



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

عنوان البحث:

أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية

The Impact of Safety Leadership on Employee Performance in Industrial Organizations in Saudi Arabia

## Research Proposal

إعداد الطالب:

Ahmed Hassan Al-mawalad

إشراف:

العام الدراسي: 2026م



## فهرس المحتويات

### Contents

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| المقدمة.....                                    | 4  |
| مشكلة الدراسة.....                              | 5  |
| أهمية الدراسة.....                              | 6  |
| أ) الأهمية العلمية:.....                        | 6  |
| ب) الأهمية التطبيقية:.....                      | 6  |
| أهداف الدراسة.....                              | 7  |
| الهدف العام:.....                               | 7  |
| الأهداف الخاصة:.....                            | 7  |
| تساؤلات الدراسة.....                            | 8  |
| التساؤل الرئيس:.....                            | 8  |
| التساؤلات الفرعية:.....                         | 8  |
| فروض الدراسة.....                               | 9  |
| الفرضية الرئيسة:.....                           | 9  |
| الفرضيات الفرعية:.....                          | 9  |
| الدراسات السابقة.....                           | 10 |
| الفجوة البحثية.....                             | 11 |
| الإطار النظري للدراسة.....                      | 12 |
| 1. القيادة في السلامة (Safety Leadership):..... | 12 |
| 2. ثقافة السلامة (Safety Culture):.....         | 12 |
| 3. أداء الموظفين (Employee Performance):.....   | 12 |
| النموذج المفاهيمي للدراسة:.....                 | 12 |
| المنهجية وطرق البحث.....                        | 13 |
| مجتمع وعينة الدراسة.....                        | 14 |
| أ) المجال البشري:.....                          | 14 |
| ب) المجال المكاني:.....                         | 14 |



|                              |    |
|------------------------------|----|
| ج) المجال الزمني:.....       | 14 |
| أداة الدراسة.....            | 15 |
| أساليب التحليل الإحصائي..... | 16 |
| حدود الدراسة.....            | 17 |
| أ) المجال البشري:.....       | 17 |
| ب) المجال المكاني:.....      | 17 |
| ج) المجال الزمني:.....       | 17 |
| References المراجع.....      | 18 |



## المقدمة

تُعدّ السلامة المهنية في البيئات الصناعية من أبرز الأولويات التي تشغل بال المنظمات والحكومات في آنٍ واحد، إذ تُمثّل الحوادث المهنية وإصابات العمل عبئاً اقتصادياً وبشرياً جسيماً يُلقي بظلاله على كفاءة الإنتاج وجودة بيئة العمل. وفي ظل التوسع الصناعي المتسارع الذي تشهده كثير من دول العالم، باتت منظومة السلامة المهنية ضرورةً استراتيجية لا تحتل التأجيل، سواء من منظور أخلاقي يُوجب الحفاظ على سلامة الإنسان وكرامته، أم من منظور تنظيمي يربط أداء المنظمة وتنافسيتها بمستوى بيئة العمل الآمنة.

ويتصدّر القائدُ مشهدَ بناء ثقافة السلامة داخل المنظمات الصناعية، ذلك أن القيادة لا تقتصر على اتخاذ القرارات الإدارية أو توجيه العمليات التشغيلية، بل تمتد لتشمل تشكيل القيم والتوجهات السلوكية التي يتبنّاها الموظفون في تعاملهم مع متطلبات السلامة. فحين يُجسّد القائد السلوكَ الآمن بنفسه ويُرسّخه في بيئة العمل، فإنه يُحوّل السلامة من إجراء روتيني إلى ثقافة مؤسسية راسخة تنعكس إيجاباً على أداء الأفراد ورفاهيتهم. وقد أثبتت الدراسات الأكاديمية أن نمط القيادة يُسهم إسهاماً مباشراً في تحديد مستوى الالتزام بمعايير السلامة، وأن القادة الملتزمين بها يتمكنون من رفع مستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية بصورة ملموسة.

وتنبثق أهمية دراسة القيادة في السلامة من إدراك متنامٍ مفاده أن السياسات والإجراءات الرسمية، على أهميتها، لا تكفي وحدها لضمان بيئة عمل آمنة ومنتجة. إذ يُشكّل السلوك القيادي المحركَ الحقيقي الذي يدفع الموظفين نحو الامتثال الطوعي لمتطلبات السلامة والتفاعل الإيجابي مع مؤشرات الأداء. لذا، فإن فهم الآليات التي يُؤثّر من خلالها القادة في السلوك الآمن للموظفين يُمثّل إسهاماً علمياً وعملياً ذا قيمة بالغة في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية.

وفي السياق السعودي تحديداً، يكتسب هذا الموضوع أهمية استثنائية في ضوء رؤية 2030 التي تُعلي من مكانة التصنيع وتطوير البنية الإنتاجية الوطنية. فمع توسع المنشآت الصناعية في قطاعات البتروكيماويات والصناعات التحويلية والإنشاء والتعدين، برزت الحاجة إلى تقييم أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في هذه البيئات عالية المخاطر، لا سيما في ظل سُحج الدراسات المحلية التي تعالج هذه العلاقة، مما يُفضي إلى فجوة بحثية واضحة تستوجب المعالجة.

## مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول إشكالية جوهرية تواجه المنظمات الصناعية السعودية، وهي تحديد الدور الفعلي للقيادة في السلامة في التأثير على أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي. فعلى الرغم من اعتماد كثير من المنشآت الصناعية على منظومة واسعة من الإجراءات والبروتوكولات الرسمية لإدارة السلامة المهنية، فإن هذه الإجراءات لا تُفضي دائماً إلى النتائج المرجوة في غياب قيادة ملتزمة قادرة على تعزيز ثقافة السلامة وترسيخها سلوكياً داخل المنظمة.

وقد كشفت الأبحاث الدولية أن الاعتماد المنفرد على الأنظمة والتعليمات الرسمية في مجال السلامة لا يُؤدّد دافعاً حقيقياً للالتزام لدى الموظفين، وإنما يظل أثره محدوداً في غياب قيادة واعية تتبنى قيم السلامة وتُدمجها في الهوية المؤسسية. ومن هنا يتجلى قصور الاقتصر على البُعد الإجرائي دون البُعد القيادي، مما يفتح آفاقاً بحثية نحو دراسة كيفية تحويل القيادة الفاعلة لمتطلبات السلامة إلى أداء فردي ومؤسسي متميز.

وفي إطار القطاع الصناعي السعودي، تبرز الحاجة إلى استيعاب العلاقة بين القيادة في السلامة وأداء الموظفين، نظراً لثُج الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة المحلية بخصائصها الثقافية والتنظيمية والاقتصادية المتميزة.

بناءً على ما سبق، تُصاغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية؟**

## أهمية الدراسة

### (أ) الأهمية العلمية:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من معالجتها موضوعاً يقع في صميم اهتمامات السلوك التنظيمي وإدارة السلامة المهنية. إذ تُسهم في تعميق الفهم النظري لدور القيادة بوصفها متغيراً محورياً في بناء ثقافة السلامة وتوجيه الأداء الوظيفي داخل المنظمات الصناعية، وهو مجال يستدعي مزيداً من البحث، لا سيما في بيئات العمل العربية.

- إثراء الأدب النظري في مجالي القيادة في السلامة والسلوك التنظيمي.
- سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بالبيئة الصناعية السعودية تحديداً.
- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين القيادة في السلامة وأداء الموظفين.

### (ب) الأهمية التطبيقية:

على الصعيد التطبيقي، تحمل هذه الدراسة قيمة عملية بالغة لأصحاب القرار في المنظمات الصناعية السعودية، إذ ستزود مديري السلامة والقيادات التنفيذية بمعطيات علمية موثوقة تُعينهم على توظيف أساليب القيادة في الارتقاء بمستويات السلامة وتحسين الأداء المؤسسي.

- تقديم توصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات الصناعية لتطوير نماذج القيادة في السلامة.
- دعم صانعي السياسات في صياغة معايير سلامة مهنية أكثر فاعلية وملاءمة للسياق السعودي.
- توفير أدوات قياس وتقييم لأداء الموظفين في ضوء متطلبات السلامة المهنية.

## أهداف الدراسة

### الهدف العام:

تحليل أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الخاصة:

- التعرف على الممارسات القيادية في مجال السلامة المهنية السائدة في المنشآت الصناعية السعودية، وتحديد أبرز أنماطها وأبعادها.
- قياس مستوى أداء الموظفين في المنشآت الصناعية المستهدفة من حيث الإنتاجية والالتزام والسلوك الأمني.
- فحص طبيعة العلاقة بين القيادة في السلامة وأداء الموظفين، وتحديد اتجاهها وحجمها.
- التحقق من الأثر التنبؤي للقيادة في السلامة على مستويات الأداء الوظيفي في البيئات الصناعية.
- تقديم توصيات عملية للقيادات التنفيذية ومديري السلامة لتعزيز الأداء عبر تطوير نماذج القيادة في السلامة.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيس:

ما أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما الممارسات القيادية في مجال السلامة السائدة في المنشآت الصناعية السعودية، ومستوى تطبيقها من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى أداء الموظفين في المنشآت الصناعية السعودية في ضوء متطلبات السلامة المهنية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في السلامة وأداء الموظفين في المنشآت الصناعية السعودية؟
- ما أبعاد القيادة في السلامة الأكثر أثراً في تحسين أداء الموظفين في البيئات الصناعية السعودية؟

## فروض الدراسة

### الفرضية الرئيسة:

H0 (الفرضية الصفرية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

H1 (الفرضية البديلة): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد النمذجة السلوكية في السلامة على أداء الموظفين.
- H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد النمذجة السلوكية في السلامة على أداء الموظفين.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التواصل القيادي حول السلامة على أداء الموظفين.
- H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التواصل القيادي حول السلامة على أداء الموظفين.
- H03: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالسلامة ومؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين.
- H13: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالسلامة ومؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين.

## الدراسات السابقة

استعرض (Clarke (2013 في مراجعته التحليلية الشاملة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وسلوكيات السلامة في بيئات العمل المختلفة، وكشف من خلال التحليل الميتا أن القيادة التحويلية تُحقق أثراً أعمق في تعزيز الالتزام بالسلامة مقارنةً بالقيادة التبادلية، مستنتجاً أن الاستثمار في كفاءات القيادة في السلامة يُسهم في خفض معدلات الحوادث المهنية وتحسين ثقافة السلامة المؤسسية.

وأجرى (Wu et al. (2008 دراسة ميدانية في قطاع المقاولات، قصّت دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة السلامة وأثرها على سلوك العمال، وخلصت إلى أن القادة الذين يُمارسون دعماً فاعلاً لسلامة موظفيهم يُحققون مستويات أعلى من الأداء الأمني وأقل معدلات للإصابات المهنية. كما أكد الباحثون أن تفاعل القائد مع موظفيه بشأن مسائل السلامة يُعزز الانتماء التنظيمي ويُحسن الكفاءة الإنتاجية.

وتناول (Lu & Yang (2010 العلاقة بين القيادة في السلامة والسلوك الأمني للموظفين، وأوضحا أن القيادة التي تُعلي من أولوية سلامة موظفيها تتمكن من رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية في أنشطة السلامة وتقليص الممارسات الخطرة في بيئة العمل.

وفحص (Hofmann & Morgeson (1999 آليات التبادل الاجتماعي في سياق السلوك الأمني، ووجدوا أن جودة العلاقة بين الموظف وقائده المباشر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات الاستباقية في مجال السلامة، وأن إحساس الموظف باهتمام القيادة بسلامته يرفع مستوى ولائه التنظيمي ومشاركته في تطوير منظومة السلامة.

وأثبت (Zohar (2002 في دراسته الطولية التي شملت قطاعات صناعية متعددة أن التفاعل اليومي للمشرفين مع الموظفين حول السلامة يُشكّل ما أسماه "المناخ الجزئي للسلامة"، وأن هذا المناخ يُؤثر تأثيراً ملموساً في معدلات الحوادث ومستويات الأداء الوظيفي.

واستعرض (Barling et al. (2002 دور القيادة التحويلية في تشكيل المناخ النفسي للسلامة، وتوصّلوا إلى أن القادة المتسمين بالكاريزما والاهتمام الفردي بموظفيهم يُسهمون في بناء بيئة عمل أكثر أماناً وأعلى إنتاجية، مؤكدين أن التدريب على الأبعاد التحويلية للقيادة يُحقق نتائج إيجابية في خفض الإصابات الصناعية.

## الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات الدولية التي تناولت القيادة في السلامة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فإن معظمها أُجري في سياقات غربية أو آسيوية، كالولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا والصين وتايوان، وهي سياقات تتباين تبايناً جوهرياً عن البيئة الصناعية السعودية من حيث الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل والتركيب الديموغرافية للقوى العاملة.

وبالنظر في الأدب الأكاديمي العربي والخليجي، يتضح قصور واضح في الدراسات التي تستكشف هذه العلاقة في المنشآت الصناعية السعودية تحديداً، مما أفضى إلى شُح في التوصيات القابلة للتطبيق المباشر في هذا السياق، حيث تتشابك العوامل الثقافية والاقتصادية والتشريعية في تشكيل منظومة القيادة والسلامة.

ومن هنا تنبثق الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، إذ تُعنى بتسليط الضوء على أثر القيادة في السلامة على أداء الموظفين في المنشآت الصناعية السعودية بما يُقدّم معرفة علمية وثيقة الصلة بالواقع المحلي وقابلة للتوظيف في خدمة منظومة السلامة والتنمية الصناعية الوطنية.

## الإطار النظري للدراسة

### 1. القيادة في السلامة (Safety Leadership):

تُعرّف القيادة في السلامة بأنها منظومة السلوكيات والممارسات التي يُمارسها المدبرون والمشرفون بهدف تعزيز التزام الموظفين بمتطلبات السلامة وتشجيعهم على الانخراط الفاعل في أنشطتها. وتشمل أبعادها الرئيسة: النمذجة السلوكية للأداء الآمن، والتواصل الفاعل بشأن مخاطر العمل، وتوفير الدعم والموارد اللازمة، ومشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بالسلامة.

### 2. ثقافة السلامة (Safety Culture):

تعكس ثقافة السلامة منظومة القيم والمعتقدات والتوجهات المشتركة التي تتبناها المنظمة تجاه السلامة المهنية، وتتجلى في أسلوب تعامل الأفراد والجماعات مع مخاطر العمل ومتطلبات الوقاية. وتُمثل القيادة الركيزة الأساسية لبناء هذه الثقافة وتطويرها، إذ إن سلوكيات القادة وأولوياتهم تُترجم إلى أعراف تنظيمية تُوجّه سلوك الموظفين اليومي.

### 3. أداء الموظفين (Employee Performance):

يُشير أداء الموظفين إلى مجمل المخرجات السلوكية والإنتاجية التي يُحققها الموظف في إطار دوره الوظيفي، ويشمل أداء المهام الرئيسة، والسلوكيات الاستباقية، والامتثال للمعايير الأمنية. وفي السياق الصناعي، يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات السلامة كمعدلات الحوادث ومستوى الإنتاجية.

### النموذج المفاهيمي للدراسة:

#### القيادة في السلامة (متغير مستقل) ◀ أداء الموظفين (متغير تابع)

تتقاطع هذه المفاهيم في إطار نظري متماسك يُؤكد أن القيادة الفاعلة في السلامة تُولد ثقافة مؤسسية إيجابية، وأن هذه الثقافة تُهيئ البيئة الملائمة لارتفاع مستويات الأداء الوظيفي وانخفاض معدلات الحوادث في سلسلة تأثيرية متواصلة.

## المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة مشكلتها وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل علاقاتها بدقة وموضوعية عبر دمج الوصف الكمي للبيانات مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري.

وتنتهج الدراسة المقاربة الكمية (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها، مستعينةً بالاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسة للقياس. وسيجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الذي يوفر أدوات إحصائية وصفية واستدلالية تُمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

## مجتمع وعينة الدراسة

### أ) المجال البشري:

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنشآت الصناعية السعودية، ولا سيما في القطاعات عالية المخاطر كالبتر وكيمياويات والصناعات التحويلية والإنشاء والتعدين.

- مجتمع الدراسة: جميع الموظفين في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: ما بين 120 و 200 موظف من مستويات وظيفية متنوعة.
- أسلوب اختيار العينة: العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان تكافؤ الفرص وقابلية التعميم.

### ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية: المملكة العربية السعودية (المنشآت الصناعية).

### ج) المجال الزمني:

- فترة الدراسة: العام الأكاديمي 2026م.

## أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسة لجمع البيانات، صُممت في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وتتألف من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول — البيانات الديموغرافية: يشمل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ونوع القطاع الصناعي.
  - القسم الثاني — القيادة في السلامة: يقيس أبعاد القيادة في السلامة (النمذجة السلوكية، والتواصل، والدعم الإداري، والمشاركة في القرار).
  - القسم الثالث — أداء الموظفين: يقيس الإنتاجية والامتثال للإجراءات الأمنية والسلوك الاستباقي ومستوى الجودة.
- تُقاس استجابات المشاركين بمقياس ليكرت الخماسي (Point Likert Scale-5) المتدرج من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". ويُتحقق من صدق الأداة عبر صدق المحكمين، ومن ثباتها بمعامل كرونباخ ألفا.

## أساليب التحليل الإحصائي

تُحلَّل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وتُوظَّف الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستويات متغيرات الدراسة وتحديد درجة الاتفاق.
- معامل ارتباط بيرسون: للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة في السلامة وأداء الموظفين وقياس قوتها واتجاهها.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار الأثر التنبؤي للقيادة في السلامة وأبعادها على أداء الموظفين واختبار الفرضيات.
- معاملات الثبات (كرونباخ ألفا): للتحقق من موثوقية أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

### أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: الموظفون في المنشآت الصناعية السعودية.
- عينة الدراسة: ما بين 120 و 200 موظف.
- أسلوب الاختيار: العينة العشوائية البسيطة.

### ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية: المملكة العربية السعودية.

### ج) المجال الزمني:

- فترة الدراسة: العام الأكاديمي 2026م.

## المراجع References

- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488–496.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49.
- Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: Industrial experience. *Quality and Safety in Health Care*, 13(Suppl 2), ii45–ii51.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286–296.
- Lu, C. S., & Yang, C. S. (2010). Safety leadership and safety behavior in container terminal operations. *Safety Science*, 48(2), 123–134.
- Mullen, J. E., & Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253–272.
- Wu, T. C., Chen, C. H., & Li, C. C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21(3), 307–318.
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 156–163.