

**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. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 3  | .....مقدمة:                        |
| 4  | .....مشكلة الدراسة:                |
| 5  | .....أهمية الدراسة:                |
| 6  | .....أهداف الدراسة:                |
| 6  | .....تساؤلات الدراسة:              |
| 6  | .....فروض الدراسة:                 |
| 7  | .....الدراسات السابقة:             |
| 14 | .....الفجوة البحثية:               |
| 15 | .....المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 17 | .....المنهجية وطرق البحث:          |
| 18 | .....الأساليب الإحصائية المستخدمة: |
| 18 | .....حدود الدراسة:                 |
| 19 | .....المراجع:                      |

## مقدمة:

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).

## 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 Gbadegehin 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؟

## 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 يُسهم في بناء قاعدة معرفية محلية.

## 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..

## 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 حاليًا 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؟

## 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.

#### الدراسات السابقة:

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 والتقويمي، 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 (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 (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 ب: وضع نظام موحد لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المنظمات الدولية وفقاً لطبيعة المهام الميدانية.

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 (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 قالمة، 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 تطبيقاً جزئياً 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 أثراً مباشراً في تعزيز أداء الموظفين داخل هذه المؤسسات الأكاديمية.

وأوصت الدراسة بـ: ضرورة مراجعة شاملة للنصوص التنظيمية المتعلقة بالمكتبات الجامعية من قبل المشرع الجزائري لتحديثها وتكييفها مع واقع العمل الحالي.

دراسة (حامد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التكلفة البيئية 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 البيئية 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 البيئية بشكل متكامل بين الوحدات الداخلية والموردين الخارجيين.

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 اليمينية - صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى 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 ( بنى عمر وعلى ،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.

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 المسافرين بأبعادها (تحليل نقاط الاتصال، تحديد نقاط الضعف في الرحلة، تطوير شخصيات المسافرين، والتكامل التقني الذكي) على تحسين جودة تجربة المسافرين 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 ستحدث 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 البيومتري لتسهيل الإجراءات وتعزيز تجربة المسافرين، مع تعزيز التعاون بين شركات الطيران والأمن وإدارات المطارات لتوفير تجربة متكاملة وسلسة

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 بـ تعزيز 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 (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، وتكونت 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 بـ اعتماد 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 تطويراً مستداماً مستنداً إلى مؤشرات أداء وتجربة فعلية للعملاء.

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 تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية على كلّ من التعاون البيئي بين الإدارات وجودة الخدمات التشغيلية بالمطار، كما أوضحت النتائج أن التعاون البيئي بين الإدارات يلعب دوراً وسيطاً هاماً 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 وفعالة لحركة الطيران المتزايدة، وتحسين كفاءة مركز AOCC عبر الاستثمار في التكنولوجيا وبرامج التدريب المستمر، وتبني مؤشرات أداء تشغيلية دقيقة لقياس وتطوير الأداء بشكل دوري، إضافة إلى إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لرفع فعالية اتخاذ القرار وتحقيق التناغم التشغيلي بين الإدارات المختلفة.

## 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 Gbadegehin 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 المسافر، إلا أنها استخدمت منهجاً نوعياً 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 عدداً من الدراسات مثل Sanders et al. (2024) و Reynold et al. (2023) تناولت كلٍ منها جانباً من جوانب تجربة المسافر أو كفاءة التشغيل، إلا أن معظمها ركز على أحد الجانبين فقط، ولم يتم في أي منها - وفقاً 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)

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### أولاً: العمليات التشغيلية في بيئة المطار

تشكّل 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 المسافرين" يمثل أساسًا لتحسين تصميم الخدمات ورفع مستوى الرضا العام، كما أشارت إلى أن التقنيات الذكية مثل التعرف البيومتري تُمكن من تخصيص الخدمة للمسافرين في الوقت الحقيقي. (Harison & Lahav, 2025)

#### ثالثًا: 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)

#### رابعًا: أثر التكامل على الأداء التشغيلي والرضا المؤسسي

يُسهم 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)

#### خامسًا: 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)

## 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.

### ثانياً: 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.

### ثالثاً: 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.

### رابعاً: 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.

## 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.

## 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.

## المراجع

- أبو علي، أسامة زيد محمد، و طواف، عبد الخالق هادي محسن. (2021). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية اليمنية - صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سبأ، صنعاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250206>
- بن جميل، رميساء، شابونية، عمر، و بن ضيف الله، نعيمة. (2023). أثر النصوص التنظيمية على تحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة بمكتبات قالمه، سطيف وعنابة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8، ع2، 33 - 55. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399222>
- بني عمر، علاء، و علي، أسامة عبد المنعم. (2020). أثر التكامل الفكري ما بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1181405>
- بوقنور، إسماعيل. (2021). تحسين أداء الموظف الدولي: دراسة في البرامج التدريبية لحفظ السلام. مجلة أبحاث، مج6، ع1، 349 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1175313>
- تيموساغ، ليندة، و بوهالي، رتيبة. (2022). دور التدريب في تحسين أداء الأطباء: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عبد الحفيظ بوجمعة بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج9، ع2، 286 - 306. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350140>
- حامد، أحمد محمد أنور. (2023). أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة للصناعة ومحاسبة السجلات المفتوحة على الإدارة الاستراتيجية للتكلفة البيئية: دراسة ميدانية على قطاع

الدواء بمصر. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع1 ، 1 - 33. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416241>

- عبدالمولى، ناهد محمود. (2021). برامج التنمية البشرية بمطاري أسوان الدولي ومطار الخرطوم

الدولي. مجلة الدراسات الافريقية، ع50 ، 9 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1288348>

- فياض، لینا حسن. (2020). دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة الإعمار:

دراسة ميدانية على مصفاة بانياس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة

العلوم الاقتصادية والقانونية، مج42، ع5 ، 11 - 30. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1184232>

- Gbadegesin, E. A., Adeyemi, S., & Oladosu, J. O. (2025). ENHANCING OPERATIONAL PERFORMANCE & CUSTOMER SATISFACTION THROUGH LOGISTICS SERVICE QUALITY, INFORMATION SHARING, AND TECHNOLOGY IN WEST AFRICAN AIR CARGO OPERATIONS. Gomal University Journal of Research, 41(3), 271–282. <https://doi.org/10.51380/gujr-41-03-03>

- 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>

- Reynold, B., Sodikin, A., Marina, S., Rafi, S., Perwitasari, E. P., & Pahala, Y. (2023). Kolaborasi Interfungsional dan Kualitas Pelayanan Pusat Kontrol Operasi di Bandara I Gusti Ngurah Rai. JMTRANSLOG: Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik, 10(2), 125. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v10i2.1105>

- Reynold, B., Sodikin, A., Marina, S., Rafi, S., Perwitasari, E. P., & Pahala, Y. (2023). Kolaborasi Interfungsional dan Kualitas Pelayanan

Pusat Kontrol Operasi di Bandara I Gusti Ngurah Rai. JMTRANSLOG: Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik, 10(2), 125. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v10i2.1105>

- Sanders, T., Flores, S., & Hoelting, M. (2024). A data-driven approach to elevating airport experiences: Insights from Ontario International Airport's journey mapping analysis. Journal of Airport Management, 19(1), 33. <https://doi.org/10.69554/nney9080>

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

1447-2025