

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



دور القيادة الميدانية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين – دراسة ميدانية على المشرفين في مطارات المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

نايف بن محمد الدوسري

الرقم الجامعي 261002033

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

4		مقدمة الدراسة.
6		مشكلة الدراسة
7		أهمية الدراسة
8		أهداف الدراسة
9		أسئلة الدراسة
10		فرضيات الدراسة
11		الدراسات السابقة:
19		الفجوة البحثية
20		المنطلقات النظرية للدراسة
24		منهجية الدراسة
25		مجتمع وعينة الدراسة
26		مصادر جمع البيانات
26		أداة الدراسة
27		الأساليب الإحصائية المستخدمة
28		حدود الدراسة
29		المراجع:
29		أولاً: المراجع العربية
29		ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فرضت على المنظمات المعاصرة ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية والقيادية بما يتناسب مع طبيعة المرحلة الراهنة وتحدياتها. وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على التعامل مع التعقيدات المتزايدة في بيئة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وقد أصبحت القيادة بمفهومها الشامل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية، وضمان استمراريته في ظل بيئة أعمال متغيرة وشديدة التنافسية (Jacobsen et al., 2022).

وتُعَدّ القيادة الميدانية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على الحضور المباشر للقائد في موقع العمل، والتفاعل الفعلي مع المرؤوسين والعملاء، وممارسة المهام القيادية على أرض الواقع لا من خلف المكاتب فحسب. وتقوم هذه القيادة على مبدأ الملاحظة المباشرة، والتوجيه الفوري، وحل المشكلات في مواقع حدوثها، وبناء علاقات عمل قوية مع الفريق. ويكتسب هذا النمط القيادي أهمية خاصة في القطاعات الخدمية التي تتطلب استجابة سريعة، وتفاعلاً مباشراً مع المستفيدين، إذ يُسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى رضا العملاء (العثامين والشلبي، 2025).

كما أنّ ممارسات القيادة الميدانية تتضمن مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشمل الحضور الفعلي في موقع العمل، والاتصال المباشر والفعال مع المرؤوسين، والتمكين الميداني للعاملين، واتخاذ القرارات الفورية في المواقف الحرجة، ومتابعة الأداء لحظة بلحظة. وقد أثبتت الدراسات أنّ القيادة القائمة على الحضور الميداني والتفاعل المباشر تُسهم بشكل جوهري في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين مخرجات المنظمة، خاصةً في القطاعات التي تعتمد على الاحتكاك المباشر بالمستفيدين مثل قطاع النقل الجوي (Ande et al., 2024).

تحتل جودة الخدمات مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها المعيار الحقيقي الذي يقيس مدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات عملائها وتحقيق تطلعاتهم. وقد أصبحت جودة الخدمات أحد أبرز عوامل التميز التنافسي في قطاع الخدمات عموماً، وقطاع الطيران والمطارات على وجه الخصوص، حيث يمثل هذا القطاع واجهةً حضاريةً واقتصاديةً للدول، ومرآةً تعكس مستوى تطورها. وتتجلى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في عدة أبعاد أساسية تشمل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف مع المسافرين (الحاج وعباس، 2025).

ويُعدّ قطاع الخدمات المطارية من أكثر القطاعات حساسيةً لجودة الخدمة، نظراً لتنوع فئات المسافرين، وتعدد ثقافتهم، واختلاف توقعاتهم، إضافةً إلى الطبيعة المعقدة للعمليات التشغيلية في المطارات التي تشمل إجراءات الوصول والمغادرة، والتفتيش الأمني، والجوازات، والحقائب، والخدمات المساندة. ومن هنا فإنّ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات يمثل تحدياً حقيقياً يتطلب تضافر الجهود، وتبني ممارسات قيادية فاعلة تُسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المسافرين (الناصر وإسماعيل، 2022).

وفي هذا السياق، تبرز العلاقة الوثيقة بين ممارسات القيادة الميدانية وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين، حيث يُسهم الحضور المباشر للقادة والمشرفين في مواقع تقديم الخدمة في الرقابة الفورية على مستوى الأداء، والتدخل السريع لمعالجة أي قصور، وتوجيه العاملين لتحسين تعاملهم مع المسافرين، وحل المشكلات فور ظهورها. كما أنّ القيادة الميدانية تُعزز روح الفريق لدى العاملين، وتخلق مناخاً تنظيمياً داعماً للتميز في تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على إدراك المسافرين لجودة الخدمات المقدمة إليهم (Yuniarso et al., 2021).

وتُولي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بقطاع النقل الجوي والمطارات ضمن رؤيتها الطموحة 2030، التي تستهدف تحويل المملكة إلى مركز عالمي للنقل الجوي، ورفع كفاءة المطارات السعودية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، بما يعزز مكانة المملكة على الخريطة السياحية والاقتصادية العالمية. وتشهد المطارات السعودية توسعات كبيرة، وإدخال تقنيات حديثة، وتطويراً مستمراً في المنظومة الخدمية، مما يفرض تحديات قيادية جديدة على المشرفين العاملين في هذه المطارات، ويستدعي تبني أنماط قيادية تتناسب مع طبيعة العمل الميداني في هذا القطاع الحيوي (الروقي والمستادي، 2024).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة الميدانية بأبعادها المختلفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، من خلال دراسة ميدانية على المشرفين العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الإسهام في إثراء الفكر الإداري في هذا المجال، وتقديم رؤية علمية تستند إلى بيانات ميدانية تعكس واقع الممارسات القيادية في المطارات السعودية، وأثرها على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، بما يُسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال النقل الجوي وخدمة المسافرين (أبو جزر، 2022).

مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع النقل الجوي في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام بالغ من قبل القيادة الرشيدة، باعتباره ركيزة أساسية من ركائز رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز إقليمي وعالمي رائد في مجال النقل الجوي والخدمات اللوجستية. وفي إطار هذه التحولات الطموحة، تشهد المطارات السعودية توسعاً غير مسبوق في حجم العمليات التشغيلية، وتنوعاً كبيراً في فئات المسافرين، وارتفاعاً ملحوظاً في مستوى توقعاتهم بشأن جودة الخدمات المقدمة إليهم. غير أنّ الملاحظ من خلال الاستطلاعات الأولية وبعض التقارير الميدانية أنّ هناك فجوة بين مستوى الخدمات المقدمة فعلياً للمسافرين وبين المستوى المأمول والمتوقع، وهو ما يستدعي البحث في العوامل المؤثرة في جودة هذه الخدمات، وفي مقدماتها الممارسات القيادية المتبعة في المطارات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بأنماط القيادة الحديثة في الدراسات الإدارية، إلا أنّ استعراض الأدبيات والدراسات السابقة يكشف عن ندرة واضحة في الأبحاث التي تناولت مفهوم "القيادة الميدانية" على وجه التحديد، وأثرها في تحسين جودة الخدمات في القطاعات الخدمية الحيوية. فمعظم الدراسات ركزت على أنماط قيادية أخرى كالقيادة التحويلية (العثامين والشلبي، 2025)، والقيادة الاستراتيجية (العامري والمقرمي، 2021؛ كريم، 2021)، والقيادة الريادية (الروقي والمستادي، 2024؛ بافضل، 2023)، والقيادة الإيجابية (صالح وآخرون، 2025)، والقيادة الواعية (الهاشمي، 2024)، دون التطرق إلى القيادة الميدانية بمفهومها المتكامل وأبعادها المتعددة، خاصة في السياق السعودي وفي قطاع المطارات تحديداً.

كما أنّ الدراسات التي تناولت جودة الخدمات في قطاع النقل الجوي والمطارات، مثل دراسة الحاج وعباس (2025) على شركة الخطوط الجوية اليمنية، ودراسة الناصر وإسماعيل (2022) على الخطوط الجوية الكويتية، ودراسة أبو جزر (2022) على معبر رفح البري، ركزت في معظمها على العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء، دون الربط بين جودة الخدمات والممارسات القيادية الميدانية للمشرفين المسؤولين مباشرة عن تقديم هذه الخدمات في مواقع العمل. وهذا يمثل فجوة بحثية جوهرية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

ومن خلال الملاحظة الميدانية والاستطلاعات الأولية التي أجراها الباحث في عدد من المطارات السعودية، تبين وجود بعض المؤشرات التي تدعو إلى إجراء هذه الدراسة، ومنها: تفاوت مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين بين مطار وآخر، ووجود شكاوى متكررة من المسافرين حول بعض جوانب الخدمة كالاستجابة وسرعة إنجاز الإجراءات، وضعف الحضور الميداني لبعض المشرفين في مواقع تقديم الخدمة، إضافة إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم لاتخاذ قرارات فورية تُعالج المشكلات في حينها.

كما أنّ التطور المتسارع في تقنيات المطارات وأنظمة الخدمة الذاتية أوجد تحديات جديدة تتعلق بضرورة تبني أنماط قيادية ميدانية قادرة على التكيف مع هذه المستجدات.

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء أهمية الدور الذي يؤديه المشرفون في مطارات المملكة العربية السعودية بوصفهم الحلقة القيادية المباشرة المسؤولة عن الإشراف على تقديم الخدمات للمسافرين، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

“ما أثر القيادة الميدانية بأبعادها (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في مطارات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين العاملين فيها؟”

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري والفكر الإداري المعاصر في مجال القيادة الميدانية، الذي يُعدّ من المفاهيم القيادية الحديثة التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية والأجنبية.
- تُعدّ الدراسة - في حدود علم الباحث - من الدراسات الرائدة التي تربط بين مفهوم القيادة الميدانية بأبعادها المختلفة وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين في قطاع المطارات السعودية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفهوم القيادة الميدانية وأبعادها وخصائصها، وعلاقتها بجودة الخدمات، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات المتعلقة بربط الممارسات القيادية الميدانية بجودة الخدمات في قطاع النقل الجوي والمطارات.
- تُعدّ الدراسة إضافةً علميةً يُستفاد منها في بناء مقاييس علمية لأبعاد القيادة الميدانية وأبعاد جودة الخدمات في السياق السعودي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهميتها العملية من كونها تتناول قطاعاً حيوياً واستراتيجياً في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع المطارات، الذي يُعدّ أحد ركائز رؤية المملكة 2030.

- تُقدّم الدراسة نتائج ومعلومات مفيدة للقيادات العليا في الهيئة العامة للطيران المدني وشركات إدارة المطارات السعودية، بشأن أهمية تبني ممارسات القيادة الميدانية لتحسين جودة الخدمات.
- تُسهم الدراسة في مساعدة المشرفين العاملين في المطارات السعودية على تطوير ممارساتهم القيادية بما يتناسب مع طبيعة العمل الميداني في المطارات.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الميدانية لدى المشرفين في المطارات.
- تُسهم نتائج الدراسة في تحسين تجربة المسافرين في المطارات السعودية، بما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة، ويدعم قطاعي السياحة والأعمال.
- تُوجّه الدراسة أنظار صانعي القرار إلى أهمية دور المشرف الميداني في تحقيق التميز الخدمي، وضرورة تمكينه ومنحه الصلاحيات اللازمة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الميدانية بأبعادها (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المفهوم العلمي للقيادة الميدانية، وأبعادها، وخصائصها، وأهميتها في القطاعات الخدمية، وتحديدًا في قطاع المطارات.
2. التعرف على مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، وأبعادها، ومؤشراتها، ومعايير قياسها في قطاع المطارات.
3. الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الميدانية بأبعادها المختلفة من قِبَل المشرفين في مطارات المملكة العربية السعودية.
4. تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين بأبعادها المختلفة في مطارات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين.
5. قياس أثر بُعد الحضور الميداني في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية.

6. قياس أثر بُعد الاتصال المباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية.
7. قياس أثر بُعد التمكين الميداني في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية.
8. قياس أثر بُعد اتخاذ القرارات الفورية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية.
9. قياس أثر بُعد متابعة الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية.
10. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
11. تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز ممارسات القيادة الميدانية بما يُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر القيادة الميدانية بأبعادها (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الميدانية بأبعادها من قِبَل المشرفين في مطارات المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين بأبعادها في مطارات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين؟
3. ما أثر بُعد الحضور الميداني على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية؟
4. ما أثر بُعد الاتصال المباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية؟

5. ما أثر بُعد التمكين الميداني على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية؟
6. ما أثر بُعد اتخاذ القرارات الفورية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية؟
7. ما أثر بُعد متابعة الأداء على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في المطارات السعودية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: (H_1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الميدانية بأبعادها (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية”.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **H1.1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد الحضور الميداني على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.
- **H1.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد الاتصال المباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.
- **H1.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد التمكين الميداني على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.
- **H1.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد اتخاذ القرارات الفورية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.
- **H1.5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد متابعة الأداء على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، إذ يُتيح للباحث الاطلاع على ما تم إنجازه في مجال دراسته، والاستفادة من نتائجها وتوصياتها في بناء الإطار النظري والتطبيقي لدراسته الحالية. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة العامري والمقرمي (2021) بعنوان: “دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الاستراتيجي، التوجيه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الاستثمار في رأس المال البشري) في إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (152) قيادياً في الجامعات اليمنية الأهلية بصنعاء، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية، والاهتمام بتطوير قدرات القيادات الجامعية في مجال التفكير الاستراتيجي، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.

دراسة الروقي والمستادي (2024) بعنوان: “دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية) في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (364) موظفاً وموظفة في جامعة تبوك، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الريادية جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم القيادة الريادية في الجامعة، وتشجيع القيادات على تبني الأفكار الإبداعية والمخاطرة المحسوبة، والعمل على تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية.

دراسة كريم (2021) بعنوان: “دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على مصنع البرج للأسمنت – زليتن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية الفاعلة) في بناء المنظمة المتعلمة في مصنع البرج للأسمنت بمدينة زليتن الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) فرداً من العاملين في المصنع، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة المتعلمة في المصنع محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المصنع بتطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية، وتطوير قدرات القيادات العليا، وتبني آليات التعلم التنظيمي المستمر.

دراسة بافضل (2023) بعنوان: “دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، المبادرة، الاستباقية، المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية) في إدارة الأزمات التسويقية في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (58) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية بالمصنع، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها في إدارة الأزمات التسويقية بالمصنع محل

الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المصنع لمفاهيم القيادة الريادية، وتطوير خطط استباقية للتعامل مع الأزمات التسويقية، وتشجيع الابتكار في الحلول التسويقية.

دراسة صالح ورفاعي ووهب (2025) بعنوان: “دور القيادة الإيجابية في الملكية النفسية: دراسة ميدانية على شركة ميناء القاهرة الجوي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإيجابية بأبعادها (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، الاتصال الإيجابي، المعنى الإيجابي) في تعزيز الملكية النفسية للعاملين في شركة ميناء القاهرة الجوي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركة ميناء القاهرة الجوي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإيجابية بأبعادها في الملكية النفسية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات الشركة لأساليب القيادة الإيجابية، وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي، وبناء علاقات عمل قائمة على الاحترام المتبادل لتعزيز شعور العاملين بالملكية النفسية.

دراسة العثامين والشلبي (2025) بعنوان: “دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على دوائر الأحوال والجوازات الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في دوائر الأحوال والجوازات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في دوائر الأحوال والجوازات الأردنية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الدوائر محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في دوائر الأحوال والجوازات، والاهتمام بتطوير مهارات القادة في التأثير الإيجابي على المرؤوسين، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الرضا الوظيفي.

دراسة الهاشمي (2024) بعنوان: “دور القيادة الواعية في التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية العلوم / جامعة الموصل”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الواعية بأبعادها (الوعي الذاتي، الوعي بالآخرين، الوعي بالسياق، الوعي بالغرض) في تحقيق التفوق التنظيمي في كلية العلوم بجامعة الموصل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من التدريسيين والإداريين في كلية العلوم بجامعة الموصل، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الواعية بأبعادها في التفوق التنظيمي في الكلية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم القيادة الواعية في الكلية، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي القيادي، والاهتمام بمكونات التفوق التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Jacobsen et al. (2022) بعنوان “Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب القيادي على الفعالية التنظيمية من خلال تجربة ميدانية عشوائية على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بأبعادهما. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي القائم على التوزيع العشوائي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من القادة والمؤوسين في منظمات القطاع العام الدنماركية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب القيادي على أساليب القيادة التحويلية والتبادلية أدى إلى تحسينات في الفعالية التنظيمية المدركة من قبل المؤوسين، رغم أن الأثر كان متفاوتاً بحسب طبيعة السلوك القيادي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج التدريب القيادي المنظمة، والجمع بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية لتحقيق أفضل النتائج التنظيمية.

دراسة Salahat et al. (2023) بعنوان “The nexus of leadership styles and total quality management: enhancing healthcare sector implications through individual readiness to change”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الخادمة) وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، مع دراسة الدور الوسيط للاستعداد الفردي للتغيير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في القطاع الصحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع دور وسيط مهم للاستعداد الفردي للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط قيادية داعمة للتغيير في القطاع الصحي، والاهتمام بتعزيز استعداد الأفراد للتغيير لضمان نجاح تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.

دراسة (2022) Alanoglu بعنوان "The role of instructional leadership in increasing teacher self-efficacy: A meta-analytic review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التعليمية بأبعادها في تعزيز الكفاءة الذاتية للمعلمين من خلال مراجعة تحليلية بعدية (Meta-Analysis) للدراسات السابقة. واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي (الميتا)، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات المنشورة التي تناولت العلاقة بين القيادة التعليمية والكفاءة الذاتية للمعلمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة الحجم وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التعليمية والكفاءة الذاتية للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التعليمية لدى مديري المدارس، وتصميم برامج تطوير مهني لتحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين من خلال الدعم القيادي.

دراسة (2023) Supriyadi et al. بعنوان "The role of principal's visionary leadership in improving the quality of education: a literature review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرؤيوية للمديرين بأبعادها (الرؤية، الاتصال، بناء الثقة، التمكين، الالتزام) في تحسين جودة التعليم. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وتم تحليل عدد من الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال القيادة الرؤيوية وعلاقتها بجودة التعليم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة الرؤيوية دوراً محورياً في تحسين جودة التعليم من خلال قدرة المدير على صياغة رؤية واضحة وإلهام العاملين وبناء الثقة والتمكين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني

مديري المدارس لأسلوب القيادة الرؤيوية، وتطوير قدراتهم في صياغة الرؤى وتحويلها إلى ممارسات عملية لتحسين جودة العملية التعليمية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أبو جزر (2022) بعنوان: "واقع جودة الخدمات المقدمة في معبر رفح البري من وجهة نظر المسافرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمات المقدمة في معبر رفح البري بأبعادها (اللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) من وجهة نظر المسافرين عبر المعبر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (384) مسافراً من مستخدمي معبر رفح البري، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المقدمة في معبر رفح البري جاء بدرجة متوسطة إلى ضعيفة من وجهة نظر المسافرين، مع وجود قصور في بعض أبعاد الجودة خاصة الاستجابة واللموسية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الخدمات المقدمة في المعبر، وتطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين على مهارات التعامل مع المسافرين، وتقليل زمن انتظار المسافرين.

دراسة الحاج وعباس (2025) بعنوان: "أثر أبعاد جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء في شركة الخطوط الجوية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمات (اللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في تحقيق رضا العملاء في شركة الخطوط الجوية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عملاء شركة الخطوط الجوية اليمنية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء في الشركة محل الدراسة، حيث كان لُبُعد الاعتمادية الأثر الأكبر يليه بُعد الأمان. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركة بتحسين أبعاد جودة الخدمات، وتطوير قدرات العاملين في التعامل مع العملاء، والالتزام بمواعيد الرحلات، وتعزيز إجراءات السلامة.

دراسة صديقي وهامل (2024) بعنوان: "أثر جودة خدمة النقل في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة عينة من زبائن الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية - ولاية بشار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة خدمة النقل بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في تحقيق رضا الزبون لدى زبائن الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية في ولاية بشار الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من زبائن الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في ولاية بشار، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة خدمة النقل في تحقيق رضا الزبون في الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بتحسين مستوى جودة خدمات النقل، والاستثمار في تطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين، والاهتمام بشكاوى الزبائن ومقترحاتهم.

دراسة الناصر وإسماعيل (2022) بعنوان: "دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عملاء الخطوط الجوية الكويتية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة بأبعادها في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية، مع تفاوت في تأثير الأبعاد على رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الخطوط الجوية الكويتية بتطوير أبعاد جودة الخدمة، وخاصة بُعدي الاعتمادية والاستجابة، وتدريب العاملين على مهارات التواصل مع العملاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (2024) Ande, Wahyuni & Kusumastuti بعنوان "Investigating the impact of service leaders' competencies, organisational service orientation, network capabilities, and perceived service quality on Umrah travel agencies' performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءات قادة الخدمة، والتوجه الخدمي التنظيمي، وقدرات الشبكات، وجودة الخدمة المدركة بأبعادها على أداء وكالات سفر العمرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من مديري وكالات سفر العمرة في إندونيسيا، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءات قادة الخدمة والتوجه الخدمي التنظيمي وقدرات الشبكات وجودة الخدمة المدركة على أداء وكالات سفر العمرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وكالات سفر العمرة بتطوير كفاءات القادة، وتعزيز التوجه الخدمي، وبناء شبكات علاقات فاعلة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمعتمرين.

دراسة (Yuniarso, Setyorini & Anggiani (2021 بعنوان "Service quality to customer satisfaction with situational leadership as moderation (Case study on travel agent)" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على رضا العملاء، مع دراسة الدور المعدّل للقيادة الموقفية في وكالات السفر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عملاء إحدى وكالات السفر، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار المعدّل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة على رضا العملاء، مع وجود دور معدّل مهم للقيادة الموقفية في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني وكالات السفر لأسلوب القيادة الموقفية، وتحسين أبعاد جودة الخدمة، والاهتمام بتدريب العاملين على التعامل المرن مع المواقف المختلفة.

دراسة (Othman, Harun, De Almeida & Sadq (2021 بعنوان "The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج الاتصالات التسويقية وخدمات ما بعد البيع في نموذج المزيج التسويقي التقليدي بأبعاده على رضا العملاء وولائهم في خدمات سفر العمرة بماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من عملاء وكالات سفر

العمرة الماليزية، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي الموسَّع (بما في ذلك الاتصالات التسويقية وخدمات ما بعد البيع) على رضا العملاء وولائهم في خدمات سفر العمرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وكالات سفر العمرة بتطوير الاتصالات التسويقية وخدمات ما بعد البيع، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لبناء ولاء العملاء وضمان تكرار التعامل.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة المختلفة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية متعددة، وتلك التي تناولت جودة الخدمات في القطاعات الخدمية المتنوعة، يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وبيان الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة كمتغير مستقل مؤثر في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، كما هو الحال في دراسة العامري والمقرمي (2021) التي تناولت القيادة الاستراتيجية، ودراسة الروقي والمستادي (2024) التي تناولت القيادة الريادية، ودراسة العثامين والشلبي (2025) التي تناولت القيادة التحويلية. كما تتفق مع الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات، كدراسة الحاج وعباس (2025)، ودراسة الناصر وإسماعيل (2022)، ودراسة أبو جزر (2022)، في اعتماد الأبعاد الخمسة الرئيسة لجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف). كما تتفق مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً لجمع البيانات.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ لم تتناول أيٌّ من الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - متغير "القيادة الميدانية" بمفهومه المتكامل وأبعاده المتعددة، فقد ركزت الدراسات على أنماط قيادية أخرى كالاستراتيجية والريادية والتحويلية والإيجابية والواعية والرؤيوية والتعليمية والموقفية، دون تسليط الضوء على القيادة الميدانية التي تُعدّ نمطاً قيادياً مهماً في القطاعات الخدمية ذات الاحتكاك المباشر بالمستفيدين. كما تختلف الدراسة الحالية في **بيئة التطبيق**، حيث تُطبَّق على قطاع المطارات في المملكة العربية السعودية، في حين طُبِّقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة كالجامعات (العامري والمقرمي، 2021؛ الروقي والمستادي، 2024؛ الهاشمي،

(2024)، والمصانع (كريم، 2021؛ بافضل، 2023)، وشركات الطيران والنقل (الحاج وعباس، 2025؛ الناصر وإسماعيل، 2022؛ صديقي وهامل، 2024)، والمعايير البرية (أبو جزر، 2022)، والقطاع الصحي. (Salahat et al., 2023) كما تختلف في مجتمع الدراسة، إذ تستهدف المشرفين العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، وهي فئة قيادية وسطى تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا وموظفي الصف الأول المتعاملين مباشرة مع المسافرين، وهي فئة لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

وتتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في الجمع بين متغير القيادة الميدانية بأبعادها الحديثة (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين في قطاع المطارات السعودية، وهو ما يمثل إضافةً علميةً وتطبيقيةً نوعيةً في ظل غياب دراسات سابقة تناولت هذا الربط في السياق السعودي، خاصةً في ظل التوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030 نحو تطوير قطاع النقل الجوي، مما يجعل الدراسة الحالية استجابةً بحثيةً لحاجة علمية وتطبيقية ملحة.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: القيادة الميدانية

تُعَدّ القيادة أحد أقدم المفاهيم الإدارية وأكثرها تطوراً واتساعاً، إذ لم تعد تقتصر على الأساليب التقليدية القائمة على إصدار الأوامر والتوجيهات من داخل المكاتب، بل تطورت لتشمل أنماطاً حديثة تركز على التفاعل المباشر، والحضور الفعلي، والمشاركة الميدانية. وتُعرّف القيادة الميدانية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على الوجود الفعلي للقائد في موقع العمل، والتفاعل المباشر مع المرؤوسين، والملاحظة الدقيقة للممارسات، والتدخل الفوري لحل المشكلات، وتوجيه الأداء لحظياً بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وتتبع أهمية القيادة الميدانية من قدرتها على تقليل الفجوة بين الإدارة والعاملين، وإتاحة الفرصة للقائد للاطلاع على واقع العمل عن كثب، ورصد التحديات الفعلية، واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على الواقع

لا على التقارير المكتوبة. كما تُسهم في تعزيز الثقة بين القائد ومروؤسيه، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام.

أبعاد القيادة الميدانية: تتضمن القيادة الميدانية خمسة أبعاد رئيسية، هي (1) **الحضور الميداني** : ويقصد به الوجود الفعلي للقائد في موقع العمل، وتقوّده المستمر لمواقع تقديم الخدمة، وتواصله البصري مع العاملين والمستفيدين (2) **الاتصال المباشر** : ويشير إلى قدرة القائد على التواصل الفعّال مع المرؤوسين وجهاً لوجه، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، وإيصال الرسائل الإدارية بوضوح (3) **التمكين الميداني** : ويعني منح المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات في مواقع العمل، وتفويض السلطات، وتشجيع المبادرة (4) **اتخاذ القرارات الفورية** : ويشير إلى قدرة القائد على معالجة المواقف الطارئة واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في اللحظة المناسبة (5) **متابعة الأداء** : وتعني الرقابة المستمرة على مستوى الأداء الميداني، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، وتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

المحور الثاني: جودة الخدمات المقدمة للمسافرين

تُعَدّ جودة الخدمات من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قِبَل الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء، نظراً لدورها المحوري في تحقيق رضا العملاء وولائهم، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وتُعرّف جودة الخدمة بأنها الفرق بين توقعات العميل حول الخدمة المقدمة وإدراكه الفعلي لها بعد الحصول عليها، فكلما تجاوز الأداء الفعلي التوقعات كانت الجودة مرتفعة، والعكس صحيح.

وفي قطاع المطارات، تكتسب جودة الخدمات المقدمة للمسافرين أهميةً استثنائيةً، نظراً لتنوع فئات المسافرين، وتعدد ثقافاتهم، واختلاف احتياجاتهم، فضلاً عن أنّ المطارات تمثل واجهةً حضاريةً للدول، وأول وآخر انطباع يتشكل لدى المسافرين عنها. وقد اعتمدت الدراسة نموذج (SERVQUAL) الذي طوّره بارسورامان وزملاؤه لقياس جودة الخدمة، بأبعاده الخمسة المعروفة.

أبعاد جودة الخدمات (1) :الملموسية :وتشير إلى المظاهر المادية للخدمة، كالمرافق والتجهيزات والمعدات الحديثة، ومظهر العاملين، ونظافة المكان (2) **الاعتمادية** :وتعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات، والوفاء بالوعود في مواعيدها (3) **الاستجابة** :وتشير إلى الرغبة في مساعدة المسافرين وتقديم الخدمة الفورية لهم، وسرعة الاستجابة لاستفساراتهم واحتياجاتهم (4) **الأمان** :

ويعني معرفة العاملين وكياستهم وقدرتهم على بعث الثقة والاطمئنان لدى المسافرين (5). **التعاطف** : ويشير إلى الاهتمام الفردي بكل مسافر، وفهم احتياجاته الخاصة، ومعاملته باحترام ومودة.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الميدانية وجودة الخدمات

تتجلى العلاقة الوثيقة بين القيادة الميدانية وجودة الخدمات في قطاع المطارات من خلال الدور المحوري الذي يؤديه القائد الميداني في تشكيل بيئة العمل، وتحفيز العاملين على تقديم خدمات متميزة، والتدخل الفوري لمعالجة أي قصور في مستوى الخدمة. فالحضور المستمر للمشرف في مواقع تقديم الخدمة يُتيح له رصد المشكلات فور ظهورها، وتوجيه العاملين، وضمان الالتزام بمعايير الجودة، مما ينعكس إيجاباً على إدراك المسافرين لجودة الخدمات المقدمة إليهم.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

القيادة الميدانية (Field Leadership)

التعريف المفاهيمي : نمط قيادي حديث يقوم على الحضور الفعلي للقائد في موقع العمل، والتفاعل المباشر مع المرؤوسين والمستفيدين، ومتابعة الأداء بشكل لحظي، واتخاذ القرارات الفورية بناءً على الملاحظة المباشرة للواقع، بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وجودة متميزة في المخرجات.

التعريف الإجرائي : يُقصد بها في هذه الدراسة تلك الممارسات القيادية التي يمارسها المشرفون في مطارات المملكة العربية السعودية من خلال حضورهم الفعلي في مواقع تقديم الخدمة، واتصالهم المباشر بالعاملين والمسافرين، وتمكينهم الميداني للمرؤوسين، واتخاذهم للقرارات الفورية، ومتابعتهم للأداء، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

أبعاد القيادة الميدانية

الحضور الميداني (Field Presence) : التواجد الفعلي للمشرف في مواقع تقديم الخدمة داخل المطار، ومتابعته الشخصية لسير العمل. **إجرائياً** : الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

الاتصال المباشر (Direct Communication): قدرة المشرف على التواصل وجهاً لوجه مع العاملين والمسافرين، والاستماع الفعال لهم .إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

التمكين الميداني (Field Empowerment): منح المشرف صلاحيات لمرؤوسيه لاتخاذ القرارات في مواقع العمل .إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

اتخاذ القرارات الفورية (Immediate Decision-Making): قدرة المشرف على معالجة المواقف الطارئة واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة .إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

متابعة الأداء (Performance Follow-up): الرقابة المستمرة على الأداء الميداني وتقديم التغذية الراجعة الفورية .إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

جودة الخدمات المقدمة للمسافرين (Quality of Services Provided to Travelers)

التعريف المفاهيمي: المستوى الذي تصل إليه الخدمات المقدمة في المطارات في تلبية توقعات المسافرين واحتياجاتهم، من خلال تقديم خدمات تتصف بالدقة، والسرعة، والأمان، والتعاطف، ضمن بيئة مادية ملائمة تعزز رضاهم وثقتهم.

التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة مستوى تلبية الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية لتوقعاتهم من خلال أبعاد الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

أبعاد جودة الخدمات

الملموسية (Tangibility): المظاهر المادية للخدمة كالتجهيزات ونظافة المرافق ومظهر العاملين . إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

الاعتمادية (Reliability): قدرة المطار على تقديم الخدمات الموعودة بدقة وثبات .إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

الاستجابة: (Responsiveness) سرعة تلبية احتياجات المسافرين ومساعدتهم. **إجرائياً:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

الأمان: (Assurance) كفاءة العاملين وقدرتهم على بعث الثقة والاطمئنان لدى المسافرين. **إجرائياً:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

التعاطف: (Empathy) الاهتمام الفردي بالمسافرين ومراعاة ظروفهم الخاصة. **إجرائياً:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

المشرفون في المطارات (Airport Supervisors)

التعريف المفاهيمي: الموظفون الذين يشغلون مواقع إشرافية في المطارات، ويتحملون مسؤولية الإشراف المباشر على العاملين في مواقع تقديم الخدمة، ومتابعة سير العمل، وضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

التعريف الإجرائي: جميع المشرفين العاملين في المطارات الرئيسة بالمملكة العربية السعودية، والذين يمارسون مهاماً إشرافية مباشرةً على العاملين في مختلف أقسام الخدمة بالمطار، ويشكلون مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار عينة الدراسة منه.

مطارات المملكة العربية السعودية (Saudi Arabian Airports)

التعريف الإجرائي: المطارات الدولية والإقليمية العاملة في المملكة العربية السعودية والخاضعة لإشراف الهيئة العامة للطيران المدني، والتي تُقدّم فيها خدمات متنوعة للمسافرين، وتُطبّق فيها هذه الدراسة.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحث وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسيقوم الباحث من خلال هذا المنهج بوصف واقع ممارسات القيادة الميدانية لدى المشرفين في مطارات المملكة العربية

السعودية، ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وقياس أثر أبعاد القيادة الميدانية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

كما سوف يستعين الباحث بالمنهج الوثائقي (المكتبي) في بناء الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للطيران المدني في المملكة العربية السعودية. وسوف يتم توظيف المنهج الإحصائي في معالجة البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، بما يُمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بموضوعية علمية.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية الدولية والإقليمية، والبالغ عددها (29) مطاراً موزعةً على مختلف مناطق المملكة، ومنها المطارات الدولية الرئيسية كمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، ومطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومطار الملك فهد الدولي بالدمام، ومطار الأمير محمد بن عبدالعزيز الدولي بالمدينة المنورة. ويبلغ العدد الإجمالي التقريبي للمشرفين العاملين في هذه المطارات وفقاً لأحدث الإحصائيات المتاحة من الهيئة العامة للطيران المدني نحو (1200) مشرفاً يمارسون مهامهم الإشرافية على مختلف الأقسام الخدمية والتشغيلية في هذه المطارات.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيلاً دقيقاً لجميع فئات مجتمع الدراسة وفقاً لتوزيعها الجغرافي والوظيفي. وبناءً على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) ودرجة خطأ (0.05)، سوف يبلغ حجم العينة المستهدفة (291) مشرفاً، وسوف يقوم الباحث بتوزيع (350) استبانة تحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل. ويُتوقع استرداد ما لا يقل عن (310) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، بما يحقق معدل استجابة يُعدّ مقبولاً علمياً في مثل هذا النوع من الدراسات الميدانية.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسين، هما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافةً إلى التقارير الرسمية والإحصائيات الصادرة عن الهيئة العامة للطيران المدني وشركات إدارة المطارات في المملكة العربية السعودية، وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من خلال قواعد البيانات العلمية المحكمة.

المصادر الأولية: وسوف تتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة التي سيصممها الباحث، والتي ستوزع على عينة الدراسة من المشرفين العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة

سوف يقوم الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتناول المتغير المستقل (القيادة الميدانية) وأبعاده الخمسة، ويتكون من (20) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الأبعاد	عدد الفقرات
الحضور الميداني	4 فقرات
الاتصال المباشر	4 فقرات
التمكن الميداني	4 فقرات

اتخاذ القرارات الفورية	4 فقرات
متابعة الأداء	4 فقرات
الإجمالي	20 فقرة

القسم الثالث: ويتناول المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للمسافرين) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتكون من (12) فقرة تقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين في مطارات المملكة العربية السعودية.

وسوف يتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة = 5 درجات، موافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة). كما سوف يتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إضافةً إلى برنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات الهيكلية عند الحاجة، وسوف يستعين الباحث بالأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة الميدانية بأبعادها (الحضور الميداني، الاتصال المباشر، التمكين الميداني، اتخاذ القرارات الفورية، متابعة الأداء) على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين بأبعادها (اللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

الحدود المكانية: سوف تُطبّق الدراسة الميدانية في المطارات الرئيسة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على المشرفين العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، دون غيرهم من فئات العاملين.

الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي (2026م).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ande, D. F., Wahyuni, S., & Kusumastuti, R. D. (2024). Investigating the impact of service leaders' competencies, organisational service orientation, network capabilities, and perceived service quality on Umrah travel agencies' performance. *Journal of Islamic Marketing*, 15(3), 653–681

Yuniarso, A., Setyorini, A. D., & Anggiani, S. (2021). Service quality to customer satisfaction with situational leadership as moderation (Case study on travel agent). *E-Journal of Tourism*, 8(2), 140

Othman, B. A., Harun, A., De Almeida, N. M., & Sadq, Z. M. (2021). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. *Journal of islamic marketing*, 12(2), 363–388.

Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131.

Salahat, M., Ajouz, M., Hammash, A., Shehadeh, M., Tunsi, W., Jamjoom, Y., ... & Al-Sartawi, A. (2023). The nexus of leadership styles and total quality management: enhancing healthcare sector implications through individual

readiness to change within decisions sciences framework. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 6(4).

Alanoglu, M. (2022). The role of instructional leadership in increasing teacher self-efficacy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Education Review*, 23(2), 233–244.

Supriyadi, S., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah, S. (2023). The role of principal's visionary leadership in improving the quality of education: a literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 2(3), 287–298.

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The role of field leadership in improving the quality of services
provided to travelers – a field study on supervisors in Saudi Arabian
airports**

Prepared by

Naif Mohammed ALdawsari

261002033

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448–2026