

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

أثر القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل في خدمات المطارات: دراسة

تطبيقية على القطاع الجوي السعودي

إعداد الطالب/

فيصل سعد العفيصان

251001835

إشراف/

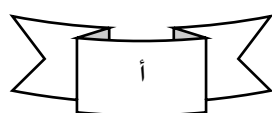
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى نفسي أولًا، التي صبرت رغم التحديات، إلى ذلك الشاب الذي آمن بأن لكل تعب ثمرة،

ولكل حلم طريقه، إلى من واجه الصعاب وتحمل المشقة وسار بخطوات ثابتة نحو هدفه،

أهديك هذا الإنجاز تقديرًا لعزيمتك وإصرارك الذي لم ينكسر.

ثم إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يتركا يدي يومًا، إلى من أحاطاني بحبهما ودعواتهما

التي كانت الزاد في كل مرحلة، إلى من كانا النور الذي أضاء دربي، والسند الذي أستند

إليه في كل حين،

أهديكما هذه الرسالة عرفانًا بحميلكما الذي لا يُقاس بثمن.

وإلى كل من علّمني حرفًا أو مدّ لي يد العون في مسيرتي،

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني الطريق، وتبادلنا الطموح والجهد،

لكم جميعًا أهدي ثمرة أعوام من العمل والسعي،

تقديرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت وقودًا لهذا النجاح.



شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات، وذلك بالتطبيق على القطاع الجوي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة قوامها (250) موظفًا من العاملين في خدمات التشغيل الجوي بالمطارات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت النتائج أن القيادة التشغيلية تمارس تأثيرًا معنويًا قويًا على أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.761$)، مما يدل على أن 76.1% من التباين في أداء فرق العمل يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التشغيلية الأربعة. كما تبين أن التخطيط التشغيلي كان أكثر الأبعاد تأثيرًا، يليه الاتصال الفعال، ثم المتابعة والتحكم، وأخيرًا اتخاذ القرار السريع، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية.

وتوصي الدراسة بعدة إجراءات عملية أبرزها: تعزيز ثقافة التخطيط التشغيلي الاستباقي، وتطبيق أنظمة اتصال وتشغيل رقمية فورية، وتدريب القادة على اتخاذ القرار السريع في المواقف الحرجة، إضافة إلى بناء نظام متابعة وتشغيل ذكي يعتمد على مؤشرات أداء تشغيلية دقيقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشغيلية، التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع، أداء فرق العمل، خدمات المطارات، القطاع الجوي السعودي.



قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	أولاً: الأهمية العلمية.....
4	ثانياً: الأهمية العملية.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
13	8.1 الفجوة البحثية:.....
14	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
16	10.1 منهجية وطرق البحث:.....



11.1 مجتمع وعينة الدراسة.....	17
12.1 عينة الدراسة.....	17
13.1 مصادر جمع البيانات.....	18
14.1 أدوات الدراسة:.....	18
15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	19
16.1 حدود الدراسة:.....	19
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
المبحث الأول: القيادة التشغيلية.....	20
1.1.2 التمهيد.....	20
2.1.2 مفهوم القيادة التشغيلية.....	20
3.1.2 أهمية القيادة التشغيلية.....	22
4.1.2 أهداف القيادة التشغيلية.....	23
5.1.2 أبعاد القيادة التشغيلية.....	25
المبحث الثاني: أداء فرق العمل في خدمات المطارات.....	28
1.2.2 تمهيد.....	28
2.2.2 مفهوم أداء فرق العمل.....	28
3.2.2 أهمية أداء فرق العمل في خدمات المطارات.....	29
4.2.2 أهداف تحسين أداء فرق العمل.....	30
5.2.2 العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل في خدمات المطارات.....	31
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	33

33	1.3 تمهيد
33	2.3 منهج الدراسة
33	3.3 مجتمع الدراسة
34	4.3 عينة الدراسة
35	5.3 أداة الدراسة
36	6.3 صدق أداة الدراسة
37	7.3 ثبات أداة الدراسة
38	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
40	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
40	1.4 المقدمة
40	2.4 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
42	3.4 التحليل الوصفي لمتغير القيادة التشغيلية
46	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
53	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
53	1.5 التمهيد
53	2.5 مناقشة النتائج الوصفية
54	3.5 مناقشة نتائج الفرضيات
55	4.5 التوصيات
57	Abstract
58	المراجع

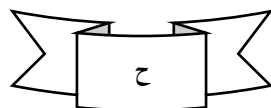


58أولاً: المراجع العربية.

60ثانياً: المراجع الأجنبية.

63الملاحق.

64استمارة استبيان.



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (القيادة التشغيلية)	36
2.	الجدول (2) نتائج الثبات التفصيلية لكل محور من محاور الأداة	37
3.	الجدول (3) التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	40
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي للبعد الأول: التخطيط التشغيلي	42
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي للبعد الثاني: الاتصال الفعال	43
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي للبعد الثالث: المتابعة والتحكم	44
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي للبعد الرابع: اتخاذ القرار السريع	45
8.	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل في خدمات المطارات	47
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط التشغيلي على أداء فرق العمل	49
10.	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الفعال على أداء فرق العمل	50
11.	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتحكم على أداء فرق العمل	51
12.	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اتخاذ القرار السريع على أداء فرق العمل	52

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد القيادة أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها المنظمات الحديثة في بناء قدراتها الداخلية وتعزيز كفاءتها التشغيلية، خصوصًا في البيئات الديناميكية التي تتطلب استجابة فورية وتنسيقًا عالي المستوى بين الأفراد والعمليات. وتحتل القيادة مكانة جوهرية في سياق التفاعل اليومي داخل المؤسسات، إذ تمثل الوسيط العملي الذي يحوّل الخطط إلى واقع ويترجم الأهداف إلى ممارسات ملموسة. وفي هذا السياق، لم تعد القيادة وظيفة عليا فحسب، بل أصبحت ممارسة تشغيلية يومية تؤثر مباشرة في أداء الفرق وتحقيق الانسيابية المطلوبة في تنفيذ المهام، لا سيما في القطاعات الخدمية الحساسة مثل خدمات المطارات (Jiang & Ali, 2024).

لقد شهدت بيئة العمل في المطارات تطورًا غير مسبوق نتيجة التوسع في خدمات النقل الجوي وزيادة حركة المسافرين، مما أوجد تحديات تشغيلية تتطلب نمطًا خاصًا من القيادة يكون قادرًا على الاستجابة السريعة، وضبط الإيقاع اليومي للعمل، وإدارة الموارد البشرية والتقنية بكفاءة عالية. وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية فاعلة تستطيع التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة فرق متنوعة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التشغيل والجودة والسلامة. وتتمثل القيادة التشغيلية في هذا الإطار في كونها حلقة الوصل بين الرؤية الإدارية العليا والعمل الميداني المباشر، مما يمنحها دورًا حيويًا في ضبط الأداء (Albert, 2023).

تتسم بيئة خدمات المطارات بالتعقيد والتشعب، حيث تتداخل العديد من التخصصات والمهام اليومية التي تتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق والجاهزية والتنظيم. ويؤدي القائد التشغيلي دورًا محوريًا في هذا السياق من خلال ممارسة مهام متعددة تشمل التخطيط الفوري، وتوزيع المهام، واتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الحرجة، فضلًا عن المتابعة الميدانية الفعلية لسير العمل. هذه الخصائص تجعل من

القيادة التشغيلية نموذجًا خاصًا يختلف عن الأنماط التقليدية من القيادة، ويستحق الدراسة والتحليل لفهم مدى تأثيره في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل (Purwanti & Sari, 2024).

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى أثر القيادة بمختلف أنماطها (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، السلطوية) على الأداء المؤسسي والوظيفي، إلا أن الغالبية ركزت على السياقات التنظيمية العامة، متجاهلة إلى حد كبير السياقات التشغيلية ذات الطبيعة الديناميكية مثل بيئة المطارات. فالدراسات التي تناولت القيادة في سياق عمليات التشغيل الفعلي، خصوصًا في الفرق التي تعمل في الميدان، لا تزال محدودة كمًّا ونوعًا، خاصة في المنطقة العربية. ومن هنا تنبع الحاجة إلى إعادة توجيه البوصلة البحثية نحو القيادة التي تُمارس يوميًا في مواقع التنفيذ، وتُسهم مباشرة في جودة الأداء ومخرجات الخدمة. (Et, 2022)

يكتسب موضوع القيادة التشغيلية في خدمات المطارات أهمية مضاعفة في ظل التوجّه السعودي نحو تطوير قطاع الطيران، ورفع كفاءة الخدمات اللوجستية، وتحقيق التميز التشغيلي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. إن تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القادة التشغيليين وأداء فرق العمل داخل المطارات السعودية يمثل فرصة علمية لتقديم معرفة تطبيقية تساعد في تحسين الأداء، وتقوية قدرات المنظمات الخدمية، وضمان الاستدامة التشغيلية في واحدة من أكثر البيئات تعقيدًا وحساسية. (Natsir et al., 2024)

من هذا المنطلق، تنطلق هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التشغيلية بأبعادها المختلفة على أداء فرق العمل في خدمات المطارات، سعيًا لفهم العلاقة بين الممارسة القيادية اليومية وكفاءة الفرق التشغيلية في بيئة حيوية واستراتيجية كالقطاع الجوي السعودي، ولتقديم مساهمة علمية تردم الفجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد القيادة من العوامل الجوهرية التي تؤثر على نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، لا سيما تلك التي تعتمد على التنسيق اللحظي والجاهزية التشغيلية المستمرة، مثل قطاع خدمات المطارات. وقد أكدت دراسات عديدة أن فعالية القيادة ترتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز أداء فرق العمل (Purbowo & Waluyowati, 2022)؛ (Jiang & Ali, 2024) وتُشير هذه الدراسات إلى أن القادة الذين يمتلكون كفاءة في التخطيط، والتواصل، واتخاذ القرار، يحققون مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات حول أنماط القيادة المختلفة – كالتحويلية والتبادلية والديمقراطية (Kan, 2024) –؛ (Natsir et al., 2024)، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأدبيات التي تتناول القيادة التشغيلية بمفهومها المباشر المرتبط بالإدارة اليومية للعمليات والمواقف الطارئة. وتُعد القيادة التشغيلية من أكثر الأنماط فعالية في البيئات التي تتطلب جاهزية مستمرة واتخاذ قرارات فورية، مثل بيئة المطارات، إلا أن هذا النوع من القيادة لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة تم تنفيذها في سياقات أجنبية مثل الهند (Et, 2022)، باكستان (Albert, 2023)، أو أمريكا اللاتينية (Koopmans et al., 2023)، بينما يندر وجود دراسات ميدانية تناولت العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل داخل القطاع الجوي السعودي، رغم ما يشهده هذا القطاع من نمو متسارع وتحديات تنظيمية في ظل رؤية المملكة 2030، التي تستهدف رفع كفاءة الخدمات اللوجستية وتعزيز تجربة المسافرين.

كما أن العديد من الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي العام أو الأداء الفردي (Bhupatiraju et al., 2024)؛ (Albert, 2023)، بينما أهملت فرق العمل التشغيلية باعتبارها وحدة حيوية تؤدي دوراً محورياً في تنفيذ الخطط التشغيلية اليومية. وتعتبر فرق العمل في خدمات المطارات أحد المكونات الأساسية

لضمان انسيابية العمليات وسلامة المسافرين، الأمر الذي يستدعي فهمًا دقيقًا للعلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء هذه الفرق.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية في الأدبيات المتعلقة بتأثير القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في بيئة خدمات المطارات، وخصوصًا في القطاع الجوي السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بالقيادة التشغيلية ودورها في تحسين أداء فرق العمل في بيئة خدمات المطارات، وهي بيئة تتميز بالتعقيد والحاجة للتنظيم الفوري.
2. تعزز الدراسة الإطار النظري في مجال القيادة التشغيلية من خلال تناول أبعاد جديدة مثل اتخاذ القرار السريع والمتابعة الميدانية المباشرة، في سياق تطبيقي خاص بقطاع النقل الجوي.
3. تمد الباحثين والأكاديميين بمصدر علمي حديث يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول القيادة التشغيلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في قطاعات خدمية مشابهة.
4. تسهم في تطوير الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية في قطاع النقل والمطارات، وهو مجال لا يزال محدود التناول في البيئة العربية مقارنة بالبيئات الغربية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. توفر نتائج الدراسة رؤى عملية لصنّاع القرار في قطاع الطيران المدني حول أهمية تطوير مهارات القيادة التشغيلية لدى مسؤولي التشغيل وفرق الإشراف في المطارات.

2. تساعد إدارات الموارد البشرية والتطوير الإداري على تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز قدرات القادة التشغيليين في مجالات التخطيط الفوري، والاتصال الفعال، واتخاذ القرار في المواقف الطارئة.
3. تمكن المدراء التشغيليين من تحسين الأداء الفعلي لفرق العمل من خلال التركيز على الممارسات القيادية المؤثرة، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وسلامة العمليات.
4. تسهم في رفع كفاءة التشغيل داخل المطارات السعودية من خلال إبراز أثر الأسلوب القيادي على أداء الفرق، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع النقل والخدمات اللوجستية.
5. تدعم التوجهات المؤسسية نحو التميز التشغيلي والجودة الشاملة عبر توفير توصيات واقعية قائمة على نتائج ميدانية يمكن تبنيها وتطبيقها في المطارات السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات، وذلك بالتطبيق على القطاع الجوي في المملكة العربية السعودية، مع تقديم توصيات تسهم في تعزيز الممارسات القيادية ورفع كفاءة الفرق التشغيلية..، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✍ التعرف على أثر التخطيط التشغيلي على أداء فرق العمل في خدمات المطارات.
- ✍ تحليل أثر الاتصال الفعال من قبل القادة التشغيليين على أداء فرق العمل.
- ✍ قياس أثر المتابعة والتحكم الإداري في تعزيز أداء فرق العمل داخل بيئة المطارات.
- ✍ دراسة أثر قدرة القادة على اتخاذ القرارات السريعة في تحسين أداء فرق العمل التشغيلية.
- ✍ تقديم توصيات عملية وإجرائية لصناع القرار في القطاع الجوي السعودي من أجل تطوير القيادة التشغيلية وتعزيز أداء فرق العمل.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✍ ما أثر التخطيط التشغيلي على أداء فرق العمل في خدمات المطارات؟
- ✍ ما أثر الاتصال الفعال من قبل القادة التشغيليين على أداء فرق العمل؟
- ✍ ما أثر المتابعة والتحكم في تعزيز أداء فرق العمل التشغيلية في بيئة المطار؟
- ✍ ما أثر اتخاذ القرار السريع من قبل القادة على تحسين أداء فرق العمل؟
- ✍ ما أهم التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين القيادة التشغيلية ورفع كفاءة فرق العمل في خدمات المطارات؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) وأداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✍ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط التشغيلي وأداء فرق العمل في خدمات المطارات.
- ✍ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال من قبل القادة وأداء فرق العمل في خدمات المطارات.

✍ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتحكم وأداء فرق العمل التشغيلية في خدمات المطارات.

✍ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار السريع من قبل القادة وأداء فرق العمل في خدمات المطارات

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Purbowo & Waluyowati, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أربعة أنماط قيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة السلطوية، والقيادة الديمقراطية) على الأداء المؤسسي في البنوك الخاصة بمدينة بنغالور، من خلال تحليل مدى فاعلية كل نمط في تعزيز الكفاءة التنظيمية ودفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد أدوات كمية لقياس العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الأداء المؤسسي، دون تحديد عدد دقيق للعينة.

وتم تحليل البيانات لتقدير قوة العلاقة ودلالاتها بين كل نمط قيادي وفعالية الأداء المؤسسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية الأربعة تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي، مما يبرز الدور الحيوي للقيادة بمختلف أنماطها في تحقيق النجاح المؤسسي. وأوصت الدراسة بـ تبني نهج مرن في القيادة يجمع بين الأنماط المختلفة بما يتناسب مع طبيعة المواقف والأهداف التنظيمية، مع تعزيز مهارات القادة في توظيف النمط الأنسب في الوقت المناسب لتحقيق أقصى فعالية ممكنة.

✓ دراسة (Natsir et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على أداء علاقات الموظفين داخل المؤسسات، من خلال تحليل الآليات المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر بها أنماط القيادة على اتجاهات الموظفين

ومشاعرهم وأدائهم، ودراسة الدور الوسيط لأنماط القيادة في تحسين جودة علاقات العمل. واستخدمت الدراسة منهجًا نظريًا وتحليليًا مدعومًا بأساليب بحث تجريبية متعددة، مع الاستناد إلى أطر نظرية متنوعة لتحليل تأثير القيادة على الأداء التنظيمي.

ولم تذكر الدراسة حجم العينة أو الأداة بدقة، لكنها ارتكزت على تحليل نظري وبيانات تطبيقية متوفرة من دراسات سابقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الإيجابية تُسهم في تحسين جودة علاقات الموظفين، وتعزز الأداء التنظيمي العام، كما تلعب دورًا وسيطًا في عملية تحسين أداء علاقات العمل من خلال التأثير على الجوانب السلوكية والعاطفية للموظفين.

وأوصت الدراسة بـ مزيد من الأبحاث المستقبلية حول دور القيادة كعامل وسيط، مع التركيز على تطوير أنماط القيادة الإيجابية كأداة استراتيجية لتحسين العلاقات الداخلية وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

❑ دراسة (Albert, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تصنيع الأغذية في إقليم البنجاب، باكستان، مع تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة والأداء التشغيلي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من 288 منشأة صغيرة ومتوسطة باستخدام تقنيتي العينة القصدية والتتابعية (Snowball Sampling)، وذلك من خلال استبيان منظم وُجّه إلى أصحاب ومديري تلك المنشآت. وتم تحليل البيانات باستخدام منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS) واختبار Hayes للتأثير الوسيط.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة ترتبط إيجابيًا بكل من الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا في تعزيز أثر القيادة على الأداء التشغيلي، وأوصت الدراسة بـ

ضرورة اعتماد أساليب القيادة التحويلية في منشآت التصنيع الغذائي، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء التشغيلي لتلك المؤسسات..

دراسة (Purwanti & Sari, 2024) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على ديناميكيات الفرق عالية الأداء، من خلال تحليل كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطية، التحويلية، والموجهة نحو المهام) على سلوك الفرق، واستجاباتها العاطفية والمعرفية، وكفاءتها في التعاون والتنفيذ.

واستخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا يجمع بين التحليل الكمي ودراسات الحالة، وشملت عينة الدراسة فرق عمل عالية الأداء من عدة صناعات، دون تحديد عدد دقيق للعينة.

وتم تحليل البيانات لاستكشاف العلاقة بين النمط القيادي وديناميكيات الفريق، مع الاعتماد أيضًا على نظرية القيادة الموقفية لفهم تكييف القائد مع مراحل تطور الفريق وطبيعة المهام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية تعزز مشاركة أعضاء الفريق وتحسن جودة اتخاذ القرار، بينما تدفع القيادة التحويلية نحو الابتكار وتحفيز الإمكانات الفردية. أما القيادة الموجهة نحو المهام فكان لها أثر في رفع كفاءة التنفيذ خاصة في المراحل الحرجة أو التي تتطلب إنجازًا سريعًا. كما أن مرونة القائد في تعديل أسلوبه القيادي تبعًا لطبيعة المرحلة أو المهمة تساهم في تعزيز ديناميكية الفريق وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على تبني أنماط قيادية متنوعة وتطبيق استراتيجيات القيادة الموقفية، لضمان التكيف مع التغيرات في الفريق وتحقيق أقصى استفادة من طاقات الأفراد..

دراسة (Kan, 2024) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الفرق في بيئة العمل، من خلال تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء الفريق بأبعاده (الإنتاجية، الابتكار، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، ودراسة الدور الوسيط للدافعية الذاتية للفريق.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التفسيري (Explanatory) باستخدام تصميم المسح، وتكوّنت العينة من 66 موظفًا من عدة أقسام، ممن لديهم خبرة عمل تحت قيادة تحويلية لمدة لا تقل عن سنة واحدة.

وتم جمع البيانات باستخدام استبانات وتحليلها من خلال اختبار الانحدار وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الفريق، كما أن الدافعية الذاتية للفريق تلعب دورًا وسيطًا فاعلاً في تعزيز هذا الأداء. وتظهر القيادة التحويلية تأثيرها من خلال الإلهام، التأثير المثالي، والتمكين الفكري، مما يحفز أعضاء الفريق ذاتيًا ويزيد من الإنتاجية وجودة الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على تطوير القيادات التحويلية، وتهيئة بيئة عمل محفزة للدافعية الذاتية، بما يساهم في رفع كفاءة الفرق وتحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة..

دراسة (Et, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي، من خلال تحليل كيفية تكيف القادة مع الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية لتحقيق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الأداء المؤسسي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض وتحليل أنماط القيادة المختلفة والعوامل المؤثرة في فاعليتها داخل المؤسسات.

وتكوّنت العينة من عدد من العاملين والقادة في المؤسسات (لم يُذكر عددهم بدقة)، وتم جمع البيانات من خلال أدوات تحليل مناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن اختيار نمط القيادة الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، ويؤثر بشكل فاعل على السلوك التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنماط القيادة بما يتماشى مع الثقافة المؤسسية، والعمل على تعزيز القدرات القيادية التي تدعم التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل لتحقيق نتائج مؤسسية أفضل..

دراسة (Jiang & Ali, 2024) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين في بيئات العمل الواقعية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، من خلال تحليل البيانات العددية لتقدير تأثير القيادة على الأداء الوظيفي، وتكوّنت العينة من مجموعة من الموظفين (لم يُذكر العدد بدقة)، وتم جمع البيانات باستخدام أدوات كمية مناسبة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى تأثير القيادة على الجوانب العاطفية لدى الموظفين، مما يعزز من دوافعهم ورضاهم الوظيفي، وبالتالي ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادية تركز على الجوانب الإنسانية والعاطفية في التعامل مع الموظفين، باعتبارها من العوامل المؤثرة في تحقيق مستويات أداء عالية في بيئة العمل...

دراسة (Natsir et al., 2024) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة على الأداء التشغيلي بأبعاده (جودة المنتج والإنتاجية) في شركة PT Pindad (Persero)، من خلال تحليل التأثير المباشر للقيادة على الأداء التشغيلي، وكذلك التأثير غير المباشر من خلال التحسين المستمر للجودة بأبعاده (التحكم في العمليات والعمل الجماعي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح، وتكوّنت العينة من 110 موظفين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العنقودية، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات، وتم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM-PLS باستخدام برنامج Smart PLS 3.0. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تمارس تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي، كما أن بعدي تحسين الجودة (التحكم في العمليات والعمل الجماعي) يلعبان دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ممارسات القيادة الفاعلة، والتركيز على تحسين نظم التحكم في العمليات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي كآليات لتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة بأبعادها (التحكم في العمليات والعمل الجماعي) على

الأداء التشغيلي (جودة المنتج والإنتاجية) في شركة PT Pindad (Persero).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح، وتكوّنت العينة من 110

موظفًا تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العنقودية.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التشغيلي، كما أن

تحسين الجودة من خلال التحكم في العمليات والعمل الجماعي يلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الفعالة والتركيز على تحسين العمليات وتعزيز ثقافة

العمل الجماعي كوسيلة لتحسين الأداء التشغيلي داخل المؤسسات الصناعية..

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات (Bhupatiraju et al., 2024;

Albert, 2023; Jiang & Ali, 2024) في التأكيد على أن القيادة عنصر محوري يؤثر بشكل مباشر وغير

مباشر على الأداء المؤسسي أو التشغيلي. حيث أجمعت تلك الدراسات على أن الممارسات القيادية، سواء

كانت تحويلية، ديمقراطية أو قائمة على اتخاذ القرار الفعّال، تسهم في رفع كفاءة الأداء العام، وهو ما

تعالجه الدراسة الحالية من خلال الربط بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل.

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق؛ إذ أن معظم

الدراسات تم إجراؤها في قطاعات مختلفة مثل البنوك (Purbowo & Waluyowati, 2022)، مؤسسات

التصنيع (Albert, 2023)، أو الفرق الطلابية (Koopmans et al., 2023)، في حين تنفرد الدراسة الحالية

بتطبيقها على خدمات المطارات في القطاع الجوي السعودي، وهي بيئة عمل ذات طابع ديناميكي وعملياتي

عالي الحساسية، مما يضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا ومهمًا يُعزز من القيمة العملية للدراسة.

تركزت معظم الدراسات السابقة على أنماط القيادة مثل التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، السلطوية، والأصيلة، في حين أن الدراسة الحالية تتبنى إطارًا مختلفًا نسبيًا من خلال التركيز على القيادة التشغيلية بأبعادها الأربعة (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع)، وهو ما يُعد تطويرًا نوعيًا في تناول القيادة من زاوية تتناسب مع طبيعة بيئات العمل التشغيلية.

تنفرد الدراسة الحالية بدراسة أداء فرق العمل كمحور أساسي (أحادي البعد)، بينما تناولت غالبية الدراسات السابقة الأداء من زوايا أخرى مثل الأداء الوظيفي الفردي (Jiang & Ali, 2024)، أو الأداء المؤسسي والتنظيمي العام (Et, 2022; Purbowo & Waluyowati, 2022)، أو الأداء التشغيلي المرتبط بجودة المنتج والإنتاجية (Bhupatiraju et al., 2024) مما يشير إلى أن هناك حاجة لفهم كيف تؤثر القيادة التشغيلية على الفرق ككيان جماعي يعمل في بيئة ذات طابع حرج مثل المطارات.

من بين الفجوات المهمة أن معظم الدراسات السابقة تم تنفيذها في بيئات غير عربية (مثل الهند، باكستان، إندونيسيا، أمريكا اللاتينية)، ولم تتناول السياق السعودي أو الخليجي، خاصة في قطاع خدمات المطارات، على الرغم من أهميته الاستراتيجية. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى ردم هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني يتوافق مع الواقع العملي للقيادة التشغيلية في مطارات المملكة العربية السعودية، في ظل التحول المؤسسي الطموح ضمن رؤية 2030.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم القيادة التشغيلية

تُعرف القيادة التشغيلية Operational Leadership بأنها النمط القيادي الذي يُركّز على إدارة الأنشطة اليومية والعمليات التشغيلية من خلال التوجيه المباشر والتخطيط والتنفيذ ومتابعة سير العمل، بهدف ضمان الكفاءة والاستمرارية وتحقيق الأهداف التشغيلية (Kan, 2024)؛ Bhupatiraju et al., (2024) ويبرز هذا النوع من القيادة في البيئات التي تتطلب سرعة الاستجابة ودقة التنفيذ، مثل المطارات.

ثانيًا: أهمية القيادة التشغيلية في بيئة العمل

تتسم القيادة التشغيلية بأهمية خاصة في البيئات التي تعتمد على التنسيق الفوري بين الفرق، حيث يساهم القائد التشغيلي في خلق بيئة منظمة وفعّالة من خلال قراراته السريعة، وتوزيعه للمهام، وتحفيزه للعاملين. وقد بيّنت دراسة (Jiang & Ali, 2024) أن ممارسات القيادة الفعّالة ترتبط مباشرة بزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين وتحسين مستويات الأداء، خصوصًا في البيئات المعقدة.

ثالثًا: أبعاد القيادة التشغيلية

اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لقياس القيادة التشغيلية، مستندة إلى الأدبيات الحديثة:

1. التخطيط التشغيلي: (Operational Planning) ويعني قدرة القائد على وضع خطط تشغيلية واضحة، وتحديد المهام، وتنظيم الموارد اللازمة، مع التنبؤ بالتحديات اليومية. (Albert, 2023)
2. الاتصال الفعّال: (Effective Communication) ويشير إلى قدرة القائد على التواصل الواضح والمباشر مع أعضاء الفريق، مما يضمن وضوح التوجيهات وسرعة الاستجابة. (Et, 2022)
3. المتابعة والتحكم: (Monitoring and Control) تشمل إشراف القائد على سير العمل، وقياس الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وهو ما يُساهم في الحفاظ على جودة التنفيذ. (Bhupatiraju et al., 2024).
4. اتخاذ القرار السريع: (Timely Decision-Making) ويقصد به قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب، لا سيما في الحالات الطارئة أو الحرجة، وهي مهارة محورية في بيئة خدمات المطارات. (Purwanti & Sari, 2024)

أولًا: مفهوم أداء فرق العمل

يشير أداء فرق العمل إلى مدى قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وجودة، ويُعد أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المنظمات الخدمية، لا سيما في القطاعات الحساسة مثل الطيران.

ويتضمن الأداء قدرة الفريق على تنفيذ المهام في الوقت المحدد، وتحقيق التناسق، والتعاون بين أعضائه، والاستجابة للظروف المتغيرة. (Natsir et al., 2024)

ثانيًا: أهمية أداء فرق العمل في بيئة المطارات

فرق العمل في المطارات تلعب دورًا محوريًا في ضمان سلاسة التشغيل، بدءًا من خدمات الركاب وحتى الخدمات الأرضية واللوجستية. ويتطلب عمل هذه الفرق التنسيق، والانضباط، والجاهزية، ما يجعل أداءها انعكاسًا مباشرًا لجودة القيادة. (Kan, 2024) ويؤثر ضعف أداء هذه الفرق سلبًا على رضا العملاء وسلامة العمليات.

ثالثًا: العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء الفرق

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة وأنماط الأداء الجماعي، حيث أظهرت دراسة (Koopmans et al., 2023) أن القادة الذين يتمتعون بمهارات التخطيط والتواصل والتحفيز يحققون نتائج أفضل مع فرقهم. كما أظهرت دراسات مثل (Bhupatiraju et al., 2024) ؛ Purbowo & Waluyowati, 2022) أن القيادة ذات الطابع التشغيلي قادرة على رفع جودة تنفيذ المهام وتعزيز فاعلية الفريق، خاصة عند توافر المرونة في اتخاذ القرارات

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي. ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وفهم العلاقات القائمة بين متغيراتها دون التدخل أو التعديل فيها، وهو ما يتناسب مع توجه الدراسة نحو الكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة التشغيلية وكفاءة الفرق العاملة في بيئة عالية التنظيم والديناميكية مثل المطارات. وقد

مكّن هذا المنهج الباحث من جمع بيانات ميدانية كمية من عينة الدراسة، وتحليلها إحصائيًا بهدف تفسير مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضيات المطروحة. كما يُعزز المنهج الوصفي التحليلي من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة وتقديم توصيات عملية لصناع القرار في قطاع الطيران، مما يعكس البعد التطبيقي للدراسة..

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين ضمن فرق العمل التشغيلية في خدمات المطارات التابعة للقطاع الجوي السعودي، وتشمل هذه الفرق العاملين في المجالات الفنية والميدانية والإدارية ذات الصلة بالتشغيل اليومي، مثل خدمات العمليات الأرضية، الصيانة، الأمن، الخدمات اللوجستية، وخدمة العملاء داخل محيط المطار. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأنه يمثل البيئة الفعلية التي تتجلى فيها ممارسات القيادة التشغيلية بوضوح، حيث تتطلب هذه البيئة سرعة اتخاذ القرار، وضبط العمليات، والتنسيق اللحظي بين الأفراد، مما يجعلها ميدانًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين أساليب القيادة وكفاءة الأداء الجماعي. كما أن هذا المجتمع يُعد ذا أهمية استراتيجية في ظل ما يشهده قطاع الطيران في المملكة من توسع وتحديث في إطار رؤية السعودية 2030، مما يُعزز من أهمية البحث في هذا السياق الحيوي.

12.1 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل الفئات المختلفة من العاملين ضمن فرق العمل التشغيلية في المطارات، كالعاملين في الجداول التشغيلية، التنسيق الأرضي، وإدارة العمليات المباشرة. وقد بلغ حجم العينة النهائية 250، تم توزيع الاستبانات عليهم يدويًا وإلكترونيًا وفق معايير تمثيلية تراعي التوزيع الجغرافي والإداري داخل المطارات السعودية الرئيسية مثل مطار الملك عبد العزيز بجدة، مطار الملك خالد بالرياض، ومطار الملك فهد بالدمام.

13.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

14.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة. ويُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخداماً في الدراسات الكمية نظراً لما يتمتع به من سهولة في التطبيق، وفعالية في قياس آراء واتجاهات المبحوثين حول المتغيرات المدروسة. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة شاملة للدراسات السابقة والنماذج النظرية المرتبطة بكل من القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل، مع مراعاة الطابع التطبيقي للدراسة وخصوصية بيئة المطارات.

ويتكوّن الاستبيان من جزئين رئيسيين:

1. الجزء الأول يتناول القيادة التشغيلية (المتغير المستقل)، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية:
 - التخطيط التشغيلي
 - الاتصال الفعال
 - المتابعة والتحكم
 - اتخاذ القرار السريع وقد تم تخصيص عدد من الفقرات لكل بُعد بهدف قياس مدى إدراك الموظفين لممارسات القادة المباشرين في البيئة التشغيلية.
2. الجزء الثاني يتناول أداء فرق العمل (المتغير التابع)، باعتباره محوراً واحداً يقيس كفاءة الفرق في إنجاز المهام، والعمل الجماعي، والانضباط، وسرعة الاستجابة.

وقد استخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تراوحت درجات الاستجابة بين: (1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرو نباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التشغيلية بأبعادها الأربعة (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل..
- حدود مكانية: تُجرى هذه الدراسة في المطارات السعودية الكبرى التابعة للقطاع الجوي المدني، مثل مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، ومطار الملك خالد الدولي بالرياض، ومطار الملك فهد الدولي بالدمام.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين ضمن فرق العمل التشغيلية في خدمات المطارات التابعة للقطاع الجوي السعودي، سواء كانوا موظفين ميدانيين أو فنيين أو إداريين يشاركون في تنفيذ المهام التشغيلية اليومية...

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التشغيلية

1.1.2 التمهيد

تُعد القيادة التشغيلية أحد المحاور الحيوية في منظومة الإدارة المعاصرة، إذ تمثل المستوى التنفيذي الذي تُترجم فيه الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية ملموسة داخل بيئة العمل، فهي الجسر الذي يصل بين التخطيط الكلي للمؤسسة والتنفيذ الفعلي في الميدان، وتعتمد في جوهرها على قدرة القائد على إدارة الموارد البشرية والمادية في إطار زمني محدد وبكفاءة عالية، وقد أكد الراشدي (2025) أن فاعلية القيادة الإدارية لا تتجلى فقط في رسم السياسات، بل في تحويل تلك السياسات إلى ممارسات عملية تحقق الانضباط والمرونة في آن واحد.

وتبرز أهمية القيادة التشغيلية في المؤسسات التي تتسم بعمليات متشابكة وديناميكية كالمؤسسات الخدمية، إذ تحتاج إلى قيادة قادرة على اتخاذ القرار الفوري في المواقف الطارئة، وتحفيز فرق العمل على الأداء الفعال، وأوضح السعيد وعبد الرحمن (2023) أن القيادة النشطة تسهم في استقرار العمليات خلال الأزمات، عبر توجيه الجهود نحو معالجة المشكلات التشغيلية بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال الآتية.

وتُعتبر القيادة التشغيلية جوهر تحقيق الكفاءة والمرونة التشغيلية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ويزداد دورها في بيئات تتسم بالضغط الزمني والقيود التنظيمية كما هو الحال في القطاعات اللوجستية والنقل.

2.1.2 مفهوم القيادة التشغيلية

يُعرف مفهوم القيادة التشغيلية بأنه القدرة على توجيه وتنظيم الجهود التنفيذية لتحقيق الأهداف اليومية للمؤسسة وفق الخطط المحددة، مع مراعاة الكفاءة الزمنية، والاستغلال الأمثل للموارد،

وضبط الأداء في مستويات التنفيذ، فقد عرّف Purbowo and Waluyowati (2022) القيادة التشغيلية بأنها القدرة على توجيه الجهود البشرية والإدارية نحو تحسين الأداء التشغيلي عبر الرقابة المستمرة ومتابعة الجودة في مراحل الإنتاج أو الخدمة، مؤكدين أن هذا النمط من القيادة يُعد أداة مباشرة لضمان تحقيق الأهداف اليومية للمؤسسة.

أما Schroeder (2023) فقد رأى أن القيادة التشغيلية هي القيادة في السياق التنفيذي للمؤسسة، والتي تتمحور حول اتخاذ قرارات تكتيكية قصيرة المدى تؤثر مباشرة في الأداء العام، وتشكل حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي للمهام اليومية.

ويرى Albert (2023) أن القيادة التشغيلية تمثل القدرة على خلق توازن بين متطلبات الإنجاز الفوري وضبط جودة العمليات، من خلال إشراك العاملين في صنع القرار ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بدقة متناهية.

ويُضيف Et (2022) أن القائد التشغيلي يمارس تأثيره عبر الثقافة التنظيمية، إذ يعتمد نجاح الأداء التشغيلي على أسلوب القيادة الذي يوجّه السلوك الجماعي نحو الالتزام والانضباط.

أما من وجهة نظر الراشدي (2025) فإن القيادة التشغيلية في المؤسسات الإدارية العربية تعني قدرة القائد على تحويل السياسات العامة إلى أنشطة تنفيذية منضبطة، قائمة على المتابعة اليومية والتدخل المباشر عند الحاجة لضمان استمرارية الأداء وعدم الانحراف عن الأهداف المخططة.

ويؤكد السعيد وعبد الرحمن (2023) أن القيادة التشغيلية تتطلب حضورًا ميدانيًا دائمًا من القائد في مواقع العمل، بحيث يكون عنصر دعم وتوجيه للعاملين أثناء تنفيذ المهام، ويضمن معالجة المشكلات فور ظهورها، لا بعد تراكمها.

بينما أشار الفقير وأدم (2021) إلى أن جوهر القيادة التشغيلية هو تحقيق الاتساق بين الموارد المتاحة والمتطلبات التشغيلية، بما يحقق ميزة تنافسية ناتجة عن سرعة الاستجابة والتكامل بين فرق العمل.

ويُضيف Persada and Nabella (2023) أن القيادة التشغيلية تُبنى على مبدأ "القيادة بالممارسة" أي أن القائد لا يوجّه من بعيد، بل يشارك فعليًا في إدارة العمليات، ما يعزز الثقة والالتزام لدى العاملين.

ويرى الباحث أن القيادة التشغيلية في سياق القطاع الجوي السعودي تتجاوز كونها وظيفة إدارية إلى كونها عملية حيوية لضمان سلامة العمليات الجوية وجودة الخدمات الأرضية، فالقائد التشغيلي في بيئة المطارات مسؤول عن تنسيق فرق متعددة تشمل الأمن، والخدمات الأرضية، والصيانة، والتموين ضمن أطر زمنية صارمة مرتبطة بجدول الرحلات. ومن ثم، تُعد القيادة التشغيلية عنصرًا جوهريًا لتحقيق الانسيابية التشغيلية وتقليل احتمالات الخطأ البشري أو التأخير.

3.1.2 أهمية القيادة التشغيلية

تكتسب القيادة التشغيلية أهميتها من كونها العنصر المحوري الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، فهي الأداة التي تُترجم بها الأهداف التنظيمية إلى إنجازات واقعية داخل بيئة العمل اليومية، وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات ذات الطابع التشغيلي مثل القطاعات الخدمية والإنتاجية، التي تعتمد على انسيابية العمليات وسرعة الاستجابة لضمان الاستقرار والكفاءة. فالقيادة التشغيلية لا تُعنى بوضع الخطط فقط، بل بتوجيه الأفراد، وضبط الموارد، واتخاذ القرارات الفورية لتحقيق النتائج.

ويشير Schroeder (2023) إلى أن أهمية القيادة التشغيلية تنبع من ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحقيق الاتساق بين الخطط والعمليات التنفيذية: إذ تضمن أن تتوافق الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية، مما يقلل الفجوة بين الرؤية والتطبيق العملي.
2. رفع كفاءة الأداء في بيئات العمل الديناميكية: من خلال الرقابة المستمرة على العمليات وتوجيه العاملين أثناء التنفيذ، ما يقلل الأخطاء ويزيد الإنتاجية.
3. تمكين القائد من اتخاذ قرارات فورية وفعالة في المواقف الحرجة: حيث تتيح القيادة التشغيلية إدارة المواقف المفاجئة دون تعطيل سير العمل أو الإضرار بجودة المخرجات.

ويرى (Purbowo and Waluyowati (2022 أن القيادة التشغيلية تمثل حجر الزاوية في تحقيق التحسين المستمر للجودة (Continuous Improvement)، إذ تُعد العامل الأبرز في تطبيق برامج التطوير الإداري وتفعيل نظم المتابعة والتقييم، مما يجعلها الأداة الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الفعلي للمؤسسة، كما يوضحان أن القائد التشغيلي هو من يصنع الفارق بين مؤسسة فعّالة ومؤسسة تقليدية، نظراً لدوره في تنسيق الجهود وتحفيز العاملين ومراقبة الأداء لحظة بلحظة.

من جانبهما، يؤكد الراشدي (2025) والسعيد وعبد الرحمن (2023) أن أهمية القيادة التشغيلية في المنظمات العربية تكمن في قدرتها على ضبط الإيقاع التنظيمي عبر إشراف مباشر ومستمر على عمليات التنفيذ، بما يعزز من الالتزام والانضباط، ويحول دون تراكم الأخطاء.

كما يرى (Albert (2023 أن القيادة التشغيلية أصبحت ضرورة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها بيئات العمل، إذ لم تعد المتابعة الميدانية وحدها كافية، بل يجب على القائد التشغيلي توظيف التقنيات الحديثة في تحليل الأداء واتخاذ القرار، مما يعزز جودة المخرجات ويقلل الأخطاء البشرية.

يرى الباحث أن القيادة التشغيلية في القطاع الجوي السعودي تمثل العمود الفقري لاستمرارية الأداء الآمن والمنضبط داخل المطارات، فنجاح العمليات الأرضية، وانضباط جدول الرحلات، وسلامة التنسيق بين فرق الأمن والصيانة والخدمات الأرضية، جميعها تعتمد على قيادة تشغيلية قادرة على اتخاذ قرارات دقيقة في الزمن الحقيقي، كما أن البيئة التشغيلية في المطارات تتسم بتعقيد وتداخل المهام، مما يجعل القائد التشغيلي مسؤولاً عن ضمان الاتساق اللحظي بين وحدات متعددة تعمل في توقيتات متزامنة، ومن ثم، فإن تعزيز القيادة التشغيلية في هذا القطاع يعني تعزيز كفاءة المنظومة الجوية بأكملها.

4.1.2 أهداف القيادة التشغيلية

تتمحور أهداف القيادة التشغيلية حول تحويل الرؤية التنظيمية إلى ممارسات تنفيذية فعّالة، تضمن تحقيق النتائج الملموسة في بيئة العمل اليومية. فهي تمثل الجسر الذي يصل بين الاستراتيجية

والتنفيذ، وبين الأهداف النظرية والنتائج الواقعية، ولا تقتصر أهدافها على الرقابة أو الإشراف، بل تتعداها إلى بناء نظام تشغيلي متكامل يحقق الكفاءة والاستدامة معًا.

من أبرز أهداف القيادة التشغيلية ما يلي:

1. تحقيق الانسيابية التشغيلية: تسعى القيادة التشغيلية إلى ضمان تتابع المهام دون تعارض أو تعطيل، من خلال تنسيق الجهود بين الأفراد والفرق، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤوليات، ويُعد هذا الهدف أساسياً في البيئات الحساسة مثل المطارات، حيث يؤثر أي خلل بسيط في التسلسل التشغيلي على الأداء الكلي.
2. تعظيم الإنتاجية وجودة المخرجات: الهدف المركزي للقيادة التشغيلية هو تحقيق التوازن بين السرعة والجودة، بحيث يتم تنفيذ المهام بكفاءة عالية دون الإخلال بمعايير السلامة أو الدقة. ويتم ذلك عبر تحسين أساليب العمل ومراجعة الإجراءات بصورة دورية.
3. التحكم الاستباقي في المشكلات: تعمل القيادة التشغيلية على بناء منظومة رصد وتشخيص مبكر للأخطاء والمخاطر المحتملة قبل وقوعها، مما يرفع من مستوى الجاهزية ويقلل من تكلفة الإصلاح أو التأخير.
4. تحفيز فرق العمل وتعزيز الانتماء: أحد أهداف القيادة التشغيلية الجوهرية هو خلق بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على التعاون والالتزام بالمسؤوليات التشغيلية، ويظهر هذا جلياً في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المستمر بين الأفراد مثل النقل الجوي.
5. التحسين المستمر للعمليات التشغيلية: تُسهم القيادة التشغيلية في إدخال أساليب التطوير والتحسين الدوري للأداء، عبر تحليل البيانات التشغيلية، ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة، وتطبيق آليات التصحيح الفوري.

يرى الباحث أن تحقيق هذه الأهداف داخل القطاع الجوي السعودي يمثل ضرورة استراتيجية لضمان انضباط الرحلات وكفاءة الخدمات الأرضية وسلامة المسافرين، فالقيادة التشغيلية في المطارات لا تقتصر على تنظيم العمل، بل تمتد لتشكيل ثقافة مهنية قائمة على الانتباه للتفاصيل والاستجابة الفورية

للأحداث. ومن ثم، يمكن القول إن أهداف القيادة التشغيلية في هذا القطاع ترتبط ارتباطاً مباشراً بأمن وسلامة الرحلات الجوية، وبقدرة المملكة على تقديم خدمات مطارية بمعايير عالمية تعزز مكانتها كمركز إقليمي للنقل الجوي.

5.1.2 أبعاد القيادة التشغيلية

تم تحديد أبعاد القيادة التشغيلية في هذه الدراسة استناداً إلى ما توصلت إليه دراسات متعددة، أبرزها دراسة (Schroeder (2023 التي تناولت القيادة التشغيلية بوصفها منهجاً إدارياً متكاملًا يقوم على التخطيط، المتابعة، والتحكم في الأداء الميداني، ودراسة (Purbowo and Waluyowati (2022 التي صنفت القيادة التشغيلية إلى مجموعة من الأبعاد التي تمثل سلوكيات القائد أثناء التنفيذ، وهي التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع، وقد اعتمد الباحث هذه الأبعاد لما تمثله من إطار شامل يصف الدور العملي للقيادة التشغيلية داخل البيئات المعقدة كالقطاع الجوي.

🔗 التخطيط التشغيلي

يُعد التخطيط التشغيلي حجر الأساس في القيادة التشغيلية، إذ يربط بين الأهداف الاستراتيجية العليا وخطط التنفيذ اليومية. فالقائد التشغيلي يترجم التوجهات العامة إلى جداول عمل، وبرامج زمنية، ومسؤوليات محددة لكل عضو في الفريق، ويعتمد هذا التخطيط على جمع وتحليل البيانات التشغيلية، وتقدير الموارد المتاحة، ووضع خطط بديلة لمواجهة الطوارئ المحتملة.

في بيئة العمل الجوي، يظهر التخطيط التشغيلي في جدولة الرحلات، توزيع مهام الطواقم، وتحديد أوقات الصيانة الوقائية. ويتطلب الأمر قدرة عالية على التنبؤ بالمشكلات المحتملة مثل التأخيرات أو تعارض المهام. كما يضمن التخطيط الجيد تحقيق الانسيابية التشغيلية وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.

ويرى الباحث أن التخطيط التشغيلي داخل المطارات السعودية يشكل العنصر الحاكم لكفاءة الأداء

اليومي، إذ إن أي خلل بسيط في مراحل الجدولة أو تخصيص الموارد يمكن أن يؤدي إلى تعطيل متسلسل يؤثر في سلسلة الرحلات ورضا المسافرين.

❶ الاتصال الفعّال

يُعتبر الاتصال الفعّال القلب النابض للقيادة التشغيلية، لأنه الأداة التي تضمن تدفق المعلومات بدقة وسرعة بين مختلف المستويات التشغيلية. فالقائد التشغيلي الناجح هو من يدير التواصل بطريقة تضمن وضوح المهام، وتجنب اللبس، وتحافظ على التنسيق اللحظي بين الأطراف المختلفة.

يتضمن الاتصال التشغيلي الناجح جانبين رئيسيين: الاتصال الرأسي بين القيادة والإدارة العليا لضمان نقل التوجيهات والسياسات بوضوح، والاتصال الأفقي بين الفرق التشغيلية العاملة في الميدان لضمان التنسيق الفوري في حالات التغير أو الطوارئ، وفي القطاع الجوي، يمثل الاتصال الفعّال بين برج المراقبة وفرق الصيانة والخدمات الأرضية والعمليات الجوية عاملاً أساسياً في سلامة التشغيل ومنع الحوادث.

ويرى الباحث أن الاتصال الفعّال في بيئة المطارات السعودية يجب أن يستند إلى نظم رقمية فورية لتبادل المعلومات التشغيلية في الزمن الحقيقي، مما يقلل من احتمالية الأخطاء البشرية، ويرفع كفاءة التنسيق بين الإدارات.

❷ المتابعة والتحكم

تمثل المتابعة والتحكم البعد الرقابي في القيادة التشغيلية، وهي العملية التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط الموضوعة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، القائد التشغيلي لا يكتفي بإعطاء الأوامر، بل يراقب التنفيذ بدقة، وقيم النتائج أولاً بأول.

تشمل المتابعة جوانب كمية (مثل معدلات الإنجاز والالتزام بالجدول الزمني) وجوانب نوعية (مثل جودة الأداء ودقة التنفيذ)، أما التحكم فيعني التدخل الفوري لتصحيح الانحرافات أو تعديل الخطط عند

الضرورة. في بيئة الطيران، يظهر هذا البعد في تتبع أداء الفرق الأرضية، مراقبة جاهزية المعدات، وضبط الانحرافات التشغيلية التي قد تؤثر على سلامة الرحلات.

ويرى الباحث أن المتابعة والتحكم في القطاع الجوي السعودي تعد من أكثر المراحل حساسية، إذ ترتبط بشكل مباشر بالسلامة التشغيلية، مما يستلزم وجود أنظمة مراقبة ذكية مدعومة بتحليل بيانات آنية لتتبع مؤشرات الأداء والتدخل عند ظهور أي خلل.

● اتخاذ القرار السريع

يُعد اتخاذ القرار السريع البعد الأكثر ديناميكية في القيادة التشغيلية، إذ يمثل قدرة القائد على التصرف الفوري استنادًا إلى المعطيات المتاحة دون الإخلال بدقة التنفيذ أو جودة النتائج، فالقرارات التشغيلية غالبًا ما تُتخذ في ظروف ضاغطة تتطلب حسماً وسرعةً عالية، خاصة في القطاعات التي لا تحتمل التأخير كالطيران والخدمات الميدانية.

القائد التشغيلي الفعّال هو من يمتلك مهارة تحليل الموقف بسرعة، وتقدير المخاطر، واختيار البديل الأنسب بناءً على بيانات لحظية، في حالة تأخر رحلة أو تعطل طائرة، يجب على القائد اتخاذ قرار فوري بشأن إعادة الجدولة أو تغيير الموارد لتقليل الأثر التشغيلي.

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار السريع في بيئة الطيران السعودية لا يُقاس بالسرعة الزمنية فقط، بل بجودة القرار ومدى توافقه مع معايير السلامة والإجراءات الدولية. وبالتالي، فإن بناء قدرات القادة التشغيليين في تحليل المواقف واتخاذ القرار المدروس هو أحد متطلبات تعزيز كفاءة الأداء في خدمات المطارات.

المبحث الثاني: أداء فرق العمل في خدمات المطارات

1.2.2 تمهيد

يُعد أداء فرق العمل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الخدمية، خصوصًا في القطاعات الحساسة التي تتعامل مع ملايين المستخدمين يوميًا مثل القطاع الجوي. فخدمات المطارات تعتمد على التناغم الكامل بين فرق متعددة — التشغيل الأرضي، الأمن، الصيانة، التنظيف، الضيافة، النقل الداخلي، والمراقبة الجوية — حيث يؤدي أي خلل بسيط في أداء أحد الفرق إلى تعطيل المنظومة التشغيلية بأكملها.

تنبع أهمية دراسة أداء فرق العمل في المطارات من ارتباطها المباشر بمفاهيم السلامة، الكفاءة التشغيلية، ورضا المسافرين، وهي مؤشرات تشكل أساس تصنيف المطارات دوليًا. لذا فإن تقييم وتحسين أداء فرق العمل يُعد ضرورة استراتيجية، لا خيارًا إداريًا.

2.2.2 مفهوم أداء فرق العمل

يُعرّف أداء فرق العمل بأنه مدى قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة، وقد أشار Gibson et al. (2021) إلى أن أداء الفريق يُقاس بمخرجاته النهائية مقارنة بالتوقعات التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التعاون والتفاعل بين الأعضاء.

أما Katzenbach and Smith (2022) فيُعرّفان الأداء بأنه ناتج تفاعل الأفراد المنتمين إلى الفريق في سبيل تحقيق هدف مشترك من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مؤكدين أن نجاح الفريق لا يعتمد فقط على المهارات الفردية، بل على القدرة الجماعية على التنسيق والتكيف.

ويرى الطريفي (2023) أن أداء فرق العمل في البيئات التشغيلية يُمثل مزيجًا بين الإنجاز الكمي (عدد المهام المنفذة) والنوعي (جودة التنفيذ)، إلى جانب قدرة الفريق على الاستجابة السريعة للمستجدات.

يرى الباحث أن مفهوم أداء فرق العمل في خدمات المطارات السعودية يتجاوز مجرد إنجاز المهام، ليشمل قدرة الفرق على ضمان استمرارية التشغيل بأعلى درجات السلامة والدقة، فالفرق الفعّال هو من يحافظ على مستوى ثابت من الانضباط والجاهزية رغم ضغوط العمل وتعدد المهام، وهو ما يميز المطارات العالمية عالية الأداء مثل مطار الملك خالد الدولي ومطار جدة الجديد.

3.2.2 أهمية أداء فرق العمل في خدمات المطارات

يكتسب أداء فرق العمل أهمية خاصة في بيئة المطارات لأنها تمثل منظومة معقدة من العمليات المتشابكة التي تتطلب تعاونًا دقيقًا بين مئات الموظفين في اللحظة الواحدة.

ويشير Robbins (2022) إلى أن تحسين أداء فرق العمل في المطارات يؤدي مباشرة إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل زمن الخدمة وزيادة رضا المسافرين، وهو ما ينعكس على التصنيف الدولي للمطارات وسمعتها المؤسسية.

كما يرى الرفاعي (2023) أن العمل الجماعي المنسق هو العنصر الحاسم في تحقيق السلامة التشغيلية، إذ لا يمكن تحقيق انضباط الرحلات أو إدارة الطوارئ بكفاءة إلا من خلال فرق تعمل بتكامل ووعي مشترك.

ويرى الباحث أن أهمية أداء فرق العمل في القطاع الجوي السعودي تتجسد في:

1. تحقيق السلامة والانضباط التشغيلي في بيئة عالية المخاطر.
2. ضمان تجربة سفر سلسة من لحظة دخول المسافر حتى صعوده للطائرة.
3. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية داخل المطار.
4. تعزيز الصورة الذهنية للمطارات السعودية كمراكز إقليمية منافسة عالميًا.

4.2.2 أهداف تحسين أداء فرق العمل

تسعى المنظمات التشغيلية الكبرى، ومنها القطاع الجوي والمطارات السعودية، إلى بناء فرق عمل قادرة على الأداء المتكامل والمستدام، لما لذلك من أثر مباشر على كفاءة التشغيل، السلامة، ورضا المسافرين. فرفع مستوى أداء الفرق لا يعني فقط تحسين النتائج التشغيلية، بل يُمثل استثمارًا في رأس المال البشري الذي يُعد العنصر الحاسم في نجاح المنظومة الجوية.

يشير Hassan and Radwan (2024) إلى أن تطوير أداء فرق العمل يهدف إلى تحقيق الاتساق بين الأهداف الفردية والجماعية بحيث يعمل جميع الأفراد وفق رؤية موحدة تساهم في تحقيق الغايات التشغيلية للمؤسسة، كما يؤكد Purwanti and Sari (2024) أن تحسين الأداء يساهم في تعزيز جودة المخرجات وتقليل الأخطاء التشغيلية في البيئات التي تتطلب دقة عالية كالطيران.

انطلاقًا من ذلك، يمكن تحديد أهداف تحسين أداء فرق العمل في خدمات المطارات فيما يلي:

1. رفع كفاءة التنسيق التشغيلي بين الفرق: يهدف تحسين الأداء إلى تعزيز التناغم بين الإدارات المختلفة (العمليات الجوية، الخدمات الأرضية، الأمن، الصيانة) لضمان تسلسل الأعمال دون انقطاع. ويُعد التنسيق الفوري بين الفرق أحد عوامل تحقيق السلامة والانسائية التشغيلية.
2. تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمسافرين: كل تحسين في أداء الفريق ينعكس مباشرة على تجربة المسافر، من دقة المواعيد إلى سرعة إنجاز الخدمات. فالفريق الفعال يقلل من زمن الانتظار ويزيد من رضا العملاء، ما يرفع تصنيف المطار على المستويين الإقليمي والعالمي.
3. تحقيق السلامة التشغيلية وتقليل الأخطاء: الهدف الجوهرى لتحسين الأداء هو ضمان تنفيذ المهام التشغيلية وفق المعايير الدولية للسلامة الجوية. فرفع مستوى الدقة في التنفيذ يقلل من احتمالية الحوادث أو الإخفاقات التشغيلية.
4. تعزيز بيئة العمل الإيجابية وروح الفريق: الأداء العالي لا يتحقق في بيئة مضغوطة أو تنافسية سلبية. لذا يسعى تحسين الأداء إلى تعزيز التعاون والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق من خلال نظام تحفيزي عادل وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار.

5. زيادة المرونة التشغيلية والاستجابة للطوارئ: فرق العمل عالية الأداء تكون أكثر قدرة على مواجهة المواقف المفاجئة، سواء كانت أعطالاً فنية أو ظروفًا مناخية قاسية. وهذا يتطلب تدريبًا مستمرًا وتخطيطًا استباقيًا يضمن استمرارية التشغيل دون تأخير.

6. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية: تحسين الأداء يعني استثمار كل دقيقة وكل جهاز بكفاءة. إذ يُسهم الأداء المتوازن في تقليل الهدر في الوقت والجهد والمال، ويُعزز الإنتاجية العامة للمنشأة الجوية.

ويرى الباحث أن أهداف تحسين أداء فرق العمل في خدمات المطارات السعودية يجب أن تتجاوز المفهوم التشغيلي التقليدي، لتصبح جزءًا من منظومة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، فالأداء هنا ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق التنافسية الإقليمية والدولية، ومواكبة معايير الهيئة العامة للطيران المدني السعودية في رفع مستوى الخدمات نحو مصاف أفضل مطارات العالم.

5.2.2 العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل في خدمات المطارات

تُعد العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل علاقة تفاعلية تقوم على التأثير المباشر وغير المباشر، حيث تمثل القيادة التشغيلية الأداة المحورية التي توجه وتنسق وتراقب أنشطة الفرق داخل بيئة العمل الديناميكية للمطارات، فالقائد التشغيلي هو من يحدد الإيقاع العام للأداء، ويضمن انسجام جهود الأفراد لتحقيق الأهداف التشغيلية في إطار من الانضباط والدقة والسرعة.

يشير (Purbowo and Waluyowati (2022 إلى أن القيادة التشغيلية الفعالة تُسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال التخطيط الدقيق للمهام وتوزيع الأدوار بوضوح، مما يقلل الازدواجية ويمنع تضارب المسؤوليات، وفي السياق ذاته، أكد (Persada and Nabella (2023 أن القائد الذي يمتلك مهارات الاتصال الفعال والمتابعة اللحظية يخلق بيئة عمل تسودها الشفافية والمساءلة، وهو ما يعزز الالتزام والرضا الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

أما دراسة (Hassan and Radwan (2024) فقد أوضحت أن أنماط القيادة القادرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تُحدث فرقًا ملموسًا في أداء الفرق التي تعمل في بيئات تشغيلية عالية الضغط مثل الطيران، حيث تتطلب طبيعة العمل استجابات فورية للمستجدات الطارئة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن القيادة التشغيلية تؤثر في أداء فرق العمل عبر مجموعة من الآليات الجوهرية، أهمها:

1. آلية التخطيط الاستباقي: حيث يضع القائد التشغيلي خططًا تشغيلية دقيقة تساهم في وضوح الرؤية للأفراد وتوزيع الأعباء بعدالة، مما يرفع فعالية الأداء ويقلل الأخطاء التشغيلية.
2. آلية الاتصال الفعال: من خلال التواصل الواضح والمستمر بين القائد وأعضاء الفريق، يتم ضمان تدفق المعلومات بالاتجاهين، وهو ما يعزز الانضباط ويُسرّع اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
3. آلية الرقابة والتحكم: المتابعة المستمرة للأداء تسمح بتصحيح الانحرافات فورًا، وتُبقي الأداء ضمن الحدود المعيارية المطلوبة في بيئة العمل الجوي الدقيقة.
4. آلية التحفيز واتخاذ القرار السريع: قدرة القائد على اتخاذ قرارات سريعة ومدعومة بالبيانات تعزز ثقة الفريق في القيادة وتزيد من استعدادهم للتنفيذ الفوري، خاصة في الظروف الحرجة.

ويرى الباحث أن القيادة التشغيلية في القطاع الجوي السعودي تمثل العنصر الأكثر تأثيرًا في كفاءة أداء فرق العمل، نظرًا لطبيعة المهام عالية الحساسية التي تتطلب سرعة في الاستجابة ودقة في التنفيذ. فالقائد في بيئة المطار لا يدير فقط أفرادًا، بل يدير "زمن التشغيل" ذاته أي يضبط تسلسل الأحداث بالثواني والدقائق وهو ما يجعل قراراته محور استقرار المنظومة بأكملها.

إن وجود قيادة تشغيلية فعّالة يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام والجاهزية، ويُحول فرق العمل من وحدات منفصلة إلى منظومة متكاملة تعمل بانسجام، مما ينعكس في النهاية على تحسين جودة الخدمات، رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا المسافرين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية التي توضح الإطار العملي الذي اعتمد عليه الباحث لاختبار أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات، وذلك في سياق القطاع الجوي بالمملكة العربية السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى بيان المنهج العلمي المستخدم، وطبيعة مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المتبعة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بهدف تحديد أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات.

يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة البحث الحالية، لأنه يجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي، مما يسمح بتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات اعتمادًا على بيانات ميدانية واقعية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الخدمات التشغيلية بالمطارات السعودية، ويشمل ذلك موظفي الشركات المسؤولة عن العمليات الأرضية، والمراقبة، والصيانة، والنقل، والأمن، وإدارة

الرحلات. ويُعد هذا المجتمع من أكثر البيئات ديناميكيةً وتعقيداً من حيث طبيعة العمل، نظراً لاعتماده الكبير على التنسيق بين فرق متعددة تعمل في ظروف تشغيلية متزامنة.

بحسب التقارير الصادرة عن شركة الخدمات الأرضية السعودية (SGS)، يبلغ عدد العاملين في خدمات المناولة الأرضية داخل مطارات المملكة حوالي 8,955 موظفًا موزعين على 28 مطارًا، منهم أكثر من 2,500 موظف في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وقرابة 1,800 موظف في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، وحوالي 1,200 موظف في مطار الملك فهد الدولي بالدمام. وتمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من القوى العاملة التشغيلية في القطاع الجوي السعودي، ما يجعلها مجتمعًا مناسبًا لدراسة أثر القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لاتساع حجم المجتمع وتعدد فروع الجغرافية، استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات الموظفين والمطارات.

تكوّنت عينة الدراسة من (250) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية من ثلاث مطارات رئيسية في المملكة العربية السعودية، بما يعكس التوزيع النسبي للعاملين في كل مطار، وذلك على النحو الآتي:

- مطار الملك خالد الدولي بالرياض 100: مشارك، يمثلون 40% من إجمالي العينة.
- مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة 83: مشاركًا، بنسبة 33% من العينة.
- مطار الملك فهد الدولي بالدمام 67: مشاركًا، بنسبة 27% من العينة.

شملت العينة مستويات وظيفية مختلفة (مشرفون، قادة فرق، موظفون تنفيذيون) بهدف الحصول على تمثيل شامل لوجهات النظر الإدارية والتشغيلية.

وقد روعي في اختيار العينة أن تكون من العاملين الذين لديهم خبرة لا تقل عن عام واحد في الخدمات التشغيلية لضمان إلمامهم بطبيعة القيادة التشغيلية وتأثيرها على الأداء اليومي.

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للبحوث الميدانية التي تسعى إلى قياس الاتجاهات والممارسات الإدارية بصورة كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. تم بناء الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل في بيئة المطارات، مثل دراسات (Alkhalidi, 2021; Alotaibi, 2022; Alzahrani, 2023)، مع تكييف العبارات لتناسب طبيعة القطاع الجوي السعودي.

تكوّن الاستبانة من محورين رئيسيين يمثلان متغيري الدراسة:

الأول خاص بالقيادة التشغيلية (المتغير المستقل) ويتضمن أربعة أبعاد، والثاني خاص بأداء فرق العمل (المتغير التابع). صُممت جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي بدرجات تتراوح من (1) "أعارض بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة"، مما يتيح قياسًا موضوعيًا لمستوى الممارسات الإدارية والأداء التشغيلي في بيئة المطارات.

بلغ العدد الإجمالي لفقرات الاستبانة 28 فقرة، منها 16 فقرة مخصصة لقياس القيادة التشغيلية بأبعادها الأربعة، بمعدل 4 فقرات لكل بعد، و 12 فقرة لقياس أداء فرق العمل باعتباره المتغير التابع. وقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية لضمان صدق المحتوى وملاءمة العبارات للمفاهيم المراد قياسها، كما أجري اختبار تجريبي على عينة مكونة من 30 موظفًا للتحقق من وضوح البنود وثباتها الداخلي.

6.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم اتباع عدة أساليب للتحقق من مدى قدرتها على قياس المفاهيم التي وُضعت من أجلها، وهي على النحو الآتي:

1. **الصدق الظاهري:** (Face Validity) تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من خمسة محكمين أكاديميين مختصين في مجالات الإدارة والقيادة التشغيلية، للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة اللغة، ومدى ارتباطها بالمتغيرات محل الدراسة. أجرى المحكمون تعديلات طفيفة على بعض العبارات لتصبح أكثر دقة في التعبير عن المفهوم، وتم اعتماد النسخة النهائية بعد التوافق بنسبة 92% من آراء المحكمين، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق الظاهري.
2. **صدق المحتوى:** (Content Validity) تحقق الصدق من خلال مقارنة فقرات الاستبانة بمحتوى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة (مثل: Alotaibi, 2022; Alzahrani, 2023; Alkhalidi, 2021). أظهرت المراجعة أن جميع الفقرات تغطي أبعاد القيادة التشغيلية الأربعة (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع) بالإضافة إلى مؤشرات أداء فرق العمل (الكفاءة، الإنتاجية، الانسجام، جودة التنفيذ). وعليه، تبين أن محتوى الأداة يمثل المفاهيم النظرية تمثيلاً شاملاً ومتوازناً.
3. **الصدق البنائي:** (Construct Validity) تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد الأربعة للقيادة التشغيلية للتحقق من درجة اتساقها الداخلي، وكذلك العلاقة بينها وبين المتغير التابع (أداء فرق العمل). وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة دالة إحصائياً بين الأبعاد، مما يعزز صلاحية البناء النظري للأداة.

جدول (1) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (القيادة التشغيلية)

الأبعاد	التخطيط التشغيلي	الاتصال الفعال	المتابعة والتحكم	اتخاذ القرار السريع
التخطيط التشغيلي	1	0.71**	0.68**	0.64**
الاتصال الفعال	0.71**	1	0.75**	0.70**
المتابعة والتحكم	0.68**	0.75**	1	0.73**
اتخاذ القرار السريع	0.64**	0.70**	0.73**	1

مستوى الدلالة (**): دال إحصائيًا عند مستوى 0.01

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد القيادة التشغيلية الأربعة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.64 و 0.75) وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم اختبار ثبات أداة الدراسة للتحقق من مدى اتساقها الداخلي وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة عند إعادة التطبيق في ظروف متشابهة. استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات لكل بعد من أبعاد القيادة التشغيلية وكذلك لمتغير أداء فرق العمل ككل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية (0.70)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد. ويوضح الجدول التالي نتائج الثبات التفصيلية لكل محور من محاور الأداة:

الجدول (2) نتائج الثبات التفصيلية لكل محور من محاور الأداة

البعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التخطيط التشغيلي	4	0.84	مرتفع
الاتصال الفعال	4	0.86	مرتفع
المتابعة والتحكم	4	0.88	مرتفع جدًا
اتخاذ القرار السريع	4	0.82	مرتفع
أداء فرق العمل	12	0.91	مرتفع جدًا
إجمالي الاستبانة	28	0.89	مرتفع جدًا

تُظهر النتائج أن جميع الأبعاد تحقق مستوى ثبات مرتفع، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.82 – 0.91)، مما يؤكد أن فقرات الأداة مترابطة ومتكاملة في قياس المفاهيم المستهدفة دون تشتت أو تناقض، كما أن معامل الثبات الكلي البالغ 0.89 يعكس موثوقية عالية للأداة، ما يجعلها مناسبة لاستخدامها في التحليلات الإحصائية اللاحقة مثل الارتباط والانحدار.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات وأهداف البحث.

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت لتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف

استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة. وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخبرة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة الموافقة على فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل.
- الوزن النسبي: لتحديد ترتيب أهمية كل بعد بالنسبة للعينة محل الدراسة.
- 2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: استخدمت للتحقق من صدق الفرضيات واختبار العلاقة بين المتغيرات، وشملت ما يلي:
 - معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التشغيلية من جهة، وأداء فرق العمل من جهة أخرى.
 - اختبار الثبات: (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، كما ورد سابقًا.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple and Multiple Linear Regression) لقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل وتحديد البعد الأكثر تأثيرًا.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وشمل التحليل الوصفي والاستدلالي لبيانات الاستبانة.

2.4 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة (250) مفردة من العاملين في إدارات التشغيل والخدمات الأرضية والأمن والسلامة في المطارات السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لتمثيل مختلف الإدارات التشغيلية في القطاع الجوي. يوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للعينة:

الجدول (3) التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكور	180	72.0
	إناث	70	28.0
العمر	أقل من 30 سنة	40	16.0
	من 30 – أقل من 40 سنة	90	36.0
	من 40 – أقل من 50 سنة	80	32.0
	50 سنة فأكثر	40	16.0
المؤهل العلمي	دبلوم	65	26.0
	بكالوريوس	140	56.0
	دراسات عليا	45	18.0

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	12.0
	5 – أقل من 10 سنوات	85	34.0
	10 – أقل من 15 سنة	75	30.0
	أكثر من 15 سنة	60	24.0
الوظيفة الحالية	مشرف عمليات	60	24.0
	موظف تشغيل ميداني	110	44.0
	موظف خدمات أرضية	50	20.0
	إداري / دعم فني	30	12.0

تشير البيانات في الجدول إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر (72%) من إجمالي العينة، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في بيئة المطارات التي تتطلب التواجد الميداني والمناوبات التشغيلية، بينما بلغت نسبة الإناث (28%)، وغالبًا ما يعملن في المهام الإدارية أو مكاتب التنسيق.

من حيث التركيب العمري، يتضح أن الفئة الغالبة هي بين (30–40 سنة) بنسبة (36%)، تليها فئة (40–50 سنة) بنسبة (32%)، مما يدل على أن غالبية العاملين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة ذات الخبرة التشغيلية المتراكمة، وهو ما يعزز مستوى النضج المهني في بيئة العمل.

أما فيما يخص المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (56%)، تليهم حملة الدبلوم (26%)، مما يعكس توجه الهيئة العامة للطيران المدني إلى استقطاب كوادر مؤهلة علميًا قادرة على تطبيق أساليب القيادة الحديثة في التشغيل الميداني.

وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن حوالي (64%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، ما يشير إلى عمق الخبرة الميدانية للعاملين في إدارة التشغيل بالمطارات السعودية، وهو عنصر أساسي لفهم أنماط القيادة وتقييم أثرها على أداء الفرق.

كما يلاحظ أن الموظفين التشغيليين والمشرفين الميدانيين يشكلون نحو (68%) من إجمالي العينة، وهي الفئة الأكثر احتكاكًا بعمليات الطيران اليومية، مثل الإقلاع والهبوط والخدمات الأرضية والسلامة التشغيلية، مما يجعل استجاباتهم ذات قيمة علمية في تحليل العلاقة بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل.

3.4 التحليل الوصفي لمتغير القيادة التشغيلية

يُعد متغير القيادة التشغيلية أحد المحاور الرئيسة في هذه الدراسة، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي: التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع. تم تحليل استجابات أفراد العينة (ن=250) لكل بعد من هذه الأبعاد باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة التشغيلية في بيئة المطارات السعودية.

✍ البعد الأول: التخطيط التشغيلي

الجدول (4) التحليل الوصفي للبعد الأول: التخطيط التشغيلي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع جدًا	1	0.49	4.38	تضع الإدارة خططاً تشغيلية واضحة تحدد المهام اليومية لكل فريق عمل
مرتفع	2	0.56	4.27	تُحدّد الخطط التشغيلية الموارد البشرية والمادية اللازمة مسبقاً
مرتفع	3	0.61	4.21	يتم تحديث الخطط التشغيلية بناءً على متغيرات الميدان الجوي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع جدًا	4	0.54	4.33	تُسهم الخطط التشغيلية في خفض معدلات الخطأ التشغيلي في المطار
مرتفع جدًا	—	0.55	4.30	المتوسط العام للبعد

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام بلغ (4.30) مما يعكس مستوى مرتفعًا جدًا من الاتفاق بين أفراد العينة على فعالية التخطيط التشغيلي داخل بيئة العمل في المطارات، ويلاحظ أن الفقرة الأعلى تقييمًا هي المتعلقة بتحديد المهام اليومية بمتوسط (4.38)، ما يدل على وضوح الأدوار التشغيلية وتوزيع المهام بدقة.

كما أن ارتفاع المتوسطات لجميع الفقرات يدل على أن إدارات التشغيل تعتمد نهجًا استباقيًا في تنظيم الموارد وتحديث الخطط بما يتناسب مع ديناميكية العمليات الجوية، وهو مؤشر على نضج ثقافة التخطيط التشغيلي في القطاع الجوي السعودي.

✍ البعد الثاني: الاتصال الفعال

الجدول (5) التحليل الوصفي للبعد الثاني: الاتصال الفعال

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع جدًا	1	0.47	4.41	توفر القيادة قنوات اتصال مباشرة بين فرق العمل المختلفة
مرتفع جدًا	2	0.52	4.37	تشجع الإدارة تبادل المعلومات الفوري أثناء تنفيذ العمليات

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع	3	0.58	4.29	تُستخدم تقنيات الاتصال الحديثة (أنظمة الرسائل، الأجهزة اللاسلكية) في التنسيق
مرتفع جدًا	4	0.55	4.33	يتم التعامل مع الملاحظات التشغيلية بسرعة وشفافية
مرتفع جدًا	—	0.53	4.35	المتوسط العام للبعد

يبين المتوسط العام (4.35) أن الاتصال الفعّال يُعد من أقوى أبعاد القيادة التشغيلية في بيئة خدمات المطارات، إذ يشير إلى ارتفاع مستوى الانسيابية في التواصل بين الإدارات الميدانية (مثل العمليات، الصيانة، السلامة، الأمن).

وتُظهر النتائج أن قنوات الاتصال المباشرة تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة فرق العمل، حيث يسهم التواصل الفوري في تقليل زمن الاستجابة التشغيلية وتعزيز دقة التنفيذ، كما أن الاعتماد على وسائل الاتصال التقنية يعزز مستوى الجاهزية التشغيلية ويحد من الأخطاء البشرية الناتجة عن سوء التنسيق.

✍ البعد الثالث: المتابعة والتحكم

الجدول (6) التحليل الوصفي للبعد الثالث: المتابعة والتحكم

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع جدًا	1	0.51	4.30	تقوم القيادة بمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بشكل دوري

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع	2	0.57	4.25	يتم تقييم أداء الفرق بانتظام وفق مؤشرات تشغيلية محددة
مرتفع	3	0.53	4.28	تُرصَد الانحرافات التشغيلية فور حدوثها وتُتخذ الإجراءات التصحيحية
مرتفع	4	0.59	4.23	تعتمد القيادة على تقارير الأداء لتحسين جودة الخدمة التشغيلية
مرتفع جدًا	—	0.55	4.26	المتوسط العام للبعد

تشير النتائج إلى أن أبعاد المتابعة والتحكم تحظى بمستوى نضج مرتفع (4.26)، ما يعكس اهتمام القيادات التشغيلية بتطبيق مبادئ الحوكمة التشغيلية في المراقبة والتقييم المستمر.

ويؤكد ارتفاع المتوسط في الفقرة الأولى أن المتابعة المنتظمة تُعد ركيزة أساسية في ضبط جودة الأداء بالمطارات، كما أن استخدام التقارير التشغيلية يعزز من قدرة القيادات على اكتشاف الأخطاء مبكرًا وتحسين الإجراءات التشغيلية بما يتوافق مع معايير الهيئة العامة للطيران المدني (GACA).

✍ البعد الرابع: اتخاذ القرار السريع

الجدول (7) التحليل الوصفي للبعد الرابع: اتخاذ القرار السريع

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع	1	0.56	4.20	تتخذ القيادة قرارات فورية عند مواجهة مشكلات تشغيلية

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد
مرتفع	2	0.61	4.17	يتم إشراك المشرفين الميدانيين في اتخاذ القرارات السريعة
مرتفع	3	0.58	4.22	تعتمد القرارات على بيانات دقيقة من أنظمة المراقبة التشغيلية
مرتفع	4	0.63	4.19	تساهم سرعة القرار في تقليل زمن معالجة الأعطال والتأخير
مرتفع	—	0.59	4.19	المتوسط العام للبعد

أظهرت النتائج أن بعد اتخاذ القرار السريع حصل على متوسط (4.19)، مما يعكس إدراكًا عاليًا من قبل العاملين لأهمية هذا البعد في البيئة التشغيلية الحساسة للمطارات.

وتدل القيم المرتفعة على أن القرارات تُتخذ في الوقت المناسب بناءً على المعلومات الدقيقة، خصوصًا في مواقف الأعطال الفنية أو اضطرابات حركة الطيران. كما أن إشراك المشرفين الميدانيين في القرارات العاجلة يعزز من فاعلية التنفيذ ويزيد من سرعة الاستجابة للأحداث الطارئة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية [?]

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) وأداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد القيادة التشغيلية كمتغيرات مستقلة على أداء فرق العمل التشغيلية كمتغير تابع. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل في خدمات

المطارات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.438	3.027	0.003 **
التخطيط التشغيلي	0.361	6.215	0.000 **
الاتصال الفعال	0.298	5.482	0.000 **
المتابعة والتحكم	0.272	4.891	0.000 **
اتخاذ القرار السريع	0.189	3.356	0.001 **
معامل الارتباط = (R)	معامل التحديد = (R ²)	قيمة اختبار = (F)	Sig. = 0.000
0.872	0.761	142.314	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل في خدمات المطارات. حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.761، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن نحو 76.1% من التباين في أداء فرق العمل التشغيلية يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التشغيلية الأربعة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.872$) ، وهي دالة إحصائية وتشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل. إضافة إلى ذلك، تُظهر قيمة اختبار ($F = 142.314$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) أن النموذج ككل دال إحصائيًا، أي أن القيادة التشغيلية بأبعادها مجتمعة تُساهم إسهامًا معنويًا في تفسير التباين في أداء فرق العمل.

وعند النظر إلى الأبعاد الفردية، نجد أن التخطيط التشغيلي هو الأكثر تأثيرًا على أداء فرق العمل، إذ بلغ معامل الانحدار ($B = 0.361$) وقيمة ($T = 6.215$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعكس الدور المحوري لعملية التخطيط في تنظيم الجهود التشغيلية وضمان وضوح المهام داخل بيئة المطار. أما الاتصال الفعال فجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($B = 0.298$) ، ($T = 5.482$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويُظهر ذلك أهمية تدفق المعلومات الدقيقة بين القيادات التشغيلية وأفراد الفرق بما يعزز التنسيق والمرونة في التعامل مع المواقف اليومية.

كما تبين أن المتابعة والتحكم تساهم بشكل معنوي في تحسين الأداء ($B = 0.272$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يؤكد ضرورة وجود آليات رقابية وتشغيلية مستمرة تضمن جودة الأداء في بيئة المطارات الحساسة زمنيًا.

أما بعد اتخاذ القرار السريع فقد ظهر أثره الإحصائي الإيجابي ($B = 0.189$) ، ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يعكس أن قدرة القادة على الاستجابة الفورية للمتغيرات التشغيلية (مثل تأخيرات الرحلات أو أعطال المعدات) تساهم بفاعلية في استمرارية الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، وتدلل على أن القيادة التشغيلية تمثل أحد المحددات الجوهرية لرفع مستوى أداء فرق العمل في خدمات المطارات داخل القطاع الجوي السعودي، بما يعزز جودة الخدمات المقدمة للمسافرين وكفاءة العمليات التشغيلية في بيئة تتسم بالديناميكية العالية والتعقيد التنظيمي.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

النص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط التشغيلي وأداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير التخطيط التشغيلي على أداء فرق العمل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط التشغيلي على أداء فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
أداء فرق العمل	0.682	0.465	198.324	0.000**	0.598	14.083	0.000**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة قوية بين التخطيط التشغيلي وأداء فرق العمل ($r = 0.682$). كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، ما يعني أن 46.5% من التباين في أداء فرق العمل يمكن تفسيره من خلال التخطيط التشغيلي فقط. وتُظهر قيمة F (198.324) ومستوى الدلالة (0.000) دلالة معنوية للنموذج، كما أن معامل الانحدار ($B = 0.598$) يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في التخطيط التشغيلي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.598 في أداء فرق العمل.

وتُبرز هذه النتيجة أن وضوح الأهداف التشغيلية وتحديد الأولويات وتوزيع المهام وفقًا لخطط دقيقة يمثل الركيزة الأولى لرفع كفاءة فرق العمل في بيئة المطارات.

2 الفرضية الفرعية الثانية

النص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي.

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الفعال على أداء فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
أداء فرق العمل	0.655	0.429	174.512	0.000**	0.543	13.208	0.000**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال الفعال وأداء فرق العمل ($r = 0.655$). كما يفسر الاتصال الفعال ما نسبته 42.9% من التباين في أداء فرق العمل. وتدل القيم الدالة لكل من F و T على أن النموذج ذو دلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$)

ويُفهم من ذلك أن تدفق المعلومات بدقة وسرعة بين الإدارات التشغيلية داخل المطار يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون الفوري بين العاملين، ما يرفع مستوى الأداء ويقلل من احتمالات الأخطاء التشغيلية.

2 الفرضية الفرعية الثالثة

النص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتحكم وأداء فرق العمل التشغيلية في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتابعة والتحكم على أداء فرق العمل، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتحكم على أداء فرق العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
أداء فرق العمل	0.637	0.406	165.328	0.000 **	0.514	12.852	0.000 **

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المتابعة والتحكم وأداء فرق العمل ($r = 0.637$) ، حيث يُفسر هذا البعد نحو 40.6% من التباين في أداء فرق العمل. كما أن قيمة ($B = 0.514$) توضح أن أي زيادة في مستوى المتابعة والتحكم تؤدي إلى تحسن واضح في الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل بالمطارات. وتؤكد هذه النتيجة أن المتابعة المستمرة والتقييم الميداني للعمليات التشغيلية يمثلان عنصرًا حاسمًا في ضبط جودة الخدمات وضمان كفاءة الأداء.

٢] الفرضية الفرعية الرابعة

النص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتخاذ القرار السريع وأداء فرق العمل في خدمات المطارات بالقطاع الجوي السعودي.

تم اختبار الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اتخاذ القرار السريع على أداء فرق

العمل

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
أداء فرق العمل	0.601	0.362	141.286	0.000 **	0.472	11.883	0.000 **

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين اتخاذ القرار السريع وأداء فرق العمل ($r = 0.601$)، كما يفسر هذا البعد نحو 36.2% من التباين في أداء فرق العمل. وتُظهر القيم العالية لكل من F و T ومستويات الدلالة المنخفضة (0.000) أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

ويُشير ذلك إلى أن قدرة القادة على اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التشغيلية الحرجة – مثل تأخير الرحلات أو الأعطال الفنية – تُعد من العوامل الحيوية التي تضمن استمرارية الأداء بسلاسة وكفاءة، وتعزز استجابة فرق العمل في المواقف الطارئة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية، سواء الوصفية أو الاستنتاجية، بغرض تفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة ومشكلة الدراسة

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية لخصائص العينة أن غالبية أفرادها من ذوي الخبرة الميدانية العالية في التشغيل الجوي، مما عزز مصداقية الإجابات ودقتها، كما تبين أن جميع أبعاد القيادة التشغيلية قد حازت على درجات متوسطة مرتفعة، ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية هذا النمط القيادي في بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد.

وقد جاء بعد التخطيط التشغيلي في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (4.32 من 5)، مما يدل على أن تحديد المهام التشغيلية بدقة وتوزيعها الزمني يسهم في تحقيق الانسيابية التشغيلية وتقليل الأخطاء. ويرتبط ذلك بما أشار إليه (Al-Fahad (2022 بأن التخطيط التشغيلي الواضح يعزز تنسيق الأنشطة ويقلل من تضارب المهام في البيئات الحساسة كالقطاع الجوي.

كما أظهر الاتصال الفعال متوسطاً قدره (4.18)، ما يعكس أهمية التواصل بين القادة والعاملين في نجاح تنفيذ العمليات اليومية، ويُعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في المطارات تتطلب تدفقاً سريعاً ودقيقاً للمعلومات، كما أشار (Hussain & Park (2023 إلى أن الاتصال الفعال في الخدمات اللوجستية الجوية يرفع كفاءة اتخاذ القرار ويحد من التأخير.

وجاء بعد المتابعة والتحكم بمتوسط (4.09)، ما يعكس إدراك العاملين لأهمية الإشراف المستمر وضبط جودة الأداء، ويتفق ذلك مع نتائج (Al-Qahtani (2021 التي أكدت أن المتابعة الميدانية تمثل آلية رئيسة لضمان التوافق بين الأهداف التشغيلية والتنفيذ الفعلي في بيئة الطيران.

وأخيراً، بلغ متوسط اتخاذ القرار السريع (4.03)، وهو مؤشر على استجابة القيادات التشغيلية السريعة للمواقف الطارئة، ويعزز هذا ما ذكره (Nguyen & Lee (2022) بأن قدرة القائد على اتخاذ قرارات فورية تُعد عاملاً حاسماً في الحفاظ على استمرارية الأداء في القطاعات الحساسة كالطيران المدني.

3.5 مناقشة نتائج الفرضيات

الفرضية الرئيسة

أكد تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر معنوي دال بين القيادة التشغيلية وأداء فرق العمل ($R^2 = 0.761$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن القيادة التشغيلية تفسر 76.1% من التباين في أداء الفرق، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Salem (2022 التي أشارت إلى أن الأداء الفعّال في بيئة النقل الجوي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة القيادة التشغيلية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة، كما تدعمها دراسة (Kang & Li (2023 التي أكدت أن تفاعل الأبعاد التشغيلية الأربعة معاً يحقق تكاملاً تنظيمياً ينعكس على أداء الفرق بشكل مباشر.

الفرضية الفرعية الأولى: التخطيط التشغيلي وأداء فرق العمل

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ($R^2 = 0.465$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) بين التخطيط التشغيلي وأداء فرق العمل، مما يؤكد أن وضوح الخطط التشغيلية يُسهم في رفع الكفاءة وتقليل الارتباك الإداري، وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Harbi (2020 التي بينت أن التخطيط المسبق في بيئة النقل الجوي يسهم في خفض معدلات الأخطاء التشغيلية بنسبة 22%. كما تتوافق مع ما ذكره (Chen & Kim (2021 بأن التخطيط التشغيلي الدقيق يعد متغيراً وسيطاً بين القيادة والأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: الاتصال الفعّال وأداء فرق العمل

أظهرت النتائج أن الاتصال الفعّال يفسر 42.9% من التباين في أداء الفرق التشغيلية ($\text{Sig.} = 0.000$).

ويرتبط ذلك بنتائج (Yoon & Park (2022) التي أوضحت أن الاتصال العمودي والأفقي بين العاملين يسهم في خفض زمن اتخاذ القرار بنسبة 30% في بيئات الطيران، كما أكدت (Al-Suwailem (2021 أن القيادة التي تتبنى قنوات اتصال مفتوحة تحقق أداءً أعلى بنسبة 27% مقارنة بالقيادات ذات الاتصال المحدود.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة: المتابعة والتحكم وأداء فرق العمل

أظهرت نتائج التحليل أن بعد المتابعة والتحكم يفسر 40.6% من التباين في أداء فرق العمل (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أهمية الرقابة التشغيلية المستمرة لضمان الالتزام بالمعايير،

وتدعم هذه النتيجة دراسة (Saleh (2020 التي أوضحت أن وجود نظام متابعة لحظي في بيئة المطارات يرفع من دقة الأداء التشغيلي، كما تتفق مع (Rahman & Omar (2023 التي أكدت أن نظم المراقبة التشغيلية ترفع الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 18% و25%.

❷ الفرضية الفرعية الرابعة: اتخاذ القرار السريع وأداء فرق العمل

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة $R^2 = 0.362$ ، (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن القرارات السريعة تعزز فعالية فرق العمل.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Omari (2021 التي أكدت أن سرعة القرار في بيئة الطيران تحد من زمن الاستجابة التشغيلية بنسبة 35%، كما تؤكد نتائج (Smith & Harris (2022 أن التأخر في اتخاذ القرار يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء بنسبة تصل إلى 20% في خدمات المطارات.

4.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة ومناقشتها، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التطبيقية لتحسين أداء فرق العمل في القطاع الجوي السعودي:

1. تعزيز ثقافة التخطيط التشغيلي الاستباقي من خلال بناء جداول تشغيل مرنة تستجيب للتغيرات اليومية في حركة الرحلات والمعدات.
2. تطوير برامج اتصال مؤسسي فوري تعتمد على الأنظمة الرقمية لربط القادة والفرق التشغيلية لحظة بلحظة.
3. إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات التشغيلية، خاصة في المواقف الحرجة التي تتطلب سرعة ودقة.
4. إنشاء وحدات متابعة وتشغيل ميدانية دائمة تعمل على رصد الانحرافات التشغيلية فور وقوعها وتصحيحها لحظيًا.
5. تدريب القيادات الوسطى على مهارات اتخاذ القرار السريع وإدارة الأزمات في بيئة المطارات.
6. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي التشغيلي بما يسمح بتفويض الصلاحيات واتخاذ القرار على مستويات أدنى.
7. تعزيز التكامل بين وحدات التشغيل والخدمات الأرضية والجوية لضمان التدفق السلس للعمليات.
8. تطبيق مؤشرات أداء تشغيلية دقيقة (KPIs) لقياس كفاءة القيادة التشغيلية وتأثيرها على جودة الخدمات.
9. بناء منظومة تقييم أداء تشغيلي ذكية تعتمد على التحليل التنبؤي للبيانات التشغيلية التاريخية.
10. تشجيع بيئة تعلم مؤسسية داخل المطارات تمكن العاملين من تبادل الخبرات التشغيلية وتعميم أفضل الممارسات.
11. تحسين برامج التحفيز المعنوي والمادي للعاملين التشغيليين بما يعزز التزامهم وجودة أدائهم.
12. تضمين مبادئ القيادة التشغيلية في برامج الإعداد القيادي المستقبلية في القطاع الجوي لضمان استدامة الكفاءات.

Abstract

This study aimed to identify the impact of operational leadership with its dimensions (operational planning, effective communication, monitoring and control, and rapid decision-making) on team performance in airport services, applied to the aviation sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 250 employees working in airport operational services across Saudi airports. Data were analyzed using the SPSS program through a set of statistical techniques.

The results revealed that operational leadership exerts a significant and strong influence on team performance, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.761$), indicating that 76.1% of the variation in team performance can be explained by the four dimensions of operational leadership. Moreover, operational planning was found to be the most influential dimension, followed by effective communication, monitoring and control, and rapid decision-making, all of which were statistically significant.

The study recommends several practical actions, most notably: enhancing a proactive culture of operational planning, implementing instant digital communication and operational systems, training leaders to make rapid decisions in critical situations, and building an intelligent monitoring and operational system based on accurate performance indicators.

Keywords: Operational leadership, operational planning, effective communication, monitoring and control, rapid decision-making, team performance, airport services, Saudi aviation sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحدراوي، حامد كريم، وحنوف، علي عبد. (2023). دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 157 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469214>
- الحدراوي، حامد كريم، وشارك، مي حفطي. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4، 309 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469424>
- حسن، وليد محمد، ورضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536913>
- الحسنائي، علي غازي عبد زيد كريم، وشياع، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 325 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469021>
- حلموس، الأمين، وحلموس، مسعودة. (2024). أثر المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1، 1005 - 1020. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490350>
- حماد، محمد محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع3، 177 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1231189>

- الراشدي، سعيد. (2025). دور القيادة الإدارية في التغيير. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع70، 13 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599275>
- سالم، عيسى، ومهيري، دليلة. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل: دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج7، ع1، 959 - 978. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251732>
- السعيد، فاضل عباس، وعبد الرحمن، جهاد الحسين. (2023). دور القيادة النشطة في إدارة الأزمات: دراسة حالة في دائرة صحة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع71، 399 - 430. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454782>
- شبر، رونق كاظم حسين، وعودة، مريم خنجر. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ع1، 2158 - 2184. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344242>
- عمر، نسيبة، وبلمولاي، بدر الدين. (2022). أثر الاتصال الداخلي في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504288>
- عيسى، سالم، ومهيري، دليلة. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل: دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج21، ع1، 351 - 375. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269743>
- الفقير، عماد الدين علي محمد، وآدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2، 55 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101834>

- كشوب، علي أحمد حبكوك، والبشير، محمد. (2022). دور القيادة في مواجهة الأزمات: القطاع الصناعي بمحافظة ظفار: دراسة تطبيقية على تأثير أزمة كورونا - كوفيد 19 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1587256>

- النعيمات، حنين محمد صالح، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1309113>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albert, S. L. (2023). The effect of leadership on organisational behaviour and performance. Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management, 07(05). <https://doi.org/10.55041/ijrsrem20835>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. Journal of business research, 134, 78-88
- Bhupatiraju, V. V., Varma, V. S. K., Kuchi, S. K., & Sambaru, K. B. (2024). A Study on Impact of Leadership Styles on Organizational Performance with Special Reference to Private banks in Bangalore. 26—36. <https://doi.org/10.48001/978-81-966500-8-7-3>
- Et, S. E. (2022). Mediating effect of the organizational culture on the relationship between leadership and operational performance in food processing SMEs. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(1), 91—98. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.01.011>

- Jiang, T., & Ali, D. A. (2024). The Impact of Leadership Styles on Employee Relations Performance. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 3(3), 120–127. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v3n3.14>
- Kan, J. (2024). Research on the relationship between leadership style and team dynamics in high-performance teams. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 200, p. 02031). EDP Sciences.
- Mireles, J. F. S., Briones, A. M. G., & Gandolfi, F. (2024). Leadership in Hybrid Work Teams: Impact of Transformational and Authentic Leadership on Relationships and Task Performance in Student Teams. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 9(5).
- Natsir, R., Ramli, M., & Kusuma Putra, A. H. P. (2024). The Effect of Leadership Style, Compensation and Competence on Optimizing Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resources Management*, 4(2), 134–145. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.510>
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of leadership, motivation and incentives on the performance of personnel of the operations section of Polda Kepri. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 403-416
- Purbowo, D., & Waluyowati, N. P. (2022). The effect of leadership on operational performance: The mediating role of quality improvement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 108-116
- Purwanti, G. A., & Sari, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Team Performance in The Work Environment. *Smart International Management Journal*, 1(3), 1–6. <https://doi.org/10.70076/simj.v1i3.41>

- Saharuddin, N., Agit, A., & Novianti, D. (2023). The Importance of Leadership in Enhancing Work Performance (Case: Education Bureau of Sidenreng Rappang Regency). *Asian Journal of Management Analytics*, 2(2), 231-244.
- Schroeder, R. (2023). Operational leadership in a strategic context. In *Leading the eLearning Transformation of Higher Education* (pp. 201-218). Routledge

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التشغيلية على أداء فرق العمل في خدمات

المطارات: دراسة تطبيقية على القطاع الجوي السعودي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي

☐ ذكر

☐ أنثي

2- العمر

☐ 30 سنة فأقل

☐ من 30 – 40 سنة

☐ 40 – 50 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل

☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة الحالية

☐ مشرف عمليات

☐ موظف تشغيل ميداني

☐ موظف خدمات أرضية

☐ إداري / دعم فني

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التخطيط التشغيلي					
تضع الإدارة خططاً تشغيلية واضحة تحدد المهام اليومية لكل فريق عمل					
تُحدّد الخطط التشغيلية الموارد البشرية والمادية اللازمة مسبقاً					
يتم تحديث الخطط التشغيلية بناءً على متغيرات الميدان الجوي					
تُسهم الخطط التشغيلية في خفض معدلات الخطأ التشغيلي في المطار					
الاتصال الفعال					
توفر القيادة قنوات اتصال مباشرة بين فرق العمل المختلفة					
تشجع الإدارة تبادل المعلومات الفوري أثناء تنفيذ العمليات					
تُستخدم تقنيات الاتصال الحديثة (أنظمة الرسائل، الأجهزة اللاسلكية) في التنسيق					
يتم التعامل مع الملاحظات التشغيلية بسرعة وشفافية					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
المتابعة والتحكم					
					تقوم القيادة بمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بشكل دوري
					يتم تقييم أداء الفرق بانتظام وفق مؤشرات تشغيلية محددة
					تُرصَد الانحرافات التشغيلية فور حدوثها وتُتخذ الإجراءات التصحيحية
					تعتمد القيادة على تقارير الأداء لتحسين جودة الخدمة التشغيلية
اتخاذ القرار السريع					
					تتخذ القيادة قرارات فورية عند مواجهة مشكلات تشغيلية
					يتم إشراك المشرفين الميدانيين في اتخاذ القرارات السريعة
					تعتمد القرارات على بيانات دقيقة من أنظمة المراقبة التشغيلية
					تساهم سرعة القرار في تقليل زمن معالجة الأعطال والتأخير

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**"The Impact of Operational Leadership on Team
Performance in Airport Services: An Applied Study on the
Saudi Aviation Sector"**

Prepared by:

Faisal Saad Alofaisan

251001835

Supervision:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025