

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

إعداد الطالب/

محمد عدنان بغدادي

الرقم الجامعي/

253001795

إشراف/

د الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
12	المنطلقات النظرية للدراسة
14	المنهجية وطرق البحث
16	أدوات الدراسة
17	حدود الدراسة
19	المراجع

المقدمة

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

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

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

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التميز التشغيلي المستدام للعاملين في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، مع التركيز على تحديد أبرز الممارسات الفعالة والتحديات

التي تواجه تطبيقها، وذلك بهدف تقديم توصيات علمية تساهم في رفع كفاءة الأداء وضمان استدامة الخدمات المقدمة بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.

مشكلة الدراسة

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

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

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

1. انخفاض كفاءة الأداء التشغيلي بسبب عدم التطوير المستمر للمهارات والقدرات الفردية والجماعية.

2. ارتفاع معدل دوران الموظفين، ما يؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب واستنزاف الموارد.

3. ضعف مستوى الالتزام والتحفيز لدى العاملين، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.
4. تراجع القدرة على الابتكار وتحسين العمليات التشغيلية، ما يقلل من التميز التنافسي للمطارات السعودية.
5. صعوبات في التكيف مع التغيرات الطارئة أو الأزمات التشغيلية نتيجة نقص الكفاءات المدربة والقادرة على التعامل مع الظروف المختلفة بكفاءة (Mehmed، 2023).

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

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

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

- الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية للدراسة من تأثيرها المباشر على المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية، حيث يمكن استخدام نتائجها كمرجع لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب التي تساهم في تحسين الأداء التشغيلي وضمان استدامته. تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في المطارات على تحديد أبرز التحديات التي تواجه جذب وتطوير واحتفاظ الكفاءات، ووضع خطط عملية لتحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم وولائهم للمؤسسة. كما يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين، من خلال رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الطارئة في العمليات التشغيلية. ومن خلال التركيز على التميز التشغيلي المستدام، فإن الدراسة تمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، وتحقيق توازن بين الأداء اليومي والجودة المستمرة للعمليات، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المطارات السعودية محلياً ودولياً (Eid، 2022).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

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

الأهداف الفرعية

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

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

الأسئلة الفرعية

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

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

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

الدراسات السابقة

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

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

المتغيرة. وبناءً على نتائجنا، نُسلط الضوء على بعض الثغرات في الدراسات السابقة. وسيُتاح للباحثين الاستراتيجيين والممارسين مناقشة الإجراءات العملية التي يُمكنهم اتخاذها في مجال إدارة التكنولوجيا لمواجهة أي تحديات وعقبات، وذلك باتباع خطوات عملية وإيجاد حلول فعّالة.

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

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

متوسط في شركات التصنيع السعودية بمتوسط (3.57)، وأن أداءها الاستراتيجي كان متوسطاً أيضاً بمتوسط (3.55). وقدّمت الدراسة عدة توصيات لشركات التصنيع السعودية، من بينها أهمية إنشاء قسم متخصص لإدارة المواهب مسؤول عن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وفقاً لمنهجية علمية، مما يمكن هذه الشركات من تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، أداء الاستراتيجيات، شركات التصنيع.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

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

كذلك تشابه الدراسات في تأكيدها على أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يُعد عنصراً حاسماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وأن ضعف الاهتمام بإدارة المواهب قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات وتراجع جودة الأداء. ومن أوجه التشابه أيضاً اعتماد عدد من الدراسات على المنهجية الكمية واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. كما يظهر تقاطع واضح في التأكيد على أهمية التدريب والتطوير والتحفيز كأبعاد محورية ضمن استراتيجيات إدارة المواهب، لما لها من أثر مباشر على رفع كفاءة الأداء وتعزيز الولاء المؤسسي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم وجود أرضية مشتركة بين الدراسات في تناول مفهوم إدارة المواهب، إلا أنها اختلفت في طبيعة القطاعات والسياقات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث تناولت بعضها قطاع السياحة ووكالات السفر، بينما ركزت أخرى على قطاع النفط والغاز أو شركات التصنيع أو قطاع الفنادق في الشرق الأوسط. ويترتب على هذا التنوع اختلاف في طبيعة المتغيرات

التابعة التي تم قياسها، إذ ركزت بعض الدراسات على الميزة التنافسية المستدامة، وأخرى على الأداء الاستراتيجي، بينما اهتمت دراسات أخرى بمشاركة الموظفين أو رضا العملاء.

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

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة

يشهد قطاع الخدمات الأرضية في المطارات السعودية توسعاً ملحوظاً في ظل زيادة حركة المسافرين وتطور البنية التحتية، ما يجعل جودة وكفاءة الأداء العاملين في هذا القطاع أمراً حيوياً لتحقيق رضا العملاء واستدامة العمليات التشغيلية. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المواهب أحد العوامل الاستراتيجية الأساسية التي تسهم في جذب الكفاءات، تطوير مهاراتها، وتحفيزها، بما يضمن تحقيق التميز التشغيلي المستدام. تتناول هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وقدرة العاملين في الخدمات الأرضية على تقديم خدمات عالية الجودة باستمرار، مع التركيز على الأساليب والبرامج التي تضمن تطوير الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية (علي ثعيل الأكلبي، 2024).

- مفهوم إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب أحد الركائز الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، حيث تهدف إلى جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، تطوير قدراتهم، والاحتفاظ بهم ضمن المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها. وفقاً للمفاهيم النظرية، تشمل إدارة المواهب مجموعة من الممارسات المنظمة التي تتعامل مع دورة حياة الموظف بدءاً من التوظيف، مروراً بالتدريب والتطوير، وصولاً إلى التقدير والتحفيز، مع التركيز على استمرارية الاستفادة من الكفاءات المتميزة. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المواهب لا تقتصر على إدارة الأفراد فقط، بل تشمل تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وتدعم الأداء المستدام للموارد البشرية. في سياق قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، فإن إدارة المواهب تتعلق بتوفير المهارات الفنية والإدارية التي تضمن تقديم خدمات عالية الجودة للركاب، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز فعالية العمليات اليومية (النويصر، 2024).

- استراتيجيات إدارة المواهب

تمثل استراتيجيات إدارة المواهب مجموعة من السياسات والخطط التي تهدف إلى توظيف وتطوير العاملين بشكل يحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. وتشمل هذه الاستراتيجيات عدة عناصر رئيسية، منها:

- استقطاب الكفاءات؛ اختيار الموظفين الأكثر قدرة على تلبية متطلبات العمل وضمان توافقهم مع الثقافة المؤسسية.
- التطوير المهني والتدريب؛ توفير برامج مستمرة لبناء المهارات وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

- التحفيز والاحتفاظ: بالمواهب؛ وضع أنظمة مكافآت وحوافز تلائم جهود الموظفين وتشجعهم على البقاء والمساهمة الفعالة.

- تخطيط التعاقب الوظيفي؛ ضمان وجود خطة واضحة لملء المناصب الحيوية بشكل سلس عند حدوث أي تغييرات.

وتشير الدراسات النظرية إلى أن تكامل هذه الاستراتيجيات يخلق بيئة تنظيمية قادرة على تعزيز الأداء المستدام، وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، وهو ما يعد عاملاً حاسماً لتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات ذات الطابع الخدمي مثل المطارات (الرجيب، 2023).

- مفهوم التميز التشغيلي المستدام

التميز التشغيلي المستدام هو القدرة على تحقيق مستوى أداء عالٍ باستمرار، مع ضمان جودة العمليات وكفاءة الموارد على المدى الطويل. ويتميز هذا المفهوم بتركيزه على ثلاثة محاور أساسية:

1. الكفاءة التشغيلية؛ القدرة على إنجاز المهام بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الاستدامة؛ المحافظة على الأداء الممتاز على المدى الطويل دون التأثير السلبي على الموارد البشرية أو المادية.
3. المرونة والابتكار؛ القدرة على التكيف مع التغيرات التشغيلية والتحديات الطارئة، وتبني أساليب جديدة لتحسين العمليات.

في بيئة المطارات، يمثل التميز التشغيلي المستدام قدرة العاملين في الخدمات الأرضية على تقديم خدمات دقيقة وموثوقة، والتعامل مع التحديات اليومية مثل زيادة حركة الركاب أو اضطرابات الرحلات، مع الحفاظ على جودة الخدمة واستمراريتها (علي، 2021).

- العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام

تشير الدراسات النظرية إلى وجود علاقة متبادلة بين إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام. فاستراتيجيات إدارة المواهب الفعالة تساهم في تطوير المهارات والكفاءات، وتعزز الالتزام والتحفيز، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي ورفع جودة الخدمات. وبالمقابل، فإن تحقيق التميز التشغيلي المستدام يخلق بيئة داعمة لاستمرار الاستثمار في الموارد البشرية، إذ يتطلب الأداء العالي مستوى مستدام من المهارات والمعرفة والتحفيز. في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات، يترجم هذا الارتباط إلى قدرة العاملين على التعامل مع العمليات اليومية بكفاءة، والابتكار في تقديم الخدمات، وضمان رضا الركاب، مع الحفاظ على استقرار الأداء عبر الزمن (Khatoon، 2025).

- النماذج النظرية ذات الصلة

تعتمد الدراسة على عدة نماذج نظرية أساسية لدعم الإطار المفاهيمي، منها:

- نموذج دورة حياة المواهب، الذي يوضح مراحل جذب وتطوير واحتفاظ الموظفين.
- نظرية التميز المؤسسي، التي تحدد كيف يمكن للموارد البشرية والعمليات المهيكلية أن تؤدي إلى أداء مستدام و متميز.

- نظرية الأداء المستدام، التي تربط بين الكفاءة التشغيلية، الجودة، الابتكار، والاستدامة في بيئة العمل.
- تساعد هذه النماذج في فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على التميز التشغيلي المستدام، وتوفر قاعدة علمية لتحليل البيانات وتفسير النتائج في سياق المطارات السعودية (Seoane, 2021).

المنهجية وطرق البحث

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

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

- أداة جمع البيانات

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

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

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

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

- صدق الأداة وثباتها

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

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

- أساليب التحليل الإحصائي

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

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

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

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

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

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

أدوات الدراسة

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

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

ولتحويل استجابات أفراد العينة إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح قياس درجة الموافقة أو عدمها على العبارات المطروحة بدرجات متدرجة، مما يسمح بحساب المتوسطات

والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط واختبار الفرضيات بدقة. كما تم التأكد من صلاحية الأداة من الناحية العلمية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، والتأكد من ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة وأهدافها. كذلك تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية والاستقرار في الإجابات، بما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

وعقب جمع الاستبانات من أفراد العينة، تم إدخال البيانات إلى برنامج إحصائي متخصص لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وذلك بهدف تفسير النتائج واختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التشغيلي المستدام. وبهذا الشكل، شكلت الاستبانة الأداة المحورية في هذه الدراسة، إذ مكنت من قياس المتغيرات محل البحث بصورة كمية دقيقة ومنظمة، وأسهمت في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

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

- الحدود الزمانية

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

- الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على المطارات السعودية التي يطبق فيها قطاع الخدمات الأرضية محل البحث، وذلك في إطار البيئة التنظيمية والإدارية الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا التحديد المكاني نظرًا لخصوصية البيئة التشغيلية والتنظيمية التي تحكم عمل المطارات السعودية، سواء من حيث اللوائح، أو الثقافة التنظيمية، أو طبيعة التوسع والتطوير الذي يشهده قطاع الطيران في المملكة. وعليه، فإن النتائج التي يتم التوصل إليها ترتبط بالسياق المحلي للمطارات السعودية، وقد تختلف في حال تطبيق الدراسة في بيئات تشغيلية أو دول أخرى تختلف في أنظمتها الإدارية أو مستويات نضجها المؤسسي.

المراجع

- المراجع العربية:

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

- المراجع الأجنبية:

- Al-Oumi, F. A. (2021). THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN IMPROVING STRATEGIC PERFORMANCE OF SAUDI MANUFACTURING COMPANIES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354513906_THE_ROLE_OF_TALENT_MANAGEMENT_IN_IMPROVING_STRATEGIC_PERFORMANCE_OF_SAUDI_MANUFACTURING_COMPANIES
- Alshehri, A. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383609934_The_Effect_of_Talent_Management_in_Saudi_Oil_and_Gas_MNCs_Strategies_and_Challenges
- Alshiha, F. A. (2025). The Impact of Talent Management on Sustaining the Competitive Advantage of Saudi Travel Agencies: The Mediating Role of Strategic Agility. Retrieved from https://mfth.journals.ekb.eg/article_416776.html?lang=en
- Attar, R. (2025). Investigating the Effect of Talent Management Practices on Sustainable Competitive Advantage in Private-Sector Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397379131_Investigating_the_Effect_of_Talent_Management_Practices_on_Sustainable_Competitive_Advantage_in_Private-Sector_Organizations
- D'Angelo, C. (2022). Changes and Challenges in Human Resources Management: An Analysis of Human Resources Roles in a Bank Context (after COVID-19). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4847>
- Eid, A. (2022). Airport Sustainability Awareness: A Theoretical Framework. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/11921>

- Hassanein, F. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15365>
- Khatoon, U. T. (2025). Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/11/452>
- Mehmed, N. A. (2023). Human Resource Management in the Modern Air Transport Business Environment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372535957_Human_Resource_Management_in_the_Modern_Air_Transport_Business_Environment
- Menezes, D. B. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3277>
- Rinaldhy, M. A. (2021). The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353109897_The_Importance_of_Talent_Management_and_the_Challenges_It_Faces
- Seoane, F. J. (2021). Can Talent Management Improve Training, Sustainability and Excellence in the Labor Market? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352324702_Can_Talent_Management_Improve_Training_Sustainability_and_Excellence_in_the_Labor_Market
- Wandelt, S. (2025). Towards solving the airport ground workforce dilemma: A literature review on hiring, scheduling, retention, and digitalization in the airport industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381079096_Towards_solving_the_airport_ground_workforce_dilemma_A_literature_review_on_hiring_scheduling_retention_and_digitalization_in_the_airport_industry

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The role of talent management strategies in achieving sustainable operational excellence for
employees in the ground services sector at Saudi airports**

Prepared by the student/

Mohammed Adnan Baghdadi

University ID/

253001795

Supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Year

2026