

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية على شركة تجمع مطارات الثاني

إعداد الطالب/

عبدالرحمن بن هشام بن عبدالعزيز غنيم

الرقم الأكاديمي # 252000498

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفصيل عبدالحميد

العام الدراسي

2026 / 2025

مقدمة:

شهد قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تطوراً استثنائياً يعكس الرؤية الوطنية الطموحة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى جعل المملكة مركزاً عالمياً في مجالات السياحة، النقل الجوي ، والخدمات اللوجستية. وقد صاحب هذا التحول توسع كبير في مشروعات تطوير وتشغيل المطارات المحلية والدولية، وهو ما جعل كفاءة تنفيذ المشاريع في هذا القطاع عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

تتميز مشاريع الطيران بطبيعتها المعقدة، إذ تتداخل فيها عوامل تقنية وهندسية وإدارية وتشغيلية ، وتخضع لمتطلبات أمنية وتنظيمية عالية. كما أن هذه المشاريع عادة ما تتضمن أطرافاً متعددة من مقاولين واستشاريين وجهات حكومية وتنظيمية، ما يجعل عملية التنفيذ عرضة للتحديات المرتبطة بالجدولة الزمنية وضبط التكاليف وتحقيق الجودة.

إن تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ هذه المشاريع يُعد أمراً جوهرياً لتحديد أوجه القصور وتعزيز فعالية العمليات الإدارية والفنية، خاصة في ظل تزايد حجم المشاريع وضغط الجداول الزمنية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل تلك العوامل في سياق شركة تجمع مطارات الثاني، باعتبارها إحدى الجهات الرئيسية المسؤولة عن تشغيل وتطوير مجموعة من المطارات في المملكة.

يهدف هذا المقترح إلى تقديم دراسة تحليلية تعتمد على المراجع والأدبيات الأكاديمية والمهنية، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية، للوصول إلى فهم علمي معمق للعوامل التي تؤثر على كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة، مع التركيز على التطبيقات ذات الصلة ببيئة العمل في تجمع مطارات الثاني(Cluster2).

من خلال هذا البحث سيتم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي لكفاءة التنفيذ في إدارة المشاريع، وتحليل العوامل التي أبرزتها الدراسات السابقة، وصياغة منهجية علمية مبنية على التحليل المكتبي لوضع تصور شامل يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء المستقبلي للمشاريع في قطاع الطيران السعودي.

مشكلة الدراسة:

تُعد كفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع الطيران من القضايا الحيوية التي تؤثر بصورة مباشرة في جودة البنية التحتية، ورضا المستخدمين ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات المعنية، إلا أن عدداً من المشاريع في هذا القطاع يواجه تحديات متكررة تتعلق بتأخر الإنجاز، وزيادة التكاليف ، وضعف التنسيق بين الأطراف المنفذة.

تشير الملاحظات الأولية إلى وجود فجوة بين الخطط التنفيذية الموضوعة والنتائج الفعلية للمشروعات، وهو ما يعكس الحاجة إلى دراسة منهجية تحدد العوامل الرئيسية المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع في هذا القطاع الحيوي. فغياب وضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وضعف إدارة المخاطر ، وتحديات الاتصال والتكامل بين فرق العمل، تمثل بعض المظاهر التي تؤثر في أداء المشروعات سلباً .

كما أن البيئة التنظيمية لمشاريع الطيران تتسم بقدرٍ عالٍ من التعقيد نظراً لتعدد الجهات المعنية والضوابط الأمنية والفنية التي تحكم عمليات التنفيذ. هذا التعقيد يجعل من الضروري تحليل العوامل المؤثرة بدقة وتحديد مدى إسهامها في رفع أو خفض مستوى الكفاءة في التنفيذ.

انطلاقاً من ذلك،:تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي

ما العوامل التي تؤثر في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية؟

وما مدى إمكانية تحليلها وتصنيفها ضمن إطار يساعد صنّاع القرار في تحسين الأداء داخل شركة

تجمع مطارات الثاني (Cluster2)؟

تسعى الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة من خلال تحليل نظري ومكتبي للأدبيات ذات الصلة، واستخلاص أهم العوامل المؤثرة التي ترتبط بالكفاءة الزمنية والتكلفية والجودة، ثم تطبيق هذه النتائج على بيئة تجمع مطارات الثاني كنموذج تطبيقي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع متطلبات التطوير الشامل الذي تشهده البلاد في إطار رؤية المملكة 2030، التي تُولي اهتمامًا كبيرًا لقطاع النقل الجوي بوصفه ركيزةً أساسية في التنمية الاقتصادية والسياحية والخدمية.

إن مشاريع الطيران تمثل استثمارات استراتيجية ضخمة تتطلب إدارة دقيقة وفعالة لضمان تحقيق مخرجاتها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة وبالمستوى المطلوب من الجودة والسلامة. ومن ثم فإن أي قصور في كفاءة التنفيذ ينعكس سلبًا على الكفاءة التشغيلية للمطارات والخدمات المرتبطة بها.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع في هذا القطاع الحيوي، وذلك من خلال استعراض وتحليل الأدبيات والمراجع العلمية والمهنية ، واستخلاص أبرز المفاهيم والممارسات التي يمكن تطبيقها في البيئة المحلية، وبشكل خاص في شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2).

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضًا في مساهمتها في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة مشاريع الطيران، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الإنشائية العامة ، بينما ما تزال الدراسات الأكاديمية المتخصصة في مشاريع الطيران محدودة في العالم العربي.

من الجانب العملي، تقدم نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية يمكن للجهات التنفيذية والرقابية الاستفادة منها في تحسين أنظمة إدارة المشاريع ورفع مستويات الكفاءة، سواء من خلال تطوير آليات اتخاذ القرار، أو تحسين نظم الرقابة والتنسيق المؤسسي ،أو تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع .

بالتالي، فإن أهمية هذه الدراسة تتجسد في كونها تمثل خطوة علمية نحو بناء إطار تحليلي يساعد على رفع كفاءة التنفيذ في مشاريع الطيران السعودية، ويُسهم في دعم صنّاع القرار في صياغة استراتيجيات مستدامة للتنمية والتشغيل.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تُمكن من فهم وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تطبيقها في بيئة شركة تجمع مطارات الثاني(Cluster2).

ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد المفاهيم والنماذج النظرية التي تناولت كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاعات المشابهة، وخاصة في مشاريع البنية التحتية والنقل الجوي .
2. تحديد وتصنيف العوامل المؤثرة في كفاءة التنفيذ ضمن أطر زمنية وتكلفية وجودية، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بين هذه العوامل ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.
3. تطبيق التحليل المكتبي لاستخلاص الدروس المستفادة من الدراسات السابقة وتجارب المشاريع المشابهة محلياً ودولياً، وربطها بسياق العمل في تجمع مطارات الثاني بهدف الوصول إلى تصور شامل للعوامل الأكثر تأثيراً.
4. اقتراح إطار تحليلي منهجي يمكن استخدامه لتقييم كفاءة تنفيذ المشاريع المستقبلية في قطاع الطيران السعودي، بما يعزز الأداء ويقلل من مخاطر التأخير أو تجاوز التكاليف .
5. دعم متخذي القرار في الجهات التنفيذية من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها، لتبني سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة المشاريع، وتطوير معايير الأداء المؤسسي في بيئة مشاريع الطيران .

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى المساهمة في رفع مستوى الفهم العلمي لكفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع الطيران، وإرساء أسس معرفية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات المهنية والإدارية داخل الشركات والمؤسسات العاملة في هذا المجال.

تساؤلات الدراسة:

نظرًا لأهمية كفاءة تنفيذ المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تمثل الإطار العام للتحليل النظري. ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: التساؤل الرئيس

ما العوامل التي تؤثر في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن تحليلها وتوظيفها لرفع مستوى الأداء في شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2)؟

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

ما مدى تأثير العوامل الزمنية (مثل التخطيط والجدولة ومتابعة التقدم) في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران؟

ما طبيعة العلاقة بين إدارة التكاليف والتحكم المالي وبين كفاءة التنفيذ؟

إلى أي مدى تسهم جودة التنسيق المؤسسي والاتصال بين الجهات المنفذة في تحسين كفاءة التنفيذ؟

كيف يؤثر مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على الأداء العام للمشاريع؟

ما أثر تبني التحول الرقمي والأنظمة التقنية الحديثة على كفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع الطيران؟

كيف يمكن لمفاهيم الحوكمة الإدارية والرقابة المؤسسية أن تعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحد من

الانحرافات التنفيذية؟

تُعد هذه التساؤلات بمثابة الركيزة الأساس لتوجيه التحليل النظري في هذه الدراسة، إذ تُساهم في تحديد المسارات الفكرية والمنهجية التي سيتم اتباعها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في تطوير إدارة مشاريع الطيران في المملكة.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبلاستناد إلى الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة بإدارة المشاريع، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة إلى التحقق من وجاهتها نظرياً وتحليلياً، وذلك في إطار التحليل المكتبي دون جمع بيانات ميدانية.

ويمكن عرض فروض الدراسة على النحو الآتي:

1. **الفرض الأول (H1):** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين جودة التخطيط الزمني ومتابعة الجدول التنفيذي وبين مستوى كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية.
2. **الفرض الثاني (H2):** ترتبط كفاءة إدارة التكاليف والتحكم المالي ارتباطاً إيجابياً بفعالية تنفيذ مشاريع الطيران.
3. **الفرض الثالث (H3):** يسهم مستوى التنسيق المؤسسي والتكامل بين الجهات المنفذة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات التشغيلية.
4. **الفرض الرابع (H4):** ينعكس تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على رفع كفاءة التنفيذ وتقليل احتمالية التأخير أو تجاوز الميزانية المحددة.
5. **الفرض الخامس (H5):** يؤثر مستوى التحول الرقمي وتبني الأنظمة التقنية الحديثة بشكل إيجابي في تحسين مؤشرات كفاءة التنفيذ.
6. **الفرض السادس (H6):** تمثل الحوكمة المؤسسية وإجراءات الرقابة الإدارية عوامل محورية تعزز كفاءة التنفيذ في مشاريع الطيران.

إن هذه الفروض تمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل الأدبيات وربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية داخل بيئة شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2)، بما يتيح بناء نموذج تحليلي متكامل لتفسير محددات الكفاءة التنفيذية في مشاريع الطيران.

الدراسات السابقة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الخلفية العلمية لموضوع البحث، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وتغطي الدراسات السابقة مجالات متعددة مثل إدارة الجدول الزمني، التحكم في التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، الحوكمة، والتحول الرقمي في تنفيذ المشاريع.

أولاً: دراسات تناولت كفاءة التنفيذ في المشاريع العامة

تناولت دراسات عديدة مفهوم كفاءة التنفيذ في المشاريع الحكومية والبنى التحتية. فقد أشار القحطاني (2022) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الحكومية في المملكة تتمثل في ضعف التنسيق المؤسسي وتعدد الجهات الرقابية، مما يؤدي إلى تأخر الإنجاز وتضخم التكاليف. وأكدت الدراسة أهمية وجود إطار موحد للحوكمة في إدارة المشاريع.

بينما أوضح العمودي (2023) في دراسته حول تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشاريع أن الإفراط في تقليص مدة التنفيذ دون دراسة كافية يؤدي إلى انخفاض في الجودة وارتفاع في احتمالية الأخطاء التنفيذية. وقد بيّن أن التخطيط الزمني الواقعي يُعد من أهم محددات الكفاءة التنفيذية.

ثانياً: دراسات تناولت إدارة المشاريع في قطاع النقل والطيران

أشارت دراسة وزارة النقل والخدمات اللوجستية (2024) إلى أن كفاءة تنفيذ مشاريع النقل، ولا سيما مشاريع الطيران، تتأثر بعوامل داخلية تشمل التنسيق بين الإدارات، وإدارة العقود، والجاهزية التنظيمية، إلى جانب عوامل خارجية مثل تعدد أصحاب المصلحة والضوابط التنظيمية.

كما أظهرت دراسات دولية مثل (Flyvbjerg 2023) أن المشاريع الكبرى في مجال البنية التحتية الجوية تواجه ظاهرة "التفاؤل المفرط" في تقدير الزمن والتكلفة، ما يؤدي إلى ضعف في دقة التوقعات وصعوبة في الالتزام بالميزانية.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (OECD 2023) أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والشفافية في مشاريع النقل يسهم في رفع الكفاءة وتقليل المخاطر التشغيلية.

ثالثاً: دراسات تناولت التحول الرقمي وإدارة الأداء

تُظهر الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تعزيز المراقبة اللحظية، ودعم اتخاذ القرار، وتحليل البيانات التاريخية. فقد أشار (PMI 2021) إلى أن المؤسسات التي تتبنى الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع تحقق معدلات إنجاز أعلى بنسبة تتجاوز 30% مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

وفي دراسة (Kerzner 2022) تم التأكيد على أهمية بناء ثقافة مؤسسية تدعم استخدام أدوات التحليل وإدارة الأداء، وربط ذلك بمؤشرات زمنية وتكلفية دقيقة تتيح التدخل المبكر لتصحيح الانحرافات.

رابعاً: الفجوة البحثية

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الأبحاث ركزت على المشاريع الحكومية أو العامة، بينما يندر وجود دراسات متخصصة في مشاريع الطيران داخل المملكة العربية السعودية. كما أن غالبية الدراسات ركزت على جانب واحد من مثلث الكفاءة (الزمن، التكلفة، الجودة) دون معالجة شاملة للعوامل المؤثرة مجتمعة في إطار واحد.

لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران بطريقة شمولية تعتمد على التحليل المكتبي، وتطبيق النتائج على بيئة شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2) بوصفها نموذجًا تطبيقيًا يعكس واقع مشاريع الطيران في المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر والنظريات التي تفسّر وتحلل كفاءة تنفيذ المشاريع، وتساعد على فهم العلاقة بين العوامل التنظيمية والتقنية والإدارية التي تؤثر في الأداء العام للمشروعات. ومن أهم هذه المنطلقات ما يأتي:

1. نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Management – EVM)

تُعد هذه النظرية من أكثر الأدوات شيوعاً في تقييم الأداء الزمني والتكلفي للمشروعات. فهي تقوم على المقارنة بين القيم المخططة والمنجزة فعلياً والمصروفات الفعلية، مما يتيح تحديد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة التنفيذ، إذ تمكّن من قياس مستوى الالتزام بالخطة الزمنية والميزانية بدقة، وتساعد في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المنفذة لمشاريع الطيران.

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تفترض هذه النظرية أن كفاءة المؤسسات في تنفيذ المشاريع تعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية، وإعادة هيكلة مواردها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات المشروع. وفي سياق مشاريع الطيران، تبرز أهمية هذه النظرية في تفسير قدرة شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2) على التعامل مع تعدد الجهات المنفذة، والتغيرات التنظيمية والتقنية التي تطرأ أثناء مراحل التنفيذ، بما يضمن استمرار الكفاءة التشغيلية رغم التعقيدات.

3. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)

تُركز هذه النظرية على التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأهداف المؤسسية العامة، بحيث تُصبح عملية إدارة المخاطر جزءًا من منظومة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وتفيد هذه النظرية في دراسة كفاءة التنفيذ من زاوية استباقية، حيث إن المؤسسات التي تمتلك نظامًا ناضجًا لإدارة المخاطر قادرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وتقليل احتمالية التأخير أو تجاوز الميزانية.

4. نموذج مثلث الأداء (الزمن – التكلفة – الجودة)

يُعتبر هذا النموذج الإطار المرجعي الأكثر استخدامًا في تقييم كفاءة المشاريع، حيث يُفترض أن كفاءة التنفيذ تتحقق عند تحقيق توازن نسبي بين هذه الأبعاد الثلاثة. أي انحراف في أحد هذه الأبعاد يؤثر على البقية، ما يعني أن الإدارة الفعالة للمشاريع تتطلب مراقبة متوازنة لهذه العناصر بشكل متكامل ومستمر.

5. نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تُعد الحوكمة من المراكز الرئيسة لرفع كفاءة التنفيذ، إذ تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، والشفافية في اتخاذ القرار، والمساءلة في الأداء. وتبرز أهميتها في قطاع الطيران نظرًا لتعدد الجهات ذات العلاقة بالمشروعات، مما يجعل الحوكمة أداة أساسية لتقليل التعارض بين المصالح وتحقيق التكامل المؤسسي.

اعتماد هذه المنطلقات النظرية يُسهم في بناء إطار تحليلي متكامل يمكن من خلاله تفسير محددات الكفاءة التنفيذية في مشاريع الطيران، وتوجيه الجهود نحو تطوير نماذج قياس أكثر فاعلية داخل المؤسسات العاملة في هذا القطاع الحيوي.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المكتبية للأدبيات والدراسات السابقة، دون اللجوء إلى جمع بيانات ميدانية. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع نظرًا لارتباطه بتحليل المفاهيم والنماذج النظرية القائمة، واستنباط العوامل المؤثرة من الدراسات المنشورة والتقارير المهنية ذات العلاقة بقطاع الطيران وإدارة المشاريع.

1. نوع الدراسة

تُعد الدراسة من نوع الدراسات التحليلية المكتبية (Desk-Based Analytical Study)، التي تعتمد على تحليل النصوص والمراجع المنشورة لاستخلاص المعارف والمفاهيم ذات الصلة. ويهدف هذا النوع من الدراسات إلى بناء فهم علمي شامل للموضوع من خلال تحليل الاتجاهات البحثية والممارسات التطبيقية السابقة.

2. منهج الدراسة

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات من مصادر ثانوية موثوقة، ثم تحليلها وربطها ببعضها ضمن إطار علمي متكامل. وتقوم هذه الدراسة على وصف الظاهرة — وهي كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران — وتحليل العلاقات بين العوامل التنظيمية والإدارية والفنية التي تؤثر فيها، للوصول إلى نموذج تحليلي يفسر محددات الكفاءة التنفيذية.

3. مصادر البيانات

تم الاعتماد على مصادر متنوعة لتغذية التحليل، وتشمل:

1. الكتب الأكاديمية والدوريات المحكمة المتخصصة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

2. الدراسات والتقارير المنشورة من الجهات الرسمية مثل الهيئة العامة للطيران المدني (GACA) ووزارة النقل والخدمات اللوجستية.

3. الأدبيات العالمية المعتمدة من منظمات مهنية ك معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

4. أسلوب تحليل البيانات

نظرًا لاعتماد الدراسة على التحليل المكتبي، فقد استخدم الباحث أسلوب التحليل المقارن والمضموني (Content & Comparative Analysis) من أجل تصنيف العوامل المؤثرة وفق محاور زمنية، تكلفية، وجودية، وتنظيمية، وربطها بنتائج الدراسات السابقة لاشتقاق الاتجاهات العامة والنتائج المتكررة.

5. الإطار التحليلي للدراسة

يُبنى الإطار التحليلي المقترح على الجمع بين نظرية القيمة المكتسبة (EVM) ونموذج مثلث الأداء (الزمن - التكلفة - الجودة)، بحيث يتم تحديد العوامل المؤثرة وتصنيفها وفقًا لأبعاد الكفاءة التنفيذية. كما يأخذ الإطار بعين الاعتبار دور القدرات الديناميكية في تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات، ودور الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين القرارات وتقليل الانحرافات.

بهذا الإطار، تسعى الدراسة إلى بناء أساس علمي يمكن الاستفادة منه لاحقًا في صياغة دراسات تطبيقية ميدانية تستند إلى هذا التحليل النظري المكتبي، وتسهم في تطوير كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران في المملكة.

أدوات الدراسة:

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على التحليل المكتبي للأدبيات والمصادر الثانوية، فإن أدوات الدراسة لا تشمل أدوات جمع بيانات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، وإنما تقتصر على الأدوات التحليلية التي تُستخدم في مراجعة وتفسير البيانات والمعلومات المستقاة من المراجع والدراسات السابقة.

1. التحليل المضموني (Content Analysis)

اعتمد الباحث على أسلوب التحليل المضموني لدراسة محتوى الأدبيات العلمية والتقارير المتخصصة في مجال إدارة المشاريع والطيران. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد المفاهيم والكلمات المفتاحية المتكررة، واستخلاص الأنماط الفكرية التي توضح العلاقة بين العوامل المؤثرة وكفاءة التنفيذ. تمت مراجعة الأدبيات وتصنيفها وفق محاور رئيسية تشمل: إدارة الجدول الزمني، إدارة التكاليف، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، والحوكمة المؤسسية.

2. التحليل المقارن (Comparative Analysis)

تم استخدام التحليل المقارن لمقارنة نتائج الدراسات المحلية بنظيراتها الدولية، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البيئات البحثية والممارسات الإدارية، واستنتاج العوامل المشتركة التي يمكن تبنيها في بيئة مشاريع الطيران في المملكة العربية السعودية.

3. أدوات التوثيق العلمي

أُستخدمت أدوات توثيق علمي وفق نظام APA (الإصدار السابع) لتوثيق جميع المراجع العربية والأجنبية الواردة في الدراسة، سواء كانت كتبًا أو مقالات علمية أو تقارير رسمية. وقد تم الحرص على توثيق كل

مصدر بشكل دقيق للحفاظ على النزاهة الأكاديمية وضمان إمكانية الرجوع إلى المصدر الأصلي عند الحاجة.

4. التحليل المفاهيمي (Conceptual Analysis)

تم أيضًا الاستعانة بأسلوب التحليل المفاهيمي لفهم العلاقة بين المفاهيم النظرية التي تناولتها الدراسات السابقة، مثل العلاقة بين الكفاءة الزمنية والتكلفية والجودة، وربطها بعناصر الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية.

يساعد هذا الأسلوب في بناء نموذج تحليلي متكامل يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل وتأثيرها المتبادل على كفاءة تنفيذ المشاريع.

تعتمد هذه الأدوات مجتمعة على التحليل الكيفي للأدبيات لتوفير إطار معرفي شامل يفسر محددات الكفاءة التنفيذية في مشاريع الطيران، ويسهم في تطوير فهم أكاديمي أكثر عمقًا للموضوع، تمهيدًا لتطبيقه ميدانيًا في الدراسات المستقبلية.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة وفق ثلاثة أبعاد رئيسية: حدود مكانية، وحدود زمانية، وحدود موضوعية، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على شركة تجمع مطارات الثاني (Cluster2) في المملكة العربية السعودية، وهي الجهة التي تتولى تشغيل وتطوير عدد من المطارات المحلية. يُعد هذا النطاق المكاني مناسباً لكونه يمثل نموذجاً متكاملًا يعكس واقع مشاريع الطيران في المملكة، إذ يجمع بين الجوانب التشغيلية والإدارية والتنظيمية في بيئة واحدة.

2. الحدود الزمانية

تتناول الدراسة الأدبيات والتقارير الصادرة خلال الفترة الممتدة ما بين عامي 2020 و2025، وذلك بهدف ضمان حداثة البيانات وملاءمتها للمرحلة الحالية من تطور قطاع الطيران في المملكة. كما تم الاستناد إلى بعض المراجع الكلاسيكية ذات الصلة لإثراء الجانب النظري وتوضيح تطور المفاهيم البحثية على مدى السنوات الماضية.

3. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ مشاريع الطيران من منظور إداري وتنظيمي وفني، دون التطرق إلى التفاصيل الفنية البحتة أو الجوانب التشغيلية اليومية للمطارات. ويشمل التحليل محاور الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، المخاطر، الحوكمة، والقدرات المؤسسية، ضمن إطار تكاملي يهدف إلى تقديم رؤية علمية شاملة حول محددات الكفاءة التنفيذية.

استنتاج عام لحدود الدراسة

إن هذه الحدود تضع إطارًا واضحًا لنطاق البحث وتحدّد مجاله العلمي بشكل دقيق، بما يضمن التركيز على موضوع الدراسة دون التوسع في قضايا خارج نطاقها. كما تساعد هذه الحدود في تحقيق عمق تحليلي وتخصص معرفي يسهم في بناء نتائج يمكن الاستفادة منها لاحقًا في تطوير أداء مشاريع الطيران في المملكة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. القحطاني، خالد. (2022). تحليل أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: منظور الكفاءة الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
2. العمودي، علي عمر. (2023). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة.
3. وزارة النقل والخدمات اللوجستية. (2024). تقرير الأداء السنوي لمشاريع البنية التحتية في قطاع الطيران. الرياض: وزارة النقل والخدمات اللوجستية.
4. العبدالله، فهد. (2021). إدارة المشاريع في القطاعات الخدمية والبنية التحتية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. الهيئة العامة للطيران المدني. (2024). التقرير السنوي لأداء قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية. الرياض: GACA.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Flyvbjerg, B. (2023). How Big Things Get Done. Penguin Press.
2. GACA. (2024). Saudi Aviation Sector Development Report. General Authority of Civil Aviation.

3. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
4. OECD. (2023). Infrastructure Governance and Project Efficiency in the Middle East. OECD Publishing.
5. PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. Project Management Institute.
6. Turner, J. R., & Müller, R. (2020). Project–Oriented Leadership in Complex Environments. Routledge.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**Analysis of Factors Affecting the Efficiency of
Aviation Projects Implementation in Saudi Arabia
– An Analytical Study on Cluster2**

Prepared by

Abdurrahman Hesham Abdulaziz Ghunaim

Student ID# 252000498

Supervised by

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jrad

Academic Year

2025 / 2026