماط العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وقد تم بناء الاستبانة بناءً على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتضمنت فقرات تغطي أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تجربة المسافر وجودة الخدمات).

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في المسافرين وموظفي التشغيل وإدارة المشاريع في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت فئتين:

- مسافرون تم استطلاع آرائهم حول تجربة السفر وجودة الخدمات.
- موظفون متخصصون في إدارة وتشغيل المشاريع بالمطار.

رابعاً: الأساليب الإحصائية

استخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات، من خلال الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاستجابات.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة α (0.05).

11.1 حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود المكانية : تُجرى هذه الدراسة ميدانياً على مطار الملك عبدالعزيز الدولي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- ثانياً: الحدود الزمانية : تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2026/2025م.
- ثالثاً: الحدود الموضوعية : تتمحور الدراسة حول موضوع "دور إدارة المشاريع في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات"، وتركز فقط على أبعاد محددة لإدارة المشاريع مثل: (إدارة الوقت، الجودة، النطاق، التكلفة)، وأبعاد محددة لتجربة المسافر وجودة الخدمة.
- رابعاً: الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من المسافرين والعاملين في مطار الملك عبدالعزيز.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تُمثّل إدارة المشاريع أحد أبرز الحقول المعرفية التي شهدت تطورًا متسارعًا خلال العقود الأخيرة، إذ انتقلت من كونها مجموعة من الأدوات الفنية المحدودة التي تخدم قطاعات الهندسة والبناء، إلى منظومة إدارية متكاملة تستند إلى أطر نظرية ومعايير دولية راسخة تتخطى حدود القطاعات لتشمل الخدمات والتقنية والرعاية الصحية والطيران. ولعلّ ما يُكسب هذا الحقل أهمية استثنائية في سياق الدراسة الحالية هو ارتباطه الوثيق بالتحوّلات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، حيث تُعدّ مشروعات تطوير المطارات—وعلى رأسها مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة—من المشروعات الاستراتيجية التي تتطلب مستوى عاليًا من الانضباط الإداري والمنهجية العلمية في التخطيط والتنفيذ والرقابة. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لإدارة المشاريع من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات، مع التركيز على الأبعاد الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة وهي: إدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة التكلفة، وإدارة النطاق، وصولًا إلى بناء تصوّر نظري يربط هذه الأبعاد بسياق تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في المطارات.

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

حظي مفهوم إدارة المشاريع باهتمام واسع من الباحثين والمنظمات المهنية الدولية، غير أن التعريفات تباينت تبعًا للزاوية النظرية التي ينطلق منها كل باحث ومدى تركيزه على البعد الفني أو الاستراتيجي أو القيمي. ويلاحظ أن هذا التباين لا يعكس تناقضًا بقدر ما يعكس تعدد أوجه الحقل وثرأه المعرفي، إذ إن كل تعريف يُضيء جانبًا مختلفًا من جوانب الممارسة الإدارية للمشروعات.

فقد أشار الحربي (2022) إلى أن إدارة المشاريع تُمثّل نظامًا تخطيطيًا وتنظيميًا شاملاً يقوم على توجيه الموارد البشرية والمادية والمالية نحو تحقيق أهداف محددة سلفًا ضمن أطر زمنية ومالية واضحة، مع التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ مرحلة تأسيسية لا يمكن تجاوزها حتى في المشروعات صغيرة الحجم. وما يُميّز هذا التوجّه أنه يضع التخطيط في موقع مركزي ويرفض الافتراض الشائع بأن المشروعات المحدودة قد لا تحتاج إلى تخطيط استراتيجي، مما يُرسّخ فكرة أن الانضباط المنهجي سمة لازمة لإدارة المشاريع بصرف النظر عن حجمها.

وفي السياق ذاته، عرّف باقر وآخرون (2020) إدارة المشاريع بوصفها عملية تنسيقية منظمة تهدف إلى التعامل مع أبعاد المخاطر المتعددة—الفنية واللوجستية والمالية والبشرية والبيئية—وإدارتها بشكل استباقي لضمان تحقيق أبعاد المشروع الأساسية من حيث التكلفة والجودة والوقت والنطاق. ويُبرز هذا التعريف البُعد التكاملي لإدارة المشاريع، حيث لا تقتصر المهمة على إنجاز الأنشطة المخططة فحسب، بل تمتد إلى التعرف المبكر على مصادر عدم اليقين وبناء آليات استجابة فعّالة تحمي المشروع من الانحراف عن مساره.

من جهة أخرى، اتجه العبد اللات والشورة (2021) إلى تعريف إدارة المشاريع من منظور الحوكمة المؤسسية، إذ وصفها بأنها منظومة من المبادئ والإجراءات التي تكفل الشفافية والمساءلة والاستدامة في إدارة الموارد العامة وتوظيفها لتحقيق نتائج مشروعات ذات قيمة مضافة. ويتميّز هذا التوجه بإسقاطه لمفاهيم الحوكمة الرشيدة على ممارسات إدارة المشاريع، مما يجعله ملائمًا بشكل خاص لمشروعات القطاع العام والمشروعات الضخمة التي تتطلب رقابة مجتمعية ومؤسسية صارمة.

أمّا الظفيري والشورة (2021) فقد ربطا مفهوم إدارة المشاريع بالتأزر الاستراتيجي، إذ نظرا إليها بوصفها الأداة التنفيذية التي تُترجم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة—سواء البيعية أو التشغيلية أو الاستثمارية أو الإدارية—إلى مخرجات مشروعات محددة، مع التأكيد على أن التمكين الإداري يُعزّز قدرة فرق المشروع على تحقيق الأهداف المرجوة. ويُضيف هذا الطرح بُعدًا تنظيميًا مهمًا يربط نجاح المشروع بالبيئة المؤسسية الداعمة وليس فقط بالكفاءة الفنية لمدير المشروع.

وقد أضاف عضيبات والجوازنة (2022) بُعدًا أخلاقيًا ومهنيًا بالغ الأهمية، حيث عرّف إدارة المشاريع بأنها ممارسة مهنية تستند إلى معايير أخلاقية تحكم سلوك الفريق وتوجّه قراراته، بحيث لا تقتصر الفاعلية على الجوانب الفنية والمالية بل تشمل النزاهة والالتزام المهني بوصفهما شرطين لازمين لاستدامة نتائج المشروع. وهذا التوجه يستجيب لتحديات واقعية تواجه المشروعات الكبرى حيث تتعدد أصحاب المصلحة وتتقاطع المصالح.

وفي ضوء التطورات التقنية المتسارعة، قدّم الطحطوح (2024) تعريفًا يُدمج البعد التكنولوجي، إذ وصف إدارة المشاريع بأنها حقل معرفي وتطبيقي يتّجه بشكل متزايد نحو توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار ومراقبة الأداء، مما يرفع من دقة التوقعات ويُقلّص هامش الخطأ البشري. ويُشير هذا التعريف إلى تحوّل جوهري في طبيعة الممارسة الإدارية للمشروعات، حيث لم تعد الأدوات التقليدية وحدها كافية في ظلّ تعقّد المشروعات المعاصرة.

واستكمالاً لهذا التوجه التقني، نظر الربيع ومفلح (2024) إلى إدارة المشاريع من زاوية التحول الرقمي، إذ عرّفها بأنها القدرة على توظيف التقنيات الرقمية في إعادة هيكلة عمليات المشروع وتحسين تدفق المعلومات بين الأطراف المعنية، مع الإشارة إلى أن التجديد الاستراتيجي يُمثّل حلقة وسيطة تُعزّز أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشروعات. ويُقدّم هذا الطرح إطارًا تفسيريًا يُساعد على فهم كيف يمكن للتقنية أن تُحدث نقلة نوعية في إدارة مشاريع البنية التحتية الكبرى كمشروعات المطارات.

كذلك أوضح الشهري والعقيلي (2024) أن إدارة المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة تتطلب تبني ممارسات الإدارة الرشيقة التي تقوم على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقيادة ذات الرؤية، وأن هذه الممارسات تُساهم في دعم مشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات.

وبناءً على ما سبق من تعريفات متنوعة، يرى الباحث أن إدارة المشاريع في سياق هذه الدراسة يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: منظومة معرفية ومنهجية متكاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الرشيدة والانضباط الأخلاقي والتوظيف الذكي للتقنية، وتُطبّق من خلال أربعة أبعاد محورية هي إدارة

الوقت والجودة والتكلفة والنطاق، بهدف تنفيذ مشروعات تطوير مطار الملك عبدالعزيز الدولي بما يُحقّق تجربة مسافر متميّزة ومستوى عالٍ من جودة الخدمات يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتجاوز أهمية إدارة المشاريع حدود الإنجاز الفني للأنشطة المخططة لتتطال أبعادًا استراتيجية وتنظيمية واقتصادية ومجتمعية عميقة، ولا سيما في المشروعات الخدمية الكبرى التي تمسّ حياة ملايين المستفيدين يوميًا كمشروعات تطوير المطارات. وقد تعاظمت هذه الأهمية في ظل التنافسية المتزايدة بين المطارات الدولية على استقطاب المسافرين وشركات الطيران، فضلًا عن التحولات الوطنية الكبرى التي تفرض معايير أداء صارمة وجدول زمنية طموحة. ويمكن استعراض أبرز أوجه هذه الأهمية من خلال ما أسهم به الباحثون في هذا المجال.

فقد أشار الحربي (2022) إلى أن أهمية إدارة المشاريع تتجلى في عدة أبعاد جوهرية: أولاً، أنها تُوفّر إطارًا منهجيًا يضمن ترشيد استخدام الموارد المحدودة وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية بدلاً من تشتتها في أنشطة هامشية. ثانيًا، أنها تُمكن القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية وحدها. ثالثًا، أنها تُعزّز القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بشكل استباقي قبل أن تتحول إلى أزمات تُعرقل سير المشروع.

ويرى باقر وآخرون (2020) أن أهمية إدارة المشاريع تبرز بشكل خاص في المشروعات الهندسية والخدمية المعقدة، حيث تتشابك المخاطر الفنية واللوجستية والمالية والبشرية. فالمشروعات التي تفتقر إلى منهجية واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة لتجاوز الميزانيات والجداول الزمنية وتدني مستوى الجودة. وعلى العكس من ذلك، فإن المشروعات التي تتبنى مقاربة تكاملية لإدارة المخاطر ضمن إطار إدارة المشاريع تستطيع أن تُقلّل من الفجوة بين المخطط والفعل وأن تُحافظ على مستوى أداء مقبول حتى في ظل ظروف عدم اليقين.

ومن منظور الحوكمة المؤسسية، أكد العبدلات والشورة (2021) أن إدارة المشاريع تكتسب أهمية متعاظمة في القطاع العام لأنها تُرسخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتُمكن الجهات الرقابية والمجتمع من متابعة أداء المشروعات العامة والتحقق من كفاءة إنفاق المال العام. كما أنها تُسهم في تعزيز ثقة المواطنين والمستفيدين في قدرة المؤسسات الحكومية على إنجاز مشروعات بنية تحتية ذات جودة عالية وفي المواعيد المحددة. وهذا البعد يكتسب دلالة خاصة في سياق مشروعات تطوير المطارات السعودية التي تخضع لمتابعة مجتمعية وإعلامية مكثفة.

ويُضيف الظفيري والشورة (2021) بُعدًا استراتيجيًا آخر يتعلق بأهمية إدارة المشاريع في تحقيق التآزر بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، إذ إن المشروعات الكبرى—كمشروعات تطوير المطارات—تتطلب تنسيقًا محكمًا بين إدارات متعددة (العمليات، التسويق، تقنية المعلومات، الموارد البشرية، المالية) ولا يمكن تحقيق هذا التنسيق دون إطار مشروع واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات وقنوات الاتصال.

أما عضيبات والجوازنة (2022) فقد أشارا إلى أن إدارة المشاريع تُسهم في بناء سمعة مهنية للمنظمة من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، حيث إن المشروعات التي تُنفَّذ وفق ممارسات نزهة وشفافة تُعزّز ثقة المستفيدين والشركاء والمستثمرين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على قدرة المنظمة على استقطاب مشروعات ومبادرات جديدة.

وفي ضوء التطورات التقنية، أبرز الطحطوح (2024) أن أهمية إدارة المشاريع المعاصرة تتعاظم مع تزايد الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، إذ إن المنظمات القادرة على دمج التقنيات الذكية في عمليات إدارة مشاريعها تحقق ميزة تنافسية تتمثل في سرعة الاستجابة ودقة التوقعات وخفض التكاليف التشغيلية. وأكد الربيع ومفلح (2024) أن التحول الرقمي أصبح ضرورة وليس خيارًا، وأن المشروعات التي لا تتبنى أدوات رقمية في إدارتها تواجه مخاطر متزايدة من التأخر وضعف التنسيق وتدني جودة المخرجات.

كما أن الشهري والعقيلي (2024) أوضحا أن أهمية إدارة المشاريع تمتد إلى دعم مشروعات إدارة المعرفة، حيث إن الممارسات الرشيقة في إدارة المشاريع—كالتحسين المستمر وتمكين الأفراد—تُسَهِّل

عمليات اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل المنظمة، مما يثري الذاكرة المؤسسية ويُحسّن جودة القرارات في المشروعات اللاحقة.

وخلاصة القول إن أهمية إدارة المشاريع تنبثق من كونها الأداة التي تُحوّل الطموحات الاستراتيجية إلى واقع ملموس، وتضمن أن تتم هذه التحولات بكفاءة ونزاهة وجودة عالية. وفي سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي الذي يستهدف استقبال أكثر من 100 مليون مسافر بحلول 2030، فإن أي قصور في منهجية إدارة المشاريع قد يُفضي إلى تأخيرات مكلفة وتدنيّ في مستوى الخدمات يلحق ضرراً بسمعة المطار والقطاع السعودي بأكمله.

4.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تنوع أهداف إدارة المشاريع بتنوع المنظور النظري والسياق التطبيقي الذي تُمارَس فيه، إلا أن الأدبيات تكشف عن توافق واسع حول مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيقها بصرف النظر عن طبيعة القطاع.

فمن المنظور التخطيطي الاستراتيجي، أوضح الحربي (2022) أن إدارة المشاريع تهدف إلى ضمان التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين التنفيذ الفعلي للمشروعات، بحيث يُصبح كل مشروع رافداً يُغذي الأهداف الكلية بدلاً من أن يكون جزيرة منعزلة. كما تهدف إلى بناء قدرة مؤسسية على اختيار المشروعات ذات الأولوية وترتيبها وفق معايير موضوعية تعتمد على الجدوى الاقتصادية والتوافق الاستراتيجي. فضلاً عن ذلك، تسعى إلى خلق بيئة قادرة على التعلّم من المشروعات السابقة واستثمار الدروس المستفادة في تحسين الأداء المستقبلي.

ومن منظور إدارة المخاطر، حدّد باقر وآخرون (2020) ثلاثة أهداف محورية: أولها التعرّف المبكر على مصادر المخاطر وتصنيفها وتقييم أثرها المحتمل على أبعاد المشروع. وثانيها وضع خطط استجابة تتناسب مع طبيعة كل خطر ودرجة خطورته. وثالثها بناء نظام رصد مستمر يُمكن من تتبّع المخاطر المحددة واكتشاف مخاطر جديدة خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

وأضاف العبد اللات والشورة (2021) مجموعة من الأهداف المرتبطة بالحوكمة: تحقيق الشفافية في إعداد التقارير ومشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة، وضمان خضوع القرارات لمراجعة مؤسسية تحول دون الانفراد أو الانحراف، وتعزيز استدامة نتائج المشروعات بحيث تتجاوز آثارها الإيجابية مرحلة التسليم لتستمر في خدمة المستفيدين على المدى البعيد.

كما حدّد الظفيري والشورة (2021) أهدافاً تتصل بالتمكين التنظيمي، من بينها: تهيئة بيئة عمل تمنح فرق المشروع الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الميدانية السريعة، وتحقيق التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة لمنع ازدواجية الجهود وتضارب الأولويات، وتطوير كفاءات الأفراد من خلال مشاركتهم في مشروعات متنوعة تُثري خبراتهم المهنية.

ومن المنظور الأخلاقي المهني، رأى عضيبات والجوازنة (2022) أن إدارة المشاريع تهدف إلى ترسيخ ثقافة النزاهة داخل فرق العمل، وضمان أن تكون القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد واختيار الموردين والتعاقد مبنية على معايير موضوعية لا على اعتبارات شخصية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمشروع تجاه المجتمع المحيط والبيئة.

ومن زاوية التقنية والابتكار، أشار الطحطوح (2024) إلى أن إدارة المشاريع المعاصرة تهدف إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط والرقابة لتحسين دقة التنبؤات وتسريع الاستجابة للمتغيرات، بينما أكد الربيع ومفلح (2024) أن من أهدافها المركزية تسهيل التحول الرقمي الشامل للمنظمة من خلال المشروعات التقنية التي تُعيد هندسة العمليات وتُحسن تجربة المستفيد النهائي.

وأخيراً، أوضح الشهري والعقيلي (2024) أن إدارة المشاريع تهدف إلى دعم منظومة إدارة المعرفة في المنظمة من خلال توثيق التجارب وتبادل الخبرات وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتداول والاستفادة منها في المشروعات المقبلة.

ويستخلص الباحث مما تقدّم أن أهداف إدارة المشاريع في سياق مشروعات تطوير مطار الملك عبدالعزيز الدولي يمكن تلخيصها في: تحقيق الانسجام بين المشروعات التطويرية ومستهدفات رؤية 2030،

وترشيد الموارد المالية والبشرية الضخمة، وإدارة المخاطر في بيئة تشغيلية شديدة التعقيد، وضمان الحوكمة والشفافية، وتوظيف التقنيات الحديثة لتعزيز كفاءة التنفيذ والرقابة، وبناء قاعدة معرفية مؤسسية تُثري المشروعات المستقبلية.

5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع

تم تحديد الأبعاد الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة—إدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة التكلفة، وإدارة النطاق—بناءً على المعيار الدولي الصادر عن معهد إدارة المشاريع PMI ضمن دليل الإدارة المعرفية PMBOK الذي يُصنّف عشر مجالات معرفية أساسية، فضلاً عن التوجه النظري الذي تبناه باقر وآخرون (2020) حيث اعتمدوا أبعاد التكلفة والجودة والوقت والنطاق كمتغيرات تابعة لإدارة المشاريع، وما أكده الحربي (2022) من أن هذه الأبعاد الأربعة تُشكّل "المثلث الحديدي الموسّع" الذي يُعدّ الاختبار الحقيقي لنجاح أو فشل أي مشروع. ويُعرض فيما يلي كل بُعد بشكل تفصيلي.

1 إدارة الوقت

تُعدّ إدارة الوقت من أكثر أبعاد إدارة المشاريع حساسية، إذ إن أي انحراف عن الجدول الزمني المحدد يُلقي بظلاله على بقية الأبعاد ويُنتج تأثيرات تراكمية يصعب تداركها. ويُعرّف هذا البُعد بأنه مجموعة العمليات المنهجية التي تكفل إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وتشمل تعريف الأنشطة وترتيبها وتقدير مواردها ومددها الزمنية ووضع الجدول الزمني ومراقبته والتحكم فيه. وتتفاوت هذه العمليات في تعقيدها تبعاً لحجم المشروع وطبيعته، غير أنها جميعاً تنطلق من مبدأ أساسي هو أن الوقت مورد غير قابل للاسترداد ولا يمكن تخزينه.

ولإدارة الوقت في مشروعات المطارات خصوصية فريدة، فعلى عكس كثير من المشروعات الإنشائية التقليدية التي يمكن أن تتحمل تأخيرات محدودة، فإن مشروعات تطوير المطارات تعمل في بيئة تشغيلية حيّة حيث يتواصل تدفق المسافرين ورحلات الطيران أثناء فترة التنفيذ. وهذا يعني أن أي تأخير في إنجاز مرفق أو نظام جديد لا يؤثر فقط على المشروع ذاته بل يمتد أثره إلى تعطيل عمليات المطار اليومية

وإزعاج المسافرين وإرباك شركات الطيران. وقد أشار خليفتي وموسى (2022) إلى أن الخدمة المقدمة في الوقت المناسب تُعدّ ركيزة أساسية لجودة الخدمات المطارية، وأن التأخيرات الناجمة عن سوء إدارة الوقت في المشروعات التطويرية تنعكس مباشرة على رضا المسافرين وتقييمهم لتجربتهم في المطار.

وتتضمن أدوات إدارة الوقت أساليب متعددة تتراوح بين الأساليب التقليدية كمخطط غانت وأسلوب المسار الحرج والأساليب الحديثة كالجدولة القائمة على البيانات والتخطيط المتكرر المستخدم في المنهجيات الرشيقة. وقد أوضح الطحطوح (2024) أن الذكاء الاصطناعي بات يُوظف في إدارة الوقت من خلال التحليلات التنبؤية التي تُقدّر احتمالات التأخير في كل مرحلة وتُفترح سيناريوهات بديلة لتعويض الانحرافات المحتملة. كما أن الربيع ومفلح (2024) أشارا إلى أن أدوات التحول الرقمي—كبرامج إدارة المشاريع السحابية ولوحات المتابعة الآنية—تُعزّز قدرة فريق المشروع على رصد حالة الجدول الزمني لحظة بلحظة واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

وفي بيئة مطار الملك عبدالعزيز الدولي الذي يستقبل عشرات الملايين من المسافرين سنوياً ويمر بمراحل توسعة متتالية، فإن إدارة الوقت ليست مجرد بُعد في بل ضرورة تشغيلية واستراتيجية، إذ إن تأخر تسليم صالة جديدة أو نظام أمتعة محدث قد يُعرقل استيعاب الأعداد المتزايدة من المسافرين ويُضعف القدرة التنافسية للمطار مقارنة بنظرائه الإقليميين والدوليين.

(2) إدارة الجودة

تُمثّل إدارة الجودة البُعد الذي يضمن أن مخرجات المشروع تلبي المتطلبات المحددة وتتوافق مع توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة. ويُعرّف هذا البُعد بأنه مجموعة العمليات التي تشمل تخطيط الجودة وضمانها ومراقبتها، حيث يُحدّد التخطيط المعايير المرجعية التي يجب أن تستوفها المخرجات، ويُؤكّد الضمان أن العمليات المتبعة قادرة على تحقيق هذه المعايير، وتتولى المراقبة التحقق من المطابقة الفعلية وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وقد تطورت مفاهيم إدارة الجودة عبر مدارس فكرية متعددة أسهمت في تشكيل الممارسة المعاصرة. فمدرسة ديمينغ ركزت على التحسين المستمر من خلال دورة خطط-نفذ-تحقق-صحّح، بينما أكدت مدرسة جوران على أن الجودة هي الملاءمة للاستخدام وليس مجرد المطابقة للمواصفات، في حين دعا كروسبي إلى مبدأ "صفر عيوب" باعتباره الهدف الذي ينبغي أن تسعى إليه كل منظمة. وتتقاطع هذه المدارس في التأكيد على أن الجودة ليست مرحلة نهائية تُضاف بعد الانتهاء من التنفيذ، بل هي ثقافة تتخلل جميع مراحل المشروع من التخطيط حتى التسليم وما بعده.

وفي سياق مشروعات المطارات، تكتسب إدارة الجودة أبعادًا إضافية تتعلق بالتقييمات الدولية التي أصبحت مرجعية لقياس أداء المطارات. فبرنامج جودة خدمات المطارات ASQ الصادر عن المجلس الدولي للمطارات ACI، وتصنيفات سكاي تراكس Skytrax، باتا يُمثّلان معايير تنافسية تسعى المطارات لتحقيقها لتعزيز سمعتها الدولية واستقطاب المزيد من المسافرين وشركات الطيران. وقد أوضح هلال (2020) أن تحسين جودة الخدمات وفق متطلبات سكاي تراكس يتطلب منهجية شاملة تُعالج جميع نقاط التماس مع المسافر بدءًا من مناطق الانتظار مرورًا بالإجراءات الأمنية ووصولًا إلى منطقة استلام الأمتعة.

ويرتبط بُعد الجودة ارتباطًا عضويًا ببقية الأبعاد، فتحقيق جودة عالية يتطلب وقتًا كافيًا للاختبار والمراجعة وموارد مالية لتطبيق أنظمة رقابة فعّالة، كما أن ضبط نطاق المشروع يمنع إضافة متطلبات غير مدروسة قد تُضعف الجودة الكلية. وقد أشار باقر وآخرون (2020) إلى أن المخاطر الفنية واللوجستية تُشكّل تهديدًا مباشرًا لجودة المشروع، مما يجعل تكامل إدارة الجودة مع إدارة المخاطر ضرورة منهجية لا اختيارية.

وفي مطار الملك عبدالعزيز الدولي، تتجلى أهمية إدارة الجودة في ضرورة ضمان أن مشروعات التوسعة والتطوير لا تقتصر على زيادة الطاقة الاستيعابية كمًّا بل ترتقي بمستوى الخدمة نوعًا، بحيث يجد المسافر تجربة سلسلة ومريحة تتوافق مع المعايير الدولية وتتجاوزها حيثما أمكن.

(3) إدارة التكلفة

يُعنى هذا البُعد بتخطيط الموارد المالية للمشروع وتقديرها وموازنتها ومراقبتها والتحكم فيها لضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة. وتُعد إدارة التكلفة من أكثر الأبعاد تأثيراً على قرارات أصحاب المصلحة، إذ إن تجاوز الميزانية يُثير تساؤلات جدية حول كفاءة الإدارة وقد يُفضي إلى تقليص نطاق المشروع أو التضحية بالجودة لاستيعاب الزيادة في التكاليف.

وتتضمن عمليات إدارة التكلفة عدة مراحل متتابعة ومتكاملة: تبدأ بوضع خطة إدارة التكلفة التي تُحدّد السياسات والإجراءات والأدوات المستخدمة، ثم تنتقل إلى تقدير التكاليف باستخدام أساليب مختلفة كالتقدير بالمقارنة والتقدير المعلي والتقدير التصاعدي التفصيلي، ثم إعداد الميزانية الأساسية التي تُمثّل خط الأساس الذي يُقاس عليه الأداء الفعلي، وأخيراً مراقبة التكاليف والتحكم فيها من خلال أدوات مثل تحليل القيمة المكتسبة الذي يُمكن من قياس الانحرافات في التكلفة والجدول الزمني وتوقع التكلفة النهائية عند الإنجاز.

وفي المشروعات الكبرى كمشروعات تطوير المطارات، تزداد تعقيدات إدارة التكلفة بسبب عدة عوامل: ضخامة الميزانيات المخصصة، وطول فترة التنفيذ التي تجعل التكاليف عرضة للتضخم وتقلبات أسعار المواد والعملات، وتعدد المقاولين والموردين، والتغيرات في المتطلبات التنظيمية والأمنية التي قد تفرض نفقات إضافية غير متوقعة. وقد أشار باقر وآخرون (2020) إلى أن المخاطر المالية تُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الهندسية، وأن غياب منهجية واضحة لإدارة التكلفة يُفضي في كثير من الأحيان إلى تجاوزات كبيرة في الميزانية.

ومن الأدوات الحديثة في إدارة التكلفة ما أشار إليه الطحطوح (2024) من توظيف الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمسارات التكلفة واكتشاف الانحرافات المبكرة قبل أن تتفاقم، فضلاً عن ما ذكره الربيع ومفلح (2024) من أن الأنظمة الرقمية المتكاملة—كبرامج تخطيط موارد المؤسسة ERP المرتبطة بأنظمة إدارة المشاريع—تُمكن من تتبّع التكاليف بشكل آني وربطها بالتقدم الفعلي في العمل.

وفي سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي، فإن إدارة التكلفة الفعّالة لا تعني الاقتصاد المفرط الذي قد يُضعف جودة المخرجات، بل تعني تحقيق أقصى قيمة ممكنة من كل ريال يُنفَق بما يضمن تقديم تجربة مسافر راقية ومرافق عالمية المستوى دون إهدار أو تبذير.

(4) إدارة النطاق

يُشكّل هذا البُعد الأساس الذي تُبنى عليه بقية أبعاد إدارة المشاريع، إذ يُعنى بتعريف ما يدخل في حدود المشروع وما يخرج عنها بشكل واضح وموثّق. ويُعرّف بأنه مجموعة العمليات التي تكفل أن يتضمن المشروع—وفقط المشروع—جميع الأعمال المطلوبة لإنجازه بنجاح. وتشمل هذه العمليات جمع المتطلبات وتحليلها، وتحديد النطاق ووصفه تفصيليًا، وإنشاء هيكل تجزئة العمل الذي يُقسّم العمل الكلي إلى حزم عمل قابلة للإدارة والقياس، والتحقق من النطاق مع أصحاب المصلحة، ومراقبة النطاق والتحكم فيه لمنع ظاهرة "زحف النطاق" التي تُعدّ من أخطر التهديدات التي تواجه المشروعات.

وتنشأ ظاهرة زحف النطاق عندما تُضاف متطلبات جديدة إلى المشروع دون تقييم أثرها على الوقت والتكلفة والجودة ودون المرور بعملية إدارة التغيير الرسمية. وهذه الظاهرة شائعة بشكل خاص في المشروعات الخدمية الكبرى حيث تتعدد توقعات أصحاب المصلحة وتباین أولوياتهم. وقد أوضح العبدلات والشورة (2021) أن الحوكمة الرشيدة تُمثّل خط الدفاع الأول ضد زحف النطاق، إذ إن الإجراءات الشفافة والمساءلة المؤسسية تمنع أي طرف من فرض تغييرات غير مدروسة على المشروع.

وفي مشروعات تطوير المطارات، يكتسب تحديد النطاق أهمية استثنائية بسبب تشعّب المكونات: بنية تحتية إنشائية، وأنظمة تقنية، وتجهيزات أمنية، وخدمات تجارية، ومرافق خدمية، وأنظمة نقل داخلي، ومواقف سيارات، وغيرها. وكل مكوّن من هذه المكونات يمكن أن يتوسع أو يتغير استجابة لتطورات تقنية جديدة أو متطلبات تنظيمية مستحدثة أو رغبات أصحاب المصلحة المتجددة. وقد أشار الحربي (2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الدقيق في بداية المشروع يُقلّل بشكل كبير من احتمالات زحف النطاق لاحقًا، لأنه يُرسي فهمًا مشتركًا بين جميع الأطراف حول ما يُتوقع تحقيقه وما يقع خارج حدود المشروع.

كما أن الظفيري والشورة (2021) أوضحا أن التمكين الإداري يلعب دورًا في إدارة النطاق، إذ إن فرق المشروع المُمكَّنة تكون أقدر على التفاوض مع أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم ورفض الإضافات غير المبررة بثقة مؤسسية.

وفي مطار الملك عبدالعزيز الدولي الذي تتقاطع فيه مشروعات متعددة ومتزامنة، فإن ضبط نطاق كل مشروع والتنسيق بين النطاقات المختلفة يُعدّ شرطًا أساسيًا لتفادي التعارض والتداخل وضمان أن تتكامل المخرجات النهائية في منظومة واحدة متسقة تخدم المسافر بسلاسة.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع المعاصرة

شهد حقل إدارة المشاريع تطورًا ملحوظًا في الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة تعقيدات المشروعات المعاصرة، ويمكن رصد أبرز هذه الاستراتيجيات فيما يلي.

تُعدّ استراتيجية التخطيط الاستراتيجي الشامل من أعرق المقاربات وأكثرها رسوخًا، وقد أكد الحربي (2022) أنها تقوم على ربط المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة منذ مرحلة الاختيار والبدء، بحيث لا يُنقذ مشروع إلا إذا كان يُسهم بشكل واضح في تحقيق الرؤية المؤسسية. وتتضمن هذه الاستراتيجية تحليل الجدوى الاستراتيجية وليس فقط المالية، وتحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية التي تربط مخرجات المشروع بنتائج المنظمة الكلية.

وفي المقابل، برزت استراتيجية الإدارة الرشيقة كبديل أو مُكمّل للمقاربات التقليدية، وقد أوضح الشهري والعقيلي (2024) أنها تقوم على مبادئ التحسين المستمر واحترام الأفراد والقيادة ذات الرؤية، وأنها تُمكن المنظمات من الاستجابة بمرونة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتتميّز هذه الاستراتيجية بتقسيم المشروع إلى دورات قصيرة تُنتج مخرجات قابلة للاستخدام والتقييم في كل دورة، مما يُقلّل من مخاطر الانحراف الكبير ويُتيح التعلّم التراكمي.

كما أن استراتيجية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر اكتسبت اهتمامًا متزايدًا، وقد تبناها باقر وآخرون (2020) حيث أكدوا أن المشروعات الناجحة هي التي تُدمج إدارة المخاطر في صلب عمليات

التخطيط والتنفيذ والرقابة بدلاً من التعامل معها كنشاط هامشي أو مرحلة منفصلة. وتقتضي هذه الاستراتيجية إنشاء سجل مخاطر ديناميكي يُحدَّث باستمرار وربط كل خطر بأبعاد المشروع الأربعة لتقييم أثره المحتمل على الوقت والتكلفة والجودة والنطاق.

ومن الاستراتيجيات الحديثة أيضاً استراتيجية التوظيف الذكي للتقنية، التي أسهم في بلورتها كل من الطحطوح (2024) والربيع ومفلح (2024). وتقوم هذه الاستراتيجية على استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي وإنترنت الأشياء والتوأّم الرقمي في تحسين عمليات إدارة المشاريع. فالذكاء الاصطناعي يُستخدم في التنبؤ بالمخاطر وتقدير التكاليف والمدد الزمنية بدقة أعلى، والتوأّم الرقمي يُمكن من محاكاة سيناريوهات مختلفة قبل التنفيذ الفعلي، وإنترنت الأشياء يُتيح مراقبة الأداء الميداني في الوقت الحقيقي.

وأخيراً، تبرز استراتيجية الحوكمة المؤسسية للمشروعات التي أكدها العبدالات والشورة (2021)، والتي تقوم على إنشاء هياكل حوكمة واضحة تحدد صلاحيات اتخاذ القرار ومستويات التصعيد وآليات المراجعة والمساءلة. وتُعدّ هذه الاستراتيجية ضرورية بشكل خاص في المشروعات الممولة من المال العام حيث يتطلب الأمر مستوى عالياً من الرقابة والشفافية.

ويرى الباحث أن مشروعات تطوير مطار الملك عبدالعزيز الدولي تستدعي تبني مقاربة تكاملية تجمع بين هذه الاستراتيجيات بشكل متوازن، فالتخطيط الاستراتيجي يُحدّد الاتجاه، والرشاقة تُوفّر المرونة، وإدارة المخاطر تُعزّز الحصانة، والتقنية تُحسّن الكفاءة، والحوكمة تضمن النزاهة والمساءلة. وهذا التكامل هو ما يُمكن من تحقيق الأبعاد الأربعة—الوقت والجودة والتكلفة والنطاق—بمستوى يليق بمطار دولي يخدم ملايين المسافرين ويُمثّل واجهة المملكة العربية السعودية أمام العالم.

المبحث الثاني: تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

لم يعد المطار مجرد منشأة لوجستية تؤدي وظيفة انتقالية بين وسائل النقل البري والجوي، بل تحوّل إلى بيئة خدمية متكاملة تُشكّل الانطباع الأول والأخير لدى المسافر عن المدينة والدولة التي يزورها أو يغادرها. وقد أفرز هذا التحول اهتمامًا أكاديميًا ومهنيًا متعاظمًا بمفهومي تجربة المسافر وجودة الخدمات المطارية، حيث أصبح تطوير التجربة وتحسين الجودة هدفين استراتيجيين تسعى إليهما المطارات الدولية الكبرى لتعزيز تنافسيتهما واستقطاب المزيد من الحركة الجوية. وفي سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة—الذي يحتل موقعًا فريدًا بوصفه بوابة الحرمين الشريفين والمنفذ الرئيسي للملايين الحجاج والمعتمرين والسياح—فإن تطوير تجربة المسافر لا يُعدّ ترفًا بل ضرورة وطنية واستراتيجية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستهدفات رؤية 2030 في قطاعي السياحة والطيران. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لمفهومي تجربة المسافر وجودة الخدمات من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات.

2.2.2 مفهوم تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات

شهد مفهوم تجربة العميل تطورًا نظريًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من التركيز الضيق على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إلى مقارنة شمولية تُعنى بمجمل التفاعلات والانطباعات والمشاعر التي يمر بها العميل عبر جميع نقاط التماس مع المنظمة. وعند تطبيق هذا المفهوم على بيئة المطارات، يتخذ بُعدًا خاصًا يعكس تعقيد الرحلة التي يقطعها المسافر وتعدد الأطراف المشاركة في تشكيل تجربته.

فقد أشار (Harison & Lahav (2025 إلى أن تجربة المسافر تبدأ قبل وصوله إلى المطار فعليًا وتمتد إلى ما بعد مغادرته، وأنها تتشكّل عبر سلسلة من نقاط التماس التي تشمل حجز التذكرة والتخطيط للرحلة والوصول إلى المطار وإجراءات تسجيل الدخول والفحص الأمني والانتظار في الصالات والصعود إلى الطائرة والوصول إلى الوجهة واستلام الأمتعة. ويبرز هذا الطرح أن التجربة ليست لحظة واحدة بل مسار متصل

يتأثر بأداء كل نقطة تماس، وأن ضعف الأداء في نقطة واحدة قد يُفسد الانطباع الكلي حتى لو كانت بقية النقاط متميزة.

ومن زاوية مختلفة، عرّف (Wattanakamolchai & Choibamroong (2025) إدارة تجربة المسافر بأنها مجموعة الاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها إدارة المطار لتصميم رحلة المسافر وتحسينها بشكل مستمر، مع التركيز على فهم توقعات المسافرين المتنوعة والاستجابة لها بمرونة وإبداع. ويتميز هذا التعريف بتوجهه الاستراتيجي الذي يضع التجربة في صلب التخطيط المؤسسي بدلاً من التعامل معها كنتيجة عرضية للعمليات التشغيلية.

وفيما يتعلق بمفهوم جودة الخدمات المطارية، أوضح (Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) أنها تُشير إلى درجة التطابق بين الخدمات الفعلية المقدمة في المطار وبين توقعات المسافرين، مع مراعاة أن هذه التوقعات تتأثر بعوامل متعددة كالخبرات السابقة والمعلومات المتاحة والمقارنة مع مطارات أخرى. ويستند هذا الفهم إلى النموذج الفكري الذي أرساه Parasuraman وزملاؤه في مقياس SERVQUAL، والذي يرى أن جودة الخدمة تُقاس بالفجوة بين التوقعات والإدراكات.

وقد أضاف Lin (2022) بُعداً مهماً يتعلق بالعلاقة بين جودة الخدمة والرضا والسلوك اللاحق، إذ أوضح أن رضا المسافر يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة الخدمة والنوايا السلوكية لإعادة استخدام المطار أو التوصية به للآخرين. وهذا يعني أن تحسين جودة الخدمة لا يُثمر تلقائياً في ولاء المسافر ما لم يمر عبر مرحلة الرضا التي تتأثر بعوامل نفسية وعاطفية تتجاوز الجوانب الوظيفية للخدمة.

كما أشار (Pholsook et al. (2025) إلى أن تحسين جودة الخدمات المطارية يتطلب فهماً دقيقاً للتفاعل بين العناصر المادية الملموسة—كنظافة المرافق وحدائق التجهيزات—والعناصر غير الملموسة—كلطف الموظفين وسرعة الاستجابة والتعاطف مع احتياجات المسافرين الخاصة. ويبرز هذا الطرح أن الجودة متعددة الأبعاد ولا يمكن اختزالها في مؤشر واحد.

ومن المنظور العربي، عرّف حسون وهادي (2021) تجربة العميل بأنها المحصلة الكلية للتفاعلات المعرفية والعاطفية والاجتماعية التي يمر بها العميل مع المنظمة عبر قنوات متعددة، وأن إدارة هذه التجربة تتطلب منهجية تكاملية تتجاوز النظرة الوظيفية الضيقة. كما أوضح عبدالحسين وكامل (2022) أن تجربة العلامة التجارية تتشكل من تفاعل عناصر الخدمة والعاطفة والبيئة المادية والتفاعل الاجتماعي، وأن هذه العناصر تُنتج في مجملها التزامًا عاطفيًا ومعياريًا يدفع العميل نحو سلوكيات إيجابية كالتوصية والولاء.

وبناءً على ما تقدّم، يرى الباحث أن تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في سياق هذه الدراسة يُعرّف إجرائيًا بأنه: مجمل الجهود المنهجية والاستراتيجية الرامية إلى تصميم رحلة المسافر وتحسينها في مطار الملك عبدالعزيز الدولي عبر جميع نقاط التماس، بما يُحقّق تطابقًا بين الخدمات المقدمة وتوقعات المسافرين ويُولّد رضاً ينعكس على ولائهم وسلوكياتهم الإيجابية تجاه المطار، وذلك من خلال الارتقاء بكفاءة العمليات وجودة البيئة المادية وفاعلية التفاعل البشري وذكاء التوظيف التقني.

3.2.2 أهمية تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات

تحتل تجربة المسافر وجودة الخدمات المطارية موقعًا محوريًا في منظومة إدارة المطارات المعاصرة، وتعدد الأبعاد التي تُبرز هذه الأهمية وتُسوّغ الاهتمام الأكاديمي والمهني المتزايد بها.

فقد أشار (Wattanakamolchai & Choibamroong, 2025) إلى أن أهمية إدارة تجربة المسافر تتجلى في عدة مستويات: أولاً، المستوى التنافسي، حيث أصبحت التجربة المتميزة عامل تمايز جوهري بين المطارات في ظل تزايد الخيارات المتاحة أمام شركات الطيران والمسافرين عند اختيار المطارات المحورية ومطارات العبور. ثانيًا، المستوى الاقتصادي، إذ إن المسافر الراضي يميل إلى إنفاق المزيد داخل المطار على الخدمات التجارية والمطاعم والترفيه، مما يُعزّز الإيرادات غير الطيرانية التي باتت تُشكّل مصدر دخل أساسي للمطارات. ثالثًا، المستوى السمعي، حيث إن التجربة الإيجابية تُنتج توصيات شفهية وإلكترونية تُعزّز صورة المطار والمدينة والدولة.

ويرى (Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) أن أهمية تحسين جودة الخدمات المطارية تنبع أيضًا من أن المطار يُمثّل نقطة التماس الأولى والأخيرة مع الدولة المضييفة، وأن تجربة سلبية في المطار قد تُلقي بظلال قاتمة على انطباع المسافر عن الوجهة بأكملها بصرف النظر عن جودة تجربته خلال إقامته. وهذا البعد يكتسب أهمية استثنائية في حالة مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة بوصفه بوابة الحرمين الشريفين حيث تتقاطع التجربة المطارية مع التجربة الروحانية لملايين الحجاج والمعتمرين.

كما أكد (Lin (2022 أن أهمية جودة الخدمة تمتد إلى التأثير على الولاء السلوكي للمسافرين، فالمسافر الذي يعيش تجربة خدمة عالية الجودة لا يكتفي بالرضا الآني بل يُطوّر التزامًا طويل الأمد يتجلى في تفضيله المتكرر للمطار والتوصية به ودفاعه عنه في مواجهة الانتقادات. وهذا الولاء يُمثّل أصلًا استراتيجيًا للمطار يُصعّب على المنافسين استقطاب مسافريه.

ومن المنظور المحلي، أوضح هلال (2020) أن تحسين جودة الخدمات المطارية وفق المعايير الدولية كسكاي تراكس يُسهم في رفع ترتيب المطار عالميًا، وهو ما ينعكس إيجابيًا على السمعة الوطنية ويدعم جهود الدولة في استقطاب السياحة والاستثمار الأجنبي. كما أن خلف وآخرون (2022) أشاروا إلى أن التحول الرقمي في خدمات الطيران يُعزّز تجربة المسافر ويُحسّن الكفاءة التشغيلية، مما يجعل الاستثمار في التقنية استثمارًا في رضا المسافر وولائه في آن واحد.

وأضاف (Yang et al. (2021 بُعدًا منهجيًا يتعلق بأهمية فهم صوت المسافر بشكل منهجي من خلال أدوات كنشر وظيفة الجودة QFD، حيث إن ترجمة متطلبات المسافر إلى مواصفات خدمية قابلة للقياس والتنفيذ تُمكن المطار من تركيز موارده على الجوانب الأكثر تأثيرًا على التجربة بدلًا من تشتتها في تحسينات عشوائية.

4.2.2 أهداف تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات

تتكامل أهداف تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات لتُشكّل رؤية شاملة تسعى المطارات إلى تحقيقها. وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه الأهداف تبعًا لمنطلقاتهم النظرية والتطبيقية.

فمن منظور رحلة المسافر، حدّد Harison & Lahav (2025) ثلاثة أهداف رئيسية: ضمان انسيابية التنقل بين نقاط التماس المختلفة دون اختناقات أو تأخيرات مُحبطة، وتقليل الجهد البدني والذهني المطلوب من المسافر لإنجاز الإجراءات، وخلق لحظات إيجابية مفاجئة تتجاوز التوقعات وتُحوّل التجربة من مقبولة إلى استثنائية.

ومن منظور إدارة الجودة، أوضح Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) أن الأهداف تشمل: تحقيق المعايير الدولية كتلك الصادرة عن المجلس الدولي للمطارات ACI ومنظمة سكاي تراكس، وبناء نظام قياس مستمر لرصد مستوى الرضا وتحديد مجالات التحسين ذات الأولوية، وتطوير ثقافة مؤسسية تُعلي من قيمة الخدمة وتجعلها مسؤولية مشتركة وليست حكرًا على موظفي الصفوف الأمامية.

كما حدّد Pholsook et al. (2025) أهدافًا ترتبط بالبعد التشغيلي: تقليل أوقات الانتظار في جميع المراحل من تسجيل الدخول حتى استلام الأمتعة، ورفع كفاءة الأنظمة التقنية التي تدعم العمليات المطارية، وضمان جاهزية البنية التحتية للتعامل مع أوقات الذروة دون تدهور ملحوظ في مستوى الخدمة. وأضاف Lin (2022) أهدافًا تتعلق بالنتائج طويلة المدى: تحويل رضا المسافر إلى ولاء سلوكي مستدام، وتعزيز النوايا الإيجابية كالتوصية والعودة، والحد من الشكاوى والسمعة السلبية التي قد تنتشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتُلحق ضررًا بصورة المطار.

ومن المنظور العربي، أشار حسون وهادي (2021) إلى أن أهداف تطوير التجربة تتضمن بناء قاعدة معرفية حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم تُمكن من تصميم خدمات شخصية ومخصصة، بينما أكد خلف وآخرون (2022) أن التحول الرقمي في خدمات المسافرين يهدف إلى تبسيط الإجراءات وإتاحة خيارات الخدمة الذاتية التي تمنح المسافر شعورًا بالتحكم والاستقلالية.

كما أوضح عبد النبي (2024) أن أهداف تحسين الجودة في قطاع الخدمات العامة تشمل ترسيخ ثقة المستفيدين في المؤسسات وتعزيز صورتها المؤسسية، فيما أشار أبوبكر (2024) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات يهدف إلى تقديم استجابة أسرع وأكثر دقة لاحتياجات المستفيدين.

5.2.2 أبعاد تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات

تم تحديد أبعاد تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في هذه الدراسة بناءً على استقرار الأدبيات ذات الصلة، ولا سيما دراسة (Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) التي تناولت إدارة جودة خدمات المطارات من منظور متعدد الأبعاد، ودراسة (Pholsook et al. (2025) التي استكشفت محددات تحسين الخدمات المطارية، ودراسة (Harison & Lahav (2025) التي رسمت خريطة رحلة المسافر بنقاط تماسها المختلفة. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد.

يُعدُّ البُعد الأول بكفاءة العمليات والإجراءات، ويشمل مجمل الأنشطة التشغيلية التي يمر بها المسافر من لحظة دخوله المطار حتى مغادرته. ويتضمن هذا البُعد سرعة إجراءات تسجيل الدخول وسلسلة المرور عبر نقاط التفتيش الأمنية وكفاءة أنظمة مناولة الأمتعة وانتظام عمليات الصعود إلى الطائرة وفعالية إجراءات الجوازات. وقد أوضح (Pholsook et al. (2025 أن كفاءة العمليات تُشكّل المحدد الأساسي لرضا المسافر في معظم المطارات، لأن التأخيرات والاختناقات في هذه المراحل تُؤلّد إحباطاً مباشراً يُلوّن التجربة بأكملها. كما أشار خليف وموسى (2022) إلى أن تقديم الخدمة في الوقت المناسب يُعدّ ركيزة لا يمكن التنازل عنها في بيئة المطارات حيث يعمل المسافرون تحت ضغط الوقت والقلق من فوات الرحلة.

ويتناول البُعد الثاني البيئة المادية والمرافق، ويُقصد بها جميع العناصر الملموسة التي يتفاعل معها المسافر خلال تواجده في المطار. ويشمل ذلك تصميم الصالات ومستوى الإضاءة والتهوية ونظافة المرافق وتوافر المقاعد المريحة ووضوح اللوحات الإرشادية وتعدد خيارات المطاعم والمتاجر وجودة دورات المياه وتوفر مرافق ذوي الاحتياجات الخاصة. وقد أكد (Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025 أن البيئة المادية تلعب دوراً محورياً في تشكيل الانطباع العام للمسافر عن المطار، إذ إن المسافر يُقيّم لا شعورياً مستوى الاهتمام والاحترافية من خلال ما يراه ويلمسه حوله. كما أشار هلال (2020) إلى أن معايير سكاى تراكس تُولي اهتماماً كبيراً لعناصر البيئة المادية وتعتبرها مؤشراً على مدى التزام المطار بمعايير الجودة العالمية.

أمّا البُعد الثالث فيتعلق بالتفاعل البشري وجودة الموظفين، ويُعدُّ بمستوى الخدمة التي يُقدّمها العنصر البشري في المطار بمختلف فئاته من موظفي شركات الطيران وموظفي الأمن وموظفي الجوازات

والجمارك والعاملين في المحلات التجارية والمطاعم. ويتضمن هذا البُعد اللباقة والاحترافية والتعاطف وسرعة الاستجابة والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والتواصل بلغات متعددة. وقد أوضح Wattanakamolchai & Choibamroong (2025) أن التفاعل البشري الإيجابي يمتلك قدرة فريدة على تحويل تجربة عادية إلى تجربة استثنائية، وأن ابتسامة صادقة أو مساعدة طوعية في لحظة حرجة قد تُعوّض عن قصور في جوانب أخرى. كما أن عضيبات والجوازنة (2022) أكدت أن البعد الأخلاقي والمهني في التعامل مع المستفيدين يُعزّز ثقتهم ويرفع مستوى رضاهم.

ويُركّز البُعد الرابع على التقنية والحلول الرقمية، ويشمل جميع التطبيقات التكنولوجية التي تُسهّم في تسهيل رحلة المسافر وتحسين تجربته. ويتضمن ذلك أكشاك الخدمة الذاتية لتسجيل الدخول وإسقاط الأمتعة وبوابات المرور البيومترية والتطبيقات الذكية التي تُوفّر معلومات الرحلة والملاحة داخل المطار وأنظمة إشعار المسافرين وشبكات الاتصال اللاسلكي المجانية. وقد أوضح الطحطوح (2024) أن الذكاء الاصطناعي يفتح آفاقاً واسعة لتخصيص تجربة المسافر من خلال التنبؤ باحتياجاته وتقديم توصيات مخصصة. كما أشار خلف وآخرون (2022) إلى أن التحول الرقمي في خدمات الطيران لا يُحسّن تجربة المسافر فحسب بل يُقلّص التكاليف التشغيلية ويرفع كفاءة استخدام الموارد. وأكد أبو بكر (2024) أن توظيف الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات يُسهّم في تسريع الاستجابة وتقليل الأخطاء البشرية.

ويتناول البُعد الخامس الخدمات المساندة والتجارية، ويُقصد بها الخدمات التي تتجاوز الوظيفة اللوجستية الأساسية للمطار لتُضيف قيمة ترفيهية وراحة واجتماعية لتجربة المسافر. ويشمل ذلك صالات كبار المسافرين ومرافق الاستحمام والاستراحة والمناطق الترفيهية للأطفال وخدمات الإنترنت ومكاتب الصرافة وخدمات النقل من وإلى المطار ومواقف السيارات ومناطق التسوق المعفية من الرسوم الجمركية. وقد أوضح Harison & Lahav (2025) أن هذه الخدمات تُحوّل وقت الانتظار—الذي يُعدّ تقليدياً من أكثر المراحل إحباطاً في رحلة المسافر—إلى فرصة للاستمتاع والتسوق والاسترخاء. كما أشار حسون وهادي (2021) إلى أن التجربة الشاملة لا تقتصر على الخدمات الأساسية بل تتأثر بشكل جوهري بالخدمات الهامشية التي تُضيف طبقات من القيمة المُدرّكة.

6.2.2 استراتيجيات تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات

تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المطارات لتطوير تجربة المسافر وتحسين جودة خدماتها، وقد أسهمت الأدبيات الحديثة في بلورة عدد من هذه الاستراتيجيات.

تبرز أولاً استراتيجية تخطيط رحلة المسافر التي أسس لها (Harison & Lahav (2025 من خلال مقارنة تقوم على رسم خريطة تفصيلية لجميع نقاط التماس التي يمر بها المسافر وتقييم أداء كل نقطة والكشف عن الفجوات ونقاط الألم التي تُفسد التجربة. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على تقديم رؤية شمولية تتجاوز النظرة الجزئية وتُمكن من تحديد أولويات التحسين بدقة.

ثم تأتي استراتيجية التحسين المستمر القائم على القياس، وقد أوضح Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) أنها تقوم على بناء نظام قياس مستمر يجمع بين المؤشرات الكمية—كأوقات الانتظار ونسب الشكاوى ونتائج استطلاعات الرضا—والمؤشرات النوعية—كتحليل مشاعر المسافرين في تعليقاتهم الإلكترونية. ويُتيح هذا النظام للمطار رصد التغيرات في مستوى الجودة بشكل دوري واكتشاف التراجعات المبكرة قبل أن تتحول إلى مشكلات مزمنة.

كذلك تُعدّ استراتيجية ترجمة صوت المسافر إلى مواصفات خدمية من الاستراتيجيات المنهجية المهمة، وقد قدّم Yang et al. (2021) إطاراً ثلاثي المراحل يعتمد على أداة نشر وظيفة الجودة QFD لتحويل متطلبات المسافرين إلى خصائص خدمية قابلة للقياس ثم إلى مواصفات تشغيلية تُوجّه عمليات التحسين. وتكمن قيمة هذه الاستراتيجية في أنها تُجسّر الفجوة بين ما يريده المسافر وما يستطيع المطار تقديمه من خلال آلية منهجية شفافة.

ومن الاستراتيجيات التي تحظى باهتمام متزايد استراتيجية الرقمنة والأتمتة الذكية. فقد أشار خلف وآخرون (2022) إلى أن التحول الرقمي لعمليات المطار يُمكن من تقليص الإجراءات اليدوية وتسريع تدفق المسافرين وتقديم خدمات ذاتية تمنحهم الاستقلالية والمرونة. كما أوضح الطحطوح (2024) أن

الذكاء الاصطناعي يُمكن من التنبؤ بأوقات الذروة وتخصيص الموارد بشكل استباقي وتقديم توصيات شخصية للمسافرين بناءً على تفضيلاتهم وسلوكهم السابق.

وأخيراً، تبرز استراتيجية تطوير رأس المال البشري التي أكد عليها Wattanakamolchai & Choibamroong (2025) من خلال برامج تدريب مستمرة تُركّز على مهارات التعامل مع المسافرين والتعاطف والتواصل عبر الثقافات وإدارة المواقف الحرجة. وأشار عضيبات والجوازنة (2022) إلى أن الاستثمار في البعد الأخلاقي والمهني للموظفين يُنتج خدمة أكثر إنسانية وأصاله تتجاوز حدود الإجراءات الآلية. كما أوضح عبد النبي (2024) أن القيادات الإدارية تلعب دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة الخدمة المتميزة من خلال القدوة والتوجيه والمتابعة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول الدراسة الأكاديمية، إذ يُحدّد الإطار الإجرائي الذي يُترجم التساؤلات النظرية والفرضيات البحثية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس والتحقق. ويتناول هذا الفصل المنهج العلمي المعتمد في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيّنتها وأسلوب اختيارها، وأداة جمع البيانات وتصميمها، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات التي تضمن جودة الأداة وموثوقيتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرص الباحث على أن تكون الإجراءات المنهجية متّسقة مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، وأن تستوفي معايير البحث العلمي الرصين في مجال إدارة الأعمال.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة محلّ البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات المتعلقة بها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الفعلي باستخدام أدوات كميّة—كالاستبيان—ومن ثمّ تحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة: الوقت، الجودة، التكلفة، النطاق) والمتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات) في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. وقد تمّ اختيار هذا المنهج لأنه يُمكن من تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في قياس مستوى ممارسة أبعاد إدارة المشاريع وتقييم مستوى جودة الخدمات واختبار الأثر الإحصائي للمتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما استند الباحث إلى المنهج الوصفي في الشقّ النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار النظري الذي يُؤسّس للإطار الميداني.

3.3 مجتمع الدراسة وعيَّنتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتشغيلية ذات الصلة بإدارة المشاريع وتقديم الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، ويشمل ذلك العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني (فرع جدة)، وشركة مطارات جدة (المشغل الرئيسي)، والإدارات الحكومية المساندة داخل المطار (الجوازات، الجمارك، الأمن)، فضلاً عن شركات الخدمات الأرضية وشركات الطيران العاملة في المطار. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الإدارية المتاحة ما يُقارب (850) موظفًا وموظفة ممن يشغلون مناصب ذات علاقة مباشرة بإدارة المشاريع التطويرية أو تقديم الخدمات للمسافرين أو الإشراف عليها.

عيّنة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدّد الجهات العاملة في المطار، اعتمد الباحث أسلوب العيّنة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والجهات المعنية. وقد تمّ تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) للعيّنات المحدودة، حيث بلغ الحجم المطلوب عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% ما يُقارب (265) مفردة. ولتعويض الفاقد المتوقع من الاستبانات غير المسترجعة أو غير الصالحة، تمّ توزيع (320) استبانة على أفراد العيّنة. وقد استُرجع منها (296) استبانة بنسبة استرجاع (92.5%)، واستُبعد (13) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (283) استبانة بنسبة صلاحية (88.4%) من إجمالي الموزّع، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الميدانية في مجال إدارة الأعمال.

3. توزيع عيّنة الدراسة

الجدول (1) توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة وفقاً للجهات العاملة في المطار

الجهة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية (%)
شركة مطارات جدة (إدارة المشاريع والتشغيل)	95	89	84	88.4
الهيئة العامة للطيران المدني – فرع جدة	55	52	49	89.1
شركات الخدمات الأرضية	65	60	57	87.7
شركات الطيران العاملة في المطار	50	46	44	88.0
الجهات الحكومية المساندة (جوازات، جمارك، أمن)	55	49	49	89.1
الإجمالي	320	296	283	88.4

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية ومنهجها الوصفي التحليلي وإمكانية توزيعها على عدد كبير من المبحوثين في فترة زمنية محددة. وقد صُممت الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع

مراعاة السياق التطبيقي لمطار الملك عبدالعزيز الدولي. واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات المبحوثين.

وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

➤ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (5) أسئلة تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

➤ القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المشاريع)، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك وفق الترتيب التالي:

الجدول (2) المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
إدارة الوقت	1 – 4	4
إدارة الجودة	5 – 8	4
إدارة التكلفة	9 – 12	4
إدارة النطاق	13 – 16	4
إجمالي المتغير المستقل	1 – 16	16

➤ القسم الثالث: المتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات)، ويتكوّن من (12) فقرة تقيس المتغير التابع بوصفه محورًا أحاديًا متكاملًا، وتحمل الأرقام من (17) إلى (28).

الجدول (3) المتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات)

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	17 – 28	12

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة، بالإضافة إلى (5) أسئلة ديموغرافية.

5.4 صدق أداة الدراسة

1. الصديق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتحقق من وضوح الصياغة اللغوية ومناسبة الفقرات لقياس ما صُممت لقياسه وكفاية عدد الفقرات وملاءمة التدرج المستخدم. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تركزت على إعادة صياغة (3) فقرات لتعزيز الوضوح وحذف فقرة مكررة واستبدالها بأخرى أكثر تمييزاً، وقد أُجريت التعديلات المطلوبة وأعيدت الاستبانة إلى (3) محكمين للتحقق النهائي، حيث حظيت بموافقتهم.

2. الصديق البنائي

لاختبار الصديق البنائي، تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين الدرجة الكلية للمتغير التابع والدرجة الكلية للأداة ككل:

الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة

الكلية للمتغير المستقل

المتغير/ البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
إدارة الوقت	0.847	0.000**
إدارة الجودة	0.873	0.000**
إدارة التكلفة	0.831	0.000**
إدارة النطاق	0.856	0.000**
تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	0.891	0.000**

تؤكد هذه النتائج أن جميع الأبعاد والمحاور ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للأداة، مما يدعم الصدق البنائي للاستبانة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد ومحور والأداة ككل. ويوضح الجدول التالي قيم معامل الثبات:

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	4	0.837
إدارة الجودة	4	0.861
إدارة التكلفة	4	0.824
إدارة النطاق	4	0.849
إجمالي المتغير المستقل	16	0.912
تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	12	0.903
الأداة ككل	28	0.928

يتبين من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.824) لبُعد إدارة التكلفة و(0.903) للمتغير التابع، في حين بلغت قيمة الأداة ككل (0.928). وتعدّ جميع هذه القيم مرتفعة ومقبولة وفقاً للمعيار المتعارف عليه في البحث العلمي الذي يشترط ألا يقل معامل ألفا عن (0.70)، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية تمكن من الوثوق بنتائجها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاستكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات)، تمّ حساب مصفوفة ارتباط بيرسون باستخدام بيانات العيّنة النهائية (ن = 283). ويوضح الجدول التالي نتائج المصفوفة:

الجدول (6) مصفوفة ارتباط بيرسون باستخدام بيانات العيّنة النهائية (ن = 283)

المتغير	إدارة الوقت	إدارة الجودة	إدارة التكلفة	إدارة النطاق	تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات
إدارة الوقت	1.000				
إدارة الجودة	0.618**	1.000			
إدارة التكلفة	0.574**	0.602**	1.000		
إدارة النطاق	0.541**	0.587**	0.629**	1.000	
تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات	0.673**	0.724**	0.651**	0.638**	1.000

دالة عند مستوى 0.01**

تكشف مصفوفة الارتباط عن عدة نتائج مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي. جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة وبين تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات. وقد سجّل بُعد إدارة الجودة أعلى معامل ارتباط مع المتغير التابع (0.724)، يليه بُعد إدارة الوقت

(0.673)، ثم إدارة التكلفة (0.651)، وأخيرًا إدارة النطاق (0.638). وتُعدّ هذه المعاملات بمستوى متوسط إلى مرتفع وفقًا لمعيار كوهين، مما يُشير إلى علاقات جوهرية بين المتغيرات.

كما تُظهر المصفوفة أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها تراوحت بين (0.541) و(0.629)، وهي قيم تُشير إلى وجود ارتباطات متوسطة بين الأبعاد تعكس تكاملها النظري دون أن تصل إلى حدّ التداخل الشديد (Multicollinearity)، إذ إن جميعها أقل من (0.70) وهو الحدّ الذي يُثير القلق بشأن التعدد الخطي. وهذا يُعزّز إمكانية استخدام الأبعاد الأربعة كمتغيرات مستقلة في نموذج الانحدار المتعدد دون مشكلات إحصائية.

ولمزيد من التحقق من غياب مشكلة التعدد الخطي، تمّ حساب معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمّل (Tolerance) لكل بُعد، ويوضح الجدول التالي النتائج:

الجدول (7) معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمّل (Tolerance) لكل بُعد

البُعد	معامل التحمّل (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
إدارة الوقت	0.584	1.712
إدارة الجودة	0.537	1.862
إدارة التكلفة	0.518	1.931
إدارة النطاق	0.556	1.799

يتّضح أن جميع قيم VIF أقل من (5) وأن جميع قيم التحمّل أعلى من (0.10)، مما يُؤكّد عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد بثقة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها، تمّ تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، وقد استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتحديد توزيع الاستجابات على فئات كل متغير.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها، وترتيب الأبعاد والفقرات وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، واختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد ومحور والأداة ككل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) على جودة في المتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات)، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً في المتغير التابع، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل من خلال معامل التحديد (R^2)، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع من خلال معاملات بيتا المعيارية (β)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية.
- اختبار تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار (ف) – تحليل التباين (ANOVA): للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل ومعنوية الفروق بين المتغيرات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- اختبار (ت) (T-Test): لاختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل متغير مستقل ضمن نموذج الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة الميدانية للدراسة، إذ يتناول عرض البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانة وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS V.28)، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يستعرض تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العيّنة، والمحور الثاني يتناول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة تجاه أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات)، أمّا المحور الثالث فيُخصّص لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

1. توزيع أفراد العيّنة وفقًا لمتغير الجنس

جدول (8): توزيع أفراد العيّنة وفقًا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	198	70.0
أنثى	85	30.0
الإجمالي	283	100.0

يتبيّن من الجدول (8) أن غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (70.0%)، في حين بلغت نسبة الإناث (30.0%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة بيئة العمل في قطاع المطارات وإدارة المشاريع في المملكة العربية

السعودية، حيث لا يزال العنصر الذكوري يُشكّل النسبة الأكبر من القوى العاملة، وإن كانت نسبة الإناث آخذة في التزايد بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 في تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل.

2. توزيع أفراد العيّنة وفقاً لمتغير العمر

جدول (9): توزيع أفراد العيّنة وفقاً للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	54	19.1
30 – أقل من 40 سنة	102	36.0
40 – أقل من 50 سنة	89	31.5
50 سنة فأكثر	38	13.4
الإجمالي	283	100.0

يوضح الجدول (9) أن الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (36.0%)، تليها الفئة (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة (31.5%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (19.1%)، وأخيراً فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (13.4%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المبحوثين (67.5%) يقعون في الفئة العمرية (30 – 50 سنة)، وهي الفئة التي تتمتع عادةً بخبرة مهنية ناضجة وقدرة على تقديم استجابات مُدركة حول واقع إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المطار.

3. توزيع أفراد العيّنة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (10): توزيع أفراد العيّنة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة أو دبلوم	47	16.6

بكالوريوس	164	58.0
ماجستير	58	20.5
دكتوراه	14	4.9
الإجمالي	283	100.0

يتبين من الجدول (10) أن حملة درجة البكالوريوس يُشكّلون النسبة الأكبر (58.0%)، يليهم حملة الماجستير (20.5%)، ثم حملة الثانوية العامة أو الدبلوم (16.6%)، وأخيراً حملة الدكتوراه (4.9%). ويدل هذا التوزيع على أن ما يزيد عن (83%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً أو أعلى، مما يُعزّز من قدرتهم على فهم محتوى الاستبانة والاستجابة لفقراتها بوعي ودقة.

4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (11): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	49	17.3
5 – أقل من 10 سنوات	87	30.7
10 – أقل من 15 سنة	91	32.2
15 سنة فأكثر	56	19.8
الإجمالي	283	100.0

يوضح الجدول (11) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (10 – أقل من 15 سنة) بنسبة (32.2%)، تليها فئة (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.7%)، ثم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (19.8%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (17.3%). ويتضح أن ما يُقارب (82.7%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن خمس سنوات، وهو ما يمنح استجاباتهم مصداقية عالية ويعكس معرفتهم العميقة بواقع إدارة المشاريع وتقديم الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

جدول (12): توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
إدارة عليا	34	12.0
إدارة وسطى	107	37.8
إدارة تنفيذية / إشرافية	142	50.2
الإجمالي	283	100.0

يتبين من الجدول (12) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الإدارة التنفيذية والإشرافية بنسبة (50.2%)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (37.8%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (12.0%). ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً للمستويات الإدارية المختلفة، مما يُثري نتائج الدراسة بتنوع الرؤى والخبرات، إذ يجمع بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا والمعرفة التشغيلية التفصيلية للإدارة التنفيذية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وذلك وفقاً للمعيار التالي لتفسير المتوسطات على مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

البُعد الأول: إدارة الوقت

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم وضع جداول زمنية واضحة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل مشروعات تطوير المطار	3.91	0.874	2	مرتفع
2	تُراقب الانحرافات عن الجدول الزمني بشكل دوري وتتخذ إجراءات تصحيحية فورية	3.72	0.931	4	مرتفع
3	تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة في تخطيط الوقت ومتابعة تقدم المشروعات	3.84	0.897	3	مرتفع
4	يتم تقدير المدد الزمنية للأنشطة بناءً على دراسات واقعية وخبرات سابقة مماثلة	3.96	0.842	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد إدارة الوقت	3.86	0.886		مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام لبُعد إدارة الوقت بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.886)، وهو مستوى مرتفع يُشير إلى أن أفراد العينة يرون أن ممارسات إدارة الوقت في مشروعات تطوير مطار الملك عبدالعزيز الدولي تتم بمستوى جيد. وقد جاءت الفقرة (4) المتعلقة بتقدير المدد الزمنية بناءً على دراسات واقعية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، مما يعكس اهتمام إدارة المشاريع بالاستفادة من الخبرات السابقة في عمليات التقدير. بينما جاءت الفقرة (2) المتعلقة بمراقبة الانحرافات عن الجدول

الزماني في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، وهو ما قد يُشير إلى وجود فرص تحسين في آليات الرقابة الدورية على الجداول الزمنية.

البُعد الثاني: إدارة الجودة

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تُوضع معايير جودة واضحة ومُوثقة لمخرجات كل مشروع تطويري في المطار	3.98	0.851	1	مرتفع
6	تُطبَّق أنظمة ضمان الجودة المتوافقة مع المعايير الدولية في جميع مراحل المشروع	3.89	0.913	2	مرتفع
7	يتم إجراء مراجعات دورية لمستوى الجودة ومعالجة الانحرافات قبل تفاقمها	3.78	0.947	4	مرتفع
8	تُؤخذ متطلبات التصنيفات الدولية (مثل سكاى تراكس و ASQ) بعين الاعتبار عند تحديد معايير الجودة	3.82	0.902	3	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد إدارة الجودة	3.87	0.903		مرتفع

يوضح الجدول (14) أن المتوسط العام لبُعد إدارة الجودة بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.903)، وهو مستوى مرتفع يتقارب مع بُعد إدارة الوقت. وقد حققت الفقرة (5) المتعلقة بوضع معايير جودة واضحة ومُوثقة أعلى متوسط (3.98)، مما يُشير إلى اهتمام المطار بتوثيق معايير الجودة كأساس لعمليات الضمان

والمراقبة. في المقابل، جاءت الفقرة (7) المتعلقة بالمراجعات الدورية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، وهو ما يتسق مع نتيجة بُعد إدارة الوقت ويُلمَح إلى أن عمليات الرقابة الدورية قد تحتاج إلى تعزيز.

البُعد الثالث: إدارة التكلفة

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تُعدّ تقديرات التكلفة لمشروعات المطار باستخدام أساليب علمية دقيقة ومتعددة	3.74	0.958	3	مرتفع
10	تُراقب التكاليف الفعلية بشكل مستمر وتُقارن بالميزانية المعتمدة لكشف الانحرافات مبكرًا	3.69	0.982	4	مرتفع
11	تتوافر آليات واضحة لإدارة التغييرات في التكلفة وتقييم أثرها على المشروع ككل	3.78	0.924	2	مرتفع
12	يتم توظيف أنظمة تقنية متطورة لتتبع التكاليف وربطها بالتقدم الفعلي في العمل	3.81	0.911	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد إدارة التكلفة	3.76	0.944		مرتفع

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط العام لبُعد إدارة التكلفة بلغ (3.76) بانحراف معياري

(0.944)، وهو مستوى مرتفع وإن كان الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة. وقد جاءت الفقرة (12)

المتعلقة بتوظيف الأنظمة التقنية في تتبّع التكاليف في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، مما يعكس توجّه المطار نحو الرقمنة في إدارة التكاليف. بينما جاءت الفقرة (10) المتعلقة بمراقبة التكاليف الفعلية ومقارنتها بالميزانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69)، وهو ما قد يُشير إلى تحديات في الرقابة المالية الدورية في ظل ضخامة المشروعات وتعدد مكوناتها.

البُعد الرابع: إدارة النطاق

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة النطاق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يُحدّد نطاق كل مشروع تطويري بوضوح ويوثّق في وثيقة رسمية معتمدة	3.93	0.862	1	مرتفع
14	يُبنى هيكل تجزئة العمل (WBS) لتقسيم المشروع إلى حزم عمل قابلة للإدارة والقياس	3.79	0.928	3	مرتفع
15	تُدار التغييرات في نطاق المشروع من خلال إجراءات رسمية تمنع زحف النطاق غير المدروس	3.71	0.951	4	مرتفع
16	يتم التحقق من تطابق المخرجات الفعلية مع النطاق المحدد قبل اعتماد تسليم كل مرحلة	3.85	0.889	2	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد إدارة النطاق	3.82	0.908		مرتفع

يوضح الجدول (16) أن المتوسط العام لبُعد إدارة النطاق بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.908)، وهو مستوى مرتفع. وقد حققت الفقرة (13) المتعلقة بتحديد النطاق وتوثيقه رسميًا أعلى متوسط (3.93)، مما يدل على اهتمام إدارة المشاريع بالتوثيق الرسمي للنطاق كخطوة تأسيسية. بينما جاءت الفقرة (15) المتعلقة بإدارة التغييرات ومنع زحف النطاق في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الأدبيات من أن ظاهرة زحف النطاق تُمثل تحديًا مستمرًا في المشروعات الكبرى.

ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

جدول (17): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقًا للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	إدارة الجودة	3.87	0.903	مرتفع
2	إدارة الوقت	3.86	0.886	مرتفع
3	إدارة النطاق	3.82	0.908	مرتفع
4	إدارة التكلفة	3.76	0.944	مرتفع
	المتوسط العام لإدارة المشاريع	3.83	0.910	مرتفع

يتّضح من الجدول (17) أن المتوسط العام لإدارة المشاريع بأبعادها الأربعة بلغ (3.83) بمستوى مرتفع، وقد جاء بُعد إدارة الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87)، يليه بُعد إدارة الوقت (3.86)، ثم إدارة النطاق (3.82)، وأخيرًا إدارة التكلفة (3.76). ويعكس هذا الترتيب اهتمامًا واضحًا بأبعاد الجودة والوقت بوصفهما الأكثر ظهورًا في الممارسة اليومية لإدارة المشاريع، في حين أن إدارة التكلفة—رغم ارتفاع مستواها—تحتل المرتبة الأخيرة مما قد يعكس تعقيدات الرقابة المالية في المشروعات الضخمة

المتغير التابع: تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	أسهمت مشروعات التطوير في تقليل أوقات انتظار المسافرين في مراحل تسجيل الدخول والتفتيش الأمني	3.88	0.891	4	مرتفع
18	حسّنت مشروعات التطوير من مستوى نظافة المرافق وجاذبية البيئة المادية للمطار	4.02	0.834	2	مرتفع
19	أسهمت المشروعات في توفير لوحات إرشادية واضحة ومتعددة اللغات تُسهّل تنقّل المسافرين	3.94	0.867	3	مرتفع
20	ارتقت مشروعات التطوير بمستوى أنظمة مناولة الأمتعة وقلّصت حالات الفقد والتأخير	3.71	0.962	10	مرتفع
21	وفّرت المشروعات حلولاً تقنية حديثة مثل أكشاك الخدمة الذاتية وبوابات المرور البيومترية	4.08	0.819	1	مرتفع
22	حسّنت المشروعات من جودة شبكات الاتصال اللاسلكي المجانية داخل المطار	3.83	0.914	6	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	أسهمت المشروعات في تطوير تطبيقات ذكية تُمكن المسافرين من متابعة رحلته والتنقل داخل المطار	3.79	0.937	7	مرتفع
24	ارتقت المشروعات بمستوى تأهيل الموظفين وقدرتهم على التعامل مع المسافرين بلباقة واحترافية	3.76	0.948	8	مرتفع
25	عزّزت المشروعات تنوع الخدمات التجارية والترفيهية والمطاعم داخل صالات المطار	3.86	0.879	5	مرتفع
26	أسهمت المشروعات في تحسين تجربة المسافرين من ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن	3.68	0.971	12	مرتفع
27	حسّنت المشروعات مستوى الراحة في صالات الانتظار من حيث المقاعد والإضاءة والتكييف	3.74	0.943	9	مرتفع
28	أسهمت مشروعات التطوير بشكل عام في رفع مستوى رضا المسافرين عن الخدمات المقدمة في المطار	3.70	0.954	11	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.83	0.910		مرتفع

يتبين من الجدول (18) أن المتوسط العام للمتغير التابع بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.910).

وهو مستوى مرتفع يُشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مشروعات التطوير أسهمت بشكل ملموس في تحسين

تجربة المسافرين وجودة الخدمات. وقد جاءت الفقرة (21) المتعلقة بالحلول التقنية الحديثة كأكشاك الخدمة الذاتية والبوابات البيومترية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، وهو ما يعكس الأثر الملموس الذي يلمسه العاملون للتقنيات الحديثة في تسهيل إجراءات المسافرين. كما جاءت الفقرة (18) المتعلقة بالنظافة والبيئة المادية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.02). في المقابل، حلت الفقرة (26) المتعلقة بتحسين تجربة ذوي الاحتياجات الخاصة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، مما يُشير إلى أن هذا الجانب لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير رغم الجهود المبذولة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المشاريع (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع (كمتغيرات مستقلة) على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على تطوير تجربة المسافر وتحسين

جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.463	3.274	0.001**

إدارة الوقت	0.247	4.518	0.000**
إدارة الجودة	0.329	5.762	0.000**
إدارة التكلفة	0.198	3.641	0.000**
إدارة النطاق	0.176	3.253	0.001**
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المُعدَّل (Adjusted R ²)	قيمة الاختبار (F)
0.812	0.659	0.654	134.287
			القيمة الاحتمالية (Sig. F)
			0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (19) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وتطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.659)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (65.9%) من التباين في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المشاريع، بينما تُعزى النسبة المتبقية (34.1%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار ($F = 134.287$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُؤكّد معنوية النموذج ككل وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة الجودة" هو الأكثر تأثيراً على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.329$)، وبلغت قيمة ($T = 5.762$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويُؤكّد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة في ضمان أن مخرجات المشروعات تلبي توقعات المسافرين وتتوافق مع المعايير الدولية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "إدارة الوقت" يحتل المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار (B = 0.247) بقيمة (4.518) T بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعكس أهمية الالتزام بالجدول الزمنية في تسريع عملية تطوير المرافق والأنظمة التي يستفيد منها المسافر. ويأتي بُعد "إدارة التكلفة" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار (B = 0.198) بقيمة (3.641) T بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو ما يُشير إلى أن كفاءة إدارة الموارد المالية تنعكس إيجابيًا على جودة المخرجات المقدمة للمسافرين. بينما أظهر بُعد "إدارة النطاق" أثرًا أقل نسبيًا (B = 0.176) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.001)، ما يُشير إلى أن ضبط نطاق المشروعات وتحديد مخرجاتها بدقة يُساهم في تركيز الجهود على العناصر الأكثر تأثيرًا على تجربة المسافر.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المشاريع (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة التكلفة، إدارة النطاق) على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الوقت على تطوير تجربة المسافر

وتحسين جودة الخدمات

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	Sig. t
----------------	--------------------	-------------------------	------------------	------------	--------	-----------------	---	----------------	------------------	---	--------

تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	0.673	0.453	1	232.547	0.000	إدارة الوقت	0.591	0.049	0.673	15.250	0.000
--	-------	-------	---	---------	-------	----------------	-------	-------	-------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة الوقت" باعتبارها أحد أبعاد إدارة المشاريع على "تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.673$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.453$)، مما يُشير إلى أن (45.3%) من التباين في تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة الوقت وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (232.547) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، 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 ($B = 0.591$)، بقيمة ($T = 15.250$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسة إدارة الوقت تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.591) في مستوى تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي".

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الجودة على تطوير تجربة المسافرين

وتحسين جودة الخدمات

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	Sig. t
تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات	0.724	0.524	1	309.382	0.000	إدارة الجودة	0.648	0.044	0.724	17.589	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف النتائج الموضحة في الجدول (21) عن وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية لإدارة الجودة على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.724$) وهو أعلى من نظيره في بُعد إدارة الوقت، مما يؤكد أن إدارة الجودة هي البُعد الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع. كما بلغ

معامل التحديد ($R^2 = 0.524$) ، أي أن (52.4%) من التباين في المتغير التابع يُفسَّر بواسطة إدارة الجودة وحدها، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة لمتغير مستقل واحد.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (309.382) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.648$) بقيمة T (17.589) ودلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى ممارسة إدارة الجودة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.648) في مستوى تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات. ويُفسَّر هذا الأثر القوي بأن إدارة الجودة تمسّ بشكل مباشر مخرجات المشروع التي يتفاعل معها المسافر ويُقيّمها.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التكلفة على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي".

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة التكلفة على تطوير تجربة المسافر

وتحسين جودة الخدمات

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r^2)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	Sig. t
تطوير تجربة المسافر	0.651	0.424	1	206.718	0.000	إدارة التكلفة	0.572	0.051	0.651	14.378	0.000

											وتحسين
											جودة
											الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول (22) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا لإدارة التكلفة على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.651$) مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.424$) مما يعني أن (42.4%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال إدارة التكلفة وحدها.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (206.718) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.572$) بقيمة T (14.378) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي تحسّن بوحدة واحدة في إدارة التكلفة ينتج عنه زيادة بمقدار (0.572) في مستوى تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات. ويُفسّر ذلك بأن الكفاءة في إدارة التكاليف تُتيح توجيه الموارد المالية نحو عناصر التطوير الأكثر تأثيرًا على تجربة المسافرين بدلًا من هدرها في تجاوزات غير مبررة.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التكلفة على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة النطاق على تطوير تجربة المسافرين وتحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي".

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة النطاق على تطوير تجربة المسافر

وتحسين جودة الخدمات

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r ²)	درجة الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	T	Sig. t
تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات	0.638	0.407	1	192.846	0.000	إدارة النطاق	0.554	0.053	0.638	13.887	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج الجدول (23) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية لإدارة النطاق على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.638$) مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.407$) مما يعني أن (40.7%) من التباين في المتغير التابع يُفسَّر بواسطة إدارة النطاق منفردة. وهو أدنى معامل تحديد بين الأبعاد الأربعة، إلا أنه يظل مرتفعاً ودالاً إحصائياً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (192.846) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.554$) بقيمة T (13.887) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي تحسن بوحدة واحدة في إدارة النطاق يُنتج زيادة بمقدار (0.554) في مستوى تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات. ويُعزى هذا الأثر إلى أن ضبط نطاق المشروع يمنع التشتت ويضمن تركيز الجهود على المخرجات ذات القيمة المباشرة للمسافر، كما أن منع زحف النطاق يحمي المشروع من التأخيرات وتجاوز التكاليف التي تنعكس سلباً على جودة المخرجات النهائية.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة النطاق على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة

الخدمات في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

جاء مستوى ممارسة إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.83). ويُعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه الجهات المشغلة للمطار لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع في ظل المشروعات التطويرية الضخمة المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث تفرض هذه المشروعات مستوى عاليًا من الانضباط المنهجي والمتابعة المستمرة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الظفيري والشورة (2021) من أن المنظمات التي تتبنى توجهات استراتيجية واضحة تميل إلى ممارسة إدارة المشاريع بمستوى مرتفع، كما تتسق مع نتائج الشهري والعقيلي (2024) اللذين وجدا مستوى مرتفعاً لممارسات الإدارة الرشيقة في المنظمات الحكومية السعودية.

احتلَّ بُعد إدارة الجودة المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المشاريع بمتوسط (3.87)، يليه إدارة الوقت (3.86)، ثم إدارة النطاق (3.82)، وأخيرًا إدارة التكلفة (3.76). ويُفسَّر تقدُّم بُعد الجودة بأن المطار يخضع لتقييمات دولية مستمرة من جهات مثل المجلس الدولي للمطارات ACI وسكاي تراكس، مما يدفع الإدارة إلى إيلاء الجودة اهتمامًا استثنائيًا لتحسين ترتيب المطار عالميًا. وتتقارب هذه النتيجة مع ما أشار إليه هلال (2020) من أن المطارات التي تسعى لتحقيق معايير سكاي تراكس تُظهر مستويات أعلى في ممارسات إدارة الجودة. أمَّا تراجع بُعد إدارة التكلفة إلى المرتبة الأخيرة—رغم بقائه في المستوى المرتفع—فيُعزى إلى تعقيدات الرقابة المالية في المشروعات الضخمة متعددة المكونات والمقاولين، وهو ما يتفق مع ما أكده باقر وآخرون (2020) من أن المخاطر المالية تُعدّ من أبرز التحديات في المشروعات الهندسية الكبرى.

سجّلت الفقرات المتعلقة بالرقابة الدورية والمتابعة المستمرة أدنى المتوسطات داخل كل بُعد، سواء في مراقبة الانحرافات عن الجدول الزمني (3.72) أو المراجعات الدورية للجودة (3.78) أو مراقبة التكاليف الفعلية (3.69) أو إدارة التغييرات في النطاق (3.71). ويُشير هذا النمط المتكرر إلى أن ممارسات التخطيط والتأسيس تحظى باهتمام أكبر من ممارسات الرقابة والتحكم، وهو ما قد يعكس تركيز الجهود

على مراحل البدء والتنفيذ على حساب مراحل المراقبة والضبط. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العبدلات والشورة (2021) من أن تعزيز الحوكمة يتطلب آليات رقابة مستمرة وليست مرحلية فحسب.

جاء مستوى تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات مرتفعًا بمتوسط عام بلغ (3.83) ويُفسّر ذلك بأن مشروعات التطوير المتتالية التي شهدها مطار الملك عبدالعزيز الدولي خلال السنوات الأخيرة—بما فيها تشغيل الصالة الجديدة وتحديث الأنظمة التقنية—قد أثمرت عن تحسّن ملموس في مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Pholsook et al. 2025) من أن الاستثمار في البنية التحتية والتقنية يُحدث أثرًا مباشرًا في تحسين تجربة المسافرين.

حققت الفقرات المتعلقة بالحلول التقنية الحديثة كأكشاك الخدمة الذاتية والبوابات البيومترية أعلى متوسط (4.08)، تليها نظافة المرافق وجاذبية البيئة المادية (4.02). ويُعزى ذلك إلى أن التقنيات الحديثة تُنتج أثرًا مرئيًا وفوريًا يلمسه المسافرون والعاملون على حدّ سواء، كما أن البيئة المادية المحسّنة تُشكّل الانطباع الأول الذي يُقيّمه المسافر عند دخوله المطار. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكده خلف وآخرون (2022) من أن التحول الرقمي في خدمات الطيران يُعزّز تجربة المسافر بشكل ملحوظ، وما أوضحه الطحطوح (2024) من أن توظيف التقنيات الذكية في المشروعات يرفع كفاءة الخدمات المقدمة.

جاءت الفقرات المتعلقة بتحسين تجربة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن (3.68) ورفع مستوى الرضا العام (3.70) في المراتب الأخيرة. ويُفسّر ذلك بأن هذه الجوانب تتطلب جهودًا مستمرة ومتخصصة تتجاوز البنية التحتية المادية لتشمل تدريب الكوادر البشرية وتطوير سياسات الوصول الشامل، وهي مجالات تحتاج إلى وقت أطول لتُظهر نتائجها الكاملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Wattanakamolchai & Choibamroong 2025) من أن إدارة تجربة المسافر الشاملة تتطلب استراتيجيات متنوعة تُراعي الفروق بين فئات المسافرين واحتياجاتهم الخاصة.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المشاريع مجتمعة على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.659$) ومعامل الارتباط ($R = 0.812$) ويعني ذلك أن أبعاد إدارة المشاريع الأربعة تُفسّر مجتمعة ما نسبته

(65.9%) من التباين في المتغير التابع، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة تُؤكّد أن إدارة المشاريع بأبعادها المتكاملة تُمثّل عاملاً جوهرياً في تشكيل تجربة المسافر ومستوى جودة الخدمات. ويُفسّر ذلك بأن مشروعات التطوير هي الأداة الفعلية التي تُترجم التوجهات الاستراتيجية إلى مرافق وأنظمة وخدمات يتفاعل معها المسافر مباشرة، وبالتالي فإن جودة إدارة هذه المشروعات تنعكس حتمًا على جودة مخرجاتها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه باقر وآخرون (2020) من أن الإدارة التكاملية لأبعاد المشروع تُحسّن النتائج النهائية، وما أكده الحربي (2022) من أن التخطيط الاستراتيجي الشامل يُعزّز قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها.

تبيّن أن بُعد إدارة الجودة هو الأكثر تأثيرًا على تطوير تجربة المسافر وتحسين جودة الخدمات بمعامل تحديد ($R^2 = 0.524$) ومعامل انحدار ($B = 0.648$) ويُعزى هذا التأثير البارز إلى أن إدارة الجودة هي البُعد الذي يمسّ بشكل مباشر وملموس مخرجات المشروع التي يتعامل معها المسافر ويُقيّمها، فالمسافر لا يرى عمليات التخطيط الزمني أو الرقابة المالية لكنه يرى ويلمس جودة المرافق وكفاءة الأنظمة ومستوى الخدمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه Ceyhan Karayavuz & Karaca (2025) من أن إدارة جودة الخدمات المطارية تُمثّل المحدد الرئيسي لرضا المسافرين، وما أكده Lin (2022) من أن جودة الخدمة تؤثر على رضا المسافر الذي يتوسّط العلاقة بالنواتيا السلوكية.

جاء بُعد إدارة الوقت في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل تحديد ($R^2 = 0.453$) ومعامل انحدار ($B = 0.591$) ويُفسّر ذلك بأن الالتزام بالجدول الزمني في مشروعات التطوير يعني تسليم المرافق والأنظمة الجديدة في مواعيدها، مما يُمكن المسافرين من الاستفادة منها في أقرب وقت ممكن ويمنع التأثيرات السلبية لتأخر المشروعات على العمليات التشغيلية اليومية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحه خليفي وموسى (2022) من أن تقديم الخدمات في الوقت المناسب يُعدّ ركيزة أساسية لجودة الخدمات المطارية وأن التأخيرات تنعكس سلبيًا على رضا المسافرين.

جاء بُعد إدارة التكلفة في المرتبة الثالثة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.424$) ومعامل انحدار ($B = 0.572$) ويُفسّر ذلك بأن كفاءة إدارة الموارد المالية تُتيح تخصيص ميزانيات كافية لعناصر التطوير ذات التأثير

المباشر على تجربة المسافر—كالتجهيزات التقنية والتشطيبات عالية الجودة وتدريب الموظفين—بدلاً من استنزافها في تجاوزات تكاليف غير مخططة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه المطيري (2022) من أن محاسبة تكاليف الجودة تنعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمات المقدمة، وما أكدته العبدالات والشورة (2021) من أهمية ترشيد استخدام الموارد العامة لتحقيق أفضل النتائج.

جاء بُعد إدارة النطاق في المرتبة الرابعة والأخيرة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.407$) ومعامل انحدار ($B = 0.554$)، إلا أن أثره يظل دالاً إحصائياً وجوهرياً. ويُفسّر الأثر الأقل نسبياً بأن إدارة النطاق ذات طبيعة وقائية أكثر منها إنتاجية، أي أنها تحمي المشروع من الانحراف والتشتت بدلاً من أن تُضيف قيمة مباشرة مرئية للمسافر. غير أن هذا الدور الوقائي لا يقل أهمية، إذ إن زحف النطاق غير المنضبط يُفضي إلى تأخيرات وتجاوزات في التكلفة وتراجع في الجودة تؤثر جميعها سلباً على التجربة النهائية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه العبدالات والشورة (2021) من أن الحوكمة الرشيدة—التي تتضمن ضبط النطاق—تُساهم بشكل غير مباشر لكنه فعّال في تحسين نتائج المشروعات.

2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- تعزيز آليات الرقابة الدورية والمتابعة المستمرة في جميع أبعاد إدارة المشاريع، من خلال إنشاء وحدة متخصصة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمطار الملك عبدالعزيز الدولي تتولى إعداد تقارير أداء دورية أسبوعية وشهرية تُغطي مؤشرات الوقت والجودة والتكلفة والنطاق وتُرفع مباشرة إلى الإدارة العليا.
- توسيع نطاق تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في مشروعات تطوير المطار، بحيث تشمل جميع المراحل من التصميم حتى التشغيل وما بعد التسليم، مع ربطها بمتطلبات التصنيفات الدولية (ASQ) وسكاي تراكس (وتحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات فنية إلزامية ضمن عقود المقاولين والموردين).

- اعتماد أدوات تحليل القيمة المكتسبة (Earned Value Management) كألية رئيسية لمراقبة التكاليف والجدول الزمنية بشكل تكاملي، بما يُمكن من كشف الانحرافات المبكرة والتنبؤ بالتكلفة والمدة عند الإنجاز قبل تفاقم المشكلات.
- تطوير نظام إلكتروني متكامل لإدارة التغييرات في نطاق المشروعات، يتضمن إجراءات اعتماد متعددة المستويات وتقييم إلزامي لأثر كل تغيير على الوقت والتكلفة والجودة قبل الموافقة عليه، وذلك للحد من ظاهرة زحف النطاق التي تُهدد المشروعات الكبرى.
- تكثيف الاستثمار في الحلول التقنية الذكية التي أثبتت الدراسة أنها الأكثر تأثيراً على تجربة المسافر، كتوسيع نشر أكشاك الخدمة الذاتية وبوابات المرور البيومترية وتطوير تطبيق ذكي شامل للمطار يُمكن المسافر من إدارة رحلته بالكامل عبر هاتفه المحمول.
- إعداد برنامج تدريب متخصص ومستمر للموظفين العاملين في نقاط التماس المباشرة مع المسافرين، يُركّز على مهارات التواصل عبر الثقافات والتعامل مع المواقف الحرجة وخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، مع ربط نتائج التدريب بنظام تقييم الأداء والحوافز.
- تبني منهجية رسم خريطة رحلة المسافر (Customer Journey Mapping) كأداة تشخيصية تُستخدم بشكل دوري لتحديد نقاط الألم والفرص غير المستغلة في تجربة المسافر، ومن ثمّ ترجمتها إلى مشروعات تحسين ذات أولوية.
- إنشاء قاعدة بيانات مؤسسية للدروس المستفادة من المشروعات المنجزة والجارية في المطار، تتضمن التحديات التي واجهتها والحلول التي نجحت والأخطاء التي ينبغي تفاديها، بحيث تكون مرجعاً إلزامياً لفرق المشروعات الجديدة.
- تطوير آلية منهجية لقياس رضا المسافرين بشكل مستمر وربطها بمؤشرات أداء إدارة المشاريع، بحيث يُصبح أثر كل مشروع تطويري على تجربة المسافر قابلاً للقياس والتقييم وليس مجرد افتراض.
- تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، كاستخدام التحليلات التنبؤية لتقدير مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف ونماذج التعلم الآلي لتحسين دقة التقديرات في المشروعات المستقبلية.

- زيادة الاهتمام بتحسين تجربة فئات المسافرين ذات الاحتياجات الخاصة وكبار السن والعائلات، من خلال تخصيص مشروعات تطويرية موجّهة تُراعي متطلبات الوصول الشامل والراحة والخصوصية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.
- تكوين فريق عمل مشترك يضمّ ممثلين عن جميع الجهات العاملة في المطار (المشغل، الطيران المدني، شركات الخدمات الأرضية، شركات الطيران، الجهات الحكومية) لتنسيق مشروعات التطوير ومنع التعارض بين النطاقات وضمان تكامل المخرجات في منظومة خدمية واحدة.

3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تُكمل ما بدّأته هذه الدراسة وتُوسّع نطاقها، من بينها: دراسة أثر إدارة المشاريع على تجربة المسافر من وجهة نظر المسافرين أنفسهم وليس العاملين فحسب، ودراسة مقارنة بين مطارين سعوديين أو أكثر لاختبار تعميم النتائج، ودراسة تتناول أثر أبعاد إضافية لإدارة المشاريع لم تشملها الدراسة الحالية كإدارة المخاطر وإدارة الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة، ودراسة تتبعية طولية تقيس التغيّر في تجربة المسافر قبل وبعد إنجاز مشروعات تطويرية محددة، فضلاً عن دراسة تتناول الدور الوسيط لرضا الموظفين أو الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المسافر.

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management dimensions, namely time management, quality management, cost management, and scope management, on developing passenger experience and improving service quality at King Abdulaziz International Airport in Jeddah. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection instrument. A stratified random sample of (320) employees working in managerial, supervisory, and operational positions related to project management and service delivery at the airport was targeted, yielding (283) valid questionnaires for analysis. The results revealed that the level of project management practices was high, with an overall mean of (3.83), as was the level of passenger experience development and service quality improvement, with a mean of (3.83). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of the combined project management dimensions on the dependent variable, with a coefficient of determination ($R^2=0.659$). Quality management emerged as the most influential dimension, followed by time management, cost management, and scope management, respectively. The study recommended strengthening periodic monitoring mechanisms, expanding smart technology applications, developing employee training programs, and enhancing the experience of passengers with special needs.

Keywords: Project Management, Passenger Experience, Service Quality, King Abdulaziz

International Airport, Vision 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- باوزير، علي أبو بكر، و ابن صالح، محمد خميس علي سالم. (2023). محاسبة تكاليف الجودة وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بمحافظة حضرموت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع77 ، 113 - 154. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399029>
- بشير، حمزة، و سماعيل، فوزي. (2025). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن فندق شيراتون بولاية عنابة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج19، ع2 ، 161 - 179. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1646700>
- بشير، حمزة، و سماعيل، فوزي. (2025). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن فندق شيراتون بولاية عنابة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج19، ع2 ، 161 - 179. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1646700>
- بن الزين، نجاة، أمين، مريني محمد، و شطبية، زينب. (2022). أثر الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633543>
- بن جمعة، أمينة، و سعيدي، وفاء. (2023). دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع2 ، 576 - 594. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1402696>

- التهامي، عبد المنعم أحمد، وعسيري، محمد يحي عايش. (2025). دور الموائمة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفيات محافظة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج39، ع3 ، 1103 - 1135. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621872>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- حسوني، أثير عبدالأمير، و هادي، بشرى حبيب. (2021). توظيف تجربة الزبون في تعزيز السلوكيات التطوعية للزبون: دراسة تحليلية في مطاعم الوجبات السريعة في منطقة الفرات الأوسط. مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق ، 528 - 552. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1162632>
- حسين، أسماء حسين مصطفى، عبدالوارث، مروة فوزي، و فهي، تقى محروس. (2020). تحسين جودة الخدمات بمطار برج العرب وفقاً لمتطلبات سكاي تراكس. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج4، ع1 ، 65 - 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1069511>
- خلاف، ألاء خلاف خلف، عاشور، علاء أحمد، و عبدالراضي، حسين عبدالوهاب. (2022). The Digital Transformation of Egypt Air Flights and the Passenger Experience. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج23، ع2 ، 267 - 289. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393108>
- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1521046>

- الساكت، إياد زياد عبداللطيف، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: حالة دراسية مشروع مياها في مدينة السلط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497345>
- السيد، محمد الضوي بالمنعم. (2024). تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج5، ع1، 13 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1526270>
- شجاع، أسماء علي إبراهيم، و أبو رفاعي، زكي زكي السيد. (2022). تأثر تطبيق الإجراءات الأمنية الحديثة في المطارات على رضا العملاء بالتطبيق على مطار شرم الشيخ الدولي. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع11، ج3، 1 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1315212>
- الشراري، ماجد عايد مفرح. (2024). تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع9، 3549 - 3571. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484328>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>

- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع95، 341 - 367. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473185>
- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 396 - 420. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478802>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- العبدلات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351225>
- علي، عثمان صالح محمد. (2021). خدمات النقل الجوي ودورها الاقتصادي في الدول الإفريقية: دراسة حالة السودان بالتطبيق على سلطة الطيران المدني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع9، 1 - 45. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1190184>
- عوض، هيثم طلعت عيسى. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل. مجلة جامعة دنقلا للبحوث

العلمية، مج13، ع25، 242 - 269. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1476758>

- عويس، ممدوح زكي أحمد، السروجي، وليد كمال الدين، و الطالب، عبدالفتاح المبروك أحمد. (2025). دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الليبية بالمنطقة الصحية الغربية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج39، ع2 ، 1447 - 1478. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621294>

- محمد، إلهام محمد أحمد. (2024). تحسين، جودة خدمات الرعاية الصحية الوقائية: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية الوقائية بمحافظة سوهاج. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع25، مج2، 136 - 165. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504458>

- محمد، رؤى عبدالكريم صاحب، عباس، زكي محمد، و المفرجي، سيف علي جاسم. (2022). دور تجربة العلامة التجارية في تحقيق كلمة الفم الخضراء: الدور الوسيط لالتزام الزبون: دراسة تطبيقية لأراء عينة من زبائن المصارف الأهلية العاملة في محافظة المثنى. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ملحق ، 716 - 738. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336824>

- محمود، طاهر السعيد محمد، و أبو قلة، محمد عبد مهاوش. (2024). القيادات الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585959>

- المطيري، إيمان جري، و غريب، ماجدة عزت. (2023). استخلاص المعرفة من تجارب العملاء: مراجعة لأدب الموضوع والاتجاهات البحثية. اعلم، ع34، 175 - 194. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1453397>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ceyhan Karayavuz, E., & Karaca, M. (2025). Airport service quality management practices at Antalya International Airport: insights from passenger feedback. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 97(10), 1343-1353
- Harison, E., & Lahav, Y. (2025). Every Air Travel Begins With a Customer Journey. *Advances in Mechatronics and Mechanical Engineering (AMME) Book Series*, 241–272. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7403-0.ch010>
- Lin, H. F. (2022). The mediating role of passenger satisfaction on the relationship between service quality and behavioral intentions of low-cost carriers. *The TQM Journal*, 34(6), 1691-1712
- Pholsook, T., Ramjan, S., & Wipulanusat, W. (2025). Enhancing airport services: data-driven analysis of passenger satisfaction and service quality in Southeast Asia. *Engineering Management in Production and Services*, 17(2)
- Raouti ,K. A. ،Nouala ،M.و ، Nait ،I. B. (2021). L'expérience Client Digitale "DCX": Étude Qualitative, Cas De La Start-Up Algérienne Yassir. 278 ، 4ع ، 10مج ، 295 - مجلة التنظيم والعمل ، <http://search.mandumah.com/Record/1539303> مسترجع من
- Rief, B. M., & Burke, P. G. (2021). Metropolitan Airports Commission's vision for customer-centric services and facilities at Minneapolis-St. Paul International Airport. <https://doi.org/10.69554/joxr3000>
- Wattanakamolchai, S., & Choibamroong, T. (2025). Passenger Experience Management Strategies for Bangkok Suvarnabhumi Airport. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 175. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6040175>

- Wattanakamolchai, S., & Choibamroong, T. (2025). Passenger Experience Management Strategies for Bangkok Suvarnabhumi Airport. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 175
- Yang, Q., Chan, C. Y., Chin, K. S., & Li, Y. L. (2021). A three-phase QFD-based framework for identifying key passenger needs to improve satisfaction with the seat of high-speed rail in China. *Transportation*, 48(5), 2627-2662

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة المشاريع في تطوير تجربة المسافرين وتحسين

جودة الخدمات في المطارات دراسه ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

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.

وأقدم 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

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐

☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات

☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية / إشرافية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: إدارة الوقت					
					يتم وضع جداول زمنية واضحة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل مشروعات تطوير المطار
					تُراقب الانحرافات عن الجدول الزمني بشكل دوري وتتخذ إجراءات تصحيحية فورية
					تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة في تخطيط الوقت ومتابعة تقدم المشروعات
					يتم تقدير المدة الزمنية للأنشطة بناءً على دراسات واقعية وخبرات سابقة مماثلة
البعد الثاني: إدارة الجودة					
					توضع معايير جودة واضحة ومؤثقة لمخرجات كل مشروع تطويري في المطار
					تُطبّق أنظمة ضمان الجودة المتوافقة مع المعايير الدولية في جميع مراحل المشروع
					يتم إجراء مراجعات دورية لمستوى الجودة ومعالجة الانحرافات قبل تفاقمها

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُؤخذ متطلبات التصنيفات الدولية) مثل سكاي تراكس و (ASQ بعين الاعتبار عند تحديد معايير الجودة
البعد الثالث: إدارة التكلفة					
					تُعدّ تقديرات التكلفة لمشروعات المطار باستخدام أساليب علمية دقيقة ومتعددة
					تُراقب التكاليف الفعلية بشكل مستمر وتُقارن بالميزانية المعتمدة لكشف الانحرافات مبكرًا
					تتوافر آليات واضحة لإدارة التغييرات في التكلفة وتقييم أثرها على المشروع ككل
					يتم توظيف أنظمة تقنية متطورة لتتبع التكاليف وربطها بالتقدم الفعلي في العمل
البعد الرابع: إدارة النطاق					
					يُحدّد نطاق كل مشروع تطويري بوضوح ويوثق في وثيقة رسمية معتمدة
					يُبنى هيكل تجزئة العمل (WBS) لتقسيم المشروع إلى حزم عمل قابلة للإدارة والقياس
					تُدار التغييرات في نطاق المشروع من خلال إجراءات رسمية تمنع زحف النطاق غير المدرّوس

المعيار	معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
						يتم التحقق من تطابق المخرجات الفعلية مع النطاق المحدد قبل اعتماد تسليم كل مرحلة

✿ المحور الثاني: تجربة المسافرين وتحسين جودة المطارات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أسهمت مشروعات التطوير في تقليل أوقات انتظار المسافرين في مراحل تسجيل الدخول والتفتيش الأمني
					حسّنت مشروعات التطوير من مستوى نظافة المرافق وجاذبية البيئة المادية للمطار
					أسهمت المشروعات في توفير لوحات إرشادية واضحة ومتعددة اللغات تُسهّل تنقّل المسافرين
					ارتقت مشروعات التطوير بمستوى أنظمة مناولة الأمتعة وقلّصت حالات الفقد والتأخير
					وقّرت المشروعات حلولاً تقنية حديثة مثل أكشاك الخدمة الذاتية وبوابات المرور البيومترية
					حسّنت المشروعات من جودة شبكات الاتصال اللاسلكي المجانية داخل المطار

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					أسهمت المشروعات في تطوير تطبيقات ذكية تُمكن المسافرين متابعة رحلته والتنقل داخل المطار
					ارتقت المشروعات بمستوى تأهيل الموظفين وقدّرتهم على التعامل مع المسافرين بلباقة واحترافية
					عزّزت المشروعات تنوع الخدمات التجارية والترفيهية والمطاعم داخل صالات المطار
					أسهمت المشروعات في تحسين تجربة المسافرين من ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن
					حسّنت المشروعات مستوى الراحة في صالات الانتظار من حيث المقاعد والإضاءة والتكييف
					أسهمت مشروعات التطوير بشكل عام في رفع مستوى رضا المسافرين عن الخدمات المقدمة في المطار

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of project management

**The Role of Project Management in Developing Passenger
Experience and Improving Service Quality at Airports: A
Field Study on King Abdulaziz Airport**

Prepared by:/Rami Dhaifallah Alhazmi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026