

دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في
المطارات السعودية

إعداد الطالب/

محمد عدنان بغدادي

الرقم الجامعي/

253001795

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جرّاد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
7.....	قائمة الجداول
9.....	فهرس الأشكال
11.....	المستخلص
12.....	الفصل الأول
13.....	المقدمة
14.....	مشكلة الدراسة
15.....	أهمية الدراسة
16.....	أهداف الدراسة
16.....	تساؤلات الدراسة
17.....	فرضيات الدراسة
17.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة
21.....	المقدمة
22.....	المتغير التابع والمستقل
25.....	الدراسات السابقة
29.....	المنطلقات النظرية للدراسة
33.....	الفصل الثالث
33.....	منهجية الدراسة
34.....	المقدمة
35.....	مجتمع البحث
36.....	المنهجية وطرق البحث

38.....	خطوات جمع البيانات
40.....	أدوات الدراسة.....
41.....	حدود البحث.....
43.....	الفصل الرابع.....
43.....	نتائج الدراسة.....
44.....	المقدمة.....
45.....	تحليل البيانات.....
86.....	المناقشة.....
88.....	الخاتمة.....
89.....	التوصيات.....
90.....	المراجع.....
93.....	الملاحق.....
98.....	Abstract.....

قائمة الجداول

48.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
49.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
51.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
52.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
53.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية
55.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لاستقطاب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي
56.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين
57.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة
59.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين
60.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم
61.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي
63.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين
64.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين
65.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لشعور العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية
67.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة فرصاً عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز
68.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة
69.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية
71.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران
72.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة
73.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية
75.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية
76.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
76.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
77.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية واستقطاب واختيار المواهب

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتطوير وتنمية المواهب.	78
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. والاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها.	80
جدول 27 : ملخص النموذج.	81
جدول 28 : تحليل التباين.	82
جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.	82
جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.	85
جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.	85

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 50
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 52
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية 54
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لاستقطاب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي. 55
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين. 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة. 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين. 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم. 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي. 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين. 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين. 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لشعور العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية. 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة فرصًا عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز. 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة. 68
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية. 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران. 71
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة. 72
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية. 74
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. 75
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. واستقطاب واختيار المواهب. 77
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتطوير وتنمية المواهب. 79

- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. والاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها.....80
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي83
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار.....84

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، وذلك من خلال قياس أثر استراتيجيات استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب في تعزيز مستويات التميز التشغيلي المستدام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت على عينة بلغت (267) مشاركاً من العاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام، كما تبين أن استقطاب الكفاءات المؤهلة يسهم في رفع جودة الأداء التشغيلي، وأن تطوير المواهب من خلال التدريب والتأهيل المستمر يعزز كفاءة العاملين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات التشغيلية، في حين يؤدي الاحتفاظ بالمواهب إلى استقرار القوى العاملة والمحافظة على الخبرات التنظيمية، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات واستدامة الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب، وتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين سياسات الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، وتطوير أنظمة تقييم الأداء، والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز تنافسية المطارات السعودية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التميز التشغيلي المستدام،

الخدمات الأرضية، المطارات السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

تشكل إدارة المواهب من أهم الركائز الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز التشغيلي المستدام، خصوصاً في القطاعات الديناميكية التي تعتمد على الموارد البشرية بشكل رئيسي في تقديم الخدمات، مثل قطاع الخدمات الأرضية في المطارات. يزداد الاهتمام بإدارة المواهب نتيجة لتغير بيئة العمل وزيادة المنافسة العالمية، حيث أصبحت القدرة على جذب الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتطويرها، عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز وضمان استدامة العمليات التشغيلية. في سياق المطارات، يمثل العاملون في قطاع الخدمات الأرضية قلب العمليات اليومية، إذ يقومون بالعديد من المهام الحيوية مثل إدارة حركة الركاب، التعامل مع الأمتعة، وخدمة الطائرات، وكلها عمليات تتطلب دقة وكفاءة عالية لضمان تجربة إيجابية للمسافرين وتعزيز سمعة المؤسسة (Rinaldhy، 2021).

تسلط الدراسات الحديثة الضوء على أن نجاح إدارة المواهب لا يقتصر على اختيار الموظفين الأكفاء فحسب، بل يشمل تصميم برامج متكاملة للتدريب والتطوير، وتطبيق نظم تقييم الأداء الفعالة، ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب، وتحفيزها بما يتوافق مع أهداف المنظمة الطويلة المدى. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في المطارات السعودية، التي تشهد توسعاً مستمراً في بنيتها التحتية وخدماتها الجوية، مما يجعل الحاجة إلى استراتيجيات متقدمة لإدارة المواهب أمراً جوهرياً للحفاظ على الجودة والكفاءة التشغيلية (Menezes، 2025).

كما أن التميز التشغيلي المستدام في قطاع الخدمات الأرضية لا يتحقق إلا من خلال استراتيجيات متكاملة تربط بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة وأنظمة إدارة الجودة، بحيث تُسهم كل وظيفة وموظف في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وتأتي إدارة المواهب في هذا السياق كأداة استراتيجية لتوجيه المهارات والكفاءات نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر، مع مراعاة التحولات الاقتصادية والتقنية التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية. لذا، فإن دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام للعاملين في هذا القطاع تتيح فهماً أعمق للعوامل التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمراريته (Attar، 2025).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، مع التركيز على تحديد أبرز الممارسات الفعالة والتحديات التي تواجه تطبيقها، وذلك بهدف تقديم توصيات علمية تساهم في رفع كفاءة الأداء وضمان استدامة الخدمات المقدمة بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.

مشكلة الدراسة

تشكل إدارة الموارد البشرية أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، وخصوصاً في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الأداء البشري في العمليات التشغيلية اليومية، مثل قطاع الخدمات الأرضية في المطارات. ورغم الأهمية البالغة للعاملين في هذا القطاع، إلا أن العديد من المطارات السعودية تواجه صعوبات في تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المواهب، سواء فيما يتعلق بجذب الكفاءات المؤهلة، أو تطوير مهارات العاملين، أو الاحتفاظ بالمواهب المتميزة. ويرجع ذلك إلى محدودية وجود برامج موحدة لتقييم الأداء، وعدم توفر خطط واضحة للتدريب المستمر والتطوير المهني، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالتحفيز والحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام والإنتاجية.

إن غياب استراتيجيات إدارة المواهب الفعّالة يؤدي إلى العديد من المشكلات التشغيلية التي تؤثر على جودة الخدمات الأرضية، منها انخفاض كفاءة الأداء الفردي والجماعي، زيادة معدلات الأخطاء التشغيلية، ضعف المرونة في التعامل مع المتغيرات المفاجئة في حركة الرحلات الجوية، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، ما يؤدي بدوره إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب وتأخر تحقيق أهداف المطارات من حيث التميز التشغيلي واستدامة الجودة. علاوة على ذلك، فإن عدم استثمار الطاقات البشرية بشكل مناسب يقلل من قدرة القطاع على الابتكار وتحسين الخدمات المقدمة للمسافرين، ويضعف القدرة التنافسية للمطارات السعودية على المستوى الإقليمي والدولي، خصوصاً في ظل توسع البنية التحتية والخدمات الجوية والتنافس مع مطارات عالمية أخرى (D'Angelo, 2022).

انطلاقاً من هذه المشكلات، تتجلى مشكلة الدراسة الرئيسية في مدى تأثير غياب أو ضعف استراتيجيات إدارة المواهب على قدرة العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية على تحقيق التميز التشغيلي المستدام. وبناءً على هذه المشكلة، تتفرع العديد من المشاكل المترتبة عليها، أهمها:

1. انخفاض كفاءة الأداء التشغيلي بسبب عدم التطوير المستمر للمهارات والقدرات الفردية والجماعية.
2. ارتفاع معدل دوران الموظفين، ما يؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب واستنزاف الموارد.
3. ضعف مستوى الالتزام والتحفيز لدى العاملين، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.
4. تراجع القدرة على الابتكار وتحسين العمليات التشغيلية، ما يقلل من التميز التنافسي للمطارات السعودية.

5. صعوبات في التكيف مع التغيرات الطارئة أو الأزمات التشغيلية نتيجة نقص الكفاءات المدربة والقادرة على التعامل مع

الظروف المختلفة بكفاءة (Mehmed، 2023).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وقطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، خصوصاً في السياق السعودي. إذ أن الكثير من الدراسات السابقة ركزت على إدارة المواهب في القطاعات الصناعية أو الخدماتية العامة، بينما لم تحظ البيئة التشغيلية في المطارات السعودية بالاهتمام الكافي من منظور العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام. وبالتالي، توفر الدراسة إطاراً أكاديمياً شاملاً لتحليل أثر إدارة المواهب على الأداء التشغيلي للعاملين، مع التركيز على أبعاد الاستدامة والجودة والابتكار. كما تسهم الدراسة في تطوير النماذج النظرية الخاصة بإدارة المواهب، من خلال تقديم بيانات موثقة واستنتاجات قابلة للتطبيق على بيئات العمل ذات الطبيعة الديناميكية والمعقدة، ما يتيح للباحثين في المستقبل البناء على هذه النتائج لتوسيع نطاق المعرفة وتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات الأرضية والطيران المدني بشكل عام (Wandelt، 2025).

- الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية للدراسة من تأثيرها المباشر على المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، حيث يمكن استخدام نتائجها كمرجع لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب التي تساهم في تحسين الأداء التشغيلي وضمان استدامته. تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في المطارات على تحديد أبرز التحديات التي تواجه جذب وتطوير واحتفاظ

الكفاءات، ووضع خطط عملية لتحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم وولائهم للمؤسسة. كما يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين، من خلال رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الطارئة في العمليات التشغيلية. ومن خلال التركيز على التميز التشغيلي المستدام، فإن الدراسة تمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، وتحقيق توازن بين الأداء اليومي والجودة المستمرة للعمليات، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المطارات السعودية محلياً ودولياً (Eid، 2022).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تحديد دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تحليل أثر جذب الكفاءات وتأهيلها على تحسين الأداء التشغيلي للعاملين.
2. تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على استدامة التميز التشغيلي.
3. دراسة العلاقة بين نظم التحفيز والاحتفاظ بالمواهب ورفع مستوى الالتزام المؤسسي.
4. تحديد مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات الأرضية.
5. استكشاف دور إدارة المواهب في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات التشغيلية والطوارئ في المطارات.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. كيف يؤثر جذب الكفاءات وتأهيلها على مستوى الأداء التشغيلي للعاملين في الخدمات الأرضية؟

2. ما هو أثر برامج التدريب والتطوير المهني على استدامة التميز التشغيلي؟
3. كيف تساهم نظم التحفيز والاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الالتزام المؤسسي والكفاءة التشغيلية؟
4. ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات الأرضية؟
5. كيف تساعد استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التشغيلية والمواقف الطارئة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين جذب الكفاءات وتأهيلها وتحسين الأداء التشغيلي للعاملين.
2. تساهم برامج التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي في تحقيق استدامة التميز التشغيلي.
3. تؤثر نظم التحفيز والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً إيجابياً على الالتزام المؤسسي والكفاءة التشغيلية.
4. تعمل استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات الأرضية.
5. يساهم تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في رفع قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التشغيلية والطوارئ.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية إدارة المواهب (Talent Management Theory) باعتبارها الإطار النظري الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتعد هذه النظرية من أبرز النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تنطلق من فكرة أن العنصر البشري الموهوب يمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في المؤسسات، وأن امتلاك المواهب والمحافظة عليها وتطويرها يعد من أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من تحقيق أداء متميز واستدامة تنافسية في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر وارتفاع

متطلبات الجودة والكفاءة. وتؤكد النظرية أن المؤسسات التي تستثمر بصورة منهجية في استقطاب الكفاءات وتنميتها وإدارة مساراتها الوظيفية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والتميز مقارنة بالمؤسسات التي تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مجرد عنصر تشغيلي.

وترى نظرية إدارة المواهب أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو التقنية، وإنما يرتبط بقدرتها على اكتشاف الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتوفير بيئة عمل تساعد على تطوير قدراتهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن. ومن هذا المنطلق، تنظر النظرية إلى إدارة المواهب باعتبارها عملية استراتيجية متكاملة تبدأ بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ثم استقطاب المواهب المناسبة، واختيارها، وتأهيلها، وتطويرها، وإدارة أدائها، وتوفير فرص النمو الوظيفي لها، وانتهاءً بالمحافظة عليها من خلال الحوافز والبيئة التنظيمية الداعمة. ويؤدي نجاح هذه المراحل إلى تكوين رأس مال بشري قادر على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية.

وتؤكد النظرية كذلك أن إدارة المواهب لا تقتصر على فئة محددة من العاملين، بل تشمل جميع الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات يمكن أن تضيف قيمة للمؤسسة، مع إعطاء اهتمام خاص للوظائف الحيوية التي تؤثر بصورة مباشرة في جودة الأداء واستمرارية العمليات التشغيلية. وفي قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، تزداد أهمية هذا المفهوم نظرًا لاعتماد جودة الخدمات المقدمة على كفاءة العاملين وسرعة استجابتهم ودقة تنفيذهم للمهام التشغيلية، إذ تتطلب طبيعة العمل مستويات مرتفعة من المهارة والانضباط والقدرة على العمل تحت ضغط الوقت، مع الالتزام بمعايير السلامة والجودة الدولية.

وتشير نظرية إدارة المواهب إلى أن تحقيق التميز التشغيلي المستدام يتطلب وجود تكامل بين استراتيجيات إدارة المواهب والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح إدارة المواهب جزءًا من عملية التخطيط الاستراتيجي وليس مجرد نشاط إداري مستقل. ويتحقق هذا التكامل عندما تعمل المؤسسة على مواءمة احتياجاتها التشغيلية مع خطط استقطاب الكفاءات، وتصميم برامج تدريبية تستجيب للتغيرات المستقبلية، وتطوير أنظمة تقييم أداء عادلة، وربط الحوافز بمستويات الإنجاز والابتكار، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

كما توضح النظرية أن استراتيجيات إدارة المواهب تقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشمل استقطاب المواهب، وتطويرها، والمحافظة عليها، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، وإدارة الأداء، والتحفيز والتمكين. وتمثل هذه الأبعاد منظومة مترابطة تهدف إلى ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، وإعداد قيادات مستقبلية قادرة على استمرارية الأداء

المؤسسي، وتقليل معدلات دوران العاملين، وتعزيز الولاء التنظيمي. وترى النظرية أن أي ضعف في أحد هذه الأبعاد ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي سياق المطارات، تكتسب النظرية أهمية خاصة بسبب الطبيعة التشغيلية المعقدة لقطاع الخدمات الأرضية، الذي يعد أحد أكثر القطاعات تأثيراً في جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وكفاءة تشغيل المطارات. فالعاملون في هذا القطاع يتعاملون مع عمليات مترابطة تشمل مناولة الأمتعة، وخدمات الطائرات، وخدمة المسافرين، وإدارة الساحات، والتنسيق مع الجهات الأمنية والرقابية، وهي عمليات تتطلب مهارات عالية، وسرعة في اتخاذ القرار، وقدرة على العمل الجماعي، والالتزام بمعايير السلامة والجودة. ومن ثم فإن نجاح المؤسسات العاملة في هذا القطاع يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تمكّنها من توفير الكفاءات المناسبة، والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها بصورة مستمرة.

كما تندرج هذه النظرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أكدت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتطوير بيئات العمل، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع الطيران. فقد أولت الرؤية اهتماماً كبيراً ببناء كوادر وطنية مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة التطورات العالمية في صناعة الطيران والخدمات اللوجستية، بما يسهم في تعزيز تنافسية المطارات السعودية وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ولذلك فإن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في قطاع الخدمات الأرضية يعد أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق هذه المستهدفات، من خلال إعداد كوادر بشرية قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة والمحافظة على استمرارية الأداء بكفاءة ومرونة.

وانطلاقاً من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية إدارة المواهب لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب بوصفها المتغير المستقل، والتميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية بوصفه المتغير التابع. وتفترض الدراسة أن نجاح المؤسسات في استقطاب المواهب المناسبة، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل داعمة، يؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين، ورفع جودة الأداء التشغيلي، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات التشغيلية، وهو ما ينعكس في النهاية على تحقيق التميز التشغيلي المستدام. كما تشكل هذه النظرية الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في بناء نموذجها المفاهيمي، وصياغة فرضياتها، وتفسير نتائجها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات التطبيقية المتعلقة بإدارة المواهب والتميز التشغيلي في قطاع الطيران والخدمات الأرضية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء أساس معرفي متين يساعد على تفسير موضوع البحث من منظور علمي ومنهجي، ويبيّن الإطار الفكري الذي تنطلق منه الدراسة في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. ويعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي، حيث يساهم في تكوين تصور شامل حول الظاهرة محل الدراسة من خلال استعراض الأدبيات العلمية الحديثة وتحليل الاتجاهات الفكرية التي تناولتها، بما يساعد على فهم طبيعة العلاقات التي تقوم عليها الدراسة وتفسيرها بصورة علمية دقيقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض متكامل للمعرفة العلمية المتوافرة في مجال الدراسة، مع إبراز التطورات التي شهدتها هذا المجال، وتحليل المفاهيم الرئيسة التي تشكل الأساس الفكري للبحث، إلى جانب توضيح الاتجاهات الحديثة التي تناولها الباحثون في الأدبيات المحلية والعالمية. كما يعمل الفصل على توضيح الأسس الفكرية التي بنيت عليها الدراسة الحالية، وإبراز مدى ارتباطها بالممارسات الإدارية الحديثة، وبخاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الطيران والخدمات الأرضية، وما يفرضه ذلك من ضرورة تبني ممارسات إدارية متطورة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

كما يساهم هذا الفصل في تحليل الجهود البحثية السابقة، وإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها، مع مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستعراض المناهج والأساليب التي اعتمدتها، بما يساعد على تكوين رؤية علمية واضحة حول واقع المعرفة في موضوع الدراسة. ويتيح ذلك تحديد الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للدراسة الحالية ويبرز إسهامها في سد الفجوات البحثية، من خلال تقديم معالجة علمية تتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية في المطارات السعودية.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يؤسس للإطار العلمي الذي تستند إليه جميع مراحل الدراسة اللاحقة، حيث يساهم في بناء النموذج الفكري للدراسة، ودعم صياغة الفرضيات، وتوفير الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في تفسير النتائج عند الانتهاء من الدراسة التطبيقية. كما يساعد في تحقيق الترابط المنهجي بين مشكلة الدراسة وأهدافها والإجراءات التطبيقية التي سيتم اتباعها لاحقاً، بما يضمن اتساق جميع عناصر البحث مع المعايير العلمية المعتمدة في الدراسات الأكاديمية.

يمثل هذا الفصل قاعدة معرفية متكاملة تضمن انطلاق الدراسة من أسس علمية راسخة، وتساهم في تعزيز موثوقية البحث، وتدعم قدرته على تقديم نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

المتغير التابع والمستقل

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج بحثي يهدف إلى تفسير دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، وذلك من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات التي تعكس أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة المواهب داخل المؤسسات، وتحليل مدى إسهامها في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغير تابع يتمثل في التميز التشغيلي المستدام، وثلاثة متغيرات مستقلة تتمثل في استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وذلك استنادًا إلى الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والدراسات التي تناولت إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

أولاً: المتغير التابع: التميز التشغيلي المستدام

يمثل التميز التشغيلي المستدام المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية بصورة مستمرة، مع المحافظة على جودة الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد، والاستجابة السريعة للمتغيرات التشغيلية، بما يضمن استدامة تقديم الخدمات وفق أعلى معايير الجودة والسلامة. ويُعد التميز التشغيلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على التحسين المستمر للعمليات التشغيلية، وتقليل الهدر، وتعزيز القيمة المقدمة للمستفيدين، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، يكتسب التميز التشغيلي المستدام أهمية استثنائية نظرًا للطبيعة الحساسة للعمليات التشغيلية، والتي تتطلب مستويات عالية من الدقة والسرعة والتنسيق بين مختلف الإدارات والفرق العاملة. وتشمل هذه العمليات مناولة الأمتعة، وخدمة الطائرات، وخدمة المسافرين، وإدارة الساحات، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وهي جميعها تعتمد بصورة رئيسة على كفاءة العاملين ومدى جاهزيتهم لأداء مهامهم وفق المعايير الدولية.

كما يرتبط التميز التشغيلي المستدام بمجموعة من المؤشرات المهمة، مثل رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وخفض التكاليف، وزيادة سرعة الإنجاز، وتعزيز رضا المسافرين وشركات الطيران، إضافة إلى دعم القدرة التنافسية للمطارات السعودية. ومن ثم، فإن تحقيق هذا النوع من التميز لا يقتصر على تحسين الأداء في المدى القصير، وإنما يمتد ليشمل بناء قدرات تنظيمية مستدامة تمكن المؤسسة من المحافظة على مستويات الأداء المتميز في المستقبل.

ثانياً: المتغير المستقل الأول: استقطاب المواهب

يقصد باستقطاب المواهب جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف جذب الكفاءات البشرية المتميزة القادرة على الإسهام في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات الوظيفية، وتصميم استراتيجيات الاستقطاب، واختيار المرشحين الأكثر كفاءة، وتوظيفهم بما يتناسب مع متطلبات الوظائف المختلفة.

ويعد استقطاب المواهب الخطوة الأولى في بناء رأس مال بشري قادر على تحقيق الأداء المتميز، حيث إن جودة عمليات الاختيار والتوظيف تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. وفي قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، يمثل استقطاب العاملين ذوي المهارات الفنية والسلوكية العالية عنصراً أساسياً لضمان جودة الخدمات المقدمة وسلامة العمليات التشغيلية، نظراً لما يتطلبه هذا القطاع من مهارات متخصصة وقدرة على العمل تحت ضغط الوقت.

كما يسهم استقطاب المواهب في تقليل تكاليف دوران العاملين، وتحسين سرعة اندماج الموظفين الجدد، وتعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات التشغيلية المستقبلية، الأمر الذي يدعم تحقيق التميز التشغيلي المستدام.

ثالثاً: المتغير المستقل الثاني: تطوير المواهب

يشير تطوير المواهب إلى جميع البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. ويشمل ذلك التدريب المستمر، والتطوير المهني، والإرشاد الوظيفي، والتعلم التنظيمي، وإعداد القيادات المستقبلية.

ويعد تطوير المواهب من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد العاملين على مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية، ويرفع من قدرتهم على التعامل مع التحديات التشغيلية بكفاءة ومرونة. كما يسهم في تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة في المطارات. وفي قطاع الخدمات الأرضية، يكتسب تطوير المواهب أهمية مضاعفة نتيجة التطور المستمر في تقنيات الطيران، واشتراطات السلامة، ومتطلبات شركات الطيران العالمية، مما يجعل التدريب المستمر ضرورة استراتيجية للحفاظ على كفاءة العاملين وتحقيق الأداء المستدام.

رابعاً: المتغير المستقل الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

يقصد بالاحتفاظ بالمواهب قدرة المؤسسة على المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة العالية، وتوفير بيئة عمل تشجعهم على الاستمرار وتحقيق أفضل مستويات الأداء. ويتحقق ذلك من خلال توفير الحوافز المناسبة، والعدالة التنظيمية، وفرص التطور الوظيفي، والقيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية الإيجابية، إضافة إلى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

ويمثل الاحتفاظ بالمواهب أحد أهم المؤشرات على نجاح إدارة المواهب، لأن فقدان الكفاءات يؤدي إلى خسارة الخبرات المتراكمة، وارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، وتأثر جودة العمليات التشغيلية. وفي المقابل، فإن المحافظة على الكفاءات تسهم في استقرار بيئة العمل، وتعزيز العمل الجماعي، ونقل المعرفة بين العاملين، ورفع مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي.

وفي بيئة المطارات، حيث تعتمد العمليات التشغيلية على الخبرة والتنسيق والدقة، فإن الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين يعد عاملاً رئيساً لضمان استمرارية الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة والكفاءة التشغيلية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة الحالية من فرضية أساسية مفادها أن التميز التشغيلي المستدام يتأثر بصورة مباشرة بفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب داخل قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية. فكلما نجحت المؤسسة في استقطاب المواهب المناسبة، أصبحت أكثر قدرة على توفير كفاءات تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة. كما أن الاستثمار في تطوير المواهب يسهم في رفع مستويات المعرفة والمهارة والجاهزية المهنية للعاملين، ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التطورات التقنية والتشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستمراريتها. وفي الوقت نفسه، فإن الاحتفاظ بالمواهب يضمن استقرار القوى العاملة والمحافظة على الخبرات التنظيمية، ويحد من آثار دوران الموظفين، الأمر الذي يعزز استدامة الأداء التشغيلي ويخفض تكاليف التشغيل.

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب من جهة، والتميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية من جهة أخرى، بحيث يؤدي التحسن في تطبيق هذه الاستراتيجيات إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الاستدامة التشغيلية، بما يدعم تنافسية المطارات السعودية ويحقق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الدراسات السابقة

في ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية السعودية 2030، أصبحت إدارة المواهب عاملاً أساسياً لضمان تفوق المؤسسات واستدامة ميزتها التنافسية. كما تُعدّ المرونة الاستراتيجية أداةً جوهريةً للتكيف مع التغيرات وتحقيق أداء مستدام. هدفت دراسة (Alshiha, 2025) إلى استكشاف أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين في وكالات السفر بالمملكة، وتم جمع 488 استبياناً صالحاً للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً لإدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة والمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. كما أكدت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في تعزيز أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السفر. أوصت الدراسة بأن تركز وكالات السفر على تحسين ممارسات إدارة المواهب، مثل استقطاب الكفاءات، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار. كما أكدت على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم المرونة الاستراتيجية، بما في ذلك تحسين سرعة اتخاذ القرارات، والتنبؤ بالتغيرات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تحقق ولاء العملاء.

لطالما شكلت إدارة الموظفين الموهوبين موضوعاً بالغ الأهمية لعقود، حيث تسعى الشركات متعددة الجنسيات حول العالم جاهدةً لوضع استراتيجية متكاملة ورؤية واضحة لإدارة المواهب، بما يضمن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في مؤسساتها. وقد زاد انتشار مفهوم إدارة المواهب في هذه الشركات وبين صناع القرار الاستراتيجيين من أهمية فهم طبيعة ونطاق أنشطة ومبادرات إدارة المواهب في قطاع النفط والغاز السعودي. تُجري دراسة (Alshehri, 2024) مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، بهدف فهم وتحليل وجهات النظر والتعريفات المتعلقة بأنشطة إدارة المواهب. وقد تم تحليل أدبيات إدارة المواهب، ويُقترح إعداد تقرير شامل عنها كجزء من هذه الورقة. علاوة على ذلك، تم تحديد بعض المحاور الرئيسية في أدبيات إدارة المواهب، وهي: فهم استراتيجيات إدارة المواهب، والنهج الداخلي المُستخدم، والتركيز الخارجي، والتحديات التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات في هذا المجال. وتؤكد النتائج على أهمية معالجة تحديات تنمية المواهب والاحتفاظ بها، مثل الحاجة إلى فرص تدريب وتطوير أكثر فعالية، وأنظمة تقييم أداء أكثر كفاءة. إذا لم تُعالج هذه التحديات، فقد تُعيق بشكل كبير قدرة المؤسسة على تنمية قوة عاملة تُلبّي متطلبات القطاع المتغيرة. وبناءً على نتائجنا، نُسلط الضوء على بعض الثغرات في الدراسات السابقة. وسيُتاح

للباحثين الاستراتيجيين والممارسين مناقشة الإجراءات العملية التي يُمكنهم اتخاذها في مجال إدارة التكنولوجيا لمواجهة أي تحديات وعقبات، وذلك باتباع خطوات عملية وإيجاد حلول فعّالة.

تهدف دراسة (Hassanein، 2022) إلى تعميق فهم استراتيجيات إدارة المواهب لتشجيع مشاركة الموظفين في قطاع السياحة بالشرق الأوسط خلال جائحة كوفيد-19 وبعدها، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير مشاركة الموظفين على رضا العملاء. أُجريت الدراسة بمنهجية نوعية، حيث طُرحت أسئلة مفتوحة على 37 مديراً من خلال مقابلات شبه منظمة. شارك في الدراسة مديرون من قسم الموارد البشرية في فنادق عديدة في الشرق الأوسط، من بينها لبنان، والإمارات العربية المتحدة، ومصر، والأردن، والبحرين، وقطر، والمملكة العربية السعودية، وتركيا، وسلطنة عُمان. كانت غالبية الفنادق من فئة الخمس نجوم، بينما كانت فنادق أخرى من فئة الأربع نجوم. استُخلصت محاور الدراسة نوعياً من البيانات باستخدام تحليل المحتوى الاستقرائي في برنامج QSR NVivo. أظهرت النتائج أنه من خلال تطبيق استراتيجيات مناسبة لإدارة المواهب، يمكن تعزيز مشاركة موظفي الفنادق، وبالتالي رضاهم الوظيفي. وأكدت جائحة كوفيد-19 على ضرورة وضع أهداف واقعية للاحتفاظ الفعال بالموظفين الموهوبين. تشير النتائج إلى أن نقص الموارد والاستثمارات في استراتيجيات إدارة المواهب (مثل نظام المكافآت) قد يؤدي إلى فقدان الموظفين الموهوبين. ويتمثل الأثر الإجمالي للموظفين الموهوبين في زيادة رضا العملاء، حيث تتحسن جودة الخدمة وتعزز التفاعل بين الموظفين والعملاء. وتُعد هذه النتائج مفيدة للباحثين والقادة في قطاع الفنادق بمنطقة الشرق الأوسط.

هدفت دراسة (Al-Oumi، 2021) إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التجارية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت منهجية المسح من خلال استبيانات لجمع البيانات من ست وسبعين شركة تصنيع سعودية مدرجة في البورصة، والتي تمثل مجتمع البحث. واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، الإصدار 19) لتحليل البيانات باستخدام عدة اختبارات وأساليب إحصائية، بما في ذلك المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتحليل العاملي الاستكشافي، والانحدار الخطي والانحدار التدريجي. تشير النتائج الرئيسية للدراسة إلى أن أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب مجتمعةً لها تأثير كبير على الأداء الاستراتيجي. ومع ذلك، عند النظر إلى كل بُعد على حدة، وُجد أن التطوير والتحفيز هما بُعدا استراتيجيتي المواهب الوحيدان اللذان لهما تأثير كبير على الأداء الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب طُبقت بشكل متوسط في شركات التصنيع السعودية بمتوسط (3.57)، وأن أدائها الاستراتيجي كان متوسطاً أيضاً بمتوسط (3.55). وقدّمت الدراسة عدة توصيات لشركات التصنيع السعودية، من بينها أهمية

إنشاء قسم متخصص لإدارة المواهب مسؤول عن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وفقاً لمنهجية علمية، مما يمكن هذه الشركات من تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، أداء الاستراتيجيات، شركات التصنيع.

تُعد إدارة المواهب أداة استراتيجية هامة لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. ورغم تزايد الدراسات حول هذا الموضوع عالمياً، إلا أن الدراسات في سياق المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في القطاع الخاص، لا تزال قليلة، مما يُشكّل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. صُمّمت الدراسة لاستكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الموظفين، ومرونة المؤسسة، والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، وذلك استناداً إلى نظرية التباين القائم على الموارد (RBV) كمنظور نظري. جُمعت البيانات من خلال 366 استبياناً مهيكلًا، وجرى اختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. دعمت النتائج الفرضية الأولى (1H)، مُشيرةً إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب على ابتكار الموظفين، والفرضية الثانية (2H) مُظهرَةً وجود علاقة بين هذه الممارسات ومرونة المؤسسة. أما الفرضية الثالثة (3H) فقد أظهرت أن ممارسات إدارة المواهب تُعدّ عاملاً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد النتائج أن تبني مناهج سليمة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها يُسهم في تعزيز الابتكار والمرونة وتحقيق الميزة التنافسية. وتُناقش في الختام أهم الآثار النظرية والتطبيقية للدراسة، إلى جانب حدودها واقتراحات للبحوث المستقبلية (Attar R., 2025).

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تركيزها على إبراز الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب بوصفها مدخلاً حديثاً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. فقد أكدت جميع الدراسات على أن إدارة المواهب لم تعد نشاطاً وظيفياً تقليدياً يقتصر على شؤون التوظيف، بل أصبحت إطاراً استراتيجياً متكاملًا يربط بين استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها، وبين تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى. كما اتفقت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومؤشرات الأداء المختلفة، سواء تمثلت في الميزة التنافسية المستدامة، أو الأداء الاستراتيجي، أو رضا العملاء، أو مشاركة الموظفين.

كذلك تشابه الدراسات في تأكيدها على أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يُعدّ عنصرًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وأن ضعف الاهتمام بإدارة المواهب قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات وتراجع جودة الأداء. ومن أوجه التشابه أيضًا

اعتماد عدد من الدراسات على المنهجية الكمية واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. كما يظهر تقاطع واضح في التأكيد على أهمية التدريب والتطوير والتحفيز كأبعاد محورية ضمن استراتيجيات إدارة المواهب، لما لها من أثر مباشر على رفع كفاءة الأداء وتعزيز الولاء المؤسسي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم وجود أرضية مشتركة بين الدراسات في تناول مفهوم إدارة المواهب، إلا أنها اختلفت في طبيعة القطاعات والسياقات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث تناولت بعضها قطاع السياحة ووكالات السفر، بينما ركزت أخرى على قطاع النفط والغاز أو شركات التصنيع أو قطاع الفنادق في الشرق الأوسط. ويترتب على هذا التنوع اختلاف في طبيعة المتغيرات التابعة التي تم قياسها، إذ ركزت بعض الدراسات على الميزة التنافسية المستدامة، وأخرى على الأداء الاستراتيجي، بينما اهتمت دراسات أخرى بمشاركة الموظفين أو رضا العملاء.

كما برز اختلاف في المنهجيات البحثية المستخدمة، إذ اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحليل البيانات، في حين استخدمت أخرى المنهج النوعي القائم على المقابلات وتحليل المحتوى، مما يعكس تبايناً في زوايا المعالجة والتحليل. كذلك اختلفت الدراسات في طبيعة النماذج المفاهيمية المقترحة، حيث تناولت إحداها الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، بينما ركزت أخرى على تحليل أبعاد إدارة المواهب بصورة مستقلة لمعرفة تأثير كل بعد على الأداء. ويشير هذا التنوع إلى ثراء أدبيات إدارة المواهب، لكنه في الوقت ذاته يكشف عن اختلاف في تركيز الدراسات وغياب توحيد واضح في إطار قياس الأثر داخل سياقات تشغيلية متخصصة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدد من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. من أبرز هذه الفجوات محدودية الدراسات التي تناولت قطاع الخدمات الأرضية في المطارات، خاصة في السياق السعودي، حيث يختلف هذا القطاع من حيث طبيعة عملياته التشغيلية وحساسيته الزمنية واعتماده المكثف على الكفاءة البشرية مقارنة بالقطاعات الأخرى. كما أن معظم الدراسات ركزت على مؤشرات أداء عامة مثل الميزة التنافسية أو الأداء الاستراتيجي، دون التركيز بشكل مباشر على مفهوم التميز التشغيلي المستدام بوصفه متغيراً يعكس جودة العمليات اليومية واستمراريتها وكفاءتها في بيئة تشغيلية معقدة كالمطارات.

لم تُعالج الدراسات السابقة بصورة معمقة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد التميز التشغيلي في سياق يرتبط بعمليات ميدانية مباشرة مع العملاء، كما هو الحال في الخدمات الأرضية التي تتطلب دقة وسرعة واستجابة فورية للتغيرات. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على بيانات مؤسسية تختلف في طبيعتها التنظيمية والثقافية عن بيئة المطارات السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على هذا القطاع. ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية تحديداً، مع اعتماد منهجية كمية تسمح بقياس قوة العلاقة واختبارها إحصائياً، بما يسهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية للأدبيات ذات الصلة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج بحثي يهدف إلى قياس دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، وذلك من خلال دراسة أثر مجموعة من الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المواهب بوصفها متغيرات مستقلة، على مستوى التميز التشغيلي المستدام بوصفه المتغير التابع. ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن نجاح المؤسسات الخدمية، ولا سيما في قطاع الطيران، يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنمية قدراتها بما يضمن تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

أولاً: المتغير التابع: التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية

يمثل التميز التشغيلي المستدام المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويُقصد به قدرة العاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية على تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء بصورة مستمرة، مع المحافظة على استدامة العمليات التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة، والاستجابة السريعة للمتغيرات التشغيلية. ويعد هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق التحسين المستمر في العمليات التشغيلية بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية بصورة مستدامة.

ويكتسب التميز التشغيلي أهمية خاصة في قطاع الخدمات الأرضية، نظراً لأن هذا القطاع يمثل الحلقة الأساسية في تشغيل المطارات، حيث ترتبط به عمليات مناولة الأمتعة، وخدمة المسافرين، وتجهيز الطائرات، وإدارة الساحات، والتنسيق بين مختلف

الجهات العاملة داخل المطار. وتتطلب هذه العمليات مستوى مرتفعاً من الدقة والسرعة والتنسيق والالتزام بالإجراءات التشغيلية، الأمر الذي يجعل التميز التشغيلي أحد أهم عوامل نجاح المطارات ورفع مستوى رضا المسافرين وشركات الطيران. كما يرتبط التميز التشغيلي المستدام بمجموعة من المؤشرات المهمة، مثل تحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وخفض زمن إنجاز العمليات، ورفع الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد البشرية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية المستقبلية. ولذلك فإن تحقيق هذا التميز لا يعتمد فقط على التكنولوجيا أو الإمكانيات المادية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة الموارد البشرية ومدى نجاح المؤسسة في إدارتها وتنمية قدراتها.

ثانياً: المتغير المستقل الأول: الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها

يقصد بالاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها قدرة المؤسسة على المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة العالية، وتوفير بيئة عمل تشجعهم على الاستمرار في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير فرص التطور الوظيفي، وتعزيز العدالة التنظيمية، وبناء ثقافة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار. ويعد هذا البعد من أهم أبعاد إدارة المواهب، لأنه يضمن استقرار القوى العاملة والمحافظة على الخبرات المتراكمة داخل المؤسسة.

وفي قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، يمثل الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها عنصراً أساسياً لضمان استمرارية جودة العمليات التشغيلية، حيث يؤدي فقدان الكفاءات إلى ارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب، وإضعاف الخبرات التشغيلية، والتأثير في سرعة إنجاز الأعمال وجودة الخدمات المقدمة. كما أن وجود نظام حوافز فعال يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويزيد من دافعية العاملين نحو تقديم أفضل مستويات الأداء، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق التميز التشغيلي المستدام.

ثالثاً: المتغير المستقل الثاني: استقطاب واختيار المواهب

يشير استقطاب واختيار المواهب إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لجذب الكفاءات البشرية المؤهلة واختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف المختلفة، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. وتبدأ هذه العملية بتحديد الاحتياجات الوظيفية، ثم الإعلان عن الوظائف، واستقطاب المرشحين، وإجراء عمليات المفاضلة والاختيار وفق معايير موضوعية تعتمد على الكفاءة والخبرة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

وتبرز أهمية هذا البعد في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات بسبب الطبيعة التشغيلية الدقيقة لهذا القطاع، والتي تتطلب موظفين يمتلكون مهارات فنية وسلوكية عالية، وقدرة على العمل تحت ضغط، وسرعة في اتخاذ القرار، والالتزام بإجراءات الأمن والسلامة. ولذلك فإن نجاح المؤسسة في اختيار الكفاءات المناسبة يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة تنفيذ العمليات، الأمر الذي يعزز من مستوى التميز التشغيلي ويضمن استدامته.

كما أن تطبيق أساليب حديثة في استقطاب المواهب، مثل الاختبارات المهنية، والمقابلات المبنية على الكفاءات، واستخدام الأنظمة الرقمية في التوظيف، يسهم في رفع جودة الاختيار وتقليل مخاطر التوظيف غير الملائم، ويضمن بناء قوة عمل قادرة على دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: المتغير المستقل الثالث: تطوير وتنمية المواهب

يقصد بتطوير وتنمية المواهب جميع البرامج والمبادرات التي تهدف إلى رفع مستوى معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم المهنية والسلوكية، بما يتوافق مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. وتشمل هذه البرامج التدريب المستمر، والتأهيل المهني، والإرشاد الوظيفي، والتعلم الإلكتروني، وبرامج إعداد القيادات، وتنمية المهارات الفنية والإدارية.

ويعد تطوير المواهب استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري، حيث يساعد العاملين على مواكبة التطورات المتسارعة في تقنيات الطيران والخدمات الأرضية، ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التحديات التشغيلية بكفاءة ومرونة. كما يسهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، ورفع مستويات الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة العمليات التشغيلية واستدامتها.

وفي قطاع الخدمات الأرضية، تزداد أهمية تنمية المواهب في ظل التوسع المستمر في صناعة الطيران، وتطبيق الأنظمة الرقمية، وارتفاع متطلبات السلامة والجودة، مما يجعل التدريب المستمر والتطوير المهني من أهم العوامل التي تمكن العاملين من أداء مهامهم وفق أفضل الممارسات العالمية وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة الحالية من فرضية رئيسة مفادها أن التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية يتأثر بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب داخل المؤسسات. فكلما نجحت المؤسسة في استقطاب واختيار المواهب المناسبة وفق معايير الكفاءة والجودة، ازدادت قدرتها على تكوين قوة عمل مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ

العمليات التشغيلية بكفاءة عالية. كما أن تطوير وتنمية المواهب من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني يسهم في رفع مستويات المعرفة والخبرة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التشغيلية والتقنية، بما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. وفي المقابل، فإن الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها يعزز استقرار الموارد البشرية، ويزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويحد من دوران العاملين، الأمر الذي يحافظ على الخبرات المتراكمة ويضمن استمرارية الأداء المتميز.

وتفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها، واستقطاب واختيار المواهب، وتطوير وتنمية المواهب وبين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات بصورة متكاملة، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة العمليات التشغيلية، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، والالتزام بمعايير السلامة، واستدامة الأداء المؤسسي، بما يعزز تنافسية المطارات السعودية ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير قطاع الطيران والخدمات اللوجستية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، إذ يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ البحث وفق خطوات علمية منظمة تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، لأنه يوضح المسار العلمي الذي اتبعه الباحث منذ مرحلة التخطيط للدراسة وحتى الوصول إلى البيانات التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الظاهرة محل البحث، بما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التفسير واتخاذ القرارات.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي استند إليها الباحث في اختيار الإجراءات المناسبة لطبيعة المشكلة البحثية، مع بيان المبررات العلمية التي دعت إلى اختيار الأساليب الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والبيئة التطبيقية التي أجريت فيها. كما يوضح الفصل كيفية ضمان جودة البيانات ودقتها، والإجراءات التي تم اتباعها للتأكد من سلامة أدوات القياس، والحرص على أن تكون البيانات المجمعة قادرة على تقديم صورة واقعية عن موضوع الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يعكس مستوى الالتزام بالمنهج العلمي، إذ يوضح بصورة تفصيلية جميع الخطوات التي تم اتباعها أثناء تنفيذ الدراسة، الأمر الذي يتيح للباحثين والمهتمين تقييم سلامة الإجراءات المتبعة وإمكانية الاستفادة منها أو تطبيقها في دراسات مستقبلية. كما يساهم في تعزيز الشفافية العلمية، من خلال توضيح آليات تنفيذ الدراسة، وكيفية التعامل مع البيانات، والإجراءات التي تكفل الحد من الأخطاء والتحيزات المحتملة، بما يرفع من مستوى الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

كما يمثل هذا الفصل الأساس الذي تعتمد عليه المراحل اللاحقة من الدراسة، إذ إن جودة النتائج ترتبط بصورة مباشرة بجودة الإجراءات المنهجية المتبعة. فكلما كانت خطوات تنفيذ الدراسة أكثر دقة وتنظيمًا، زادت موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم والاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. ولذلك فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الإجراءات البحثية، بل يعكس أيضًا مدى التزام الدراسة بالمعايير الأكاديمية التي تضمن سلامة التصميم البحثي وجودة التنفيذ.

ومن هذا المنطلق، يشكل الفصل الثالث الإطار التنفيذي الذي يحول المفاهيم والنماذج النظرية إلى تطبيق عملي منظم، بما يضمن أن تستند النتائج التي سيتم التوصل إليها إلى أسس علمية راسخة، ويعزز من القيمة التطبيقية للدراسة في دعم تطوير قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية وتحسين كفاءة العاملين فيه.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، والذين يباشرون أعمالهم في المؤسسات والشركات المتخصصة في تقديم خدمات المناولة الأرضية وخدمات المسافرين والطائرات داخل المطارات الدولية والإقليمية بالمملكة العربية السعودية. ويشمل هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة بالعمليات التشغيلية، مثل العاملين في خدمات الركاب، ومناولة الأمتعة، وخدمات الساحات، وخدمات الطائرات، وإدارة العمليات، والمشرفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات، إضافة إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية والتدريب، باعتبارهم من الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب داخل بيئة العمل. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لامتلاكه الخبرة العملية والمعرفة الكافية بالممارسات الإدارية التي تتبناها المؤسسات في مجال استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها، فضلاً عن إدراكه لمستوى الأداء التشغيلي داخل بيئة المطارات.

ويستند اختيار مجتمع البحث إلى الطبيعة الحيوية لقطاع الخدمات الأرضية، الذي يمثل أحد أهم المكونات التشغيلية في صناعة النقل الجوي، حيث يعتمد نجاح العمليات اليومية للمطارات بصورة كبيرة على كفاءة العاملين في هذا القطاع ومدى جاهزيتهم لتنفيذ المهام التشغيلية وفق أعلى معايير الجودة والسلامة. ويتميز هذا القطاع بتعدد المهام وتشابك العمليات، الأمر الذي يجعل العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة التشغيلية واستمرارية تقديم الخدمات دون تأخير أو أخطاء. ومن ثم، فإن دراسة العاملين في هذا القطاع توفر بيانات واقعية تساعد على تقييم مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام.

كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث المؤهلات العلمية، والخبرات المهنية، والمستويات الإدارية، والتخصصات الوظيفية، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على تمثيل مختلف وجهات النظر المتعلقة بموضوع البحث. ويساعد هذا التنوع في الحصول على صورة شاملة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في بيئة العمل، ومدى انعكاسها على جودة الأداء التشغيلي واستدامته. كما يسمح بدراسة الاختلافات المحتملة في إدراك العاملين لممارسات إدارة المواهب باختلاف مواقعهم الوظيفية وخبراتهم العملية، الأمر الذي يعزز من ثراء النتائج ودقتها.

ويأتي اختيار مجتمع الدراسة أيضاً في ضوء ما يشهده قطاع الطيران المدني في المملكة العربية السعودية من توسع كبير في البنية التحتية للمطارات، وزيادة أعداد المسافرين، وارتفاع مستوى المنافسة بين المطارات الإقليمية والدولية، إلى جانب توجه المملكة نحو تحويل مطاراتها إلى مراكز لوجستية عالمية ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد أدى ذلك إلى زيادة

الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، مما يجعل العاملين في قطاع الخدمات الأرضية مجتمعاً مناسباً لدراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام.

واعتمدت الدراسة على هذا المجتمع لكونه يمثل البيئة التطبيقية التي تتجسد فيها متغيرات الدراسة بصورة مباشرة، إذ إن العاملين هم الأكثر قدرة على تقييم واقع استقطاب المواهب، وبرامج تطويرها، وسياسات الاحتفاظ بها، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء التشغيلي اليومي. كما أن البيانات المستمدة من هذا المجتمع تسهم في بناء نتائج أكثر دقة وواقعية، وتدعم إمكانية تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التميز التشغيلي المستدام لدى العاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، واختبار مدى دلالة هذه العلاقة إحصائياً. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الموضوعي، مما يسمح بتحديد قوة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستخلاص نتائج قابلة للتعميم بدرجة عالية من الدقة.

وقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ضمن الإطار الكمي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، من خلال وصف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتحليل أثرها على أبعاد التميز التشغيلي المستدام، وذلك باستخدام أدوات إحصائية لاختبار الفرضيات والتحقق من صحتها.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، نظراً لدورهم المحوري في تنفيذ العمليات التشغيلية اليومية. ويشمل ذلك الموظفين العاملين في خدمات الركاب، مناولة الأمتعة، خدمات الطائرات، العمليات الميدانية، والإشراف الإداري.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية (أو الطبقية عند الحاجة)، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية. وتم تحديد حجم العينة وفق الأساليب الإحصائية المناسبة التي تضمن تمثيلًا دقيقًا للمجتمع، بما يسمح بتعميم النتائج بدرجة موثوقة.

- أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة. وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تغطي محورين رئيسيين:

1. استراتيجيات إدارة المواهب (جذب الكفاءات، التدريب والتطوير، التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي).

2. التميز التشغيلي المستدام (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، الابتكار، المرونة، الاستدامة).

واستخدم مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة استجابة المبحوثين، بما يسمح بتحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- صدق الأداة وثباتها

لضمان جودة النتائج ودقتها، تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الموارد البشرية، للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم قياس الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط بين الفقرات والمحاور.

أما ثبات الأداة فقد تم اختبارها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث يشير ارتفاع قيمة المعامل إلى درجة عالية من الاعتمادية والثبات في القياس، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

- أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتشمل:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات.

- اختبار معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام.

- تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبار الفرضيات باستخدام مستوى دلالة إحصائية مناسب ($\alpha \leq 0.05$)

وقد مكنت هذه الأساليب من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتحديد مدى دلالة العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية باعتبارها المنهجية الأنسب لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، لما تتميز به من القدرة على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وتساعد المنهجية الكمية في قياس مستوى العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام، كما تتيح اختبار الفرضيات العلمية بصورة تعتمد على الأدلة الإحصائية بعيداً عن الأحكام الشخصية أو التفسيرات الذاتية.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد مجتمع الدراسة بصورة دقيقة، واختيار الفئة المستهدفة من العاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم ممارسات إدارة المواهب داخل مؤسساتهم. وقد روعي عند تحديد الفئة المستهدفة أن تضم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يضمن تنوع البيانات وشمولها لجميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويزيد من درجة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

وفي المرحلة التالية، تم إعداد أداة الدراسة في صورة استبانة علمية صممت استناداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات السابقة ذات العلاقة باستراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة بصورة مباشرة، مع مراعاة أن تكون صياغة الفقرات واضحة وسهلة الفهم، وأن تغطي جميع الأبعاد التي يسعى البحث إلى قياسها، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على العبارات المطروحة من خلال خمس درجات متدرجة تبدأ من "أوافق بشدة" وتنتهي

بـ"لا أوافق بشدة". ويتميز هذا المقياس بقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة كمية، بما يسهل تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة.

وقبل البدء في التطبيق الميداني، تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة ومناهج البحث العلمي، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات، وارتباطها بأهداف الدراسة، وشمولها لجميع الجوانب المطلوب قياسها. كما تم إجراء تطبيق أولي للاستبانة على عينة محدودة من العاملين، بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عنها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعها في صورتها النهائية.

بعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة باستخدام الوسائل الإلكترونية المعتمدة، بما يسهم في الوصول إلى العاملين في مختلف المطارات والشركات المشغلة للخدمات الأرضية داخل المملكة. وقد تم توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يشجعهم على تقديم إجابات دقيقة وصادقة تعكس واقع ممارسات إدارة المواهب داخل مؤسساتهم.

وعقب الانتهاء من مرحلة جمع الاستبانات، تمت مراجعة جميع الاستجابات للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو البيانات غير المنطقية، واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بما يضمن جودة البيانات المستخدمة في الدراسة. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف البحث.

واختتمت مرحلة جمع البيانات بإعداد قاعدة بيانات متكاملة تضم جميع الاستجابات المقبولة، مع التأكد من دقتها وسلامتها قبل البدء في التحليل الإحصائي. كما التزم الباحث طوال مراحل جمع البيانات بأخلاقيات البحث العلمي، من خلال احترام خصوصية المشاركين، والمحافظة على سرية المعلومات، واستخدام البيانات في حدود الأغراض الأكاديمية فقط، بما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن سلامة الإجراءات المنهجية للدراسة، ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التميز التشغيلي المستدام في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

أدوات الدراسة

في إطار اعتماد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها المدخل الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، تم استخدام أدوات قياس كمية تتيح جمع بيانات رقمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي الموضوعي. وقد تمثلت الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الاستبانة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسات الإدارية والتنظيمية، وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء العاملين بطريقة منهجية تسمح بتحديد قوة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات شيوعًا في البحوث الكمية، خاصة عندما يكون الهدف قياس تصورات أفراد عينة كبيرة نسبيًا حول ممارسات إدارية أو سلوكيات تنظيمية، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تستهدف العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى مراجعة موسعة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام، بهدف ضمان شمولها لجميع الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة. واشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، مثل سياسات الاستقطاب والاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، إضافة إلى تخطيط التعاقب الوظيفي، وذلك بوصفها متغيرًا مستقلًا. كما تضمنت فقرات أخرى تقيس مستوى التميز التشغيلي المستدام باعتباره متغيرًا تابعًا، من خلال مؤشرات تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وجودة الأداء، والقدرة على الابتكار، والمرونة في مواجهة التغيرات التشغيلية، واستمرارية الأداء على المدى الطويل. وقد صيغت الفقرات بلغة واضحة ومباشرة تتناسب مع طبيعة المبحوثين، مع مراعاة الدقة العلمية في التعبير عن المفاهيم النظرية.

ولتحويل استجابات أفراد العينة إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح قياس درجة الموافقة أو عدمها على العبارات المطروحة بدرجات متدرجة، مما يسمح بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط واختبار الفرضيات بدقة. كما تم التأكد من صلاحية الأداة من الناحية العلمية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، والتأكد من ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة وأهدافها. كذلك تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية والاستقرار في الإجابات، بما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

وعقب جمع الاستبانات من أفراد العينة، تم إدخال البيانات إلى برنامج إحصائي متخصص لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وذلك بهدف تفسير النتائج واختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين

استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام. وبهذا الشكل، شكلت الاستبانة الأداة المحورية في هذه الدراسة، إذ مكنت من قياس المتغيرات محل البحث بصورة كمية دقيقة ومنظمة، وأسهمت في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة من حيث حدودها البشرية على العاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة والمتأثرين بشكل مباشر بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب. ويشمل ذلك الموظفين العاملين في خدمات الركاب، ومناولة الأمتعة، وخدمات الطائرات، والعمليات التشغيلية الميدانية، إضافة إلى المشرفين والإداريين المرتبطين بهذه الأنشطة. وقد تم التركيز على هذه الفئة تحديدًا لكونها تمثل العنصر البشري المسؤول عن تنفيذ العمليات اليومية التي تعكس مستوى التميز التشغيلي واستدامته. وعليه، فإن نتائج الدراسة تفسّر في ضوء خصائص هذه الفئة، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع العاملين في قطاع الطيران أو القطاعات الأخرى دون مراعاة الفروق التنظيمية والوظيفية.

- الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، حيث تعكس النتائج واقع استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى التميز التشغيلي المستدام خلال تلك الفترة المحددة. ونظرًا لأن الممارسات الإدارية قد تتغير بمرور الوقت نتيجة لتطور السياسات المؤسسية أو التغيرات الاقتصادية أو التنظيمية، فإن النتائج تعبر عن صورة آنية للواقع في الإطار الزمني الذي أجريت فيه الدراسة. وبالتالي، فإن أي تغيرات مستقبلية في سياسات إدارة الموارد البشرية أو في طبيعة العمليات التشغيلية قد تؤثر على مستوى العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، مما يستدعي إجراء دراسات لاحقة لمواكبة تلك التغيرات.

- الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على المطارات السعودية التي يطبق فيها قطاع الخدمات الأرضية محل البحث، وذلك في إطار البيئة التنظيمية والإدارية الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا التحديد المكاني نظرًا لخصوصية البيئة التشغيلية والتنظيمية التي تحكم عمل المطارات السعودية، سواء من حيث اللوائح، أو الثقافة التنظيمية، أو طبيعة التوسع والتطوير

الذي يشهده قطاع الطيران في المملكة. وعليه، فإن النتائج التي يتم التوصل إليها ترتبط بالسياق المحلي للمطارات السعودية، وقد تختلف في حال تطبيق الدراسة في بيئات تشغيلية أو دول أخرى تختلف في أنظمتها الإدارية أو مستويات نضجها المؤسسي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يتم فيه عرض المخرجات الفعلية للتطبيق الميداني وتحويل البيانات التي تم جمعها إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويعد هذا الفصل تنويعاً لجميع الجهود التي بُذلت في إعداد الدراسة، إذ يجمع بين الأساس النظري والمنهجية التطبيقية للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة، وتوضح طبيعة العلاقات بين عناصرها بصورة موضوعية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل لما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، مع تحليلها وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات ذات الصلة، وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما يركز الفصل على إبراز الدلالات التطبيقية للنتائج، وتوضيح انعكاساتها على بيئة العمل في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، بما يساهم في تقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي المستدام، ويساعد متخذي القرار على تطوير السياسات والممارسات الإدارية ذات العلاقة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض النتائج الرقمية أو الإحصائية، بل يمتد إلى تفسيرها بصورة علمية وربطها بالواقع العملي، بما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العاملين. كما يساهم في تحويل النتائج إلى مؤشرات عملية تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجياتها الإدارية، وتحسين قدرتها على تحقيق الاستدامة التشغيلية، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويختتم هذا الفصل بعرض أبرز الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، وصياغة مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب داخل قطاع الخدمات الأرضية، وتعزيز مستويات الأداء والتميز التشغيلي، إضافة إلى تقديم توجيهات بحثية مستقبلية يمكن أن تشكل امتداداً للدراسة الحالية. وبذلك يمثل الفصل الرابع المحصلة النهائية للبحث، ويجسد القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة من خلال ربط نتائجها بالواقع العملي، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تدعم تطوير قطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءات الإحصائية الشاملة للمتغيرات الديموغرافية والعبارات المحورية في الاستبانة عن اتجاهات عامة قوية نحو تأييد استراتيجيات إدارة المواهب في قطاع الخدمات الأرضية؛ فالمتوسطات الحسابية لغالبية العبارات تدور حول القيمة ثلاثة ونصف بنسب انحراف معياري تتراوح غالباً بين القيمة واحد فاصلة أربعة والواحد فاصلة ستة؛ الأمر الذي يشير إحصائياً إلى مستويات عالية من الموافقة بين أفراد العينة البالغ عددهم مئتان وستة وسبعون موظفاً. يلاحظ أن الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً تعبر عن تباين طبيعي في وجهات النظر؛ فقد تعزى هذه الاختلافات إلى التنوع في الفئات العمرية والدرجات العلمية للمشاركين؛ فالقيم السالبة لمعامل الالتواء تؤكد أن التوزيع يميل نحو الاستجابات الإيجابية العالية؛ مما يعني أن موظفي القطاع يدركون القيمة الفعلية لتطبيق هذه الاستراتيجيات الحديثة. إن انخفاض المتوسط الحسابي في بعض العبارات مثل العبارة المتعلقة بالأداء المؤسسي التي سجلت القيمة ثلاثة فاصلة خمسة وعشرين يفتح الباب لاحتمالية وجود تحديات تطبيقية على أرض الواقع تختلف عن النوايا الاستراتيجية؛ بيد أن المقاييس الإجمالية تظهر تجانساً مقبولاً يسند موثوقية هذه البيانات للاعتماد عليها في بناء الخطط التطويرية لقطاع الطيران.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.292	-1.315	.147	.062	1.411	3.00	.085	2.98	0	276
.292	-1.978	.147	.190	.499	1.00	.030	1.45	0	276
.292	-.965	.147	-.114	1.223	3.00	.074	3.26	0	276
.292	-1.306	.147	-.384	1.415	4.00	.085	3.50	0	276

تعتمد المؤسسة
معايير واضحة
لاستقطاب
الكفاءات
والمواهب
المناسبة لقطاع
الخدمات
الأرضية.

تستقطب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.	276	0	3.54	.091	4.00	1.514	-.592	.147	-1.160	.292
تسهم آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.	276	0	3.43	.093	4.00	1.551	-.355	.147	-1.455	.292
تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.	276	0	3.51	.093	4.00	1.541	-.506	.147	-1.275	.292
توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.	276	0	3.50	.086	4.00	1.426	-.467	.147	-1.165	.292
تحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.	276	0	3.43	.088	4.00	1.454	-.388	.147	-1.267	.292
تسهم برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.	276	0	3.51	.088	4.00	1.458	-.504	.147	-1.190	.292

تعمد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين.	276	0	3.50	.090	4.00	1.488	-466	.147	-1.274	.292
توفر المؤسسة حوافر مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.	276	0	3.37	.087	4.00	1.443	-220	.147	-1.421	.292
يشعر العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.	276	0	3.49	.089	4.00	1.486	-432	.147	-1.307	.292
توفر المؤسسة فرصاً عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.	276	0	3.40	.091	4.00	1.504	-372	.147	-1.387	.292
تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.	276	0	3.47	.094	4.00	1.562	-456	.147	-1.384	.292
أسهمت استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.	276	0	3.50	.085	4.00	1.415	-384	.147	-1.283	.292

سأعدت إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.	276	0	3.40	.089	4.00	1.480	-350	.147	-1.340	.292
أسهمت إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.	276	0	3.45	.092	4.00	1.524	-423	.147	-1.369	.292
أدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.	276	0	3.25	.098	4.00	1.622	-229	.147	-1.579	.292
أرى أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطا □	276	0	3.46	.085	4.00	1.415	-396	.147	-1.220	.292

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

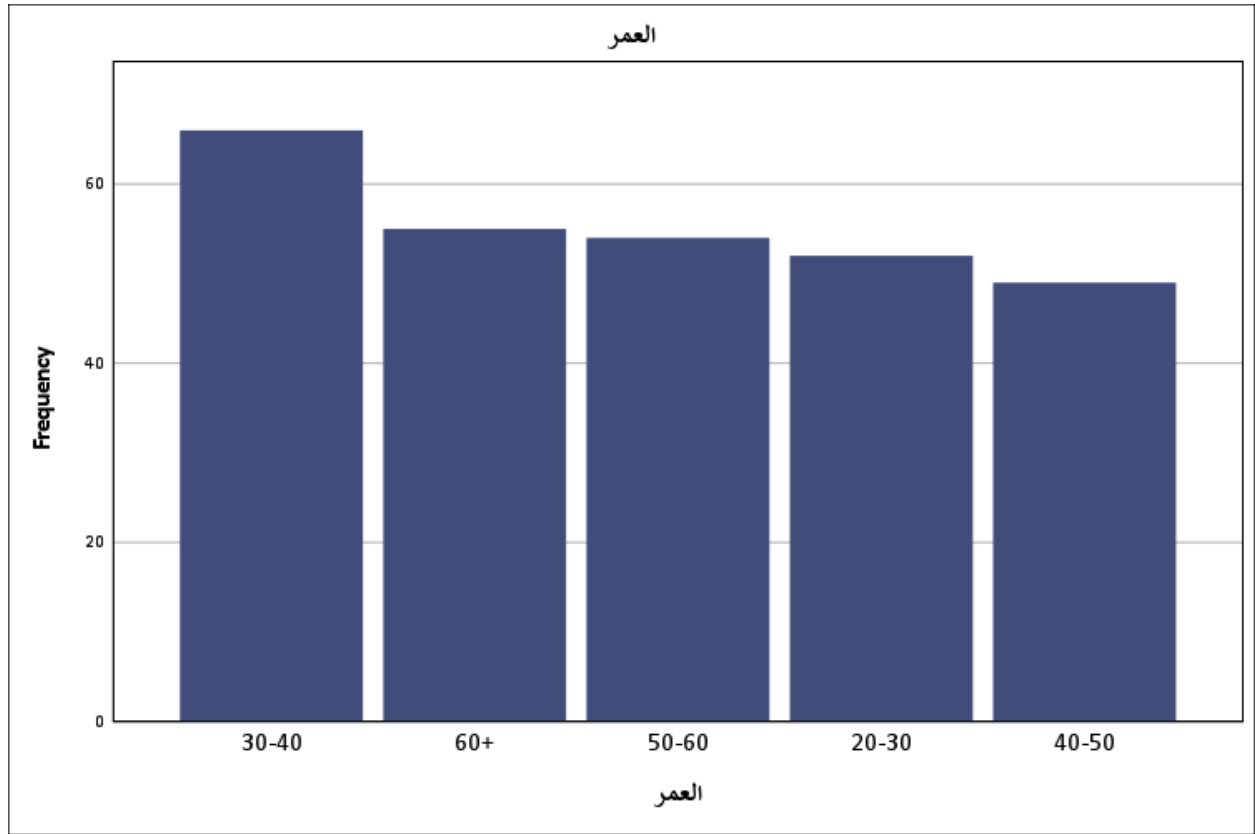
• عمر المشاركين في التجربة

تظهر مخرجات التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية هيكلية ديموغرافية متوازنة للغاية؛ إذ تمثل الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً الكتلة الأكبر بواقع ثلاثة وعشرين فاصلة تسعة بالمئة من إجمالي العينة. تتقارب

الفئات الأخرى بشكل ملموس؛ فحلت الفئة العمرية التي تتجاوز ستين عاماً في المرتبة الثانية بنسبة تسعة عشر فاصلة تسعة بالمئة؛ تلتها مباشرة الفئة من خمسين إلى ستين عاماً بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمئة؛ ثم الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة ثمانية عشر فاصلة ثمانية بالمئة. يعبر هذا التوزيع عن بيئة عمل تجمع بين حيوية الشباب وخبرة الحرس القديم؛ فوجود نسبة تقارب الأربعين بالمئة من الموظفين الذين تجاوزوا سن الخمسين يشير إلى مخزون معرفي هائل يتطلب استراتيجيات إحلال وتطوير دقيقة لضمان نقل الخبرات للأجيال الشابة؛ مما قد يسهم في استدامة التميز التشغيلي في المطارات؛ بينما تعكس النسبة المرتفعة للفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً وجود طاقة بشرية في أوج عطائها المهني قادرة على قيادة التغيير وتبني التكنولوجيا الحديثة.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	66	23.9	23.9	23.9	Valid
60+	55	19.9	19.9	43.8	
50-60	54	19.6	19.6	63.4	
20-30	52	18.8	18.8	82.2	
40-50	49	17.8	17.8	100.0	
Total	276	100.0	100.0		

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

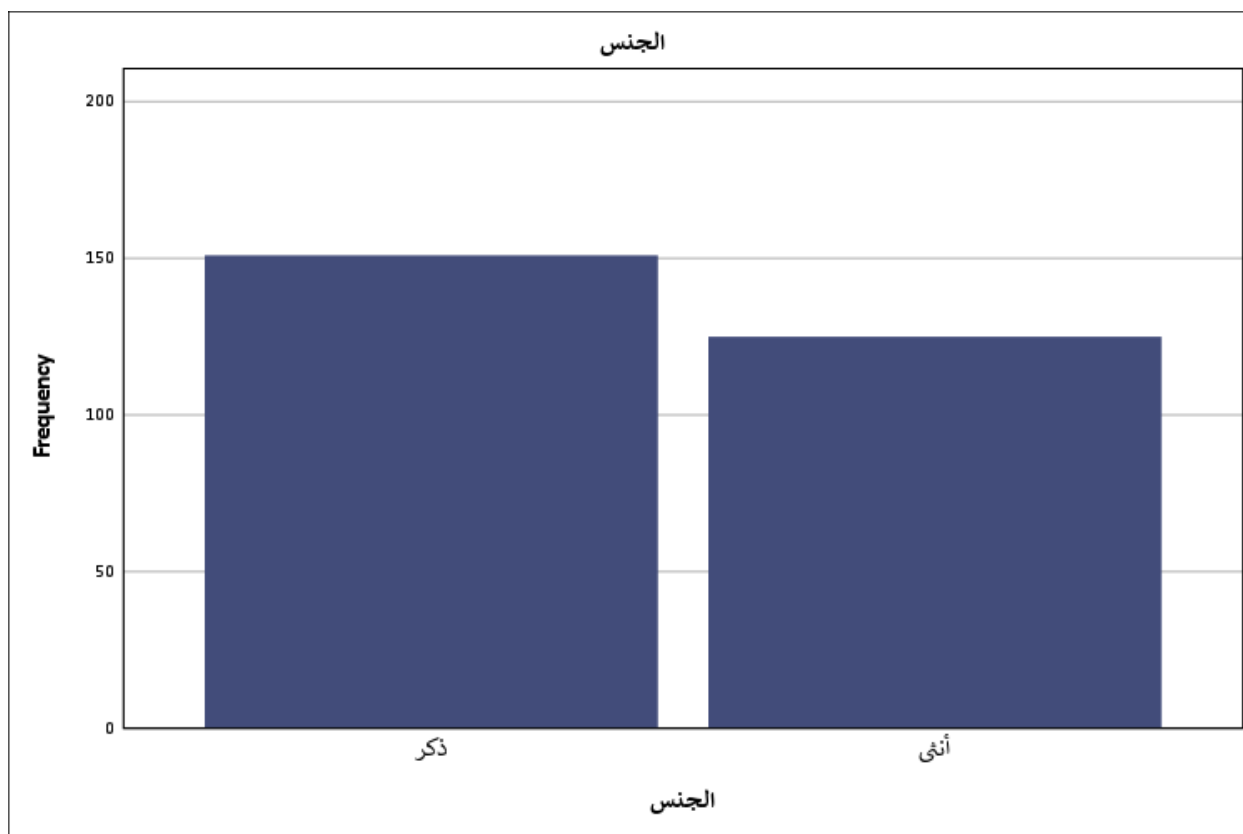
• جنس المشاركين في التجربة

توضح النسب التكرارية لعينة الدراسة وجود توزيع متوازن بين الجنسين داخل قطاع الخدمات الأرضية مع تفوق نسبي بسيط لصالح الذكور؛ فقد بلغ عدد الموظفين الذكور مئة وواحد وخمسين موظفاً بنسبة بلغت أربعة وخمسين فاصلة سبعة بالمئة؛ في حين وصل عدد الموظفات الإناث إلى مئة وخمس وعشرين موظفة بنسبة بلغت خمسة وأربعين فاصلة ثلاثة بالمئة. يعكس هذا التقارب الإحصائي التحولات الجذرية في بيئة العمل بقطاع الطيران؛ فالقطاع الذي كان حكرًا على الرجال في عقود سابقة بات يستقطب الكفاءات النسائية بشكل مكثف؛ الأمر الذي يحتمل أن يضيف تنوعاً في المهارات والقدرات التنظيمية داخل صالات المطارات ومراكز العمليات التشغيلية؛ بيد أن هذا التوازن الإحصائي يفرض على إدارة الموارد البشرية تصميم استراتيجيات للمواهب تراعي الاحتياجات المختلفة لكلا الجنسين بما يضمن بيئة عمل عادلة ومحفزة للجميع.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
54.7	54.7	54.7	151	ذكر	Valid

100.0	45.3	45.3	125	أنثى	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

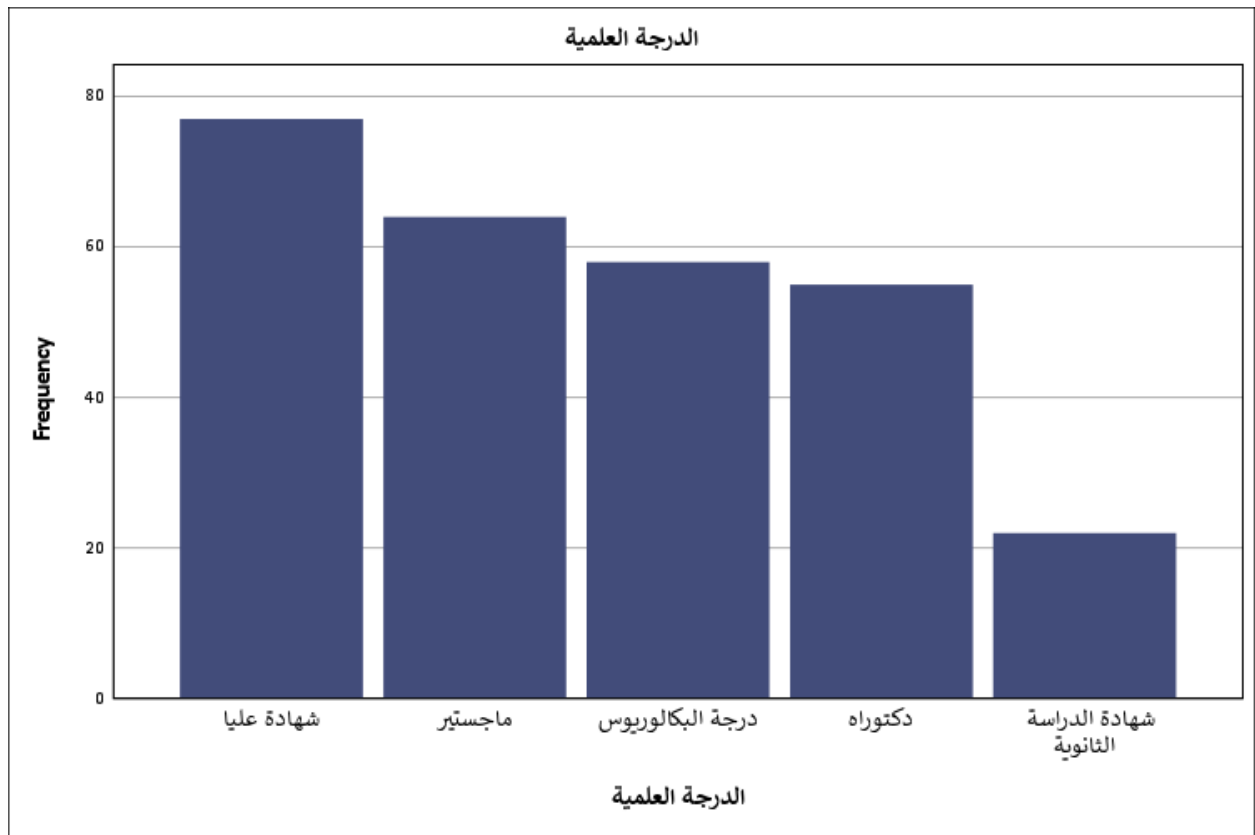
• الدرجة العلمية

تسير التوزيعات التكرارية للمستويات التعليمية لأفراد العينة نحو غلبة المؤهلات الأكاديمية العليا؛ إذ تشكل فئة حملة الشهادات العليا الكتلة الأكبر بواقع سبعة وسبعين موظفاً ونسبة ثمانية وعشرين فاصلة تسعة بالمئة من العينة الإجمالية. تقاطعت الاستجابات مع فئة الماجستير التي سجلت نسبة ثلاثة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة؛ تلتها درجة البكالوريوس بنسبة واحد وعشرين بالمئة؛ ثم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة تسعة عشر فاصلة تسعة بالمئة؛ في حين لم تتجاوز فئة الشهادة الثانوية نسبة ثمانية بالمئة فقط. تشير هذه المستويات التعليمية الرفيعة التي تتجاوز فيها نسبة حملة الشهادات الجامعية وفوق الجامعية حاجز الاثنين والتسعين بالمئة إلى وعي معرفي وثقافي حاد لدى الموظفين؛ مما يسهل من مهمة المؤسسة في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المعقدة؛ غير أن هذا الارتفاع في التأهيل الأكاديمي قد يرفع من سقف توقعات العاملين حيال

الحوافز وفرص الترقى الوظيفي؛ الأمر الذي يستدعي مواءمة دقيقة بين قدراتهم التعليمية وطبيعة المهام التشغيلية الموكلة إليهم.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.9	27.9	27.9	77	شهادة عليا	Valid
51.1	23.2	23.2	64	ماجستير	
72.1	21.0	21.0	58	درجة البكالوريوس	
92.0	19.9	19.9	55	دكتوراه	
100.0	8.0	8.0	22	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



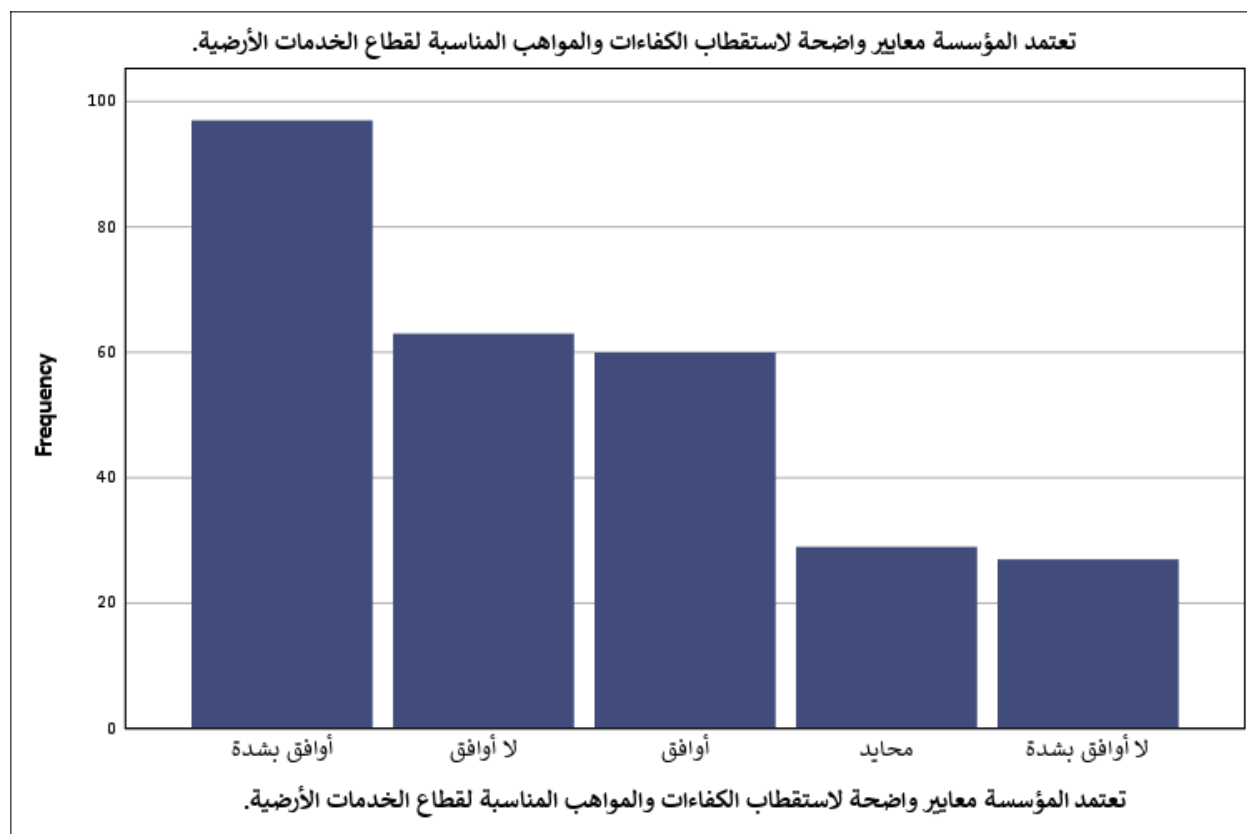
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية.

أظهرت النتائج الإحصائية لهذه العبارة موافقة واضحة من قبل المستجيبين؛ فقد احتلت فئة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بتكرار بلغ سبعة وتسعين وبنسبة خمسة وثلاثين فاصلة واحد بالمئة. حلت فئة "لا أوافق" في المرتبة الثانية بنسبة اثنين وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة؛ تلتها فئة "أوافق" بنسبة واحد وعشرين فاصلة سبعة بالمئة؛ بينما توزعت بقية الاستجابات بين المحايد وغير الموافقين بشدة. يبرز المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة خمسين وانحرافه المعياري البالغ واحد فاصلة أربعمئة وخمسة عشر ميلاً عاماً نحو الإقرار بوجود المعايير؛ غير أن النسبة الملموسة لمعارض العبارة والتي تقترب من ثلث العينة تثير تساؤلات حول مدى شفافية هذه المعايير أو عدالة تطبيقها على أرض الواقع؛ فعدم وضوح آليات الاستقطاب لشرائح معينة من الموظفين قد يؤدي إلى شعور بالإحباط؛ مما يحتم على الإدارة مراجعة قنوات الاتصال الداخلي لضمان نشر وتوضيح معايير الكفاءة لجميع العاملين دون استثناء.

تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.1	35.1	35.1	97	أوافق بشدة	Valid
58.0	22.8	22.8	63	لا أوافق	
79.7	21.7	21.7	60	أوافق	
90.2	10.5	10.5	29	محايد	
100.0	9.8	9.8	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية.

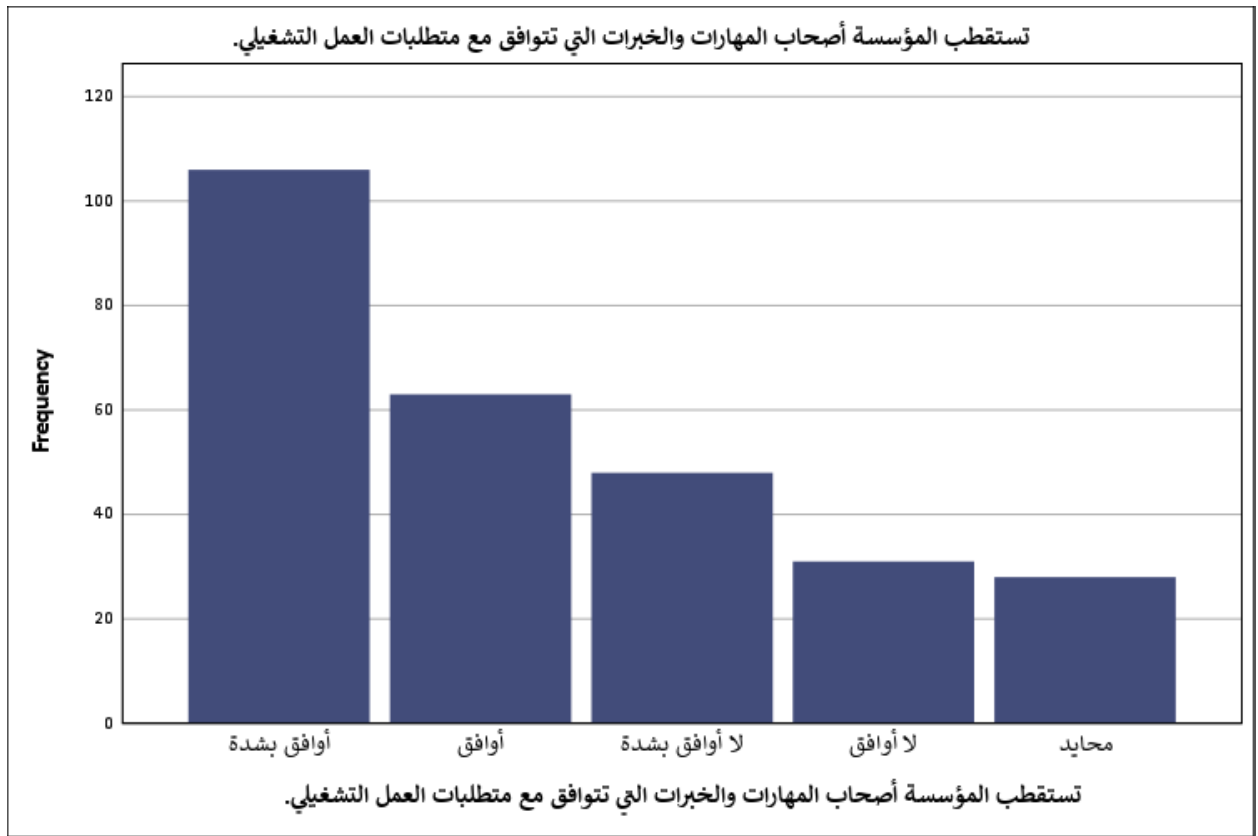
• تستقطب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.

تتجه آراء غالبية المشاركين نحو تأييد هذه العبارة بشكل قوي؛ فقد سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بمئة وستة استجابات ونسبة ثمانية وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة. جاء خيار "أوافق" في المرتبة التالية بنسبة اثنين وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة سبعة عشر فاصلة أربعة بالمئة. يعبر المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين عن قناعة عامة بنجاح المؤسسة في مواءمة الاستقطاب مع الاحتياجات التشغيلية؛ فالمطارات تتطلب مهارات نوعية دقيقة للتعامل مع الطائرات والمسافرين؛ غير أن الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة خمسمئة وأربعة عشر يشير إلى تشتت واضح في الآراء؛ فقد يرى موظفو الخطوط الأمامية قصوراً في بعض الكفاءات المستقطبة حديثاً مقارنة برؤية الإدارة التنفيذية؛ مما يستوجب بناء جسور تقييمية مستمرة بين متطلبات الميدان الفعلي ودوائر التوظيف المركزية.

تستقطب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	38.4	38.4	38.4	Valid

أوافق	63	22.8	22.8	61.2
لا أوافق بشدة	48	17.4	17.4	78.6
لا أوافق	31	11.2	11.2	89.9
محايد	28	10.1	10.1	100.0
Total	276	100.0	100.0	

جدول 6: التحليل الإحصائي لاستقطاب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لاستقطاب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.

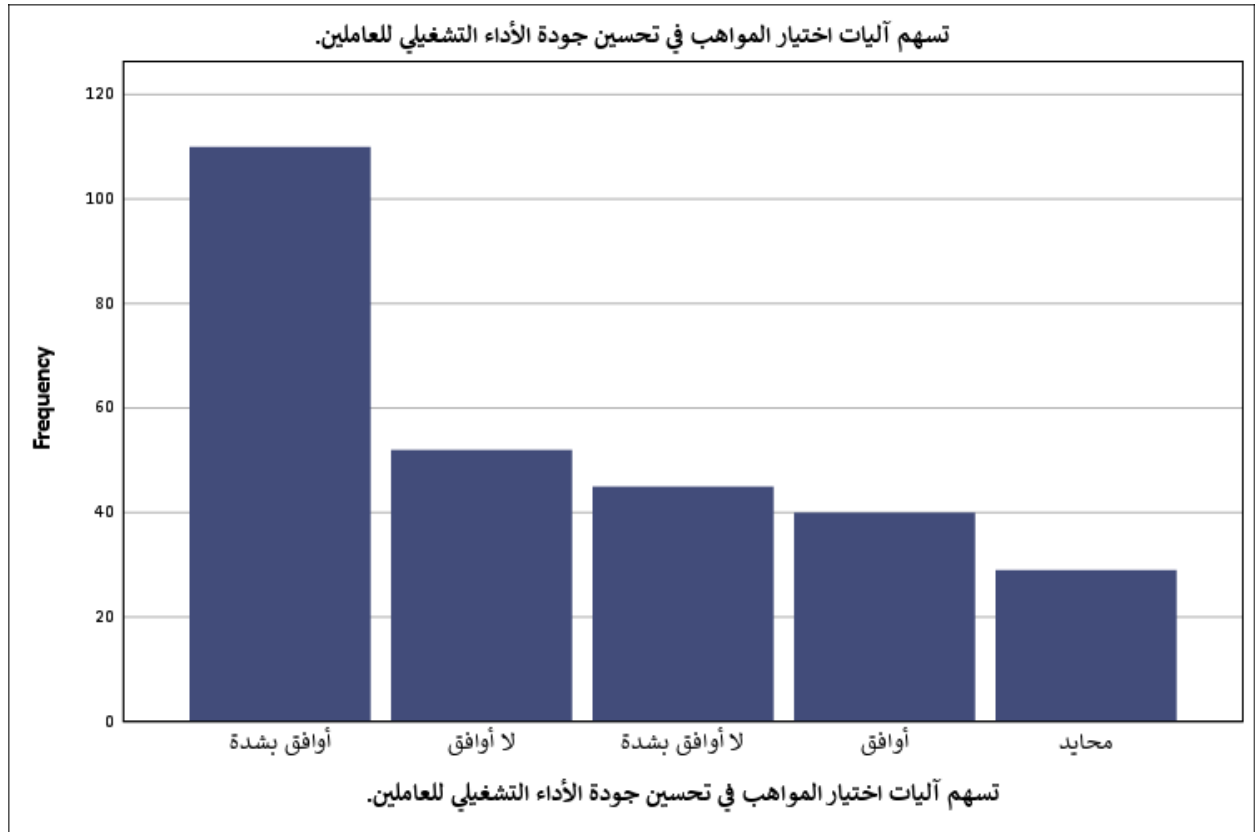
• تسهم آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.

تسجل البيانات الإحصائية لهذه العبارة اتجاهاً إيجابياً ملموساً؛ إذ حازت استجابة "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع تسعة وثلاثين فاصلة تسعة بالمئة من إجمالي العينة. تباينت بقية الاستجابات حيث جاء عدم الموافقة بنسبة ثمانية عشر فاصلة ثمانية بالمئة؛ ثم عدم الموافقة بشدة بنسبة ستة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة؛ تلتها الموافقة العادية بنسبة أربعة عشر فاصلة خمسة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي عند القيمة ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين مع انحراف معياري مرتفع نسبياً يصل إلى واحد فاصلة

خمسمئة وواحد وخمسين : الأمر الذي يبرهن على أن الموظفين يدركون نظرياً وعملياً الرابط الوثيق بين جودة الاختيار وجودة الأداء؛ بيد أن التباين العالي في الآراء قد يعود إلى تجارب شخصية متفاوتة مع بعض آليات الاختيار التي قد يعوزها التطوير؛ مما يتطلب تحديثاً مستمراً للاختبارات المهنية والمقابلات السلوكية لتواكب أفضل الممارسات العالمية في قطاع الطيران.

تسهم آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	110	39.9	39.9	
	لا أوافق	52	18.8	58.7	
	لا أوافق بشدة	45	16.3	75.0	
	أوافق	40	14.5	89.5	
	محايد	29	10.5	100.0	
	Total	276	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.



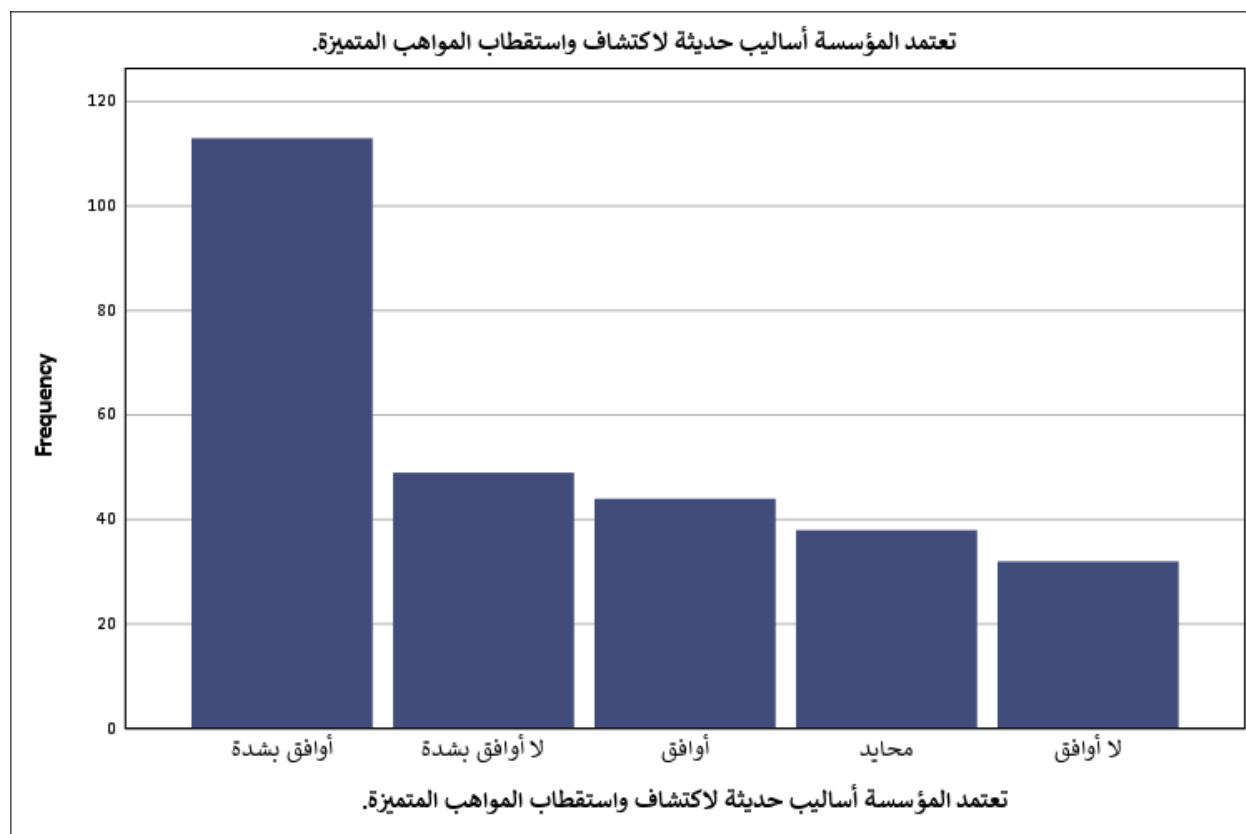
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.

• تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.

تشير القراءات التكرارية إلى موافقة مبدئية قوية على اعتماد الأساليب الحديثة؛ إذ بلغت نسبة الذين وافقوا بشدة أربعين فاصلة تسعة بالمئة بتكرار مئة وثلاثة عشر موظفاً. تمثلت المفارقة في حلول خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة سبعة عشر فاصلة ثمانية بالمئة؛ تلاه خيار "أوافق" بنسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمئة. يستدل من المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة واحد وخمسين على تقييم عام إيجابي؛ غير أن الانحراف المعياري المقدر بواحد فاصلة خمسمئة وواحد وأربعين يعكس فجوة عميقة بين فئات الموظفين؛ فبينما يلمس بعضهم استخدام التقنيات الحديثة كأنظمة التوظيف الذكية والذكاء الاصطناعي؛ قد يشعر آخرون بأن الطرق التقليدية لا تزال مهيمنة على القرارات؛ مما يستدعي من المؤسسة الإعلان عن مبادراتها الرقمية في التوظيف وتعميمها لضمان عدالة الفرص الاكتشافية.

تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	113	40.9	40.9	40.9	Valid
لا أوافق بشدة	49	17.8	17.8	58.7	
أوافق	44	15.9	15.9	74.6	
محايد	38	13.8	13.8	88.4	
لا أوافق	32	11.6	11.6	100.0	
Total	276	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.

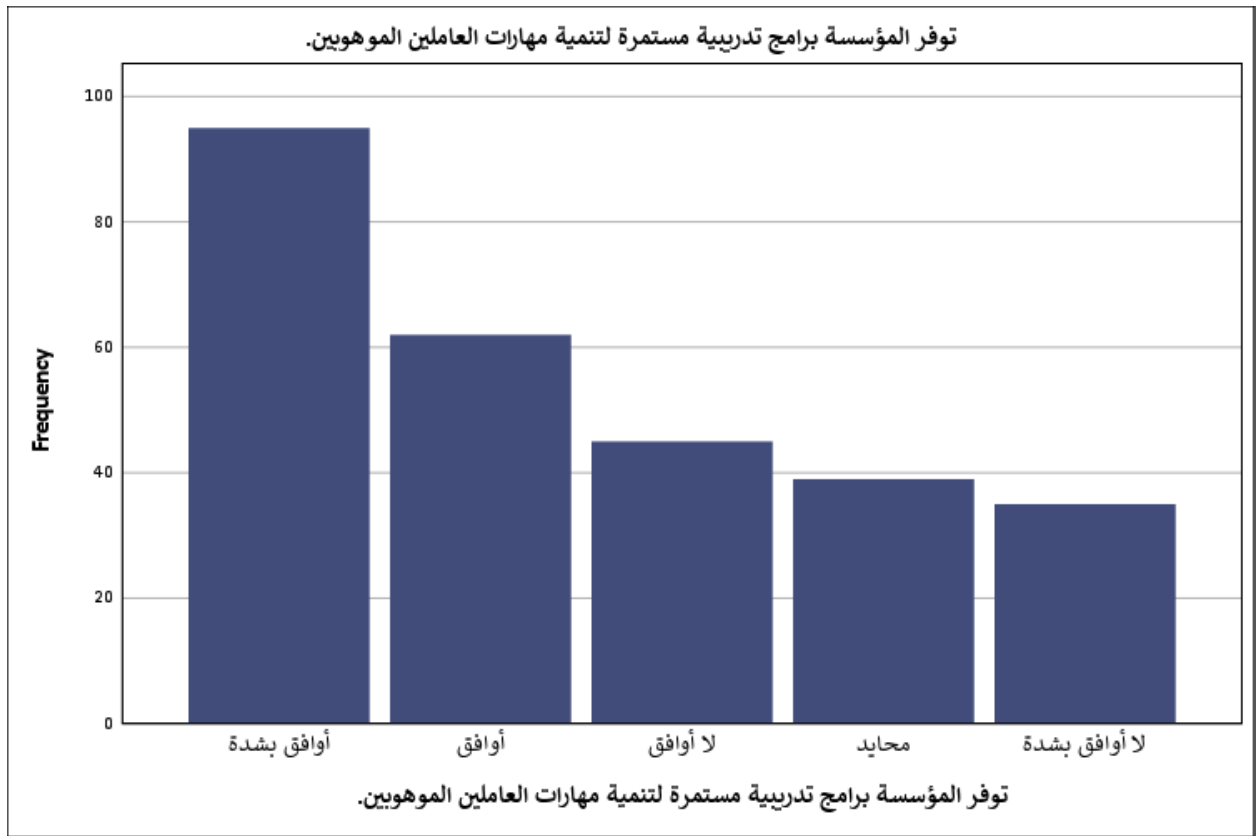
• توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.

يميل ميزان الاستجابات نحو التأييد لسياسات التدريب المستمر داخل المنظمة؛ فقد حصل خيار "أوافق بشدة" على خمسة وتسعين تكراراً بنسبة أربعة وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة. جاء خيار "أوافق" ثانياً بنسبة اثنين وعشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما انقسمت بقية العينة بين المعارضة والحياد بنسب متقاربة. يظهر المتوسط الحسابي المستقر عند ثلاثة فاصلة خمسين قناعة نسبية بوجود الجهود التدريبية؛ غير أن قيمة الانحراف المعياري البالغة واحد فاصلة أربعمئة وستة وعشرين توضح تفاوت الرضا عن هذه البرامج؛ فالتدريب في قطاع الخدمات الأرضية يعد عصب السلامة والتشغيل؛ وقد يعزى عدم الرضا لدى البعض إلى عدم شمولية التدريب لجميع التخصصات أو افتقاره للجانب التطبيقي المتقدم؛ مما يستوجب صياغة حقائب تدريبية مخصصة ومبنية على الاحتياجات الفعلية لكل مسار وظيفي.

توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.4	34.4	34.4	95	أوافق بشدة	Valid

56.9	22.5	22.5	62	أوافق
73.2	16.3	16.3	45	لا أوافق
87.3	14.1	14.1	39	محايد
100.0	12.7	12.7	35	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	276	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.

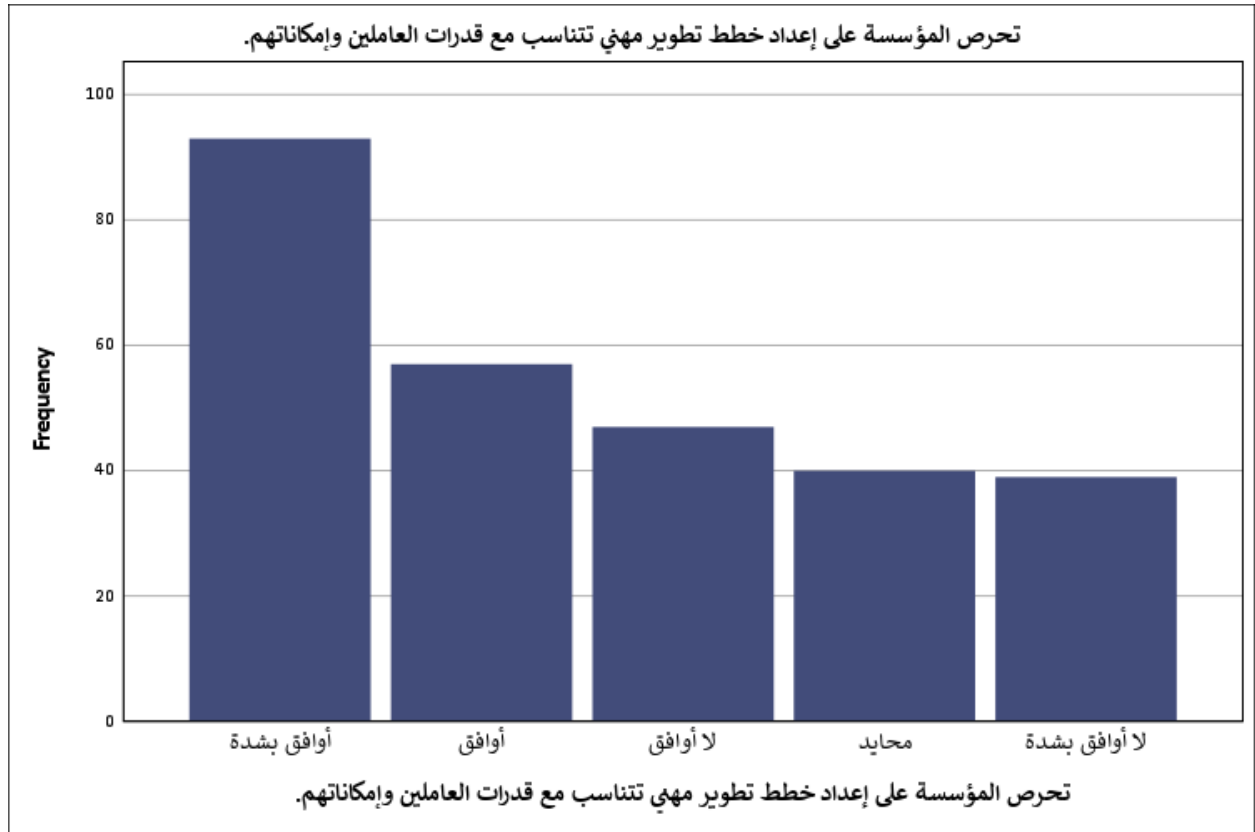
- تحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.

تكشف التوزيعات الإحصائية عن انقسام واضح في الآراء برغم ميل الكفة العام نحو الموافقة؛ حيث وافق بشدة ثلاثة وثلاثون فاصلة سبعة بالمئة من المشاركين. توزعت بقية النسب بين الموافقة بنسبة عشرين فاصلة سبعة بالمئة وعدم الموافقة بنسبة سبعة عشر بالمئة؛ في حين بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة أربعة عشر فاصلة واحد بالمئة. يعكس المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين تقييماً متوسطاً للجودة الاستراتيجية لهذه الخطط؛ بينما يدل الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة

أربعمئة وأربعة وخمسين على غياب الإجماع ؛ فعملية إعداد خطط التطوير المهني الفردية تتطلب جهداً تنظيمياً مكثفاً؛ وقد يشعر جزء غير مستهان به من العاملين بأن خططهم الورقية لا تجد طريقاً للتنفيذ الفعلي؛ مما يتطلب تفعيل الشراكة بين الموظف والرئيس المباشر لوضع أهداف مهنية واقعية وقابلة للقياس.

تحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	33.7	33.7	33.7	Valid
أوافق	57	20.7	20.7	54.3	
لا أوافق	47	17.0	17.0	71.4	
محايد	40	14.5	14.5	85.9	
لا أوافق بشدة	39	14.1	14.1	100.0	
Total	276	100.0	100.0		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.



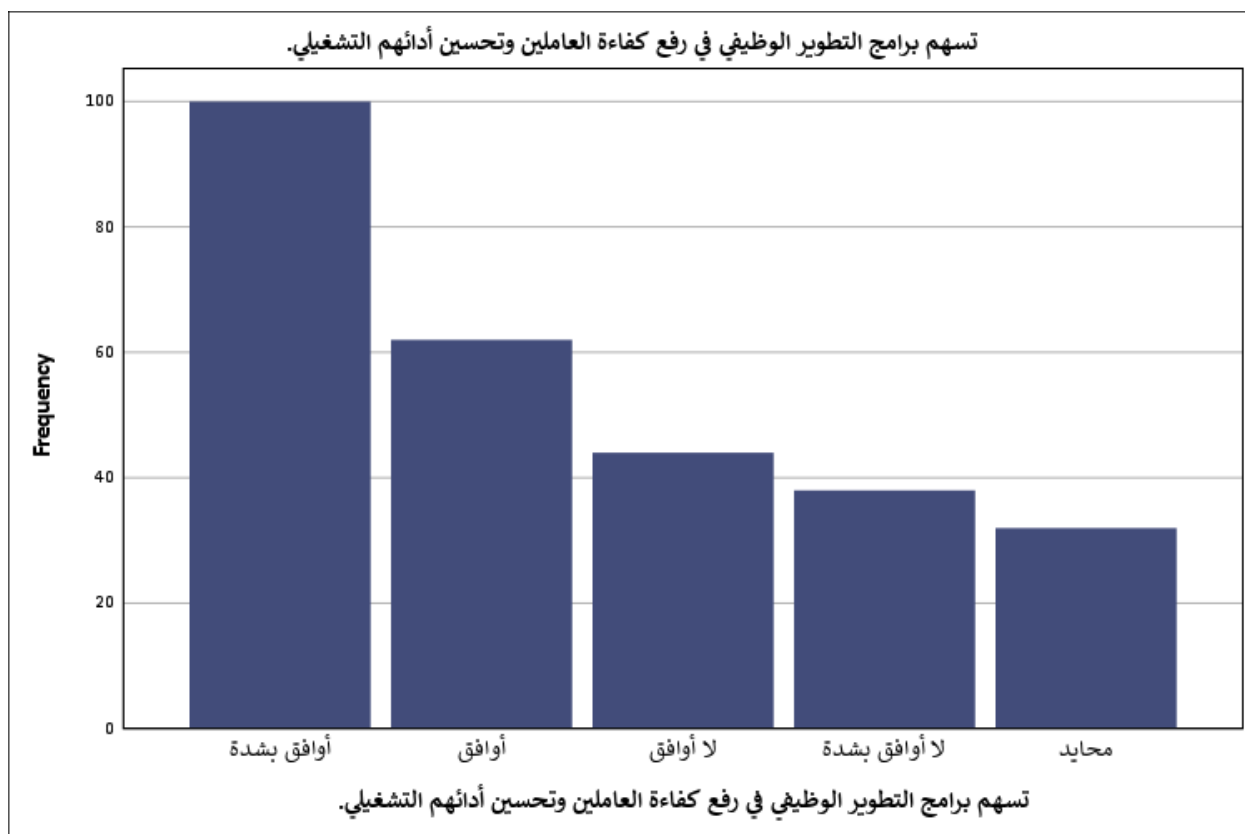
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.

• تسهم برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.

تؤكد مخرجات التحليل الوعي الكبير للموظفين بأهمية برامج التطوير الوظيفي؛ إذ وافق بشدة مئة موظف بنسبة ستة وثلاثين فاصلة اثنين بالمئة. جاء خيار "أوافق" في المرتبة الثانية بنسبة اثنين وعشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما تراجعت نسب الحياد والمعارضة إلى مستويات أدنى. يستقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة واحد وخمسين مع انحراف معياري قدره واحد فاصلة أربع مئة وثمانية وخمسون؛ الأمر الذي يثبت المقصد الإيجابي للبرامج التطويرية في رفع الكفاءة الميدانية؛ فحين يشعر الموظف بوجود مسار نمو واضح داخلياً؛ يرتفع دافعه لتجويد العمل وتقليل الأخطاء التشغيلية؛ بيد أن التشتت الإحصائي يستدعي مراجعة محتوى البرامج لضمان ارتباطها المباشر بالمهام اليومية وتجنب التدريب النظري البحتي.

تسهم برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.2	36.2	36.2	100	أوافق بشدة	Valid
58.7	22.5	22.5	62	أوافق	
74.6	15.9	15.9	44	لا أوافق	
88.4	13.8	13.8	38	لا أوافق بشدة	
100.0	11.6	11.6	32	محايد	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساهمة برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.

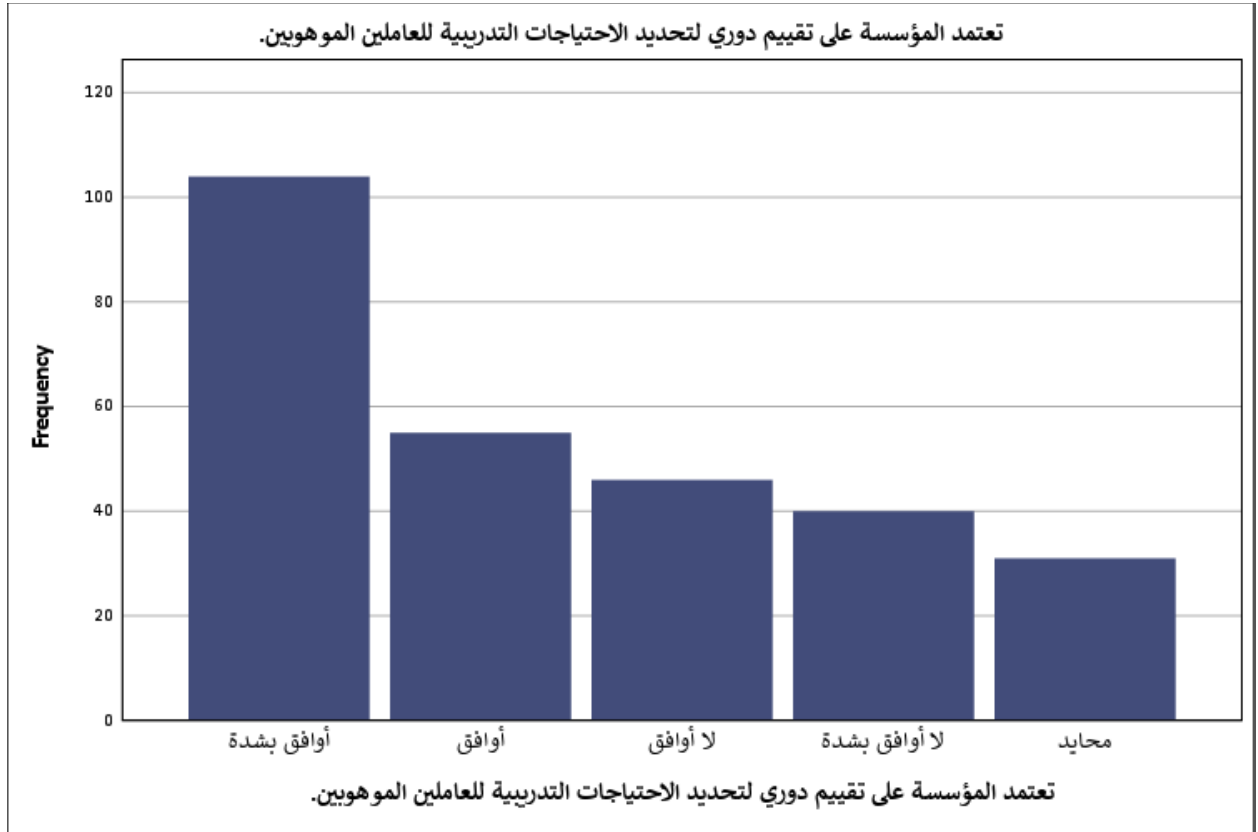
• تعتمد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المؤهلين.

تسير الاتجاهات العامة للاستجابات نحو تأكيد وجود التقييم الدوري؛ فقد بلغت نسبة الموافقين بشدة سبعة وثلاثين فاصلة سبعة بالمئة بتكرار مئة وأربعة موظفين. حلت الموافقة العادية ثانياً بنسبة تسعة عشر فاصلة تسعة بالمئة؛ بينما شكل عدم الموافقة بنوعيه نسبة تتجاوز الواحد والثلاثين بالمئة. يبرز المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة خمسين وانحرافه المعياري البالغ واحد فاصلة أربع مئة وثمانية وثمانين حاجة ماسة لمراجعة منظومة التقييم؛ فبرغم إقرار الأغلبية بوجود التقييم؛ إلا أن النسبة العالية للمعارضين قد تعني أن التقييم الحالي ينظر إليه كإجراء روتيني لا يفضي إلى خطط تدريبية حقيقية؛ مما يستلزم ربط مخرجات تقييم الأداء السنوي برادار الاحتياجات التدريبية بشكل مؤتمت وشفاف.

تعتمد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المؤهلين.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.7	37.7	37.7	104	أوافق بشدة
	57.6	19.9	19.9	55	أوافق

74.3	16.7	16.7	46	لا أوافق
88.8	14.5	14.5	40	لا أوافق بشدة
100.0	11.2	11.2	31	محايد
	100.0	100.0	276	Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المؤهولين.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المؤهولين.

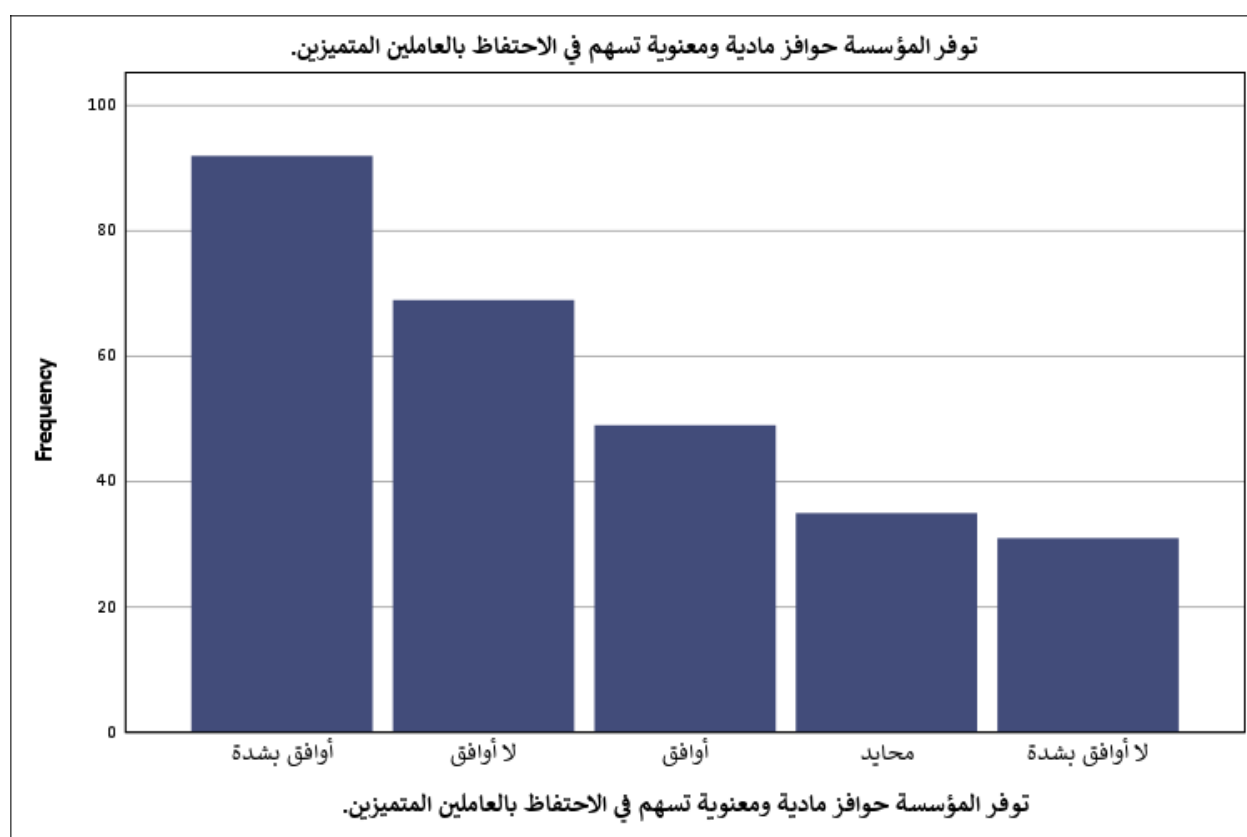
• توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.

تظهر المخرجات الرقمية تراجعاً نسبياً في مستويات الرضا عن الحوافز مقارنة بالعبارات السابقة؛ فبرغم أن نسبة "أوافق بشدة" بلغت ثلاثة وثلاثين فاصلة ثلاثة بالمئة؛ إلا أن خيار "لا أوافق" قفز للمرتبة الثانية بنسبة خمس وعشرين بالمئة. سجل المتوسط الحسابي القيمة ثلاثة فاصلة سبعة وثلاثين وهو من أقل المتوسطات في الدراسة مع انحراف معياري بلغ واحد فاصلة أربع مئة وثلاثة وأربعين؛ الأمر الذي يعبر عن فجوة حقيقية في نظام المكافآت؛ فالعمل في قطاع الخدمات الأرضية شاق ويتطلب جهداً بدنياً وذهنياً مستمراً؛ وشعور ربع العينة بغياب الحوافز الكافية قد يهدد بزيادة معدلات الدوران الوظيفي وهجرة الكفاءات نحو

المنافسين؛ مما يفرض إعادة النظر في هيكل الأجور والمكافآت التشغيلية.

توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	33.3	92	أوافق بشدة	Valid
58.3	25.0	25.0	69	لا أوافق	
76.1	17.8	17.8	49	أوافق	
88.8	12.7	12.7	35	محايد	
100.0	11.2	11.2	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.



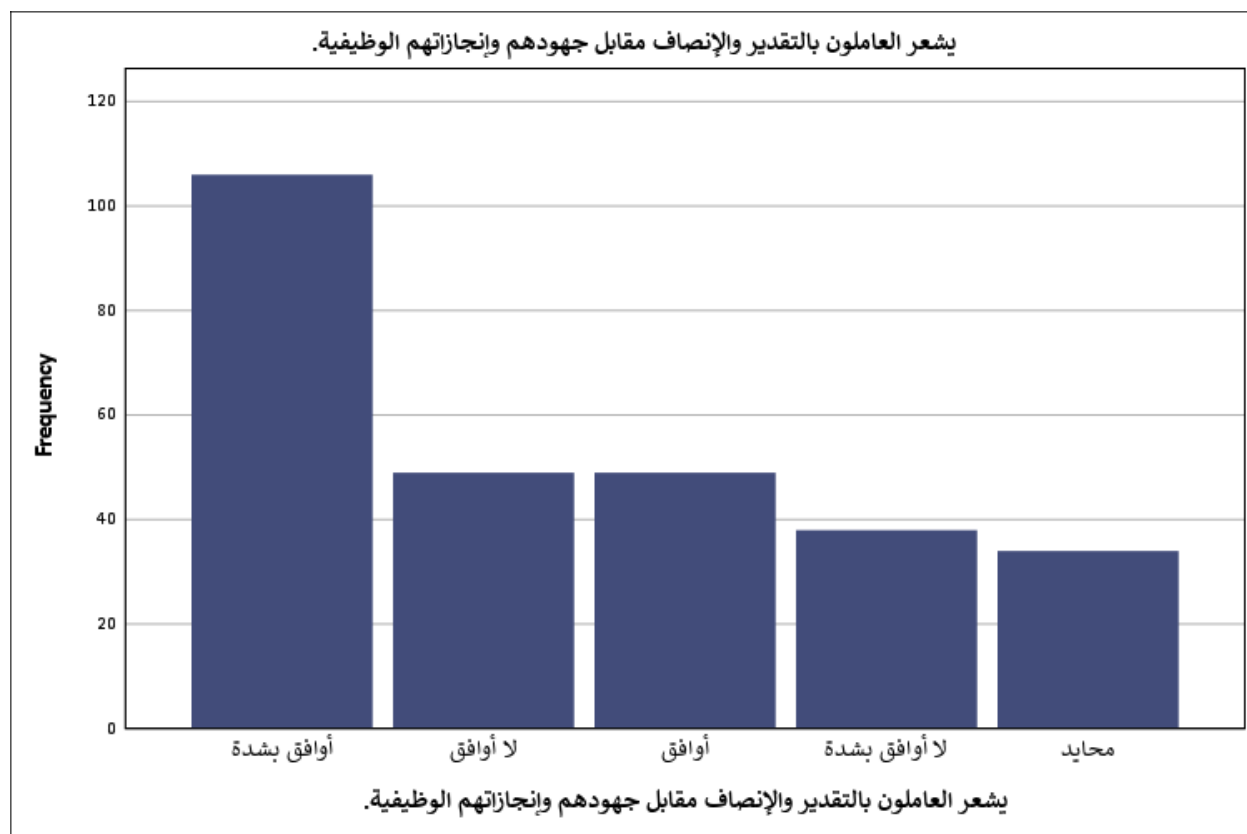
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.

• يشعر العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.

تحمل المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة دلالات إيجابية معتدلة؛ حيث وافق بشدة ثمانية وثلاثون فاصلة أربعة بالمئة من أفراد العينة. تساوت نسب الموافقة العادية وعدم الموافقة عند سبعة عشر فاصلة ثمانية بالمئة لكل منهما؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة ثلاثة عشر فاصلة ثمانية بالمئة. يعكس المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة تسعة وأربعين حالة من الرضا النسبي؛ بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة أربع مئة وستة وثمانين يشير إلى تباين عميق في مشاعر الإنصاف؛ فالتقدير المعنوي والإنصاف الوظيفي يرتكزان على موضوعية الرؤساء المباشرين؛ وغياب هذا الشعور لدى شريحة من الموظفين قد يؤثر سلباً على روحهم المعنوية وانتمائهم التنظيمي؛ مما يتطلب تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة التنظيمية.

يشعر العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	106	أوافق بشدة	Valid
56.2	17.8	17.8	49	لا أوافق	
73.9	17.8	17.8	49	أوافق	
87.7	13.8	13.8	38	لا أوافق بشدة	
100.0	12.3	12.3	34	محايد	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لشعور العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لشعور العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.

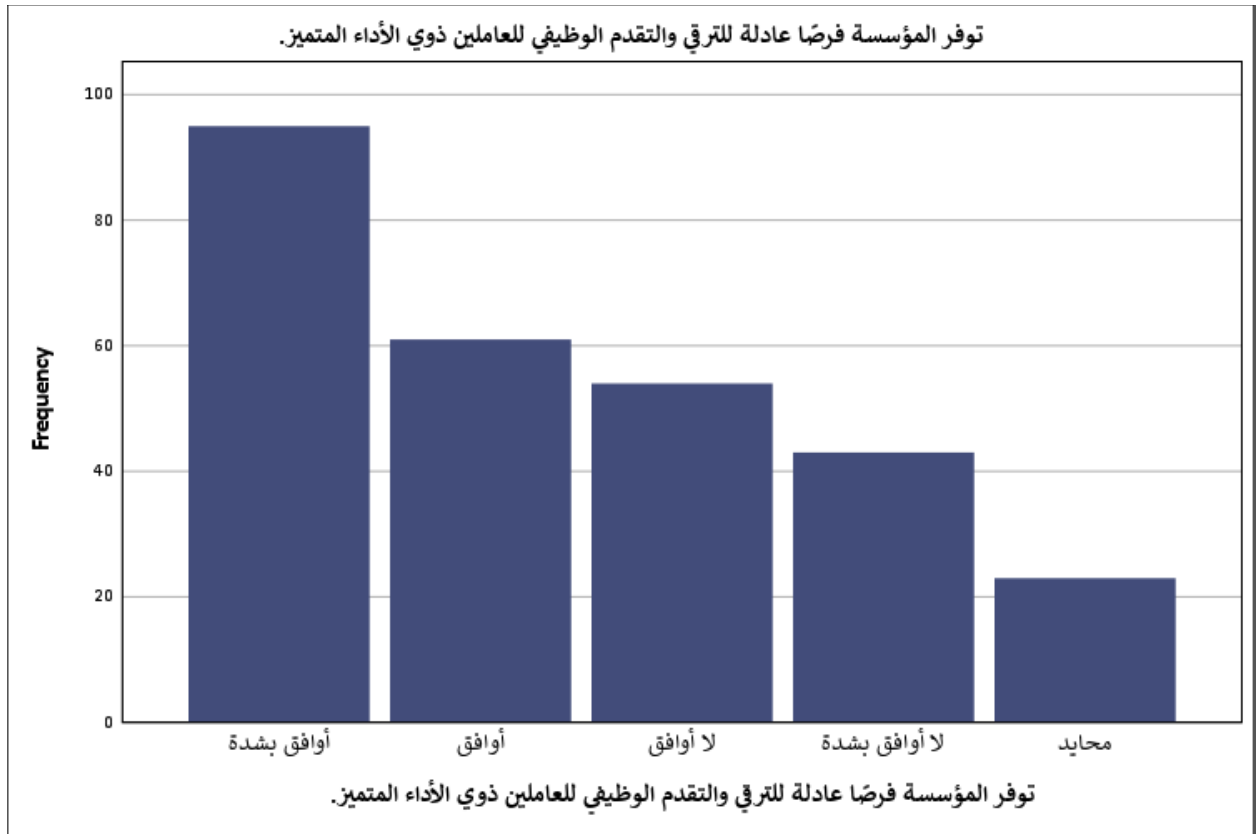
• توفر المؤسسة فرصاً عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.

توضح الاستجابات وجود موافقة عامة تشوبها بعض التحفظات؛ حيث وافق بشدة أربعة وثلاثون فاصلة أربعة بالمئة من المشاركين. جاءت الموافقة العادية بنسبة اثنين وعشرين فاصلة واحد بالمئة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة تسعة عشر فاصلة ستة بالمئة وعدم الموافقة بشدة خمسة عشر فاصلة ستة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة أربعين وهو مؤشر متوسط؛ في حين يبلغ الانحراف المعياري واحد فاصلة خمسمئة وأربعة؛ مما يدل على تباين الخبرات الشخصية مع أنظمة الترقى؛ فعادلة الترقيات تعد الركيزة الأساسية للاحتفاظ بالمواهب؛ وإذا شعر الموظف المتميز بانسداد أفق التقدم؛ قد يتراجع أدائه التشغيلي؛ مما يحتم وضع مسارات ترفيع واضحة ومبنية حصراً على الجدارة والأداء الفعلي.

توفر المؤسسة فرصاً عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	34.4	34.4	34.4	Valid
أوافق	61	22.1	22.1	56.5	

76.1	19.6	19.6	54	لا أوافق
91.7	15.6	15.6	43	لا أوافق بشدة
100.0	8.3	8.3	23	محايد
	100.0	100.0	276	Total

جدول 15: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة فرصًا عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة فرصًا عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.

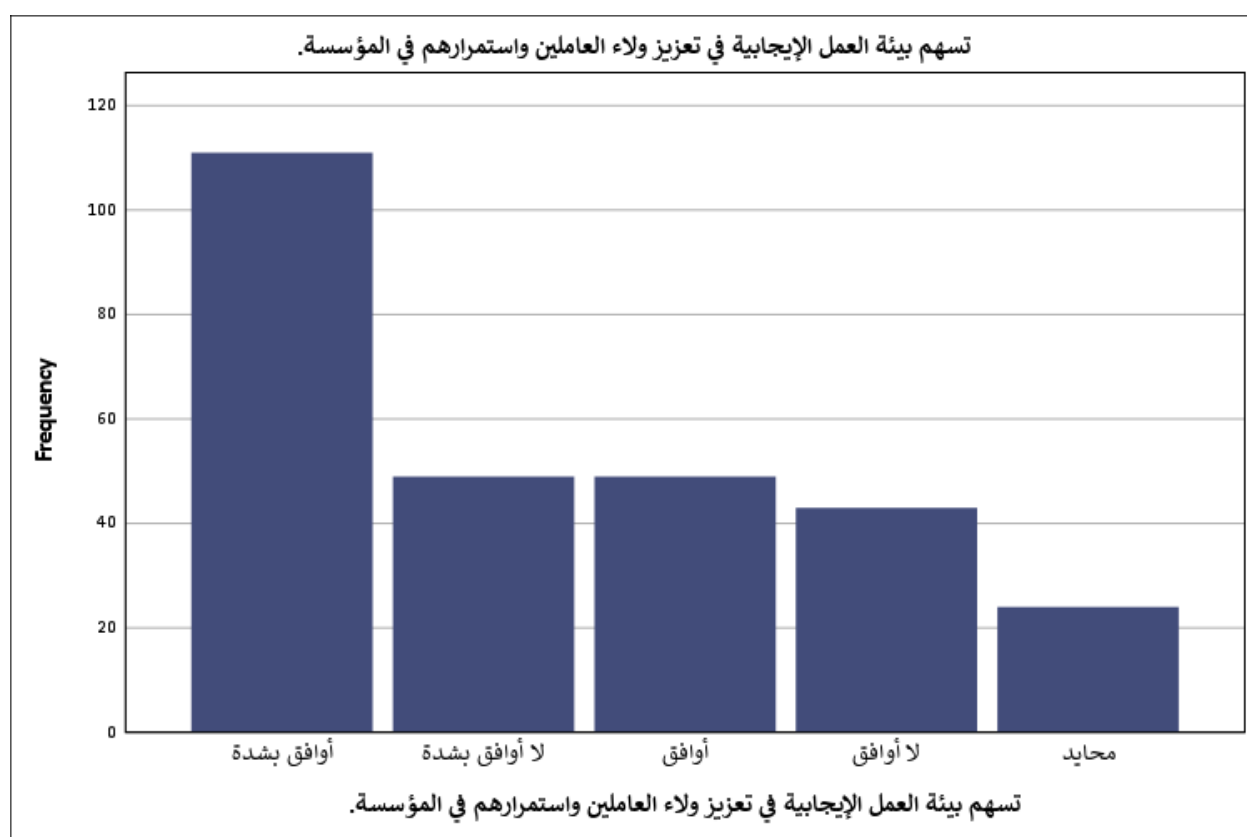
• تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.

تحظى هذه العبارة باتفاق واسع النطاق بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين بشدة أربعين فاصلة اثنين بالمئة. تساوت نسب الموافقة العادية وعدم الموافقة بشدة بنسبة سبعة عشر فاصلة ثمانية بالمئة لكل منهما. يسجل المتوسط الحسابي القيمة ثلاثة فاصلة سبعة وأربعين مع انحراف معياري يصل إلى واحد فاصلة خمسمئة واثنين وستين؛ الأمر الذي يؤكد الوعي التنظيمي بأهمية البيئة الداخلية؛ فبيئة العمل في المطارات تتسم بالضغط العالي؛ وتوفير مناخ إيجابي يقلل من التوتر ويزيد من الارتباط العاطفي بالمنظمة؛ غير أن التشتت في الإجابات يشير إلى أن بعض بيئات العمل الميدانية قد تعاني من مشكلات بيئية أو إدارية

تستوجب التدخل والتحسين.

تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.2	40.2	40.2	111	أوافق بشدة	Valid
58.0	17.8	17.8	49	لا أوافق بشدة	
75.7	17.8	17.8	49	أوافق	
91.3	15.6	15.6	43	لا أوافق	
100.0	8.7	8.7	24	محايد	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.



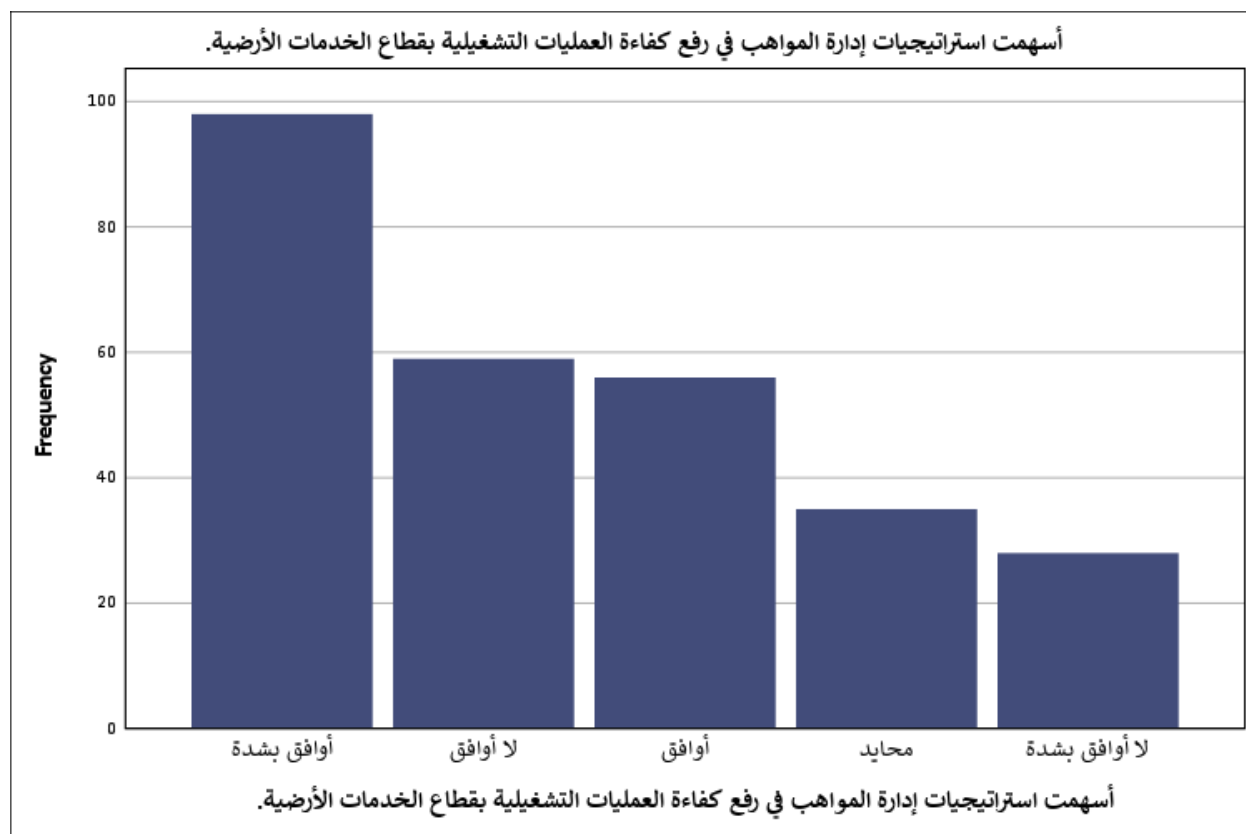
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.

- أسهمت استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.

تكشف النتائج عن تقييم إيجابي مرتفع للأثر التشغيلي لاستراتيجيات المواهب؛ حيث وافق بشدة خمسة وثلاثون فاصلة خمسة بالمئة من المستجيبين. جاء عدم الموافقة ثانياً بنسبة واحد وعشرين فاصلة أربعة بالمئة؛ تلاه الموافقة العادية بنسبة عشرين فاصلة ثلاثة بالمئة. يعبر المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة خمسين عن قناعة بالجدوى التطبيقية لهذه الاستراتيجيات؛ فالإدارة الحصيفة للمواهب تنعكس مباشرة على تقليص زمن مناولة الطائرات وتحسين العمليات؛ بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة أربعمئة وخمسة عشر يستدعي دراسة التفاوت في هذا الأثر بين الدوائر التشغيلية المختلفة داخل القطاع لتوحيد مستويات الكفاءة.

أسهمت استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.5	35.5	35.5	98	أوافق بشدة	Valid
56.9	21.4	21.4	59	لا أوافق	
77.2	20.3	20.3	56	أوافق	
89.9	12.7	12.7	35	محايد	
100.0	10.1	10.1	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.

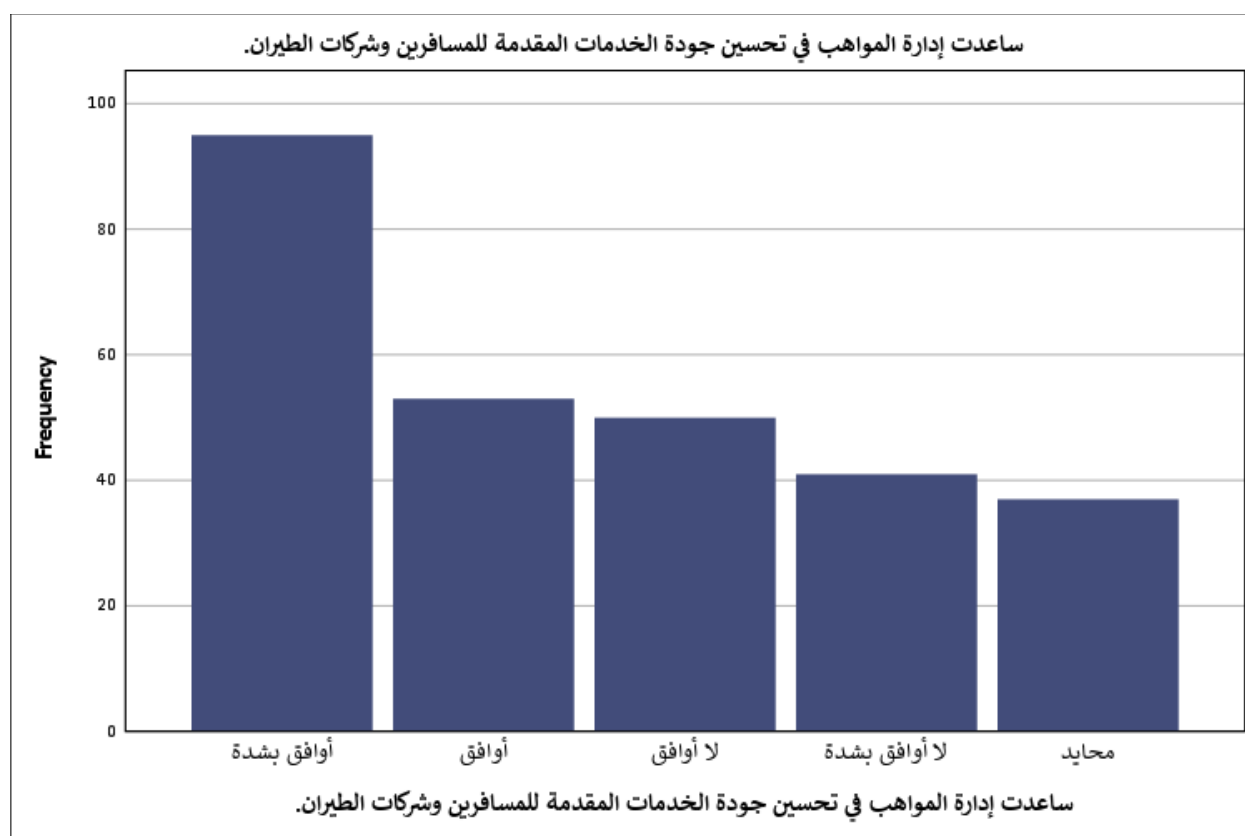
• ساعدت إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.

تتجه آراء غالبية المبحوثين نحو الموافقة على الدور المحوري لإدارة المواهب في تجويد الخدمة؛ حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة أربعة وثلاثون فاصلة أربعة بالمئة. توزعت بقية النسب بين الموافقة بنسبة تسعة عشر فاصلة اثنين بالمئة وعدم الموافقة بنسبة ثمانية عشر فاصلة واحد بالمئة. يسجل المتوسط الحسابي القيمة ثلاثة فاصلة أربعين مع انحراف معياري قدره واحد فاصلة أربع مئة وثمانون؛ مما يدل على إدراك الموظفين بأن مخرجات إدارة المواهب تتجاوز النطاق الداخلي لتصل إلى العميل النهائي؛ فالموظف المؤهل والمحفز يقدم خدمة أرقى للمسافرين وشركات الطيران؛ غير أن النسبة الملموسة للمعارضين تشير إلى إمكانية وجود ثغرات خدمية تستوجب معالجتها بربط معايير الموهبة بمؤشرات رضا العملاء.

ساعدت إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	34.4	34.4	34.4	95	أوافق بشدة
	53.6	19.2	19.2	53	أوافق

71.7	18.1	18.1	50	لا أوافق
86.6	14.9	14.9	41	لا أوافق بشدة
100.0	13.4	13.4	37	محايد
	100.0	100.0	276	Total

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.

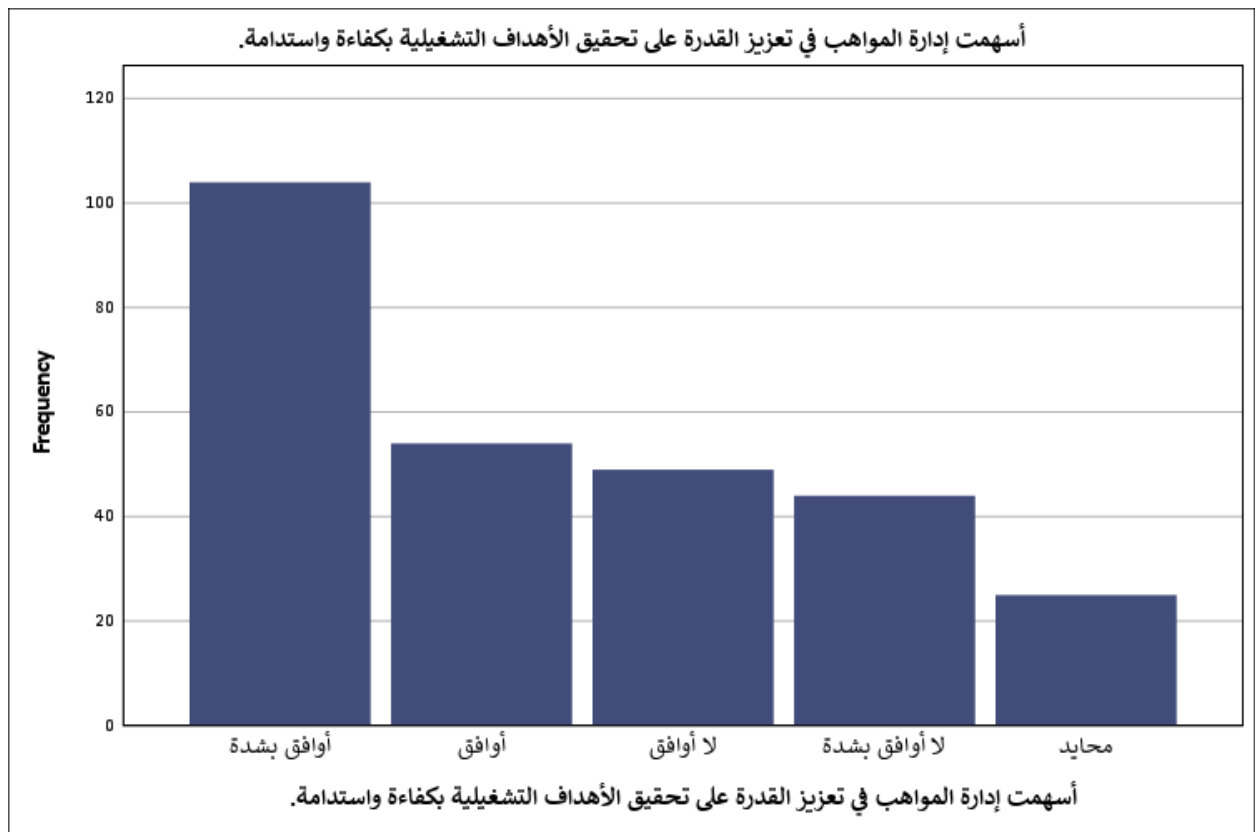
• أسهمت إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.

تسجل المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة اتجاهاً تأييدياً واضحاً؛ إذ وافق بشدة سبعة وثلاثون فاصلة سبعة بالمئة من أفراد العينة. حلت الموافقة العادية في المرتبة الثانية بنسبة تسعة عشر فاصلة سبعة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة ثمانية عشر فاصلة سبعة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة خمسة وأربعين مع انحراف معياري بلغ واحد فاصلة خمسمئة وأربعة وعشرين؛ الأمر الذي يثبت الدور الاستراتيجي للمواهب كأداة لتحقيق المستهدفات التنظيمية؛ فاستدامة التميز في قطاع الطيران تعتمد على توفر الصف الثاني من القيادات والكفاءات التشغيلية؛ بيد أن التباين الإحصائي المرتفع يستوجب مواءمة

الخطط التشغيلية قصيرة المدى مع الرؤية طويلة المدى لإدارة المواهب.

أسهمت إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.7	37.7	37.7	104	أوافق بشدة	Valid
57.2	19.6	19.6	54	أوافق	
75.0	17.8	17.8	49	لا أوافق	
90.9	15.9	15.9	44	لا أوافق بشدة	
100.0	9.1	9.1	25	محايد	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.



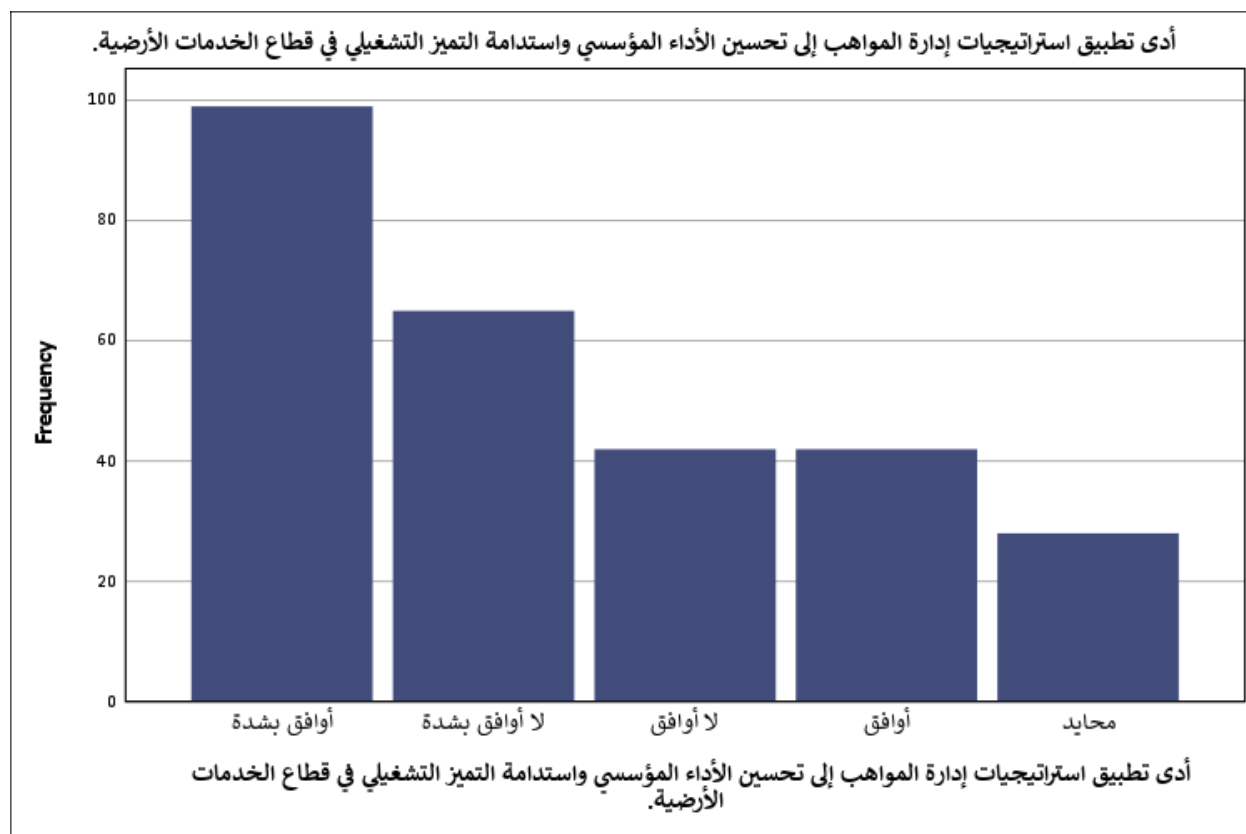
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.

- أدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.

تظهر القراءات التكرارية تبايناً حاداً ومثيراً للاهتمام في هذه العبارة المحورية؛ فبينما بلغت نسبة الموافقين بشدة خمسة وثلاثين فاصلة تسعة بالمئة؛ قفزت نسبة غير الموافقين بشدة لتصل إلى ثلاثة وعشرين فاصلة ستة بالمئة. سجل المتوسط الحسابي القيمة ثلاثة فاصلة خمسة وعشرين وهي القيمة الأقل في كامل الدراسة مع انحراف معياري مرتفع للغاية بلغ واحد فاصلة ستمئة واثنين وعشرين؛ هذا التشتت الكبير يعبر عن فجوة إدراكية عميقة؛ فقد يرى جزء واسع من الموظفين أن التحسن في الأداء المؤسسي لا يزال محدوداً أو غير مستدام؛ أو أن قطاع الخدمات الأرضية لا يزال يعاني من ضغوط تشغيلية تحول دون تبلور التميز المؤسسي الفعلي؛ مما يستدعي تقييماً شاملاً للمخرجات النهائية للاستراتيجية.

أدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	35.9	35.9	35.9	Valid
لا أوافق بشدة	65	23.6	23.6	59.4	
لا أوافق	42	15.2	15.2	74.6	
أوافق	42	15.2	15.2	89.9	
محايد	28	10.1	10.1	100.0	
Total	276	100.0	100.0		

جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.

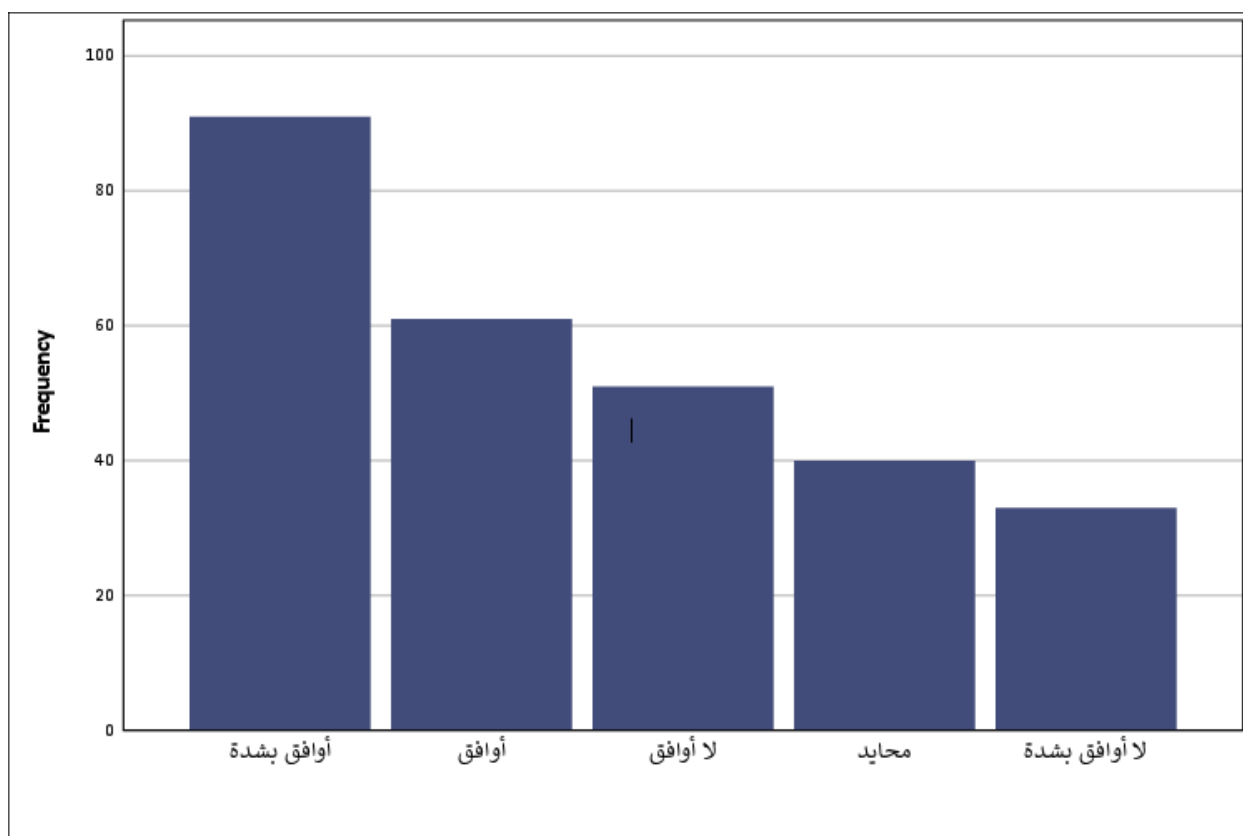
- أرى أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.

تؤكد الاستجابات على القناعة الفكرية الراسخة بأهمية هذا التأثير الإيجابي والمباشر؛ حيث بلغت نسبة "أوافق بشدة" ثلاثة وثلاثين بالمئة. جاءت الموافقة العادية بنسبة اثنين وعشرين فاصلة واحد بالمئة؛ في حين بلغت نسبة عدم الموافقة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمئة. يعكس المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة ستة وأربعين تقييماً مرتفعاً للوعي بالترابط بين المتغيرات؛ بينما يشير الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة أربع مئة وخمسة عشر إلى تفاوت طبيعي في تقدير حجم هذا التأثير؛ فالرؤية الكلية للعاملين تدعم بقوة التوجه نحو تعزيز هذه الاستراتيجيات؛ مما يعطي الضوء الأخضر لصناع القرار للاستمرار في تطوير وتوسيع نطاق برامج إدارة المواهب في المطارات السعودية.

أرى أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

33.0	33.0	33.0	91	أوافق بشدة	Valid
55.1	22.1	22.1	61	أوافق	
73.6	18.5	18.5	51	لا أوافق	
88.0	14.5	14.5	40	محايد	
100.0	12.0	12.0	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	276	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.

• اختبار المصدقية والموثوقية

تظهر المخرجات الإحصائية لمعامل الثبات كرونباخ ألفا جودة عالية جداً وأساساً متيناً للبيانات؛ إذ بلغت قيمة المعامل صفر فاصلة تسعمئة وتسعة عشر لعدد عشرين فقرة شملتها أداة الدراسة. تعكس هذه القيمة المرتفعة التي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث العلمية والبالغ صفر فاصلة سبعين اتساقاً داخلياً ممتازاً بين عبارات الاستبانة؛ مما يعني أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات المرتبطة باستراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي بدقة وثبات؛ ويؤكد خلو البيانات من الأخطاء العشوائية المؤثرة على صحة التقييم؛ الأمر الذي يمنح الباحث طمأنينة إحصائية كاملة لتطبيق الاختبارات الاستدلالية المتقدمة وبناء الاستنتاجات العلمية والعملية عليها بثقة واقتدار.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	276	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	276	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.919

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات

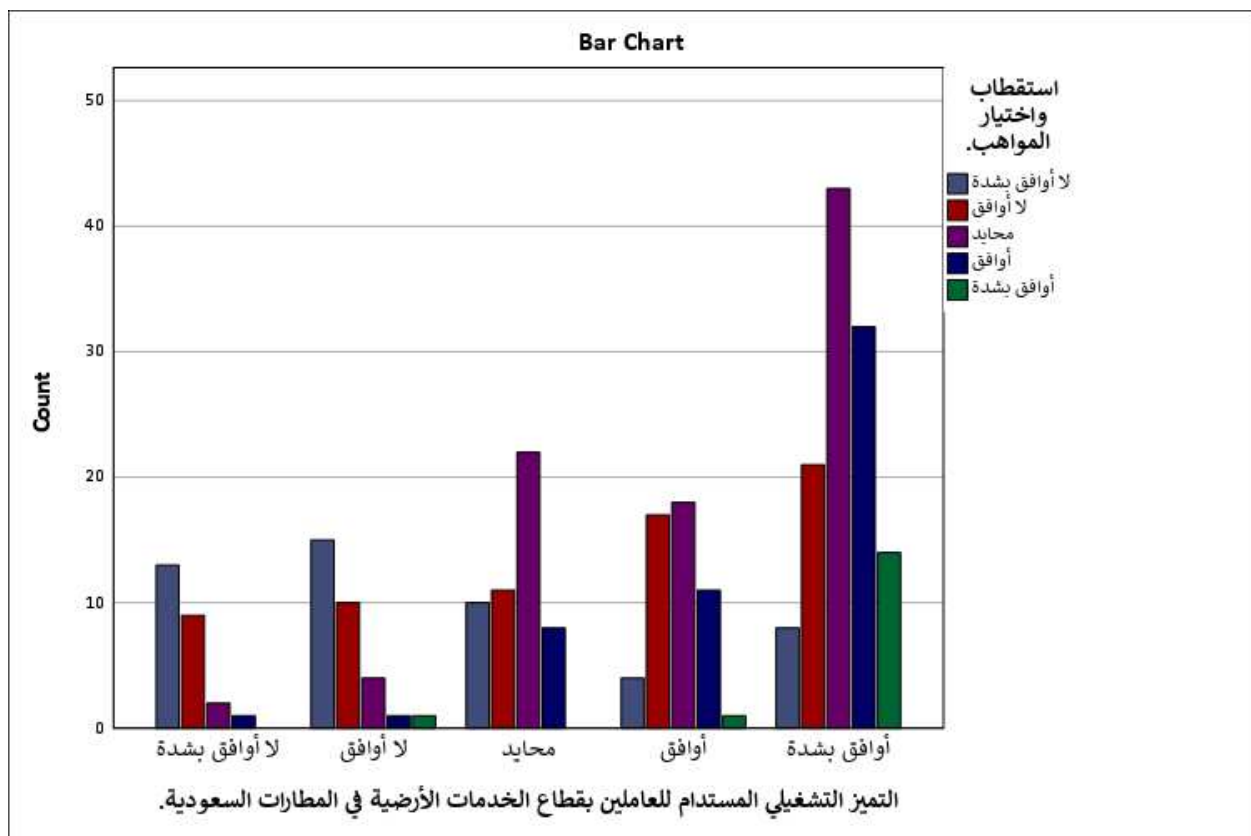
السعودية واستقطاب واختيار المواهب.

تكشف نتائج اختبار كاي سكوير للاستقلال عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين التميز التشغيلي المستدام ومحور استقطاب واختيار المواهب؛ فقد بلغت قيمة كاي سكوير لبيرسون أربعة وثمانين فاصلة سبعئة وسبعاً وتسعين عند درجات حرية تساوي ستة عشر. جاءت القيمة الاحتمالية بمستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وهي أقل من مستوى

الدلالة المعتمد صفر فاصلة صفر خمسة؛ مما يفرض رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة؛ ويؤكد إحصائياً أن التميز التشغيلي في الخدمات الأرضية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة عمليات الجذب والاختيار؛ فالآليات الدقيقة للاستقطاب تسهم بشكل مباشر في توفير دماء جديدة قادرة على تلبية متطلبات العمل الميداني الصعب بالمطارات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	84.797 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	87.039	Likelihood Ratio
.000	1	61.655	Linear-by-Linear Association
		276	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.45.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستخدم للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. واستقطاب واختيار المواهب.



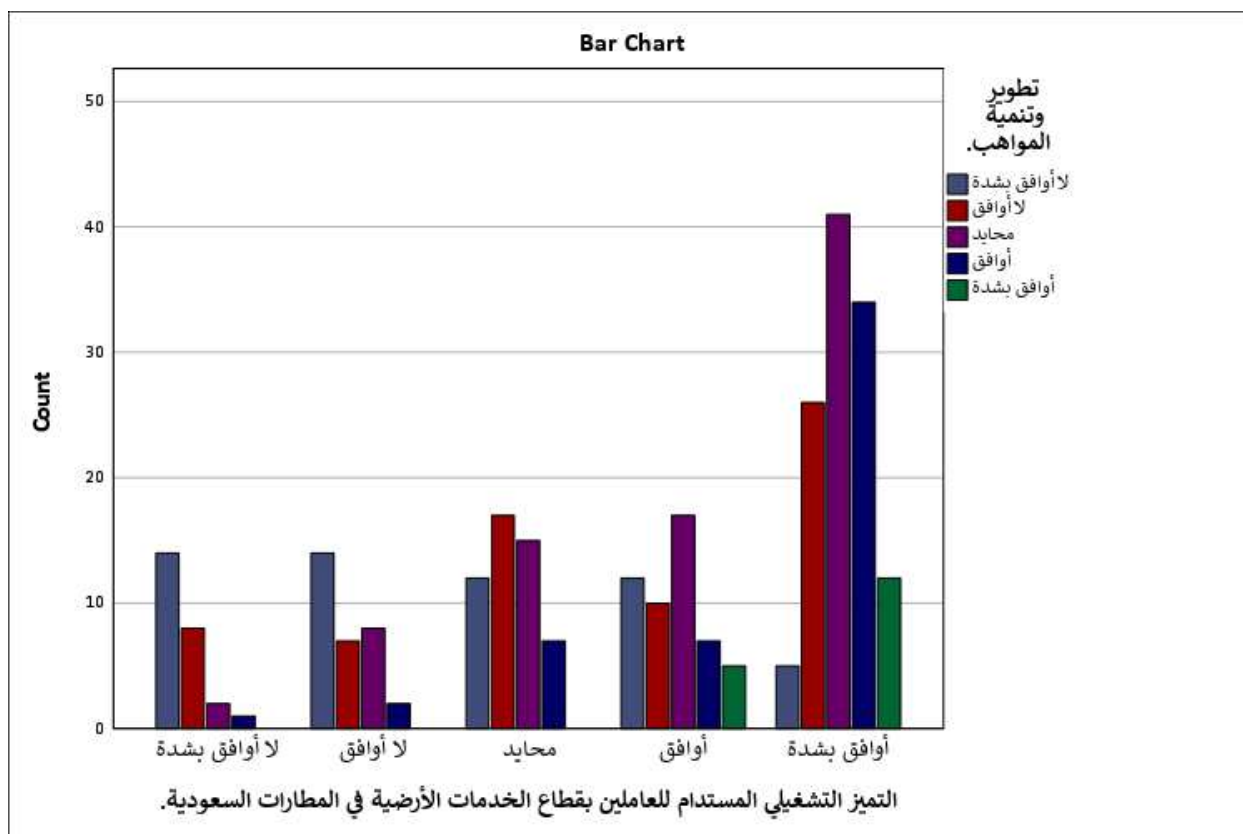
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستخدم للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. واستقطاب واختيار المواهب.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتطوير وتنمية المواهب.

تؤيد المخرجات الرقمية لاختبار كاي سكوير وجود علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية واضحة بين التميز التشغيلي ومحوّر تطوير وتنمية المواهب؛ حيث بلغت قيمة الاختبار اثنتين وسبعين فاصلة ثلاثمائة وسبعاً وأربعين عند درجات حرية بلغت ستة عشر. سجلت الدلالة المعنوية القيمة صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وهي قيمة دالة إحصائياً بالكامل؛ الأمر الذي يثبت أن جهود التدريب والخطط المهنية المستمرة ليست مجرد ترف تنظيمي؛ بل هي محرك أساسي لتثبيت دعائم التميز التشغيلي المستدام؛ فرفع كفاءة الموظف الموهوب من خلال برامج نوعية مستمرة ينعكس إيجاباً على مرونة العمليات التشغيلية وسرعتها في قطاع الخدمات الأرضية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.347 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	81.355	Likelihood Ratio
.000	1	59.121	Linear-by-Linear Association
		276	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.54.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتطوير وتنمية المواهب.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. وتطوير وتنمية المواهب.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات

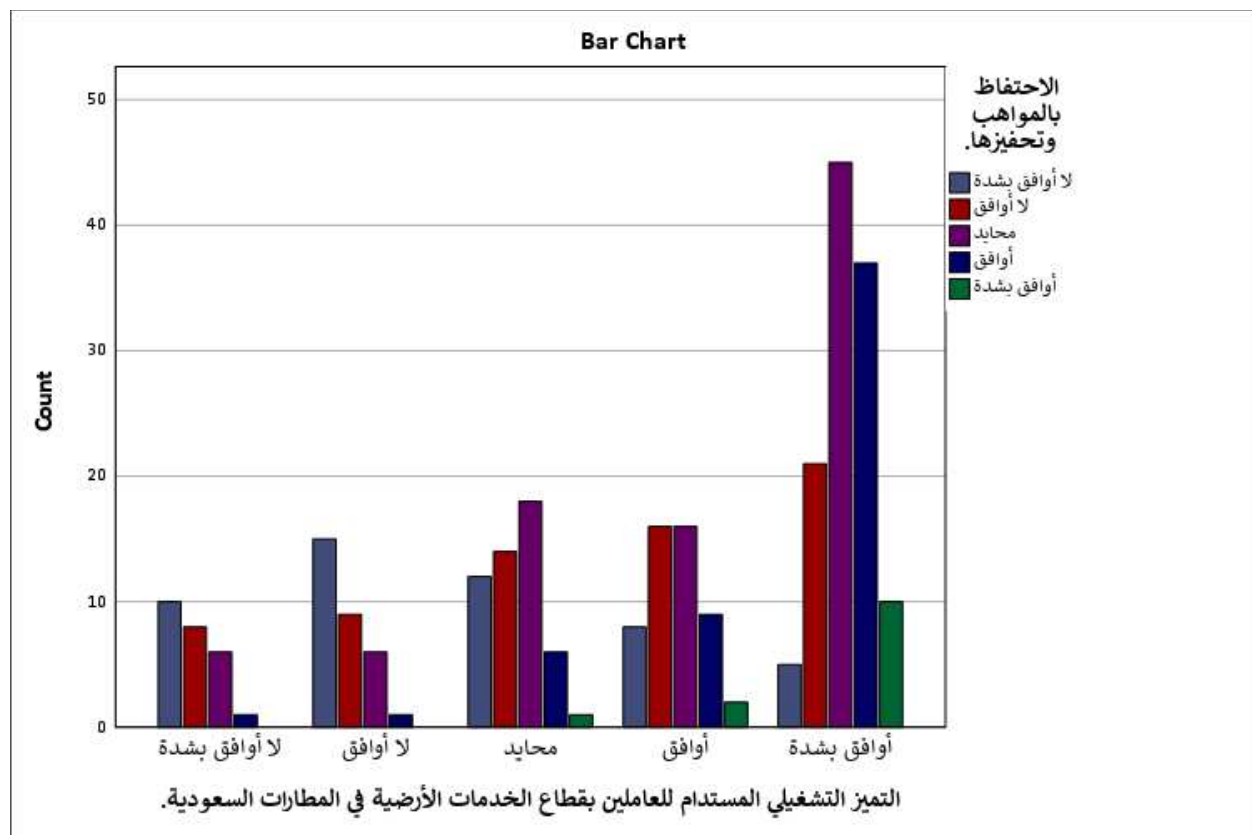
السعودية. والاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها.

يسفر التحليل الإحصائي المقارن عبر اختبار كاي سكوير عن تأكيد العلاقة الارتباطية المعنوية بين التميز التشغيلي المستدام ومحور الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها؛ إذ استقرت قيمة كاي سكوير لبيرسون عند سبع وستين فاصلة ثمانية وواحدة وستين بدرجات حرية بلغت ستة عشر. أظهرت القيمة الاحتمالية الدالة معنوية تامة عند مستوى صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ مما يقطع الشك باليقين حول أهمية المحفزات المادية والمعنوية؛ فالاحتفاظ بالعامل المتميز وتوفير بيئة عمل عادلة ومنصفة له يضمنان استمرار المعرفة التراكمية داخل المؤسسة؛ ويمنعان التدهور في جودة الخدمات الأرضية الناتج عن التسرب الوظيفي المستمر للكفاءات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

Pearson Chi-Square	67.861 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	72.171	16	.000
Linear-by-Linear Association	57.778	1	.000
N of Valid Cases	276		
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. والاحتفاظ بالموهب وتحفيزها.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية. والاحتفاظ بالموهب وتحفيزها.

4. اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تقدم مخرجات تحليل الانحدار المتعدد تفسيراً شاملاً وهيكلية لطبيعة التأثير الذي تمارسه أبعاد إدارة المواهب على التميز التشغيلي المستدام؛ فقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة ستمئة وخمسة عشر؛ مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة والتابع. سجل معامل التحديد القيمة صفر فاصلة ثلاثمئة وتسعة وسبعين؛ مما يعني أن أبعاد

إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) تفسر ما نسبته ثمانية وثلاثون بالمئة تقريباً من التباين الحاصل في التميز التشغيلي؛ بينما تعود بقية النسبة لعوامل أخرى خارجة عن نطاق الدراسة الحالية؛ وتؤكد نتائج جدول تحليل التباين صلاحية النموذج ككل وصلاحيته للتنبؤ؛ حيث بلغت قيمة فاء خمسة وخمسين فاصلة مئتين وتسعاً وخمسين بدلالة كاملة.

عند الانتقال لتحليل المعاملات؛ يلاحظ أن جميع المتغيرات المستقلة حققت تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً عند مستوى أقل من صفر فاصلة صفر خمسة؛ حيث جاء محور استقطاب واختيار المواهب في المرتبة الأولى من حيث التأثير بمعامل بيتا غير معياري بلغ صفر فاصلة ثلاثمئة وستة وثلاثين وقيمة تاء بلغت خمسة فاصلة ثلاثمئة وأربعاً وستين. حل محور الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها في المرتبة الثانية بمعامل قدره صفر فاصلة ثلاثمئة واثنتان وثلاثون وقيمة تاء بلغت خمسة فاصلة مئتين وأربعاً وسبعين : بينما جاء محور تطوير وتنمية المواهب في المرتبة الثالثة بمعامل بلغ صفر فاصلة مئتين وتسعة وثمانين وقيمة تاء بلغت أربعة فاصلة ستمئة وتسعاً وسبعين. توضح هذه النتائج التفصيلية أن الاستثمار المتوازن في كافة هذه الأبعاد مع التركيز الخاص على جودة الاستقطاب ونظم التحفيز يمثل الوصفة الإحصائية والتنظيمية الأنجع للارتقاء بمستويات الأداء والتميز التشغيلي المستدام في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.069	.372	.379	.615 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها, استقطاب واختيار المواهب, تطوير وتنمية المواهب.				
b. Dependent Variable: التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.				

جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	55.259	63.144	3	189.432	Regression
		1.143	272	310.814	Residual
			275	500.246	Total

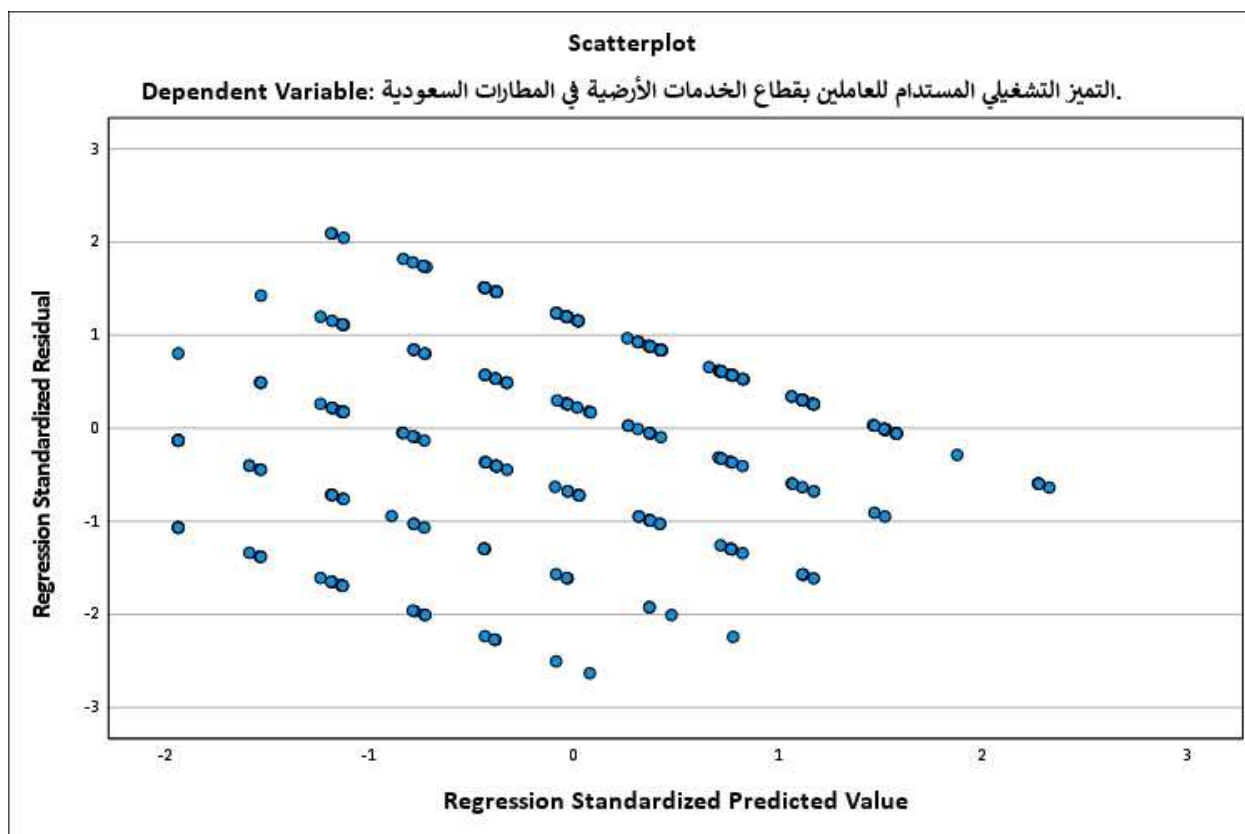
a. Dependent Variable: التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.

b. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها, استقطاب واختيار المواهب, تطوير وتنمية المواهب.

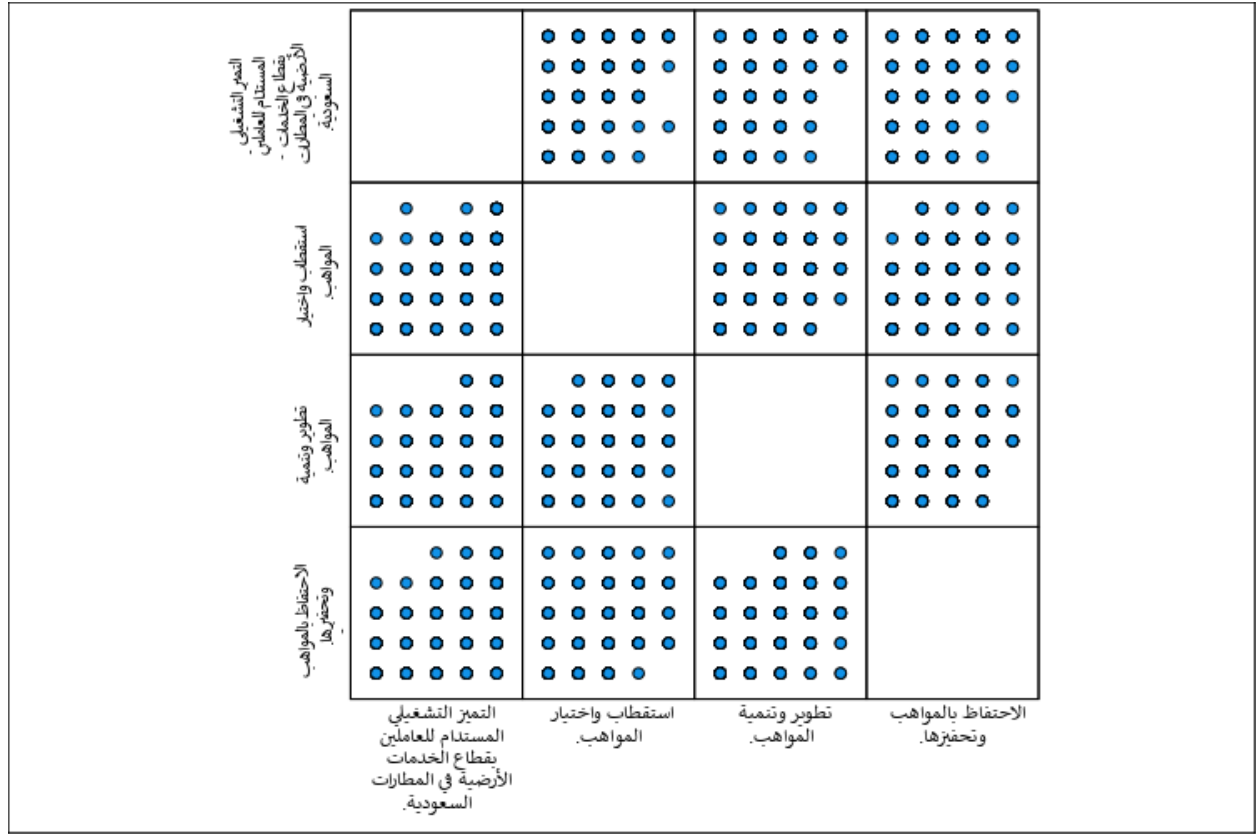
جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.644		.209	1.182	(Constant)	1
.000	5.364	.285	.063	.336	استقطاب واختيار المواهب.	
.000	4.679	.252	.062	.289	تطوير وتنمية المواهب.	
.000	5.274	.276	.063	.332	الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها.	
a. Dependent Variable: التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للنواقي



شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

5. اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تثبت النتائج الأخيرة للتحليل الإحصائي الجدارة العالية للنموذج المعتمد؛ حيث يظهر اختبار التباين الأحادي العام معنوية فائقة للنموذج الإجمالي بقيمة فاء بلغت أربعة عشر فاصلة أربع مئة وأربعاً بدلالة صفر فاصلة صفر صفر لدرجات حرية بلغت اثني عشرة للمتغيرات ومئتين وثلاثاً وستين للبواقي. يدعم هذا التأكيد الإحصائي مخرجات نموذج معامل بايز الذي سجل قيمة فلكية تظهر الفارق الهائل بين النموذج المقترح والنموذج الصفري؛ فمعامل بايز المرتفع جداً يعطي دليلاً قاطعاً وشديد القوة من المنظور الاحتمالي على أن استراتيجيات إدارة المواهب الثلاث مجتمعة تمتلك قدرة تفسيرية وتنبؤية حقيقية ومثينة للتغيرات التي تحدث في مستويات التميز التشغيلي المستدام؛ مما يرفع من القيمة العلمية والعملية لنتائج هذه الدراسة ويؤصل لتطبيقها الميداني بثبات.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	14.404	16.532	12	198.385	Regression

		1.148	263	301.861	Residual
			275	500.246	Total
a. Dependent Variable: التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.					
b. Model: (Intercept), استقطاب واختيار المواهب, الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها, تطوير وتنمية المواهب.					

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.07	.369	.397	.630	1222977928605840130.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), استقطاب واختيار المواهب, الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها, تطوير وتنمية المواهب.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة والاستدامة. وتعكس هذه النتيجة التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تنظر إلى المواهب باعتبارها موردًا استراتيجيًا قادرًا على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وليس مجرد عنصر من عناصر الإنتاج. كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المواهب تتمتع بقدرة أكبر على تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات التشغيلية.

وأوضحت النتائج أن استقطاب المواهب يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي المستدام، حيث يسهم في استقطاب الكفاءات المؤهلة القادرة على تنفيذ المهام التشغيلية بكفاءة واحترافية. وقد تبين أن المؤسسات التي تعتمد على معايير واضحة في اختيار العاملين تحقق مستويات أعلى من جودة الأداء، نتيجة امتلاكها موارد بشرية تتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع طبيعة العمل في قطاع الخدمات الأرضية، الذي يتطلب سرعة الإنجاز، والدقة، والالتزام الصارم بإجراءات السلامة والجودة.

كما بينت النتائج أن تطوير المواهب يؤدي دورًا محوريًا في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التطورات المستمرة في قطاع الطيران، حيث يسهم التدريب المستمر، وبرامج التطوير المهني، وتنمية المهارات الفنية والإدارية في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة أهمية تبني المؤسسات لبرامج تدريبية مستدامة تستجيب للتغيرات التقنية والتنظيمية، وتساعد العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة التحديات التشغيلية بكفاءة عالية.

وأظهرت الدراسة كذلك أن الاحتفاظ بالمواهب يعد من العوامل الرئيسة في تحقيق التميز التشغيلي المستدام، إذ إن المحافظة على الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار بيئة العمل، وتقليل معدلات دوران العاملين، والمحافظة على المعرفة التنظيمية المتراكمة. كما تسهم بيئة العمل الداعمة، والحوافز العادلة، وفرص التطور الوظيفي في تعزيز الانتماء التنظيمي ورفع مستويات الالتزام، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على استمرارية الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

كما أكدت النتائج أن التميز التشغيلي المستدام لا يتحقق من خلال تطبيق ممارسات منفردة، وإنما يعتمد على التكامل بين مختلف استراتيجيات إدارة المواهب، بحيث تعمل سياسات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بصورة مترابطة لدعم الأداء

المؤسسي. ويؤدي هذا التكامل إلى تكوين قوة عمل مؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار، والتعامل مع ضغوط العمل، والمحافظة على جودة الخدمات وفق المعايير الدولية المعتمدة في قطاع الطيران.

وتتفق هذه النتائج مع نظرية إدارة المواهب التي تؤكد أن المؤسسات القادرة على إدارة رأس مالها البشري بصورة استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية. كما تنسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة الموارد البشرية الوطنية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تنافسية قطاع الطيران، مما يجعل إدارة المواهب أحد المحاور الرئيسة لتحقيق هذه المستهدفات.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التشغيلي المستدام في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، وأن نجاح المؤسسات في استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها بصورة مستمرة، والمحافظة عليها، يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران. كما أكدت الدراسة أن العنصر البشري أصبح يمثل الميزة التنافسية الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات التشغيلية التي تعتمد على الأداء البشري بصورة كبيرة.

وأوضحت النتائج أن تحقيق التميز التشغيلي المستدام يتطلب تبني رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب، تقوم على التخطيط طويل المدى، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل محفزة، وربط الأداء بالحوافز والفرص المهنية، بما يضمن المحافظة على الكفاءات وتنمية قدراتها بصورة مستمرة. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق هذه الاستراتيجيات تكون أكثر قدرة على تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز المرونة التشغيلية، وتحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه شركات الخدمات الأرضية وصناع القرار في قطاع الطيران عند تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحقيق مستهدفات التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المواهب والتميز التشغيلي، وتفتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي تتناول موضوعات حديثة مرتبطة بتطوير رأس المال البشري في قطاع الطيران.

وفي ضوء النتائج، يمكن التأكيد على أن الاستثمار في المواهب البشرية لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء التشغيلي وتعزيز القدرة التنافسية للمطارات السعودية في ظل التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الطيران، والتطور المتسارع في التقنيات والخدمات، وارتفاع توقعات المسافرين وشركات الطيران.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يأتي:

1. تبني استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب في شركات الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، تتضمن سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها بما يتوافق مع الأهداف التشغيلية للمؤسسة .
2. تعزيز برامج استقطاب المواهب من خلال تطوير آليات الاختيار والتوظيف، والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة، بما يضمن استقطاب الكفاءات القادرة على دعم الأداء التشغيلي .
3. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين، مع التركيز على المهارات التشغيلية، والقيادية، والرقمية، بما يساهم في رفع جاهزية العاملين لمواجهة التحديات التشغيلية .
4. تطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بمؤشرات التميز التشغيلي، بما يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم بصورة مستمرة .
5. تعزيز سياسات الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وأنظمة حوافز عادلة، وفرص واضحة للتطور الوظيفي والترقي، بما يقلل من معدلات دوران العاملين .
6. إعداد برامج للتعاقب الوظيفي لضمان استمرارية الكفاءات القيادية والفنية في الوظائف الحيوية داخل قطاع الخدمات الأرضية .
7. الاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب، من خلال تحليل بيانات العاملين، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، ودعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
8. تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل بيئة العمل، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات التطويرية التي تساهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية .
9. بناء شراكات مع الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد وتأهيل الكفاءات الوطنية بما يتوافق مع احتياجات قطاع الطيران والخدمات الأرضية .
10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في التميز التشغيلي، مثل القيادة التحويلية، والمرونة التنظيمية، والذكاء الاصطناعي، والثقافة التنظيمية، والابتكار المؤسسي.

المراجع

- المراجع العربية:

- الرجيب, ب. (2023). تقييم أثر استراتيجيات التدريب على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في دولة الكويت). Retrieved from https://jcsr.journals.ekb.eg/article_413403.html
- النوبصر, أ. ب. (2024). استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. Retrieved from https://ssj.journals.ekb.eg/article_410231.html
- علي ثعلب الأكلبي, م. (2024). دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء: دراسة تطبيقية. Retrieved from <https://drepo.sdl.edu.sa/items/8a70db9b-9fcc-446c-8a0f-f5c438d8b688>
- علي, ي. ا. (2021). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية و خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية. Retrieved from https://acjalexu.journals.ekb.eg/article_207076.html

- المراجع الأجنبية:

- Al-Oumi, F. A. (2021). THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN IMPROVING STRATEGIC PERFORMANCE OF SAUDI MANUFACTURING COMPANIES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354513906_THE_ROLE_OF_TALENT_MANAGEMENT_IN_IMPROVING_STRATEGIC_PERFORMANCE_OF_SAUDI_MANUFACTURING_COMPANIES
- Alshehri, A. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383609934_The_Effect_of_Talent_Management_in_Saudi_Oil_and_Gas_MNCs_Strategies_and_Challenges
- Alshiha, F. A. (2025). The Impact of Talent Management on Sustaining the Competitive Advantage of Saudi Travel Agencies: The Mediating Role of Strategic Agility. Retrieved from https://mfth.journals.ekb.eg/article_416776.html?lang=en
- Attar, R. (2025). Investigating the Effect of Talent Management Practices on Sustainable Competitive Advantage in Private-Sector Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397379131_Investigating_the_Effect_of_Talent_Management_Practices_on_Sustainable_Competitive_Advantage_in_Private-Sector_Organizations
- D'Angelo, C. (2022). Changes and Challenges in Human Resources Management: An Analysis of Human Resources Roles in a Bank Context (after COVID-19). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4847>
- Eid, A. (2022). Airport Sustainability Awareness: A Theoretical Framework. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/11921>
- Hassanein, F. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15365>
- Khatoon, U. T. (2025). Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/11/452>

- Mehmed, N. A. (2023). Human Resource Management in the Modern Air Transport Business Environment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372535957_Human_Resource_Management_in_the_Modern_Air_Transport_Business_Environment
- Menezes, D. B. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3277>
- Rinaldhy, M. A. (2021). The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353109897_The_Importance_of_Talent_Management_and_the_Challenges_It_Faces
- Seoane, F. J. (2021). Can Talent Management Improve Training, Sustainability and Excellence in the Labor Market? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352324702_Can_Talent_Management_Improve_Training_Sustainability_and_Excellence_in_the_Labor_Market
- Wandelt, S. (2025). Towards solving the airport ground workforce dilemma: A literature review on hiring, scheduling, retention, and digitalization in the airport industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381079096_Towards_solving_the_airport_ground_workforce_dilemma_A_literature_review_on_hiring_scheduling_retention_and_digitalization_in_the_airport_industry

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة لقطاع الخدمات الأرضية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستقطب المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمل التشغيلي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم آليات اختيار المواهب في تحسين جودة الأداء التشغيلي للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لاكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين الموهوبين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص المؤسسة على إعداد خطط تطوير مهني تتناسب مع قدرات العاملين وإمكاناتهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم برامج التطوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم التشغيلي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة على تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية تسهم في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشعر العاملون بالتقدير والإنصاف مقابل جهودهم وإنجازاتهم الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة فرصاً عادلة للتقدم الوظيفي للعاملين ذوي الأداء المتميز.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم في المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهمت استراتيجيات إدارة المواهب في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بقطاع الخدمات الأرضية.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعدت إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وشركات الطيران.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهمت إدارة المواهب في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة واستدامة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب إلى تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التشغيلي في قطاع الخدمات الأرضية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين بقطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية.

<https://forms.gle/FfGmsQs9zLJEbiSp9>

Abstract

This study aimed to identify the role of talent management strategies in achieving sustainable operational excellence for ground services employees at Saudi airports. This was accomplished by measuring the impact of talent acquisition, development, and retention strategies on enhancing levels of sustainable operational excellence. The study employed a descriptive-analytical approach using quantitative methodology. Data was collected through a questionnaire designed according to a five-point Likert scale and distributed to a sample of 267 participants from the ground services sector at Saudi airports. The results showed a statistically significant positive impact of talent management strategies on achieving sustainable operational excellence. The study also revealed that attracting qualified talent contributes to improving the quality of operational performance, and that talent development through continuous training and development enhances employee efficiency and their ability to adapt to operational changes. Meanwhile, talent retention leads to workforce stability and the preservation of organizational expertise, which directly impacts service quality improvement and the sustainability of operational performance. The study recommended adopting integrated talent management strategies, enhancing training and professional development programs, improving recruitment and retention policies, developing performance evaluation systems, and leveraging digital technologies and artificial intelligence in human resource management. This would contribute to increasing operational efficiency, enhancing the competitiveness of Saudi airports, and achieving the goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Talent management, talent acquisition, talent development, talent retention, sustainable operational excellence, ground services, Saudi airports.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



The Role of Talent Management Strategies in Achieving Sustainable Operational Excellence for Ground Services Employees at Saudi Airports

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Prof. Faisal Abdul Hamid

Prof. Fayez Jarad

Year

2026