



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة ميداوثن
كلية الإدارة
قسم / تخصص ادارة الأعمال

بحث بعنوان

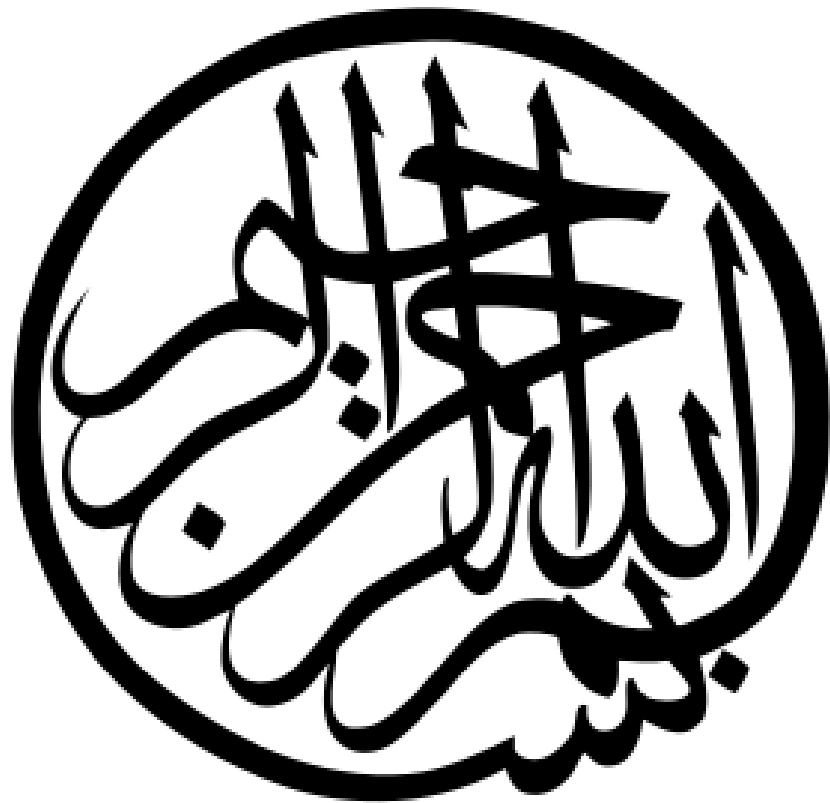
أهم المعوقات والتحديات لشركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في السعودية

**The most important obstacles and challenges for ground services
companies in operating airports in Saudi Arabia**

إعداد الطالبة /
جود محمد الخليفة

إشراف /
فايز جراد
فيصل عبد الحميد

العام الدراسي
2025 م – 1446هـ



شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداو شن، كلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال على الدعم والتسهيلات المقدمة التي أسهمت في إنجاز هذا البحث .

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفين الكريمين الأستاذ فايز جراد والأستاذ فيصل عبد الحميد، لما قدّماه من توجيه وإرشاد أكاديمي قيّم كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من قدّم لي العون والمساندة خلال مسيرة إعداد هذا البحث، سواء من الأساتذة أو الزملاء أو أفراد العائلة، فلولاً دعمهم لما تحقق هذا الإنجاز.

جزاكم الله خيرًا وجعل جهودكم في ميزان حسناتكم.

جود محمد الخليفة

إهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم، وكانت لي العون والسند، إلى أُمي الغالية، التي لم تبخل عليّ بالدعاء والدعم في كل خطوة أخطوها...

إلى أبي العزيز، الذي علّمني أن الطموح لا حدود له، وأن الإصرار هو مفتاح النجاح...

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا نورًا أضاء دربي، وأرشدوني إلى طريق المعرفة بعلمهم وتوجيهاتهم القيّمة...

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني هذه الرحلة، وكنتم خير رفاق الدرب، شكرًا لوقوفكم بجانبني... إلى كل من كان له أثر في مسيرتي العلمية، أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا وعرفانًا.

جود محمد الخليفة

فهرس المحتويات

3	شكر وتقدير
4	إهداء
7	الفصل الاول
7	مقدمة الدراسة
7	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	اهداف الدراسة
13	اهمية الدراسة
14	حدود الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
16	الفصل الثاني
16	الاطار النظري والدراسات السابقة
16	الاطار النظري:
16	2.1 المقدمة
17	2.2 أهمية الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات
17	2.2.1 تعريف الخدمات الأرضية
19	2.2.2 الدور الحيوي لشركات الخدمات الأرضية
20	2.3.1 التحديات التشغيلية
21	2.3.2 التحديات التنظيمية والتشريعية
22	2.3.3 التحديات المالية والاقتصادية
24	2.3.4 التحديات البيئية والتقنية
26	2.3.5. التحديات البشرية واللوجستية
27	2.4 استراتيجيات مقترحة لمواجهة التحديات
30	الدراسات السابقة:
35	الفصل الثالث
35	منهجية الدراسة

35	3.2 منهج الدراسة.....
35	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
36	3.3.2 عينة الدراسة.....
36	3.4 أدوات جمع البيانات.....
36	3.4.1 الاستبانة.....
37	3.5 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.....
37	3.6 أخلاقيات البحث العلمي.....
38	الفصل الرابع.....
38	النتائج والتوصيات.....
51	المراجع:.....

الفصل الاول

مقدمة الدراسة

المقدمة

تواجه المؤسسات في مختلف المجالات تحديات عديدة داخل بيئة العمل، مما يؤثر على مستوى الإنتاج ورضا الموظفين، وقد يؤدي إلى شعورهم بالإرهاق وفقدان الدافعية لتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم. لذا، يُقاس نجاح أي منظمة بمدى قدرتها على التعامل مع هذه المشكلات والعمل على حلها دون التأثير السلبي على الموظفين أو كفاءة الإنتاج (بركة، 2019).

تتطلب بيئة العمل الأمانة والملائمة توفير الحماية من المخاطر التي قد تعيق أداء الموظفين وتؤثر على تحقيق أهداف الإنتاج. لذلك، من الضروري أن تكون المؤسسات على دراية بأنواع المخاطر المحتملة داخل أماكن العمل، وأن تتبنى سياسات وإجراءات وقائية لضمان بيئة عمل آمنة وسليمة (عبد الرحمن، 2022).

يُعرف العمل بأنه النشاط أو الجهد الذي يبذله الفرد بغرض تحقيق دخل مالي في المقام الأول، إضافة إلى تطوير مهاراته الشخصية، والتفاعل مع الآخرين، والاستفادة من طاقاته في تطوير بيئة العمل. وتتنوع طبيعة الأعمال بين تلك التي تعتمد على الجهد البدني مثل أعمال البناء والتدريب البدني، وتلك التي تحتاج إلى تركيز ذهني ككتابة المقالات والبحوث العلمية، وأعمال تجمع بين الاثنين معاً. ورغم تنوع مجالات العمل، إلا أن العاملين فيها يواجهون تحديات متعددة قد تؤثر على مسيرتهم المهنية (خمايسي، 2014).

تواجه الشركات بشكل عام صعوبات تؤثر على أدائها، حيث تعيق بعضها سير العمل وتنعكس سلباً على الإنتاجية، وقد تمتد هذه التأثيرات إلى الحياة الشخصية للعاملين (راشد، 2022).

ومن بين الشركات الرائدة في مجال الخدمات الأرضية، تبرز الشركة السعودية للخدمات الأرضية باعتبارها إحدى أكبر الشركات المتخصصة في هذا القطاع. فهي شركة مساهمة مدرجة في سوق الأسهم السعودي، تقدم خدمات المناولة الأرضية في جميع المطارات التجارية بالمملكة العربية السعودية.

يشمل نطاق عمل الشركة مجموعة واسعة من الخدمات التي تحتاجها شركات الطيران، مثل خدمات الركاب في الصالات، والخدمات الميدانية في ساحة المطار، وخدمات الأسطول، والصيانة الفنية، والنقل، ومراقبة الحركة، بالإضافة إلى مناولة الأمتعة. كما تُعطي الشركة أولوية كبيرة لتدريب موظفيها، حيث يستفيد آلاف العاملين سنوياً من برامج تدريبية معتمدة من قبل اتحاد النقل الجوي الدولي (IATA) وبرنامج الأيأنا لتدقيق وسلامة العمليات الأرضية. يقع مركز التدريب الرئيسي للشركة في جدة، حيث يتم إعداد الكوادر البشرية بكفاءة عالية لمواكبة تطورات القطاع.

تخدم الشركة أكثر من 100 شركة طيران، وتوفر خدماتها لما يزيد عن 250,000 رحلة جوية سنوياً، يستفيد منها أكثر من 55 مليون مسافر. منذ عام 2007، قدمت الشركة مجموعة متكاملة من خدمات المناولة الأرضية للخطوط الجوية العربية السعودية وشركات الطيران المحلية والدولية، بالإضافة إلى الرحلات الخاصة بالحج والعمرة، والرحلات الملكية، ورحلات كبار الشخصيات.

وفي إطار دعم الكوادر الوطنية، تولي الشركة اهتماماً كبيراً بمبادرات تمكين الشباب السعودي، حيث تعمل على إعداد كوادر مؤهلة لقيادة هذا القطاع الحيوي. كما توفر برامج تدريبية متخصصة في أكاديمية التدريب التابعة لها، وذلك تماشياً مع رؤية المملكة 2030 واستراتيجية قطاع الطيران. ومن أبرز المبادرات التي تبنتها الشركة، تمكين المرأة السعودية للعمل في مجالات جديدة داخل ساحات المطارات، مثل تشغيل جسور الإركاب وتأدية مهام متعددة، حيث أثبتت هذه المبادرات نجاحاً كبيراً، وأسهمت في تعزيز دور الكفاءات الوطنية في القطاع.

على صعيد التطوير التقني والاستدامة، تبذل الشركة جهوداً كبيرة في تحسين كفاءة معداتها بما يتماشى مع المتطلبات البيئية وتقليل الانبعاثات الكربونية. كما تطبق أفضل الممارسات العالمية في الابتكار والتكنولوجيا لتحسين أداء القطاع وتعزيز تجربة العملاء.

وتُعد الشركة السعودية للخدمات الأرضية رائدة في تقديم خدمات المناولة الأرضية وحلول المطارات، إذ تخدم قرابة 100 مليون مسافر سنوياً عبر أكثر من 700 ألف رحلة طيران، وتعالج ما يقارب 110 ملايين قطعة أمتعة، وفقاً لإحصاءات عام 2019.

أبرز خدمات الشركة تشمل:

- إدارة المحطات وتمثيل شركات الطيران.

- خدمات الركاب داخل الصالات والساحات.
 - تشغيل المعدات الثقيلة.
 - مناولة الأمتعة.
 - تنظيف وتجهيز المقصورات.
 - خدمات الأسطول.
 - تشغيل معدات الدعم الأرضي.
 - مراقبة الحمولة.
 - توجيه الطائرات وحركتها في الساحات.
 - خدمات الساحة.
 - نقل ومرافقة الشحنات.
 - التنسيق مع مزودي التموين والوقود.
- تواصل الشركة تطوير خدماتها لضمان أعلى معايير الجودة والكفاءة، مما يعزز مكانتها في قطاع الطيران السعودي والدولي.
- نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات وضمان سلاسة العمليات الجوية، فإن مواجهة التحديات التشغيلية والإدارية يعد أمرًا ضروريًا للحفاظ على كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء. ومع التطور المستمر في قطاع الطيران، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات مبتكرة تساهم في التغلب على العقبات وتحسين جودة الخدمات.
- من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل أبرز المعوقات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، مع التركيز على استراتيجيات التعامل معها، والتحديات المتعلقة بالبنية التحتية، والموارد البشرية، والتقنيات الحديثة. كما يستعرض البحث الحلول المقترحة لتعزيز كفاءة

هذه الشركات بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 وتوجهاتها نحو تطوير قطاع الطيران والخدمات اللوجستية.

مشكلة الدراسة

حمائية، رغم أن الاقتصاد العالمي حقق نموا جيدا خلال الفترة الماضية، إلا أن هناك بعض الأمور لا يمكن التنبؤ بمستقبلها حاليا.

بالإضافة إلى أن الطفرات التي ستحلها صناعة النقل الجوي في العالم أجمع، تلازمت مع اعتماد سياسات انفتاحية، خففت من القيود على حقوق النقل، ومن أهمية مفهوم شركة الطيران حاملة العلم وتشبثها بمفهوم العلامة التجارية، لتفسح المجال أمام المنافسين واعتبار النقل الجوي مجال اقتصادي واسع (راشد، 2022)

لفت إلى أن شركات الطيران في العالم نقلت 6.5 مليار مسافر بين عامي 1945 و 1977 أي على مدى 33 عاما، حين نقلت تلك الشركات 70.5 مليار مسافر بين عامي 1978 و 2017، ما يعني أن معدل النمو في الفترة الأخيرة بلغ 3 أضعاف النمو في الفترة الأولى.

بالإضافة إلى ارتفاع حركة الشحن في المطارات العربية، وبلغت 8.8 مليون طن بنسبة نمو 5.6% في عام 2017، أما العام التجاري فشهدت 6 أشهر الأولى من العام نموا في حركة السفر بالمنطقة العربية بنسبة 4.8%، حين نما عدد المسجلين بنسبة 7.2% خلال نفس الفترة، ما يدل على أن قطاع النقل الجوي هو العامود الفقري لصناعة السياحة، التي أصبحت تشكل دورا رئيسيا للتنمية المستدامة. (ريم، 2019)

قد تم من خلال ما تم استخلاصه من الدراسات السابقة، ومراجعة أدبيات البحوث، تحديد مشكلة الدراسة والتي تتمثل في "زيادة المعوقات والتحديات لشركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية السعودية".

رغم أن الاقتصاد العالمي حقق نموا جيدا خلال الفترة الماضية، إلا أن هناك بعض الأمور لا يمكن التنبؤ بمستقبلها حاليا.

بالإضافة إلى أن الطفرات التي ستحلها صناعة النقل الجوي في العالم أجمع، تلازمت مع اعتماد سياسات انفتاحية، خففت من القيود على حقوق النقل، ومن أهمية مفهوم شركة الطيران حاملة العلم وتشبثها بمفهوم العلامة التجارية، لتفسح المجال أمام المنافسين واعتبار النقل الجوي مجال اقتصادي واسع (راشد، 2022)

لفت إلى أن شركات الطيران في العالم نقلت 6.5 مليار مسافر بين عامي 1945 و 1977 أي على مدى 33 عاما، حين نقلت تلك الشركات 70.5 مليار مسافر بين عامي 1978 و 2017، ما يعني أن معدل النمو في الفترة الأخيرة بلغ 3 أضعاف النمو في الفترة الأولى.

بالإضافة إلى ارتفاع حركة الشحن في المطارات العربية، وبلغت 8.8 مليون طن بنسبة نمو 5.6% في عام 2017، أما العام التجاري فشهدت 6 أشهر الأولى من العام نموا في حركة السفر بالمنطقة العربية بنسبة 4.8%، حين نما عدد المسجلين بنسبة 7.2% خلال نفس الفترة، ما يدل على أن قطاع النقل الجوي هو العامود الفقري لصناعة السياحة، التي أصبحت تشكل دورا رئيسيا للتنمية المستدامة. (ريم، 2019)

قد تم من خلال ما تم استخلاصه من الدراسات السابقة، ومراجعة أدبيات البحوث، تحديد مشكلة الدراسة والتي تتمثل في "زيادة المعوقات والتحديات لشركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية السعودية".

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

• ما اثر تلك المعوقات والتحديات في تشغيل خدمات شركات الأرضية في المطارات بالمملكة؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي كالتالي:

• ما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية؟

- كيف تؤثر تلك المعوقات والتحديات في أداء المهام التشغيلية للشركات الخدمات الأرضية بكفاءة؟
- ماهي أهم المقترحات والحلول لمعالجة تلك التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى فاعلية تلك المقترحات والحلول؟
- ماهو دور إدارة شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات بالمملكة في مواجهة التحديات التي تواجه الشركات في تشغيل أرضية المطارات؟

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه التحديات على كفاءة العمليات التشغيلية، واقتراح حلول فعالة لمعالجتها بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الأرضية ورفع كفاءة التشغيل.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، سواء كانت تنظيمية، تشغيلية، مالية، أو تقنية.
2. تحليل أثر تلك المعوقات على مستوى الأداء التشغيلي والكفاءة التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية.
3. استعراض أفضل الممارسات والحلول التي يمكن تبنيها لمعالجة تلك التحديات والتغلب على العقبات التي تواجه الشركات.
4. تقييم مدى فاعلية المقترحات في الحد من تأثير المعوقات والتحديات على العمليات التشغيلية.

5. تسليط الضوء على دور إدارة شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات في مواجهة تلك التحديات وتحقيق التحسين المستمر في خدمات التشغيل الأرضي.

اهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة وتشغيل المطارات من خلال تقديم رؤية واضحة حول التحديات التي تواجه قطاع الخدمات الأرضية.
- تساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تأثير المعوقات التشغيلية والإدارية على أداء شركات الخدمات الأرضية في المملكة.
- تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يُستخدم كأساس للدراسات المستقبلية حول تحسين إدارة الخدمات الأرضية في المطارات.

2. الأهمية التطبيقية:

- توفر الدراسة معلومات مفصلة لصناع القرار والإداريين في شركات الخدمات الأرضية حول أهم المشكلات التي تواجههم، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل.
- تساعد إدارة المطارات والهيئات التنظيمية على وضع استراتيجيات مناسبة لتحسين كفاءة التشغيل وتقليل العقبات التي تواجه الشركات.
- تقدم توصيات عملية من شأنها تحسين جودة وكفاءة الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، مما يساهم في تحسين تجربة المسافرين والشركات العاملة في القطاع.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات السعودية، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى من تشغيل المطارات مثل الخدمات الجوية أو السياسات العامة للطيران.

2. الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2020 – 2025، وذلك لدراسة التغيرات التي طرأت على قطاع الخدمات الأرضية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

3. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على المطارات في المملكة العربية السعودية، مع تسليط الضوء على الشركات الكبرى التي تقدم خدمات أرضية مثل الخدمات اللوجستية، مناولة الأمتعة، الصيانة الأرضية، والتشغيل الفني للطائرات.

4. الحدود البشرية:

تتضمن الدراسة الموظفين والعاملين في شركات الخدمات الأرضية، والإداريين في المطارات، والخبراء في مجال تشغيل المطارات والخدمات اللوجستية.

مصطلحات الدراسة

شركات الخدمات الأرضية:

هي الشركات المتخصصة في تقديم خدمات الدعم الأرضي للطائرات في المطارات، مثل مناولة الأمتعة، تزويد الطائرات بالوقود، صيانة الطائرات، وخدمات الركاب.

المعوقات التشغيلية:

تشمل المشكلات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية أثناء تنفيذ عملياتها اليومية، مثل التأخير في تسليم الأمتعة، نقص الكوادر المؤهلة، أو الأعطال الفنية.

التحديات الإدارية:

تشمل العوائق التنظيمية والبيروقراطية التي تؤثر على كفاءة شركات الخدمات الأرضية، مثل القوانين الصارمة، نقص التمويل، وضعف التنسيق بين الشركات وإدارات المطارات.

المطارات الدولية والإقليمية:

تشمل المطارات التي تخدم الرحلات الداخلية والدولية، مثل مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، مطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومطار الملك فهد الدولي بالدمام.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري:

2.1 المقدمة

تلعب شركات الخدمات الأرضية دورًا محوريًا في تشغيل المطارات، حيث تتحمل مسؤولية تقديم مجموعة واسعة من خدمات المناولة الأرضية لشركات الطيران، بما في ذلك التعامل مع المسافرين، مناولة الأمتعة، تشغيل المعدات الثقيلة، وخدمات الطائرات على الأرض، مما يساهم في ضمان سلامة العمليات التشغيلية وتعزيز تجربة السفر. في المملكة العربية السعودية، تُعد هذه الشركات عنصرًا أساسيًا في منظومة الطيران المدني، حيث تعمل في جميع المطارات التجارية وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير البنية التحتية للمطارات ورفع كفاءة التشغيل لتلبية الطلب المتزايد على النقل الجوي. ومع ذلك، تواجه شركات الخدمات الأرضية تحديات متعددة تؤثر على جودة خدماتها وكفاءتها التشغيلية، وتشمل هذه التحديات الجوانب التنظيمية والتشريعية المرتبطة بالامتثال لمتطلبات السلامة والمعايير الدولية، إضافة إلى العوائق التقنية التي تتعلق بتحديث أنظمة التشغيل وتطوير البنية التحتية الرقمية. كما تعاني الشركات من تحديات مالية تتعلق بارتفاع تكاليف التشغيل والاستثمارات المطلوبة لتطوير الخدمات، فضلاً عن العقبات البشرية مثل نقص الكفاءات المدربة والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. إلى جانب ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات بيئية تتعلق بالاستدامة وتقليل الانبعاثات الكربونية ضمن جهود التحول نحو عمليات أكثر صديقة للبيئة. بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على هذه التحديات بمزيد من التفصيل، مع مناقشة الحلول المقترحة والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في التغلب عليها، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة في المطارات السعودية.

2.2 أهمية الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات

2.2.1 تعريف الخدمات الأرضية

تُعرف الخدمات الأرضية (Ground Services) بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والخدمات التي تُقدم في المطارات لدعم وتشغيل رحلات الطيران بكفاءة وسلاسة، حيث تشمل هذه الخدمات كافة الأنشطة التي تتم بين هبوط الطائرة وإقلاعها، مما يساهم في تحسين تجربة السفر وضمان سلامة العمليات الجوية. وتشمل الخدمات الأرضية خدمات المناولة الأرضية، مثل توجيه الطائرات على مدرج المطار، وتحميل وتفريغ الأمتعة والبضائع، وتزويد الطائرات بالوقود، وإجراء عمليات التنظيف والصيانة الدورية لضمان جاهزيتها للإقلاع، إضافة إلى خدمات التموين التي تضمن توفير الوجبات والمستلزمات الأساسية للركاب وأطقم الطائرات. كما تتضمن هذه الخدمات تقديم الدعم المباشر للمسافرين، بدءًا من تسجيل الوصول وإصدار بطاقات الصعود إلى الطائرة، مرورًا بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، وصولًا إلى تنظيم عمليات الصعود والنزول من الطائرات بطريقة آمنة ومنظمة. علاوةً على ذلك، تلعب خدمات الشحن الجوي دورًا محوريًا في نقل البضائع بأمان وفعالية، حيث تشمل عمليات الفرز والتخزين والتفتيش الجمركي، بما يضمن انسيابية حركة البضائع وفقًا للمعايير اللوجستية العالمية. كما تتولى الخدمات الأرضية مسؤوليات أخرى تتعلق بالدعم الفني للطائرات، مثل فحص المعدات والأنظمة الإلكترونية والميكانيكية، إلى جانب تطبيق معايير الأمن والسلامة، التي تشمل تفتيش الطائرات، وتأمين محيط المطار، والتأكد من الامتثال لكافة القوانين والإجراءات التنظيمية المحلية والدولية. وتكمن أهمية هذه الخدمات في دورها المحوري في الحفاظ على انتظام الرحلات الجوية وتقليل فترات التوقف، فضلًا عن دورها في تعزيز الكفاءة التشغيلية لشركات الطيران والمطارات، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين ويضمن استمرارية العمليات الجوية وفق أعلى معايير الجودة والسلامة المعتمدة عالميًا (ابو مدينة، 2002).

- تشمل الخدمات الأرضية في المطارات مجموعة واسعة من العمليات التشغيلية التي تهدف إلى دعم تشغيل الطائرات، وضمان سلاسة تجربة السفر للمسافرين، وتحقيق كفاءة تشغيلية عالية لشركات الطيران. وتنقسم هذه الخدمات إلى عدة فئات رئيسية، تشمل خدمات الركاب، ومناولة الأمتعة، والخدمات الفنية، وإدارة العمليات الأرضية، حيث يؤدي كل منها دورًا حيويًا في سلسلة تشغيل الطيران المدني.

• **خدمات الركاب:** تُعد هذه الخدمات من الركائز الأساسية للخدمات الأرضية، حيث تشمل تسجيل وصول المسافرين، وإنهاء إجراءات السفر من خلال إصدار بطاقات الصعود إلى الطائرة، والتحقق من الوثائق الرسمية مثل جوازات السفر والتأشيرات، إلى جانب تقديم المساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن من خلال تخصيص موظفين مدربين لمرافقتهم وتأمين راحتهم أثناء التنقل في المطار. كما تشمل خدمات الركاب إدارة البوابات، حيث يتم تنظيم حركة المسافرين داخل صالات الانتظار والتأكد من التزامهم بالإجراءات الأمنية قبل الصعود إلى الطائرة، بالإضافة إلى التعامل مع أي استفسارات أو مشكلات قد يواجهها المسافرون خلال رحلتهم في المطار (السيسي، 2003).

• **مناولة الأمتعة:** تلعب عمليات مناولة الأمتعة دورًا مهمًا في ضمان وصول أمتعة الركاب بأمان ودقة إلى وجهتها النهائية. وتشمل هذه العمليات تحميل وتفريغ الأمتعة من الطائرات باستخدام معدات مخصصة، بالإضافة إلى فرز الأمتعة باستخدام أنظمة إلكترونية متطورة للتأكد من توجيهها إلى الرحلات الصحيحة. كما تتضمن عمليات نقل الأمتعة بين الطائرات في حال الرحلات المتصلة (الترانزيت)، والتعامل مع الأمتعة المفقودة أو المتأخرة بالتنسيق مع شركات الطيران لإعادتها إلى أصحابها في أسرع وقت ممكن (العقيلي، 2017).

• **الخدمات الفنية:** تشمل هذه الخدمات مجموعة من العمليات التي تضمن الجاهزية التشغيلية للطائرات والمعدات الأرضية المستخدمة في المطارات. ومن بين هذه العمليات عمليات الصيانة الدورية للطائرات، والتي تتضمن فحص الأنظمة الميكانيكية والكهربائية والهيدروليكية لضمان خلوها من الأعطال قبل الإقلاع. كما تشمل تزويد الطائرات بالوقود وفقًا للمعايير الدولية للسلامة، والإشراف على عمليات التشغيل الفني للطائرات، مثل التحقق من مستويات السوائل، وضغط الإطارات، وكفاءة المحركات. إضافة إلى ذلك، تشمل الخدمات الفنية صيانة وإصلاح المعدات الأرضية، مثل الحافلات التي تنقل الركاب، والمعدات الثقيلة المستخدمة في مناولة الأمتعة والبضائع، مما يضمن استمرارية العمليات دون تأخير.

• **إدارة العمليات الأرضية:** تُمثّل هذه العمليات العمود الفقري للخدمات الأرضية، حيث تتعلق بتنسيق وإدارة كافة الأنشطة التشغيلية التي تحدث في ساحات المطارات لضمان تنظيم الحركة

بكفاءة وأمان. وتشمل هذه العمليات توجيه الطائرات أثناء عمليات الإقلاع والهبوط، باستخدام إشارات محددة لضمان الاصطفاف الصحيح على المدرج أو في بوابات الصعود. كما تشمل تشغيل المعدات الثقيلة المستخدمة في نقل البضائع والأمتعة والركاب، وإدارة المركبات الأرضية لضمان عدم تعارض مساراتها مع حركة الطائرات. إضافة إلى ذلك، يشمل هذا المجال تنسيق عمليات تحميل وتفريغ البضائع، والتأكد من توزيع الوزن بشكل متوازن داخل الطائرات، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرار الطائرة وسلامتها أثناء الرحلة (بشار، 2012).

بشكل عام، تعتمد كفاءة الخدمات الأرضية على مستوى التنسيق بين جميع الفرق العاملة في المطارات، ومدى استخدام التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة الرحلات الذكية، وأجهزة المسح الضوئي للأمتعة، وتقنيات الاتصالات المتطورة التي تسهم في تحسين سرعة ودقة العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تقليل أوقات التوقف وزيادة كفاءة المطارات وتعزيز رضا المسافرين.

2.2.2 الدور الحيوي لشركات الخدمات الأرضية

تعتبر شركات الخدمات الأرضية أحد العناصر الأساسية والضرورية التي تشكل العمود الفقري للحركة الجوية في المملكة. إذ تلعب دورًا حيويًا في ضمان انسيابية العمليات التشغيلية وسلامة الطائرات والركاب على حد سواء. فهذه الشركات مسؤولة عن مجموعة من المهام الأساسية التي تشمل مناولة الأمتعة، تزويد الطائرات بالوقود، توجيه الطائرات عند الإقلاع والهبوط، بالإضافة إلى التأكد من جاهزية الطائرات قبل وبعد الرحلات.

إذا كانت خدمات المناولة الأرضية غير فعالة أو تواجه تحديات، فإن شركات الطيران قد تتعرض لتأخيرات كبيرة واضطرابات في جداول الرحلات، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على سير العمليات الجوية. هذه التأخيرات قد تشمل تأخير مواعيد الإقلاع أو الهبوط، مما يؤثر بشكل مباشر على تجارب المسافرين ويزيد من حالة الارتباك والتوتر بين الركاب. كما أن تكرار هذه التأخيرات قد يضر بسمعة شركات الطيران ويقلل من رضا العملاء، مما ينعكس على استدامة الشركات في السوق التنافسي (حمد الله، 2016).

2.3 التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في السعودية

2.3.1 التحديات التشغيلية

(أ) تقادم المعدات ونقص الصيانة

تعتمد شركات الخدمات الأرضية بشكل كبير على مجموعة متنوعة من المعدات المتخصصة، مثل الجرارات، جسور الإركاب، وعربات نقل الأمتعة، التي تعد أساسية لضمان سير العمليات بسلاسة وكفاءة. ومع ذلك، يعاني هذا القطاع من مشكلة كبيرة تتعلق بتقادم المعدات نتيجة لعدم استبدالها أو صيانتها بشكل دوري. يؤدي هذا التقادم إلى زيادة نسبة الأعطال التشغيلية، مما يتسبب في تعطيل العمليات وتأخير الرحلات الجوية.

وفقاً لتقارير صادرة عن الهيئة العامة للطيران المدني، تشير الإحصائيات إلى أن بعض المطارات في المملكة لا تزال تستخدم معدات قديمة تعود إلى أكثر من 15 عامًا، وهو ما يساهم في تقليل الكفاءة التشغيلية لهذه المعدات. هذا التأخير في تحديث أو صيانة المعدات يضع الشركات في موقف ضعيف، حيث يصبح من الصعب عليها تقديم خدمات سريعة وفعالة للعملاء، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على سمعة الشركة ويزيد من التحديات التي تواجهها في تلبية متطلبات شركات الطيران (راجح، 2008).

(ب) نقص التدريب والتأهيل للموظفين

يُعد تدريب الموظفين وتأهيلهم وفقاً للمعايير الدولية أحد التحديات الكبرى التي تواجه شركات الخدمات الأرضية. حيث تتطلب هذه الخدمات مهارات عالية ومتخصصة، سواء في التعامل مع المعدات المتطورة أو في تطبيق إجراءات السلامة التي تضمن حماية الأفراد والطائرات. من ناحية أخرى، تواجه الشركات نقصاً ملحوظاً في برامج التدريب المستمرة والشاملة، والتي تساهم في تحسين مهارات العاملين وتواكب التطورات التكنولوجية والإجراءات التنظيمية الجديدة.

نتيجة لهذا النقص في برامج التدريب، تزداد نسبة الأخطاء التشغيلية التي تحدث خلال تقديم الخدمات الأرضية. هذه الأخطاء قد تؤدي إلى تأخير العمليات، وتعطل المعدات، بل وربما إلى حوادث أو مشاكل تتعلق بالسلامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص التأهيل المستمر يقلل من القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يؤثر سلباً على سمعة الشركة ويفقدها القدرة على التنافس في السوق (سليمان، 2010).

2.3.2 التحديات التنظيمية والتشريعية

(أ) تعدد الجهات التنظيمية والتشريعات المتغيرة

تخضع شركات الخدمات الأرضية للعديد من اللوائح والأنظمة التي تصدر عن جهات تنظيمية متعددة، مثل الهيئة العامة للطيران المدني، وزارة النقل، وهيئات السلامة الجوية. هذه الهيئات تضع معايير وقوانين صارمة تهدف إلى ضمان سلامة وأمن العمليات الجوية وسلاسة تقديم الخدمات. ومع ذلك، بسبب التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات، تواجه الشركات تحديات كبيرة في مواكبة هذه التعديلات والامتثال السريع لمتطلبات التشغيل الجديدة.

قد تؤدي هذه التغيرات المستمرة إلى صعوبة في فهم وتطبيق اللوائح الجديدة في الوقت المناسب، مما يسبب تأخيرًا في تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحديث أنظمة التشغيل أو تعديل الخطط وفقًا للقوانين المعدلة. هذا التأخير أو عدم الامتثال السريع قد يعرض الشركات للمخالفات والغرامات، مما يزيد من العبء المالي والإداري عليها. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم الامتثال للقوانين قد يؤثر على سمعة الشركة وثقة العملاء، مما يضعف قدرتها على التنافس في السوق ويفتح الباب أمام إجراءات قانونية قد تؤثر على استدامتها في المدى الطويل (سيف، 2008).

(ب) التعقيدات البيروقراطية

تواجه الشركات العديد من التحديات الإدارية التي تتعلق بالحصول على التراخيص اللازمة لمزاولة الأعمال وتجديد العقود المرتبطة بها. هذه العمليات الإدارية تتسم بالتعقيد بسبب الإجراءات البيروقراطية المطولة التي تتطلب تقديم مستندات متنوعة وموافقة من عدة جهات تنظيمية، ما يؤدي إلى تأخير كبير في إنجازها. هذا التأخير يفرض على الشركات فترة انتظار طويلة، مما يعيق قدرتها على تحديث خدماتها أو إضافة منتجات جديدة تواكب التطورات السوقية (راجح، 2008).

نتيجة لهذا التأخير، تواجه الشركات صعوبة في الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق المتغيرة، مما قد يضعها في موقف تنافسي ضعيف مقارنة بالشركات التي تتمكن من إنهاء إجراءاتها بسرعة. التأخر في تجديد العقود أو الحصول على التراخيص اللازمة قد يؤدي أيضًا إلى تعطيل الأعمال أو تقييد القدرة على تنفيذ مشاريع جديدة، مما يؤثر في النهاية على كفاءة التشغيل ويسهم في فقدان الفرص التجارية.

2.3.3 التحديات المالية والاقتصادية

(أ) ارتفاع التكاليف التشغيلية

تواجه شركات الخدمات الأرضية تحديًا كبيرًا يتعلق بارتفاع تكاليف التشغيل، التي تتوزع على عدة جوانب أساسية تؤثر بشكل مباشر على استدامة أعمالها وربحيتها. من أبرز هذه التكاليف:

1. **أجور العمالة:** تعد أجور العاملين أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة تكاليف التشغيل.

فهذه الشركات بحاجة إلى عدد كبير من الموظفين المؤهلين للعمل في مختلف العمليات مثل مناولة الأمتعة، توجيه الطائرات، والصيانة، بالإضافة إلى العاملين في المهام الإدارية. ومع تزايد الأعباء والمهام، تزداد حاجة الشركات إلى تأمين أجور مرتفعة لعمال ذوي كفاءة عالية، مما يرفع من تكاليف الأجور بشكل عام (عبدالله، 2012).

2. **تكاليف شراء وصيانة المعدات:** تعتمد شركات الخدمات الأرضية بشكل كبير على المعدات

المتخصصة، مثل الجرارات، جسور الإركاب، وعربات نقل الأمتعة، التي تعد أساسية لضمان سير العمليات بكفاءة. لكن هذه المعدات تتطلب تكاليف عالية لشرائها، بالإضافة إلى تكاليف صيانتها بشكل دوري لضمان استمراريتها في العمل دون أعطال. في حال تقادم المعدات وعدم تجديدها بشكل مستمر، يمكن أن تزداد تكاليف الصيانة وتؤثر على الكفاءة التشغيلية (عبد المقصود، 2004).

3. **مصاريف التدريب والامتنال للأنظمة الدولية:** لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، يتطلب

الأمر استثمارًا كبيرًا في تدريب العاملين على المهارات المتخصصة وتحديث معرفتهم بالأنظمة الدولية، مثل معايير السلامة والأمن المعتمدة في الطيران. هذه البرامج التدريبية غالبًا ما تكون مكلفة وتتطلب استثمارًا طويل الأمد لضمان تأهيل العاملين بشكل مستمر بما يتناسب مع التغييرات والتطورات في القطاع.

4. **استثمارات في التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات:** مع التقدم التكنولوجي المستمر، تتطلب

شركات الخدمات الأرضية استثمارات كبيرة في التقنيات الحديثة لتحسين خدماتها وكفاءتها. يشمل ذلك تطبيق أنظمة الأتمتة، تحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات، والاستثمار في الأجهزة الذكية مثل أجهزة تتبع الأمتعة وحلول الدفع الرقمية. ورغم أن هذه الاستثمارات

تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف على المدى الطويل، إلا أنها تتطلب استثمارًا مبدئيًا كبيرًا (عفيفي، 1984).

كل هذه العوامل تساهم في رفع تكاليف التشغيل لشركات الخدمات الأرضية، مما يضع ضغطًا إضافيًا عليها لتحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق الأرباح.

ب) المنافسة الشديدة

مع دخول شركات جديدة إلى سوق الخدمات الأرضية، أصبحت المنافسة أكثر حدة وتنافسية، مما أدى إلى زيادة الضغط على الأسعار وتقليص هوامش الربح للشركات العاملة في هذا القطاع. تواجه الشركات القائمة تحديًا كبيرًا في تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتتفق مع المعايير الدولية، وبين الحفاظ على أرباح مستدامة تسمح لها بالاستمرارية والنمو في سوق يتسم بالتنافسية العالية.

هذا الوضع يتطلب من الشركات تبني استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال اعتماد التقنيات الحديثة وتدريب الكوادر البشرية لزيادة الإنتاجية. كما يتعين على هذه الشركات تعزيز علاقاتها مع شركات الطيران والعملاء الرئيسيين لتأمين عقود طويلة الأجل تساعد في تحقيق استقرار مالي.

بالإضافة إلى ذلك، أصبحت الابتكارات التكنولوجية وتحسين تجربة العملاء عناصر أساسية في تعزيز القدرة التنافسية، حيث يمكن أن تسهم في جذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم. ومع ذلك، يبقى التحدي الأكبر هو كيفية تحقيق هذا التوازن الدقيق بين الجودة العالية والأرباح المستدامة في ظل بيئة عمل تتسم بتقلبات الأسعار وزيادة التوقعات من قبل العملاء (كافي، 2009).

لذلك، تحتاج الشركات إلى تطوير خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار كل هذه العوامل، مع التركيز على الابتكار والكفاءة وتحسين العمليات لضمان بقائها قادرة على المنافسة في سوق ديناميكي ومتغير.

2.3.4 التحديات البيئية والتقنية

(أ) الحاجة إلى معدات صديقة للبيئة

مع توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز الاستدامة البيئية وتقليل الانبعاثات الكربونية تماشيًا مع أهداف رؤية 2030 والاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمناخ، تواجه شركات الخدمات الأرضية تحديًا كبيرًا يتمثل في ضرورة استبدال معداتها القديمة والتقليدية بأخرى حديثة وصديقة للبيئة. هذه المعدات الجديدة تشمل، على سبيل المثال، المركبات الكهربائية أو الهجينة المستخدمة في نقل الأمتعة والركاب، وأنظمة تزويد الطائرات بالطاقة النظيفة بدلًا من الاعتماد على المولدات التي تعمل بالوقود التقليدي، بالإضافة إلى معدات أخرى تعتمد على تقنيات تقلل من استهلاك الطاقة والانبعاثات الضارة.

ومع أن هذه التحولات تُعد ضرورية لمواكبة المعايير البيئية المتزايدة الصرامة وللمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة، إلا أنها تتطلب استثمارات مالية ضخمة. تكلفة شراء المعدات الحديثة وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها، بالإضافة إلى صيانتها الدورية، تشكل عبئًا ماليًا كبيرًا على الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها. هذا يجعل التكيف مع المتطلبات البيئية تحديًا رئيسيًا، حيث يتعين على الشركات الموازنة بين التزاماتها البيئية وقدرتها المالية على تنفيذ هذه التغييرات (سيف، 2008).

بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية التحول إلى المعدات الصديقة للبيئة لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تشمل أيضًا تحديات فنية وتشغيلية، مثل توفر البنية التحتية اللازمة لدعم هذه المعدات (مثل محطات الشحن الكهربائي)، وضمان استمرارية العمليات دون انقطاع خلال فترة التحديث.

لذلك، تحتاج الشركات إلى تطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل تسمح لها بإدارة هذه التحولات بشكل تدريجي، مع البحث عن مصادر تمويل مبتكرة مثل الشراكات مع القطاع الخاص أو الحصول على دعم حكومي لتخفيف العبء المالي. كما يتعين عليها تبني تقنيات ذكية تعزز كفاءة استهلاك الطاقة وتقلل من التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الالتزامات البيئية والاستدامة المالية.

ب) التكيف مع التحول الرقمي

يشهد قطاع الطيران تحولاً رقمياً متسارعاً ومتطوراً، حيث يتم دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) في إدارة العمليات الأرضية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء. تُستخدم هذه التقنيات لتحليل البيانات الضخمة، والتنبؤ بالاحتياجات التشغيلية، ومراقبة المعدات والطائرات في الوقت الفعلي، مما يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة دقة العمليات. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين تخطيط تحميل الأمتعة وتوزيعها على الطائرات، بينما يساعد إنترنت الأشياء في مراقبة حالة المعدات الأرضية وتحديد الحاجة إلى الصيانة قبل حدوث أعطال.

ومع أن هذه التحولات الرقمية توفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء وخفض التكاليف على المدى الطويل، إلا أنها تتطلب من شركات الخدمات الأرضية تحديث أنظمتها التقليدية واعتماد الحلول الذكية، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً. يحتاج هذا التحديث إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية التكنولوجية، مثل توفير أنظمة حوسبة متطورة وأجهزة استشعار ذكية وشبكات اتصالات عالية السرعة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر تدريب الكوادر البشرية على استخدام هذه التقنيات الحديثة بشكل فعال، مما يستلزم برامج تدريبية متخصصة وتطوير المهارات الرقمية للعاملين (ماهر، 2006).

هذه الاستثمارات ليست فقط مالية، بل تشمل أيضاً الوقت والجهد اللازمين لتنفيذ التغييرات بشكل سلس دون تعطيل العمليات اليومية. ومع ذلك، فإن الفوائد المحتملة لهذا التحول الرقمي كبيرة، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين كبير في كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للشركات في سوق الطيران الديناميكي.

لذلك، يتعين على شركات الخدمات الأرضية وضع خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد من هذه الاستثمارات، مع التركيز على تبني التقنيات التي توفر أكبر قيمة مضافة لعملياتها. كما يمكن أن تساهم الشراكات مع شركات التكنولوجيا والمؤسسات البحثية في تسريع عملية التحول الرقمي وضمان نجاحها على المدى الطويل.

2.3.5. التحديات البشرية واللوجستية

(أ) نقص الكوادر المؤهلة

تواجه بعض شركات الخدمات الأرضية تحديًا كبيرًا يتمثل في نقص القوى العاملة المؤهلة، خاصة في الوظائف التقنية والمتخصصة التي تتطلب مهارات فنية عالية ومعرفة متعمقة بأنظمة تشغيل الطائرات والمعدات الأرضية. هذا النقص في الكوادر المؤهلة يؤثر سلبيًا على كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، مما يضع الشركات في موقف صعب يتطلب حلولًا سريعة وفعالة.

على الرغم من وجود مبادرات وطنية تهدف إلى توظيف الشباب السعودي في قطاع الطيران، مثل برامج التوطين وخطط تمكين الشباب التي تدعمها رؤية المملكة 2030، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة لتأهيل هؤلاء الشباب وفقًا لمتطلبات العمل الفعلية في قطاع الخدمات الأرضية. هذه البرامج يجب أن تركز على تطوير المهارات التقنية، مثل صيانة المعدات الأرضية، وإدارة أنظمة تزويد الطائرات بالوقود، وتشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، بالإضافة إلى المهارات الإدارية واللوجستية التي تدعم كفاءة العمليات (سليمان، 2010).

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر تعاونًا وثيقًا بين شركات الخدمات الأرضية والمؤسسات التعليمية والتدريبية لتصميم مناهج تدريبية تلبي احتياجات السوق، مع توفير فرص تدريب عملي داخل المطارات لضمان اكتساب المتدربين الخبرة العملية اللازمة. كما يمكن أن تسهم الشراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص في تمويل هذه البرامج وتوسيع نطاقها لتشمل أكبر عدد ممكن من الشباب السعودي.

(ب) صعوبة التنسيق بين الجهات المعنية

تتطلب عمليات الخدمات الأرضية تنسيقًا مستمرًا وفعالًا بين عدة جهات مختلفة تعمل داخل المطارات، بما في ذلك مشغلي المطارات، وشركات الطيران، والجهات الأمنية، والجمارك، بالإضافة إلى الجهات الأخرى المسؤولة عن الشحن والتموين والصيانة. هذا التنسيق ضروري لضمان سير العمليات بسلاسة وكفاءة، بدءًا من وصول الطائرات إلى المطار وحتى إقلاعها مرة أخرى، مرورًا بجميع المراحل المتعلقة بخدمة الركاب، وتحميل وتفريغ الأمتعة والبضائع، وتوفير الوقود، وإجراءات الأمن والسلامة.

ومع ذلك، فإن ضعف التنسيق بين هذه الجهات يمكن أن يؤدي إلى حدوث اضطرابات في العمليات التشغيلية، مما يؤثر سلبًا على سير العمل بشكل عام. على سبيل المثال، قد يؤدي التأخير في إجراءات التفتيش الأمني أو عدم التنسيق بين شركات الطيران وفرق المناولة الأرضية إلى تأخير عمليات تحميل الأمتعة، مما يتسبب في تأخر إقلاع الطائرات. كما يمكن أن يؤدي سوء التنسيق مع الجهات الجمركية إلى تعطيل عمليات الشحن والبضائع، مما يؤثر على سلاسل الإمداد ورضا العملاء (العقيلي، 2017).

لذلك، يُعد تعزيز التنسيق بين جميع الجهات المعنية أمرًا بالغ الأهمية لضمان كفاءة العمليات التشغيلية في المطارات. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد أنظمة إلكترونية متكاملة تتيح تبادل المعلومات في الوقت الفعلي بين جميع الأطراف، مثل أنظمة إدارة المطارات (AODB) التي تربط بين مشغلي المطارات وشركات الطيران والجهات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين الجهات المعنية لمراجعة العمليات وطرح الحلول للتحديات المشتركة.

2.4 استراتيجيات مقترحة لمواجهة التحديات

1. **تحديث المعدات:** من الضروري استبدال المعدات القديمة التي قد تكون عرضة للأعطال بأخرى حديثة ومتطورة تواكب أحدث التقنيات المتاحة في السوق. هذه المعدات الجديدة ستتمكن الشركات من تحسين كفاءة التشغيل وتقليل معدل الأعطال، مما يعزز من استمرارية العمل ويحسن الأداء العام.

2. **تطوير برامج تدريبية:** يجب إنشاء أكاديميات تدريب متخصصة تهدف إلى تأهيل العاملين على أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في مجال عملهم. هذا يشمل تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على المهارات العملية والنظرية التي تتماشى مع المعايير الدولية المعتمدة. الاستثمار في التعليم والتدريب سيعود بالفائدة على مستوى الأداء وجودة العمل.

3. **تحسين البيئة التنظيمية:** من المهم تسهيل الإجراءات الإدارية وضمان وجود بيئة تنظيمية مرنة تسهم في تعزيز الشفافية والامتثال للقوانين والأنظمة. ذلك يمكن تحقيقه من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم مسارات واضحة وفعالة تساعد الشركات على التكيف بسهولة مع الأنظمة المعمول بها في المجال.

4. **دعم التحول الرقمي:** ينبغي الاستثمار في الحلول الرقمية المتقدمة مثل الأتمتة وإنترنت الأشياء (IoT) لتحديث وتحسين العمليات الداخلية. هذه التقنيات لا تساهم فقط في تحسين الكفاءة التشغيلية، بل تساعد أيضاً في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتقليل التكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية.

5. **تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة:** من الضروري إنشاء منصات لتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية، سواء كانت شركات أو مؤسسات حكومية أو منظمات غير حكومية. هذه المنصات تتيح التواصل المستمر وتبادل المعلومات بين الأطراف، مما يساهم في تسهيل العمليات وضمان انسيابها بشكل أكثر فاعلية ودقة. (عبدالله، 2012)

2.5 الخاتمة

تواجه شركات الخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية مجموعة معقدة ومتداخلة من التحديات التي تشمل الجوانب التشغيلية، والتنظيمية، والمالية، والتقنية. هذه التحديات تفرض ضغوطاً كبيرة على قدرة الشركات على تقديم خدمات عالية الجودة مع الحفاظ على استدامتها المالية. ومع ذلك، فإن تبني حلول مبتكرة، والاستثمار في التدريب والتطوير، واعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة يمكن أن يشكل نقلة نوعية في التغلب على هذه التحديات ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

من خلال تطوير استراتيجيات شاملة تركز على الابتكار والتحول الرقمي، يمكن لشركات الخدمات الأرضية تحسين عملياتها وتقليل التكاليف، مع ضمان تقديم خدمات تلبي أعلى معايير الجودة. كما أن تعزيز التعاون بين الجهات المعنية، مثل مشغلي المطارات وشركات الطيران والجهات الأمنية والجمارك، سيسهم في تسهيل العمليات وتقليل الاضطرابات التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد الاستثمار في تدريب الكوادر الوطنية وتأهيلها لتلبية متطلبات سوق العمل أحد الركائز الأساسية لضمان استدامة هذا القطاع. من خلال برامج تدريبية متخصصة وشراكات استراتيجية مع المؤسسات التعليمية، يمكن تعزيز مهارات العاملين وتمكينهم من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطلبات المتغيرة لقطاع الطيران.

في النهاية، فإن التغلب على هذه التحديات لن يعزز فقط من كفاءة شركات الخدمات الأرضية، بل سيسهم أيضًا في دعم قطاع الطيران المدني بشكل عام، مما يعكس التزام المملكة بتحقيق أهداف رؤية 2030 الطموحة، والتي تسعى إلى تطوير البنية التحتية للمطارات، وزيادة القدرة التنافسية للقطاع، وتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.

الدراسات السابقة:

دراسة (خمايسي 2014) بعنوان " واقع ومعوقات تطوير الحقول التشغيلية الصناعية في البلدان العربية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ومعوقات تطوير الحقول التشغيلية الصناعية في البلدان العربية الفلسطينية. وحاولت تفسير محدودية التشغيل داخل البلدان العربية واعتمدت الدراسة على منهجية وصفية وكمية تحليلية مقارنة وناقدة. وتكونت من عدة عناصر، ناقش العنصر الأول حقول التشغيل ودورها في التنمية الاقتصادية. وتناول العنصر الثاني واقع المناطق الصناعية التشغيلية في البلدان العربية. وأبرز العنصر الثالث تطور إنشاء المناطق الصناعية التشغيلية في البلدان العربية وانتقل العنصر الرابع إلى معوقات تطوير المناطق الصناعية والحقول التشغيلية، ومنها المعوقات المتعلقة بسياسة الدولة التمييزية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات البنيوية، والمعوقات الجغرافية. وأشارت النتائج إلى أن شح مناطق التشغيل في البلدان العربية عبر عن حجم ومساحة المناطق الصناعية الصغيرة، وأكدت على تعدد المعوقات التي تواجه إقامة وتطوير حقول تشغيل صناعية في البلدان العربية والتي بدأت تستأنف عملية التمدين وتوصلت إلى أن التحولات في سياسة الدولة الاقتصادية نحو السكان العرب أظهرت إزالة الحواجز وتجاوز المعوقات المتعلقة بتطوير المناطق الصناعية كما حدث في التسعينات من القرن الماضي، أدى إلى تطوير مناطق صناعية شكلت رافعة اقتصادية إلى البلدان العربية رغم حجمها المحدود.

- دراسة بركة (2019)، بعنوان " أثر جودة خدمات المطار على رضا المسافرين: دراسة حالة

مطار كريم بلقاسم الدولي ماي 2019

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة خدمات مطار كريم بلقاسم على رضا المسافرين وتوضيح العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 100 مسافر على مستوى مطار حاسي مسعود الدولي، وتم استرجاع 69 استبانة قابلة للمعالجة باستخدام برنامج (spss (20 إضافة إلى استخدامنا للمقابلة

المعرفة الخدمات المقدمة في المطار وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع الجودة خدمات المطار على رضا المسافرين.

دراسة راشد (2022) بعنوان " أثر العمليات التشغيلية على تحسين أداء الصناعات المغذية للأجهزة

المنزلية بالعاشر من رمضان: دراسة ميدانية

يهدف هذا البحث لتحديد أثر العمليات التشغيلية في تحسين أداء الصناعات المغذية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان، ومواجهة التحديات والمعوقات التي تؤثر في أداء تلك الصناعات، كما يهدف إلى دراسة العمليات التشغيلية وتطويرها بما يخدم قطاع الصناعات الكبرى، وتمثلت مشكلة البحث في كيفية تطوير العمليات التشغيلية في ظل التحديات التي تواجه الصناعات المغذية للأجهزة المنزلية من انخفاض السيولة وارتفاع أسعار الطاقة، وانتشار العشوائية في السوق؟، حيث عدم القدرة على إنتاج منتج خال من العيوب من النواحي الفنية للعمليات التشغيلية، وانخفاض دورها في تحقيق مستويات عالية من الاهتمام بالمقاييس التشغيلية لتحسين أداء الصناعة، وتم توضيحها من خلال نموذج الحصائي لعدد (٦) منظمات، وهي عينة عشوائية طبقية تمثلت في (٢٣٤) مفردة من أصحاب المصانع مديري المصانع الإدارة المالية، رؤساء الأقسام، مهندسين الإنتاج مشرفي الإنتاج وفنييه). وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعمليات التشغيلية في تحسن أداء الصناعات المغذية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان، كما أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباط قوية بين العمليات التشغيلية وتحسن أداء الصناعات المغذية، كما أن النتائج أكدت حرص الإدارة على وعي العاملين بعد من أهم أساليب تحسين العمليات التشغيلية، حيث أحتل الأولوية الأولى، بمعدل أهمية نسبي تخطى 86%.

ويوصي هذا البحث بضرورة تحديد نقاط القوة لدى المنظمات الصناعية الوسيطة والعمل على تعزيزها من خلال وضع جدول زمني ثابت يشمل تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر وخفض وقت العمليات التشغيلية المهدرة وتحليل أسبابها ووضع الحلول الجذرية لها من خلال تحديث النظم الإلكترونية، وحرص الإدارة على تحقيق علاقة تكامل وترابط بين الإدارات كافة لتسهم في رفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى ضرورة سعي الإدارات المختصة لتوفير المواد الخام المحلية بالموصفات

المطلوبة، وزيادة معدلات التشغيل بشكل مستمر على أن تقل نسبة المعيب في المنتج، وضرورة إدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج من أجل زيادة تنافسية السلع ورفع معدلات النمو.

دراسة عبد الرحمن (2021) بعنوان تحليل الشبكات الأرضية للمطارات دراسة حالة المملكة العربية السعودية

تكون المطارات أحد مصادر الدخل للدول، لذا يجب أن تتنافس على جذب أكبر قدر من المسافرين والمستثمرين من خلال تسهيل عملية النقل منها وإليها عبر طرقها البرية، كما تمثل شبكة الطرق الإقليمية الرابطة بين المطارات والمدن المكون الرئيس لتوسعة نطاق التغطية المساحية للمطار، وتملك المملكة العربية السعودية 28 مطاراً دولياً وداخلياً، يتميز كل منها بإمكانية وصول مختلفة وفق نفوذ تغطيتها المساحية، وتسعى هذه الدراسة للكشف عن النطاق الأرضي لخدمة المطارات، وتصنيف المطارات وفق إمكانية الوصول إليها؛ لتمكين صانع القرار من تحسين الشبكة، وتوفير أفضل إمكانية للوصول للمطار للخدمة للمسافرين، وتقليل زمن الوصول، وذلك عبر تحليل الشبكات Network Analysis الموجودة في برنامج ArcGIS وأظهرت النتائج أن جملة نطاق التغطية المساحية للمطارات المملكة تبلغ 83% من مساحة الدولة خلال مدة زمنية 180 دقيقة، وأن نطاق التغطية المساحية يرتبط بعلاقة طردية متوسطة مع عدد وصلات الطريق والمراكز العمرانية، وطردية ضعيفة مع أعداد المسافرين وتنقسم إمكانية الوصول في مطارات المملكة إلى إمكانية مرتفعة في 25% من المطارات ومتوسطة في 35% منها، ومنخفضة في 40% من المطارات واقترحت الدراسة تحسين شبكة الطرق البرية المؤدية للمطارات عن طريق زيادة عدد وصلات الطريق المرتبطة بها؛ لرفع إمكانية الوصول إليها، وتنشيط حركة الاستثمار على محاور الطرق المؤدية إلى المطارات التخفيف تكاليف إنشاء الطرق عبر طرح رؤيا واضحة لاستثمارات الأرض وكيفية الاستثمار بها من قبل أصحاب القرار، بالإضافة إلى استخدام تحليل الشبكات الموجود في بيئة عمل برنامج نظم المعلومات الجغرافية عند عملية إعادة التخطيط للنقل والاستفادة من نتائجه الموضوعية التي تحاكي الواقع لتوفير الجهد والمال.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه التشابه:

1. **التركيز على التحديات التشغيلية:** تتشابه دراستنا مع دراسة (راشد، 2022) التي تناولت أثر العمليات التشغيلية على أداء الصناعات الغذائية، حيث ناقشت تأثير المعوقات التشغيلية على الأداء، وهو محور رئيسي في دراستنا.
2. **استخدام المناهج التحليلية والوصفية:** معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (خمايسي، 2014) ودراسة (بركة، 2019)، استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي، وهو المنهج ذاته الذي تعتمده دراستنا في تحليل المعوقات التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية.
3. **دراسة تأثير العوامل المختلفة على الأداء:** تتشابه دراستنا مع دراسة (عبد الرحمن، 2021)، حيث ركزت الأخيرة على تحليل الشبكات الأرضية للمطارات السعودية وأثرها على كفاءة التشغيل، وهو ما يتقاطع مع دراستنا في تحليل التحديات المؤثرة على الأداء التشغيلي لشركات الخدمات الأرضية.

أوجه الاختلاف:

1. **مجال التركيز:** على الرغم من أن بعض الدراسات ناقشت معوقات تشغيلية، فإن دراستنا تركز على شركات الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، بينما ركزت دراسة (خمايسي، 2014) على معوقات التشغيل في المناطق الصناعية، ودراسة (راشد، 2022) على الصناعات الغذائية.
2. **البُعد المكاني:** معظم الدراسات السابقة كانت تركز على بلدان أخرى (فلسطين، الجزائر، مصر)، بينما دراستنا محلية تركز على المملكة العربية السعودية، مما يمنحها أهمية خاصة في سياق تحسين الخدمات في قطاع الطيران السعودي.

3. الجانب المستقبلي والتطويري: دراستنا لا تكتفي بتحليل المعوقات، بل تسعى إلى تقديم مقترحات وحلول عملية يمكن تطبيقها لتحسين أداء الخدمات الأرضية في المطارات، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل الوضع القائم فقط.

استفادة دراستنا من الدراسات السابقة

1. تحليل أعمق للعوامل المؤثرة: وفرت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً قوياً لفهم طبيعة المعوقات التشغيلية وتأثيرها على الأداء، مما ساعد دراستنا في تحديد المحاور الأساسية للتحليل.

2. تحسين المنهجية البحثية: استفادت دراستنا من الأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل تحليل البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات، مما ساعد في تصميم أداة البحث بشكل أكثر دقة.

3. مقارنة النتائج: ستساعدنا الدراسات السابقة في مقارنة نتائج دراستنا مع نتائج دراسات مماثلة، مما يمكننا من استخلاص استنتاجات أكثر دقة حول خصوصية التحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في السعودية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

1. التركيز على قطاع الطيران في السعودية: تعد دراستنا واحدة من الدراسات القليلة التي تتناول التحديات التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، مما يجعلها ذات قيمة مضافة لصناع القرار في قطاع الطيران.

2. اقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ: لا تقتصر دراستنا على تحديد المشكلات، بل تسعى إلى تقديم حلول وممارسات مبتكرة يمكن أن تساعد في التغلب على التحديات وتحسين كفاءة التشغيل.

3. منهجية شاملة ومتنوعة: تجمع دراستنا بين التحليل الكمي والنوعي، مما يتيح تقديم رؤية متكاملة حول طبيعة التحديات وتأثيرها على أداء الشركات العاملة في هذا القطاع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية البحثية المتبعة في الدراسة، والتي تشمل تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. تم اختيار هذه المنهجية لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بطريقة علمية دقيقة.

3.2 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتم وصف المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في السعودية، ثم تحليل تأثيرها على كفاءة الأداء التشغيلي لهذه الشركات. ويعتبر هذا المنهج مناسباً لدراسة الظواهر الإدارية والتشغيلية التي تتطلب وصفاً دقيقاً وتحليلاً معمقاً للبيانات المستمدة من الواقع.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **موظفي شركات الخدمات الأرضية، والإداريين في المطارات السعودية، والخبراء في مجال تشغيل المطارات والخدمات اللوجستية**، نظرًا لارتباطهم المباشر بالموضوع البحثي.

3.3.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركات الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية الرئيسية، مثل:

- مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة
- مطار الملك خالد الدولي بالرياض
- مطار الملك فهد الدولي بالدمام
- مطار الأمير محمد بن عبدالعزيز بالمدينة المنورة

كان العينة 35 مشاركا من مختلف الإدارات التشغيلية والإدارية لضمان تمثيل شامل لمختلف وجهات النظر حول المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية.

3.4 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس أثر المعوقات والتحديات على أداء شركات الخدمات الأرضية. كما تم دعم الدراسة بالمقابلات شبه المهيكلة مع عدد من المسؤولين والخبراء في المجال، للحصول على رؤى متعمقة حول الحلول المقترحة لمواجهة هذه التحديات.

3.4.1 الاستبانة

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى محاور متعددة، تشمل البيانات الأولية للمستجيبين، التحديات التي تواجه الشركات، وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة. كما يحتوي على أسئلة مفتوحة تهدف إلى جمع آراء المشاركين حول الحلول المقترحة للتغلب على هذه التحديات.

يتم قياس استجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (1: غير موافق بشدة) إلى (5: موافق بشدة).

3.5 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج **SPSS** للإحصاء، حيث سيتم تطبيق الأساليب التالية:
(التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات الديموغرافية وتحديد أهم المعوقات والتحديات.

3.6 أخلاقيات البحث العلمي

- ضمان سرية بيانات المشاركين وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- الحصول على الموافقة المسبقة من المشاركين قبل تعبئة الاستبانة أو إجراء المقابلات.
- الالتزام بمبادئ الحيادية والموضوعية في تحليل البيانات وعرض النتائج دون أي تحيز.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا البيانات الديموغرافية:

جدول (1) البيانات الديموغرافية

المتغير	النسبة المئوية	التكرار
الجنس	انثى	19
	ذكر	22
الفئة العمرية	أقل من 25	2
	من 25 إلى 35 سنة	13
	من 36 إلى 45 سنة	14
	من 46 إلى 55 سنة	8
	أكثر من 55 سنة	4
	موظف إداري	3
المسمى الوظيفي	مشرف عمليات	12
	مدير قسم	6
	مدير تنفيذي	4
	موظف خدمة عملاء	16
	أقل من 5 سنوات	4
الخبرة في مجال الخدمات الأرضية	5-10 سنوات	16

11	26.8%	15-10 سنوات
10	24.4%	أكبر من 15 سنوات

تظهر البيانات:

1. الجنس

تشير البيانات إلى أن نسبة الذكور (53.7%) تفوق نسبة الإناث (46.3%)، مما يعكس هيمنة الذكور على قطاع الخدمات الأرضية في المطارات. قد يشير ذلك إلى طبيعة العمل في هذا المجال، والتي قد تتطلب مهامًا تشغيلية أو لوجستية تتناسب أكثر مع القوى العاملة الذكورية، أو إلى سياسات توظيف لا تزال بحاجة إلى تعزيز مشاركة المرأة بشكل أكبر في هذا القطاع.

2. الفئة العمرية

تمثل الفئة العمرية (36-45 سنة) النسبة الأكبر من المشاركين (34.1%)، تليها الفئة (25-35 سنة) بنسبة 31.7%. بينما تشكل الفئة العمرية الأكبر من 55 سنة نسبة 9.8% فقط. تعكس هذه النتائج أن غالبية العاملين في القطاع هم من الفئات العمرية الشابة إلى متوسطة العمر، وهو ما قد يرتبط بمتطلبات العمل البدنية والتقنية.

3. المسمى الوظيفي

أكبر نسبة من المشاركين هم من موظفي خدمة العملاء (39.0%)، تليهم مشرفو العمليات (29.3%). بينما كانت نسبة الإداريين والمديرين التنفيذيين منخفضة نسبيًا. يشير ذلك إلى أن الدراسة شملت شرائح وظيفية ميدانية أكثر من الإدارية، مما قد يعكس طبيعة المهام التشغيلية للخدمات الأرضية.

4. الخبرة في مجال الخدمات الأرضية

أكبر نسبة من المشاركين لديهم خبرة بين (5-10 سنوات) بنسبة 39.0%، مما يشير إلى أن أغلب الموظفين لديهم معرفة جيدة بطبيعة العمل ومتطلباته، ولكنهم لم يصلوا بعد إلى مستويات الخبرة

الطويلة. بينما تشكل فئة الخبرة الأعلى من 15 سنة نسبة 24.4%، مما قد يعكس تحديات في استمرارية الموظفين ذوي الخبرة العالية في المجال .

المحور الثاني: المتغيرات

1. المعوقات والتحديات الاقتصادية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
يؤثر ارتفاع أسعار الوقود بشكل كبير على تكاليف التشغيل .	34.1	43.9	17.1	4.9	0	4.07	0.84	مرتفعة
تؤثر الرسوم الجمركية المرتفعة في كفاءة الخدمات الأرضية .	36.6	43.9	19.5	0	0	4.17	0.73	مرتفعة
تأثير انخفاض قيمة الريال السعودي مقابل الدولار الأمريكي على التكاليف التشغيلية .	36.6	41.5	17.1	4.9	0	4.10	0.85	مرتفعة
تضع تغيرات الاقتصاد العالمي ضغوطاً إضافية على شركات الخدمات الأرضية .	39	39	17.1	2.4	2.4	4.10	0.93	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن المعوقات الاقتصادية تمثل تحديًا كبيرًا لشركات الخدمات الأرضية، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس الأثر البالغ للعوامل الاقتصادية على التشغيل. أبرز هذه المعوقات هو تأثير الرسوم الجمركية المرتفعة على كفاءة الخدمات الأرضية، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.17) وأقل انحراف معياري (0.73)، مما يدل على إجماع المشاركين على تأثيرها الكبير.

كما أن ارتفاع أسعار الوقود يُعد عاملاً مؤثرًا بقوة على تكاليف التشغيل، حيث حصل على متوسط حسابي (4.07)، مما يعكس اعتماد العمليات الأرضية على موارد الطاقة بشكل مكثف. وبالمثل، فإن انخفاض قيمة الريال السعودي مقابل الدولار الأمريكي يشكل ضغطاً إضافياً على الشركات، إذ بلغ متوسط التقييم (4.10)، ما يعكس حساسية القطاع للتغيرات في سعر الصرف. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات الاقتصادية العالمية تفرض تحديات على الشركات، حيث حصل هذا العامل على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أهمية الاستعداد لمواجهة تقلبات السوق العالمية.

2. المعوقات التشغيلية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
نقص الموظفين المدربين بشكل كافٍ في شركات الخدمات الأرضية .	34.1	41.5	19.5	4.9	0	4.05	0.86	مرتفعة
المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات	34.1	39	19.5	7.3	0	4.00	0.92	مرتفعة

								الأرضية قديمة أو غير فعالة .
مرتفعة	0.89	4.07	0	7.3	14.6	41.5	36.6	ضعف التنسيق بين شركات الطيران وإدارة المطار يعيق العمليات الأرضية .
مرتفعة	0.97	4.05	0	9.8	14.6	36.6	39	البنية التحتية للمطارات غير ملائمة للتوسع في الخدمات الأرضية .
مرتفعة	0.77	4.12	0	0	24.4	39	36.6	يُعقد ارتفاع حجم الحركة في المطارات إدارة العمليات الأرضية .

توضح النتائج أن المعوقات التشغيلية تشكل تحدياً بارزاً، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن المشكلات التشغيلية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الخدمات الأرضية. أحد أبرز التحديات هو نقص الموظفين المدربين بشكل كافٍ، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.05)، ما يعكس الحاجة الملحة إلى تحسين برامج التدريب والتأهيل.

كما تشير النتائج إلى أن المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات الأرضية تُعد قديمة أو غير فعالة، إذ حصلت هذه الفقرة على متوسط (4.00)، مما يستدعي الاستثمار في تحديث المعدات لتحسين الأداء التشغيلي. أما ضعف التنسيق بين شركات الطيران وإدارة المطار، فقد حصل على متوسط حسابي (4.07)، ما يدل على ضرورة تطوير آليات التعاون لضمان انسيابية العمليات.

ومن ناحية أخرى، فإن البنية التحتية للمطارات تُعد غير ملائمة للتوسع في الخدمات الأرضية، حيث حصلت على متوسط (4.05)، ما يشير إلى ضرورة تحسين مرافق المطارات لاستيعاب النمو المتزايد في قطاع الطيران. كما أن ارتفاع حجم الحركة في المطارات يُعقد إدارة العمليات الأرضية، إذ بلغ

متوسط الموافقة (4.12)، مما يعكس الحاجة إلى تحسين استراتيجيات إدارة العمليات لمواكبة النمو المستمر في أعداد الرحلات والمسافرين.

3. التحديات السياسية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تؤثر التأثيرات السياسية العالمية على استراتيجيات شركات الخدمات الأرضية .	34.1	43.9	17.1	4.9	0	4.07	0.84	مرتفعة
قد تكون التشريعات الحكومية الجديدة معيقة لعمليات شركات الخدمات الأرضية .	34.1	34.1	22	4.9	4.9	3.88	1.09	مرتفعة
تؤثر الأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية على استقرار عمل شركات الخدمات الأرضية .	39	29.3	24.4	2.4	4.9	3.95	1.08	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن العوامل السياسية تُعد من التحديات المهمة التي تواجه شركات الخدمات الأرضية، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة. وُجد أن التأثيرات السياسية العالمية تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات الشركات، إذ بلغ متوسط الحسابي (4.07)، مما يعكس التأثير المباشر للمتغيرات الجيوسياسية على هذا القطاع.

كما أن التشريعات الحكومية الجديدة قد تكون معيقة لعمليات شركات الخدمات الأرضية، حيث حصلت على متوسط (3.88)، وهو أقل متوسط ضمن هذا المحور، مع انحراف معياري مرتفع (1.09)، مما يدل على تباين آراء المشاركين حول مدى تأثير هذه التشريعات.

أما تأثير الأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية على استقرار عمل الشركات، فقد حصل على متوسط حسابي (3.95)، مما يعكس أهمية استقرار البيئة السياسية والاقتصادية في ضمان استمرارية الأعمال التشغيلية. يعكس هذا المؤشر الحاجة إلى سياسات مرنة تُمكن الشركات من التكيف مع التغيرات العالمية وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.

4. التحديات البيئية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تؤثر العواصف الرملية والتغيرات المناخية على عمليات الخدمات الأرضية في المطارات .	39	24.4	22	7.3	7.3	3.80	1.25	مرتفعة
تحتاج شركات الخدمات الأرضية إلى سياسات بيئية أكثر استدامة للحد من الانبعاثات الكربونية .	34.1	26.8	34.1	0	4.9	3.85	1.06	مرتفعة
تؤثر الضوضاء والانبعاثات الناتجة عن عمليات الطيران والمعدات الأرضية على بيئة العمل داخل المطارات .	31.7	19.5	31.7	9.8	7.3	3.59	1.23	مرتفعة

تظهر البيانات أن العوامل البيئية تمثل تحديًا بارزًا لشركات الخدمات الأرضية، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، ما يشير إلى إدراك العاملين لأهمية هذه القضايا وتأثيرها المباشر على كفاءة العمليات.

تُعد العواصف الرملية والتغيرات المناخية أحد أبرز المعوقات البيئية، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها (3.80)، ما يدل على أن العوامل الجوية تؤثر على سير العمليات التشغيلية في المطارات، خاصة في المناطق ذات المناخ الصحراوي.

كما يتضح أن الحاجة إلى سياسات بيئية أكثر استدامة للحد من الانبعاثات الكربونية تُعد ضرورية، إذ حصلت على متوسط (3.85)، مما يشير إلى تزايد الاهتمام بالمعايير البيئية وتأثيرها على الاستدامة التشغيلية للشركات.

أما تأثير الضوضاء والانبعاثات الناتجة عن عمليات الطيران والمعدات الأرضية على بيئة العمل داخل المطارات، فقد حصل على أقل متوسط حسابي (3.59)، مما يدل على إدراك العاملين لهذا التأثير، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل البيئية الأخرى. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع (1.23) يعكس تباينًا في وجهات النظر حول حدة هذه المشكلة.

5. الآثار على أداء شركات الخدمات الأرضية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تؤثر العواصف الرملية والتغيرات المناخية على عمليات الخدمات الأرضية في المطارات .	36.6	41.5	17.1	4.9	0	4.10	0.85	مرتفعة

مرتفعة	0.93	4.10	2.4	2.4	17.1	39	39	تؤثر المعوقات الاقتصادية على قدرة الشركات في تقديم خدمات عالية الجودة .
مرتفعة	0.86	4.05	0	4.9	19.5	41.5	34.1	تؤثر المعوقات التشغيلية على سرعة وكفاءة العمليات الأرضية .
مرتفعة	0.92	4.00	0	7.3	19.5	39	34.1	تؤثر الأوضاع السياسية على استقرار عمليات شركات الخدمات الأرضية .

توضح النتائج أن التحديات المختلفة تؤثر بشكل كبير على أداء شركات الخدمات الأرضية، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس وعي المشاركين بأهمية هذه العوامل في تحديد كفاءة التشغيل وجودة الخدمات المقدمة.

أظهرت النتائج أن العواصف الرملية والتغيرات المناخية تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر على عمليات الخدمات الأرضية، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أن الظروف المناخية غير المستقرة قد تؤدي إلى تعطيل العمليات أو تقليل كفاءتها.

أما المعوقات الاقتصادية فقد حصلت على نفس المتوسط الحسابي (4.10)، مما يدل على أن الأوضاع المالية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركات على تقديم خدمات عالية الجودة، سواء من حيث التوظيف، أو صيانة المعدات، أو تحديث الأنظمة التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن المعوقات التشغيلية لها تأثير واضح على سرعة وكفاءة العمليات الأرضية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، مما يؤكد أهمية وجود خطط تشغيلية فعالة لمواجهة التحديات اليومية مثل تأخير الطائرات، نقص الموارد، أو الأعطال الفنية.

وأخيرًا، نجد أن الأوضاع السياسية تؤثر على استقرار عمليات الشركات، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.00)، ما يشير إلى أهمية استقرار البيئة السياسية لضمان استمرارية الأعمال بكفاءة ودون اضطرابات.

المحور الثالث: دور الإدارات المعنية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
تلتزم إدارة شركات الخدمات الأرضية في المملكة بالتخطيط الفعّال لمواجهة المعوقات التشغيلية .	31.7	19.5	31.7	9.8	7.3	3.59	1.23	مرتفعة
تعمل إدارة المطارات بشكل مستمر لتحسين الظروف البيئية والتشغيلية لشركات الخدمات الأرضية .	34.1	34.1	22	4.9	4.9	3.88	1.09	مرتفعة
تعمل إدارة شركات الخدمات الأرضية والمطارات بشكل متكامل لتحسين الأداء الكلي .	39	36.6	14.6	9.8	0	4.05	0.97	مرتفعة
مستوى التواصل بين الإدارة العليا والموظفين ممتاز.	34.1	41.5	19.5	4.9	0	4.05	0.86	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن الإدارات المسؤولة عن تشغيل وتنظيم شركات الخدمات الأرضية تلعب دورًا مهمًا في الحد من التحديات التي تواجهها، ولكن بدرجات متفاوتة من الكفاءة، وفقًا لآراء المشاركين.

على الرغم من حصول جميع الفقرات على درجة موافقة مرتفعة، فإن الفقرة المتعلقة بالالتزام بإدارة شركات الخدمات الأرضية بالتخطيط الفعّال لمواجهة المعوقات التشغيلية حصلت على أقل متوسط حسابي (3.59)، مع انحراف معياري مرتفع (1.23)، مما يعكس تباين وجهات النظر حول مدى كفاءة التخطيط الإداري في التعامل مع المشكلات التشغيلية.

في المقابل، تبين أن إدارة المطارات تعمل بشكل مستمر لتحسين الظروف البيئية والتشغيلية، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط (3.88)، مما يشير إلى وجود جهود واضحة، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من التحسينات لضمان بيئة تشغيلية أكثر استدامة وكفاءة.

أما التعاون بين إدارة شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات، فقد حصل على متوسط مرتفع (4.05)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية العمل المشترك في تحسين الأداء العام وتنسيق العمليات بشكل أكثر سلاسة.

وأخيرًا، حصل مستوى التواصل بين الإدارة العليا والموظفين على نفس المتوسط (4.05)، مما يدل على أن قنوات الاتصال داخل الشركات تُعتبر فعالة بشكل عام، ولكن ربما لا تزال هناك فجوات تحتاج إلى التحسين لضمان مشاركة الموظفين بشكل أكبر في عمليات اتخاذ القرار.

24. وكانت الإجابة على التساؤل : "في رأيك، ما هي أهم الإجراءات أو الحلول التي يجب اتخاذها من قبل شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات في المملكة العربية السعودية للتغلب على التحديات التشغيلية التي تواجهها ؟ يرجى توضيح أفكارك ومقترحاتك." مليئة بالاقتراعات كالتالي:

- يجب تطوير آليات تنسيق فعالة بين شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات لضمان انسيابية العمليات وتقليل التأخير الناجم عن التداخلات التشغيلية.
- من الضروري إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) في عمليات الخدمات الأرضية، مثل جدولة الرحلات، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة الصيانة الاستباقية للمعدات.

- توفير برامج تدريبية متخصصة تركز على تحسين كفاءة العاملين في الخدمات الأرضية، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الظروف الطارئة وتطبيق أفضل الممارسات التشغيلية.
- يمكن لشركات الخدمات الأرضية الاستثمار في معدات صديقة للبيئة، مثل المركبات الكهربائية، وتطبيق تقنيات للحد من الانبعاثات الكربونية وتحسين إدارة النفايات داخل المطارات.
- تطبيق معايير أمنية أكثر صرامة، مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، مثل المراقبة الذكية وأنظمة التعرف على الوجه، لضمان سلامة العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية.
- يجب تطوير خطط مالية مستدامة تعتمد على تنوع مصادر الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية لمواجهة الأزمات الاقتصادية المحتملة.

تحليل الإجابات والمقترحات

- تشير هذه الحلول إلى الحاجة إلى تطوير نهج شامل ومتكامل لمواجهة التحديات التشغيلية التي تواجهها شركات الخدمات الأرضية وإدارة المطارات في المملكة العربية السعودية.
- **على المستوى الإداري:** يظهر بوضوح أن تحسين التنسيق والتخطيط بين الشركات وإدارات المطارات سيؤدي إلى تقليل التأخير وزيادة كفاءة العمليات.
 - **على المستوى التكنولوجي:** يمثل الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء فرصة كبيرة لتحسين مراقبة الأداء، وتقليل الأعطال التشغيلية، وتحقيق تكامل أكثر فاعلية بين مختلف الأنظمة التشغيلية.
 - **على المستوى البشري:** التدريب المستمر يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
 - **على المستوى البيئي:** يشير الاعتماد على التقنيات المستدامة إلى التوجه نحو بيئة تشغيلية أكثر كفاءة وأقل ضرراً على المناخ والصحة العامة داخل المطارات.
 - **على المستوى الأمني:** يتضح أن تعزيز إجراءات الأمن والسلامة سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتقليل المخاطر التشغيلية.

- **على المستوى المالي:** توفر السياسات المالية المرنة استقرارًا أكبر للشركات في مواجهة التحديات الاقتصادية، مما يضمن استمرارية العمل دون تأثير كبير بالأزمات المالية.

الاستنتاج العام

بناءً على هذه المقترحات، يمكن القول إن الحلول الفعالة لمواجهة التحديات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية تتطلب مزيجًا من التطوير التكنولوجي، التحسين الإداري، التدريب المستمر، وتعزيز الاستدامة البيئية والمالية. إن تطبيق هذه الحلول سيسهم في تعزيز جودة الخدمات، وتحسين رضا العملاء، وزيادة كفاءة العمليات في المطارات السعودية.

المراجع:

ابو مدينة، حسين مسعود. (2002). ميناء مصراته بين الماضي والحاضر ، مكتبة الأنجلو المصرية . القاهرة ط1.

السيسي، ماهر عبد الخالق. (2003). أعمال شركات الطيران (مقدمة في النقل الجوي... الحجز ...)
، مطابع

الولاء الحديثة ، ج 1.

العقيلي، جمال. (2017). المطارات، كيف تعمل ؟ ، عقول الثقافية للنشر والتوزيع .

بشار، ياسمين. (2012). مسؤولية الناقل الجوي للركاب، دار الكتب العلمية.

حمد الله، حمد الله محمد. (2016). القانون الجوي : الأفكار والقواعد الأساسية - عقد النقل الجوي الدولي والداخلي للأشخاص والبضائع، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض 1.

راجح، أبو زيد. (2008). العمران المصري : رصد التطورات في عمران أرض مصر في أواخر القرن العشرين واستطلاع مساراته المستقبلية حتى عام 2020 ، المجلد الثاني ، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع.

سليمان ، علي عبد العزيز. (2010). العرب وتحديات ما بعد الأزمة المالية العالمية ، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع.

سيف، طارق جمعه. (2008). تأمين النقل الدولي : البحري - الجوي - البري - النهري، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.

عبد الله، شيماء ابو خنجر. (2012). اقتصاديات المطارات ودورها في تنشيط حركة النقل الجوي ، رسالة دكتوراة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان.

عبد المقصود، أسماء حامد. (2004). أساسيات التصميم الداخلي لقاعات الترانزيت والخدمات بالموانئ الجوية المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية فنون تطبيقية قسم التصميم الداخلي والأثاث ، جامعة القاهرة.

عقيقي، أحمد عبد الملك (1984). دراسة تحليلية للنظريات المعمارية المختلفة لتخطيط وتصميم المطارات الدولية ، رسالة ماجستير ، كلية الفنون الجميلة ، جامعة حلوان.

كافي، مصطفى يوسف. (2009). صناعة السياحة والأمن السياحي الأمن السياحي - الجرائم السياحية - الإرهاب - العولمة ، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق ، سوريا ، ط1.

ماهر، شريف محمد. (2006). تخطيط النقل وسياساته - الفعاليات وعوامل الجدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية .

معهد التخطيط القومي (2005) : سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 184 تحليل خصائص ومتغيرات السوق المصري) ج 2 ، الإطار التطبيقي سوق الخدمات التعليمية وسوق الخدمات السياحية وسوق البرمجيات.

بركة هاجر، خمقاني حكيمة و دلهوم خليدة. (2019). أثر جودة خدمات المطار على رضا المسافرين دراسة حالة مطار كريم بلقاسم الدولي ماي 2019 رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

عبد الرحمن، منال علي. (2021). تحليل الشبكات الأرضية للمطارات دراسة حالة المملكة العربية السعودية المجلة العربية لنظم المعلومات الجغرافية، مج 14، ع3.

راشد، محمد محمود حافظ، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (2022). أثر العمليات التشغيلية على تحسين أداء الصناعات المغذية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان. دراسة ميدانية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 .

خمايسي، راسم محيي الدين. (2014). واقع ومعوقات تطوير الحقول التشغيلية الصناعية في البلدان العربية الفلسطينية المستقبل العربي، مج 36 ع 419 .

هيئة التحرير (2012). المطارات السعودية منافذ جوية مهمة لضيوف الرحمن. مجلة الحج 72-8، 39، والعمره، س67، ج.

الملاحق

ملحق (1) الاستبيان

استبيان بعنوان "أهم المعوقات والتحديات لشركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية السعودية"

مقدمة:

عزيزي المجيب/ عزيزتي المحببة :

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أهم المعوقات والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية السعودية. يُعد هذا الاستبيان جزءاً من دراسة أكاديمية تسعى لفهم التحديات التشغيلية والاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر على أداء هذه الشركات، وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة في المطارات.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحسين العمليات التشغيلية لشركات الخدمات الأرضية وتحديد الحلول المناسبة لمواجهة هذه التحديات. إن إجاباتكم القيمة ستسهم في بناء قاعدة بيانات حيوية تساعد على تحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي الذي يلعب دوراً أساسياً في صناعة النقل الجوي والمطارات. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية تماماً ولن يتم استخدام أي معلومات شخصية بشكل يمكن أن يحدد هويتكم. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر من الصدق والدقة، حيث ستساعدنا هذه المعلومات في تحقيق نتائج دقيقة تسهم في تحسين القطاع.

شكراً جزيلاً لمشاركاتكم القيمة.

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس :

○ ذكر

○ أنثى

2. الفئة العمرية :

○ أقل من 25 سنة

○ من 25 إلى 35 سنة

○ من 36 إلى 45 سنة

○ من 46 إلى 55 سنة

○ أكثر من 55 سنة

3. المسمى الوظيفي :

○ موظف إداري

○ مشرف عمليات

○ مدير قسم

○ مدير تنفيذي

○ موظف خدمة عملاء

4. الخبرة في مجال الخدمات الأرضية :

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى 10 سنوات

○ من 10 إلى 15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: المتغيرات

6. المعوقات والتحديات الاقتصادية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يؤثر ارتفاع أسعار الوقود بشكل كبير على تكاليف التشغيل .					
2. تؤثر الرسوم الجمركية المرتفعة في كفاءة الخدمات الأرضية .					
3. تأثير انخفاض قيمة الريال السعودي مقابل الدولار الأمريكي على التكاليف التشغيلية .					
4. تضع تغيرات الاقتصاد العالمي ضغوطاً إضافية على شركات الخدمات الأرضية .					

7. المعوقات التشغيلية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					5. نقص الموظفين المدربين بشكل كافٍ في شركات الخدمات الأرضية .
					6. المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات الأرضية قديمة أو غير فعالة .
					7. ضعف التنسيق بين شركات الطيران وإدارة المطار يعيق العمليات الأرضية .
					8. البنية التحتية للمطارات غير ملائمة للتوسع في الخدمات الأرضية .
					9. يعقد ارتفاع حجم الحركة في المطارات إدارة العمليات الأرضية .

8. التحديات السياسية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10. تؤثر التأثيرات السياسية العالمية على استراتيجيات شركات الخدمات الأرضية .					
11. قد تكون التشريعات الحكومية الجديدة معيقة لعمليات شركات الخدمات الأرضية .					
12. تؤثر الأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية على استقرار عمل شركات الخدمات الأرضية .					

9. التحديات البيئية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13. تؤثر العواصف الرملية والتغيرات المناخية على عمليات الخدمات الأرضية في المطارات .					
14. تحتاج شركات الخدمات الأرضية إلى سياسات بيئية أكثر استدامة للحد من الانبعاثات الكربونية .					
15. تؤثر الضوضاء والانبعاثات الناتجة عن عمليات الطيران والمعدات الأرضية على بيئة العمل داخل المطارات .					

10. الآثار على أداء شركات الخدمات الأرضية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16. تؤثر المعوقات الاقتصادية على قدرة الشركات في تقديم خدمات عالية الجودة .					

					17. تؤثر المعوقات التشغيلية على سرعة وكفاءة العمليات الأرضية .
					18. تؤثر الأوضاع السياسية على استقرار عمليات شركات الخدمات الأرضية .
					19. يؤثر ارتفاع التكاليف التشغيلية سلبًا على قدرة الشركات في التوسع والنمو .

المحور الثالث: دور الإدارات المعنية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20. تلتزم إدارة شركات الخدمات الأرضية في المملكة بالتخطيط الفعال لمواجهة المعوقات التشغيلية .					
21. تعمل إدارة المطارات بشكل مستمر لتحسين الظروف البيئية والتشغيلية لشركات الخدمات الأرضية .					
22. تعمل إدارة شركات الخدمات الأرضية والمطارات بشكل متكامل لتحسين الأداء الكلي .					

23. مستوى التواصل بين الإدارة العليا
والموظفين ممتاز.

24. في رأيك، ما هي أهم الإجراءات أو الحلول التي يجب اتخاذها من قبل شركات
الخدمات الأرضية وإدارة المطارات في المملكة العربية السعودية للتغلب على التحديات
التشغيلية التي تواجهها ؟
يرجى توضيح أفكارك ومقترحاتك.

الخاتمة:

نشكركم على مشاركتكم في هذا الاستبيان. إن إجاباتكم ستساهم في فهم أعمق لأهم المعوقات
والتحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية في تشغيل المطارات في المملكة العربية
السعودية، كما ستساعد في تطوير حلول فعّالة لتجاوز هذه التحديات. نأمل أن تُسهم هذه الدراسة في
تعزيز أداء هذه الشركات وتحقيق تحسينات في خدمة العملاء وكفاءة التشغيل.