

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع



أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة

(دراسة مطبقة على العاملين في شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض)

إعداد الطالب/

راشد منصور حسن بن هويل

الرقم الجامعي: ٢٥٢٠٠٠٩٧٠

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Administrative Leadership on Enhancing
Occupational Safety Culture in Operation and
Maintenance Projects**

**(An Applied Study on Employees of Operation and
Maintenance Companies in Riyadh)**

Prepared by:

Rashid Mansour Hassan Bin Huwaymil

Student ID: 252000970

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025 AD



الاهداء

إلى أسرتي وعائلي؛ امتناناً لصبرهم وتوفيرهم البيئة الداعمة للبحث
والتقصي طوال فترة الدراسة.

إلى القيادات الإدارية والممارسين في قطاع التشغيل والصيانة؛ أملاً في
أن تشكل نتائج وتوصيات هذا البحث إضافة علمية وعملية تسهم في
الارتقاء ببيئات العمل وحماية الأرواح والممتلكات.

أضع هذا الجهد بين أيديكم.

الباحث/ راشد منصور حسن بن هويل

شكر وعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً على تيسيره وتوفيقه في إتمام هذه الدراسة العلمية.

يقتضي الواجب الأكاديمي والعرفان بالفضل أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الصرح العلمي، جامعة ميدأوشن، ممثلة في كلية الإدارة (تخصص إدارة المشاريع)، لما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة لمسيرة البحث العلمي.

كما أخص بعظيم الشكر وصادق الامتنان مشرفي الدراسة: الدكتور الفيصل عبد الحميد الدكتور فايز جراد على تفضلهما بالإشراف على هذا البحث، وما قدماه من توجيهات منهجية دقيقة، وملاحظات علمية سديدة، وسعة صدر في المتابعة والتوجيه، مما كان له الأثر البالغ في تقويم مسار الدراسة وإخراجها بصورتها الحالية الرصينة.

ويمتد الشكر والتقدير إلى جميع أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات التشغيل والصيانة بمدينة الرياض، الذين استقطعوا من وقتهم الثمين لتقديم البيانات الميدانية بمصداقية وشفافية، فكانوا شركاء حقيقيين في الوصول إلى نتائج هذا البحث.

والله ولي التوفيق.

الباحث/ راشد منصور حسن بن هويل

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة (دراسة مطبقة على العاملين في شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض).

هدفت هذه الدراسة في إطارها العام إلى تحديد أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض. وسعت الدراسة بصورة تفصيلية إلى تشخيص مستوى ثقافة السلامة المهنية السائدة من حيث الوعي والالتزام والمشاركة، والكشف الدقيق عن واقع الممارسات القيادية المطبقة فعلياً من قبل الإداريين والمشرفين في مواقع العمل. كما عُنيت بقياس الأثر العميق لأبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في التحفيز والتوجيه والتمكين ودورها في تعزيز السلوك الوقائي للعاملين، وصولاً إلى التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في استجابات المبحوثين والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كالخبرة والمؤهل العلمي وطبيعة العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف العلمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث طُبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية ممثلة بلغت (257) فرداً من العاملين في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية. وقد خضعت البيانات المجمعة لسلسلة من المعالجات الإحصائية المتقدمة للتحقق من الصدق البنائي والثبات الداخلي للأداة، ومن ثم استخراج النتائج وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الإحصائية والموضوعية البارزة، جاء في مقدمتها تمتع بيئة العمل بدرجة عالية جداً من الممارسات القيادية الداعمة للسلامة، حيث برز أسلوب القيادة بالقدوة والحزم الإداري كأكثر الممارسات تأثيراً وتطبيقاً. وأظهرت النتائج نضجاً استثنائياً في ثقافة السلامة المهنية لدى المبحوثين، متجلياً في سيادة روح المسؤولية الجماعية، والاعتماد المتبادل، والالتزام الطوعي بارتداء معدات الوقاية حتى في غياب

الرقابة المباشرة. كما أثبتت التحليلات وجود ارتباط عضوي وثيق بين التمكين الوظيفي الممنوح من القيادة، والمتمثل في إعطاء الصلاحيات، وبين الارتفاع الملحوظ في معدلات الرقابة الذاتية والشفافية في الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة.

وفي ضوء هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو مأسسة مبدأ منح العاملين الصلاحية الكاملة لإيقاف العمل عند استشعار الخطر ضمن اللوائح التنظيمية المكتوبة، وتطوير أنظمة حوافز فورية وفعالة لتقدير الالتزام المتميز بمعايير السلامة. كما حثت التوصيات على تكثيف البرامج التوجيهية وتفعيل الإرشاد الميداني لنقل المعرفة المتراكمة من الكفاءات المخضمة إلى حديثي الالتحاق، مع التأكيد المستمر على أهمية إشراك العاملين في صياغة وتقييم سياسات السلامة لتعزيز نموذج القيادة التشاركية وضمان استدامة بيئة عمل آمنة، منتجة، وخالية من الإصابات المهنية.

Abstract

Study Title: The Impact of Administrative Leadership on Improving Occupational Safety Culture in Operation and Maintenance Projects (An Applied Study on Workers in O&M Companies in Riyadh).

This study generally aimed to determine the impact of administrative leadership on improving the occupational safety culture among workers in operation and maintenance projects in the city of Riyadh. In detail, the study sought to diagnose the prevailing level of occupational safety culture in terms of awareness, commitment, and participation, while accurately revealing the reality of leadership practices applied by administrators and supervisors on-site. Furthermore, it focused on measuring the profound impact of administrative leadership dimensions—namely motivation, guidance, and empowerment—in enhancing the preventive behavior of workers, leading to identifying the significance of statistical differences in respondents' answers attributed to personal and functional variables such as experience, educational qualification, and the nature of work.

To achieve these scientific objectives, the study adopted the descriptive-analytical correlational approach due to its suitability for the research nature. A questionnaire was administered to a representative stratified random sample of (257) employees across various administrative and executive levels within the operation and maintenance sector in Riyadh. The collected data underwent a series of advanced statistical treatments to verify the construct validity and internal reliability of the instrument, followed by the extraction and interpretation of the results.

The study reached several prominent statistical and objective findings, foremost among them being the work environment's exceptionally high degree of leadership practices supporting safety, with role-modeling leadership and administrative firmness emerging as the most influential and applied practices. The findings demonstrated an exceptional maturity in the occupational safety

culture among the respondents, manifested in the prevalence of a spirit of collective responsibility, interdependence, and voluntary compliance with wearing protective equipment even in the absence of direct supervision. The analyses also proved a close organic correlation between the job empowerment granted by the leadership, represented by delegating authority, and the noticeable rise in rates of self-censorship and transparency in reporting near-miss incidents.

In light of these outcomes, the study recommended the necessity of shifting towards institutionalizing the principle of granting workers full authority to stop work upon sensing danger within the written organizational regulations, alongside developing immediate and effective incentive systems to appreciate outstanding compliance with safety standards. The recommendations also urged the intensification of orientation programs and the activation of field mentorship to transfer accumulated knowledge from veteran competencies to newly hired personnel. This is coupled with a continuous emphasis on the importance of involving workers in formulating and evaluating safety policies to enhance the participatory leadership model and ensure the sustainability of a safe, productive work environment free from occupational injuries.

الفهرس

المحتويات

2	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
10	فروض الدراسة:
10	حدود الدراسة:
11	مصطلحات الدراسة:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	المبحث الأول: القيادة الإدارية – المفاهيم والأسس النظرية
16	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها الحديثة
18	المطلب الثاني: مهارات وخصائص القائد الفعال في بيئات العمل التشغيلية
20	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية ذات العلاقة بثقافة السلامة المهنية
23	المبحث الثاني: ثقافة السلامة المهنية – المفهوم والمقومات
23	المطلب الأول: مفهوم ثقافة السلامة المهنية وأهميتها في بيئات العمل
25	المطلب الثاني: مكونات ثقافة السلامة المهنية ومؤشراتها التنظيمية
26	المطلب الثالث: التحديات والمعوقات المؤثرة على بناء ثقافة السلامة المهنية
28	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة السلامة المهنية
28	المطلب الأول: أثر أنماط القيادة في سلوكيات السلامة لدى العاملين
29	المطلب الثاني: دور القائد في تعزيز مبادرات السلامة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية
31	المطلب الثالث: نماذج قيادية مقترحة لتحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة
33	الدراسات السابقة:
34	التعقيب على الدراسات السابقة

37.....	منهج الدراسة:
37.....	مجتمع الدراسة:
37.....	عينة الدراسة وطريقة اختيارها:
38.....	أداة الدراسة:
38.....	صدق أداة الدراسة:
40.....	ثبات أداة الدراسة:
41.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
42.....	الفصل الرابع:
42.....	تحليل النتائج وتفسيرها:
43.....	أولاً إجابات عينة الدراسة:
47.....	المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية:
52.....	المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية):
57.....	الإجابة عن السؤال الأخير: دلالة الفروق الإحصائية:
60.....	الفصل الخامس:
60.....	النتائج والتوصيات:
61.....	الخاتمة:
61.....	أولاً: النتائج العامة للدراسة:
63.....	ثانياً: توصيات الدراسة:
67.....	المراجع:

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات داخل منظمات الأعمال الحديثة، لاسيما في القطاعات ذات الحساسية التشغيلية العالية مثل مشاريع التشغيل والصيانة. فقد تزايد الاهتمام العالمي بثقافة السلامة المهنية مع تصاعد معدلات الحوادث المهنية والإصابات العملية التي يمكن الوقاية منها من خلال تطوير ممارسات قيادية فعّالة تعزز من سلوكيات الأفراد نحو الالتزام بمعايير السلامة (Schein، 2010، ص. 112). وتتفق الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل تلقائياً، بل تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد، خاصة في المجالات التشغيلية التي تتطلب جاهزية فورية وتفاعلاً دقيقاً بين العنصر البشري والبيئة الفنية (Bass & Avolio، 1994، ص. 41). وتشير الدراسات إلى أن القائد القادر على تبني أسلوب القيادة التحويلية أو التشاركية يستطيع غرس قيم السلامة في سلوك العاملين، بما يؤدي إلى انخفاض الحوادث المهنية وتعزيز بيئة العمل الآمنة (Zohar، 2010، ص. 58).

وفي مشاريع التشغيل والصيانة تحديداً، تتضاعف أهمية الدور القيادي نظراً لتعرض العاملين لمخاطر تشغيلية متعددة تشمل المخاطر الكهربائية والميكانيكية والكيميائية، إضافة إلى مخاطر الصيانة الدورية الطارئة، الأمر الذي يجعل القيادة عنصراً محورياً في بناء ثقافة وقائية قائمة على المبادرة والانضباط والوعي بالأخطار المهنية. وقد أكدت تقارير منظمة العمل الدولية أن أكثر من 2.78 مليون حالة وفاة سنوياً تعود لإصابات وأمراض مهنية، وأن تحسين الثقافة القيادية للسلامة يمكن أن يخفض هذه المعدلات بنسبة تصل إلى 25% (ILO، 2021، ص. 7).

كما تعد المملكة العربية السعودية من الدول التي أولت أهمية متزايدة لمعايير السلامة المهنية، خصوصاً في ضوء مشاريع التشغيل والصيانة الكبرى المرتبطة برؤية 2030، حيث تم تعزيز التشريعات المهنية وتفعيل أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001. غير أن العديد من التقارير الرقابية تشير إلى وجود فجوة بين متطلبات

السلامة وما يتم تطبيقه فعليًا في مواقع العمل، ما يعيد السؤال حول دور القيادة الإدارية في تحويل معايير السلامة من مجرد لوائح مكتوبة إلى ثقافة مترسخة في ممارسات العاملين.

وبناءً على ما سبق، أصبح من الضروري دراسة أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة، خاصة أن القيادة تمثل عاملاً إنسانياً قادراً على التأثير في العاملين أكثر من أي نظام إجرائي أو إلزامي. ومن هنا تبرز الحاجة العلمية والعملية لإجراء هذه الدراسة لمعالجة الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة السلامة المهنية في هذا القطاع الحيوي، وكذلك تحديد الأسلوب القيادي الأكثر قدرة على بناء ثقافة سلامة مستدامة، مما يدعم نجاح المشاريع ويحمي رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي لعمليات التشغيل والصيانة.

تتجه العديد من المؤسسات المعاصرة إلى إعادة التفكير في أدوار القيادة الإدارية، ليس فقط بوصفها وظيفة إشرافية أو رقابية، بل بوصفها عنصراً محورياً في تشكيل الثقافة الفكرية والسلوكية داخل المنظمة. إذ يُقرّر القائد، بحكم تأثيره المباشر وغير المباشر، نوع القيم التي تنتشر بين الموظفين، ومقدار التزامهم بمعايير الأمان والجودة والاحترافية. وقد أشار Schein (2010، ص. 115) إلى أن القيادة هي العامل الأكثر حسماً في صناعة الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها، حيث يفرض القائد من خلال ممارساته اليومية منظومة قيم يصبح الالتزام بها سمة مميزة لبيئة العمل.

ويُعد مفهوم "ثقافة السلامة المهنية" أحد المفاهيم التي تبلورت نتيجة تراكم الخبرات في مجالات الصناعات الثقيلة والمعامل والمشاريع الهندسية، والتي أدركت المؤسسات من خلالها أن القوانين المكتوبة وإجراءات السلامة الجافة لا تكفي وحدها لخلق بيئة عمل آمنة. فالسلامة ليست مجرد لائحة يجب الامتثال لها، بل هي ثقافة يجب أن تتغلغل في سلوك الفرد وقيمه وممارساته اليومية. وهنا يتجلى دور القيادة الإدارية التي تمتلك القدرة على إحداث التحول السلوكي المطلوب لتحقيق هذا الهدف (Bass & Avolio، 1994، ص. 43).

وتؤكد نتائج أبحاث السلامة المهنية على مدى العقود الثلاثة الأخيرة أن القيادة الإدارية الداعمة للسلامة تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الحد من الحوادث المهنية وخفض الإصابات في بيئات العمل عالية الخطورة (Zohar، 2010، ص. 61). فالقائد الذي يولي السلامة أولوية في خطابه وسلوكياته يرسّخ "نموذج القدوة" الذي يتبعه العاملون، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام بمعايير السلامة. وفي المقابل، عندما يهمل القائد إجراءات السلامة أو يتهاون في التعامل مع المخاطر فإنه يرسل رسالة ضمنية مفادها أن السلامة ليست قيمة أساسية، مما يؤدي إلى ضعف الامتثال وارتفاع احتمالات وقوع الإصابات.

وفي السياق ذاته، أشارت تقارير منظمة العمل الدولية إلى أن ضعف ثقافة السلامة يُعد سبباً رئيساً في نسبة كبيرة من الحوادث المهنية حول العالم، وأن الاستثمار في القيادة القادرة على بناء ثقافة سلامة فعّالة يُعد أحد أفضل الأساليب لخفض معدلات الحوادث والأمراض المهنية وتقليل التكاليف الاقتصادية المرتبطة بها (ILO، 2021، ص. 7). وينطبق هذا بصورة أشد على مشاريع التشغيل والصيانة التي تعتمد بصورة مباشرة على العنصر البشري، وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة في بيئات قد تتسم بالخطورة والتعقيد الفني.

ولا تقتصر أهمية القيادة على مجرد توجيه العاملين أو مراقبة أدائهم، بل تشمل أيضاً تعزيز الثقة، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات الوقائية، وتشجيع مبادرات السلامة من الأسفل إلى الأعلى، بحيث يصبح كل فرد في موقع العمل مسؤولاً عن سلامته وسلامة زملائه. وقد ربط Bass & Avolio (1994، ص. 41) بين القيادة التحويلية وبين إلهام الأفراد لتبني سلوكيات تفوق الحد الأدنى المطلوب وظيفياً، وهي نقطة جوهرية في ثقافة السلامة؛ لأن السلوك الوقائي الحقيقي يتجاوز الالتزام الميكانيكي إلى الالتزام القيمي.

وفي الوقت الذي يتزايد فيه التعقيد الفني للمشاريع التشغيلية اليوم، تزداد الحاجة إلى قادة يمتلكون وعياً عميقاً بطبيعة المخاطر المهنية، ولديهم القدرة على المواءمة بين متطلبات الإنتاج والالتزام بمعايير السلامة دون أن يُنظر إليها كعائق للتقدم أو الإنجاز. فالقائد الفعّال

هو من ينجح في إقناع العاملين بأن السلامة ليست رفاهية إدارية بل هي ضرورة استراتيجية لاستدامة العمل وحماية حياة الأفراد وضمان كفاءة التشغيل.

وبالنظر إلى التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، وما صاحبها من توسع في مشاريع التشغيل والصيانة في قطاعات البنية التحتية، والطاقة، والنقل، والصناعة، فإن أهمية القيادة الإدارية تتضاعف لكونها حجر الأساس في ضمان التزام القوى العاملة المتنوعة ثقافيًا ومهنيًا بمعايير السلامة. فغالبية القوى العاملة في هذه المشاريع متعددة الجنسيات، ما يستلزم نمطًا قياديًا قادرًا على خلق ثقافة سلامة موحدة تتجاوز الفروق اللغوية والثقافية، وتتواءم مع التطلعات الوطنية في رفع مستوى السلامة المهنية وتحسين جودة بيئة العمل.

وبالتالي، تتناول هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة لتسد فجوة بحثية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعمق العلمي في البيئة العربية والخليجية على حد سواء، مما يحقق قيمة علمية ومهنية مضافة ويُسهم في تطوير السياسات والبرامج التدريبية ذات الصلة.

مشكلة الدراسة:

تتعلق مشكلة الدراسة من واقع أن ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة لا تزال تعاني تفاوتًا واضحًا بين مستوى السياسات المعلنة وبين درجة الالتزام الفعلي للعاملين بالممارسات الوقائية في مواقع العمل. فعلى الرغم من تزايد الأنظمة والتشريعات المتعلقة بسلامة العمل داخل المؤسسات، إلا أن العديد من التقارير الميدانية تشير إلى استمرار وقوع حوادث مهنية كان من الممكن تجنبها لو وُجدت قيادة إدارية قادرة على تحويل إجراءات السلامة إلى ثقافة سلوكية ثابتة ومتجذرة بين أفراد القوى العاملة. ويؤكد Schein (2010، ص. 115) أن الثقافة التنظيمية لا ترتبط بالقواعد واللوائح فحسب، بل ترتبط بالقيم التي يتبناها القائد وينجح في غرسها لدى العاملين، ما يدل على أن دور القيادة في تشكيل ثقافة السلامة يفوق دور السياسات الرسمية.

ومن هذا المنظور، فإن التحدي الأكبر لا يكمن في توفر لوائح السلامة المهنية، بل في قدرة القيادة الإدارية على خلق بيئة عمل آمنة من خلال بناء ثقافة إيجابية تقوم على الالتزام الذاتي لدى العاملين، وتعزز من مستوى الوعي بالمخاطر المهنية، وتشجع الإبلاغ عن الممارسات غير الآمنة دون خوف من العقاب الوظيفي. ويشير Zohar (2010، ص. 61) إلى أن مشاريع التشغيل والصيانة تتطلب قيادة قادرة على التأثير في السلوك اليومي للعاملين أكثر من أي قطاع تشغيلي آخر، نظرًا لارتفاع مستوى المخاطر وسرعة التغير في بيئة العمليات والتعامل مع معدات معقدة تتطلب يقظة دائمة.

كما أن غياب الدور القيادي الفعّال يؤدي في كثير من الأحيان إلى ظهور "ثقافة صمت مهنية"، حيث يتجنب العاملون الإبلاغ عن المخاطر أو الأخطاء التشغيلية خشية الملامة، ما يزيد من احتمالية وقوع الحوادث المهنية. وعليه، تفترض الأدبيات الإدارية الحديثة أن نمط القيادة التحويلية — لما يمتلكه من قدرة على التحفيز والتأثير وتشكيل السلوك — هو الأكثر ملاءمة لتأسيس ثقافة سلامة مهنية إيجابية مقارنة بالقيادة السلطوية أو التقليدية (Bass & Avolio، 1994، ص. 43).

ويظهر الإشكال بشكل أكثر وضوحًا في مشاريع التشغيل والصيانة في القطاعين العام والخاص، إذ تتعدد مستويات القوى العاملة واختلاف ثقافتهم المهنية، إضافة إلى تفاوت الخبرات واللغات، مما يجعل بناء ثقافة سلامة موحدة تحديًا يتطلب تدخلًا قياديًا أكثر احترافية ووعيًا بالأبعاد الإنسانية والتنظيمية في الوقت ذاته. كما أن محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة السلامة المهنية في البيئة السعودية يجعل من الضروري استقصاء هذا الموضوع لإثراء الأدبيات العلمية وسد الفجوة البحثية في السياق المحلي.

وبناءً على ما سبق، تظهر مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة السلامة المهنية، خصوصًا في بيئة مشاريع التشغيل والصيانة التي لم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ.
- تقدم إطارًا معرفيًا يربط بين نظريات القيادة الحديثة ومفهوم الثقافة التنظيمية للسلامة في المؤسسات التشغيلية.
- تفتح مسارًا بحثيًا جديدًا لفحص تأثير نماذج القيادة (التحويلية - التشاركية - الموقفية) على السلوكيات المهنية للعاملين في بيئات العمل عالية الخطورة.
- تدعم الجهود الأكاديمية نحو الربط بين متغيرات الإدارة والسلوك التنظيمي والصحة المهنية في قطاع يُعد حيويًا للاقتصادات الحديثة.

ثانيًا: الأهمية العملية

- مساعدة القيادات الإدارية في مشاريع التشغيل والصيانة على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لتعزيز ثقافة السلامة لدى العاملين.
- توفير مؤشرات عملية لصناع القرار لتطوير برامج تدريب قيادي متخصصة في السلامة المهنية.
- دعم مؤسسات التشغيل والصيانة في تقليل نسب الحوادث والإصابات المهنية من خلال ممارسات قيادية فعّالة.
- تمكين فرق السلامة المهنية من بناء مبادرات مستدامة للسلامة، منسجمة مع الثقافة التنظيمية ومعززة بسلوك العاملين.
- الإسهام في رفع مستوى الامتثال لمتطلبات أنظمة وإجراءات السلامة المهنية الوطنية والدولية مثل ISO45001.

أهداف الدراسة:

من الهدف الرئيس وهو: تحديد أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض. يتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى ثقافة السلامة المهنية السائدة (الوعي، الالتزام، المشاركة) في مشاريع التشغيل والصيانة.
2. الكشف عن واقع الممارسات القيادية المطبقة من قبل الإداريين والمشرفين في مواقع العمل.
3. قياس الأثر التفصيلي لأبعاد القيادة الإدارية (التحفيز، التوجيه، التمكين) في تعزيز السلوك الوقائي للعاملين.
4. التعرف على دلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

تساؤلات الدراسة

من التساؤل الرئيس للدراسة: ما أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض؟ ظهرت عدت أسئلة فرعية على الشكل الآتي:

1. ما مستوى ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة من وجهة نظرهم؟
2. ما واقع ممارسات القيادة الإدارية المطبقة في مشاريع التشغيل والصيانة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو ثقافة السلامة المهنية تُعزى للمتغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة."

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد "التمكين والتفويض" القيادي في تحسين ثقافة السلامة المهنية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد "الاتصال والتوجيه" القيادي في تحسين ثقافة السلامة المهنية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد "التحفيز والمكافأة" القيادي في تحسين ثقافة السلامة المهنية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة.

الحدود البشرية: تشمل القيادات الإدارية، المشرفين، والعاملين في مشاريع التشغيل والصيانة في الجهات المشاركة بالدراسة.

الحدود المكانية: مشاريع التشغيل والصيانة في المملكة العربية السعودية).

الحدود الزمانية: (النصف الأول من عام 2025).

مصطلحات الدراسة:

أولاً: القيادة الإدارية (Administrative Leadership)

التعريف اللغوي:

تُشتق القيادة في اللغة من الجذر (قود)، والذي يشير إلى الانقياد والتوجيه نحو هدف معين، وتعني لغوياً القدرة على توجيه الأفراد وإرشادهم وتصحيح مسارهم. وتُعد هذه الدلالة اللغوية الأساس الذي تُبنى عليه المفاهيم الإدارية المتقدمة في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمات (الحربي، 2018، 12).

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الديناميكية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم، وتخليق الدوافع لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني أنماط وسلوكيات تحفيزية ترتقي بمستوى الأداء المؤسسي (Bass & Avolio, 1994, 22).

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية والتوجيهية التي يمارسها المديرون والمشرفون في شركات التشغيل والصيانة بمدينة الرياض، والتي تهدف إلى تحفيز العاملين للالتزام بمعايير العمل، وتُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة بناءً على استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) في المحور المخصص لقياس القيادة الإدارية

ثانياً: ثقافة السلامة المهنية (Occupational Safety Culture)

التعريف اللغوي:

تشير الثقافة لغة إلى التقويم والتهذيب وإدراك الأشياء، بينما تدل السلامة على البراءة من الآفات والمخاطر. ودمج المفهومين، يتشكل مصطلح يعبر لغوياً عن تهذيب السلوك البشري وترشيده لتجنب المخاطر وضمان الحماية في بيئات العمل (الخالدي، 2020، 18).

التعريف الاصطلاحي:

هي منظومة متكاملة من القيم، والمعتقدات، والاتجاهات المشتركة بين العاملين في المنظمة، والتي تحدد بوضوح كيفية إدراكهم لمخاطر العمل واستجاباتهم لمتطلبات السلامة. وتنعكس هذه الثقافة بشكل مباشر على سلوكياتهم اليومية، وتُعد جزءاً محورياً من الثقافة التنظيمية الشاملة التي تدعم بناء بيئة عمل خالية من الحوادث (Zohar, 2010, 1518).

التعريف الإجرائي:

هي مستوى الوعي الفعلي والالتزام المشترك بالأنظمة والإجراءات الوقائية من قبل العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض. وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يعبر بها المبحوثون عن تبنيهم لممارسات وقيم السلامة، وذلك من خلال المحور المخصص لقياس ثقافة السلامة المهنية في أداة الدراسة الحالية

ثالثاً: مشاريع التشغيل والصيانة (Operation and Maintenance Projects)

التعريف اللغوي:

يُقصد بالتشغيل لغوياً إحداث الفعل والحركة والاستمرارية في الأشياء، في حين تعني الصيانة الحفظ والوقاية والعناية بالشيء لحمايته من التلف أو الخلل بمرور الوقت (الهاجري، 2018، 20).

التعريف الاصطلاحي:

هي منظومة هندسية وإدارية منهجية تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة المرافق والأصول، وضمان استمرارية عملها بأعلى مستويات الكفاءة والاعتمادية، مع التخطيط الاستباقي لتقليل احتمالية تعرضها للأعطال أو نشوء مخاطر مهنية تهدد سلامة المنشأة والعاملين (المرشد، 2022، 34).

التعريف الإجرائي:

هي المنشآت والقطاعات الميدانية التي تتولى مهام الإدارة، والتشغيل، والإصلاح للمرافق العامة والخاصة في مدينة الرياض، والتي تستقطب فئة محددة من العمالة الفنية والإدارية. وتمثل هذه المشاريع النطاق المكاني والبيئة التطبيقية التي سيتم من خلالها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في هذه الدراسة (الهاجري، 2018، 24).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: القيادة الإدارية – المفاهيم والأسس النظرية

- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها الحديثة
- المطلب الثاني: مهارات وخصائص القائد الفعّال في بيئات العمل التشغيلية
- المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية ذات العلاقة بثقافة السلامة المهنية

المبحث الثاني: ثقافة السلامة المهنية – المفهوم والمقومات

- المطلب الأول: مفهوم ثقافة السلامة المهنية وأهميتها في بيئات العمل
- المطلب الثاني: مكونات ثقافة السلامة المهنية ومؤشراتها التنظيمية
- المطلب الثالث: التحديات والمعوقات المؤثرة على بناء ثقافة السلامة المهنية

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة السلامة المهنية

- المطلب الأول: أثر أنماط القيادة في سلوكيات السلامة لدى العاملين
- المطلب الثاني: دور القائد في تعزيز مبادرات السلامة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية
- المطلب الثالث: نماذج قيادية مقترحة لتحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع

التشغيل والصيانة

المبحث الأول: القيادة الإدارية – المفاهيم والأسس النظرية

تُعد القيادة الإدارية المحرك الأساسي لنجاح المنظمات المعاصرة، حيث تتجاوز أدوارها التقليدية المتمثلة في التوجيه والرقابة لتشمل صياغة الرؤى، وتحفيز الكوادر البشرية، وبناء ثقافات تنظيمية مستدامة. وفي بيئات العمل المعقدة كمشاريع التشغيل والصيانة، تتصاعد أهمية الممارسة القيادية الفاعلة لضمان تسيير العمليات بكفاءة عالية، مع الحفاظ المطلق على سلامة الموارد البشرية والمادية. يهدف هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم القيادة الإدارية وتفكيك أبعادها النظرية، من خلال استعراض أنماطها الحديثة، والوقوف على الخصائص والمهارات الجوهرية التي تميز القائد الفعّال، وصولاً إلى استنطاق النظريات القيادية ذات الارتباط الوثيق بتعزيز ثقافة السلامة المهنية، مما يمهد الطريق لفهم أعمق لآليات التأثير القيادي في الميدان التطبيقي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها الحديثة

تتبلور أهمية القيادة الإدارية في كونها الجوهر التفاعلي الذي يربط بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها، فهي ليست مجرد مركز وظيفي أو سلطة تنظيمية ممنوحة، بل هي عملية تأثير ديناميكية مستمرة تهدف إلى استنهاض الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية (الحربي، 2018، 22).

وقد شهدت المفاهيم القيادية تطوراً ملموساً استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، حيث انتقل التركيز تدريجياً من ممارسة السلطة المباشرة إلى القدرة على الإلهام وبناء الثقة، مما جعل القيادة الإدارية الحديثة ترتكز على التفاعل الإيجابي، والتمكين، وخلق بيئة عمل تشجع على المبادرة وتتقبل التغيير المؤسسي كضرورة حتمية للبقاء والنمو (أبو ناصر وزاهر، 2021، 235).

وفي سياق هذا التطور المعرفي والتطبيقي، برزت عدة أنماط قيادية حديثة تتجاوز الأطر الكلاسيكية الجامدة، وتتناسب مع الطبيعة التشغيلية المعقدة للمنظمات المعاصرة. وتتباين

هذه الأنماط في فلسفتها وأدواتها التطبيقية، إلا أنها تشترك جميعاً في السعي الحثيث نحو تحقيق التميز المؤسسي وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات (المرشد، 2022، 41).

أبرز الأنماط القيادية الحديثة في الأدبيات الإدارية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

يُعد هذا النمط من أكثر الأنماط فاعلية في إحداث التغيير الجذري داخل المنظمات، حيث يعتمد القائد التحويلي على الإلهام والتحفيز الفكري، ويسعى جاهداً إلى تغيير قيم ومعتقدات التابعين للارتقاء بأدائهم إلى مستويات تتجاوز التوقعات التقليدية، مما يسهم في خلق بيئة عمل مبتكرة ومستدامة (بدر، 2015، 34).

ويمتد تأثير هذا النمط المتقدم ليشمل تعزيز السلوكيات الإيجابية والالتزام الذاتي بالمعايير لدى الأفراد، وهو ما ينعكس جلياً في استجابة العاملين لمتطلبات الجودة العالية وتقبلهم للتوجيهات الإدارية بمرونة ووعي كامل (العقيل، 2016، 45).

كما يُسهم القائد التحويلي بشكل مباشر في بناء مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة والشفافية، مما يسهل تمرير الرؤى الاستراتيجية للمنظمة وتطبيقها ميدانياً دون مقاومة تذكر من قبل فرق العمل المختلفة (Bass & Avolio, 1994, 55).

القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

يرتكز هذا النمط على مبدأ التبادل والمنفعة المشتركة بين القائد والتابعين، حيث يتم تحديد الأهداف المهنية بوضوح تام، وربط مستوى الإنجاز والالتزام بنظام محدد وصارم من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية (الحربي، 2018، 30).

ورغم فاعلية هذا النمط الإداري في ضمان سير العمليات اليومية بكفاءة وتحقيق الامتثال المباشر للأنظمة واللوائح المعتمدة، إلا أنه قد يفقر إلى القدرة العميقة على تحفيز الابتكار أو بناء ولاء تنظيمي طويل الأمد مقارنة بنمط القيادة التحويلية (الزهراني، 2019، 42).

القيادة التمكينية (Empowering Leadership):

يتجه هذا النمط الإداري الحديث نحو تفويض الصلاحيات وتوزيع الأدوار القيادية عبر مختلف المستويات التنظيمية، مما يمنح العاملين مساحة أكبر وأكثر استقلالية للمشاركة الفاعلة في صنع القرار وتحمل المسؤولية المباشرة عن نتائج أعمالهم (المرشد، 2022، 58).

وفي البيئات التشغيلية والصناعية المعقدة، يُعد التمكين أداة استراتيجية وحاسمة لضمان سرعة الاستجابة للمتغيرات والمخاطر الطارئة، حيث يصبح كل عامل بمثابة قائد ميداني يعي مسؤولياته في نطاق عمله ويتصرف بناءً على ذلك الوعي المسبق (Mullen & Kelloway, 2009, 301).

المطلب الثاني: مهارات وخصائص القائد الفعال في بيئات العمل التشغيلية

تتسم بيئات العمل التشغيلية، ولا سيما مشاريع التشغيل والصيانة، بتعقيد هيكلي ومخاطر مهنية كامنة تتطلب نمطاً قيادياً يتجاوز الكفاءة الإدارية التقليدية إلى امتلاك منظومة متكاملة من المهارات والخصائص الاستثنائية. فالقائد الفعال في هذه السياقات هو المحور الذي تركز عليه استمرارية العمليات التشغيلية بأمان، حيث تندمج قدراته الفنية مع سماته الشخصية لضمان بيئة عمل خالية من الحوادث (المرشد، 2022، 65).

ولا يقتصر دور القيادة في القطاعات التشغيلية على توجيه الموارد المادية أو الجوانب الهندسية فحسب، بل يمتد ليشمل الإدارة الواعية للعنصر البشري الذي يُعد خط الدفاع الأول ضد المخاطر المهنية. وهذا يتطلب توازناً دقيقاً بين الحزم في تطبيق معايير السلامة، والمرونة في استيعاب الاحتياجات الإنسانية والنفسية للعاملين، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة (الهجري، 2018، 41).

وفي ضوء الأدبيات الإدارية المتخصصة، يمكن تصنيف أبرز المهارات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد الفعّال في بيئات العمل التشغيلية إلى عدة أبعاد رئيسية، تتمثل في الآتي:

المهارات الإدراكية والاستراتيجية:

وتتمثل في قدرة القائد على الرؤية الشمولية لبيئة العمل، والتنبؤ الاستباقي بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها. إن هذه المهارة تمكن الإدارة من صياغة خطط طوارئ محكمة، وتوجيه السياسات التنظيمية نحو تعزيز السلامة كأولوية استراتيجية عليا لا تقبل المساومة أو التأجيل (Clarke, 2013, 88).

مهارات التواصل الفعّال والشفافية:

يُعد الاتصال الواضح والمستمر ركيزة أساسية لنقل سياسات ووعي السلامة المهنية إلى كافة المستويات التشغيلية. فالقائد الناجح يمتلك القدرة على تبسيط اللوائح المعقدة للعاملين الفنيين، وفتح قنوات حوار ثنائية الاتجاه تسمح للعاملين بالإبلاغ الفوري عن التجاوزات أو المخاطر دون خوف من المساءلة التعسفية (الزهراني، 2019، 54).

المهارات الإنسانية والذكاء العاطفي:

تلعب السمات الشخصية للقائد، مثل التعاطف والقدرة على بناء جسور الثقة، دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام الطوعي بأنظمة السلامة. عندما يدرك العاملون في الميدان أن القيادة تهتم فعلياً بسلامتهم الشخصية وليس فقط بالإنتاجية وتخفيض التكاليف، يرتفع مستوى ولائهم المؤسسي وتتراجع معدلات السلوكيات غير الآمنة بشكل ملحوظ (الحربي، 2018، 60).

الحسم والقدرة على إدارة الأزمات:

تتطلب مشاريع التشغيل والصيانة تدخلاً فورياً وحاسماً عند وقوع أي خلل فني قد يهدد الأرواح أو الممتلكات. وتبرز هنا أهمية التمتع بخصائص القيادة الحازمة القادرة على اتخاذ

قرارات سريعة ومبنية على تقييم دقيق للموقف، مع القدرة العالية على احتواء الأزمة في مهدها وتقليل تداعياتها السلبية إلى الحد الأدنى (الهاجري، 2018، 72).

وتتضافر هذه المهارات مجتمعة لتشكيل شخصية قيادية قادرة على إحداث تأثير إيجابي وعميق في مناخ العمل الميداني. فالقائد الذي يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والتواصل الفعال، والاهتمام الإنساني، ينجح بلا شك في تحويل متطلبات السلامة المهنية من مجرد قيود إجرائية مفروضة، إلى قيم تنظيمية راسخة يتبناها جميع أفراد المنظمة بدافع ذاتي (Zohar, 2010, 1519).

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية ذات العلاقة بثقافة السلامة المهنية

تستند دراسة العلاقة بين الممارسات القيادية وثقافة السلامة في بيئات العمل إلى إرث نظري عميق يفسر آليات التأثير المتبادل بين التوجهات الإدارية والقناعات السلوكية للعاملين. وتمثل النظريات القيادية والتنظيمية الإطار المرجعي الذي يفكك تعقيدات هذه العلاقة، موضحاً كيف تتحول الرؤى الإدارية المجردة إلى ممارسات يومية راسخة في القطاعات التشغيلية المحفوفة بالمخاطر، حيث يصبح الالتزام بالسلامة نابعاً من قناعة داخلية وليس مجرد استجابة لرقابة خارجية (أبو ناصر وزاهر، 2021، 236).

وفيما يلي استعراض تحليلي لأبرز المقاربات النظرية التي أطّرت العلاقة العضوية بين القيادة الإدارية وتشكيل ثقافة السلامة المهنية:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد هذه النظرية من أكثر المداخل التصاقاً بمفهوم ثقافة السلامة الإيجابية، حيث تفترض أن القائد يمتلك القدرة الفائقة على إحداث تغيير جوهري في البنية القيمية للمرؤوسين. ويرتكز هذا التغيير على تحويل الامتثال السطحي لتعليمات وقواعد العمل إلى التزام ذاتي عميق، من خلال التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، مما يجعل السلامة المهنية قيمة شخصية

وتنظيمية عليا تفوق مجرد السعي لتجنب العقوبات أو تحقيق المكاسب المادية الآنية (Mullen & Kelloway, 2009, 303).

وتمتد افتراضات هذه النظرية لتؤكد أن القائد التحويلي في المشاريع التشغيلية يعمل كنموذج أخلاقي ومهني يُحتذى به، مما يخلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة، ويشعر فيها العمال بالأمان النفسي الكافي للإبلاغ عن الحوادث الوشيكة والمخاطر المحتملة دون تردد أو خوف من المساءلة التعسفية، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام (العقيل، 2016، 50).

ثانياً: نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

تتعلق هذه النظرية، التي أرسى دعائمها إدغار شاين (Schein)، من مسلمة أساسية تفيد بأن الثقافة التنظيمية عموماً، وثقافة السلامة على وجه الخصوص، هي نتاج مباشر لممارسات وتوجهات مؤسسي المنظمة وقادتها المتعاقبين. وتؤكد النظرية أن القادة يخلقون الثقافة ويوجهون بوصلتها من خلال ما يولونه اهتمامهم، وما يحرصون على قياسه ومكافأته، وكيفية استجابتهم الحاسمة للأزمات التشغيلية والحوادث المهنية الطارئة (Schein, 2010, 85).

وفي سياق القطاعات الصناعية والتشغيلية، تتشكل الملامح الدقيقة لثقافة السلامة بناءً على أولويات الإدارة العليا؛ فإذا كانت الممارسات القيادية تضع حجم الإنجاز وسرعة التنفيذ فوق اعتبارات الأمان، فإن العاملين سيتبنون ضمناً هذه الرسالة المزدوجة، مما يؤدي حتماً إلى تآكل الالتزام الفعلي بمعايير الوقاية وتزايد معدلات التجاوزات الخطرة (الشايح، 2017، 148).

ثالثاً: نظرية مناخ السلامة (Safety Climate Theory)

طُرحت هذه النظرية لتأطير البعد النفسي والإدراكي لبيئة العمل، حيث يُعد "مناخ السلامة" الانعكاس المباشر والقابل للقياس لـ "ثقافة السلامة" العميقة في المنظمة. وتفترض النظرية

أن إدراكات العاملين ومدى تقييمهم لالتزام الإدارة الفعلية بالسلامة يشكل العامل الحاسم في توجيه سلوكياتهم الميدانية. ويتشكل هذا الإدراك الحساس من خلال الفجوة أو التطابق بين السياسات المكتوبة في الأدلة الإرشادية والممارسات الفعلية للقيادة الإدارية على أرض الواقع الميداني (Zohar, 2010, 1520).

وتكتسب هذه النظرية أهمية بالغة في مشاريع الإنشاءات والتشغيل والصيانة، حيث تواجه الإدارة تحدياً مستمراً للموازنة الدقيقة بين تحقيق الكفاءة التشغيلية والالتزام الصارم بتدابير السلامة، وهو توازن ينعكس بشكل قاطع على معدلات الحوادث والإصابات في بيئة العمل، ويحدد مدى نجاح المنظمة في حماية أصولها البشرية والمادية (Alruqi & Hallowell, 2016, 42).

وتتكامل هذه النظريات مجتمعة لتقدم إطاراً تفسيريّاً متيناً يؤكد أن الارتقاء بثقافة السلامة المهنية ليس إجراءً فنياً معزولاً يُنَاط بإدارة السلامة وحدها، بل هو مشروع قيادي استراتيجي بامتياز. فالقيادات الإدارية في شركات التشغيل والصيانة لا تدير آلات ومعدات فحسب، بل تدير منظومة شديدة التعقيد من القنوات والسلوكيات البشرية، وتتطلب حماية هذه المنظومة مزيجاً ذكياً من الإلهام التحويلي، وترسيخ مناخ سلامة تفاعلي يعكس التزاماً إدارياً لا يقبل المساومة (الهاجري، 2018، 88).

المبحث الثاني: ثقافة السلامة المهنية – المفهوم والمقومات

تُشكل حماية الموارد البشرية والمادية الركيزة الأساسية لضمان استمرارية عجلة الإنتاج والتنمية في كافة القطاعات الاقتصادية. ومع تزايد التعقيد التقني وتوسع نطاق العمليات الميدانية، لم يعد الاكتفاء باللوائح والإجراءات المكتوبة كافياً لدرء المخاطر المهنية، بل برزت الحاجة الماسة إلى بناء منظومة قيمية وسلوكية متأصلة توجه تصرفات الأفراد بشكل عفوي ومستدام. وفي قطاعات حيوية كالتشغيل والصيانة، حيث تتداخل العوامل الهندسية مع الكثافة العمالية في بيئات محفوفة بالمخاطر، تبرز ثقافة السلامة المهنية كدرع واقٍ وموجه استراتيجي يضمن تقليل معدلات الحوادث والارتقاء بجودة الأداء. ويسعى هذا المبحث إلى تفكيك البنية المفاهيمية لثقافة السلامة المهنية، من خلال تتبع ماهيتها وأهميتها، واستعراض مكوناتها ومؤشراتها التنظيمية، وصولاً إلى تشخيص التحديات والمعوقات التي تعترض مسار ترسيخها في بيئات العمل المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة السلامة المهنية وأهميتها في بيئات العمل

تتبلور ثقافة السلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية الشاملة لأي مؤسسة، حيث تمثل النسق المتكامل من القيم، والمعتقدات، والاتجاهات التي يتقاسمها العاملون، والتي تحدد التزامهم الفعلي وتفاعلهم مع برامج وإجراءات السلامة والصحة المهنية. ولا تقتصر هذه الثقافة على الجوانب المادية أو توفير معدات الوقاية فحسب، بل تمتد لتشمل النسيج النفسي والاجتماعي الذي يحكم سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم اليومية تجاه المخاطر المحتملة أثناء أداء مهامهم الوظيفية (الخالدي، 2020، 25).

وتعكس ثقافة السلامة الإيجابية حالة من الوعي الجماعي واليقظة المستمرة، حيث يصبح كل فرد في المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وحتى العمال الميدانيين، مسؤولاً ذاتياً عن حماية نفسه وزملائه. ويتجسد هذا الوعي في التطبيق الطوعي لمعايير الأمان، والمبادرة بالإبلاغ عن التجاوزات أو الحوادث الوشيكة دون خوف من اللوم أو العقاب، مما يخلق بيئة عمل

تتسم بالشفافية، وتشجع على التعلم المستمر من الأخطاء لتقادي تكرارها في المستقبل (اليوسف، 2020، 41).

وتتبع الأهمية الاستراتيجية لثقافة السلامة المهنية من دورها المحوري في الحفاظ على الأصول البشرية التي تعد المحرك الأساسي لأي نشاط تنظيمي أو اقتصادي. فقد أثبتت المؤشرات العالمية أن المنشآت التي تتبنى ثقافة سلامة ناضجة تسجل انخفاضاً جوهرياً في معدلات الحوادث والإصابات المهنية، مما يقلل بشكل ملحوظ من التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتعويضات، وتوقف العمل، وتلف المعدات، ويضمن استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة وموثوقية عالية (International Labour Organization (ILO), 2021, 15).

وفي بيئات العمل المعقدة كمشاريع التشغيل والصيانة، تتضاعف أهمية هذه الثقافة لتصبح متطلباً تشغيلياً حاسماً لا يقبل التهاون. فهذه المشاريع تتميز بتعدد المتغيرات، والمخاطر الهندسية، والبيئية المتداخلة، مما يجعل الاعتماد الحصري على الرقابة الإدارية التقليدية غير مجدٍ. وبناءً عليه، فإن ترسيخ ثقافة السلامة يضمن وجود رقابة ذاتية وميدانية فعالة، تسهم في استباق المخاطر والتعامل معها بمرونة واحترافية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام ويعزز السمعة المؤسسية للشركات المنفذة (أبو ناصر وزاهر، 2021، 240).

علاوة على ذلك، تلعب ثقافة السلامة المهنية دوراً بارزاً في تعزيز الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين في الميدان. فعندما يدرك الموظف أن المنظمة تضع سلامته الشخصية في قمة أولوياتها الاستراتيجية وتوفر له بيئة آمنة، يتولد لديه شعور عميق بالانتماء والولاء التنظيمي. وهذا التوافق النفسي والمهني يدفعه لبذل جهد مضاعف، ويُعد ركيزة أساسية لنجاح المبادرات التنظيمية الرامية إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية والارتقاء بمخرجات الأداء في القطاعات الصناعية والخدمية (Zohar, 2010, 1521).

المطلب الثاني: مكونات ثقافة السلامة المهنية ومؤشراتها التنظيمية

لا تُعد ثقافة السلامة المهنية مفهوماً أحادي البعد يمكن حصره في مجموعة من الإجراءات المكتوبة، بل هي بنية تنظيمية متعددة الأبعاد تتألف من تفاعل معقد بين الجوانب النفسية والسلوكية والإدارية داخل بيئة العمل. وتتضافر هذه المكونات لتشكيل المناخ العام للسلامة، والذي يحدد بدوره مدى استعداد الأفراد والمنظمة ككل لتبني ممارسات عمل آمنة ومستدامة، قادرة على استيعاب المتغيرات التقنية والبشرية المتعاقبة (الخالدي، 2020، 35).

ويتمثل المكون الأول في البعد النفسي والإدراكي، والذي يشمل منظومة القيم، والمعتقدات، والاتجاهات الضمنية التي يحملها العاملون تجاه مفاهيم المخاطر وطرق الوقاية منها. ويعكس هذا المكون القنوات الداخلية للأفراد حول مدى التزام الإدارة العليا فعلياً بتقديم اعتبارات السلامة على أهداف الإنتاج والربحية، وهو ما يمثل المحرك الأساسي لأي استجابة سلوكية لاحقة في الميدان (Zohar, 2010, 1520).

أما المكون الثاني فهو البعد السلوكي، والذي يترجم القنوات النفسية السابقة إلى ممارسات عملية وأفعال ملموسة يمكن ملاحظتها وقياسها في بيئة العمل. ويشمل هذا البعد مدى التزام العاملين بارتداء معدات الوقاية الشخصية، واستجابتهم لبرامج التدريب، ومبادراتهم الفاعلة في الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة، بالإضافة إلى مستوى التواصل الفعال بين فرق العمل لتنسيق الجهود الوقائية (اليوسف، 2020، 55).

ويبرز المكون الثالث متمثلاً في البعد التنظيمي والإداري، والذي يوفر الغطاء الهيكلي والتشريعي الداعم للسلامة المهنية. ويتضمن هذا المكون وضوح سياسات السلامة، وكفاءة نظم إدارة المخاطر، ومدى عدالة نظام الحوافز والعقوبات المرتبط بالامتثال لمعايير الأمان، فضلاً عن حجم الموارد المالية والبشرية التي تخصصها المنظمة لدعم برامج الصحة والسلامة وتحديث بنيتها التحتية (الزهراني، 2019، 65).

ولقياس مدى نضج هذه المكونات على أرض الواقع، تعتمد الأدبيات الإدارية على مجموعة من المؤشرات التنظيمية الدقيقة التي تعكس الحالة الفعلية لثقافة السلامة. ومن أبرز هذه

المؤشرات: معدلات تكرار الحوادث والإصابات، ونسبة الإبلاغ الطوعي عن المخاطر المحتملة، وسرعة استجابة الإدارة لتصحيح الانحرافات، ومستوى مشاركة العاملين في لجان السلامة وصنع القرارات المتعلقة بها (Alruqi & Hallowell, 2016, 45).

وفي قطاع التشغيل والصيانة، تكتسب هذه المؤشرات أهمية مضاعفة نظراً للحساسية البالغة للأعمال الهندسية والفنية المنفذة. وتتحول هذه المؤشرات إلى لوحات تحكم استراتيجية تمكن القيادات الإدارية من الرصد المبكر لأي تراجع في مستويات الأداء الوقائي، مما يتيح التدخل الاستباقي قبل تحول التجاوزات البسيطة إلى كوارث تشغيلية تهدد استمرارية المشاريع وسلامة الكوادر البشرية (الهاجري، 2018، 50).

المطلب الثالث: التحديات والمعوقات المؤثرة على بناء ثقافة السلامة المهنية

إن السعي نحو ترسيخ ثقافة وقائية متينة داخل المنظمات لا يمثل مساراً خطياً يسيراً، بل هو عملية تنظيمية معقدة تصطدم بجملة من التحديات الهيكلية والبشرية التي تعيق اكتمال نضجها. وفي قطاعات حيوية كالشغيل والصيانة، تتضخم هذه المعوقات نتيجة للنقاطات المستمرة بين الضغوط الإنتاجية ومتطلبات الامتثال الصارم لمعايير الأمان، مما يجعل عملية البناء الثقافي في حالة اختبار دائم لمدى صلابة الإرادة الإدارية وقدرتها على تجاوز الأزمات الطارئة والمحافظة على استدامة بيئة العمل الآمنة (الشايح، 2017، 152).

وتبرز التحديات البشرية كأحد أعمق العوائق التي تواجه القيادات الإدارية، حيث تتجلى في مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين الذين اعتادوا على ممارسات فنية تقليدية غير آمنة واستقروا عليها لسنين طويلة. ويضاف إلى ذلك، التباين الثقافي واللغوي الواسع بين الفئات العمالية، لا سيما في بيئات العمل المتنوعة ديموغرافياً في قطاعات المقاولات بمدينة الرياض، مما يخلق فجوات اتصالية تعيق الفهم الدقيق للتعليمات الوقائية وتحد من فاعلية برامج التدريب والتوعية المهنية الموجهة لهم (الزهراني، 2019، 70).

على الصعيد التنظيمي، يُشكل غياب الدعم الفعلي والمستدام من قبل الإدارة العليا عائقاً جوهرياً يحول دون تجسير الفجوة بين التخطيط المكتوب والتطبيق الميداني. ويتضح هذا الخلل بشكل جلي من خلال ضعف المخصصات المالية الموجهة لتحديث معدات السلامة، والازدواجية في اتخاذ القرارات حينما تتعارض الجداول الزمنية الصارمة لتسليم المشاريع التشغيلية مع بروتوكولات الأمان، مما يرسل إشارات سلبية ومحبطة للعاملين مفادها أن السلامة تُعد أولوية ثانوية يمكن التنازل عنها تحت وطأة ضغوط العمل وإكراهات الإنتاج (Zohar, 2010, 1522).

وفي السياق التشغيلي الخاص بمشاريع الصيانة وإدارة المرافق، تفرض الطبيعة الديناميكية والمؤقتة لبعض المهام الميدانية تحديات إضافية تتمثل في صعوبة فرض رقابة إشرافية مستمرة، فضلاً عن تعدد المقاولين الفرعيين الذين قد يتبنون معايير متباينة للسلامة داخل نفس الموقع. هذا التداخل الإجرائي يضعف من تماسك الثقافة التنظيمية الموحدة، ويزيد من احتمالية وقوع حوادث ناجمة عن غياب التنسيق البيئي، وضعف التوجيه المباشر على نقاط التقاطع الحرجة بين مختلف فرق العمل الفنية (الهاجري، 2018، 63).

ومن منظور الباحث، فإن تجاوز هذه المعوقات المركبة يتطلب تحولاً جذرياً في فلسفة القيادة الإدارية المطبقة في القطاعات الهندسية والخدمية، بحيث يتم الانتقال من عقلية رد الفعل ومعالجة الحوادث بعد وقوعها، إلى استراتيجية استباقية تدمج اعتبارات السلامة في صميم التخطيط التشغيلي اليومي. وهذا التحول المنشود لا يتحقق إلا من خلال قادة يمتلكون المهارة العالية لإعادة صياغة القنوات السلوكية، وتذليل العقبات الاتصالية، وتوحيد جهود كافة العاملين والمقاولين تحت مظلة ثقافة وقائية راسخة تضع حياة الإنسان كقيمة عليا لا تقبل المساومة (أبو ناصر وزاهر، 2021، 245).

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وثقافة السلامة المهنية

تتشابك أبعاد البناء التنظيمي لتقرز ارتباطاً حتمياً وعميقاً بين الفلسفة الإدارية الموجهة للعمل وبين السلوكيات الميدانية والوقائية للعاملين. وفي بيئات العمل التشغيلية المعقدة، لا يمكن عزل مستوى النضج في ثقافة الأمان عن طبيعة الممارسة القيادية السائدة؛ إذ تمثل القيادة المحرك الديناميكي الذي يغذي أو يثبط الالتزام بالمعايير المهنية. ويأتي هذا المبحث ليُتوج الطرح النظري للدراسة، من خلال رصد وتحليل طبيعة العلاقة التقاطعية بين الأنماط القيادية والسلوكيات الوقائية، وتوضيح الدور المحوري للقائد في تحويل مبادرات الأمان المؤقتة إلى عقيدة تنظيمية راسخة. كما يستشرف هذا الجزء النماذج القيادية الأكثر ملاءمة وتأثيراً للارتقاء ببيئة العمل الميدانية في مشاريع التشغيل والصيانة، بما يضمن استدامة الأداء وحماية الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر أنماط القيادة في سلوكيات السلامة لدى العاملين

تُشير الأدبيات التنظيمية إلى وجود تأثير جوهري ومباشر لأنماط القيادة المتبعة على تشكيل وتوجيه سلوكيات السلامة لدى الأفراد داخل المنشآت. فالنمط القيادي هو الأداة المترجمة للرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات يومية، وهو الذي يحدد ما إذا كان التزام العاملين بمعايير الأمان نابعاً من قناعة ذاتية راسخة، أم أنه مجرد استجابة شكلية لتجنب العقوبات الإدارية أثناء فترات الرقابة المباشرة (Clarke, 2013, 89).

وتبرز القيادة التحويلية كأحد أكثر الأنماط فاعلية في الارتقاء بسلوكيات السلامة، حيث يسعى القائد التحويلي إلى إحداث تغيير جذري في الدوافع الداخلية للعاملين. ومن خلال التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، يتمكن القائد من إقناع المرؤوسين بأن الالتزام بالوقاية المهنية ليس قيئاً على الإنتاج، بل هو ضرورة حتمية لحمايتهم وحماية استقرار المنظومة، مما يعزز السلوكيات الوقائية الاستباقية والمشاركة الطوعية في تحسين بيئة العمل (العقيل، 2016، 52).

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية في السياق السعودي أن تبني النمط التحويلي يرتبط بعلاقة طردية قوية مع انخفاض معدلات الحوادث المهنية. فالقادة الذين يظهرون التزاماً أخلاقياً ويكونون قدوة في تطبيق معايير الأمان، ينجحون في خلق بيئة عمل يسودها الأمان النفسي، مما يشجع العاملين على الإبلاغ الفوري عن أي خلل فني أو تجاوزات تشغيلية دون الخشية من التبعات العقابية (Al-Thunayyan, 2020, 41).

في المقابل، يُظهر نمط القيادة التبادلية تأثيراً مختلفاً على سلوكيات السلامة، حيث يركز بالدرجة الأولى على الامتثال للقواعد المكتوبة من خلال نظام صارم للمكافآت والعقوبات. ورغم نجاح هذا النمط في فرض الانضباط الميداني وتقليل التجاوزات الصريحة على المدى القصير، إلا أنه يفشل غالباً في بناء ثقافة وقائية مستدامة؛ إذ ينحصر التزام العاملين في نطاق الأوامر المباشرة والرقابة اللحظية، ويتلاشى هذا الالتزام بمجرد غياب المشرف أو الإدارة الميدانية (الزهراني، 2019، 75).

وتؤكد هذه الحقيقة في المشاريع الصناعية والتشغيلية التي تعتمد بكثافة على العمالة الفنية، حيث تشير الشواهد إلى أن الممارسات القيادية التي تدمج بين إلهام القيادة التحويلية وحزم القيادة التبادلية في المواقف الحرجة، تسهم في تحقيق أعلى معدلات الامتثال الطوعي والإلزامي معاً. إن هذا التموضع القيادي المرن يُعد المحفز الأقوى لتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تبني ممارسات عمل آمنة ومستدامة تفوق التوقعات الإدارية التقليدية (Mullen & Kelloway, 2009, 307).

المطلب الثاني: دور القائد في تعزيز مبادرات السلامة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية

يُمثل القائد الإداري حجر الزاوية في نجاح أي مبادرة تنظيمية، ولا سيما تلك المتعلقة بحماية الأرواح والممتلكات في بيئات العمل المعقدة. فالمبادرات الوقائية وبرامج السلامة، مهما بلغت دقتها الهندسية والتشريعية، تظل مجرد حبر على ورق ما لم تتبناها قيادة واعية قادرة على بث الروح فيها وتحويلها إلى ممارسة يومية مستدامة. إن دور القائد في هذا السياق يتجاوز مجرد الإعلان الرسمي عن هذه المبادرات، ليصل إلى قيادة عملية التغيير الثقافي

بعد ذاتها، حيث يعمل كمحفز أساسي لدمج مفاهيم الأمان في النسيج التنظيمي العميق للمؤسسة (Zohar, 2010, 1521).

وتتجلى الخطوة الأولى في هذا التحول الاستراتيجي من خلال التزام القائد الشخصي والمرئي بمعايير السلامة، أو ما يُعرف بالقيادة بالقدوة. فعندما يلاحظ العاملون في مواقع التشغيل والصيانة أن القيادة العليا والميدانية تلتزم بصرامة بارتداء معدات الوقاية، وتضع اعتبارات الأمان فوق مسوغات السرعة والإنتاجية، فإن ذلك يرسل رسالة ضمنية قوية تفوق في تأثيرها كافة اللوائح المكتوبة. هذا التوافق الدقيق بين القول والفعل يُسهم في بناء مصداقية الإدارة، ويدفع الأفراد تلقائياً لتبني سلوكيات السلامة كجزء أصيل من هويتهم المهنية اليومية (الزهراني، 2019، 80).

وفي سياق متصل، يلعب الاتصال التنظيمي المفتوح والفعال دوراً حاسماً في ترسيخ مبادرات السلامة. فالقائد الناجح يعتمد إلى تأسيس قنوات حوار شفافة تكسر الحواجز الهرمية، وتسمح للعاملين بالمشاركة المباشرة في تصميم وتقييم برامج الوقاية وتحديد مكامن الخطر. إن إشراك الموظفين الفنيين في هذه العمليات لا يثري المبادرات بخبرات ميدانية واقعية فحسب، بل يولد لديهم شعوراً عميقاً بالملكية والمسؤولية المشتركة، مما يُسهل انتقال هذه البرامج تدريجياً من دائرة الإلزام الإداري المفروض إلى دائرة الالتزام الطوعي والثقافة الجماعية (Schein, 2010, 92).

ولا يمكن بأي حال إغفال دور التمكين وتخصيص الموارد في إنجاح هذا التحول الثقافي؛ إذ يبرهن القائد على جدية المنظمة في تبني مبادرات السلامة من خلال توفير الميزانيات والكوادر اللازمة لتنفيذها على أكمل وجه. ويشمل ذلك الاستثمار المستمر في برامج التدريب المتخصصة، وتحديث البنية التحتية والمعدات، وتوفير بيئة عمل داعمة. إن هذا الاستثمار المادي والمعنوي يُعزز من مناخ السلامة الإيجابي، ويؤكد للعاملين بما لا يدع مجالاً للشك أن المنظمة تنظر إليهم كأصول بشرية استراتيجية لا يمكن المساومة على أمنها (الهاجري، 2018، 68).

ويرى الباحث في هذا المقام أن مبادرات السلامة في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض تواجه اختباراً حقيقياً لمدى صمودها أمام ضغوط الإنجاز والتكاليف وتقاطعات المقاولين. وهنا يبرز الدور الاستثنائي للقيادة الإدارية في حماية هذه المبادرات من التهميش بمرور الوقت، وذلك من خلال دمج مؤشرات أداء السلامة ضمن التقييم الشامل للموظفين والمديرين على حد سواء. إن ربط المسار الوظيفي والحوافز المادية بالامتثال الصارم لمعايير الأمان يُعد آلية تنظيمية بالغة التأثير لترسيخ هذه المبادرات، وتحويلها إلى ثقافة صلبة ومستدامة لا تتأثر بتعاقب القيادات أو تبدل الظروف التشغيلية الطارئة (الشايح، 2017، 155).

المطلب الثالث: نماذج قيادية مقترحة لتحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة

تفرض الطبيعة الاستثنائية لمشاريع التشغيل والصيانة، بتعقيداتها الفنية وتقاطعاتها البشرية الكثيفة، حاجة ماسة لتبني مقاربات إدارية تتجاوز القوالب النمطية الجاهزة. فالاعتماد على أسلوب قيادي أحادي لم يعد كافياً لاستيعاب المتغيرات الطارئة والمخاطر المتجددة في بيئات العمل الميدانية؛ مما يستوجب صياغة وتطبيق نماذج قيادية هجينة ومبتكرة، تدمج بين الجرعة التحفيزية والصرامة الإجرائية، لضمان بناء ثقافة سلامة استباقية ومستدامة (Alruqi & Hallowell, 2016, 48).

نموذج القيادة التحويلية الموجهة للسلامة (Safety-Specific Transformational Leadership): يُعد هذا النموذج تطويراً نوعياً لنظرية القيادة التحويلية الكلاسيكية، حيث يتم توجيه كافة أبعاد التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية نحو هدف محوري واحد وهو تعزيز السلامة المهنية. وفي هذا السياق، لا يكفي القائد بإلهام التابعين لتحقيق التميز التشغيلي العام، بل يضع الأداء الآمن كقيمة عليا تنصدر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مما يخلق بيئة عمل يتشرب فيها الأفراد مبادئ الوقاية كجزء لا يتجزأ من هويتهم المهنية وولائهم المؤسسي (Al-Thunayyan, 2020, 55).

النموذج التمكيني التشاركي (Empowering-Participative Model):

ينطلق هذا النموذج من قناعة راسخة بأن العمال والفنيين الميدانيين هم الأقدر على رصد وتشخيص المخاطر التشغيلية بحكم احتكاكهم المباشر بها. وعليه، يركز القائد وفق هذه المقاربة على لامركزية القرار الوقائي، من خلال تفويض الصلاحيات اللازمة للفرق الفنية لإيقاف العمل فور استشعار الخطر، وإشراكهم الفعلي في لجان فحص وتقييم الحوادث. إن هذا المستوى المتقدم من التمكين يكسر حاجز الخوف الإداري، ويعزز من يقظة العاملين ومسؤوليتهم الذاتية تجاه سلامتهم وسلامة زملائهم (المرشد، 2022، 75).

النموذج الموقفي التكيفي لإدارة المخاطر (Adaptive-Situational Risk Model):

يكتسب هذا النموذج أهميته من الطبيعة المتذبذبة لمستويات الخطورة في مشاريع التشغيل والصيانة. ويفترض هذا التوجه أن القائد الفعّال هو من يمتلك المرونة الكافية لتغيير نمطه القيادي وفقاً للموقف التشغيلي الطارئ؛ فيلجأ إلى التوجيه المباشر والرقابة الصارمة عند تنفيذ مهام الصيانة الحرجة وعالية المخاطر، بينما يميل إلى التوجيه والإرشاد والمشاركة في أوقات العمل الروتينية وبرامج التدريب، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الوقائية دون إهدار للموارد أو تعطيل لمسار العمليات (الهاجري، 2018، 92).

ويرى الباحث أن نجاح تطبيق هذه النماذج القيادية المقترحة في قطاع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض، لا يعتمد فقط على كفاءة القيادات الميدانية، بل يشترط إحداث تغيير هيكلي في فلسفة الإدارة العليا. ويتطلب ذلك دمج مؤشرات أداء السلامة المهنية كمعيار حاسم في تقييم وترقية المديرين، وتوفير مظلة تنظيمية تحمي القرارات الوقائية حتى وإن تعارضت مرحلياً مع جداول التسليم الصارمة. إن هذا التكامل المنهجي بين الرؤية العليا والممارسة الميدانية هو الضامن الوحيد لتحويل ثقافة السلامة من شعار مرحلي إلى ممارسة مؤسسية متجذرة تعكس التزاماً حقيقياً بحماية الأصول البشرية (أبو ناصر وزاهر، 2021، 250).

الدراسات السابقة:

دراسة Mullen & Kelloway (2009) بعنوان: “Leadership and Safety Behaviors: Transformational Leadership as a Predictor of Workplace Safety”

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على سلوكيات السلامة لدى العاملين في الشركات الصناعية بكندا. تكون مجتمع الدراسة من (390) موظفًا، واستخدم الباحثان المنهج الكمي واعتمدا الاستبانة لقياس السلوكيات. خرجت الدراسة بنتيجة من أبرزها: وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام الطوعي بسلوكيات السلامة.

دراسة Clarke (2013) بعنوان: “The Role of Leadership in Enhancing Safety Culture: A Meta-Analysis”

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل تلوي (Meta-Analysis) لنتائج 35 دراسة تناولت دور القيادة في ثقافة السلامة في بيئات مختلفة. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن لنتائج الأبحاث الدولية. خرجت الدراسة بنتيجة من أبرزها: أن القيادة الإدارية تُفسّر أكثر من 40% من تباين مستويات ثقافة السلامة المهنية في المؤسسات.

دراسة Alruqi & Hallowell (2016) بعنوان: “Safety Climate and Leadership in Construction Projects in Saudi Arabia”

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي للسلامة وأنماط القيادة في شركات المقاولات السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (349) مشاركًا في مشروعات إنشائية متنوعة، واستخدم الباحثان المنهج الكمي، مع استبانة مقننة، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها: زيادة مستوى القيادة الداعمة للسلامة يؤدي إلى انخفاض الحوادث والإصابات المهنية.

دراسة الزهراني (2019) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تعزيز السلامة المهنية في المنشآت الصناعية بالسعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تعزيز برامج السلامة المهنية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. تكون مجتمع الدراسة من (140) مديراً ومشرفاً في قطاع المصانع البتروكيميائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. خرجت الدراسة بنتائج من أبرزها: أن القيادة التحويلية تُعد أكثر الأنماط تأثيراً في رفع وعي العاملين بالسلامة المهنية.

دراسة Al-Thunayyan (2020) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحسين ثقافة السلامة المهنية بالقطاع الصحي السعودي"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على ثقافة السلامة لدى مقدمي الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة. تكون مجتمع الدراسة من (280) موظفاً صحياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة. خرجت الدراسة بنتيجة من أبرزها: أن القائد التحويلي يعزز ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء دون خوف.

4. دراسة زاهر وأبو ناصر (2021) بعنوان: "القيادة الإدارية وثقافة السلامة كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات الخدمات"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة السلامة وانعكاس ذلك على الأداء في المؤسسات الخدمية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (200) موظف في شركات الخدمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة. خرجت الدراسة بنتيجة من أبرزها: ارتفاع مستوى الالتزام بالسلامة المهنية عندما يتبنى القائد أسلوب القيادة التشاركية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة عدداً من نقاط التشابه والاختلاف التي يمكن الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية. فعلى مستوى أوجه الشبه، انتقلت معظم الدراسات (الزهراني، 2019؛ Al-Thunayyan، 2020؛ Mullen & Kelloway، 2009) على الدور المحوري للقيادة

التحويلية في تحسين ثقافة السلامة المهنية، واعتبارها من بين أكثر الأنماط القيادية قدرة على التأثير في السلوكيات المهنية ورفع الالتزام بمعايير السلامة. كما تشابهت الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

أما أوجه الاختلاف، فقد تنوعت بيئات التطبيق؛ حيث تناولت بعض الدراسات السياق الصناعي (الزهراني، 2019؛ Alruqi & Hallowell، 2016)، بينما ركزت أخرى على القطاع الصحي (Al-Thunayyan، 2020)، وأخرى على قطاع الخدمات (زاهر وأبو ناصر، 2021). كما اختلفت الدراسات الأجنبية في استخدام التحليل التلوي Meta-Analysis (Clarke، 2013)، وهو ما يعكس عمقًا نظريًا أوسع مقارنة بالدراسات العربية.

وفيما يتعلق بأوجه الاستفادة، يمكن الاستفادة من النتائج في توجيه الدراسة الحالية نحو تبني نموذج قيادي يركز على التحويلية والتشاركية في مشاريع التشغيل والصيانة، وكذلك الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة لتطوير أداة الدراسة، بالإضافة إلى سد الفجوة البحثية في البيئة السعودية فيما يتعلق بمشاريع التشغيل والصيانة تحديدًا، وهو مجال لم تغطه الدراسات السابقة إلا بشكل محدود في السياق المحلي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث لا تكتفي بوصف واقع القيادة والسلامة (الجانب الوصفي)، بل تتجاوز ذلك لدراسة طبيعة العلاقة وتأثير المتغير المستقل على التابع (الجانب الارتباطي/التحليلي). سيتم تطبيق ذلك ميدانياً من خلال مسح آراء العاملين وتحليل البيانات كمياً لاستخراج دلالات التعميم.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التشغيل والصيانة المتعاقدة مع الجهات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض، ويشمل ذلك ثلاث فئات وظيفية رئيسية: (مديرو المشاريع، مهندسو ومشرفو السلامة، والفنيون/العمال). ونظراً لضخامة العدد وعدم توفر إحصائية دقيقة موحدة، سيتم التعامل معه كمجتمع غير محدد (Infinite Population).

عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

لضمان تمثيل المجتمع تمثيلاً صادقاً، سيتم سحب عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample).

مبرر اختيار العينة الطبقية: نظراً للتباين الكبير في المجتمع (إداريين وعمال)، فإن العينة الطبقية تضمن تمثيل كل فئة بحسب حجمها النسبي، مما يمنع طغيان فئة العمال (الأكثر عدداً) على فئة القياديين (الأكثر تأثيراً).

حجم العينة: سيتم تحديد الحجم بناءً على معادلة (ستيفن ثامبسون) أو معادلة (ريتشارد جيجر) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبلغ حجم العينة (257) مفردة لضمان الصلاحية الإحصائية.

أداة الدراسة:

كانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة حيث أنها الأنسب لمثل هذه الدراسات ولقد قام الباحث بتصميم الاستبانة وبنائها بناء على المراجع والدراسات السابقة التي اطلع عليها في هذا الموضوع ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة.
- الجزء الثاني: عبارة عن محاور الاستبيان.

صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل محور بشكل مستقل، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الإدارية)

العبارة	معامل الارتباط
العبارة رقم (1)	0.751
العبارة رقم (2)	0.818
العبارة رقم (3)	0.841
العبارة رقم (4)	0.858
العبارة رقم (5)	0.857
العبارة رقم (6)	0.825

العبارة	معامل الارتباط
العبارة رقم (7)	0.848
العبارة رقم (8)	0.856
العبارة رقم (9)	0.801
العبارة رقم (10)	0.858
العبارة رقم (11)	0.842

جدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية)

العبارة	معامل الارتباط
العبارة رقم (12)	0.831
العبارة رقم (13)	0.703
العبارة رقم (14)	0.876
العبارة رقم (15)	0.794
العبارة رقم (16)	0.872
العبارة رقم (17)	0.866
العبارة رقم (18)	0.813
العبارة رقم (19)	0.833
العبارة رقم (20)	0.848

معامل الارتباط	العبرة
0.820	العبرة رقم(21)

يتضح من خلال الجداول أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (3) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	اسم المحور
0.955	11	المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية
0.943	10	المحور الثاني: ثقافة السلامة المهنية
0.965	21	المجموع العام لأداة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن (0.965) هي قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة، بينما سجل المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الإدارية) قيمة ثبات بلغت (0.955)، تلاه المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية) بقيمة (0.943). وتشير هذه النتيجة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يضمن استقرار النتائج في حال إعادة تطبيقها على نفس فئات العاملين في شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض، وصلاحياتها التامة لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة بيانات الدراسة استخدام الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، للتحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك بإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، وترتيبها.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي وتوضيح التشتت.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

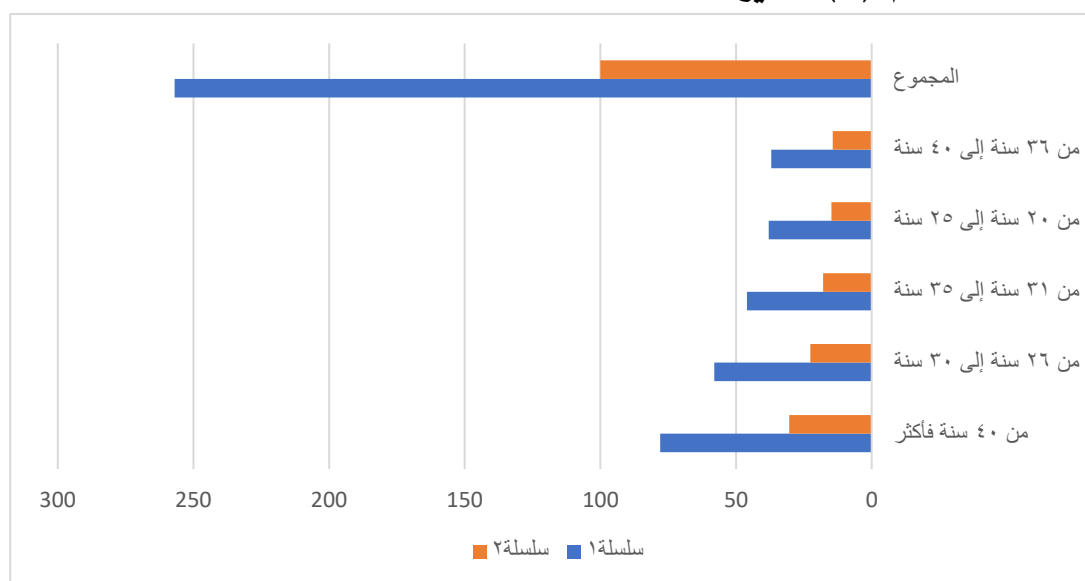
أولاً إجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير العمر

النسبة المئوية(%)	التكرار	فئات المتغير
30.4	78	من 40 سنة فأكثر
22.6	58	من 26 سنة إلى 30 سنة
17.9	46	من 31 سنة إلى 35 سنة
14.8	38	من 20 سنة إلى 25 سنة
14.4	37	من 36 سنة إلى 40 سنة
100	257	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (30.4%) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن فئة (من 40 سنة فأكثر)، تليها فئة (من 26 سنة إلى 30 سنة) بنسبة (22.6%)، ثم فئة (من 31 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (17.9%)، تليها فئة (من 20 سنة إلى 25 سنة) بنسبة (14.8%)، وأخيراً فئة (من 36 سنة إلى 40 سنة) بنسبة (14.4%). وتشير هذه النتيجة إلى نضج عينة الدراسة وتنوعها العمري مع غلبة الفئات العمرية الأكبر سناً، مما يعكس استقراراً وظيفياً وتراكماً في الخبرات الميدانية والإشرافية بين العاملين في قطاع التشغيل والصيانة، وهو ما يدعم موثوقية استجاباتهم حول ممارسات القيادة الإدارية وثقافة السلامة.

شكل رقم (1) توزيع إجابات افراد عينة الدراسة على متغير العمر

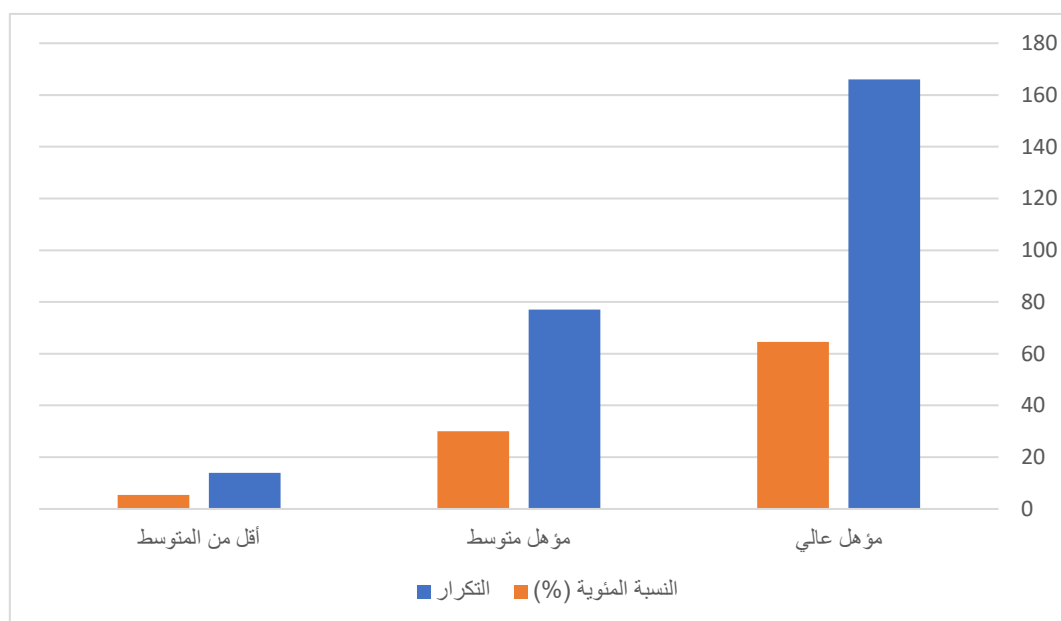


جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية(%)	التكرار	فئات المتغير
64.6	166	مؤهل عالي
30.0	77	مؤهل متوسط
5.4	14	أقل من المتوسط
100	257	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (64.6%) من أفراد عينة الدراسة يحملون (مؤهل عالي)، تليها فئة حملة (مؤهل متوسط) بنسبة (30.0%)، بينما بلغت نسبة من يحملون (أقل من المتوسط) ما يقارب (5.4%). وتشير هذه النتيجة إلى الارتفاع الملحوظ في المستوى التعليمي للعاملين في هذا القطاع، مما يسهل من عملية استيعاب وتطبيق معايير وإجراءات السلامة المهنية المعقدة في بيئة العمل، ويعزز من القدرة على التفاعل الإيجابي مع برامج التوجيه والتواصل التي تقدمها القيادة الإدارية.

شكل رقم (2) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي

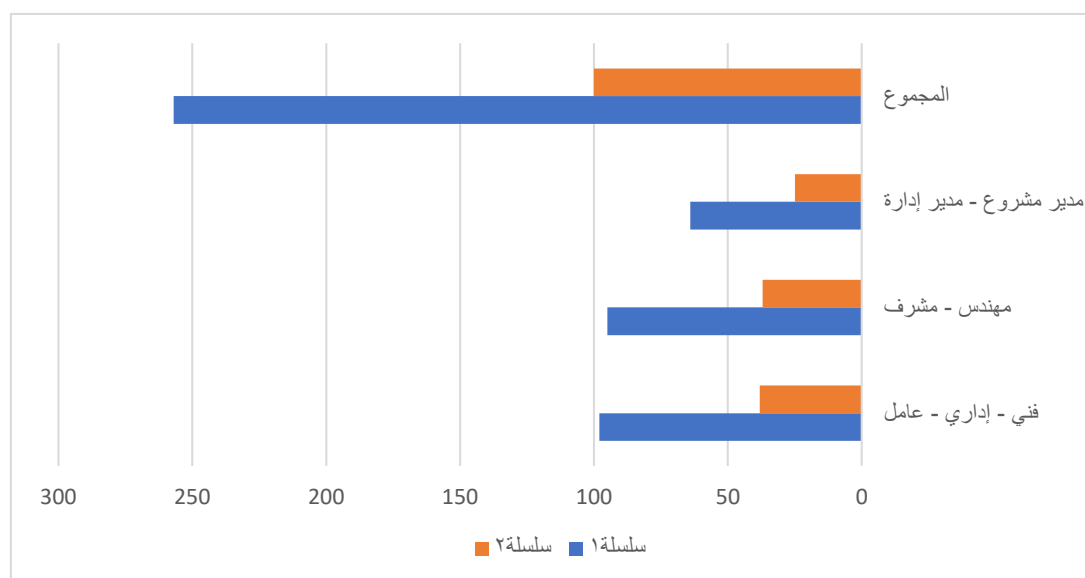


جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية(%)	التكرار	فئات المتغير
38.1	98	فني - إداري - عامل
37.0	95	مهندس - مشرف
24.9	64	مدير مشروع - مدير إدارة
100	257	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (38.1%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون مستوى (فني - إداري - عامل)، تليها فئة (مهندس - مشرف) بنسبة (37.0%)، ثم فئة (مدير مشروع - مدير إدارة) بنسبة (24.9%). وتشير هذه النتيجة إلى التمثيل المتوازن والشمولي لمختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بفضل تطبيق أسلوب العينة الطبقية، مما يوفر رؤية دقيقة وخالية من التحيز حول واقع ممارسات القيادة الإدارية وتأثيرها المباشر عبر كامل الهيكل التنظيمي لمشاريع التشغيل والصيانة.

شكل رقم (3) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المستوى الوظيفي

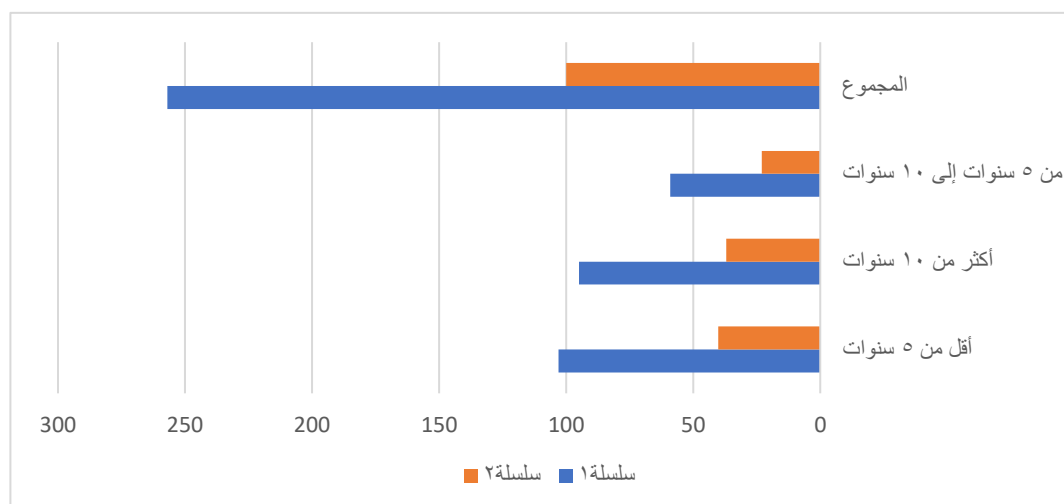


جدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير سنوات الخبرة في مجال التشغيل والصيانة

النسبة المئوية (%)	التكرار	فئات المتغير
40.1	103	أقل من 5 سنوات
37.0	95	أكثر من 10 سنوات
23.0	59	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
100	257	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (40.1%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة (أقل من 5 سنوات)، تليها فئة من لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (37.0%)، وأخيراً فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة (23.0%). وتشير هذه النتيجة إلى التباين الجيد والتكامل في مستويات الخبرة المهنية بين كوادرات حديثة الالتحاق بالعمل الميداني وكفاءات مخضرمة، مما يثري بيئة العمل بتبادل ونقل المعارف المكتسبة وتناقل ثقافة السلامة المهنية بين أجيال العاملين المختلفة في المنشأة.

شكل رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير سنوات الخبرة في مجال التشغيل والصيانة



المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية

جدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الإدارية)

الرقم	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	يحرص المشرفون على ارتداء معدات الوقاية الشخصية (PPE) ليكونوا قدوة للعاملين.	191	43	13	7	3	4.60	0.80	1
4	تتخذ الإدارة إجراءات فورية وحازمة عند رصد أي مخالفات لقواعد السلامة.	186	46	17	6	2	4.59	0.78	2
1	يظهر مديري المباشر التزاماً شخصياً واضحاً بإجراءات السلامة في جميع الأوقات.	176	57	15	5	4	4.54	0.82	3
10	تمنحني القيادة الصلاحية الكاملة لإيقاف العمل إذا شعرت بوجود خطر يهدد سلامتي.	176	51	18	8	4	4.51	0.88	4

الرقم	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	تقدم القيادة توجيهات واضحة ومحددة بخصوص إجراءات العمل الآمن قبل بدء المهام الخطرة.	171	60	14	8	4	4.50	0.86	5
8	يستمتع المشرف باهتمام لمقترحات العاملين المتعلقة بتحسين بيئة السلامة.	173	53	21	7	3	4.50	0.85	6
2	تضع القيادة الإدارية اعتبارات السلامة كأولوية قصوى تسبق الجدول الزمني للعمل والإنتاجية.	173	51	20	10	3	4.48	0.88	7
6	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة للإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب.	170	59	12	12	4	4.47	0.90	8
11	توفر الإدارة الموارد والتدريب اللازمين لضمان قيامي بالعمل بشكل آمن.	160	61	23	8	5	4.41	0.92	9

الرقم	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	يعقد مديري المباشر اجتماعات دورية لمناقشة مخاطر العمل وكيفية تجنبها.	159	61	20	11	6	4.39	0.97	10
9	تشجع الإدارة العاملين معنوياً أو مادياً عند التزامهم المتميز بمعايير السلامة.	146	65	27	14	5	4.30	0.99	11
المتوسط العام							4.48	0.73	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور (واقع ممارسات القيادة الإدارية) قد بلغ (4.48 من أصل 5.00)، وبانحراف معياري قدره (0.73). وتشير هذه النتيجة إلى درجة موافقة (عالية جداً)، مما يؤكد أن القيادة الإدارية في شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض تطبق ممارسات سلوكية وتنظيمية متقدمة في إدارة السلامة المهنية. يُظهر هذا المتوسط المرتفع أن الإدارات العليا والمشرفين الميدانيين لا يكتفون بوضع السياسات المكتوبة فحسب، بل يترجمونها إلى واقع ملموس من خلال الالتزام الشخصي، التوجيه المستمر، والتمكين الفعال. وتتجلى أهمية هذا الانحراف المعياري المنخفض (0.73) في الإشارة إلى تجانس آراء المبحوثين وتوافقهم الكبير حول فاعلية الدور القيادي، بغض النظر عن تباين مستوياتهم الوظيفية أو خبراتهم المهنية، مما يعكس نضجاً مؤسسياً حقيقياً في تبني نموذج القيادة الداعمة للسلامة داخل بيئات العمل المعقدة وعالية المخاطر.

ولقد جاءت أعلى العبارات على الشكل الآتي:

• جاءت العبارة رقم (3) وهي (يحرص المشرفون على ارتداء معدات الوقاية الشخصية (PPE) ليكونوا قدوة للعاملين (بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري: (0.80) تفسر هذه النتيجة وعي القيادات الميدانية بأهمية أسلوب "القيادة بالقدوة (Role Modeling) "كأقوى أداة للتأثير السلوكي. فعندما يلتزم القائد بمتطلبات السلامة بشكل مرئي ويومي، فإنه يرسل رسالة غير لفظية حازمة لا تقبل التأويل حول أهمية هذه الإجراءات. وتتفق هذه النتيجة انسجاماً تاماً مع ما توصلت إليه دراسة (Mullen & Kelloway, 2009) والتي أكدت على وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية - المتمثلة في القدوة الحسنة - والالتزام الطوعي بسلوكيات السلامة، حيث يميل العمال إلى محاكاة سلوكيات رؤسائهم المباشرين لضمان الامتثال والقبول الوظيفي.

• جاءت العبارة رقم (4) وهي (تتخذ الإدارة إجراءات فورية وحازمة عند رصد أي مخالفات لقواعد السلامة). (بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري: (0.78)

يشير هذا المؤشر المرتفع إلى سيادة ثقافة المحاسبة والشفافية (Accountability) في مشاريع التشغيل والصيانة. فالحزم الإداري تجاه التجاوزات يمنع تحول الأخطاء الفردية إلى ممارسات اعتيادية مقبولة. (Normalization of Deviance) وتتسجم هذه النتيجة وتتطابق مع التحليل التلوي الذي أجرته دراسة (Clarke, 2013) ، والذي أثبت أن القيادة الإدارية الصارمة والواضحة تفسر أكثر من 40% من التباين في مستويات ثقافة السلامة، حيث إن غياب الحزم يؤدي إلى تراخٍ تنظيمي يرفع من احتمالية وقوع الحوادث الخطرة.

• جاءت العبارة رقم (1) وهي (يظهر مديري المباشر التزاماً شخصياً واضحاً بإجراءات السلامة في جميع الأوقات). (بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري: (0.82)

يعكس هذا الترتيب المتقدم أن التزام الإدارة العليا والمشرفين لم يعد مقتصرًا على التصريحات الرسمية، بل أصبح سلوكاً يومياً ثابتاً. (Visible Felt Leadership) هذا الحضور القيادي

الملتزم يساهم بشكل مباشر في تشكيل المناخ التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة مخرجات دراسة (Alruqi & Hallowell, 2016) المطبقة في قطاع المقاولات السعودي، والتي أثبتت أن زيادة مستوى القيادة الداعمة للسلامة والظاهرة للعيان تؤدي ميكانيكياً إلى انخفاض معدلات الحوادث والإصابات المهنية، نظراً لتعزيز شعور الرقابة الذاتية والاطمئنان لدى العمال.

• جاءت العبارة رقم (10) وهي (تمنحي القيادة الصلاحية الكاملة لإيقاف العمل إذا شعرت بوجود خطر يهدد سلامتي). بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.88):

تبرز هذه النتيجة تطبيقاً متقدماً لمفهوم "التمكين الوظيفي (Empowerment)" والقيادة التشاركية في إدارة المخاطر. إعطاء العامل البسيط (Stop Work Authority) يعتبر أرقى درجات الثقة الإدارية ويحول الموظف من متلقٍ للأوامر إلى صانع قرار وشريك استراتيجي في حماية الأرواح والممتلكات. وتتوافق هذه الممارسة الإدارية الراقية بشكل مباشر مع دراسة الزهراني (2019) ودراسة زاهر وأبو ناصر (2021)، حيث أكدت الدراستان أن تبني أسلوب القيادة التشاركية والتحويلية، الذي يمنح الصلاحيات ويعزز المشاركة الفاعلة للمرؤوسين، يسهم في رفع مستويات الالتزام الطوعي وتحسين الأداء الوظيفي الكلي للمنشأة في بيئات العمل عالية المخاطر.

المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية)

جدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية)

الرقم	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
19	أبادر بتتبيه زملائي في العمل عند ملاحظة قيامهم بتصرفات غير آمنة.	192	49	10	3	3	4.65	0.72	1
16	ألتزم بارتداء معدات الوقاية الشخصية حتى في غياب الرقابة الإدارية.	187	55	8	4	3	4.63	0.73	2
20	أقوم بالإبلاغ الفوري عن الحوادث الوشيجة (Near Misses) لمنع تكرارها مستقبلاً.	183	57	11	3	3	4.61	0.73	3
12	أدرك تماماً المخاطر المحتملة المرتبطة بمهام عملي اليومية.	178	64	9	3	3	4.60	0.72	4
17	أقوم بفحص المعدات والأدوات للتأكد من سلامتها قبل البدء في استخدامها.	172	68	10	4	3	4.56	0.75	5

الرقم	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
15	أعتبر السلامة مسؤولية شخصية تقع على عاتقي وليست مسؤولية قسم السلامة فقط.	184	40	18	11	4	4.51	0.91	6
21	أشارك بفاعلية في ورش العمل والتدريبات الخاصة بالسلامة التي تعقدها الإدارة.	167	65	15	5	5	4.49	0.85	7
14	لدي المعرفة الكافية بكيفية التصرف السليم في حالات الطوارئ والإخلاء.	156	80	14	3	4	4.48	0.79	8
18	أتبع خطوات العمل القياسية (SOPs) بدقة ولا ألجأ للاختصارات الخطرة لتوفير الوقت.	159	62	22	8	6	4.40	0.94	9
13	أؤمن بأن الحوادث المهنية يمكن تجنبها وليست مجرد قضاء وقدر.	142	74	22	9	10	4.28	1.03	10
المتوسط العام							4.52	0.67	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (ثقافة السلامة المهنية) قد بلغ (4.52 من أصل 5.00)، وبانحراف معياري قدره (0.67). وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة في مدينة الرياض مرتفع جداً. ويعكس هذا المتوسط المرتفع والانحراف المعياري المنخفض حالة من النضج الإدراكي والسلوكي بين أفراد العينة، حيث تحولت تعليمات السلامة من مجرد إجراءات روتينية مفروضة من الإدارة العليا إلى قنوات ذاتية وممارسات طوعية ثابتة. هذا التوافق العالي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية يؤكد أن البيئة التنظيمية قد نجحت في ترسيخ "عقلية السلامة (Safety Mindset)" التي تعتمد على المسؤولية الجماعية والرقابة الذاتية بدلاً من الاعتماد الحصري على الرقابة الخارجية المستمرة.

ولقد جاءت أعلى العبارات على الشكل الآتي:

- جاءت العبارة رقم (19) وهي (أبادر بتنبيه زملائي في العمل عند ملاحظة قيامهم بتصرفات غير آمنة.) بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري: (0.72)

تتصدر هذه العبارة المحور لتشير إلى بلوغ المنظمة مرحلة "الاعتماد المتبادل" (Interdependent Stage) في ثقافة السلامة، حيث لا يكفي الموظف بحماية نفسه، بل يعتبر نفسه مسؤولاً عن سلامة زملائه. هذا السلوك التفاعلي هو النتيجة المباشرة لأسلوب القيادة التشاركية الذي يكسر الحواجز النفسية ويزرع الثقة. وتتسجم هذه النتيجة وتتقاطع بقوة مع دراسة (زاهر وأبو ناصر، 2021)، والتي أكدت أن القيادة التشاركية تساهم بشكل فعال في تعزيز الالتزام الجماعي وتحويل الموظفين إلى رقباء إيجابيين على بعضهم البعض، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي الكلي ويخلق بيئة عمل متماسكة وآمنة.

- جاءت العبارة رقم (16) وهي (ألتزم بارتداء معدات الوقاية الشخصية حتى في غياب الرقابة الإدارية.) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري: (0.73)

تجسد هذه العبارة جوهر "الرقابة الذاتية" والانضباط السلوكي الطوعي. فالامتثال في غياب المشرفين يعد المؤشر الأصدق والأدق على نجاح الإدارة في غرس ثقافة سلامة عميقة الجذور. ولا ينفصل هذا السلوك الطوعي عن الدور القيادي، وهو ما تؤكد دراسة (Mullen & Kelloway, 2009)، التي خلصت إلى وجود علاقة موجبة ووثيقة بين القيادة التحويلية والالتزام الطوعي للموظفين. فالقائد الذي يشكل قدوة (كما ظهر في المحور الأول) يولد شعوراً بالالتزام الداخلي لدى العاملين، مما يغنيهم عن الحاجة إلى إشراف مباشر ودائم للامتثال لقواعد الوقاية.

• جاءت العبارة رقم (20) وهي (أقوم بالإبلاغ الفوري عن الحوادث الوشيكة (Near Misses) لمنع تكرارها مستقبلاً (بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.73):

يشير هذا المتوسط المرتفع إلى نجاح منقطع النظير في خلق "ثقافة العدالة (Just Culture) و"البيئة الآمنة نفسياً (Psychological Safety) داخل مشاريع التشغيل والصيانة. فإقدام العاملين على الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة يتطلب بيئة خالية من ثقافة اللوم والعقاب التعسفي. وتتوافق هذه النتيجة بامتياز مع مخرجات دراسة (Al-Thunayyan, 2020)، والتي أكدت بشكل قاطع أن القائد التحويلي الفعال هو من يعزز ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء دون خوف، محولاً تلك الحوادث الوشيكة من مادة للتهرب أو الإخفاء إلى فرص ذهبية للتعليم المؤسسي والتحسين المستمر.

• جاءت العبارة رقم (12) وهي (أدرك تماماً المخاطر المحتملة المرتبطة بمهام عملي اليومية). (بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري: (0.72)

تعكس هذه النتيجة مستوى استثنائياً من الوعي المعرفي (Cognitive Awareness) والتتقيف الاستباقي. هذا الإدراك الدقيق لطبيعة المخاطر لا يتأتى من الفراغ، بل هو ثمرة للتوجيه المستمر والتواصل الفعال الذي تبذله القيادة الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (الزهراني، 2019) في دراسته، التي أثبتت أن القيادة التحويلية تعتبر النمط الأكثر

فاعلية وتأثيراً في رفع مستوى الوعي والإدراك الحسي للمخاطر بين العاملين، حيث يعمل القائد على إثارة التحفيز الفكري لمرؤوسيه ليصبحوا أكثر يقظة وفهماً للتهديدات المحيطة ببيئة عملهم المعقدة.

الإجابة عن السؤال الأخير: دلالة الفروق الإحصائية

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في ثقافة السلامة المهنية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
سنوات الخبرة	0.074	0.928	غير دالة إحصائياً
المستوى الوظيفي	0.709	0.493	غير دالة إحصائياً
المؤهل العلمي	3.128	0.046	دالة إحصائياً

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.046) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بينما بلغت لكل من متغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي (0.928) و(0.493) على التوالي وهي قيم أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو ثقافة السلامة المهنية تعزى فقط لصالح اختلاف المؤهل العلمي، في حين لم تظهر أي فروق تعزى للخبرة أو المستوى الوظيفي في بيئة العمل المدروسة.

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة."

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
القيادة الإدارية	0.736	0.542	301.50	0.000	رفض الفرضية العدمية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (301.50) عند مستوى دلالة (0.000)، وأن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.542). وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (54.2%) من التباين الحاصل في ثقافة السلامة المهنية، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة بين العاملين في شركات التشغيل والصيانة.

اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية (البعد القيادي)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
1. التمكين والتفويض	0.253	3.717	0.000	رفض الفرضية العدمية
2. الاتصال والتوجيه	0.334	4.948	0.000	رفض الفرضية العدمية

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ت)	معامل الانحدار (Beta)	الفرضية الفرعية (البعد القيادي)
قبول الفرضية العدمية	0.437	0.779	0.037	3. التحفيز والمكافأة

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم (ت) لبُعدي الاتصال والتوجيه، والتمكين والتفويض قد بلغت (4.948) و(3.717) توالياً، بمستوى دلالة (0.000) لكليهما، بينما بلغت قيمة (ت) لبُعدي التحفيز والمكافأة (0.779) بمستوى دلالة (0.437) وهو غير دال إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى وجود أثر حقيقي وفعال لممارسات التواصل ومنح الصلاحيات في رفع مستوى السلامة، في حين لم يظهر للتحفيز المباشر أثر مستقل ذو دلالة إحصائية، مما يعكس طبيعة أولويات العاملين في قطاع التشغيل والصيانة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الخاتمة

تأسيساً على ما سبق من تحليلات إحصائية دقيقة ومعالجات منهجية لبيانات الدراسة الميدانية، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أوضحت اللثام عن الدور الجوهرى والمجورى الذى تلعبه القيادة الإدارية فى تشكيل وتوجيه ثقافة السلامة المهنية داخل قطاع التشغيل والصيانة فى مدينة الرياض. لقد أثبتت النتائج بما لا يدع مجالاً للشك أن السلامة لم تعد مجرد لوائح مكتوبة أو ملصقات جدارية، بل هى "ممارسة قيادية" تتجلى فى القدوة الحسنة، والحزم الإدارى، والتمكين الوظيفى. إن انتقال العاملين من مرحلة الامتثال القسرى بدافع الخوف من العقاب إلى مرحلة الرقابة الذاتية والاعتماد المتبادل (حيث يخاف العامل على سلامة زميله كما يخاف على نفسه)، هو الثمرة الحقيقية لتبنى المؤسسات لأنماط القيادة التحويلية والتشاركية. وعليه، تخلص هذه الدراسة إلى أن الاستثمار الاستراتيجى الأنجع لشركات التشغيل والصيانة لا يكمن فقط فى تحديث المعدات، بل فى بناء كفاءات قيادية قادرة على غرس "عقلية السلامة" كقيمة تنظيمية عليا لا تقبل المساومة، مما يضمن استدامة بيئة عمل خالية من الحوادث، ويعزز من كفاءة الأداء التشغيلى والاقتصادى للمنشآت.

أولاً: النتائج العامة للدراسة

بناءً على التحليل الإحصائى لبيانات عينة الدراسة المكونة من (257) فرداً، برزت جملة من النتائج العلمية التى يمكن تلخيصها فى خمس عشرة نقطة على النحو الآتى:

1. **الموثوقية العالية لأداة القياس:** أثبتت أداة الدراسة (الاستبانة) تمتعها بدرجات صدق وثبات إحصائى عالية جداً (ألفا كرونباخ 0.965)، مما يؤكد دقة النتائج وصلاحيه تعميمها على مجتمع الدراسة.

2. **ارتفاع مستوى الممارسة القيادية:** أظهرت النتائج أن واقع ممارسات القيادة الإدارية الداعمة للسلامة جاء بدرجة "موافق بشدة" وبمتوسط حسابى (4.48)، مما يعكس التزاماً مؤسسياً عالياً من قبل الإدارات.

3. **نضج ثقافة السلامة المهنية**: سجل المحور الثاني مستوى عالياً جداً بمتوسط (4.52)، مما يدل على تجذر ثقافة السلامة وتحولها إلى سلوك يومي طوعي بين العاملين.

4. **سيادة أسلوب القيادة بالقدوة**: تبين أن أبرز الممارسات القيادية تتمثل في حرص المشرفين على ارتداء معدات الوقاية الشخصية ليكونوا قدوة لغيرهم (أعلى متوسط في المحور الأول 4.60).

5. **الاعتماد المتبادل والمسؤولية الجماعية**: تصدرت ثقافة "تنبيه الزملاء عند ارتكاب تصرفات غير آمنة" سلوكيات العاملين (أعلى متوسط في المحور الثاني 4.65)، مما يعكس بيئة عمل متلاحمة.

6. **فعالية التمكين الوظيفي**: أظهرت النتائج نجاح الإدارات في منح العاملين صلاحيات استثنائية (إيقاف العمل عند الشعور بالخطر)، وهو ما يعزز الثقة المتبادلة.

7. **ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية**: تأكد التزام العاملين بارتداء معدات السلامة حتى في غياب الرقابة الإدارية، وهو مؤشر قوي على الوازع الداخلي والإدراك الحقيقي للمخاطر.

8. **بيئة عمل آمنة نفسياً (Just Culture)**: اتضح وجود شفافية عالية في الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة (Near Misses) لمنع تكرارها، مما يدل على غياب ثقافة اللوم والترهيب.

9. **الصرامة الإدارية تجاه التجاوزات**: أثبتت البيانات أن الإدارات تتخذ إجراءات حازمة وفورية عند رصد مخالفات السلامة، مما يمنع تحول الأخطاء الفردية إلى ممارسات اعتيادية.

10. **التباين الإيجابي في الخبرات**: أظهرت البيانات الديموغرافية تنوعاً ممتازاً يجمع بين الطاقات الشابة (أقل من 5 سنوات) والخبرات المتراكمة (أكثر من 10 سنوات)، مما يسهل نقل المعرفة الميدانية.

11. **الارتفاع النسبي للمستوى التعليمي**: تبين أن الأغلبية الساحقة (64.6%) من العاملين في القطاع يحملون مؤهلات عليا، وهو ما يفسر سرعة استيعابهم لإجراءات السلامة المعقدة.

12. **القصور النسبي في برامج التحفيز**: كشفت النتائج أن التشجيع المعنوي والمادي للملتزمين بالسلامة، رغم إيجابيته، جاء في الترتيب الأخير ضمن ممارسات القيادة (متوسط 4.30)، مما يتطلب إعادة نظر.

13. **الحاجة لتعزيز الوعي بالاحتمية**: جاءت عبارة "الإيمان بأن الحوادث يمكن تجنبها وليست مجرد قضاء وقدر" في الترتيب الأخير بمحور ثقافة السلامة، مما يشير إلى بقاء بعض الرواسب الفكرية التي تحتاج لتصحيح.

14. **التكامل بين التوجيه والتنفيذ**: أظهرت الدراسة توافقاً بين توجيهات الإدارة قبل بدء المهام الخطرة وبين إدراك العمال التام لتلك المخاطر والتصرف السليم حيالها.

15. **التأثير المباشر للقيادة على الثقافة**: تؤكد النظرة الشمولية للنتائج وجود ترابط عضوي؛ فكلما ارتفعت جودة التوجيه والقدوة القيادية، ارتفعت معها مؤشرات الالتزام السلوكي والإدراك المعرفي لدى العمال.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من مؤشرات إحصائية، واستناداً إلى الأدبيات الأكاديمية والممارسات الفضلى في قطاع التشغيل والصيانة، توصي الدراسة بما يلي:

1. **مأسسة مبدأ (صلاحية إيقاف العمل):** تحويل ممارسة منح العاملين صلاحية إيقاف العمل غير الآمن (Stop Work Authority) من مجرد توجيه شفهي إلى سياسة مكتوبة ومحمية قانونياً داخل المنشآت.
2. **تطوير نظام الحوافز المرتبط بالسلامة:** ابتكار برامج مكافآت مادية ومعنوية فورية (Spot Recognition) للعمال المتميزين في تطبيق معايير السلامة، لمعالجة التدني النسبي لهذا المؤشر في نتائج الدراسة.
3. **تصحيح المفاهيم القدرية الخاطئة:** تكثيف ورش العمل التثقيفية التي تركز على الجانب الذهني للعاملين لترسيخ قناعة تامة بأن الحوادث المهنية هي نتيجة تقصير في الإجراءات يمكن التنبؤ به وتجنبه، وليست حتمية لا يمكن ردها.
4. **تفعيل الإرشاد الميداني (Mentorship):** استثمار الكفاءات الإدارية والفنية ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وتكليفهم بمهام توجيه ومرافقة الموظفين حديثي التعيين لضمان النقل السلس لثقافة السلامة.
5. **استدامة القيادة بالقدوة:** إدراج بند "الالتزام الشخصي بظهور القائد بمعدات الوقاية" ضمن معايير التقييم السنوي لمديري المشاريع والمهندسين.
6. **أتمتة أنظمة الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة:** تصميم تطبيقات ذكية على الهواتف المحمولة تتيح للعمال الإبلاغ الفوري والسري (عند الحاجة) عن الحوادث الوشيكة، لضمان استمرار تدفق البيانات دون معوقات بيروقراطية.
7. **إشراك العاملين في صياغة السياسات:** تعزيز القيادة التشاركية من خلال إدراج ممثلين عن الفنيين والعمال في لجان السلامة الدورية للاستماع لمقترحاتهم المنبثقة من واقع الميدان.

8. **تكثيف التدريب على السيناريوهات المعقدة:** استثمار المستوى التعليمي العالي للعينة بتقديم برامج تدريبية متقدمة تحاكي سيناريوهات الطوارئ الحرجة والانهيئات في بيئات التشغيل والصيانة.

9. **تعزيز ثقافة العدالة: (Just Culture)** تبني سياسات واضحة تفرق بدقة بين الأخطاء البشرية غير المقصودة (التي تتطلب إعادة التدريب) وبين الانتهاكات المتعمدة لإجراءات السلامة (التي تتطلب الحزم).

10. **توحيد ومراجعة إجراءات العمل القياسية: (SOPs)** التحديث الدوري لخطوات العمل لضمان مرونتها وقابليتها للتطبيق العملي، مما يقلل من دافعية العمال لاختراع "اختصارات خطيرة" لتوفير الوقت.

11. **إطلاق مبادرة (سفراء السلامة):** اختيار عدد من العمال المتميزين وتأهيلهم ليكونوا أقراناً فاعلين في توجيه زملائهم الميدانيين، مستفيدين من النتيجة العالية لمؤشر "تنبيه الزملاء".

12. **إدراج مؤشرات السلامة الاستباقية:** تقييم أداء الإدارات بناءً على المؤشرات الاستباقية (مثل عدد الجولات الميدانية، ومعدل الاستجابة للمقترحات) بدلاً من الاعتماد الحصري على المؤشرات المتأخرة (مثل عدد الإصابات).

13. **تصميم برامج تهيئة مخصصة للقيادات:** إخضاع مديري المشاريع الجدد لبرامج تدريبية تركز على "سيكولوجية القيادة" وكيفية التأثير المعنوي على المرؤوسين في بيئات العمل الخطرة.

14. **تفعيل قنوات الاتصال المفتوح: (Open Door Policy)** عقد جلسات دورية غير رسمية (Toolbox Talks) بين الإدارة العليا والعمال في الميدان لكسر الحواجز النفسية وتسهيل تدفق المعلومات حول المخاطر.

15. إجراء دراسات طويلة مستقبلية: توصي الدراسة الباحثين المستقبليين بإجراء دراسات تتبعية (Longitudinal Studies) لقياس مدى استدامة السلوكيات الآمنة لدى العمال بعد تغير القيادات الإدارية في مشاريع التشغيل والصيانة.

المراجع:

المراجع العربية

1. أبو ناصر، محمد، وزاهر، سامر. (2021). القيادة الإدارية وثقافة السلامة كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات الخدمات. مجلة الجامعة الأردنية في الدراسات الإدارية، 48(3)، 233-257.
2. بدر، سامي. (2015). أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في منظمات الأعمال العربية. القاهرة: مكتبة الأنجلو
3. الحربي، عبد الله. (2018). أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة.
4. الخالدي، فهد. (2020). السلامة والصحة المهنية في بيئات العمل الصناعية. جدة: دار الكتاب الجامعي.
5. زاهر، سامر، وأبو ناصر، محمد. (2021). القيادة الإدارية وثقافة السلامة كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات الخدمات. مجلة الجامعة الأردنية للدراسات الإدارية، 48(3)، 233-257.
6. الزهراني، أحمد. (2019). دور القيادة الإدارية في تعزيز السلامة المهنية في المنشآت الصناعية بالسعودية. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، رسالة ماجستير.
7. الزهراني، أحمد. (2019). دور القيادة الإدارية في تعزيز السلامة المهنية في المنشآت الصناعية بالسعودية. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، رسالة ماجستير.
8. الشايع، سلطان. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز السلامة المهنية في القطاع الصناعي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 142-169.
9. العقيل، ناصر. (2016). العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين. الرياض: مركز البحوث التربوية.

10. المرشد، عبد الله. (2022). الأدوار القيادية وتأثيرها على ثقافة العمل المؤسسي في القطاعات التشغيلية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
11. الهاجري، يوسف. (2018). إدارة المخاطر المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة. الدمام: مركز الخليج للنشر.
12. اليوسف، محمد. (2020). عناصر السلامة والصحة المهنية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات العمل. عمان: دار الحامد.

المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage.
2. Alruqi, W., & Hallowell, M. (2016). Safety Climate and Leadership in Construction Projects in Saudi Arabia. Journal of Safety Research.
3. Al-Thunayyan, H. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Safety Culture in Saudi Healthcare Sector. King Saud University, Master Thesis.
4. Clarke, S. (2013). The Role of Leadership in Enhancing Safety Culture: A Meta-Analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
5. Mullen, J., & Kelloway, E. (2009). Leadership and Safety Behaviors: Transformational Leadership as a Predictor of Workplace Safety. Journal of Occupational Health Psychology.
6. International Labour Organization (ILO). (2021). World Safety and Health at Work Report. Geneva: ILO.

7. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
8. Zohar, D. (2010). Thirty Years of Safety Climate Research: Reflections and Future Directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522.

الملاحق

استبانة

أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة

(دراسة مطبقة على العاملين في شركات التشغيل والصيانة في مدينة الرياض)

إعداد الطالب/

راشد منصور حسن بن هويل

الرقم الجامعي: ٢٥٢٠٠٠٩٧٠

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025م

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشارك.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر القيادة الإدارية في تحسين ثقافة السلامة المهنية في مشاريع التشغيل والصيانة بمدينة الرياض"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظراً لما تمثلونه من أهمية بالغة في مجتمع الدراسة، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجياً تكرمكم بالإجابة عن فقراتها بكل موضوعية وشفافية.

علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم الفاعلة.

الباحث:

راشد منصور حسن بن هويل

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة $\sqrt{\quad}$ أمام الخيار المناسب

العمر:

() من 20 سنة الى 25 سنة

() من 26 سنة الى 30 سنة

() من 31 سنة الى 35 سنة

() من 36 سنة الى 40 سنة

() من 40 سنة فاكتر

المؤهل العلمي:

() مؤهل اقل من المتوسط

() مؤهل متوسط

() مؤهل عالي

المستوى الوظيفي:

() مدير مشروع / مدير إدارة

() مهندس / مشرف

() فني / إداري / عامل

سنوات الخبرة في مجال التشغيل والصيانة (داخل وخارج المنشأة التي تعمل فيها حالياً)

() أقل من 5 سنوات

() من 5 إلى 10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

آلية الإجابة: يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على العبارة

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

يهدف هذا المحور للإجابة عن السؤال الفرعي "ما واقع ممارسات القيادة الإدارية المطبقة في مشاريع التشغيل والصيانة؟"

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
أولاً: الالتزام والقُدوة (Role Modeling)						
1	يظهر مديري المباشر التزاماً شخصياً واضحاً بإجراءات السلامة في جميع الأوقات.					
2	تضع القيادة الإدارية اعتبارات السلامة كأولوية قصوى تسبق الجدول الزمني للعمل والإنتاجية.					
3	يحرص المشرفون على ارتداء معدات الوقاية الشخصية (PPE) ليكونوا قدوة للعاملين.					
4	تتخذ الإدارة إجراءات فورية وحازمة عند رصد أي مخالفات لقواعد السلامة.					
ثانياً: التواصل والتوجيه (Communication & Coaching)						
5	يعقد مديري المباشر اجتماعات دورية لمناقشة مخاطر العمل وكيفية تجنبها.					

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
6	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة للإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب.					
7	تقدم القيادة توجيهات واضحة ومحددة بخصوص إجراءات العمل الآمن قبل بدء المهام الخطرة.					
8	يستمتع المشرف باهتمام لمقترحات العاملين المتعلقة بتحسين بيئة السلامة.					
ثالثاً: التحفيز والتمكين (Motivation & Empowerment)						
9	تشجع الإدارة العاملين معنوياً أو مادياً عند التزامهم المتميز بمعايير السلامة.					
10	تمنحني القيادة الصلاحية الكاملة لإيقاف العمل إذا شعرت بوجود خطر يهدد سلامتي.					
11	توفر الإدارة الموارد والتدريب اللازمين لضمان قيامي بالعمل بشكل آمن.					

المحور الثاني: ثقافة السلامة المهنية (المتغير التابع)

يهدف هذا المحور للإجابة عن السؤال الفرعي "ما مستوى ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين في مشاريع التشغيل والصيانة؟"

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
أولاً: الوعي والإدراك بالمخاطر (Safety Awareness)						
12	أدرك تماماً المخاطر المحتملة المرتبطة بمهام عملي اليومية.					
13	أؤمن بأن الحوادث المهنية يمكن تجنبها وليست مجرد قضاء وقدر.					
14	لدي المعرفة الكافية بكيفية التصرف السليم في حالات الطوارئ والإخلاء.					
15	أعتبر السلامة مسؤولية شخصية تقع على عاتقي وليست مسؤولية قسم السلامة فقط.					
ثانياً: الالتزام السلوكي (Behavioral Compliance)						
16	ألتزم بارتداء معدات الوقاية الشخصية حتى في غياب الرقابة الإدارية.					
17	أقوم بفحص المعدات والأدوات للتأكد من سلامتها قبل البدء في استخدامها.					
18	أتبع خطوات العمل القياسية (SOPs) بدقة ولا ألتجأ للاختصارات الخطرة لتوفير الوقت.					
ثالثاً: المشاركة والمسؤولية الجماعية (Participation)						
19	أبادر بتنبيه زملائي في العمل عند ملاحظة قيامهم بتصرفات غير آمنة.					
20	أقوم بالإبلاغ الفوري عن الحوادث الوشيكة (Near Misses) لمنع تكرارها مستقبلاً.					
21	أشارك بفاعلية في ورش العمل والتدريبات الخاصة بالسلامة التي تعقدها الإدارة.					

جدول رقم (13) أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

م	اسم المحكم	جهة العمل
1	<u>أبو القاسم موسى الفضل أحمد</u>	<u>جامعة شقراء</u>
2	<u>عادل محمد علي الملك</u>	<u>جامعة شقراء</u>
3	<u>محمد حسين صلاح أحمد</u>	<u>جامعة شقراء</u>
4	<u>أبو القاسم عبدالله محمد شرف الدين</u>	<u>جامعة شقراء</u>