

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

العام الدراسي: 2025

3		مقدمة:
3		مشكلة الدراسة
5		أهمية الدراسة:
6		أهداف الدراسة:
8		تساؤلات الدراسة
9		فروض الدراسة:
10		الدراسات السابقة:
16		الفجوة البحثية:
17		المنطلقات النظرية للدراسة:
20		المنهجية وطرق البحث:
20		مصادر جمع البيانات
22		أدوات الدراسة:
23		حدود الدراسة:
25		المراجع:

مقدمة:

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، فضلاً 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.

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 دورًا محوريًا 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.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم 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 التداول في البيئة العربية مقارنة بالبيئات الغربية.

ثانيًا: الأهمية العملية

1. توفر نتائج الدراسة رؤى عملية لصناع 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. تمكّن 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.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعّال، المتابعة والتحكم، واتخاذ القرار السريع) على أداء فرق العمل في خدمات المطارات، وذلك بالتطبيق على القطاع الجوي في المملكة العربية السعودية، مع تقديم توصيات تساهم 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 الفعّال 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.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر القيادة التشغيلية بأبعادها (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعّال، 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 الفعّال 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؟

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 الرئيسية 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

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 — 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 — 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 تكيف 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، وتكونت 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 بـ ضرورة 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 إيجابيًا على أداء المؤسسة بشكل عام، وأوصت الدراسة بـ ضرورة 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. وتوصّلت 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 بـ ضرورة 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 تأثيراً إيجابياً ومباشراً ذا دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي، كما أن بعدي تحسين الجودة (التحكم في العمليات والعمل الجماعي) يلعبان دوراً وسيطاً 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.

دراسة (Bhupatiraju et al., 2024)

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 موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العنقودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التشغيلي، كما أن تحسين الجودة من خلال التحكم في العمليات والعمل الجماعي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذا التأثير.

وأوصت الدراسة بـ ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الفعالة والتركيز على تحسين العمليات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي كوسيلة لتحسين الأداء التشغيلي داخل المؤسسات الصناعية..

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 تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على خدمات المطارات في القطاع الجوي السعودي، وهي بيئة عمل ذات طابع ديناميكي وعمليات 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 الفعّال، المتابعة والتحكم، اتخاذ القرار السريع)، وهو ما يُعد تطويرًا نوعيًا في تناول القيادة من زاوية تتناسب مع طبيعة بيئات العمل التشغيلية.

تتفرد 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.

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.

ثانياً: 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 وفعالة من خلال قراراته السريعة، وتوزيعه للمهام، وتحفيزه للعاملين. وقد بيّنت دراسة (Jiang & Ali, 2024) أن ممارسات القيادة الفعالة 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 الفعال: (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 يُسهم في الحفاظ على جودة التنفيذ. (Bhupatiraju et al., 2024)
4. اتخاذ القرار السريع: (Timely Decision-Making)
ويقصد به قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب، لا سيما في الحالات الطارئة أو الحرجة، وهي مهارة محورية في بيئة خدمات المطارات. (Purwanti & Sari, 2024)

أولاً: 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)

ثانياً: أهمية أداء فرق العمل في بيئة المطارات

فرق العمل في المطارات تلعب دوراً محورياً في ضمان سلاسة التشغيل، بدءاً من خدمات الركاب وحتى الخدمات الأرضية واللوجستية. ويتطلب عمل هذه الفرق التنسيق، والانضباط، والجاهزية، ما يجعل أداءها انعكاساً مباشراً لجودة القيادة. (Kan, 2024) ويؤثر ضعف أداء هذه الفرق سلباً على رضا العملاء وسلامة العمليات.

ثالثاً: 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

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..

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.

ثانيًا: 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.

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.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة. ويُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية نظرًا 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 محورًا واحدًا 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.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ " 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

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التشغيلية بأبعادها الأربعة (التخطيط التشغيلي، الاتصال الفعّال، 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...

المراجع:

- ✍ 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
- ✍ 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.
- ✍ 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/ijsrem20835>
- ✍ 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>

- ✍ 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).
- ✍ 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>
- ✍ 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>

- ✍ 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>

Mid Ocean 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. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025