

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

دور التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في تحسين أداء

المطارات دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي

إعداد الطالب/

سعود عبدالله الخمشي

252000954

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى المطارات الحديثة إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين مستوى خدماتها التشغيلية وتجربة المسافرين في آنٍ واحد، ويُعد التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء عاملاً حاسماً في تحقيق هذا الهدف، حيث لم يعد بالإمكان الفصل بين جودة الأداء الداخلي للمطار ومستوى رضا المسافرين، في ظل التحديات المرتبطة بالنمو المتسارع في حركة الطيران ومتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار (Reynold et al., 2023).

يعتمد تحقيق التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء على تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات داخل المطار، من إدارة العمليات إلى الأمن وخدمة العملاء وحتى مزودي الخدمات الأرضية. هذا التنسيق يهدف إلى تحسين الكفاءة، تقليل زمن الانتظار، والاستجابة السريعة للشكاوى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي العام، وقد أظهرت دراسات حديثة أن نموذج مركز مراقبة عمليات المطار (AOCC) يُعد أداة استراتيجية فعالة في تحقيق هذا التكامل وتحسين جودة الخدمات التشغيلية عند اعتماده ضمن بيئة تشاركية بين الفرق المختلفة. (Reynold et al., 2023)

من جهة أخرى، فإن العلاقة بين جودة الخدمات التشغيلية ورضا العملاء ليست علاقة خطية، بل تتوسطها عوامل متعددة منها تكنولوجيا المعلومات وتبادل البيانات اللحظية بين الإدارات، وهو ما يتفق مع ما أظهرته دراسة (Gbadegesin et al. (2025 حول أهمية تبادل المعلومات ودوره في تحسين نتائج الأداء التشغيلي ورفع مستوى رضا المسافرين في مطارات غرب إفريقيا.

وبما أن مطار الملك خالد الدولي يُعد من أهم بوابات السفر في المملكة العربية السعودية، فإن دراسة واقع التكامل بين عملياته التشغيلية وخدماته المقدمة للمسافرين تُسهم في تقديم تصور علمي يُمكن أن يُساعد في تطوير سياسات تشغيلية تحقق التميز المؤسسي وتُعزز من مكانة المطار إقليمياً ودولياً (عبد المولى، 2021).

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المطارات الحديثة تحديات متزايدة في ظل النمو السريع في حركة الطيران وتزايد توقعات المسافرين، ما يستدعي تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين الوحدات التشغيلية والخدمية داخل المطار. وقد أظهرت دراسات سابقة أن الفصل بين الجوانب التشغيلية وخدمة العملاء يُضعف الكفاءة العامة ويؤثر سلبًا على رضا المسافرين. فالتكامل بين هذين الجانبين لا يُعدّ ترفاً بل ضرورة لضمان تجربة سفر فعالة وآمنة (Reynold et al., 2023).

تؤكد الأدبيات أن العمليات التشغيلية وحدها لا تكفي لتحقيق أداء متميز، إذا لم تكن مدعومة بخدمات عملاء مرنة تستجيب بسرعة وفعالية. فقد أظهرت دراسة عبدالمولى (2021) أن أحد أوجه القصور في مطارات إفريقيا يكمن في ضعف تنسيق الأنشطة بين الإدارات التشغيلية والخدمية، مما يعيق تحقيق جودة مستدامة في تقديم الخدمة ويُضعف ثقة العملاء.

كما تشير دراسات حديثة إلى أن تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي والتكامل التكنولوجي بين الفرق التشغيلية والخدمية يُسهم بشكل كبير في تعزيز جودة الخدمة وتقليل زمن الإجراءات، ما ينعكس مباشرة على الأداء العام. وقد أكد Gbadegesin et al (2025) أن التكامل الرقمي وسرعة الاستجابة التشغيلية يمثلان حجر الزاوية في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا المسافرين.

رغم أن بعض المطارات الدولية بدأت بتطبيق مفاهيم مراكز العمليات الموحدة (AOCC) كنموذج فعال للتكامل، إلا أن نتائج دراسة Reynold et al (2023) بينت أن فعالية هذا النموذج تعتمد بدرجة كبيرة على وجود تعاون بيني حقيقي بين الإدارات التشغيلية وخدمة العملاء، وهو ما لا يزال محدودًا في الكثير من المطارات الإقليمية.

استنادًا لما سبق، وبالنظر إلى موقع مطار الملك خالد الدولي كمطار محوري في المنطقة، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى فعالية التكامل بين عملياته التشغيلية وخدمة العملاء، وتأثير ذلك على أدائه العام. ومن هنا تنبع المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي تتمثل في السؤال التالي:

ما دور التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في قطاع الطيران، وخاصة في بيئة المطارات الإقليمية التي تعاني من نقص في الدراسات التطبيقية.
- تُقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين مفهومي التكامل التشغيلي ورضا العملاء من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس، ما يتيح استخدامها كمرجع للدراسات المستقبلية.
- تُعزز فهم العلاقة السببية بين كفاءة الأداء الداخلي للمطار وجودة التجربة المقدمة للمسافر، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لدمج مفاهيم إدارة العمليات مع إدارة تجربة العملاء.
- تُسلط الضوء على مفهوم التعاون البيئي داخل المطارات كأحد المحددات الجديدة للأداء، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات المحلية.
- تُعد الدراسة من أولى المحاولات التي تطبق نماذج تحليلية مستندة إلى تكامل الوظائف التشغيلية والخدمية في سياق مطار رئيسي في المملكة، ما يُسهم في بناء قاعدة معرفية محلية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في قطاع الطيران، وخاصة في بيئة المطارات الإقليمية التي تعاني من نقص في الدراسات التطبيقية.
- تُقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين مفهومي التكامل التشغيلي ورضا العملاء من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس، ما يتيح استخدامها كمرجع للدراسات المستقبلية.

- تُعزز فهم العلاقة السببية بين كفاءة الأداء الداخلي للمطار وجودة التجربة المقدمة للمسافر، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لدمج مفاهيم إدارة العمليات مع إدارة تجربة العملاء.
- تُسلط الضوء على مفهوم التعاون البيئي داخل المطارات كأحد المحددات الجديدة للأداء، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات المحلية.
- تُعد الدراسة من أولى المحاولات التي تطبق نماذج تحليلية مستندة إلى تكامل الوظائف التشغيلية والخدمية في سياق مطار رئيسي في المملكة، ما يُساهم في بناء قاعدة معرفية محلية.

4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء بأبعاده على تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:
- التعرف على مستوى التكامل بين الإدارات التشغيلية وخدمة العملاء في مطار الملك خالد الدولي.
 - تحديد أثر التنسيق الوظيفي وتبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.
 - قياس مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة للعملاء على تحسين الأداء التشغيلي في المطار.
 - اقتراح آليات تكامل فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتجربة المسافرين..

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما دور التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما مستوى التكامل القائم حالياً بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في المطار؟
- كيف يؤثر التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية على الأداء التشغيلي؟
- ما العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وكفاءة الأداء داخل المطار؟

- ما مدى الحاجة إلى تطوير آليات تكامل جديدة لتحسين تجربة المسافرين والأداء التشغيلي؟

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 ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء على تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية وخدمة العملاء على الأداء التشغيلي للمطار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق الوظيفي بين الإدارات التشغيلية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة خدمة العملاء على كفاءة العمليات التشغيلية بالمطار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل آليات التشغيل والخدمة على رفع رضا المسافرين وتحقيق التميز التشغيلي.

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Gbadegesin et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة خدمات الشحن الجوي بأبعادها (جودة الخدمات اللوجستية، تبادل المعلومات، والابتكار التكنولوجي) على الأداء التشغيلي ورضا العملاء في مطارات غرب إفريقيا، بالتطبيق على مطارات لاغوس، أكرا، وأبيدجان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة جودة الخدمة اللوجستية أثرت بشكل إيجابي على تحسين الأداء التشغيلي.

تبادل المعلومات كان له تأثير أقوى من باقي الأبعاد، و الابتكار التكنولوجي عزز من نتائج الأداء، ولعب دور الوسيط بين تبادل المعلومات وتحسين الأداء.

واوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في معايير جودة الخدمات لتحسين العمليات.

✓ دراسة (Harison & Lahav, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل نقاط التماس وتجربة المسافر بأبعادها (تحليل نقاط الاتصال، تحديد نقاط الضعف في الرحلة، تطوير شخصيات المسافرين، والتكامل التقني الذكي) على تحسين جودة تجربة المسافر في المطارات في أوروبا والولايات المتحدة.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي (الوصفي التحليلي)، وتكوّنت العينة من مجموعة من خبراء إدارة المطارات، ومقدمي الخدمات الجوية، وعدد من المسافرين ضمن الفئات المختلفة (التجارية، العائلية، الترفيهية، وكبار السن)، وذلك بهدف فهم شامل لتجربة السفر عبر وجهات متعددة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحليل الدقيق لنقاط التماس (Touchpoints) يسهم في رفع مستوى رضا المسافرين وتحسين تصميم الخدمات داخل المطار، كما تم تحديد أربع شخصيات رئيسية للمسافرين تمثل أنماطاً مختلفة من السلوك والتوقعات. وأكدت النتائج كذلك على أن التقنيات الناشئة مثل الأنظمة البيومترية والذكاء الاصطناعي ستُحدث تحولاً جذرياً في تجربة السفر من خلال تطوير مفهوم "الشخصيات الديناميكية" التي تتغير وفق البيانات اللحظية للمسافر.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم خرائط رحلة المسافر (Customer Journey Mapping) لتحسين نقاط التفاعل، والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعرف البيومتری لتسهيل الإجراءات

وتعزيز تجربة المسافرين، مع تعزيز التعاون بين شركات الطيران والأمن وإدارات المطارات لتوفير تجربة متكاملة
وسلسلة

دراسة (Sanders et al., 2024) ☒

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام خريطة رحلة العميل بأبعادها (تحديد نقاط التماس الحرجة، تحليل تجربة المستخدم، الأدوات السلوكية لقياس التفاعل، والتحليل القائم على البيانات (على تحسين تجربة المسافرين ورفع مستوى رضاهم في مطار أونتاريو الدولي (ONT) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي، وتكوّنت العينة من عدد من موظفي التشغيل وخبراء تجربة العملاء، إضافة إلى عينة من المسافرين الذين تم تحليل تجاربهم في مختلف مراحل الرحلة داخل المطار.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحليل الدقيق لنقاط التماس عبر خريطة رحلة العميل أسهم في تحسين فهم تجربة المسافرين بشكل شامل من دخول المطار حتى صعود الطائرة، كما أن التحليل السلوكي والبيانات الذكية مكّنا من تحديد الثغرات في الخدمة واقتراح حلول قائمة على الأدلة. وأظهرت النتائج أن القرارات القائمة على البيانات ترفع من كفاءة الاستثمار في البنية التحتية وتعزز رضا العملاء على المدى الطويل.

وأوصت الدراسة باعتماد خريطة رحلة العميل كأداة رئيسية لتحسين تجربة المسافرين في جميع مراحل الخدمة، وتوظيف تقنيات القياس السلوكي والتحليلات الذكية لاكتشاف الفجوات وتحسين الأداء، وتعزيز التكامل المؤسسي بين الإدارات التشغيلية وشركات الطيران لتقديم تجربة متكاملة، واستخدام البيانات في توجيه القرارات الاستثمارية بما يحقق تطويرًا مستدامًا مستندًا إلى مؤشرات أداء وتجربة فعلية للعملاء.

✓ دراسة (بن جميل وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النصوص التنظيمية بأبعادها (الضوابط الإدارية، التعليمات التنفيذية، سياسات التحفيز، وآليات التقييم والرقابة) على تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات قلمة، سطيف 2، وعنابة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، مع تحليلها باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيقًا جزئيًا للنصوص التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة، وأن هذا التطبيق غير الكافي يُقيد من فاعلية أداء العاملين. كما أشارت النتائج إلى أن تحسين الأداء يرتبط بضرورة مراجعة التشريعات والتنظيمات الحالية، وخاصة ما يتعلق منها بعناصر التحفيز المادي والمعنوي، والتي ثبت أنها تُحدث أثرًا مباشرًا في تعزيز أداء الموظفين داخل هذه المؤسسات الأكاديمية. وأوصت الدراسة بـ ضرورة مراجعة شاملة للنصوص التنظيمية المتعلقة بالمكتبات الجامعية من قبل المشرّع الجزائري لتحديثها وتكييفها مع واقع العمل الحالي.

✓ دراسة (حامد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التكلفة البينية بأبعادها (إدارة التكاليف الداخلية، إدارة التكاليف الخارجية، تبادل المعلومات بين الشركاء، وتحليل سلسلة القيمة) على تحسين الوضع الاستراتيجي للمنشآت وتعزيز عوامل النجاح مثل الجودة، وخفض التكلفة، والابتكار في سلاسل الإمداد.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، مع التركيز على دمج أسلوب تحليل سلسلة القيمة للصناعة ومحاسبة السجلات المفتوحة كمدخل تكاملي لتحسين الكفاءة التشغيلية والتعاون بين جميع أطراف العلاقة في سلاسل الإمداد، بما يشمل الموردين الأساسيين والعملاء النهائيين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة التكلفة البينية يعتمد على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات فعالة بالتنسيق مع الموردين.

أوصت الدراسة بـ تفعيل أدوات إدارة التكلفة البينية بشكل متكامل بين الوحدات الداخلية والموردين الخارجيين.

✓ دراسة (Reynold et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء مركز مراقبة عمليات المطار (AOCC) بأبعاده (كفاءة التشغيل، إدارة الموارد، سرعة الاستجابة، ودقة التنسيق (على جودة الخدمات التشغيلية في مطار "إي غوستي نغوراه راي" بمدينة بالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين والمديرين في الإدارات التشغيلية المختلفة داخل المطار، بما في ذلك إدارة العمليات، والأمن، والخدمات الأرضية، والمراقبة الجوية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء مركز AOCC يؤثر تأثيراً مباشراً وموجباً على كل من التعاون البيني بين الإدارات وجودة الخدمات التشغيلية، كما أظهرت النتائج أن التعاون البيني بين الإدارات يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أداء مركز AOCC وجودة الخدمات التشغيلية، مما يعزز أهمية التنسيق والتكامل بين الوحدات التشغيلية لتحقيق كفاءة أعلى في الأداء.

وأوصت الدراسة بتعزيز آليات التعاون والتواصل بين الإدارات التشغيلية داخل المطار، وتطوير البنية التكنولوجية لمركز AOCC ، وتكثيف برامج التدريب للعاملين، إضافة إلى توسيع تطبيق نموذج AOCC في مطارات أخرى لتحسين جودة الخدمات التشغيلية ورفع مستوى رضا المستخدمين.

✓ دراسة (Reynold et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأداء التشغيلي لمركز مراقبة عمليات المطار (AOCC) بأبعاده (التنسيق، إدارة الموارد، مراقبة العمليات، وسرعة الاستجابة) على جودة الخدمات التشغيلية بالمطار، مع دراسة الدور الوسيط للتعاون البيئي بين الإدارات في مطار إي غوستي نغوراه راي بمدينة بالي - إندونيسيا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين والمديرين في الإدارات التشغيلية المختلفة داخل المطار، بما في ذلك إدارة العمليات، الأمن، الخدمات الأرضية، والمراقبة الجوية، وذلك لقياس مستوى التنسيق والأداء التشغيلي وتأثيره على جودة الخدمات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء مركز AOCC يؤثر تأثيرًا مباشرًا ذا دلالة إحصائية على كلٍّ من التعاون البيئي بين الإدارات وجودة الخدمات التشغيلية بالمطار، كما أوضحت النتائج أن التعاون البيئي بين الإدارات يلعب دورًا وسيطًا هامًا في العلاقة بين أداء AOCC وجودة الخدمات التشغيلية، مما يشير إلى أن تحسين التنسيق والتكامل بين الوحدات التشغيلية يعزز من فعالية وكفاءة الأداء العام للمطار.

وأوصت الدراسة بـ تعزيز نظم التعاون والتكامل بين الإدارات التشغيلية داخل المطار لضمان استجابة موحدة وفعّالة لحركة الطيران المتزايدة، وتحسين كفاءة مركز AOCC عبر الاستثمار في التكنولوجيا وبرامج التدريب المستمر، وتبني مؤشرات أداء تشغيلي دقيقة لقياس وتطوير الأداء بشكل دوري، إضافةً إلى إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لرفع فعالية اتخاذ القرار وتحقيق التناغم التشغيلي بين الإدارات المختلفة.

✓ دراسة (تيموساغ وبوهالي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم أثر التدريب) على تحسين أداء الأطباء في المؤسسة

الاستشفائية عبد الحفيظ بوجمعة بولاية قسنطينة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الأطباء، إلا أن مستوى هذه العلاقة جاء متوسطاً، مما يشير إلى أن برامج التدريب المطبقة تحتاج إلى مزيد من التطوير والاهتمام بالمتابعة والتقييم المستمر.

وأوصت الدراسة بالآتي : ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبل تنفيذ أي برنامج تدريبي.

☑ دراسة (عبدالمولى، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التنمية البشرية بأبعادها (البرامج التدريبية، رعاية العاملين، التحفيز الوظيفي، وتطوير المسار المهني) على تحسين أداء العاملين في مطاري أسوان الدولي والخرطوم الدولي، وذلك في ضوء التحديات الجديدة التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية الإفريقية في ظل العولمة والمنافسة العالمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج المقارن والتقويي، لتقييم واقع برامج التنمية البشرية بالمطارات وتحديد أوجه القصور والقوة فيها، وذلك من خلال استبيانات ومقابلات ميدانية مع العاملين والإدارات المعنية.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: غياب خطة تدريبية سنوية واضحة بالمطارات وضعف تقييم الأثر التدريبي بشكل دوري، و ضعف في تحفيز العاملين وعدم وجود آليات فعالة لتصعيد الكفاءات أو مكافأة الأداء المتميز.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة وضع خطة سنوية للبرامج التدريبية تتسم بالمرونة والتحديث الدوري.

☑ دراسة (بوقنور، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية التدريب) على تحسين أداء الموظفين الدوليين في المنظمات الدولية، وبالأخص موظفي حفظ السلام التابعين للأمم المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع سياسات التعيين والتدريب في المنظمات الدولية، مع التركيز على منظومة التأهيل والكفاءة البشرية بوصفها أحد محددات نجاح العم الدولي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة قوية بين فعالية برامج التدريب ومستوى أداء الموظفين الدوليين.

وأوصت الدراسة بـ وضع نظام موحد لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المنظمات الدولية وفقاً لطبيعة المهام الميدانية.

☑ دراسة (أبو على وطواف، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تكنولوجيا إدارة المعاملات، تكنولوجيا إدارة الاتصالات، وتكنولوجيا إدارة العلاقات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد بأبعاده (الموردون، الزبائن، العمليات) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية – صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أبعادها الثلاثة على تكامل سلسلة التوريد، ضعف نسبي في تكنولوجيا إدارة العلاقات مقارنة ببقية الأبعاد، رغم أهميتها في تعزيز العلاقة مع الزبائن.

أهم التوصيات: تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من تجهيزات وبرمجيات لضمان فاعلية أكبر في دعم تكامل سلسلة التوريد.

✓ دراسة (فياض، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، والمكافآت المادية والمعنوية) على تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، واستخدمت الباحثة المقاربة الاستنباطية كمنهج للتفكير العلمي، واتبعت المنهج الوصفي كمنهج إجرائي لقياس مدى توافر أبعاد الحوافز داخل بيئة العمل في المصفاة. وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة مكونة من 350 عاملاً من العاملين في المصفاة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كان ضعيفاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.43)، وهو أقل من متوسط الحياد (3)، مما يشير إلى انخفاض درجة إشراك العاملين في القرارات الإدارية، وانعكاس ذلك سلباً على أدائهم الوظيفي وعلى أداء العمل بشكل عام.

وأوصت الدراسة بما يلي: تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية بما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

✓ دراسة (بني عمرو على، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكامل الفكري بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات بأبعادهما المختلفة على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات (البنية التحتية، التطبيقات، إدارة المعرفة) على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

وأوصت الدراسة بتدريب العاملين في الشركات الصناعية على الاستخدامات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، لتمكينهم من تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بكفاءة.

8.1 الفجوة البحثية:

اتفقت دراسة Reynold et al (2023) على أن كفاءة مركز مراقبة عمليات المطار (AOCC) تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء التشغيلي، وأبرزت أهمية التعاون البيئي بين الإدارات داخل المطار في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، و أن الدراسة ركزت بشكل خاص على الأداء الداخلي، دون التطرق المباشر لدور خدمة العملاء أو تكاملها مع الوحدات التشغيلية، مما يبرز الحاجة لدراسة تدمج الطرفين معاً داخل نموذج تطبيقي واحد. (Reynold et al., 2023)

تناولت دراسة Gbadegesin et al (2025) أثر جودة الخدمات اللوجستية وتبادل المعلومات والابتكار التكنولوجي على الأداء التشغيلي ورضا العملاء في مطارات غرب إفريقيا، وأكدت أن تبادل المعلومات له الأثر الأقوى، و أن هذه الدراسة ركزت على قطاع الشحن الجوي وليس على العمليات التشغيلية للركاب، كما لم تتناول العلاقة الداخلية بين العمليات وخدمة العملاء، ما يجعل الدراسة الحالية تملأ فجوة في هذا الجانب. (Gbadegesin et al., 2025)

في دراسة عبدالمولى (2021)، تم تحليل أثر برامج التنمية البشرية على أداء العاملين في مطاري أسوان والخرطوم، وبيّنت أن ضعف التنسيق والتحفيز ينعكس سلباً على الأداء العام، وعلى الرغم من أن الدراسة تناولت بيئة المطارات أيضاً، إلا أن تركيزها كان على البعد البشري دون الربط المباشر بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء كمنظومة متكاملة تؤثر على الأداء العام، وهو ما تستهدفه الدراسة الحالية. (عبدالمولى، 2021)

أبرزت دراسة Harison & Lahav (2025) دور تحليل نقاط التماس وتجربة المسافرين في تحسين جودة الخدمات في المطارات، مع التركيز على تطوير "الشخصيات الديناميكية" للمسافرين بناءً على تحليل البيانات السلوكية، ومع أن الدراسة تشترك من حيث الاهتمام برضا المسافرين، إلا أنها استخدمت منهجاً

نوعيًا وركزت على تجربة المستخدم النهائي، دون التعمق في العمليات التشغيلية أو التنسيق الداخلي بين الإدارات، مما يفتح المجال للدراسة الحالية لتقديم منظور تشغيلي متكامل. (Harison & Lahav, 2025)

رغم أن عددًا من الدراسات مثل Sanders et al (2024) و Reynold et al (2023) تناولت كلٌ منها جانبًا من جوانب تجربة المسافر أو كفاءة التشغيل، إلا أن معظمها ركز على أحد الجانبين فقط، ولم يتم في أي منها – وفقًا للبيانات المتوفرة – الربط التحليلي المباشر بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء كمحور تكاملي موحد، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى لقياس هذا التكامل وتأثيره على الأداء التشغيلي في مطار حيوي مثل مطار الملك خالد الدولي. (Sanders et al., 2024; Reynold et al., 2023)

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: العمليات التشغيلية في بيئة المطار

تُشكّل العمليات التشغيلية في المطارات البنية الأساسية التي تُبنى عليها جودة الأداء العام. وتشمل هذه العمليات إدارة الطائرات، تنظيم الجداول الزمنية، إدارة الصالات، الخدمات الأرضية، والربط بين الإدارات المختلفة من خلال نظم متابعة ومراقبة دقيقة، وقد أكدت دراسة Reynold et al (2023) أن كفاءة مركز مراقبة عمليات المطار (AOCC) تمثل عاملاً حيويًا في ضمان الاستجابة السريعة للأحداث وتحقيق المرونة في العمليات التشغيلية، مما يعزز جودة الخدمة الكلية. (Reynold et al., 2023)

ثانيًا: مفهوم خدمة العملاء في المطارات

لم تعد خدمة العملاء في المطارات تقتصر على توفير معلومات أو توجيهات للمسافرين، بل أصبحت تُبنى على تصميم تجربة متكاملة تبدأ من لحظة دخول المسافر إلى المطار وحتى صعوده إلى الطائرة، وقد بيّنت دراسة Harison & Lahav (2025) أن تحليل نقاط التماس مع العملاء وتطوير "شخصيات المسافر" يمثل أساسًا لتحسين تصميم الخدمات ورفع مستوى الرضا العام، كما أشارت إلى أن التقنيات

الذكية مثل التعرف البيومتری تُمكن من تخصيص الخدمة للمسافرين في الوقت الحقيقي. (Harison & Lahav, 2025)

ثالثاً: التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

يتحقق التكامل الفعّال عندما تعمل الإدارات التشغيلية وخدمة العملاء كوحدة تنسيقية واحدة، من خلال مشاركة البيانات والتخطيط المشترك، مما يضمن سلاسة الحركة داخل المطار وتقديم خدمة موحدة عالية الجودة. وقد أظهرت دراسة Sanders et al (2024) أن استخدام خريطة رحلة العميل وتحليل نقاط التفاعل بين الإدارات يساهم بشكل مباشر في تحسين تجربة المسافر، ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على البيانات. (Sanders et al., 2024)

رابعاً: أثر التكامل على الأداء التشغيلي والرضا المؤسسي

يُساهم التكامل بين الوحدات التشغيلية والخدمية في تحقيق نتائج مباشرة على الأداء المؤسسي، من حيث تقليل أوقات الانتظار، وزيادة الانسيابية، وتقليل الشكاوى، ورفع كفاءة استخدام الموارد. وقد توصلت دراسة Gbadegesin et al (2025) إلى أن تبادل المعلومات والابتكار التكنولوجي لهما تأثير واضح في تحسين الأداء التشغيلي، كما ثبت أن هذا الأداء يؤثر بقوة على رضا العملاء، ويؤدي إلى تعزيز الكفاءة العامة للمطار. (Gbadegesin et al., 2025)

خامساً: التحديات والمعوقات في بيئة المطارات الإقليمية

رغم أهمية التكامل، إلا أن بعض المطارات تعاني من ضعف في التنسيق الداخلي، وغياب آليات مرنة لتبادل المعلومات، وتدني الاستجابة بين الإدارات، وقد أبرزت دراسة عبدالمولى (2021) أن من أبرز أوجه القصور في المطارات الإفريقية هو غياب خطة تدريبية واضحة للعاملين، وضعف آليات التحفيز، وغياب التنسيق بين الأقسام، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء العام للمطار ويؤدي إلى تراجع في رضا المسافرين. (عبدالمولى، 2021)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدامه لتحليل طبيعة العلاقة بين التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء وأثرهما على تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي. وسيتم من خلال هذا المنهج وصف الظواهر محل الدراسة وتحليلها كما هي في الواقع، دون التدخل في تغييرها، مما يساعد في بناء استنتاجات علمية دقيقة.

أولاً: مجتمع الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطار الملك خالد الدولي، وبشكل خاص الموظفين في الإدارات ذات الصلة بالعمليات التشغيلية وخدمة العملاء، مثل إدارة العمليات، إدارة خدمة العملاء، إدارة الصيانة، إدارة الأمن والسلامة، إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الجودة، ممن لديهم اطلاع مباشر على إجراءات التشغيل والتعامل مع المسافرين.

ثانياً: عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عينة قصدية من موظفي مطار الملك خالد الدولي، بحيث تشمل الأفراد الذين تتوفر لديهم الخبرة الكافية والمعرفة المباشرة بطبيعة التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء. ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 100 إلى 150 مفردة لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسيُبنى وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). وسيتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

■ محور التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء: يشمل عناصر مثل التنسيق، تبادل

المعلومات، التعاون، وسرعة الاستجابة.

- محور تحسين الأداء التشغيلي للمطار: يشمل مؤشرات مثل الكفاءة، الانسيابية، تقليل الأخطاء، ورضا الإدارة.
- البيانات الديموغرافية: مثل الوظيفة، الإدارة، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث سيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، من بينها:

- الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف استجابات العينة.
- معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لاختبار مدى موثوقية الأداة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير التكامل على الأداء.
- اختبارات الفروق مثل (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية.

12.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.
- الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي 2025.
- الحدود الموضوعية: ستركز الدراسة على قياس أثر التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء على الأداء، دون التطرق إلى عوامل خارجية أخرى مثل التمويل أو البيئة السياسية.
- الحدود البشرية: يقتصر على الموظفين في الإدارات التشغيلية وخدمة العملاء.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

1.1.2 تمهيد

تشهد بيئة المطارات الدولية تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والتنافسية المتزايدة بين مرافق النقل الجوي، مما جعل من التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاوزها. فالمطارات لم تعد مجرد نقاط عبور للمسافرين، بل تحولت إلى منظومات خدمية معقدة تتداخل فيها الوظائف التشغيلية مع متطلبات تجربة العميل بشكل وثيق. وينطلق هذا المبحث من فرضية مفادها أن الفصل بين الإدارات التشغيلية ووحدات خدمة العملاء يُحدث فجوات تنظيمية تنعكس سلباً على مستوى الخدمة المقدمة وعلى الكفاءة التشغيلية في آن واحد. ويعالج هذا المبحث مفهوم التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء من خلال استعراض التعريفات المتعددة التي قدمها الباحثون، ثم الانتقال إلى بيان أهمية هذا التكامل وأهدافه، وصولاً إلى تحديد أبعاده الأساسية التي اعتمدها الدراسة الحالية، فضلاً عن الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقه في بيئة المطارات الدولية.

2.1.2 مفهوم التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

يُعدّ مفهوم التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء من المفاهيم التي حظيت باهتمام متنامٍ في أدبيات إدارة الأعمال والنقل الجوي، وقد تناوله الباحثون من زوايا متعددة تعكس تعدد المداخل النظرية التي يمكن من خلالها فهم طبيعة هذا التكامل ومكوناته. وقبل الخوض في التعريفات المتعلقة بالتكامل بوصفه مفهوماً مركباً، يجدر تفكيك المصطلح إلى مكوناته الأساسية الثلاثة: العمليات التشغيلية، وخدمة العملاء، والتكامل بينهما.

فمن حيث العمليات التشغيلية، تناول راشد وفريد وجبريل (2022) العمليات التشغيلية بوصفها مجموعة الأنشطة والإجراءات المنظمة التي تنفذها المؤسسة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة، مشيرين إلى أن هذه العمليات تشمل كل ما يتصل بالجانب الفني والإنتاجي للمنظمة من حيث التخطيط

والتنفيذ والرقابة. وفي هذا السياق، عالج الجبهي وموسى (2023) العمليات التشغيلية من منظور جودتها، حيث نظرا إليها باعتبارها سلسلة من الإجراءات المتتابعة والمتراصة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الدقة والكفاءة، مع التأكيد على أن جودة هذه العمليات تتوقف على مدى توظيف التقنيات الحديثة في تنفيذها ومراقبتها. أما الشعبي والبيومي (2024) فقد تناولوا العمليات التشغيلية من زاوية الأتمتة، معرّفين إياها بأنها الأنشطة الجوهرية التي تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، والتي يمكن تطويرها جذرياً من خلال أتمتة إجراءاتها الروتينية بما يحقق تقليل الأخطاء البشرية وتسريع وتيرة الإنجاز. وعلى الصعيد الدولي، يُشير Kulei (2024) إلى أن العمليات التشغيلية في سياق المطارات تتضمن تحسين العمليات وأتمتة الخدمات وإدارة الموارد والتعاون مع أصحاب المصلحة، وأن هذه العناصر مجتمعة تشكّل المنظومة التشغيلية الشاملة التي يتوقف عليها أداء المطار. كما يُعرّف Choi (2021) العمليات التشغيلية في المطارات بأنها مجموع الإجراءات التي تُنظّم حركة المسافرين والأمتعة والطائرات داخل المطار وخارجه، بما يشمل عمليات تسجيل الوصول والتفتيش الأمني ومناولة الأمتعة وإدارة البوابات، مؤكداً أن هذه العمليات شهدت تحولات جوهرية بعد الأزمات العالمية التي استلزمت إعادة هيكلة شاملة لإجراءات التشغيل.

ومن حيث خدمة العملاء، تناولت عبدالعزيز (2023) خدمة العملاء بوصفها مجموعة التفاعلات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة لعملائها بهدف تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وحل مشكلاتهم، سواء بالأساليب التقليدية المباشرة أو عبر القنوات الإلكترونية، مشيرةً إلى أن التطور التقني أحدث تحولاً في طبيعة هذه الخدمة وآليات تقديمها. وأوضح توزان ومعيوف (2025) أن خدمة العملاء تنطوي على منظومة متكاملة من الأبعاد تتمحور حول الملموسية والاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان، وأن جودة الخدمة المقدمة تُقاس بمدى التوافق بين توقعات العميل وإدراكه الفعلي للخدمة. وفي سياق المطارات تحديداً، يُشير Harison and Lahav (2025) إلى أن خدمة العملاء في المطارات تتجاوز المفهوم التقليدي لتشمل تصميم رحلة العميل بالكامل منذ لحظة وصوله إلى المطار حتى مغادرته، وأن كل نقطة تواصل بين المسافر والمطار تمثل فرصة لتقديم الخدمة أو إخفاقاً فيها. كما يوضح Sanders, Flores, and Hoelting (2024) أن خدمة العملاء في المطارات تركز على فهم تجربة المسافر من منظور شامل يأخذ في الاعتبار الجودة

البيئية ووضوح الإرشادات وسهولة التنقل داخل المبنى، مستخدمين منهجية رسم خرائط رحلة العميل لتحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة.

أما التكامل بوصفه المفهوم الرابط، فقد عرّفه أبو علي وطواف (2021) بأنه حالة التناغم والتنسيق المنهجي بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمة وخارجها، بحيث تعمل كوحدة واحدة متماسكة نحو تحقيق أهداف مشتركة، وقد ربطا هذا التكامل بتكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة تمكينية أساسية لتحقيقه. وتناول حامد (2023) التكامل من منظور محاسبي استراتيجي، حيث عرّفه بأنه المزج المنهجي بين أسلوبين أو أكثر من أساليب الإدارة بحيث يُعوّض كل أسلوب قصور الآخر ويُعزز نقاط قوته، مؤكداً أن التكامل الحقيقي يتحقق عندما يكون الناتج المشترك أكبر من مجموع نواتج الأجزاء منفردة. فيما عرّف بني عمر وعلي (2020) التكامل بأنه الترابط العضوي بين الأنظمة والأدوات المختلفة داخل المنظمة بشكل يضمن تدفق المعلومات وانسيابية القرارات عبر المستويات الإدارية والتشغيلية كافة. ومن المنظور الدولي في قطاع الطيران، يُعرّف (Reynold et al. (2023) التكامل بين الوظائف في سياق المطارات بأنه التعاون البيئي بين مختلف الوحدات العاملة في مركز التحكم التشغيلي، بما يشمل شركات الطيران وسلطة المطار والجهات الأمنية والخدمات الأرضية، مشيرين إلى أن هذا التعاون الوظيفي المتبادل يؤثر تأثيراً مباشراً على جودة الخدمة المقدمة. كما يُعرّف (Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu (2025) التكامل التشغيلي بأنه المواءمة بين جودة الخدمة اللوجستية وتبادل المعلومات والابتكار التكنولوجي لتحقيق أداء تشغيلي متميز يُفضي إلى رضا العملاء.

وبتأمل هذه التعريفات المتعددة، يرى الباحث أن التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في سياق المطارات الدولية يمكن تعريفه بأنه: المنظومة التنظيمية والتقنية التي تربط بين الأنشطة التشغيلية الأساسية للمطار وبين أنشطة خدمة المسافرين في إطار تفاعلي موحد، بحيث يكون تحسين أي عنصر تشغيلي مرتبطاً ارتباطاً عضوياً بتحسين تجربة العميل، وبحيث تعمل الوحدات المختلفة ضمن رؤية مشتركة تُوظّف فيها تبادل المعلومات والتنسيق الوظيفي وآليات ضمان جودة الخدمة لتحقيق أداء شامل يتجاوز حدود الأداء الجزئي لكل وحدة على حدة. وهذا التعريف يستوعب الأبعاد التقنية والتنظيمية

والبشرية للتكامل، ويتجاوز النظرة الاختزالية التي تتعامل مع العمليات التشغيلية وخدمة العملاء بوصفهما نظامين منفصلين.

3.1.2 أهمية التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

تتجلى أهمية التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في كونه يمثل المدخل الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة المطارات الدولية التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف الفاعلة. فالمطار بوصفه منظومة خدمية متشابكة لا يمكن أن يحقق مستويات أداء عالية إذا ظلت العمليات التشغيلية وخدمة العملاء تعملان في مسارين متوازيين لا يلتقيان. وقد حظيت هذه الأهمية باهتمام عدد من الباحثين الذين ناقشوها من زوايا متعددة ومتكاملة.

يُشير (Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu (2025 إلى أن أهمية التكامل في عمليات الشحن الجوي بغرب أفريقيا تتجلى في عدة جوانب جوهرية، منها: أن جودة الخدمة اللوجستية حين تتكامل مع تبادل المعلومات والابتكار التكنولوجي تُحقق تحسناً ملموساً في الأداء التشغيلي، وأن تبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية يُعدّ المحرك الأقوى لهذا التحسن إذ يُقلّل من الازدواجية ويُسرّع اتخاذ القرار، فضلاً عن أن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز أثر تبادل المعلومات على النتائج التشغيلية، مما يعني أن التكامل ليس مجرد تنسيق إداري بل هو منظومة تفاعلية تتعاوض فيها العوامل التقنية والمعلوماتية والخدمية.

ويرى Kulei (2024) أن أهمية الكفاءة التشغيلية المتكاملة في سلطة المطارات الكينية تنبع من كونها تؤثر تأثيراً مباشراً في ربحية المؤسسة وحصتها السوقية ورضا العملاء وحركة الطائرات والمسافرين، مشيراً إلى أن تحسين العمليات وأتمتة الخدمات وإدارة الموارد بفاعلية والتعاون مع أصحاب المصلحة تُشكّل منظومة متكاملة لا يمكن فصل عناصرها دون التأثير سلباً على الأداء الكلي. وفي هذا الإطار، فإن المطارات التي تفصل بين جهود تحسين عملياتها وجهود تطوير خدمة عملائها تُفوّت على نفسها فرصاً هائلة للتميز والتنافسية.

كما يُشير Choi (2021) إلى أن التحولات التي فرضتها الأزمات العالمية على إجراءات تشغيل المطارات كشفت بوضوح عن أهمية التكامل بين الجوانب التشغيلية والخدمية، فقد أصبحت معايير السلامة والنظافة جزءاً لا يتجزأ من تجربة المسافر، مما يستلزم تنسيقاً وثيقاً بين الجهات المسؤولة عن السلامة التشغيلية والجهات المعنية بتقديم الخدمة للمسافرين. كما أن التغير في سلوكيات المسافرين نحو مزيد من الاعتماد على القنوات الرقمية فرض على المطارات إعادة تصميم عملياتها التشغيلية بما يتوافق مع توقعات العملاء المتجددة.

ومن جهة أخرى، يوضح راشد وفريد وجبريل (2022) أن أهمية التكامل بين العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي تكمن في أنه يُحقق علاقة ترابط بين الإدارات كافة بما يُسهم في رفع كفاءة الأداء، وأن حرص الإدارة على تحقيق هذا التكامل يُعد من أهم أساليب تحسين العمليات التشغيلية. وبالمقاييس على بيئة المطارات، فإن الترابط بين إدارات التشغيل والخدمات الأرضية وخدمة العملاء يُنتج أثراً تضافرياً يفوق بكثير ما يمكن أن يحققه كل إدارة بمعزل عن الأخرى. كما يُشير أبو علي وطواف (2021) إلى أن التكامل المدعوم بتكنولوجيا المعلومات يُعزز العلاقة بين الشركاء في سلسلة العمليات، مما يوفر المنتج أو الخدمة الصحيحة في المكان والزمان الصحيحين وبالتكلفة الملائمة.

أما Noah (2025) فيبرز الأهمية من زاوية المخاطر التشغيلية، موضحاً أن التأخيرات الأمنية ومشكلات الأمتعة وقصور المرافق ونقص الموظفين والتأخيرات التشغيلية جميعها عوامل تؤثر سلباً وبشكل مباشر على رضا المسافرين. وهذا يعني أن أي خلل في العمليات التشغيلية ينعكس فوراً على تجربة العميل، مما يؤكد أن الفصل بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة تجربة العميل هو فصل مصطنع لا يتوافق مع الطبيعة التفاعلية لبيئة المطار.

ومن زاوية الأداء المؤسسي، يؤكد الحربي (2025) أن الاتصال الداخلي الفعّال بين الوحدات التنظيمية يُعد عاملاً حاسماً في كفاءة الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات التي تعاني من ضعف في قنوات التواصل الداخلي تُسجل تراجعاً في مستوى خدماتها وأدائها العام. وفي بيئة المطار، يُترجم هذا الاتصال الداخلي إلى تكامل معلوماتي بين وحدة التحكم في حركة الطائرات ووحدة إدارة صالات المسافرين ووحدة

خدمة العملاء، بحيث تكون كل وحدة على اطلاع فوري بما يحدث في الوحدات الأخرى. كما تؤكد عبدالمولى (2021) أن المطارات التي تستثمر في تنمية مواردها البشرية وبرامج التدريب المستمر للعاملين تحقق مستويات أعلى من التكامل بين عملياتها، لأن الكوادر المؤهلة تكون أقدر على فهم الترابط بين وظائفها ووظائف الآخرين.

ومما يُعزّز أهمية التكامل أيضاً ما يُشير إليه حامد (2023) من أن التكامل الحقيقي بين الأساليب والأدوات الإدارية يُنتج قيمة مضافة تتجاوز مجموع القيم التي يُنتجها كل أسلوب منفرداً، وهو ما يُعرف بالأثر التآزري. وبإسقاط هذا المبدأ على بيئة المطار، فإن التكامل بين نظام إدارة الأمتعة ونظام معلومات الرحلات ونظام خدمة العملاء يُنتج تجربة سفر سلسة ومتسقة لا يمكن تحقيقها بتحسين كل نظام على حدة.

4.1.2 أهداف التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

يسعى التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في بيئة المطارات الدولية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتداخل فيما بينها وتتكامّل لترسم ملامح منظومة مطارية متقدمة. وقد عبّر الباحثون عن هذه الأهداف من مداخل مختلفة تعكس تنوع الرؤى والمنطلقات النظرية.

يرى Kulei (2024) أن الهدف الجوهرى من تحقيق الكفاءة التشغيلية المتكاملة يتمحور حول أربعة محاور أساسية: تحسين العمليات بما يتيح الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية، وأتمتة الخدمات بما يُقلّل أوقات انتظار المسافرين ويرفع كفاءة الإجراءات، وإدارة الموارد بفاعلية تضمن صيانة البنية التحتية وتطوير الكوادر البشرية، والتعاون مع أصحاب المصلحة بما يُعزّز الأمن والسلامة ويُحسّن صورة المطار. ويتضح من هذا الطرح أن الأهداف لا تقتصر على البعد التشغيلي وحده بل تمتد لتشمل البعد الخدمي والاستراتيجي.

ويُشير Harison and Lahav (2025) إلى أن التكامل في بيئة المطارات يهدف إلى تصميم تجربة سفر شاملة تتمحور حول المسافر، من خلال تحليل نقاط التماس بين المسافر والمطار ومعالجة نقاط الألم في

الرحلة، وتطوير شخصيات نمطية للمسافرين تساعد في تخصيص الخدمات، فضلاً عن تعزيز التعاون بين شركات الطيران والجهات الأمنية ومشغلي المطار لضمان تجربة سلسلة عبر جميع نقاط التماس. وهذا التوجه يُبرز هدفاً محورياً يتمثل في تجاوز التحسين الجزئي نحو تحسين شامل يراعي رحلة المسافر كوحدة واحدة.

ومن منظور تبادل المعلومات، يؤكد أبو علي وطواف (2021) أن التكامل يهدف إلى توفير المعلومة الصحيحة في الوقت الصحيح للجهة الصحيحة، مما يُمكن من اتخاذ قرارات دقيقة تعتمد على بيانات واقعية بدلاً من التقديرات. وفي سياق المطار، يعني هذا أن يتلقى موظف خدمة العملاء معلومات فورية عن تأخر الرحلات من مركز التحكم التشغيلي ليتمكن من إبلاغ المسافرين بشكل استباقي، وهو ما يحول دون تصاعد حالات عدم الرضا.

كما يُشير Sanders, Flores, and Hoelting (2024) إلى أن التكامل يهدف إلى بناء إجماع مؤسسي عابر للإدارات حول أولويات التحسين، من خلال استخدام منهجيات رسم خرائط رحلة العميل التي تكشف عن الفجوات بين ما تقدمه العمليات التشغيلية وما يتوقعه المسافر. ويُضيف Noah (2025) أن التكامل يهدف إلى بناء منظومة استباقية لإدارة المخاطر التشغيلية تُقلّل من التأخيرات والمشكلات قبل أن تؤثر على تجربة المسافر، مما يعني الانتقال من نهج ردّ الفعل إلى نهج الاستباق في التعامل مع الأعطال والتحديات التشغيلية.

ومن جهته، يوضح حامد (2023) أن التكامل بين الأساليب الإدارية يهدف إلى تحقيق أعلى قيمة للعملاء عند أقل تكلفة ممكنة، والاستفادة من المزايا التكاملية في تحسين عوامل النجاح المتمثلة في الجودة والتكلفة والابتكار، وذلك من خلال إدارة العمليات الداخلية والخارجية في إطار تعاوني يتبادل فيه الأطراف المعلومات والخبرات. كما يرى الجهي وموسى (2023) أن التحول الرقمي المتكامل يهدف إلى رفع جودة العمليات التشغيلية من خلال بناء بنية تحتية رقمية مرنة تربط بين مختلف الأنظمة التشغيلية والخدمية في المؤسسة.

ومن أهداف التكامل أيضاً ما يُشير إليه Reynold et al. (2023) من أن التعاون البيئي بين الوحدات العاملة في مركز التحكم التشغيلي بالمطار يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من جودة الخدمة التشغيلية يتجاوز ما يمكن لكل وحدة تحقيقه منفردة. وأخيراً، يؤكد بني عمر وعلي (2020) أن التكامل بين أنظمة القياس والتقييم يهدف إلى توفير رؤية شاملة للأداء تُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بدلاً من الاعتماد على مؤشرات جزئية قد تكون مضللة.

5.1.2 أبعاد التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

تم تحديد أبعاد التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في الدراسة الحالية بناءً على المراجعة المعمّقة للأدبيات ذات الصلة، وبخاصة دراسة Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu (2025) التي أبرزت دور تبادل المعلومات وجودة الخدمة اللوجستية والابتكار التكنولوجي في تحقيق الأداء التشغيلي ورضا العملاء، ودراسة Kulei (2024) التي حددت أبعاد الكفاءة التشغيلية في المطارات بتحسين العمليات وأتمتة الخدمات وإدارة الموارد والتعاون مع أصحاب المصلحة، ودراسة Reynold et al. (2023) التي ركّزت على التعاون الوظيفي البيئي في مراكز التحكم التشغيلي بالمطارات، ودراسة أبو علي وطواف (2021) التي أكدت على دور تكنولوجيا الاتصالات وإدارة العلاقات في تحقيق التكامل. وبناءً على هذه الدراسات وفي ضوء فرضيات الدراسة الحالية، تم تحديد أربعة أبعاد أساسية للتكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء، وهي: تبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية وخدمة العملاء، والتنسيق الوظيفي بين الإدارات التشغيلية، وجودة خدمة العملاء، وتكامل آليات التشغيل والخدمة.

البعد الأول: تبادل المعلومات بين الوحدات التشغيلية وخدمة العملاء

يُمثّل تبادل المعلومات حجر الأساس في أي منظومة تكاملية، إذ لا يمكن تحقيق تكامل حقيقي بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء دون وجود تدفق منتظم ودقيق للمعلومات بين الوحدات المختلفة. ويتضمن هذا البعد طبيعة المعلومات المتبادلة من حيث دقتها وحدائتها وملاءمتها، والآليات المستخدمة في نقلها سواء كانت أنظمة رقمية أو قنوات اتصال مباشرة، ومدى إتاحة المعلومات لجميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب. وقد أكدت دراسة Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu (2025) أن تبادل المعلومات

يُعد المحرك الأقوى للأداء التشغيلي في عمليات الشحن الجوي، وأنه يفوق في تأثيره جودة الخدمة ذاتها، مما يدل على أن إتاحة المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب تُحقق مكاسب تشغيلية وخدمية لا يمكن تحقيقها بتحسين جودة الخدمة وحدها. ويتسق هذا مع ما أكدته أبو علي وطواف (2021) من أن تكنولوجيا إدارة الاتصالات تُعد من أبرز أدوات تحقيق التكامل في سلسلة التوريد لأنها تضمن تدفق المعلومات بين جميع الأطراف بشكل آني ومتسق. وفي بيئة المطار، يتجسد هذا البعد في أنظمة معلومات الرحلات التي تربط مركز التحكم التشغيلي بصالات المسافرين وبوابات المغادرة ومكاتب خدمة العملاء، بحيث يكون أي تغيير في جدول الرحلات متاحاً فوراً لجميع الجهات المعنية وللمسافرين أنفسهم.

البعد الثاني: التنسيق الوظيفي بين الإدارات التشغيلية

يتجاوز التنسيق الوظيفي مجرد تبادل المعلومات ليشمل المواءمة الفعلية بين أنشطة الإدارات المختلفة وتزامنها وتكاملها في تنفيذ المهام المشتركة. ويُعدّ هذا البعد بالغ الأهمية في بيئة المطار حيث تعدد الجهات الفاعلة وتتداخل مسؤولياتها، فعملية واحدة كاستقبال رحلة قادمة تتطلب تنسيقاً متزامناً بين برج المراقبة وخدمات المناولة الأرضية وإدارة صالة الوصول ونقاط التفتيش الأمني وخدمة الأمتعة. وقد أبرزت دراسة Reynold et al. (2023) أهمية التعاون البيئي بين الوحدات العاملة في مركز التحكم التشغيلي بمطار غنغوراه راي الدولي، حيث أوضحت أن جودة الخدمة التشغيلية تتوقف بشكل كبير على مستوى التنسيق بين شركات الطيران وسلطة المطار ومقدمي الخدمات الأرضية والجهات الأمنية. كما أوضح راشد وفريد وجبريل (2022) أن حرص الإدارة على تحقيق علاقة تكامل وترابط بين الإدارات كافة يُعد من أهم أساليب تحسين العمليات التشغيلية ورفع كفاءة الأداء. ويُضيف الحربي (2025) أن الاتصال الداخلي الفعال يُشكّل البنية التحتية للتنسيق الوظيفي، لأنه يُمكن الإدارات من مشاركة أهدافها وتحدياتها وخططها بشكل شفاف يسهّل التعاون المشترك. وفي بيئة المطار، يأخذ التنسيق الوظيفي أشكالاً متعددة تتراوح بين الاجتماعات التنسيقية اليومية بين مديري العمليات ومديري الخدمات، ومراكز التحكم المشتركة التي تجمع ممثلين عن جميع الجهات في غرفة عمليات واحدة، والبروتوكولات الموحدة التي تُحدد بوضوح أدوار كل جهة ومسؤولياتها في السيناريوهات التشغيلية المختلفة.

البعد الثالث: جودة خدمة العملاء

يُمثل بعد جودة خدمة العملاء الجانب المواجه للمسافر من منظومة التكامل، ويتضمن مستوى الاستجابة لاحتياجات المسافرين، والقدرة على حل المشكلات بسرعة وكفاءة، ودرجة التعاطف والاحترافية في التعامل، ومدى تلبية الخدمة المقدمة لتوقعات المسافرين أو تجاوزها. وقد أوضح توزان ومعيوف (2025) أن جودة الخدمة تتشكل من خمسة أبعاد أساسية هي: الملموسية المتمثلة في المظهر المادي للمرافق والتجهيزات، والاعتمادية التي تعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة واتساق، والاستجابة التي تتضمن سرعة التفاعل مع طلبات العملاء واستفساراتهم، والأمان الذي يشمل ثقة العملاء في كفاءة مقدمي الخدمة ومعرفتهم، والتعاطف الذي يعبر عن مدى الاهتمام الشخصي بكل عميل. وأضافت عبدالعزيز (2023) بُعداً جديداً يتعلق بجودة الخدمة الإلكترونية، مشيرةً إلى أن اتجاهات العملاء نحو خدمة العملاء عبر القنوات الرقمية أصبحت مؤشراً مهماً على جودة الخدمة الشاملة. وفي سياق المطارات، أبرز (2025) Harison and Lahav أن جودة خدمة العملاء تتجاوز التعامل المباشر لتشمل تصميم البيئة المادية للمطار ووضوح اللافتات الإرشادية وسهولة التنقل بين المرافق المختلفة، وأنه يمكن تصنيف المسافرين إلى شخصيات نمطية مختلفة لكل منها توقعات واحتياجات خدمية مميزة. ويُعدّ هذا البعد هو المحك الذي يُختبر عنده نجاح التكامل من عدمه، لأن المسافر لا يرى العمليات الخلفية بل يُقيّم تجربته الكلية التي هي حصيلة تفاعل جميع العمليات التشغيلية معاً.

البعد الرابع: تكامل آليات التشغيل والخدمة

يُمثل هذا البعد المستوى الأعلى من التكامل الذي يتجاوز مجرد التنسيق أو التبادل المعلوماتي ليصل إلى الدمج العضوي بين آليات التشغيل وآليات تقديم الخدمة في منظومة واحدة متناغمة. ويتضمن هذا البعد توحيد مؤشرات الأداء بحيث تجمع بين المعايير التشغيلية والخدمية، وتصميم العمليات بحيث يكون رضا المسافر مدمجاً في كل مرحلة تشغيلية وليس هدفاً مضافاً لاحقاً، واستخدام التقنيات الحديثة كمنصات مشتركة تربط بين أنظمة التشغيل وأنظمة خدمة العملاء. وقد أبرزت دراسة Sanders, Flores, and Hoelting (2024) أهمية هذا البعد من خلال منهجية رسم خرائط رحلة العميل التي تكشف عن مدى

تكامل الآليات التشغيلية والخدمية عبر تتبع تجربة المسافر عبر جميع نقاط التماس، واستخدام أدوات علوم السلوك كنظارات تتبع شبكية العين لقياس التفاعل الفعلي للمسافر مع البيئة المحيطة. كما يتسق هذا البعد مع ما أكدته بني عمر وعلي (2020) من أن التكامل الفكري بين أنظمة القياس المختلفة يُنتج رؤية شاملة للأداء لا يمكن تحقيقها باستخدام نظام واحد. وفي سياق المطار، يتجسد هذا البعد في أن قرار تأخير رحلة (قرار تشغيلي) يُفعل تلقائياً منظومة إخطار المسافرين (خدمة العملاء) وتوفير بدائل الانتظار (خدمة الضيافة) وإعادة جدولة الأمتعة (خدمات أرضية)، وكل ذلك يحدث ضمن بروتوكول موحد ومتزامن.

6.1.2 استراتيجيات تحقيق التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء

يتطلب تحقيق التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء في بيئة المطارات الدولية تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تراعي خصوصية هذه البيئة وتعقيدها. وقد أفرزت الأدبيات المتخصصة عدة استراتيجيات يمكن تصنيفها في محاور رئيسة تتكامل فيما بينها.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في التحول الرقمي المتكامل، حيث يؤكد الجهي وموسى (2023) أن كفاءة التحول الرقمي تؤثر تأثيراً بالغاً في جودة العمليات التشغيلية، وأن بناء بنية تحتية رقمية مرنة تربط بين مختلف الأنظمة التشغيلية والخدمية يُعد من أولويات المؤسسات الساعية إلى التميز. وفي سياق المطارات، يعني هذا تبني أنظمة متكاملة لإدارة المعلومات تجمع بين أنظمة إدارة الرحلات وأنظمة إدارة الأمتعة وأنظمة خدمة العملاء في منصة رقمية واحدة تسمح بتدفق المعلومات في الوقت الحقيقي. ويُضيف Choi (2021) أن المطارات بحاجة إلى تكييف استراتيجياتها الرقمية مع التحولات في سلوك المسافرين نحو القنوات الإلكترونية، بما يشمل تطوير أنظمة تسجيل الوصول الذاتية وبوابات التفتيش البيومترية والشاشات التفاعلية لإرشاد المسافرين.

وتتمحور الاستراتيجية الثانية حول أتمتة العمليات الموجهة للعميل، حيث يُشير الشعبي والبيومي (2024) إلى أن أتمتة العمليات التشغيلية تُساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتسريع وتيرة الإنجاز، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة المقدمة. وتتبنى هذه الاستراتيجية مبدأ أن كل عملية يتم أتمتها يجب أن تُصمم من منظور تجربة العميل لا من منظور الكفاءة الداخلية فحسب. فعلى سبيل المثال، أنظمة

مناولة الأمتعة الآلية لا تهدف فقط إلى تسريع العملية بل إلى تمكين المسافرين من تتبع أمتعته في الوقت الحقيقي، مما يُحوّل عملية تشغيلية إلى تجربة خدمية مطمئنة.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتعلق ببناء ثقافة تنظيمية تكاملية، حيث تؤكد المبيضين والعضايلة (2024) أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً بالغاً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات التي تُرسّخ ثقافة التعاون والتكامل بين إداراتها تحقق نتائج أفضل من تلك التي تعمل وفق ثقافة الصوامع المنعزلة. وفي بيئة المطار، يعني هذا غرس ثقافة مؤسسية يشعر فيها كل موظف بأنه جزء من منظومة خدمية واحدة بصرف النظر عن إدارته التنظيمية، بحيث يرى في الصيانة أن عمله يؤثر مباشرة في تجربة المسافر، ويرى موظف خدمة العملاء أن فهمه للعمليات التشغيلية يُعزز قدرته على خدمة المسافرين.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في تطوير الكفاءات البشرية المتكاملة، حيث تؤكد عبدالمولى (2021) أن برامج التنمية البشرية في المطارات يجب أن تتضمن خططاً سنوية للتدريب يتم مراجعتها وتحديثها دورياً، مع ضرورة أن تشمل هذه البرامج تدريباً عابراً للوظائف يُمكن العاملين من فهم السياق الأوسع لعملهم. ويتسق هذا مع ما أكدّه بوقنور (2021) من أن البرامج التدريبية تسهم في تحسين أداء الموظفين حين تكون مصممة وفق احتياجات فعلية ومرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما تؤكد تيموساغ وبوهالي (2022) أن التدريب المستمر يُعد أداة فعالة لتحسين الأداء في المؤسسات الخدمية بشرط ارتباطه بمتطلبات العمل الفعلية وقياس أثره بشكل دوري.

وتتعلق الاستراتيجية الخامسة بإدارة المخاطر التشغيلية بمنهج خدمي، حيث يُشير عبدالماجد (2020) إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية تتطلب مشاركة فعالة من جميع المستويات الإدارية وتنسيقاً بين جهات رقابية متعددة. وتؤكد قلي وخلف الله (2025) أن ضعف الرقابة الداخلية وثقافة التسيير يزيدان من خطورة المخاطر التشغيلية، وأن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تُعدّ عاملاً حاسماً في الحد منها. كما توضح بالقط وبن العرية (2024) أن استخدام الأنظمة الخبيرة في مراقبة العمليات يُسهم في توثيقها بشكل سليم والوصول إلى نتائج أكثر دقة. وفي بيئة المطار، يعني هذا تصميم أنظمة إدارة المخاطر بحيث تأخذ في

اعتبارها أثر كل خطر تشغيلي على تجربة المسافر، فالتأخير في صيانة جسر الإركاب ليس مجرد خطر تشغيلي بل هو تهديد مباشر لرضا المسافرين يتطلب خطة طوارئ خدمية مصاحبة.

وأخيراً، تتمثل الاستراتيجية السادسة في التخطيط القائم على رحلة العميل، حيث يُشير Harison and Lahav (2025) إلى أن تطبيق مبادئ تصميم الخدمة في تخطيط عمليات المطار يُتيح رؤية شاملة تتجاوز حدود الإدارات التقليدية. ويوضح Sanders, Flores, and Hoelting (2024) أن استخدام منهجية رسم خرائط رحلة العميل المدعومة بالبيانات يُمكن المطار من تحديد نقاط التحسين ذات الأولوية وتوجيه الاستثمارات الاستراتيجية نحوها. وهذه الاستراتيجية تجعل من تجربة المسافر المحور الذي تدور حوله جميع القرارات التشغيلية والخدمية، بدلاً من أن تكون نتيجة عرضية لعمليات مصممة لتحقيق كفاءة داخلية فحسب.

وتتسق هذه الاستراتيجيات مع ما أكدته الرحي ومقار ومكروم (2023) من أن تطبيق نماذج التميز المؤسسي يُسهم في تحسين الأداء حين يتم تبنيها كمنهج شامل يربط بين جميع عمليات المؤسسة ويوجهها نحو هدف مشترك يتمحور حول التميز في تقديم الخدمة.

المبحث الثاني: تحسين أداء المطار

1.2.2 تمهيد

يُعدّ تحسين أداء المطارات من الموضوعات التي شغلت حيزاً واسعاً في أدبيات إدارة النقل الجوي والإدارة العامة، نظراً لما تمثله المطارات من أهمية استراتيجية في منظومة النقل الوطنية والدولية. فالمطار ليس مجرد منشأة للإقلاع والهبوط، بل هو واجهة حضارية للدولة ومحرك اقتصادي يُسهم في تعزيز السياحة والتجارة والاستثمار. ومع تزايد أعداد المسافرين وتضاعف توقعاتهم، أصبح تحسين أداء المطار يمثل تحدياً متعدد الأبعاد يتطلب مقارنة شاملة توازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا المسافرين والتميز المؤسسي. ويتناول هذا المبحث مفهوم تحسين أداء المطار من خلال التعريفات التي قدمها الباحثون، ثم بيان أهميته وأهدافه، وصولاً إلى أبعاده الأساسية التي اعتمدتها الدراسة الحالية، واستراتيجيات تحقيقه.

2.2.2 مفهوم تحسين أداء المطار

شهد مفهوم أداء المطارات تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، حيث انتقل من التركيز على المؤشرات التشغيلية التقليدية كعدد الرحلات والطاقة الاستيعابية إلى مفهوم أوسع يضم أبعاداً خدمية ومالية وتنافسية. وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعاً لمداخلهم النظرية وسياقات دراساتهم.

يُعرّف (Kulei (2024) الأداء المؤسسي في المطارات بأنه المحصلة الشاملة لقدرة المطار على تحقيق أهدافه المتعددة التي تشمل الربحية والحصة السوقية ورضا العملاء وحركة الطائرات والمسافرين. وهذا التعريف يتميز بشموليته إذ يجمع بين المؤشرات المالية والتشغيلية والخدمية في إطار واحد. ومن جهته، يُعرّف (Alipour and Khorashadizadeh (2020) أداء المطار من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأنه القدرة على تحقيق التوازن بين أربعة محاور أساسية هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، مؤكدين أن قياس أداء المطار يجب أن يتجاوز المؤشرات المالية ليشمل جوانب غير مالية تعكس قدرة المطار على التطور المستدام.

وتناول راشد وفريد وجبريل (2022) تحسين الأداء بوصفه العملية المنهجية المستمرة الرامية إلى رفع مستوى مخرجات المؤسسة من حيث الكمية والجودة والكفاءة، مع التأكيد على أن هذا التحسين يتحقق من خلال تطوير العمليات التشغيلية وتعزيز الترابط بين الإدارات المختلفة. أما المبيضين والعضيلة (2024) فقد عرّفوا الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، مشيرين إلى أن التحسين يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تتمثل في ثقافة مؤسسية تُشجّع على الابتكار والتميز. وعرّف الرحي ومكاروم (2023) تحسين الأداء المؤسسي بأنه الانتقال من مستوى الأداء الحالي إلى مستوى مأمول يتوافق مع معايير التميز المؤسسي، وأن هذا الانتقال يتطلب تبني نماذج منهجية شاملة تربط بين جميع عناصر المنظمة.

ومن المنظور الدولي، يُعرّف Choi (2021) أداء المطار بأنه قدرته على إدارة عملياته التشغيلية بكفاءة مع تقديم تجربة مسافر متميزة، مؤكداً أن الأزمات العالمية كشفت عن ضرورة إعادة تعريف الأداء ليشمل أبعاداً جديدة كالمرونة التشغيلية والقدرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية. ويُضيف Noah (2025) أن أداء المطار يمكن قياسه من خلال مستوى رضا المسافرين الذي يتأثر مباشرة بالمخاطر التشغيلية كالتأخيرات ومشكلات الأمتعة وقصور المرافق. وتُشير عبدالمولى (2021) إلى أن أداء المطار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وأن المطارات التي تتبنى برامج تدريبية متقدمة تحقق مستويات أعلى من الأداء.

ومن حيث قياس الأداء، يوضح زغير وعبدالكازم (2025) أن تحسين الأداء الخدمي في المطارات يمكن مقارنته من خلال قياس تكاليف الجودة وتقييمها، حيث إن الاستثمار في الجودة يؤدي إلى تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي. كما يرى فياض (2020) أن تحسين الأداء يرتبط بمنظومة الحوافز المقدمة للعاملين، لأن الأداء المؤسسي هو في جوهره حصيلة الأداء الفردي لجميع العاملين مجتمعين.

وبتأمل هذه التعريفات المتنوعة، يرى الباحث أن تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي يمكن تعريفه بأنه: العملية المنهجية المستمرة الرامية إلى الارتقاء بالمحصلة الشاملة لعمل المطار عبر أبعاده

التشغيلية والخدمية والتنافسية، بحيث يتحقق التوازن بين كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين ورضاهم عن تجربتهم، مع السعي المتواصل نحو التميز التشغيلي الذي يُوضع المطار في مصاف المطارات الدولية الرائدة. وهذا التعريف يستوعب الطبيعة المتعددة الأبعاد لأداء المطار ويربط بين التحسين الداخلي وتجربة المستفيد النهائي.

3.2.2 أهمية تحسين أداء المطار

تتعاظم أهمية تحسين أداء المطارات في ظل التنافسية المتصاعدة بين المطارات الإقليمية والدولية على استقطاب شركات الطيران والمسافرين والاستثمارات. فالمطار لم يعد مجرد مرفق خدمي بل تحوّل إلى عنصر تنافسي استراتيجي يُؤثر في الاقتصاد الوطني وصورة الدولة. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة.

يُشير Kulei (2024) إلى أن أهمية تحسين أداء المطارات تنبع من: تأثيره المباشر في الإيرادات والربحية حيث إن المطارات ذات الأداء المتميز تستقطب مزيداً من شركات الطيران والمسافرين مما يزيد إيراداتها الطيرانية وغير الطيرانية، ودوره في تعزيز الحصة السوقية للمطار في سوق النقل الجوي الإقليمي والدولي، وانعكاسه على رضا العملاء الذي يُعد محركاً للسمعة والولاء، فضلاً عن تأثيره في حركة الطائرات والمسافرين التي تمثل المؤشر الأبرز لنشاط المطار وحيويته.

ويرى Noah (2025) أن أهمية تحسين أداء المطار تتجلى في أن المخاطر التشغيلية غير المُدارة تُؤدي إلى تدهور حاد في رضا المسافرين وتقلّل من احتمالية عودتهم واحتمالية توصيتهم بالمطار لغيرهم، مما يعني أن التحسين ليس ترفاً إدارياً بل ضرورة تنافسية وجودية. وهذا يتسق مع ما أكده Sanders, Flores, and Hoelting (2024) من أن تحسين أداء المطار من خلال فهم تجربة المسافر يُمكن من اتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية مبنية على بيانات واقعية بدلاً من الافتراضات.

ومن زاوية التنمية البشرية، تؤكد عبدالمولى (2021) أن تحسين أداء المطار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير العنصر البشري العامل فيه، مشيرةً إلى أن المطارات الأفريقية تواجه تحدياً كبيراً في هذا المجال نظراً

لندرة الدراسات المتخصصة في تنمية الموارد البشرية بالمطارات مقارنة بالقطاعات الأخرى. وهذا يُبرز أهمية التحسين من حيث كونه يستلزم الاستثمار في العنصر البشري بوصفه العامل الأكثر تأثيراً في جودة الأداء.

كما يؤكد الجبهي وموسى (2023) أن أهمية تحسين الأداء تبرز في سياق التحول الرقمي، حيث إن المؤسسات التي تتأخر في تحسين عملياتها رقمياً تفقد تنافسيتها بسرعة أمام المؤسسات الأكثر تقدماً تقنياً. ويُضيف الشعبي والبيومي (2024) أن أتمتة العمليات التشغيلية تُعد ضرورة لرفع القدرة التنافسية، وأن المؤسسات التي لا تُحسن أداءها التشغيلي من خلال الأتمتة ستجد نفسها عاجزة عن مواكبة المنافسين.

ومن جهة أخرى، يوضح حامد (2023) أن تحسين الأداء يكتسب أهميته من كونه يُحقق أعلى قيمة للعملاء عند أقل تكلفة ممكنة، وأن هذا التوازن بين القيمة والتكلفة هو جوهر الميزة التنافسية المستدامة. كما يؤكد بني عمر وعلي (2020) أن أهمية تحسين الأداء تكمن في ارتباطه بالأداء الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسة، وأن التحسين الذي لا يرتبط برؤية استراتيجية يظل تحسيناً سطحياً وقصير الأثر. ويُضيف الحربي (2025) أن تحسين الأداء المؤسسي يبدأ من تحسين كفاءة الاتصال الداخلي بين الوحدات التنظيمية، لأن ضعف التواصل يُهدر الموارد ويُضعف التنسيق ويُنتج أداءً دون المأمول.

4.2.2 أهداف تحسين أداء المطار

يسعى تحسين أداء المطار إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تتراوح بين الأهداف التشغيلية المباشرة والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وقد عبّر الباحثون عن هذه الأهداف من مداخل ومنطلقات متنوعة.

يرى Kulei (2024) أن تحسين الأداء المؤسسي في المطارات يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف جوهرية هي: تعظيم الربحية من خلال ترشيد التكاليف وزيادة الإيرادات الطيرانية وغير الطيرانية، وتوسيع الحصة السوقية عبر استقطاب شركات طيران جديدة وزيادة عدد الوجهات المخدومة، ورفع مستوى رضا العملاء من خلال تقديم خدمات تفوق توقعاتهم، وزيادة حركة الطائرات والمسافرين بما يعكس نمو نشاط المطار وحيويته. كما يُشير Alipour and Khorashadizadeh (2020) إلى أن تحسين الأداء يهدف إلى تحقيق

التوازن بين المحاور المالية والتشغيلية والخدمية والتطويرية، وأن التركيز على محور واحد دون غيره يُنتج أداءً مختلفاً وغير مستدام.

ومن منظور المسافر، يُشير (Harison and Lahav (2025 إلى أن تحسين أداء المطار يهدف إلى تصميم تجربة سفر تلبي احتياجات شرائح مختلفة من المسافرين، سواء رجال الأعمال الباحثين عن السرعة والكفاءة، أو العائلات التي تحتاج تسهيلات خاصة، أو المسافرين الترفيهيين الذين يبحثون عن تجربة ممتعة، أو كبار السن الذين يحتاجون مساعدة إضافية. ويُضيف Sanders, Flores, and Hoelting (2024) أن التحسين يهدف إلى بناء قدرة مؤسسية على التعلم المستمر من تجارب المسافرين من خلال رسم خرائط رحلة العميل وتحليل البيانات السلوكية لتحديد فرص التحسين ذات الأثر الأكبر.

ومن جهة المخاطر التشغيلية، يوضح (Noah (2025 أن تحسين أداء المطار يهدف إلى تقليل أثر المخاطر التشغيلية على تجربة المسافر من خلال تطوير أنظمة استباقية لإدارة المخاطر تشمل التقنيات المتقدمة وتحديث البنية التحتية والتعاون مع أصحاب المصلحة. كما يوضح عبدالمجيد (2020) أن إدارة المخاطر التشغيلية تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في المخاطر والحد من الخسائر المترتبة عليها. ويؤكد زغير وعبدالكاظم (2025) أن تحسين الأداء الخدمي في المطارات يهدف إلى تخفيض تكاليف الجودة الشاملة من خلال الاستثمار في تكاليف الوقاية والتقييم لتقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، مما يُنتج خدمة أعلى جودة بتكلفة أقل. كما يرى راشد وفريد وجبريل (2022) أن تحسين الأداء يهدف إلى تطوير المقاييس التشغيلية بما يخدم تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، مع ضرورة حرص الإدارة على وعي العاملين بأهمية التحسين المستمر.

ومن المنظور الاستراتيجي، يُشير الرجي ومقار ومكروم (2023) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يهدف إلى تحقيق معايير التميز المؤسسي وفق النماذج المعتمدة دولياً، مما يُعزز مكانة المؤسسة ويرفع تصنيفها بين نظيراتها. كما يُشير (Choi (2021 إلى أن تحسين الأداء في مرحلة ما بعد الأزمات يهدف إلى بناء مطار مرن قادر على التكيف مع الظروف الاستثنائية دون تراجع ملموس في مستوى خدماته.

5.2.2 أبعاد تحسين أداء المطار

تم تحديد أبعاد تحسين أداء مطار الملك خالد الدولي في الدراسة الحالية بناءً على المراجعة المنهجية للأدبيات ذات الصلة، وبخاصة دراسة (Kulei (2024 التي قاست الأداء المؤسسي في المطارات من خلال الربحية والحصة السوقية ورضا العملاء وحركة الطائرات والمسافرين، ودراسة Alipour and Khorashadizadeh (2020) التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن على مطار مهرآباد متضمنة المحاور المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ودراسة (Noah (2025 التي ربطت بين المخاطر التشغيلية ورضا المسافرين في المطارات، ودراسة زغير وعبدالكاظم (2025) التي تناولت قياس تكاليف الجودة لتحسين الأداء الخدمي في المطارات العراقية. وفي ضوء هذه الدراسات وبما يتسق مع فرضيات الدراسة الحالية، تم تحديد أربعة أبعاد أساسية لتحسين أداء المطار هي: الأداء التشغيلي، وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين، وكفاءة العمليات التشغيلية، ورضا المسافرين والتميز التشغيلي.

البعد الأول: الأداء التشغيلي

يُمثل الأداء التشغيلي الجانب الفني والعملياتي من أداء المطار، ويشمل مجموعة المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة المطار في تنفيذ عملياته الأساسية كدقة مواعيد الرحلات ومعدلات استخدام المدرج والبوابات وسرعة مناولة الأمتعة وزمن الدوران الأرضي للطائرات. وقد تناول (Kulei (2024 الأداء التشغيلي من خلال تحسين العمليات الأرضية وتقليل الوقت بين هبوط الطائرة وإقلاعها وتحسين تجربة العملاء في الإجراءات التشغيلية، مشيراً إلى أن تحسين العمليات يُمكن المطار من الاستجابة السريعة للمتغيرات في الطلب العالمي. وأكد (Choi (2021 أن الأداء التشغيلي يجب أن يتضمن بُعد المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية، وأن المطارات التي حققت أداءً تشغيلياً عالياً هي تلك التي تمكنت من إعادة تصميم إجراءاتها بسرعة لمواجهة التحديات المستجدة. كما أوضح الجهمي وموسى (2023) أن جودة العمليات التشغيلية تتأثر بشكل مباشر بمستوى التحول الرقمي في المؤسسة، وأن الأنظمة الرقمية المتقدمة تُساهم في تحقيق أداء تشغيلي أعلى من خلال الرقابة الآتية وسرعة اتخاذ القرار. ويُعدّ الأداء التشغيلي الأساس

الذي تُبنى عليه بقية أبعاد الأداء، إذ لا يمكن تحقيق جودة خدمة عالية أو رضا مسافرين مرتفع في ظل أداء تشغيلي ضعيف يتسم بالتأخيرات والأعطال المتكررة.

البعد الثاني: جودة الخدمات المقدمة للمسافرين

يتضمن هذا البعد مستوى الخدمات التي يتلقاها المسافر خلال رحلته في المطار من لحظة الوصول حتى لحظة المغادرة، ويشمل جودة مرافق الانتظار والراحة، ومستوى النظافة والصيانة، وكفاءة أنظمة الإرشاد والتوجيه، وتنوع الخدمات التجارية والترفيهية المتاحة، ومستوى التعامل البشري مع المسافرين. وقد أوضح (Harison and Lahav (2025 أن جودة الخدمات في المطارات يمكن تقييمها من خلال تحليل نقاط التماس بين المسافر والمطار وتحديد نقاط الألم التي تُفسد التجربة، مشيرين إلى أن التقنيات الناشئة كأنظمة التعرف البيومتری والذكاء الاصطناعي قد تُحدث تحولاً جذرياً في مستوى الخدمة. كما أبرز توزان ومعيوف (2025) أن جودة الخدمة بأبعادها الخمسة تؤثر في ولاء العملاء، مما يعني أن المطار الذي يُقدم خدمات عالية الجودة يستطيع بناء قاعدة مسافرين أوفياء يفضلون استخدامه على غيره. وتؤكد عبدالعزيز (2023) أن جودة الخدمة الإلكترونية أصبحت بعداً لا يمكن تجاهله في تقييم جودة الخدمات، لأن المسافرين أصبحوا يتفاعلون مع المطار عبر القنوات الرقمية قبل وصولهم إليه وبعد مغادرتهم. ويتميز هذا البعد بأنه يعكس التجربة الفعلية للمسافر التي هي حصيلة تفاعل جميع العناصر التشغيلية والخدمية معاً، وهو بذلك المرآة التي تعكس مدى نجاح التكامل بين العمليات التشغيلية وخدمة العملاء.

البعد الثالث: كفاءة العمليات التشغيلية

يتميز هذا البعد عن بُعد الأداء التشغيلي في أنه يركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي مدى قدرة المطار على تحقيق أقصى مخرجات بأقل قدر من الموارد المستخدمة. ويشمل هذا البعد ترشيد استهلاك الطاقة والموارد، وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وتحسين معدلات الاستخدام للمرافق والتجهيزات، وتقليل معدلات الأخطاء والأعطال. وقد أكد الشعبي والبيومي (2024) أن أتمتة العمليات التشغيلية تُساهم في رفع كفاءتها من خلال تقليل الاعتماد على العمل اليدوي وتسريع الإجراءات الروتينية.

كما يُشير راشد وفريد وجبريل (2022) إلى أن الكفاءة التشغيلية تتحقق من خلال خفض وقت العمليات المهددة وتحليل أسبابها ووضع حلول جذرية لها عبر تحديث النظم الإلكترونية وزيادة معدلات التشغيل بشكل مستمر. ويوضح عبدالمجيد (2020) أن كفاءة العمليات التشغيلية ترتبط بمدى فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية، لأن المخاطر غير المُدارة تستنزف الموارد وتُعيق تحقيق الكفاءة المنشودة. كما تؤكد قلي وخلف الله (2025) أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية لأنها تُتيح الرقابة الآنية على العمليات وتمكّن من اكتشاف مواطن الهدر والقصور ومعالجتها فوراً. ويُعدّ هذا البعد ذا أهمية خاصة في ظل تزايد الضغوط على المطارات لتقديم خدمات أفضل بموارد محدودة، مما يجعل الكفاءة شرطاً أساسياً للاستدامة المالية والتشغيلية.

البعد الرابع: رضا المسافرين والتميز التشغيلي

يُمثّل هذا البعد المحصلة النهائية لتحسين الأداء، حيث يجمع بين رضا المسافرين بوصفه المعيار الخارجي لنجاح المطار والتميز التشغيلي بوصفه المعيار الداخلي لكفاءة عملياته. ورضا المسافرين يُقاس بمدى التوافق بين توقعاتهم وتجربتهم الفعلية في المطار، في حين يُقاس التميز التشغيلي بمدى تجاوز المطار للمعايير القياسية في تنفيذ عملياته. وقد أبرز (2025) Noah العلاقة الوثيقة بين المخاطر التشغيلية ورضا المسافرين، موضحاً أن التأخيرات الأمنية والتشغيلية ومشكلات الأمتعة تُعد من أبرز العوامل المؤثرة سلباً في رضا المسافرين واحتمالية عودتهم وتوصيتهم بالمطار. كما يؤكد (Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu, 2025) أن الأداء التشغيلي يُبنى بقوة برضا العملاء، وأن هناك علاقة تغذية راجعة بين رضا العملاء والكفاءة التشغيلية، بمعنى أن العملاء الراضين يُقدمون ملاحظات بناءة تُسهم في تحسين العمليات. ومن جهة التميز المؤسسي، يؤكد الرحبي ومقار ومكروم (2023) أن تطبيق نماذج التميز المؤسسي يُسهم في رفع الأداء إلى مستويات تتجاوز المعايير القياسية حين يتم تبنيها كمنهج شامل. كما تؤكد المبيضين والعضايلة (2024) أن الثقافة التنظيمية الداعمة تُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي، لأنها تخلق بيئة تُشجّع على الابتكار والتحسين المستمر. ويتميز هذا البعد بطبيعته المزدوجة التي تجمع بين النظرة الداخلية والنظرة الخارجية للأداء، مما يُوفّر تقييماً شاملاً يتجاوز المؤشرات الجزئية.

6.2.2 استراتيجيات تحسين أداء المطار

يتطلب تحسين أداء المطار تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تراعي الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد لعمل المطارات الدولية. وقد أسهمت الأدبيات المتخصصة في تحديد عدة استراتيجيات يمكن اعتمادها لتحقيق هذا الهدف.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في تحسين العمليات القائمة على البيانات، حيث يؤكد Sanders, Flores, and Hoelting (2024) أن استخدام المنهج القائم على البيانات في تحسين تجربة المسافر يُتيح فهماً عميقاً وشاملاً لتجربته من خلال رسم خرائط رحلة العميل واستخدام أدوات علوم السلوك لقياس التفاعل الفعلي مع بيئة المطار. وهذه الاستراتيجية تُمكن المطار من تحديد أولويات التحسين بدقة وتوجيه استثماراته نحو المجالات ذات الأثر الأكبر على رضا المسافرين. ويتسق هذا مع ما أكده زغير وعبدالكازم (2025) من أن قياس تكاليف الجودة وتقييمها يُوفّر أساساً كمياً لاتخاذ قرارات تحسين مبنية على حقائق لا على انطباعات.

وتتعلق الاستراتيجية الثانية بتبني نماذج التميز المؤسسي، حيث يُشير الرجي ومقار ومكروم (2023) إلى أن تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يُوفّر إطاراً منهجياً شاملاً لتحسين الأداء يغطي جميع جوانب عمل المؤسسة من القيادة والاستراتيجية والعاملين والشراكات والموارد والعمليات والنتائج. كما يُشير Alipour and Khorashadizadeh (2020) إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المطارات يُوفّر نظام قياس متعدد الأبعاد يربط بين المحاور المالية والتشغيلية والخدمية والتطويرية. ويُضيف بني عمر وعلي (2020) أن التكامل بين أنظمة القياس المختلفة يُنتج رؤية استراتيجية شاملة للأداء تُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتمحور حول الأتمتة والتحول الرقمي، حيث يُشير الشعبي والبيومي (2024) إلى أن أتمتة العمليات التشغيلية تُعد من أقوى أدوات تحسين الأداء لأنها تُقلّل الأخطاء وتُسرع الإنجاز وتُخفّض التكاليف. ويؤكد الجهي وموسى (2023) أن التحول الرقمي يُحسّن جودة العمليات التشغيلية من خلال بناء بنية تحتية رقمية مرنة. كما يُضيف Kulei (2024) أن أتمتة أنظمة تسجيل

الوصول الذاتية وأنظمة مناولة الأمتعة والفحص الأمني البيوميتري تُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المطار وتجربة المسافر معاً. وفي سياق مطار الملك خالد الدولي، تكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي أهمية كبرى للتحول الرقمي في جميع القطاعات.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تؤكد عبدالمولى (2021) أن برامج التنمية البشرية في المطارات تشمل برامج رعاية العاملين والبرامج التدريبية واستراتيجيات التحفيز الوظيفي، وأن وجود خطة سنوية للتدريب يتم مراجعتها وتحديثها دورياً يُعد شرطاً أساسياً لتحسين الأداء. ويتسق هذا مع ما أكدته تيموساغ وبوهالي (2022) من أن التدريب يُسهم في تحسين الأداء بشرط ملائمة احتياجات العمل الفعلية. كما تؤكد فياض (2020) أن منظومة الحوافز المتوازنة التي تشمل الاستقرار الوظيفي وإشراك العاملين والمكافآت تُؤدي دوراً محورياً في تحسين أداء العمل. ويُضيف بوقنور (2021) أن البرامج التدريبية المتخصصة تُسهم في بناء كفاءات متميزة قادرة على التعامل مع تعقيدات بيئة العمل الدولية.

وتتعلق الاستراتيجية الخامسة بإدارة المخاطر التشغيلية الاستباقية، حيث يُشير Noah (2025) إلى ضرورة تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية تشمل التقنيات المتقدمة وتحديث البنية التحتية والتعاون مع أصحاب المصلحة لتقليل الاضطرابات وتعزيز تجارب المسافرين. ويتسق هذا مع ما أكده عبدالماجد (2020) من أن فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية تتطلب مشاركة مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وإدارات المخاطر وهيئات الرقابة. كما تؤكد بالقط وبن العرية (2024) أن استخدام الأنظمة الخبيرة في التدقيق على المخاطر التشغيلية يُسهم في توثيق العمليات بشكل سليم ويُقلل من احتمالية وقوع المخاطر.

وأخيراً، تتمثل الاستراتيجية السادسة في تعزيز التعاون مع أصحاب المصلحة، حيث يؤكد Kulei (2024) أن التعاون مع أصحاب المصلحة يُؤثر تأثيراً بالغاً في الأداء المؤسسي للمطارات، وأن إشراك جميع الأطراف في التخطيط والتشغيل يُعزز الكفاءة والأمن والسلامة. ويتسق هذا مع ما أكده Gbadegesin, Adeyemi, and Oladosu (2025) من أن التحسين المستدام للأداء يتطلب مراقبة مستمرة لملاحظات

العملاء والاستثمار في معايير الجودة ومنصات الاتصال المتكاملة والتقنيات الحديثة. كما يُشير Reynold et al. (2023) إلى أن التعاون البيئي بين جميع الجهات العاملة في المطار يُنتج أداءً تشغيلياً وخدمياً يتجاوز ما يمكن لأي جهة تحقيقه منفردة، مما يؤكد أن التميز في أداء المطار هو نتاج جهد جماعي متكامل لا يمكن اختزاله في أداء جهة واحدة مهما بلغت كفاءتها.

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**The Role of Integration between Operational Processes and
Customer Service in Improving Airport Performance: A Field
Study at King Khalid International Airport.**

Prepared by:

SAUD ABDULLAH ALKHAMSHI

252000954

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026