

المحاضرة ٧ لمقرر قضايا بحثية ٣

إعداد الباحث : سعد الدوسري



قضايا بحثية ٣

المحاضرة ٧

التمهيد للمحاضرة ٧



شهد موضوع الدراسة تطوراً تدريجياً عبر التكاليف الأسبوعية السابقة، حيث انتقل من تناول العلاقة العامة بين القيادة الإدارية والسلامة التشغيلية في قطاع الطيران، إلى بناء نموذج أكثر عمقاً يركز على القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، مع إدراج متغيرات وسيطة تتمثل في ثقافة السلامة والعوامل البشرية. وقد جاء هذا التطور استجابةً للأدبيات الحديثة التي أكدت أن العلاقة بين القيادة والسلامة لا تكون مباشرة، بل تمر عبر عوامل تنظيمية وسلوكية تعكس تعقيد بيئة الطيران، خاصة في الدول النامية.



واستكمالاً للتكليف السادس الذي تناول إعداد خطة بحثية متكاملة تضمنت مشكلة البحث وأهميته وأهدافه والمنهجية المقترحة، يأتي هذا التكليف ليركز على بناء الأساس النظري للدراسة من خلال عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل مدى ملاءمته لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة المقترحة.

وتشير التقارير الدولية الحديثة إلى استمرار التفاوت في مستويات السلامة التشغيلية بين الدول، حيث أوضح تقرير **International Air Transport Association (2024)** أن معدل الحوادث العالمية بلغ نحو ٠.٨٠ حادث لكل مليون رحلة، مع تفاوت ملحوظ بين الدول المتقدمة والنامية. كما يؤكد **International Civil Aviation Organization (2023)** أن ما يقارب ٧٠% - ٨٠% من الحوادث يرتبط بالعوامل البشرية وثقافة السلامة، وهو ما يعزز أهمية القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي داخل شركات الطيران.

وانطلاقاً من ذلك، فإن دراسة دور القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي وتعزيز ثقافة السلامة تُعد ضرورة علمية وتطبيقية، خاصة في بيئات الطيران بالدول النامية التي تتسم بتحديات تشغيلية وتنظيمية مركبة.

أهداف المحاضرة

- عرض المدخل النظري المختار
- مناقشة المدخل النظري
- التحليل النقدي المتقدم للمدخل النظري
- الربط بموضوع الدراسة
- مدى ملائمة المدخل النظري للدراسة المنهجية
- أهمية الدراسة
- الربط بالتطبيق العملي في الخدمة الجوية
- الخاتمة
- المراجع

Chapter

عنوان الرئيسي للمحاضرة

عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث وتحليل مدى ملائمة الدراسة

عنوان الرسالة المقترحة.

أثر القيادة التحويلية على السلامة التشغيلية في شركات الطيران بالدول النامية: الدور الوسيط لثقافة السلامة والعوامل البشرية – بنغلاديش نموذجًا.

تُعد نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) من أبرز المداخل النظرية الحديثة في تفسير تأثير القيادة على السلوك التنظيمي، حيث تعود جذورها إلى أعمال Burns (1978)، وتم تطويرها بشكل منهجي بواسطة Bass (1985).

وترتكز هذه النظرية على قدرة القائد في إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال الإلهام والتحفيز وتعزيز القيم التنظيمية، وذلك عبر أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي

التحفيز الإلهامي

التحفيز الفكري

الاعتبار الفردي

وفي سياق الطيران، تطور هذا المدخل إلى ما يُعرف بالقيادة التحويلية الموجهة للسلامة، والتي تركز على التأثير في سلوكيات السلامة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الالتزام بالإجراءات التشغيلية. وفي موضوع الدراسة عن السلامة التشغيلية في شركات الطيران، تبرز أهمية هذه الأبعاد من خلال:

التأثير المثالي يدعم الالتزام بالسلوك الآمن وتعزيز القدوة القيادية

التحفيز الإلهامي يعزز ثقافة السلامة والانتماء التنظيمي

التحفيز الفكري يساعد على تحليل المخاطر ومعالجة الأخطاء التشغيلية

الاعتبار الفردي يدعم التدريب ويراعي الفروق البشرية بين العاملين



عرض المدخل النظري المختار

تمثل القيادة التحويلية إطاراً تفسيرياً متقدماً لفهم العلاقة بين القيادة وسلوكيات السلامة، حيث تفسر السلوك التنظيمي باعتباره نتاجاً لتفاعل نفسي وثقافي وتنظيمي، وليس مجرد استجابة للأوامر.

وتؤكد الدراسات الحديثة (Yang, 2024; Wu, 2024) أن القيادة التحويلية تؤثر على السلامة التشغيلية بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر عبر ثقافة السلامة والعوامل البشرية، وهو ما يتوافق مع النموذج البحثي المقترح.

كما تشير التقارير إلى أن ما يقارب ٧٠% إلى ٨٠% من حوادث الطيران ترتبط بالعوامل البشرية وفق (Federal Aviation Administration) مما يبرز أهمية القيادة في إدارة هذه العوامل.

كما أن نجاح تطبيق أنظمة إدارة السلامة (SMS) يعتمد بدرجة كبيرة على التزام القيادة ودعمها لثقافة السلامة، حيث تسهم القيادة في تحويل السلامة من التزام إجرائي إلى قيمة تنظيمية راسخة.



مناقشة المدخل النظري

القيادة التحويلية قد تعزز الامتثال للسلامة أو تضعفه حسب السياق التنظيمي، حيث أظهرت الدراسات التجريبية في البيئات عالية الخطورة أن تأثيرها ليس أحاديًا؛ فقد ترتبط بزيادة الالتزام من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه القائد، إلا أنها قد ترتبط أيضًا بارتفاع الميل إلى المخاطرة في حال كان مناخ السلامة التنظيمي ضعيفًا.

تُعد ثقافة السلامة وسيطًا حاسمًا في تفسير العلاقة بين القيادة والسلوك الآمن، إذ تشير الدراسات المتخصصة إلى أن تأثير القيادة لا يتم بشكل مباشر، بل يمر عبر المناخ التنظيمي الذي يشجع الإبلاغ عن الأخطاء، والتعلم المستمر، والمساءلة، مما يعني أن القائد لا يصنع السلامة بمفرده، بل من خلال بيئة تنظيمية داعمة.

القيادة التبادلية تُعد مكملة للقيادة التحويلية وليست بديلة عنها، حيث إن بيئات السلامة تتطلب وضوح القواعد والإجراءات والمتابعة والمساءلة (وهو ما توفره القيادة التبادلية)، في حين تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الانخراط والمبادرة، وبالتالي فإن الجمع بين النمطين يحقق فاعلية أعلى من الاعتماد على أحدهما فقط.

الإفراط في الإلهام دون وجود ضبط تشغيلي قد يؤدي إلى فجوة تطبيقية، حيث تبقى الرؤية العامة غير مترجمة إلى إجراءات واضحة أو مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يجعل القيادة تبدو ملهمة على مستوى الخطاب دون أن ينعكس ذلك على الأداء الفعلي. تشير بعض الأدبيات إلى وجود "جانب مظلم" للقيادة التحويلية، حيث قد يتم استغلال الكاريزما القيادية لأغراض ذاتية أو غير أخلاقية، وقد يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية مثل زيادة الضغط النفسي على العاملين، أو الاعتماد المفرط على القائد، أو اتخاذ قرارات غير رشيدة.



التحليل النقدي المتقدم للمدخل النظري

قد تؤدي القيادة التحويلية إلى إرهاق القائد نفسه، خاصة في البيئات التي تتطلب مستويات عالية من التأثير والمتابعة المستمرة، أو في حال ضعف جاهزية الفريق، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى ارتباط هذا النمط القيادي بارتفاع مستويات الإرهاق العاطفي والمهني لدى القادة.

نقاط علمية رئيسة في تحليل القيادة التحويلية في بيئات السلامة.

- تأثير مزدوج للقيادة التحويلية، حيث قد تعزز الالتزام أو تزيد المخاطرة حسب السياق التنظيمي.
- ثقافة السلامة كمتغير وسيط حاسم، حيث يمر تأثير القيادة عبر بيئة تنظيمية داعمة.
- تكامل القيادة التحويلية والتبادلية، حيث يحقق الجمع بينهما أعلى فاعلية.
- فجوة التطبيق عند غياب الضبط التشغيلي، حيث لا يتحقق التحسن الفعلي دون مؤشرات أداء واضحة.
- الجانب المظلم للقيادة التحويلية، والذي قد يؤدي إلى قرارات غير رشيدة أو ضغوط نفسية.
- الإرهاق القيادي، نتيجة زيادة متطلبات التأثير والمتابعة.



استكمال العرض

وفي ضوء ما سبق، يمكن ربط هذه النتائج بموضوع الدراسة الحالية من خلال التأكيد على أن القيادة التحويلية في قطاع الطيران لا تُعد فعالة بشكل مستقل، بل تعتمد فاعليتها على مستوى تكاملها مع ثقافة السلامة التنظيمية، وآليات الحوكمة، والامتثال للإجراءات التشغيلية، وإدارة العوامل البشرية. فالقائد التحويلي يساهم في تشكيل الإدراك بالمخاطر وتعزيز السلوك الآمن، إلا أن هذا التأثير يظل مشروطاً بوجود بيئة تنظيمية داعمة تعزز الإبلاغ عن الأخطاء والتعلم منها. وفي حال غياب هذا التكامل، أو عند الاعتماد على الخطاب التحفيزي دون وجود نظام متابعة ومساءلة، قد تتحول القيادة التحويلية إلى عامل غير كافٍ لتحقيق السلامة التشغيلية المنشودة، بل قد تسهم في خلق فجوة بين التوقعات والأداء الفعلي داخل بيئة العمل الجوي. كما يبرز في هذا السياق تحدٍ جوهري يتمثل في أثر "مسافة السلطة" على ممارسات القيادة في بنغلاديش؛ حيث يتطلب تطبيق هذا النمط موازنة دقيقة بين تعزيز ثقافة الإبلاغ المفتوح وبين احترام التراتبية الهرمية السائدة، وهو ما سيتم اختباره تجريبياً في هذه الدراسة.



الربط بموضوع الدراسة

يتوافق هذا المدخل مع متغيرات الدراسة، ويفسر العلاقات غير المباشرة، ويتناسب مع طبيعة قطاع الطيران، كما يدعم بناء نموذج بحثي متكامل. ويزداد هذا المدخل ملائمةً عند النظر إلى النموذج كبناء وسطي متسلسل، حيث تؤثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السلامة، والتي بدورها تنعكس على تحسين إدارة العوامل البشرية، وصولاً إلى رفع مستوى السلامة التشغيلية.

المنهجية.

تعتمد الدراسة على العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Cochran's Sample Size Formula عند مستوى ثقة (٩٥ %) وهامش خطأ (٥ %).

أهمية الدراسة.

الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في تقديم نموذج تكاملي يسد فجوة بحثية في الدول النامية. وتضيف بعداً معرفياً جديداً من خلال اختبار الجانب المظلم للقيادة التحويلية في بيئات الدول النامية ذات التحديات التنظيمية الخاصة.

الأهمية التطبيقية

تدعم تطوير السلامة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية.

الربط بالتطبيق العملي في الخدمة الجوية.

في بيئة الخدمة الجوية، يظهر تأثير القيادة التحويلية من خلال تعزيز الالتزام، وتحسين التواصل، ودعم ثقافة الإبلاغ، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع مستوى الوعي بالمخاطر.



مدى ملائمة المدخل النظري للدراسة

وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية للقيادة التحويلية، فإن فاعليتها في البيئات عالية الخطورة ليست مطلقة، إذ تتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية، ومستوى نضج ثقافة السلامة، ووجود آليات حوكمة وتوازن مع القيادة التبادلية. كما تشير الأدبيات إلى أن هذا النمط القيادي قد يحمل جانباً مظلماً إذا ارتبط بالكاريزما غير المنضبطة أو الاستخدام الذاتي للنفوذ، فضلاً عن احتمالية توليد إرهاق قيادي عندما تتجاوز متطلبات التغيير قدرات القائد والفريق.



الخاتمة

- International Air Transport Association. (2024). Safety Report 2024.
- International Civil Aviation Organization. (2023). Safety Management Manual (SMM).
- Federal Aviation Administration. (2024). Aviation Safety Report.
- Yang, C. (2024). Safety-oriented leadership and safety behaviours in aviation organizations. *Journal of Air Transport Management*.
- Wu, Y. (2024). Transformational leadership and safety performance in aviation. *Safety Science*.
- Zhang, L. (2025). Human factors and aviation safety outcomes. *Accident Analysis & Prevention*.
- Kim, S., & Park, J. (2024). Safety culture and safety performance in aviation. *Journal of Safety Research*.
- Rahman, M. (2025). Aviation safety in developing countries: Evidence from South Asia. *Transport Policy*.



Chapter

المراجع



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

