

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

تقييم دور القيادة الإستراتيجية في بناء نظام متكامل لإدارة السلامة في  
مشاريع الطاقة المستقبلية لدى شركة أرامكو.

أسم الطالب/

مروان عبيد الجابري

222001695

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 8  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 8  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 8  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 9  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 9  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1  |                                                  |
| 0  |                                                  |
| 11 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 11 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 11 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 11 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 12 | 2.5. الخاتمة                                     |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعَدُّ السلامة المهنية والهندسية أحد المرتكزات الأساسية لضمان استدامة الأداء في المؤسسات الإنتاجية والصناعية الكبرى، حيث تُسهم بشكل مباشر في حماية العنصر البشري، والحفاظ على الأصول، وتقليل المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال وجودة المخرجات، وقد أولت الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء اهتمامًا متزايدًا ببناء أنظمة متكاملة لإدارة السلامة، تدمج بين الجوانب التقنية والتنظيمية والسلوكية بما يحقق بيئة عمل آمنة وفعّالة (حماد، 2022).

و تبرز أهمية الدور القيادي في توجيه الجهود التنظيمية نحو تبني ثقافة السلامة الشاملة، إذ تؤكد الأدبيات الحديثة أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد ممارسة إدارية تقليدية، بل هي منظومة فكرية تقوم على الرؤية المستقبلية، وتوظيف الموارد، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة تسهم في تعزيز كفاءة المنظمات وقدرتها على مواجهة الأزمات والمخاطر (الديراوي، 2022)، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن نجاح القيادة الاستراتيجية يعتمد على قدرتها في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والمساءلة، والتواصل الفعّال بين المستويات الإدارية المختلفة (نصيف وآخرون، 2024).

ومع تطور القطاعات الصناعية، ولا سيما قطاع الطاقة، برزت الحاجة إلى دمج مبادئ القيادة الاستراتيجية في تصميم وتنفيذ أنظمة السلامة الشاملة. إذ أثبتت الأبحاث الحديثة في مجال المشاريع العملاقة أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز أداء السلامة من خلال مواءمة السياسات التنظيمية مع أهداف السلامة التشغيلية، وتفعيل أدوات الرقمنة والتكنولوجيا الذكية لرصد المخاطر وتحليلها بفاعلية، كما أن المنظمات العاملة في مجال الطاقة باتت تتجه نحو بناء أنظمة متكاملة لإدارة السلامة (Integrated Safety Management Systems) تُدار عبر هياكل قيادية مرنة وقادرة على التكيف مع بيئات العمل عالية الخطورة (Elshaer, 2025).

وفي المملكة العربية السعودية، تُعد شركة أرامكو نموذجًا عالميًا في تطبيق الممارسات القيادية الحديثة لتعزيز ثقافة السلامة والجودة. فمع التحول نحو "مشاريع الطاقة المستقبلية" مثل الهيدروجين الأخضر والطاقة المتجددة،

أصبحت الحاجة ماسة لتطوير نهج استراتيجي متكامل لإدارة السلامة يعتمد على القيادة الواعية بالمخاطر، وتكامل الأنظمة التقنية والتنظيمية لضمان استدامة العمليات (Niknezhad et al., 2025)

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تقييم دور القيادة الاستراتيجية في بناء نظام متكامل لإدارة السلامة في مشاريع الطاقة المستقبلية لدى شركة أرامكو، بهدف تحديد مدى فاعلية الممارسات القيادية الحالية، وتحليل قدرتها على تعزيز بيئة عمل آمنة ومستدامة تتوافق مع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم العناصر التي تُسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات السلامة في بيئات العمل عالية الخطورة، مثل قطاع الطاقة. وعلى الرغم من التطور الكبير في تطبيق أنظمة إدارة السلامة داخل المؤسسات الكبرى، إلا أن فعالية هذه الأنظمة تظل رهينة بمدى إدماجها ضمن الرؤية القيادية الشاملة للمؤسسة، وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن ضعف التكامل بين القيادة الاستراتيجية وإدارة السلامة يؤدي إلى قصور في الاستجابة للمخاطر، وانخفاض مستوى الوعي التنظيمي بممارسات السلامة الوقائية، خصوصاً في ظل التحول إلى مشاريع الطاقة المستقبلية التي تتطلب معايير أمان متقدمة وتكنولوجيا تشغيل حديثة (برناوي وآخرون، 2025).

وبناءً على ذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء نظام متكامل لإدارة السلامة في بيئة مشاريع الطاقة المستقبلية لدى شركة أرامكو، باعتبارها من أكبر الشركات العالمية التي تشهد تحولاً استراتيجياً نحو تنويع مصادر الطاقة وتطبيق تقنيات متطورة في التشغيل والإنتاج.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية في سياقات مختلفة (الشحي، 2022؛ شين ونوال، 2020)، إلا أن الأدبيات ما تزال تقتصر إلى نماذج تفسيرية توضح الآليات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة السلامة في بيئات المشاريع عالية الخطورة، ولم تُولَ العديد من البحوث اهتماماً كافياً لدراسة الدور الوسيط للتكامل التنظيمي والمعرفة بالسلامة ضمن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى أداء السلامة، وتركزت الدراسات السابقة على قطاعات صناعية أو خدمية عامة مثل التعليم أو السياحة أو الشرطة، بينما لم

تتناول بصورة كافية قطاع الطاقة كمجال تطبيقي متميز بتعقيده التشغيلية (نصيف وآخرون، 2024)، وهناك محدودية في النماذج النظرية التي تربط بين الرؤية الاستراتيجية للقيادة ومفهوم النظام المتكامل لإدارة السلامة (ISMS) ضمن إطار شامل للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى في المؤسسات النفطية...

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها شركة أرامكو في تطوير معايير وإجراءات السلامة، إلا أن مستوى التكامل بين الوحدات التنظيمية وممارسات القيادة العليا في توجيه وتنفيذ سياسات السلامة لم يُدرس بصورة شاملة حتى الآن، ويلاحظ وجود تفاوت في تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية عبر مشاريع الطاقة المختلفة (النفط، الغاز، الطاقة المتجددة)، مما يعكس الحاجة لتقييم مدى مواءمة القيادة مع متطلبات التحول المستقبلي في إدارة السلامة، و التطورات الحديثة في الرقمنة والذكاء الصناعي في أنظمة السلامة لم تُوظف بشكل كافٍ ضمن الإطار القيادي الاستراتيجي، رغم إثبات فعاليتها في تعزيز سلامة العاملين وكفاءة التشغيل (برناوي وآخرون، 2025).

كما أن الدراسات المحلية والعربية نادرًا ما تناولت نموذج أرامكو تحديدًا كمجال تطبيقي لتقييم مدى نجاح القيادة الاستراتيجية في بناء نظام سلامة متكامل يدعم الاستدامة التشغيلية ضمن مشاريع الطاقة المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في بناء نظام متكامل لإدارة السلامة في مشاريع الطاقة المستقبلية لدى

شركة أرامكو؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حديثًا ومتعدد الأبعاد يجمع بين مفاهيم القيادة الاستراتيجية وإدارة السلامة المتكاملة في قطاع حيوي هو قطاع الطاقة، الذي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الاستراتيجية من خلال تقديم إطار نظري يوضح كيف تسهم القيادة الواعية بالمخاطر في بناء نظام متكامل لإدارة السلامة داخل المؤسسات الصناعية الكبرى.
- توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بالتكامل بين القيادة الاستراتيجية وإدارة السلامة، من خلال تناول العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية، وثقافة السلامة، وأداء المؤسسات في بيئات عالية الخطورة مثل مشاريع الطاقة المستقبلية.
- سد الفجوة البحثية القائمة في الدراسات العربية التي غالبًا ما ركزت على القيادة أو السلامة كمتغيرين منفصلين، دون الربط بينهما ضمن نموذج متكامل يعكس العلاقة التفاعلية بين البعدين القيادي والتقني.
- تطوير نموذج مفاهيمي مقترح يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تسعى إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز أنظمة السلامة عبر أبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة) ..

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم توصيات عملية لشركة أرامكو حول كيفية تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تدعم بناء نظام سلامة متكامل يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من احتمالات المخاطر التشغيلية في مشاريع الطاقة المستقبلية.
- دعم متخذي القرار في قطاع الطاقة بالمملكة بأدوات قيادية واستراتيجية تساعد على موازنة أهداف السلامة مع متطلبات التحول التقني والرقمي في الصناعة.
- رفع مستوى الوعي المؤسسي لدى القادة والمديرين في المؤسسات المشابهة حول أهمية تبني القيادة الاستراتيجية كمدخل أساسي لتعزيز ثقافة السلامة المستدامة.

– المساهمة في تحقيق رؤية السعودية 2030 من خلال تعزيز معايير السلامة، وتشجيع الابتكار في إدارة المخاطر، وتحقيق استدامة المشاريع في قطاع الطاقة بما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني..

#### **1.4. أسئلة الدراسة**

#### **1.5. أهداف الدراسة**

#### **1.6. فرضيات الدراسة**

#### **1.7. نموذج الدراسة**

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**2.1. المقدمة:**

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

**2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع**

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

حماد، أمل إبراهيم أحمد. (2022). تحسين إدارة السلامة الهندسية في المشاريع الإنشائية في الأردن. المجلة العربية للنشر العلمي، ع42، 915 - 927. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436405>

الشحي، عادل محمد أحمد. (2022). علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بتدعيم الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على القيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. فكر وإبداع، ج145، 303 - 338. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1377602>

شين، نوال، و شين، فيروز. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع3، 213 - 231. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1089355>

نصيف، مرتضى عبدالغفور، رشيد، أمل هادي، و أحمد، انمار شهاب. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الهيكل التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. ديالي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع4،

268 - 283. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1528590>

مجيد، آلاء فاضل مكي، و خضير، وميض عبدالزهره. (2022). تأثير عوامل نجاح السلامة في أداء السلامة: الدور التفاعلي للمعرفة بالسلامة: دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة دراسات إدارية، مج15، ع31 ، 28 - 60. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1265445>

الدير اوي، سلمان محمد. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج7، ع17 ، 1 - 16. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1257486>

بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبدالله محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44 ، 319 - 364.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311427>

الشريف، ماجد موسى، الحكمي، ريان عبدالله، و التيس، سعيد أبو بكر. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 451 - 498. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1482749>

محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع59 ، 170 - 187. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1322340>

بومجان، عادل، و أقطي، جوهرة. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق: دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2 ، 179 - 196. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1180122>

برناوي، محمد عبدالله، الثقفي، سامية رفعان، و بتاوي، فارس بن عمر. (2025). تحول إدارة السلامة في المشاريع العملاقة: استكشاف تأثير التكنولوجيا الذكية والرقمنة على تحسين الأداء والسلامة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج9، ع1 ، 28 - 36. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1583890>

Fadhel, R., & Alqurs, A. (2025). Enhancing Occupational Health and Safety Through Strategic Leadership: The Mediating Role of Total Quality Management in Hodeida Hospitals, Yemen. *Risk Management and Healthcare Policy*, 823-842.

Mungai, E. G., & Mang'ana, R. (2025). STRATEGIC INTEGRATION MANAGEMENT AND SAFETY PERFORMANCE OF AVIATION INDUSTRY IN KENYA. *International Journal of Innovation, Enterprise, and Social Sciences*, 5(1), 202-219.

Elshaer, E. (2025). Alignment of Safety Management System with Business Strategy to Promote Safety Performance in Construction Field. *IJSAT-International Journal on Science and Technology*, 16(2).

Niknezhad, S. S., Velez, E., & Mannan, M. S. The Role of Leadership and Management Systems to Ensure Safety in Energy Sectors. Available at SSRN 5096376.