

نموذج المشروع النهائي 2

دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين:
دراسة ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

أسم الطالب

مهند محمد القرشي

222000271

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
3	المقدمة:	1.1.
5	مشكلة الدراسة	1.2.
6	أهمية الدراسة	1.3.
7	أسئلة الدراسة	1.2.
8	أهداف الدراسة	1.3.
9	فرضيات الدراسة	1.4.
10	نموذج الدراسة	1.5.
10	منهجية الدراسة	1.6.
10	منهج الدراسة:	
11	مجتمع وعينة الدراسة:	
11	مصادر جمع البيانات:	
12	أداة الدراسة:	
12	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	
13	حدود الدراسة:	
13	الدراسة الميدانية	1.7.
14	مخطط جانت للمشروع المقترح	1.8.
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	المقدمة	2.1.
16	المتغير المستقل: إدارة المشاريع	2.2.
21	المتغير التابع: جودة الخدمات الأرضية للمسافرين	2.3.
27	العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات الأرضية للمسافرين	2.4.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد قطاع النقل الجوي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها متغيرات عالمية متسارعة، أبرزها الارتفاع المطرد في أعداد المسافرين، وتصاعد حدة المنافسة بين المطارات الدولية والإقليمية، فضلاً عن التوقعات المتزايدة من قبل الركاب تجاه مستوى الخدمات المقدمة لهم. وقد أصبحت المطارات اليوم لا تُقاس فقط بقدرتها الاستيعابية أو ببنيتها التحتية، بل بمدى قدرتها على تقديم تجربة متكاملة للمسافرين تبدأ من لحظة الوصول إلى صالات المغادرة وتنتهي باستلام الأمتعة في صالات القدوم، وهو ما يُعرف مجتمعاً بالخدمات الأرضية للمسافرين.

وتحتل الخدمات الأرضية في المطارات موقعاً محورياً ضمن منظومة النقل الجوي، إذ تشمل طيفاً واسعاً من العمليات التشغيلية كإجراءات تسجيل الركاب، ومناولة الأمتعة، وخدمات الصالات، والتموين، والنقل الأرضي، وتجهيز الطائرات بين الرحلات. وقد أشار Szabo et al. (2022) إلى أن كفاءة عمليات المناولة الأرضية تؤثر تأثيراً مباشراً في زمن دورة الطائرة على الأرض، وبالتالي في الطاقة الاستيعابية الكلية للمطار وإيراداته التشغيلية. كما أكد Hejazi and Fawzy (2021) أن ثمانية عوامل من عوامل جودة خدمات المطار ترتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً برضا المسافرين في المطارات السعودية الدولية، وأن مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة يُظهر فروقاً جوهرية في مستوى رضا المسافرين مقارنة بمطاري الملك خالد والملك فهد.

ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسات الحديثة أن رضا المسافرين في المطارات يتأثر بأبعاد متعددة تتجاوز البنية التحتية لتشمل جودة التفاعل البشري وكفاءة الإجراءات التشغيلية. فقد كشف Bakir et al. (2022) من

خلال تحليل مراجعات إلكترونية لأكبر خمسين مطاراً أوروبياً أن كفاءة الموظفين تُعدّ أقوى المتنبئات برضا المسافرين، يليها زمن الانتظار في الطوابير ثم راحة مناطق الجلوس، وأن ستة من أصل ثمانية أبعاد لجودة الخدمة تُشكّل شروطاً ضرورية لتحقيق رضا الراكب. كما رصد (Li et al. (2022) تغيرات جوهرية في تقييم المسافرين لجودة خدمات المطارات الأمريكية في سياق جائحة كوفيد-19، حيث ارتفعت أهمية بُعد النظافة والبيئة ارتفاعاً ملحوظاً، مما يؤكد الطبيعة الديناميكية لتوقعات المسافرين وضرورة مرونة الاستجابة المؤسسية.

وفي هذا السياق، تبرز إدارة المشاريع بوصفها منهجية علمية وعملية قادرة على تنظيم الموارد وتنسيق العمليات وضبط الجداول الزمنية لتحقيق أهداف محددة ضمن معايير جودة واضحة. وقد أوضحت عليه (2024) أن ممارسات إدارة المشروعات تؤثر إيجابياً في فعالية الأداء المؤسسي، لا سيما في أبعاد التخطيط وإدارة الموارد والمتابعة والتقييم. كما أكدت الحربي (2025) أن تبني أساليب إدارة المشاريع يساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتطوير آليات المرونة والاستجابة للتغيير. وعلى صعيد قطاع المطارات تحديداً، أشار كمال (2023) إلى أن جدولة رحلات الحجاج وتنظيمها وفق منهجيات إدارية مُحكمة تنعكس إيجاباً على جودة الخدمة وأداء العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، بينما أكد الخمّاش (2022) أن أبعاد جودة الخدمة الخمسة وفق نموذج SERVQUAL تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في رضا المسافرين.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط بين ثلاث قارات، مع التركيز على رفع جودة الخدمات في المطارات السعودية لتنافس أفضل المطارات الدولية. ويُمثّل مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، بوصفه البوابة الرئيسية للحرمين الشريفين واستقبال ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً، ميداناً حيوياً لدراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المشاريع في الارتقاء بجودة الخدمات الأرضية المقدمة للمسافرين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير البنية التحتية للمطارات السعودية والاستثمارات الضخمة التي رُصدت لتحديث مرافقها، إلا أن التحديات المرتبطة بجودة الخدمات الأرضية المقدمة للمسافرين لا تزال قائمة، وتتمثل في تفاوت مستويات الأداء التشغيلي، وطول أوقات الانتظار، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية بتقديم الخدمات الأرضية. وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوات على المستويين النظري والتطبيقي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على قياس رضا المسافرين وجودة الخدمات في المطارات من منظور تسويقي بحت، معتمدةً على نماذج مثل SERVQUAL و SERVPERF، دون الربط المنهجي بين ممارسات إدارة المشاريع كمدخل تنظيمي وبين مخرجات جودة الخدمات الأرضية. فالدراسات التي تناولت جودة خدمات المطارات السعودية، كدراسة (Hejazi and Fawzy (2021)، حدّدت العوامل المؤثرة في رضا المسافرين لكنها لم تتطرق إلى الأدوات والمنهجيات الإدارية الكفيلة بتحسين تلك العوامل. وبالمثل، فإن الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع كدراسة عليوه (2024) والحربي (2025) بحثت أثرها في الأداء المؤسسي بشكل عام دون تطبيقها على قطاع الخدمات الأرضية في المطارات تحديداً. كما أن الدراسات الأجنبية التي عالجت كفاءة العمليات الأرضية كدراسة (Szabo et al. (2022 ركّزت على الجانب التشغيلي واللوجستي البحت دون استكشاف الإطار الإداري الشامل لإدارة المشاريع. وبذلك تبرز فجوة نظرية واضحة تتمثل في غياب إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع ومؤشرات جودة الخدمات الأرضية في المطارات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يُلاحظ أن الدراسات الميدانية التي أُجريت على مطار الملك عبدالعزيز الدولي بقيت محدودة في نطاقها ومتغيراتها. فدراسة كمال (2023) اقتصرَت على أثر جدولة رحلات الحجاج في موسم

محدد، ودراسة الخمّاش (2022) طُبِّقَت على مطار الملكة علياء الأردني وليس على المطارات السعودية. كما أن دراسة Bakır et al. (2022) شملت مطارات أوروبية فقط، ودراسة Li et al. (2022) استهدفت المطارات الأمريكية، مما يُثير تساؤلات حول إمكانية تعميم نتائجها على السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تشغيلية فريدة ترتبط بمواسم الحج والعمرة والنمو السياحي المتسارع. وعلاوة على ذلك، لا تتوفر دراسة ميدانية شاملة تبحث في واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة—التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر—وأثرها المباشر في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة؟

1.3. أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة المعرفية القائمة بين حقلي إدارة المشاريع وجودة الخدمات في قطاع الطيران، من خلال بناء إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع ومؤشرات جودة الخدمات الأرضية في المطارات.
- تُثري الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع التطبيقية، حيث تُعدّ من الدراسات القليلة التي توفّر مفاهيم إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الأرضية ضمن بيئة مطارات الشرق الأوسط.
- تُقدّم نموذجاً بحثياً قابلاً للاختبار يحدّد العلاقات السببية بين ممارسات إدارة المشاريع من جهة ورضا المسافرين وكفاءة العمليات الأرضية من جهة أخرى، مما يفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية.

- تُضيف بُعْداً تحليلياً جديداً للأدبيات من خلال دراسة خصوصية مطار الملك عبدالعزيز الذي يجمع بين متطلبات التشغيل التجاري الاعتيادي ومتطلبات المواسم الدينية الاستثنائية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُوفّر لصانعي القرار في إدارة مطار الملك عبدالعزيز توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية تُساعد في تحديد أولويات التحسين في الخدمات الأرضية وفق معايير إدارة المشاريع.
- تُعين شركات المناولة الأرضية والجهات التشغيلية في المطار على تبني أساليب إدارية حديثة تُسهم في تقليل أوقات انتظار المسافرين وتسريع إجراءات التشغيل.
- تُساند جهود الهيئة العامة للطيران المدني في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بالارتقاء بجودة المطارات السعودية وتعزيز تنافسياتها الدولية.
- تُمكن القائمين على تطوير مواسم الحج والعمرة من الاستفادة من منهجيات إدارة المشاريع في تنظيم تدفق المسافرين وتحسين جودة الخدمات المقدمة خلال فترات الذروة.
- تُقدّم أداة تقييم ميدانية يمكن توظيفها دورياً لقياس أداء الخدمات الأرضية وربطها بمؤشرات أداء رئيسية مستمدة من أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.
- تُساعد في تأهيل الكوادر البشرية العاملة في الخدمات الأرضية من خلال تحديد الكفايات الإدارية والمهارات المطلوبة وفق إطار إدارة المشاريع.

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والميزانيات، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
2. ما أثر إدارة الموارد والميزانيات على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
3. ما أثر إدارة المخاطر والجودة على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
4. ما أثر المتابعة والتقييم على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والميزانيات، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين بمطار الملك عبدالعزيز الدولي، من حيث وضع الخطط الزمنية وتحديد نطاق المشاريع وأولوياتها التشغيلية.
2. قياس أثر إدارة الموارد والميزانيات على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية، من خلال تحليل كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية في مشاريع تطوير الخدمات الأرضية.

3. تحديد أثر إدارة المخاطر والجودة على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين، بما يشمل آليات تحديد المخاطر التشغيلية والوقائية وضمان معايير الجودة المعتمدة دولياً.
4. تقييم أثر المتابعة والتقييم على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية، من حيث أنظمة الرقابة ومؤشرات الأداء الرئيسية وآليات التغذية الراجعة والتحسين المستمر.
5. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الأرضية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في قطاع الطيران.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والميزانيات، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

الفرضيات الفرعية:

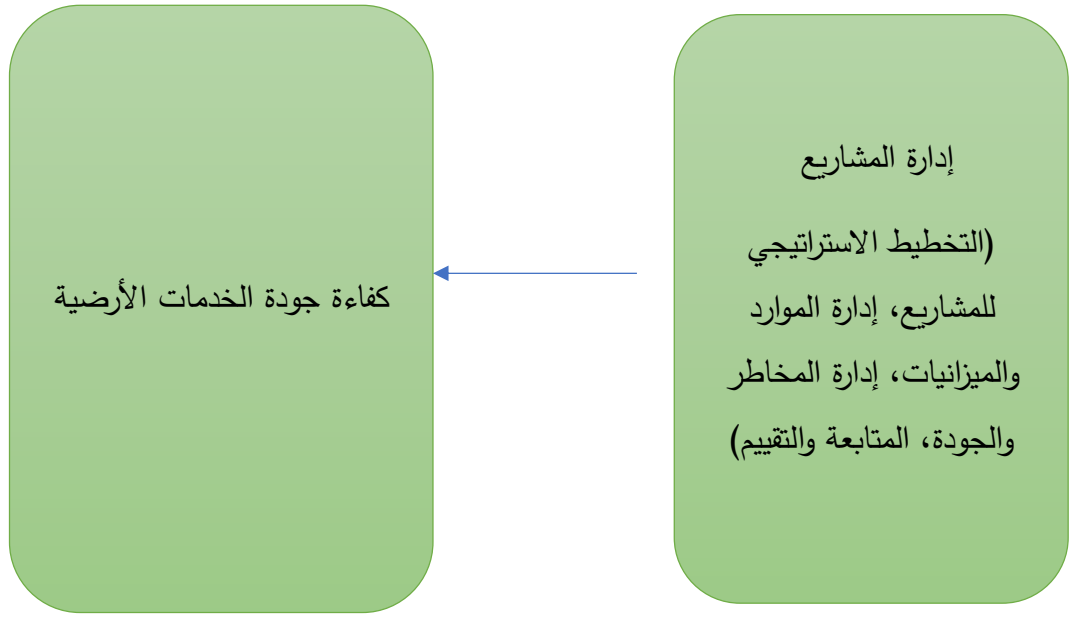
H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والميزانيات على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر والجودة على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

1.5 نموذج الدراسة



1.6 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المشاريع على كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم.

كما ستوظف الدراسة أسلوب الدراسة الميدانية (المسحية) من خلال تصميم استبانة مُحكّمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية، إلى جانب المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري المتكامل. وسيُسهم هذا التكامل المنهجي بين الجانبين النظري والميداني في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بموضوعية ودقة علمية.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات ووحدات الخدمات الأرضية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، والذين يشملون المديرين والمشرفين والموظفين العاملين في شركات الخدمات الأرضية والجهات التشغيلية ذات العلاقة بخدمات المسافرين، ويُقدّر عددهم الإجمالي بنحو (2,500) موظف وموظفة، وذلك بحسب البيانات المتاحة من الهيئة العامة للطيران المدني والشركات المشغلة للخدمات الأرضية (الخطوط السعودية للخدمات الأرضية وغيرها).

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والإدارية، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمستوى الوظيفي (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، ثم السحب العشوائي من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها. وبالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، ونظراً لأن مجتمع الدراسة يبلغ (2,500) فرد، فإنّ حجم العينة المطلوب سيكون (334) مفردة كحدّ أدنى. وستسعى الدراسة إلى توزيع (380) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: ستعتمد الدراسة على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع وجودة الخدمات، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للطيران المدني ومطار الملك عبدالعزيز الدولي، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية: ستمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة.

أداة الدراسة:

ستتمثل أداة الدراسة الرئيسية في استبانة مُصمَّمة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وستتكوّن من الأجزاء التالية:

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)	3 فقرات
الثاني	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع (البُعد الأول)	4 فقرات
الثالث	إدارة الموارد والميزانيات (البُعد الثاني)	4 فقرات
الرابع	إدارة المخاطر والجودة (البُعد الثالث)	4 فقرات
الخامس	المتابعة والتقييم (البُعد الرابع)	4 فقرات
السادس	كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين (المتغير التابع - محور واحد)	10 فقرات
الإجمالي		29 فقرة

وسيتّم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين)، وصدق الاتساق الداخلي (حساب معامل ارتباط بيرسون)، كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستعتمد الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابات، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والعلاقات بين المتغيرات، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والميزانيات، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم) على كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين.

الحدود المكانية: مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملون في إدارات ووحدات الخدمات الأرضية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2025م.

1.7 الدراسة الميدانية

ستُنفَّذ الدراسة الميدانية وفق خطوات منهجية متسلسلة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة التحليل وعرض النتائج. في المرحلة الأولى، سيتم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة المشاريع وإدارة الجودة لإبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها وشمولها لأبعاد الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم للوصول إلى الصورة النهائية للأداة.

في المرحلة الثانية، سيتم تطبيق دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مصغرة من خارج عينة الدراسة الأساسية قوامها (30) مفردة، وذلك للتحقق من وضوح فقرات الاستبانة وقياس مؤشرات الصدق والثبات الأولية. وفي المرحلة الثالثة، سيتم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (380) مفردة، مع استخدام الاستبانة الإلكترونية والورقية معاً لتحقيق أعلى معدل استجابة ممكن. وفي المرحلة الرابعة،

سيتم جمع الاستبانات وفرزها واستبعاد غير الصالحة منها، ثم إدخال البيانات في برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين: دراسة ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز الدولي

م	المهمة / النشاط	الأسبوع 2-1	الأسبوع 4-3	الأسبوع 6-5	الأسبوع 8-7	الأسبوع 10-9	الأسبوع 12-11	الأسبوع 14-13	الأسبوع 16-15
1	تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وأسئلتها	■							
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	■	■						
3	بناء الإطار النظري (إدارة المشاريع)		■	■					
4	بناء الإطار النظري (جودة الخدمات الأرضية)			■	■				
5	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)				■				
6	تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات				■	■			
7	تطبيق الدراسة الاستطلاعية (30 مفردة)					■			

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المعرفية التي تؤسّس عليها الدراسة الحالية، إذ يهدف إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة الأساسيين، وهما إدارة المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً، وجودة الخدمات الأرضية للمسافرين بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك في سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. ويتناول الفصل بالتفصيل مفهوم كل متغير وأهميته وأهدافه وأبعاده، مع الاستناد إلى مراجعات نظرية معمّقة ودراسات ميدانية عربية وأجنبية حديثة تشكّل الإطار المرجعي للبحث. كما يُعنى الفصل بتحليل العلاقة بين المتغيرين من المنظورين النظري والتطبيقي، مستعرضاً دراسات تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بما يسهم في بلورة الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى ردمها. وقد رُوِيَ في اختيار المراجع أن تكون حديثة ومتنوّعة جغرافياً ومنهجياً، لإثراء النقاش العلمي وتعزيز موضوعية التحليل، مع التركيز على الدراسات المنشورة في الفترة من 2021 إلى 2025 لضمان مواكبة أحدث التطورات في ميداني إدارة المشاريع وجودة الخدمات المطارية.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المشاريع

تمهيد

شهد حقل إدارة المشاريع تطورات جوهرية خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، حيث انتقل من كونه مجموعة من الأدوات التقنية المحدودة النطاق إلى منظومة إدارية شاملة تُعنى بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات عبر التخطيط المنهجي وتنظيم الموارد وإدارة المخاطر والرقابة المستمرة على الأداء. وقد أصبحت إدارة المشاريع ضرورة حتمية في بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وشدة التنافس، لا سيما في قطاع الطيران والنقل الجوي الذي يتطلب مستويات عالية من الدقة والتنسيق والالتزام بالمعايير الدولية (الحربي، 2025).

مفهوم إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه ضمن قيود محددة من حيث الوقت والتكلفة والنطاق والجودة، وذلك وفقًا لما أشار إليه معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) في دليله المعرفي PMBOK الذي يُعدّ المرجع الأبرز في هذا الحقل. ويرى عضبيات والجوازنة (2022) أن إدارة المشاريع هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحويل الأفكار والخطط إلى مخرجات ملموسة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة وفاعلية. كما يُعرّفها الشهري والعقلي (2024) بأنها مجموعة العمليات الإدارية المتكاملة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تُمارس بشكل منهجي لضمان تحقيق أهداف المشروع في حدود الإمكانيات المتاحة. وعلى الصعيد الأجنبي، يعرّف (Lalmi, Fernandes, and Souad (2021) إدارة المشاريع بأنها إطار عمل يتضمن مراحل متسلسلة من البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق، يسعى كل منها إلى تحقيق مخرجات محددة تتراكم لتشكّل نتائج المشروع النهائية.

أهمية إدارة المشاريع

تبرز أهمية إدارة المشاريع من عدة أبعاد مترابطة. فمن الناحية الاستراتيجية، تُمكن إدارة المشاريع المنظمات من ترجمة رؤاها واستراتيجياتها إلى مبادرات تنفيذية قابلة للقياس والتقييم، وهو ما يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية في قطاع الطيران السعودي في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي (كمال، 2023). ومن الناحية التشغيلية، تسهم إدارة المشاريع في تقليل الهدر في الموارد وضبط الجداول الزمنية وتحسين جودة المخرجات، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين (عليوه، 2024). كذلك أكّد الظفيري والشورة (2021) أن إدارة المشاريع الفعّالة تُعزّز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تمكين فرق العمل وتحفيز الابتكار وتسريع الاستجابة للمتغيرات البيئية. وعلى المستوى الدولي، أشار (Ciric Lalic et al. (2022 إلى أن المنظمات التي تتبنى منهجيات إدارة مشاريع متقدمة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة تتراوح بين 20% و35% مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه المنهجيات.

أهداف إدارة المشاريع

تتعدد أهداف إدارة المشاريع لتشمل جملة من الغايات المتكاملة. فالهدف الأول يتمثل في ضمان تسليم المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المرصودة ومستوى الجودة المطلوب، وهو ما يُعرف بالمثلث الحديدي لإدارة المشاريع. أما الهدف الثاني فيتعلق بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر والازدواجية في الجهود (العبدلات والشورة، 2021). ويتمحور الهدف الثالث حول إدارة المخاطر بشكل استباقي لتقليل احتمالية وقوع المشكلات وتخفيف آثارها السلبية على سير المشروع. كما تهدف إدارة المشاريع إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة، وضمان التوافق بين مخرجات المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الربيع ومفلح، 2024). ويُضاف إلى ذلك هدف بناء قاعدة معرفية تراكمية من الدروس المستفادة التي يمكن الاستفادة منها في المشاريع المستقبلية. (Al-Nakeeb et al., 2023)

أبعاد إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

تتناول الدراسة الحالية إدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل الإطار التحليلي للمتغير المستقل:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع. يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي للمشاريع العملية المنهجية التي تتضمن تحديد الأهداف طويلة المدى وصياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتحقيقها، مع ربط مخرجات المشروع بالتوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويشمل هذا البُعد تحديد نطاق المشروع وأهدافه ومخرجاته المتوقعة، ووضع الجداول الزمنية، وتحديد الموارد المطلوبة، وبناء هيكل تقسيم العمل (الشهري والعقلي، 2024). ويؤكد (Pan and Zhang (2021) أن التخطيط الاستراتيجي المتقدم الذي يستند إلى التقنيات الرقمية الحديثة يُعزّز دقة التنبؤات ويُحسّن من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية.

البُعد الثاني: إدارة الموارد والميزانيات. يتناول هذا البُعد عمليات تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية وتوزيعها على أنشطة المشروع بما يحقق الاستخدام الأمثل لها، مع مراقبة الإنفاق ومقارنته بالميزانية التقديرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. ويشمل ذلك إعداد تقديرات التكلفة وتطوير خطط التمويل وإدارة التدفقات النقدية وتخصيص فرق العمل المؤهلة (الظفيري والشورة، 2021). وقد أشار (Lalmi et al. (2021 إلى أن الإدارة الفعّالة للموارد والميزانيات تُعدّ من أبرز العوامل المحددة لنجاح المشروع، لا سيما في المشاريع الكبرى التي تتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتشابك العمليات.

البُعد الثالث: إدارة المخاطر والجودة. يُعنى هذا البُعد بعمليات تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم أثرها واحتمالية وقوعها، ووضع استراتيجيات للاستجابة لها، بالتوازي مع ضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة في جميع مراحل المشروع. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بتطبيق أساليب ضبط الجودة والتحسين المستمر، وإجراء المراجعات الدورية لضمان مطابقة المخرجات للمواصفات المعتمدة (عضيبات والجوازنة، 2022). وقد أوضح Al-Nakeeb et al. (2023) أن التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة يُسهم في بناء نظام إنذار مبكر يُمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات استباقية.

البُعد الرابع: المتابعة والتقييم. يشمل هذا البُعد عمليات الرصد المستمر لأداء المشروع ومقارنة النتائج الفعلية بالخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فضلاً عن تقييم المخرجات النهائية ودرجة تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات الرقابة المختلفة مثل تحليل القيمة المكتسبة وتقارير الحالة الدورية (الحربي، 2025). وقد أكد Ciric Lalic et al. (2022) أن المتابعة والتقييم المستمرين يمثلان عنصراً جوهرياً في نجاح المشاريع بغض النظر عن المنهجية المتبعة سواء أكانت تقليدية أم مرنة أم هجينة.

الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المشاريع

أولاً: الدراسات العربية

أجرت عليوه (2024) دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة"، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة المشروعات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم على فعالية الأداء المؤسسي. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من العاملين في الكيانات الخيرية بمكة المكرمة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروعات بأبعادها المختلفة على فعالية الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد التخطيط في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المنظمات الخيرية وتطوير قدرات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي (عليوه، 2024).

وفي السياق ذاته، أجرت الحربي (2025) دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة تراحم لرعاية السجناء بمدينة الرياض"، حيث هدفت إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة، التي تشمل التخطيط وإدارة الموارد والرقابة والتقييم، على مستوى التميز المؤسسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (120) موظفًا وموظفة في لجنة تراحم. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على التميز المؤسسي، وأن بُعد إدارة الموارد جاء الأكثر تأثيرًا. وأوصت بضرورة تعزيز ممارسات المتابعة والتقييم المستمر وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية (الحربي، 2025).

كما أجرى الظفيري والشورة (2021) دراسة بعنوان "أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت"، وقد هدفت إلى فحص أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على إدارة المشاريع، مع الكشف عن الدور الوسيط للتمكين. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بشركة نفط الكويت. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع، وأن التمكين يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية ودعم استقلالية فرق المشاريع في اتخاذ القرارات التشغيلية (الظفيري والشورة، 2021).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Lalmi, Fernandes, and Souad (2021) دراسة بعنوان "A Conceptual Hybrid Project Management Model for Construction Projects" هدفت إلى تطوير نموذج هجين لإدارة المشاريع يجمع بين المنهجيات التقليدية والمرنة في قطاع البناء والتشييد. واعتمد الباحثون المنهج الاستقرائي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل الحالات العملية، ولم تقتصر الدراسة على عينة محددة بل شملت مراجعة واسعة للممارسات الدولية في إدارة مشاريع البناء. وقد توصلت الدراسة إلى أن النموذج الهجين الذي يدمج التخطيط الاستراتيجي المنظم مع مرونة المنهجيات الرشيقة يحقق نتائج أفضل في المشاريع المعقدة، لا سيما

من حيث إدارة الموارد والاستجابة للتغيرات. وأوصت بضرورة تكييف منهجيات إدارة المشاريع وفقاً لطبيعة كل مشروع بدلاً من تطبيق منهجية واحدة بشكل جامد. (Lalmi et al., 2021)

وقام (Ciric Lalic, Lalic, Delić, Gracanin, and Stefanovic (2022) بدراسة بعنوان "How Project Management Approach Impact Project Success? From Traditional to Agile" هدفت إلى فحص تأثير منهجيات إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية والمرنة والهجينة) على أبعاد نجاح المشروع الخمسة. واعتمد الباحثون المنهج الكمي، وتكونت العينة من (227) مدير مشروع في قطاعات متعددة. وقد أظهرت النتائج أن المنهجية المرنة تحقق تأثيراً إيجابياً أكبر على بُعدين من أبعاد نجاح المشروع الخمسة مقارنة بالمنهجية التقليدية، مع التأكيد على أن المتابعة والتقييم المستمرين يمثلان عنصراً مشتركاً في نجاح جميع المنهجيات. وأوصت الدراسة بأن تختار المنظمات منهجية الإدارة بناءً على طبيعة المشروع وبيئته بدلاً من الاعتماد على منهجية واحدة. (Ciric Lalic et al., 2022)

وأجرى (Al-Nakeeb, El Khatib, Zitar, Alhosani, and Alhosani (2023) دراسة بعنوان "Project Manager's Role in Manage Project Knowledge Process: An Approach to Enhance Project Quality" هدفت إلى استكشاف دور مدير المشروع في إدارة المعرفة المشروعية وتأثير ذلك على جودة المشروع. واعتمد الباحثون المنهج النوعي القائم على تحليل الأدبيات والمقابلات المعمّقة مع مديري مشاريع في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة الصريحة والضمنية من قبل مدير المشروع تسهم بشكل جوهري في تحسين جودة مخرجات المشروع، وأن التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة وإدارة المعرفة يُعزّز الأداء العام للمشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المعرفة في المشاريع وتمكين مديري المشاريع من أدوات المتابعة والتقييم الحديثة. (Al-Nakeeb et al., 2023)

2.3. المتغير التابع: جودة الخدمات الأرضية للمسافرين

تمهيد

تمثل الخدمات الأرضية المقدمة للمسافرين في المطارات عنصراً محورياً في تجربة السفر الشاملة، إذ تُشكّل نقطة التماس الأولى والأخيرة بين المسافر والمطار، وتتضمن مجموعة واسعة من العمليات والخدمات التي تبدأ من لحظة وصول المسافر إلى المطار وحتى صعوده إلى الطائرة أو مغادرته صالة الوصول. وقد تزايد الاهتمام بجودة هذه الخدمات في ظل التنافس المتصاعد بين المطارات الدولية والإقليمية، فضلاً عن ارتفاع توقعات المسافرين وتطور معايير التقييم الدولية مثل تصنيفات مجلس المطارات الدولي (ACI) وبرنامج (Skytrax الخمّاش، 2022)

مفهوم جودة الخدمات الأرضية

تُعرّف جودة الخدمات الأرضية للمسافرين بأنها الدرجة التي تلبي فيها الخدمات المقدمة في المطار توقعات المسافرين أو تتجاوزها، وتشمل هذه الخدمات عمليات تسجيل الركاب وإنهاء إجراءات السفر ومعالجة الأمتعة والتوجيه داخل صالات المطار والنقل الأرضي وخدمات الاستقبال والمغادرة والخدمات المساندة في صالات الانتظار. ويرى الخمّاش (2022) أن جودة الخدمات الأرضية هي المحصلة الإجمالية لتقييم المسافر لمدى تطابق الخدمة الفعلية المقدمة مع توقعاته المسبقة عبر أبعاد متعددة تشمل الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والموثوقية والضمان والتعاطف. ومن المنظور الدولي، يعرف Bakır et al. (2022) جودة الخدمة في المطار بأنها التقييم الشامل الذي يُجريه المسافر لمجمل عمليات الخدمة التي يتلقاها خلال رحلته داخل المطار، والذي يتأثر بعوامل متعددة تتراوح بين البنية التحتية والعمليات التشغيلية والعنصر البشري. كما عرّف Hejazi and Fawzy (2021) جودة خدمة المطار بأنها مقياس مركّب يعكس مدى رضا المسافرين عن مجموعة من العوامل المحددة التي تتضمن كفاءة موظفي تسجيل الركاب وسهولة التوجيه داخل المطار والراحة في صالات المغادرة ولوحات المعلومات ووديّة الموظفين.

أهمية جودة الخدمات الأرضية

تكتسب جودة الخدمات الأرضية أهميتها من أبعاد متعددة. فعلى المستوى الاقتصادي، تسهم جودة الخدمات المقدمة في تعزيز القدرة التنافسية للمطار وزيادة إيراداته من خلال جذب المزيد من شركات الطيران والمسافرين، وهو ما يتّسق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي

(Hejazi & Fawzy, 2021). وعلى المستوى التشغيلي، تؤدي جودة الخدمات الأرضية إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل أوقات الانتظار وتسهيل حركة المسافرين، مما ينعكس إيجابياً على الطاقة الاستيعابية للمطار (Szabo et al., 2022). وعلى المستوى الاستراتيجي، ترتبط جودة الخدمات الأرضية بسمعة المطار وتصنيفه الدولي، حيث أشار كمال (2023) إلى أن مطار الملك عبدالعزيز الدولي يواجه تحديات خاصة في مواسم الحج والعمرة تتطلب مستويات استثنائية من جودة الخدمات الأرضية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من المسافرين. كما أوضح (Li, Mao, Wang, and Ma (2022) أن جودة الخدمات الأرضية أصبحت أكثر أهمية في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، حيث باتت تشكل عاملاً حاسماً في استعادة ثقة المسافرين.

أهداف جودة الخدمات الأرضية

تتعدد أهداف تحسين جودة الخدمات الأرضية لتشمل تحقيق رضا المسافرين وتعزيز ولائهم للمطار وشركات الطيران العاملة فيه، وضمان التزام المطار بالمعايير والمواصفات الدولية المعتمدة من منظمات الطيران الدولية مثل IATA و ICAO و ACI، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء والتأخيرات في العمليات الأرضية (مبارك ورشدي، 2023). كما تهدف إلى تعزيز سلامة وأمن المسافرين وأمتعتهم، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ودعم التنمية الاقتصادية المحلية من خلال تحسين تجربة السفر وجذب المزيد من السياح والزوار (الرمادي، 2022). ويضاف إلى ذلك هدف بناء ميزة تنافسية مستدامة للمطار في السوق الإقليمي والدولي (العوفي، 2024).

أبعاد جودة الخدمات الأرضية

تتعدد النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمات، ويُعدّ نموذج SERVQUAL الذي طوّره Parasuraman, Zeithaml, and Berry من أبرز هذه النماذج وأكثرها استخداماً في أدبيات جودة الخدمات المطارية. وتتناول الدراسة الحالية جودة الخدمات الأرضية من خلال الأبعاد المترابطة التالية التي تعكس خصوصية بيئة المطارات:

البُعد الأول: الجوانب المادية الملموسة. يشمل هذا البُعد المظهر المادي للمرافق والتجهيزات والمعدات ونظافة المطار وتصميم صالاته والتقنيات المستخدمة فيه، وكل ما يمكن للمسافر إدراكه بحواسه من عناصر مادية تعكس مستوى الخدمة المقدمة (الخمّاش، 2022).

البُعد الثاني: الاستجابة. يتعلق هذا البُعد بمدى سرعة واستعداد مقدمي الخدمة للاستجابة لاحتياجات المسافرين وطلباتهم، ويشمل سرعة إنجاز إجراءات تسجيل الركاب وتقليل أوقات الانتظار في الطوابير والاستجابة الفورية للشكاوى والاستفسارات. (Bakır et al., 2022)

البُعد الثالث: الموثوقية. يعكس هذا البُعد قدرة المطار على تقديم الخدمة الموعودة بشكل دقيق ومنتظم وموثوق، ويشمل دقة مواعيد الرحلات ومعالجة الأمتعة بشكل صحيح وتقديم معلومات دقيقة ومحدّثة للمسافرين (Li et al., 2022).

البُعد الرابع: الضمان. يتضمن هذا البُعد معرفة الموظفين وكفاءتهم ولباقتهم وقدرتهم على إثارة الثقة والأمان لدى المسافرين، ويرتبط بمستوى التأهيل والتدريب الذي يحظى به العاملون في المطار (Dam & Dam, 2021).

البُعد الخامس: التعاطف. يشير هذا البُعد إلى الاهتمام الشخصي الذي يُبديه الموظفون تجاه المسافرين ومراعاة احتياجاتهم الفردية، بما في ذلك خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال والمسافرين لأول مرة (مبارك ورشدي، 2023).

الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات الأرضية

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الخمّاش (2022) دراسة بعنوان "أثر جودة الخدمة على رضا المسافرين: دراسة حالة مطار الملكة علياء الدولي في الأردن"، وقد هدفت إلى معرفة تأثير أبعاد جودة الخدمة الخمسة (الملموسة والاستجابة والموثوقية والضمان والتعاطف) على رضا المسافرين. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة

من (320) مسافراً وزائراً لمطار الملكة علياء الدولي، تم اختيارهم بأسلوب العينة الملائمة وتوزيع استبانة إلكترونية عليهم. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة بأبعادها الخمسة على رضا المسافرين، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى أبعاد جودة الخدمة لا سيما الملموسية والموثوقية، وتحديد معايير ومؤشرات لقياس وتقييم رضا المسافرين بشكل دوري (الخمّاش، 2022).

وأجرى كمال (2023) دراسة بعنوان "أثر جدولة رحلات قدوم الحجاج على جودة الخدمة وأداء العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة"، وهدفت إلى التعرف على نمط جدولة الرحلات في موسم الحج وتحديد أسباب كثافة الرحلات في نهاية مرحلة القدوم وتأثير ذلك على جودة الخدمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على تحليل بيانات الرحلات الفعلية والمقابلات مع المسؤولين في المطار. وكشفت النتائج أن رحلات قدوم الحجاج ترتفع بشكل ملحوظ في الأسبوع الأخير من مرحلة القدوم مما يزيد من فرص الأخطاء التشغيلية ويؤثر سلباً على جودة الخدمات الأرضية وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة جدولة الرحلات وتوزيعها بشكل أكثر انتظاماً على كامل فترة القدوم لتحسين جودة الخدمات (كمال، 2023).

كما أجرى مبارك ورشدي (2023) دراسة بعنوان "أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين"، وقد هدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء في سياق الخدمات المؤسسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مراجعي مراكز خدمات المستثمرين، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد جودة الخدمة مجتمعة على رضا العملاء، وأن بُعد الاستجابة والملموسية كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير آليات قياس جودة الخدمة بشكل مستمر وتدريب مقدمي الخدمة على مهارات التواصل الفعّال (مبارك ورشدي، 2023).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Hejazi and Fawzy (2021) دراسة بعنوان "Passengers' Satisfaction of the Service Quality at Saudi International Airports" هدفت إلى فحص العلاقة بين رضا المسافرين وعوامل جودة الخدمة في المطارات السعودية الدولية. واعتمد الباحثان المنهج الكمي واستخدما أسلوب العينة الملائمة، وتكوّنت العينة من (384) مسافراً في ثلاثة مطارات دولية سعودية هي مطار الملك خالد بالرياض ومطار الملك

عبدالعزیز بجدة ومطار الملك فهد بالدمام. وقد حُدِّدت تسعة عوامل رئيسية لجودة الخدمة من مراجعة (72) دراسة سابقة. وأظهرت النتائج أن ثمانية عوامل من أصل تسعة لها علاقة إيجابية دالة إحصائيًا برضا المسافرين، كما كشف تحليل التباين (ANOVA) عن فروق جوهرية في رضا المسافرين بين المطارات الثلاثة حيث سجّل مطار الملك عبدالعزیز مستويات رضا أقل مقارنة بالمطارين الآخرين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات في مطار الملك عبدالعزیز بشكل خاص والتركيز على عوامل سرعة استلام الأمتعة ووديّة الموظفين. (Hejazi & Fawzy, 2021)

وقام Bakır, Akan, Özdemir, Nguyen, Tsai, and Pham (2022) بدراسة بعنوان "How to Achieve Passenger Satisfaction in the Airport?" بهدف إلى فحص العلاقة بين سمات جودة خدمة المطار ورضا المسافرين باستخدام منهجين تحليليين متكاملين. واعتمد الباحثون المنهج الكمي وأسلوب تحليل المراجعات الإلكترونية على الإنترنت، واستخدموا تحليل الانحدار وتحليل الشرط الضروري (NCA) لتحليل بيانات مراجعات المسافرين. وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل نظافة المطار وسهولة التوجيه وجودة مرافق الانتظار وكفاءة الموظفين تُعدّ من أهم المحددات لرضا المسافرين، وأن بعض هذه العوامل يُعدّ شرطًا ضروريًا لتحقيق الرضا وليس مجرد عامل مساهم فيه. وأوصت الدراسة بأن تركز إدارات المطارات على العوامل التي تمثّل شروطًا ضرورية للرضا باعتبارها أولويات استثمارية قصوى. (Bakır et al., 2022)

وأجرى Li, Mao, Wang, and Ma (2022) دراسة بعنوان "How Has Airport Service Quality Changed in the Context of COVID-19" بهدف إلى رصد التغيرات في جودة خدمة المطار في سياق جائحة كوفيد-19 باستخدام منهج تعهيد الجماهير القائم على تحليل المشاعر. واعتمد الباحثون المنهج الكمي وتحليل البيانات الضخمة، حيث حُللت مراجعات Google Maps من أكثر (98) مطارًا أمريكيًا مزدحمًا. وقد أظهرت النتائج أن جودة الخدمة شهدت تراجعًا ملحوظًا خلال الجائحة لا سيما في أبعاد النظافة وأوقات الانتظار والتعامل مع الأمتعة، في حين حظيت عوامل السلامة والإجراءات الصحية باهتمام أكبر من المسافرين. وأوصت الدراسة بتبني مقاربات مبتكرة لتحسين جودة الخدمة تأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المستجدة وتوظّف تحليل المشاعر أداةً للرصد المستمر لمستوى الرضا. (Li et al., 2022)

2.4. العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات الأرضية للمسافرين

الإطار النظري للعلاقة

تقوم العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات الأرضية للمسافرين على أساس نظري متين، مفاده أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة يُفضي إلى تحسين العمليات والأنظمة والبنى التحتية التي تُقدّم من خلالها الخدمات الأرضية في المطارات. فالتخطيط الاستراتيجي للمشاريع يضمن أن تكون مشاريع التطوير والتحسين في المطار متوائمة مع احتياجات المسافرين وتوقعاتهم المتنامية، بينما تُسهم إدارة الموارد والميزانيات في توفير البنى التحتية والكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة. كما أن إدارة المخاطر والجودة تُمكن من استباق المشكلات التشغيلية ومعالجتها قبل أن تؤثر سلباً على تجربة المسافر، فيما تضمن المتابعة والتقييم التحسين المستمر لمستوى الخدمات بناءً على مؤشرات أداء موضوعية وتغذية راجعة من المستفيدين. ومن منظور نظرية الأنظمة، فإن المطار يمثل نظاماً معقداً متعدد العناصر تترابط فيه العمليات التشغيلية والإدارية والتقنية، وتُعدّ إدارة المشاريع الأداة الإدارية الأكفأ لإدارة هذا التعقيد والتنسيق بين مكوناته المختلفة لتحقيق المخرجات المرجوة من حيث جودة الخدمات (الشهري والعقيلي، 2024). كما تدعم نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) هذه العلاقة من خلال التأكيد على أن التخطيط المنهجي وإدارة العمليات والتحسين المستمر، وهي جوهر إدارة المشاريع، تُفضي بالضرورة إلى تحسين جودة المخرجات سواء كانت منتجات أم خدمات (العبدلات والشورة، 2021).

ويُعزّز هذا الطرح النظري ما أشار إليه Szabo et al. (2022) من أن مشاريع تحسين كفاءة عمليات المناولة الأرضية في المطارات، حين تُدار وفق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، تُحقق تحسينات ملموسة في أوقات الخدمة وجودتها. كما يؤكد Pan and Zhang (2021) أن التكامل بين أدوات إدارة المشاريع المتقدمة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والتوأّم الرقمي والتنقيب في البيانات يُمكن من تحسين جودة المشاريع المطارية وبالتالي جودة الخدمات المقدمة. وتتسق هذه الرؤية مع ما طرحه Al-Nakeeb et al. (2023) من أن إدارة المعرفة في سياق إدارة المشاريع تُسهم في تراكم الخبرات وتحسين الممارسات التشغيلية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

أجرى عضيبات والجوازنة (2022) دراسة بعنوان "دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة"، وقد هدفت إلى فحص العلاقة بين الممارسات الأخلاقية المهنية وفعالية إدارة المشاريع وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة في قطاع النقل البحري. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتكوّنت العينة من العاملين في شركة الجسر العربي للملاحة. وقد أظهرت النتائج أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يعزّز فعالية إدارة المشاريع مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية الأخلاقية في إدارة مشاريع قطاع النقل وربطها بنظم ضمان الجودة (عضيبات والجوازنة، 2022).

وأجرى الربيع ومفلح (2024) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية"، وهدفت إلى فحص أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي الشامل الذي يتضمن جودة المخرجات والخدمات. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من المديرين والمهندسين في الشركات الإنشائية الأردنية. وكشفت النتائج أن التحول الرقمي في إدارة المشاريع يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على الأداء المؤسسي بما في ذلك جودة المخرجات، وأن التجديد الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتسريع تبني التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع لتعزيز جودة الخدمات والمخرجات (الربيع ومفلح، 2024).

كما أجرى العوفي (2024) دراسة بعنوان "مؤشرات الأداء التسويقية وتأثيرها على جودة الخدمات في الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف"، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق مؤشرات الأداء الإدارية والتسويقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يتقاطع مع بُعد المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مؤشرات الأداء والمتابعة المنتظمة يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات

المقدمة، وأن المنظمات التي تتبنى أنظمة تقييم شاملة تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات. وأوصت بتطوير أنظمة المتابعة والتقييم وربطها بمؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس (العوفي، 2024).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Szabo, Pilát, Makó, Korba, Čičvákova, and Kmec (2022) دراسة بعنوان "Increasing the Efficiency of Aircraft Ground Handling—A Case Study" تهدف إلى زيادة كفاءة عمليات المناولة الأرضية للطائرات في المطار من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين العمليات. واعتمد الباحثون منهج دراسة الحالة والتحليل الكمي لبيانات عمليات المناولة الأرضية في مطار مختار. وتكونت العينة من بيانات عمليات المناولة الأرضية الفعلية، حيث جرى تحليل أوقات كل عملية وتحديد مواطن الهدر وفرص التحسين. وقد أظهرت النتائج أن إعادة تنظيم مواقع معدات المناولة الأرضية وتحسين تسلسل العمليات أدى إلى تقليل أوقات المناولة بشكل ملموس مما أسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل التأخيرات. وأوصت الدراسة بتطبيق منهجيات التحسين المستمر وإدارة المشاريع في عمليات المناولة الأرضية لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. (Szabo et al., 2022)

وقام Ali, Saleh, Akoi, Abdulrahman, Muhamed, Noori, and Anwar (2021) بدراسة بعنوان "Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms" تهدف إلى تحديد أثر جودة الخدمة الفنية والوظيفية على رضا العملاء وولائهم، وهو ما يوفر إطارًا نظريًا لفهم كيفية تأثير إدارة المشاريع التقنية على جودة الخدمات. واعتمد الباحثون المنهج الكمي، وتكونت العينة من مستخدمي منصات الاجتماعات الإلكترونية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة الفنية والوظيفية تؤثران بشكل إيجابي ومعنوي على رضا العملاء وولائهم، وأن التخطيط السليم للمشاريع التقنية وإدارة مواردها بكفاءة ينعكسان مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للمستخدمين. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في مشاريع تحسين البنية التحتية التقنية لرفع مستوى جودة الخدمات. (Ali et al., 2021)

وأجرى (2021) Dam and Dam دراسة بعنوان "Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty" هدفت إلى فحص العلاقات المتبادلة بين جودة الخدمة وصورة العلامة التجارية ورضا العملاء وولائهم. واعتمد الباحثان المنهج الكمي والنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، وتكوّنت العينة من عملاء قطاع الخدمات المصرفية. وكشفت النتائج أن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على ولاء العملاء من خلال رضا العملاء وصورة العلامة التجارية، وأن الاستثمار في مشاريع تحسين الجودة يُحقق عوائد مضاعفة من خلال تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات مقاربة شاملة لإدارة مشاريع تحسين الجودة تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة لتجربة العميل بدلاً من التركيز على جانب واحد. (Dam & Dam, 2021)

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية، حيث تناول بالتفصيل مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها وأهدافها وأبعادها الأربعة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وإدارة الموارد والميزانيات وإدارة المخاطر والجودة والمتابعة والتقييم، كما استعرض مفهوم جودة الخدمات الأرضية للمسافرين وأهميتها وأهدافها وأبعادها المستمدة من نموذج SERVQUAL. وقد كشفت المراجعة النظرية عن وجود علاقة نظرية قوية بين إدارة المشاريع وجودة الخدمات، وهو ما أكدته الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي استُعرضت في هذا الفصل. غير أن المراجعة كشفت أيضاً عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة مجتمعة على جودة الخدمات الأرضية في المطارات تحديداً، ولا سيما في سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة الذي يواجه تحديات فريدة مرتبطة بمواسم الحج والعمرة والنمو المتسارع في حركة المسافرين. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال فحص هذه العلاقة ميدانياً

2. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة لاختبار أثر إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والميزانيات، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي. ويُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البحث العلمي، إذ يوضح الإجراءات والخطوات المنهجية التي اتُبعت في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وقياس أثر المتغير المستقل (إدارة المشاريع بأبعادها) على المتغير التابع (كفاءة جودة الخدمات الأرضية). كما يستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

فيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، والتي تعكس كيفية قياس كل متغير عملياً من خلال أداة الدراسة (الاستبانة):

إدارة المشاريع (المتغير المستقل): مجموعة العمليات والممارسات المنظّمة التي تُطبّق لتخطيط مشاريع الخدمات الأرضية وتنفيذها ومراقبتها وإنهاءها بكفاءة، وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الأبعاد الأربعة التالية:

- **التخطيط الاستراتيجي للمشاريع:** العملية المنهجية لتحديد أهداف مشاريع الخدمات الأرضية ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، ومواءمتها مع الرؤية العامة للمطار. ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.
- **إدارة الموارد والميزانيات:** عملية تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية وتوزيعها وضبط الإنفاق ضمن الميزانيات المعتمدة لمشاريع الخدمات الأرضية. ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
- **إدارة المخاطر والجودة:** العمليات الخاصة بتحديد المخاطر المحتملة في مشاريع الخدمات الأرضية وتقييمها والاستجابة لها، إلى جانب ضمان مطابقة المخرجات لمعايير الجودة المعتمدة. ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.
- **المتابعة والتقييم:** عملية الرصد المستمر لأداء المشاريع وقياس مدى تحقيقها للأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

كفاءة جودة الخدمات الأرضية (المتغير التابع): قدرة الجهات المشغلة على تقديم خدمات أرضية للمسافرين تتسم بالدقة والسرعة والموثوقية، بأقل قدر من الموارد والوقت، وبما يحقق رضا المسافرين ويلبي معايير الجودة العالمية. ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات المتغير التابع في الاستبانة.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

تصميم البحث (البوصلة البحثية)

يوضح الجدول التالي البوصلة البحثية (Research Onion / Research Compass) التي تبين الخيارات المنهجية المتدرجة التي اعتمدت عليها الدراسة:

العنصر المنهجي	الخيار المعتمد في الدراسة
الفلسفة البحثية	الوضعية (Positivism)
المنهج (المدخل)	الاستنباطي (Deductive)
المنهج العلمي	الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical)
الاستراتيجية	المسح بالاستبانة (Survey)

الخيار المنهجي	الكمي (Quantitative)
الأفق الزمني	المقطعي / في فترة واحدة (Cross-Sectional)
أساليب جمع البيانات	الاستبانة (بيانات أولية) + المصادر الثانوية

وقد صُممَ البحث ليقس العلاقة السببية (الأثر) بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، انطلاقاً من الفرضية الصفرية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي.

2.2. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، والممثلين بشكل رئيسي في موظفي الشركة السعودية للخدمات الأرضية (SGS) بمختلف مستوياتهم الوظيفية (موظفي الخطوط الأمامية، والمشرفين، ومديري المشاريع والعمليات). وتُعدّ الشركة السعودية للخدمات الأرضية المشغل الرئيسي للخدمات الأرضية في المملكة، إذ تعمل عبر شبكة من (28) مطاراً، ويبلغ إجمالي عدد العاملين بها نحو (11,458) موظفاً، وتُعدّ محطة جدة إحدى محطاتها الرئيسية الأربع إلى جانب الرياض والدمام والمدينة المنورة. وبالاستناد إلى تقديرات حصة محطة جدة من إجمالي القوى العاملة في الشركة، قُدِّر حجم مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في الخدمات الأرضية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بنحو (2,500) موظف، وهو مجتمع معروف الحجم نسبياً، مما يتيح اعتماد المعادلات الإحصائية المعروفة في تحديد حجم العينة الممثلة له.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة وتعذر حصره بالكامل، اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان تكافؤ فرص اختيار جميع أفراد المجتمع وتحقيق تمثيل دقيق له. وقد حُدِّد حجم العينة الأدنى المطلوب باستخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) عند مجتمع يبلغ نحو (2,500) فرد ومستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ الحد الأدنى المطلوب (333) مفردة. ولتعزيز نسبة الاستجابة وتعويض الاستبانة غير المكتملة، وُزعت (380) استبانة على أفراد العينة،

استُردّ منها (352) استبانة بنسبة استرداد بلغت نحو (92.6%)، استُبعدت منها (16) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم جديتها، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (336) استبانة، أي ما نسبته نحو (88.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المطلوب ويُعدّ ممثلاً لمجتمع الدراسة وكافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المعلمية.

2.3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين:

المصادر الأولية: (Primary Data) تمثّلت في الاستبانة الإلكترونية والورقية التي صُمّمت خصيصاً لأغراض الدراسة، ووُزعت على عينة من العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطار. وقد جرى توزيعها إلكترونياً عبر روابط Google Forms وورقياً بالتسليم المباشر، لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

المصادر الثانوية: (Secondary Data) تمثّلت في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المحكّمة والتقارير الرسمية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع إدارة المشاريع وجودة الخدمات الأرضية، والتي استُعين بها في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة.

2.4. أنواع البيانات

تنقسم البيانات المستخدمة في الدراسة إلى نوعين رئيسيين:

البيانات الكمية: (Quantitative Data) وهي البيانات الرقمية الناتجة عن استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المُصاغة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من "موافق بشدة" (5 درجات) إلى "غير موافق بشدة" (درجة واحدة)، وهي البيانات الأساسية التي خضعت للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

البيانات الوصفية/التصنيفية: (Categorical Data) وهي البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والتي استُخدمت في توصيف عينة الدراسة.

وفيما يخص مقياس ليكرت الخماسي، اعتمد المعيار التالي في الحكم على المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة / مستوى التأثير
1.00 – 1.79	منخفض جداً
1.80 – 2.59	منخفض
2.60 – 3.39	متوسط
3.40 – 4.19	مرتفع
4.20 – 5.00	مرتفع جداً

المتغير	البُعد / المحور	رقم الفقرات	عدد الفقرات
المستقل: إدارة المشاريع	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	1 – 4	4
المستقل: إدارة المشاريع	إدارة الموارد والميزانيات	5 – 8	4
المستقل: إدارة المشاريع	إدارة المخاطر والجودة	9 – 12	4
المستقل: إدارة المشاريع	المتابعة والتقييم	13 – 16	4
التابع: كفاءة جودة الخدمات الأرضية	أحادي المحور	1 – 10	10
الإجمالي			26 فقرة

2.5. إجراءات التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال الإجراءات الإحصائية الآتية:

1. اختبار صدق الأداة وثباتها: عبر صدق المحكّمين (الصدق الظاهري)، والاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والبُعد الذي تنتمي إليه)، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُقبَل إذا تجاوزت قيمته 0.70.

2. التكرارات والنسب المئوية :لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيب الأبعاد حسب الأهمية.
4. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)أو اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية البيانات وملاءمتها للتحليل المعلمي.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
6. تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع) الفرضيات الفرعية H0-1 إلى H0-4
7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة المشاريع مجتمعةً على كفاءة جودة الخدمات الأرضية) الفرضية الرئيسية (H0 ، مع فحص افتراضات الانحدار (التعدد الخطي عبر VIF ومعامل التضخم).
8. اختبار تحليل التباين (ANOVA / F-test) واختبار (T) لاختبار معنوية نموذج الانحدار ودلالة معاملاته الإحصائية.

2.6. الخاتمة

مقدمة الاستبانة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة/الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر إدارة المشاريع في رفع كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس ونظراً لما لرأيكم من أهمية في إثراء هذه الدراسة، يسعدنا تعاونكم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية. علماً بأن جميع البيانات الواردة فيها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 30 / 30-40 / 41-50 / أكثر من 50
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-10 / 11-15 / أكثر من 15
المسمى الوظيفي	موظف / مشرف / مدير مشروع / أخرى

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

أولاً: المتغير المستقل — إدارة المشاريع

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تُحدّد أهداف مشاريع الخدمات الأرضية بوضوح وبما يتوافق مع رؤية المطار.					
2	تُوضع خطط زمنية واقعية لتنفيذ مشاريع الخدمات الأرضية.					
3	يُراعى تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد خطط المشاريع.					
4	تُشرك الأطراف المعنية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.					

البُعد الثاني: إدارة الموارد والميزانيات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تُوزَّع الموارد البشرية على مشاريع الخدمات الأرضية بكفاءة.					
6	تُخصَّص الميزانيات اللازمة لمشاريع الخدمات الأرضية بشكل مناسب.					
7	يُضبط الإنفاق الفعلي ضمن حدود الميزانية المعتمدة.					
8	تتوافر المعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ مشاريع الخدمات الأرضية.					

البُعد الثالث: إدارة المخاطر والجودة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تُحدّد المخاطر المحتملة لمشاريع الخدمات الأرضية مسبقاً.					
10	تُوضع خطط استجابة فعّالة لمواجهة المخاطر المتوقعة.					
11	تُطبّق معايير الجودة المعتمدة في تنفيذ الخدمات الأرضية.					
12	تُجرى مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات لمعايير الجودة.					

البُعد الرابع: المتابعة والتقييم

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تُتَابَع مراحل تنفيذ مشاريع الخدمات الأرضية بشكل مستمر.					
14	تُقَاس مؤشرات الأداء مقارنةً بالأهداف المحددة للمشروع.					
15	تُتَخَذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند اكتشاف الانحرافات.					
16	تُوثَق نتائج المتابعة والتقييم للاستفادة منها مستقبلاً.					

ثانياً: المتغير التابع — كفاءة جودة الخدمات الأرضية للمسافرين

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تُقَدَّم خدمات الوصول والمغادرة للمسافرين بسرعة ودقة عالية.				
2	تُتَجَرَّ إجراءات مناولة الأمتعة بكفاءة وفي الوقت المحدد.				
3	يتسم أداء العاملين في الخدمات الأرضية بالاحترافية.				
4	تُلَبَّى احتياجات المسافرين ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل مناسب.				
5	تُقَلَّل أوقات الانتظار للمسافرين عند نقاط الخدمة.				
6	تتوافر التجهيزات الحديثة التي تدعم جودة الخدمات الأرضية.				
7	تُعَالَج شكاوى المسافرين بسرعة وفاعلية.				
8	تتميز الخدمات الأرضية بالموثوقية وقلة الأخطاء التشغيلية.				
9	يُسَهَّم تنظيم العمل في تحقيق انسيابية حركة المسافرين.				
10	يحقق مستوى الخدمات الأرضية رضا المسافرين بشكل عام.				

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الخماش، محمد وضاح عبد الفتاح أبو دقر .(2022) *أثر جودة الخدمة على رضا المسافرين: دراسة حالة مطار الملكة علياء الدولي في الأردن* [رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة الأردنية- <https://www.zuj.edu.jo/wp-content/uploads/2022/07/abstract-in-arabic.pdf>].

كمال، مروان (2023). *أثر جدولة رحلات قدوم الحجاج على جودة الخدمة وأداء العاملين في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة*. *المجلة العربية للإدارة*، مج43، ع4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية .
https://journals.ekb.eg/article_291098

عليوه، لمياء خالد حسن (2024). *أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مج7، الإصدار 71، ص 159-188 <https://doi.org/10.36571/ajsp717>.

الحربي، سهام بنت حمدان ديسان المخلفي (2025). *أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج9(ملحق)، ص 23-41 .
<https://search.mandumah.com/Record/1596960>

عضيات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). *دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1351225>

الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>

العبداللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>

الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1521046>

إبراهيم، ساندرا غسان. (2024). دور الشبكات العصبية الاصطناعية في إدارة المشاريع الإنشائية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج40، ع3 ، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522306>

جاسم، حسين رأفت، و المعاضيدي، معن وعد الله. (2022). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع60 ، 573 - 591. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1347331>

الرمادي، محمد محمود أحمد. (2022). الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفى التعليمي العالمي بجامعة طنطا. مجلة كلية الآداب، ع21 ، 308 - 342. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289662>

العوفي، عبدالله بن صالح. (2024). مؤشرات الأداء التسويقية وتأثيرها على جودة الخدمات في الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 489 - 530. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522714>

مبارك، أمير نعيم، و رشدي، أحمد سمير. (2023). أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع1 ، 1 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416245>

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Hejazi, M. E., & Fawzy, M. F. (2021). Passengers' satisfaction of the service quality at Saudi international airports. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(8), 198–215. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2021/08/9814.pdf>
6. Szabo, S., Pilát, M., Makó, S., Korba, P., Čičváková, M., & Kmec, L. (2022). Increasing the efficiency of aircraft ground handling—A case study. *Aerospace*, 9(1), Article 2, 1–16. <https://doi.org/10.3390/aerospace9010002>
7. Bakır, M., Akan, Ş., Özdemir, E., Nguyen, P.-H., Tsai, J.-F., & Pham, H.-A. (2022). How to achieve passenger satisfaction in the airport? Findings from regression analysis and necessary condition analysis approaches through online airport reviews. *Sustainability*, 14(4), Article 2151, 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14042151>
8. Li, L., Mao, Y., Wang, Y., & Ma, Z. (2022). How has airport service quality changed in the context of COVID-19: A data-driven crowdsourcing approach based on sentiment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 105, Article 102298, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jaltrabman.2022.102298>
- Al-Nakeeb, A., El Khatib, M., Zitar, R. A., Alhosani, A., & Alhosani, I. (2023). Project Manager's role in manage Project knowledge process: An approach to enhance Project quality. *International Journal for Computers & Their Applications*, 30(4)
- Ali, B. J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., & Anwar, G. (2021, May). Impact of service quality on the customer satisfaction: Case study at online meeting platforms. In Ali, BJ, Saleh, Akoi, S., Abdulrahman, AA, Muhamed, AS, Noori, HN, Anwar, G.(2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. *International journal of Engineering, Business and Management* (Vol. 5, No. 2, pp. 65-77)
- Dam, S. M., & Dam, T. C. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585-593.
- Lalmi, A., Fernandes, G., & Souad, S. B. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, 921-930.
- Pan, Y., & Zhang, L. (2021). A BIM-data mining integrated digital twin framework for advanced project management. *Automation in construction*, 124, 103564.

Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521