

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على ثقافة السلامة – دراسة ميدانية في شركة الشعبية للمياه والكهرباء

The Impact of Transformational Leadership on Safety Culture: A Field Study in Shuaibah Water and Electricity Company

إعداد الطالب/

منصور محمد تكروني

233001535

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يُعد أسلوب المكافآت والعقوبات من الأساليب التقليدية الشائعة التي يستخدمها القادة لتوجيه سلوك العاملين، خاصة فيما يتعلق بالامتثال لإجراءات السلامة، حيث يسهم هذا الأسلوب في ضبط السلوك من خلال تعزيز الأداء الجيد ومعاقبة السلوكيات المخالفة. غير أن هذا النوع من القيادة، والمعروف بالنمط التبادلي، يركز بشكل رئيسي على العلاقة التبادلية القائمة بين القائد والمرؤوس، دون التطرق العميق إلى بناء قنوات أو تغيير القيم الجوهرية لدى الأفراد. وفي المقابل، يبرز أسلوب القيادة التحويلية كنهج أكثر تأثيراً وفاعلية في تطوير ثقافة السلامة، إذ لا يقتصر دوره على الرقابة والتحفيز الخارجي، بل يمتد إلى إلهام العاملين، وتوجيههم نحو تبني رؤية مشتركة تركز على القيم المؤسسية العليا. فالقيادة التحويلية تعمل على إعادة تشكيل منظومة القيم والمعتقدات لدى الموظفين، بما يجعلهم أكثر التزاماً بممارسات السلامة، ليس بدافع الخوف من العقوبة أو الطمع في المكافأة، بل بدافع الإيمان العميق بأهمية السلامة كجزء لا يتجزأ من ثقافة العمل. من هذا المنطلق، فإن تبني القادة لهذا الأسلوب في القيادة يسهم في بناء بيئة عمل صحية وآمنة، تقوم على التعاون، وتحفز المبادرات الفردية، وتُعزز من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه أنفسهم وزملائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والاستقرار المؤسسي. (Goh,2017).

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى استثارة الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، حيث يعمل على تلبية حاجاتهم وتحفيز قدراتهم وإمكاناتهم، بهدف تحقيق تغيير إيجابي ومقصود داخل المؤسسة. وبهذا الشكل، لا يقتصر دور القائد على إدارة المهام فحسب، بل يتعداها إلى إحداث تحول في سلوكيات ومواقف الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وثقافة العمل.

تستند القيادة التحويلية على أساس أخلاقي وقيمي راسخ، حيث يُتوقع من القائد التحويلي أن يكون نموذجاً يُحتذى به في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية. ويعبر عن هذا المفهوم بأنه: "لكي يكون القائد تحويلياً حقيقياً، يجب أن يعمل على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في أعينهم". وبذلك، لا يقتصر دور القائد على توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية فحسب، بل يتعداه إلى تعزيز القيم الأخلاقية التي تُلهِمهم وتُحفّزهم على الأداء المتميز والمساهمة في خلق بيئة عمل متماسكة وقائمة على الثقة والاحترام المتبادل. (جاد ، 2015)

وتشير ثقافة السلامة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تعكس مدى التزام المؤسسة بالسلامة على جميع المستويات. وتعتبر هذه الثقافة عن أولوية دمج السلامة في العمليات اليومية، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين ونتائج السلامة داخل المنظمة. يمكن فهم ثقافة السلامة من خلال عدة أبعاد ومفاهيم تساعد على تفسير طبيعتها وآليات عملها، حيث تتضمن الجوانب النفسية المرتبطة بالمواقف والاتجاهات تجاه السلامة، والسلوكيات الفعلية المتبعة في العمل، بالإضافة إلى الظروف البيئية والتنظيمية التي تحيط بالموظفين. كما يمكن النظر إلى تطور ثقافة السلامة على أنه عملية متدرجة تمر بمراحل تبدأ من تجاهل السلامة، مروراً

برود فعل سطحية، إلى تبني إجراءات حسابية، ومن ثم إلى ممارسات استباقية، وصولاً إلى ثقافة متجذرة وعميقة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات السلامة. يتطلب تقييم ثقافة السلامة دراسة شاملة تشمل مواقف الموظفين، والسلوكيات الظاهرة المتعلقة بالسلامة، والبيئة التنظيمية، مما يتيح فهماً دقيقاً يمكن من خلاله تصميم تدخلات فعالة لتحسين أداء السلامة في المنظمة. (Priambodo,2025)

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على ثقافة السلامة في شركة الشعبية للمياه والكهرباء، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة والتحويلات في قيم ومواقف العاملين تجاه السلامة المهنية. وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز بيئة العمل الآمنة وتحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم تحقيق أهداف الشركة في مجال السلامة والصحة المهنية.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر ثقافة السلامة من الركائز الأساسية لضمان بيئة عمل آمنة وخالية من الحوادث، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات السلامة وممارسات العاملين. ومن خلال أنماط القيادة المختلفة، يتأثر تكوين هذه الثقافة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالسلامة المهنية. تعتمد العديد من المؤسسات أسلوب القيادة التبادلية الذي يركز على أنظمة المكافآت والعقوبات كوسيلة لتوجيه سلوكيات السلامة، إلا أن هذا الأسلوب يقتصر غالباً على التعامل السطحي مع الممارسات السلوكية دون التغيير الجوهري في قيم ومعتقدات العاملين. في المقابل، تبرز القيادة التحويلية كأسلوب قيادي قادر على إحداث تغييرات عميقة في منظومة القيم لدى المرؤوسين، ما يعزز توافقهم مع أهداف المنظمة ويشجعهم على تبني سلوكيات سلامة إيجابية ومشاركة فعالة في برامج السلامة. (Goh,2017).

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو أثر القيادة التحويلية على ثقافة السلامة في شركة الشعبية للمياه والكهرباء؟ حيث يسعى البحث إلى معرفة مدى قدرة القيادة التحويلية على تعزيز قيم وممارسات السلامة، وتأثيرها في رفع وعي العاملين، وتحفيزهم على الالتزام بمعايير السلامة، بهدف تطوير بيئة عمل أكثر أماناً واستدامة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته العلمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلم القيادة التنظيمية وثقافة السلامة المهنية، لاسيما في البيئات الصناعية ذات الطبيعة الخطرة مثل قطاع المياه والكهرباء. إذ يُسلط البحث الضوء على العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية، بوصفها أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة القائمة على التحفيز والإلهام والتمكين، وبين بناء ثقافة مؤسسية تركز على الوعي بالسلامة والالتزام الجماعي بالإجراءات الوقائية.

يمثل هذا الموضوع مجالاً بحثياً متجدداً لا يزال بحاجة إلى دراسات معمقة، خاصة في السياق العربي والخليجي، حيث تُعدّ البحوث الميدانية التي تدمج بين الجوانب السلوكية والإدارية للقيادة والتحسينات في مجال السلامة المهنية نادرة نسبياً. كما يُسهم هذا البحث في توسيع الفهم النظري لمفهوم القيادة التحويلية من خلال ربطه بمخرجات غير تقليدية مثل ثقافة السلامة، والتي غالباً ما يتم تناولها في دراسات منفصلة أو من زوايا تقنية بحتة.

وإلى جانب ذلك، يُقدم البحث نموذجاً نظرياً وتطبيقياً قابلاً للقياس من خلال تطوير أداة استقصائية علمية تستند إلى مقاييس معتمدة لقياس خصائص القيادة التحويلية ومظاهر ثقافة السلامة. ويُعدّ هذا النموذج إضافة علمية يمكن استخدامها في دراسات مقارنة مستقبلية، أو في تحليل مدى جاهزية المؤسسات الصناعية لاعتماد أساليب قيادة تحفز التغيير التنظيمي الإيجابي وتحسين بيئة العمل.

الأهمية العملية

أما على المستوى العملي، فإن نتائج هذا البحث تُشكل أداة استراتيجية لدعم عمليات التحسين داخل شركة الشعيبة للمياه والكهرباء، من خلال تزويد صناع القرار بمؤشرات واقعية حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المستويات الإدارية المختلفة، ومدى تأثيرها المباشر وغير المباشر في تعزيز ثقافة السلامة بين العاملين. ويُتيح ذلك للإدارة العليا مراجعة سياساتها في اختيار القيادات وتطويرهم، وتوجيه برامج التدريب والتقييم الإداري نحو السمات القيادية ذات التأثير الأكبر في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة.

كما أن البحث يسهم في تمكين الشركة من تصميم مبادرات نوعية تُرسّخ قيم السلامة، وتعزز من امتثال الموظفين لإجراءات الوقاية وتقليل معدلات الحوادث المهنية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف المرتبطة بالمخاطر. ويُعدّ هذا الأمر حاسماً في مؤسسة خدمية ذات طبيعة تشغيلية حساسة مثل شركة الشعيبة، التي تعتمد على سلامة العمليات كعنصر جوهري في استمرارية العمل وتقديم الخدمة العامة.

إضافة إلى ما سبق، يُمكن تعميم نتائج البحث على مؤسسات صناعية وخدمية مماثلة، سواء في المملكة العربية السعودية أو في المنطقة الخليجية عموماً، مما يُكسب هذه الدراسة بعداً استرشادياً يمكن الاستفادة منه على نطاق أوسع. ولا شك أن تعميق الفهم بكيفية تأثير القيادة التحويلية على ثقافة السلامة يفتح المجال أمام تطوير أطر تنظيمية أكثر

مرونة وفعالية، تسهم في بناء بيئات عمل قائمة على الثقة والتمكين والالتزام الجماعي، وهي مقومات أساسية لتعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية طويلة الأمد.

أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة الشعبية للمياه والكهرباء، وذلك من خلال قياس الخصائص والسلوكيات القيادية لدى المدراء والقادة العاملين في المؤسسة، مثل التحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.
2. قياس درجة ثقافة السلامة في بيئة العمل بالمؤسسة، وذلك عبر تقييم مدى التزام العاملين بمعايير وإجراءات السلامة، ومستوى وعيهم بالمخاطر المهنية، بالإضافة إلى تحديد القيم والممارسات التي تشكل ثقافة السلامة داخل الشركة.
3. تحليل أثر القيادة التحويلية على ثقافة السلامة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة ومستوى تبني ثقافة السلامة، مع تحديد ما إذا كانت القيادة التحويلية تلعب دورًا مؤثرًا في تعزيز السلوكيات الوقائية والالتزام بمعايير السلامة.
4. اقتراح توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث لتعزيز دور القيادة التحويلية في تحسين ثقافة السلامة داخل الشركة، بهدف تقليل الحوادث المهنية وتحسين بيئة العمل بشكل عام.
5. تسليط الضوء على الفجوات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في بناء ثقافة السلامة، وذلك لمساعدة الإدارة في وضع استراتيجيات تطويرية تستجيب لهذه التحديات.

تساؤلات الدراسة

- 1- ما هو مستوى تطبيق القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية في شركة الشعبية للمياه والكهرباء؟
- 2- ما هو مستوى ثقافة السلامة السائد في بيئة العمل داخل شركة الشعبية للمياه والكهرباء؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تبني ثقافة السلامة في شركة الشعبية؟
- 4- ما هي الفجوات أو المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السلامة داخل الشركة؟
- 5- ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز دور القيادة التحويلية في تحسين ثقافة السلامة داخل شركة الشعبية للمياه والكهرباء؟

فروض الدراسة:

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية في شركة الشعبة للمياه والكهرباء.
- تتمتع شركة الشعبة للمياه والكهرباء بمستوى جيد من ثقافة السلامة في بيئة العمل.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والتأثير الملم) ومستوى تبني ثقافة السلامة في شركة الشعبة للمياه والكهرباء.
- تواجه الشركة بعض الفجوات أو المعوقات التي تؤثر سلباً على تطبيق القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السلامة.

الدراسات السابقة:

دراسة (السلمي، 2024) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى موظفي وزارة الصحة بمحافظة جدة، من خلال التركيز على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، والتمكين، إلى جانب دراسة توفر أبعاد إدارة الأزمات التي تشمل: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم التنظيمي. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى توافر هذه الأبعاد تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 18912 موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم قوامها 377 موظفاً، وجرى جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من 59 عبارة وُزعت إلكترونياً. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، حيث تبين أن 79.2% من التغير في فاعلية إدارة الأزمات يُعزى إلى أبعاد القيادة التحويلية، وكان للتمكين والاستثارة الفكرية التأثير الأبرز، بينما ظهر أثر سلبى للاعتبارات الفردية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في بعض الأبعاد تبعاً لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: تعزيز ثقافة التمكين عبر تفويض الصلاحيات، وتشجيع التفكير الابتكاري من خلال التدريب وورش العمل، وتطوير النماذج القيادية الملهمة، وتحسين أساليب التحفيز الإلهامي، وإعادة النظر في كيفية التعامل مع الفروقات الفردية لتفادي آثارها السلبية على الأداء الجماعي.

دراسة (Kozhiparambath,2024):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يؤديه أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز مناخ سلامة إيجابي يدعم سلوكيات السلامة ويدعم رفاهية الموظفين في المؤسسات. ويأتي هذا في ظل تزايد الاهتمام العلمي والمهني بتأثير أنماط القيادة على السلامة والصحة النفسية للعاملين في البيئات التنظيمية المختلفة، حيث تُعد القيادة التحويلية واحدة

من بين ستة أنماط قيادية رئيسية تحظى باهتمام بحثي متزايد نظراً لارتباطها الوثيق بمتغيرات الأداء الفردي والتنظيمي. وفي هذا الإطار، سعت الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة هذا النمط القيادي في بناء ثقافة مؤسسية تُعزز من التفاعل الإيجابي مع برامج السلامة وتُساهم في تحسين الرفاهية العامة للموظفين.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة منهجية وتحليل نوعي للبحوث، مستندة إلى إرشادات PRISMA الخاصة بإعداد المراجعات المنهجية والتحليلات التلوية. وتمت مراجعة 350 دراسة منشورة في الفترة ما بين 2013 و2023، حيث استوفت 31 دراسة منها المعايير المنهجية وأفادت مباشرة بأهداف البحث. وقد أظهر التحليل النوعي للمحتوى أن القيادة التحويلية تُساهم بشكل فعال في تشكيل مناخ سلامة استراتيجي في بيئة العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتمكين الموظفين، وإلهامهم للعمل وفق أهداف السلامة المؤسسية. كما تبين أن لهذا النمط القيادي تأثيراً إيجابياً على مستويات الرفاه النفسي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. وعلى الرغم من النتائج الإيجابية، كشفت الدراسة عن عدد من الفجوات البحثية، من بينها محدودية الدراسات التجريبية التي تبحث في العوامل الوسيطة التي تشرح الكيفية التي تؤثر بها القيادة التحويلية على الصحة النفسية والرضا الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية تستهدف هذه المتغيرات الوسيطة، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في السياقات الصناعية والمؤسسات الخدمية على حد سواء، بما يُعزز من فهم أعمق لدور القيادة التحويلية ويسهم في تطوير استراتيجيات مؤسسية مستدامة تضمن سلامة ورفاهية القوى العاملة.

دراسة (Zheng,2022) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف ومتى تُحدث القيادة التحويلية آثاراً متباينة على الامتثال للسلامة المهنية، من خلال تحليل الآليات الوسيطة والظروف السياقية التي تؤثر في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي زمني مؤجل (time-lagged) لجمع البيانات من عينة مكونة من 309 موظفًا في قطاع البناء في الصين، وذلك لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على سلوكيات الامتثال للسلامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على امتثال الموظفين لإجراءات السلامة من خلال تعزيز شعورهم بالالتزام الشخصي تجاه القائد. بمعنى أن الشعور بالولاء والواجب تجاه القائد يدفع الموظفين إلى الالتزام الأكبر بمعايير السلامة. ومع ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن تأثير سلبي غير مباشر لهذا النمط القيادي، يتمثل في زيادة درجة تسامح الموظفين مع مخاطر السلامة، أي أنهم قد يُظهرون ميلاً أكبر لتحمل المخاطر بسبب الثقة الزائدة أو الحافز لتحقيق الأهداف.

كما أظهرت الدراسة أن تصورات الموظفين لمناخ السلامة داخل بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في توجيه هذه التأثيرات المتضادة. فعندما يكون مناخ السلامة المدرك مرتفعاً، يزداد الأثر الإيجابي غير المباشر للقيادة التحويلية عبر الشعور بالالتزام تجاه القائد. أما عندما يكون هذا المناخ ضعيفاً أو غير محفّز، فإن الأثر السلبي غير المباشر، عبر ارتفاع تسامح المخاطر، يصبح أكثر وضوحاً وتأثيراً.

وتناقش الدراسة في الختام الأبعاد النظرية لهذه النتائج، لاسيما في توسيع فهمنا لتأثيرات القيادة التحويلية في سياقات العمل عالية الخطورة، كما تتناول الآثار العملية المتعلقة بتصميم استراتيجيات قيادية أكثر توازنًا في بيئات تتطلب أعلى درجات الامتثال للسلامة المهنية.

دراسة (Draghici,2022):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط الذي يلعبه مناخ السلامة في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الآمن لدى العاملين. وقد شملت الدراسة 287 مشاركًا من موظفي مصنعين للتصنيع، يقع الأول في تركيا والثاني في رومانيا، حيث تم دمج البيانات من كلا الموقعين في قاعدة بيانات موحدة نظرًا لتشابه طبيعة المنتجات المقدمة من الشركتين لنفس العميل في قطاع صناعة السيارات. استخدمت الدراسة أداة تحليل الوساطة Preacher and Hayes عبر برنامج SPSS الإصدار 21، وذلك بهدف التركيز على سلوكيات السلامة في بيئة التصنيع التي تمثل قطاعًا عالي المخاطر. أظهرت نتائج التحليل أن مناخ السلامة يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الآمن، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين سلوكيات السلامة جزئيًا من خلال تعزيز تصورات الموظفين لمناخ السلامة داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير في تشكيل تصورات العاملين حول مناخ السلامة، مما يعزز بدوره الممارسات والسلوكيات المتعلقة بالسلامة المهنية. وتقدم هذه النتائج قيمة عملية للمديرين في كلا المصنعين، فضلاً عن إثراء الفهم العلمي لأهمية مناخ السلامة ودور القيادة التحويلية في تعزيز بيئة عمل أكثر أمانًا ورفع مستوى الالتزام بسلوكيات السلامة المهنية.

دراسة (Asad,2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المعدّل الذي تؤديه القيادة في تحسين أداء السلامة المهنية، من خلال تأثيرها غير المباشر على كل من ثقافة السلامة ومناخها داخل بيئات العمل. وتنبع أهمية هذه الدراسة من واقع الدول النامية، حيث لا تحظى قضايا الصحة والسلامة المهنية بالاهتمام الكافي، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ في هذه السياقات تزايد مستمر في معدلات الحوادث المهنية، ويُعزى ذلك بشكل رئيسي إلى غياب ثقافة السلامة في مواقع العمل. كما تعاني العديد من الشركات من نقص في الموارد، مما يصعب عليها خلق مناخ سلامة فعال ومستدام. وفي هذا الإطار، لا تقتصر العوامل المؤثرة على المناخ والثقافة المؤسسية فحسب، بل يمتد التأثير إلى سلوك القادة، الذين يلعبون دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك العاملين نحو الممارسات الآمنة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بجمع بيانات ميدانية من فئتين رئيسيتين: العمال والمديرين، وذلك باستخدام استبيان مُهيكل جرى التحقق من صدقه وثباته. وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بهدف اختبار العلاقات السببية والوسائط المحتملة. وقد كشفت النتائج أن كلاً من ثقافة السلامة ومناخ السلامة لهما تأثيرات مباشرة وملموسة على أداء السلامة داخل المؤسسات، غير أن القيادة التحويلية لم تُظهر تأثيراً شاملاً على هذين المتغيرين، بل اقتصرَت أهميتها على تعزيز العلاقة بين ثقافة السلامة وأداء السلامة فقط، مما يعني أن تأثيرها يبرز بشكل أكبر عندما تكون ثقافة السلامة حاضرة وقوية.

وتُعد هذه النتائج إسهاماً مهماً في إطار نظرية الإدراك الاجتماعي، إذ توضح كيف يمكن للقيادة أن تلعب دوراً تكميلياً، لا مباشراً، في دعم مخرجات السلامة المهنية. كما توجّه هذه الدراسة الباحثين المستقبليين إلى توسيع نطاق تحليلهم ليشمل القطاعات الصناعية الكبرى في الدول النامية، بغية التحقق من مدى انطباق نفس العلاقة في سياقات أكثر تعقيداً وتنوعاً من حيث الموارد والهيكل التنظيمي.

دراسة (Rowlinson,2017):

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير الفهم النظري لهذا المجال من خلال تقديم تعديل طفيف على النموذج المفاهيمي التقليدي، حيث تُعالج القيادة التحويلية بوصفها عاملاً سابقاً ومؤثراً في تكوين مناخ السلامة، وليس مجرد متغير مستقل.

وقد قامت الدراسة بتطوير نموذج وساطة متعدد يُوضّح الآليات التي تنتقل من خلالها تأثيرات القيادة التحويلية إلى سلوكيات السلامة لدى العاملين. تم تقدير هذا النموذج باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، بناءً على بيانات استبيان فردية جُمعت من عينة عشوائية من عمال البناء المقيمين في هونغ كونغ. وقد أكدت النتائج الافتراضات الأساسية للدراسة، حيث تبين أن القيادة التحويلية تترك تأثيراً مباشراً على مناخ السلامة، ويُعزز هذا التأثير عبر جودة علاقات تبادل القادة مع الأعضاء (LMX) في سياق السلامة. كما أظهرت النتائج أن مناخ السلامة يؤثر بدوره على سلوك السلامة المهني من خلال تعزيز معرفة العاملين بقواعد وإجراءات السلامة.

تشير هذه النتائج إلى أن التدخلات الرامية إلى تحسين مناخ السلامة ستكون أكثر فاعلية إذا تم تعزيز أنماط القيادة التحويلية لدى المشرفين، وتشجيعهم على خلق بيئة عمل آمنة يشعر فيها الموظفون بالحرية للتعبير عن مخاوفهم المتعلقة بالسلامة دون خشية من العقاب، مع التأكيد المستمر والمتكرر على أهمية السلامة كأولوية قصوى في مواقع العمل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول مفهومين رئيسيين: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وثقافة السلامة (Safety Culture)، حيث يُشكّلان الركيزتين الأساسيتين لفهم تأثير أساليب القيادة على بيئة العمل والسلامة المهنية في المؤسسات ذات الطابع الصناعي.

القيادة التحويلية:

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من أبرز نظريات القيادة الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، ويُعزى الفضل في تطوير هذا المفهوم إلى برنارد باس (Bass, 1985) الذي وسّع نموذج القيادة التبادلية ليشمل نمطاً أكثر تأثيراً يتسم بالقدرة على إحداث تغييرات جذرية في القيم والمواقف والسلوكيات. وتقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية هي:

فأولاً، "التأثير المثالي (Idealized Influence)" يتمثل في تصرف القائد كنموذج يُحتذى به، لا من خلال التركيز فقط على تحقيق الأهداف الإنتاجية، بل من خلال القيام بما هو صائب أخلاقياً، مما يعزز من التزامه الشخصي بالسلامة والصحة المهنية. هذا الالتزام يعزز ثقة العاملين بالإدارة ويزيد من ولائهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

ثانياً، "التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)" يشير إلى قدرة القادة على إلهام مرؤوسهم لاعتناق رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الفردية. وفي مجال السلامة، فإن هذا النوع من التحفيز يدفع العاملين لتحقيق مستويات عالية من السلامة قد كانت تُعتبر في السابق غير قابلة للتحقيق، مثل تحقيق هدف "الصفر حوادث". وغالباً ما يستخدم القادة الرموز والقصص المهمة لترسيخ هذه الرؤية.

أما "الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)"، فهي تظهر عندما يشجع القادة موظفيهم على التفكير النقدي والتشكيك في الممارسات التقليدية، مما يعزز الابتكار في التعامل مع قضايا السلامة ويُشجع على تبادل المعرفة. هذا النمط يُفضي إلى خلق ثقافة تعلم تنظيمي تعزز من فهم الموظفين للمشكلات المرتبطة بالسلامة، وتحثهم على اقتراح حلول خلاقة وأمنة بدلاً من اتخاذ قرارات متهورة.

وأخيراً، فإن "الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)" يعكس اهتمام القائد الحقيقي برفاهية مرؤوسيه، بما في ذلك صحتهم وسلامتهم. فالقائد التحويلي لا يكتفي فقط بالتقيد باللوائح القانونية الخاصة بالسلامة، بل يسعى إلى ضمان ألا يتعرض العاملون لأي نوع من الإصابات أو المشكلات الصحية، ما يُظهر حرصاً شخصياً يعزز الشعور بالأمان والانتماء.

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تشكل ركيزة محورية في بناء ثقافة سلامة فعّالة ومستدامة، حيث لا تقتصر على الرقابة أو الالتزام الإجرائي، بل تسعى إلى ترسيخ قيم السلامة كعنصر جوهري في هوية المؤسسة. (Goh, 2017).

ثقافة السلامة:

تشير ثقافة السلامة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشترك فيها أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم فيما يتعلق بالسلامة المهنية. وتُعرف ثقافة السلامة بأنها "الطريقة التي تُدار بها السلامة في بيئة العمل، وهي تمثل درجة الالتزام الجماعي بالسلامة على جميع المستويات التنظيمية. (بن أحمد ، 2024)

تتضمن ثقافة السلامة عدة مكونات مثل (بن أحمد ، 2024):

- الإدراك بالمخاطر والوعي بها.
- الالتزام بالإجراءات الوقائية.
- الدعم القيادي والتشريعي للسلامة.
- التواصل المفتوح حول قضايا السلامة.
- التعلم المستمر من الحوادث والأخطاء.

التأثيرات الرئيسية على ثقافة السلامة

التأثير الإيجابي المباشر: تعمل القيادة التحويلية على تعزيز ثقافة السلامة بشكل كبير من خلال تعزيز القيم المشتركة والتواصل المفتوح وسلوكيات السلامة الاستباقية بين الموظفين. (Herachwati, Fachrindra, 2025).

تحسين نتائج السلامة: أفادت المنظمات التي لديها قادة تحويليون بوقوع عدد أقل من الأحداث السلبية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين نتائج سلامة المرضى أو العمال. (Ree, Viksveen, Seljemo, 2020)

آثار الوساطة والاعتدال: غالبًا ما تُسهم ثقافة السلامة في توسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات السلامة، مما يعني أن تأثير القيادة على السلامة ينعكس بشكل كبير من خلال الثقافة التي تُنشئها. في بعض السياقات، تُخفف القيادة التحويلية أيضًا من تأثير ثقافة السلامة على أداء السلامة، مما يُعزز الآثار الإيجابية. (Asif, 2021).

إن القيادة التحويلية دافع أساسي لثقافة سلامة راسخة، تُفضي إلى سلوكيات أكثر أمانًا، ونتائج سلامة مُحسّنة، وبيئة عمل أكثر إيجابية. وتزداد فعاليتها عند دمجها مع الجهود المبذولة لبناء ثقافة سلامة استباقية واستدامتها.

النظريات المتبعة في البحث :

نظرية القيادة التحويلية:

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات القيادية الحديثة، وقد طُورت على يد الباحث James MacGregor Burns ولاحقاً Bernard Bass. (Goh, 2017).

نظرية مناخ السلامة:

تُكَمَّل هذه النظرية الإطار العام للدراسة، حيث ترى أن تصور الموظفين لمستوى الاهتمام المؤسسي بالسلامة (أي مناخ السلامة) يتأثر بشكل كبير بسلوكيات القادة ومواقفهم. ويعد مناخ السلامة تمثيلاً ملموساً لثقافة السلامة التنظيمية. (بن أحمد ، 2024)

بالتالي، تهدف الدراسة إلى استكشاف هذا الأثر في السياق الميداني لشركة الشعبية للمياه والكهرباء، حيث تعد السلامة من الأولويات الأساسية في بيئة عملها التي تتسم بالتعقيد والمخاطر العالية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) ، الذي يُعد من المناهج العلمية الفعالة في دراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، لا سيما عند الرغبة في وصف الواقع الحالي وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة داخل بيئة العمل. يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات دقيقة حول طبيعة القيادة التحويلية وثقافة السلامة، وتحليل تأثير الأولى على الثانية باستخدام أدوات بحث كمية.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والمديرين في شركة الشعبية للمياه والكهرباء، وخاصة العاملين في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا، الذين لهم دور مباشر في اتخاذ القرارات وتوجيه فرق العمل. سيتم تحديد عينة تمثيلية من هذا المجتمع باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مع مراعاة تمثيل متوازن من الجنسين والخبرات العملية.

أدوات البحث

تم استخدام الاستبانة المعيارية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صممت لتشمل مقاييس علمية معتمدة لقياس:

- أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي)، مستندة إلى

مقياس القيادة التحويلية لباس وباس (Bass & Avolio, 1994)

- أبعاد ثقافة السلامة، اعتماداً على مقياس ثقافة السلامة المعتمد في الدراسات السابقة) مثل نموذج

(Cooper, 2000).

تحتوي الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت من خمسة درجات (1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

طرق جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل مباشر داخل مقر الشركة، مع توفير شرح واضح لأهداف البحث وأهمية المشاركة، لضمان الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية. كما تم استخدام طرق إلكترونية داعمة لجمع الاستجابات من بعض الموظفين غير المتواجدين في الموقع خلال فترة جمع البيانات.

طرق تحليل البيانات

سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في معالجة البيانات المجمعة، حيث شملت مراحل التحليل:

- التحليل الوصفي: لتحديد خصائص العينة ومستوى كل من القيادة التحويلية وثقافة السلامة.
- اختبار الاتساق الداخلي: باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية أبعاد الاستبانة.
- التحليل الارتباطي: لاختبار وجود علاقة بين متغيرات القيادة التحويلية وأبعاد ثقافة السلامة.
- تحليل الانحدار الخطي: لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل على ثقافة السلامة كمتغير تابع.

الاعتبارات الأخلاقية

سيتم مراعاة الجوانب الأخلاقية في البحث، حيث تم الحصول على موافقة الجهات المختصة في الشركة، وضمان سرية المعلومات وحماية هوية المشاركين، كما تم إعلامهم بحرية المشاركة وعدم وجود أي تأثير على أوضاعهم الوظيفية.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية، نظرًا لقدرتها على جمع معلومات كمية دقيقة من عدد كبير من أفراد عينة الدراسة بشكل موحد ومنهجي، مما يسهل تحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركة الشعبية للمياه والكهرباء الواقعة في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم إجراء البحث وجمع البيانات ضمن هذا الموقع تحديداً. ويأتي اختيار هذه المؤسسة نظراً لأهميتها الاستراتيجية في قطاع الخدمات الحيوية، وكونها تمثل بيئة عمل تتسم بخصائص ومخاطر تتطلب مستوى عاليًا من ثقافة السلامة والقيادة الفعالة.

الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام الميلادي 2025، حيث تم تحديد هذه الفترة الزمنية لجمع البيانات وتحليلها، مما يتيح دراسة الوضع الراهن للقيادة التحويلية وثقافة السلامة في الشركة ضمن الإطار الزمني الحالي والظروف التنظيمية والاقتصادية السائدة في هذا العام.

المراجع:

المراجع العربية:

جادر، غادة. (2015). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 31(1)، 70-107.

السلمي، أبرار. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(73).

بن أحمد، نوال. (2024). ثقافة السلامة المهنية كآلية للحد من إعاقة تطبيقها. مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا، 4(1)، 12-40. <https://asjp.cerist.dz/en/article/240527>

المراجع الأجنبية:

Goh, Y. M. (2017). Impact of transformational leadership on safety culture. *Safety and Resilience Research Unit*, 12(2), 10-15.

Ree, E., Viksveen, P., & Seljemo, C. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>.

Asif, M., Kashif, M., George, S., Khan, G., Sheikh, U., & Asad, M. (2021). Synergetic effect of safety culture and safety climate on safety performance in SMEs: does transformation leadership have a moderating role?. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28, 1858 - 1864. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1942657>.

Zheng, J., Wang, Y., Wu, T., & Ruan, R. (2022). Divergent effects of transformational leadership on safety compliance: A dual-path moderated mediation model. *PLoS ONE*, 17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262394>.

Priambodo, Y. (2025). Influence of Leadership Behavior on Safety Culture Integration at PT Cipta Kridatama Site PT Borneo Indobara. *International Journal of Economics (IJEC)*. <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.1208>.

Herachwati, N., & Fachrindra, M. (2025). Hubungan Transformational Leadership terhadap Safety Culture pada Institusi Kesehatan: Sebuah Studi Telaah Literatur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i1.5344>.

Rowlinson, S., Koh, T., Bridge, A., Shen, Y., & Ju, C. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Safety Climate and Individual Safety Behavior on Construction Sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph14010045>.

Asad, M., Kashif, M., Sheikh, U., Asif, M., George, S., & Khan, G. (2021). Synergetic effect of safety culture and safety climate on safety performance in SMEs: does transformation leadership have a moderating role?. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28, 1858 - 1864. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1942657>.

Kozhiparambath, L., Mahmoud, F., Moda, H., & Abdelrahim, R. (2024). The impact of leadership on workplace safety climate and employees' well-being with particular focus on transformational leadership. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 31, 205 - 213. <https://doi.org/10.1080/10803548.2024.2424078>.

Draghici, A., Dursun, S., Başol, O., Găureanu, A., & Boatca, M. (2022). The Mediating Role of Safety Climate in the Relationship between Transformational Safety Leadership and Safe Behavior—The Case of Two Companies in Turkey and Romania. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14148464>.

Bass, B & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership*, London: SAGE publication, Inc.