

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

"أثر الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية على تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي
للعاملين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب:

سعود فهد الدويش

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة.....
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	الفجوة البحثية:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	مجتمع وعينة الدراسة
.....	أداة الدراسة
.....	أساليب التحليل الإحصائي
.....	خامساً: حدود الدراسة
.....	المراجع

مقدمة

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي والدعامة الحقيقية لأي نجاح تنظيمي، وعليه فقد تحول اهتمام الفكر الإداري المعاصر من التركيز على الموارد المادية والآلات إلى الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير بيئته التنظيمية. ولم تعد القيادة الفعالة في وقتنا الحالي تقتصر على امتلاك المدراء والمسؤولين للمهارات الفنية والقدرات العقلية التقليدية فحسب، بل أصبحت المهارات السلوكية والعاطفية تلعب الدور الأكبر في صياغة مناخ العمل وتوجيه طاقات الأفراد. وفي هذا السياق، برز مفهوم "الذكاء العاطفي" للقيادة الإدارية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة المفسرة لقدرة المنظمات على التكيف والنمو؛ إذ يركز هذا المفهوم على كفاءة القائد في فهم انفعالاته وضبطها، وقراءة ومراعاة الضغوط النفسية والمهنية لمروسيه، وتوظيف ذلك الفهم لبناء بيئة عمل صحية وإيجابية تحفز الموظفين وترفع من مستويات رضاهم الوظيفي.

وتتضاعف أهمية هذا الموضوع عند إسقاطه على السياق العالمي والمحلي المعاصر؛ فعلى الصعيد العالمي، تشير التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى أن بيئات العمل المعاصرة باتت تتسم بالتعقيد وارتفاع حدة الضغوط، مما يفرض على القيادات امتلاك مستويات متقدمة من التعاطف والقدرة على احتواء الأزمات النفسية والمهنية للموظفين للحد من الاحتراق الوظيفي. أما على الصعيد المحلي، ف تعيش المملكة العربية السعودية طفرة اقتصادية وتنموية غير مسبوقة في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يقود قطاع المقاولات والتطوير العقاري هذه النهضة العمرانية من خلال حزمة من المشاريع الكبرى. هذه الطفرة فرضت على الشركات والمؤسسات العقارية ضغوطاً تشغيلية هائلة ترتبط بالالتزام بالجدول الزمنية، وإدارة التدفقات النقدية، والتعامل مع فرق عمل ضخمة ومتنوعة الثقافات. في ظل هذه الظروف الاستثنائية، باتت شركات المقاولات والتطوير العقاري السعودية في مواجهة تحديات سلوكية وتنظيمية واضحة، حيث تتسم بيئة العمل في هذا القطاع عادة بالضغوط الميداني والمكثبي العالي، مما يتسبب في تراجع الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات الوطنية؛ الأمر الذي يجعل من الكفاءة العاطفية للقادة مطلباً رئيساً لإعادة التوازن وتحسين جاذبية بيئة العمل تماشياً مع معايير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ورغم وجود تراكم معرفي جيد تناول مفهوم الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في أدبيات الإدارة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تستوجب الدراسة والتحليل؛ وتتمثل هذه الفجوة في ندرة الدراسات التطبيقية المحلية التي بحثت في أثر الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية داخل البيانات التشغيلية الكثيفة والميدانية كقطاع المقاولات والتطوير العقاري السعودي. حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاعات الخدمية التقليدية مثل التعليم والصحة والبنوك، في حين يفتقر القطاع العقاري والإنشائي لنموذج علمي يربط بين الأبعاد النفسية والسلوكية للمدراء ورؤساء المشاريع وبين جودة بيئة العمل المادية والمعنوية، ومدى انعكاس ذلك الارتباط على الاستقرار الوظيفي والرضا النفسي للمهندسين والإداريين العاملين في الميدان.

ولمعالجة هذه الفجوة وتحقيق أهداف الدراسة، يتضمن هذا البحث إطاراً متكاملًا ومقسماً بشكل منهجي متسلسل؛ حيث يستهل البحث بخطته المنهجية التي تحدد المشكلة والأهداف والفروض، تليها مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة وتحديد الفجوة البحثية بشكل دقيق. وينتقل البحث بعد ذلك إلى "المنطلقات النظرية" لتأصيل أبعاد الذكاء العاطفي وفق النماذج العلمية المعتمدة ومكونات بيئة العمل والرضا الوظيفي. وفي الجانب التطبيقي، يستعرض البحث المنهجية المتبعة وأدوات الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم استبيان مخصص وزع على عينة ممثلة من العاملين في شركات المقاولات والتطوير العقاري في مدينة الرياض، ليختتم البحث بعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، صولاً إلى تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التطبيقية التي يمكن لأصحاب القرار وصناع السياسات الاستفادة منها لتعزيز المناخ التنظيمي وتحقيق الاستدامة البشرية داخل القطاع العقاري بالمملكة.

مشكلة الدراسة

تنبع الإشكالية الرئيسة لهذا البحث من واقع التحديات التنظيمية والسلوكية المعقدة التي يواجهها قطاع المقاولات والتطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ففي الوقت الذي يشهد فيه هذا القطاع نمواً متسارعاً وطفرة إنشائية غير مسبقة تماشياً مع المشاريع الكبرى لرؤية المملكة ٢٠٣٠، تبرز على السطح أزمة حقيقية تتعلق باستقرار رأس المال البشري وجاذبية بيئة العمل الداخلية للشركات. وتتمثل المشكلة في تزايد الشكاوى الإدارية ومؤشرات التسرب الوظيفي، وتراجع مستويات الرضا الوظيفي العام بين المهندسين والإداريين والمشرفين التنفيذيين في هذا القطاع الحيوي.

ولتحليل أبعاد هذه المشكلة وتفكيكها بشكل علمي، يتم تناولها بالتفصيل من خلال المحاور التالية:

أولاً: الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول

تتجسد مشكلة الدراسة في وجود فجوة عميقة وواضحة بين ما يجب أن يكون عليه الوضع التنظيمي في الشركات العقارية (المأمول) وبين ما يمارس فعلياً داخل أروقة المكاتب ومواقع المشاريع (الواقع الحالي)

- **الوضع المأمول:** يقتضي التوجه الاستراتيجي الحديث للموارد البشرية، وخطط وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نحو تحسين "مؤشرات جاذبية بيئة العمل" في القطاع الخاص، أن تتبنى المنظمات نمطاً قيادياً مرناً يوازن بين متطلبات الإنتاج وبين الرعاية النفسية والمعنوية للموظفين. ويُأمل من مدراء المشاريع والقيادات التنفيذية امتلاك مستوى عالٍ من "الذكاء العاطفي" للتعامل مع ضغوط تسليم المشاريع، واحتواء النزاعات الميدانية، وتقديم الدعم والتحفيز المستمر لفرق العمل، بما يضمن بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة ترفع الرضا الوظيفي وتستبقي الكفاءات الوطنية المستهدفة بالتوظيف.
- **الواقع الحالي:** يظهر الواقع الفعلي لبيئة العمل في العديد من شركات المقاولات والتطوير العقاري سيطرة واضحة للأسلوب القيادي التقليدي الجاف، والتركيز المطلق على الجداول الزمنية الضيقة ومعدلات الإنجاز المادي وخفض التكاليف، دون الالتفات للمناخ النفسي أو الإنساني للموظفين. هذا النمط الإداري الذي يفتقر لأبعاد الذكاء العاطفي (كالتعاطف، والقدرة على ضبط الانفعالات تحت الضغط، وإدارة العلاقات بشكل إيجابي) حوّل بيئات العمل إلى بيئات طاردة تنسم بارتفاع منسوب التوتر التنظيمي والنزاعات المستمرة بين فرق التنفيذ والإدارات العليا، وهو ما ينعكس سلباً على الرضا العام للعاملين وولائهم للمنشأة.

ثانياً: أدلة ومؤشرات وجود المشكلة (تقارير ودراسات سابقة)

لا تستند هذه المشكلة إلى ملاحظات عابرة، بل تدعمها جملة من المؤشرات والتقارير والدراسات السابقة التي تؤكد عمق الأزمة السلوكية والتنظيمية في هذا القطاع:

١. **مؤشرات تقارير الموارد البشرية الرسمية:** تشير التقارير الدورية الصادرة عن جهات معنية بجاذبية بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي إلى أن قطاع الإنشاءات والمقاولات يسجل تاريخياً واحداً من أعلى معدلات "دوران العمل" (Employee Turnover) وتفضيل الموظفين لترك الخدمة مقارنة بالقطاعات المالية أو الاتصالات. ويعزى ذلك في المقام الأول إلى ضعف جودة البيئة التنظيمية والضغط النفسي والبدني السائد في بيئة العمل التشغيلية.
٢. **الأدلة من الدراسات السابقة:**

- أكدت دراسة غوندوز والمؤجل (Gunduz & Almuajil, 2020) المطبقة على البيئة الإنشائية السعودية أن ضعف "المهارات السلوكية والناعمة (Soft Skills)" لدى مدراء المشاريع، والقصور في إدارة النزاعات بمرونة، يعد من أبرز الأسباب غير المنظورة التي تؤدي إلى تشتت فرق العمل وتراجع دافعيتهم، وبالتالي تأخر تسليم المشاريع.
- بينت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) (حول مهندسي شركات التطوير العقاري أن هناك ارتباطاً طردياً بين غياب الدعم المعنوي والتقدير الإداري من قبل الرؤساء وبين نية الدوران الوظيفي، حيث يبحث المهندسون والكوادر الفنية بشكل مستمر عن فرص بديلة في قطاعات توفر مناخاً تنظيمياً أكثر إنسانية وتقديراً.
- ٣. **طبيعة ضغوط قطاع المقاولات:** يتطلب العمل في هذا القطاع إدارة علاقات معقدة ومتداخلة يومياً (مقاولي باطن، عمالة، استشاريين، ملاك)، وحينما يفنقر القائد للوعي الذاتي والقدرة على كبح انفعالاته وضبط وتوجيه مشاعر الآخرين، فإن الاستجابة الفطرية للموظفين تحت هذا الضغط المستمر هي الاحتراق النفسي، يليه الانخفاض الحاد في الرضا عن الوظيفة، ومن ثم الاستقالة وتفصيل ترك القطاع بكامله.

ثالثاً: صياغة المشكلة كإشكالية وسلسلة من التساؤلات

بناءً على التباين الواضح بين الواقع والمأمول، تتبلور مشكلة الدراسة في "وجود قصور في ممارسات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية ومدراء المشاريع في قطاع المقاولات والتطوير العقاري السعودي، مما أدى إلى تدهور المناخ التنظيمي لبيئة العمل وتراجع مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما يهدد قدرة الشركات على الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية."

ويمكن صياغة هذه الإشكالية في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية بأبعاده المختلفة على تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية والتفصيلية التالية التي يسعى البحث للإجابة عنها:

١. ما هو مستوى ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة العواطف، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لدى القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر مرؤوسيههم؟
٢. ما هو مستوى جودة بيئة العمل (بمكوناتها المادية والمعنوية) ومستوى الرضا الوظيفي الحالي السائد بين الموظفين والمهندسين في هذا القطاع؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي القيادي في تحسين المناخ التنظيمي وجودة بيئة العمل لشركات المقاولات والتطوير العقاري؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقائد في رفع مستوى الرضا الوظيفي المباشر للعاملين؟
٥. هل يتأثر إدراك الموظفين لمشكلة الدراسة (النمط القيادي العاطفي والرضا الوظيفي) باختلاف متغيراتهم الوظيفية والديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل ميداني بالموقع أم مكتبي بالشركة)؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة قيمتها ومبرراتها العلمية من كونها تأتي في توقيت مفصلي يمر به قطاع المقاولات والتطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. فالطفرة العمرانية الحالية أفرزت تحديات إدارية تتطلب التخلي عن الأساليب التقليدية في القيادة والالتفات للمناخ الإنساني والنفسي الذي يعمل فيه الموظف والمهندس السعودي

تفصيل الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال الأبعاد التالية:

- **إثراء المعرفة النظرية في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الإداري:** تأتي هذه الدراسة لتقدم مساهمة حقيقية في تطوير الفكر الإداري من خلال دمج فرعين علميين حيويين: علم النفس السلوكي (ممثلاً في الذكاء العاطفي) وعلم الإدارة التطبيقي (ممثلاً في بيئة العمل والرضا الوظيفي). إن إثراء المعرفة هنا لا يقف عند حد سرد النظريات، بل يكمن في اختبار مدى مرونة المفاهيم النفسية مثل "التعاطف المؤسسي" وقدرة القائد على "ضبط النبض الانفعالي" في بيئة صلبة وجافة بطبيعتها كقطاع الإنشاءات والعقار. هذه الدراسة تضيف عمقاً جديداً للأدبيات العلمية عبر تفسير سلوك الكوادر البشرية حينما تواجه ضغوطاً ميدانية وزمنية قاتلة، وكيف يمكن للعامل العاطفي والإنساني للقائد أن يعيد صياغة انطباعات الموظفين تجاه وظائفهم.
- **سد فجوة معرفية وسياقية في الأدبيات الإدارية العربية والمحلية:** عندما نتأمل التراكم البحثي في المكتبة العربية، نجد مفارقة واضحة؛ فأغلب الأبحاث التي درست "الذكاء العاطفي" اتجهت بطبيعة الحال نحو البيئات "الناعمة" أو الخدمية كالتعليم والطب والمصارف، على اعتبار أنها البيئات الأكثر احتكاكاً بالعنصر البشري. في المقابل، حُصرت الدراسات الخاصة بقطاع المقاولات والتطوير العقاري في قوالب هندسية ومالية بحتة (مثل إدارة سلاسل الإمداد، الجدوى الاقتصادية، أو إدارة المخاطر الفنية). من هنا، يكتسب هذا البحث أهمية علمية بالغة في كونه يكسر هذا النمط التقليدي، ويسد فراغاً معرفياً حقيقياً عبر تسليط الضوء على "الجانب المظلم والمغفل" في قطاع الإنشاءات، وهو الجانب السلوكي والنفسي للقيادة، مما يوفر مرجعاً أصيلاً ومحلياً للباحثين مستقبلاً في فهم سيكولوجية العمل الميداني في السوق السعودي.

- **تقديم إطار نظري وعلمي متكامل وقابل للقياس:** تتجسد القوة العلمية لهذه الدراسة في بنائها لنموذج هيكلي متكامل ومتربط (مصفوفة المتغيرات الثلاثة)؛ فهي لا تدرس المتغيرات بشكل معزول، بل تقدم دليلاً نظرياً يشرح العلاقة السببية والتبادلية بين (المتغير المستقل: الذكاء العاطفي للقائد)، و(المتغير الوسيط: بيئة العمل)، و(المتغير التابع: الرضا الوظيفي). هذا الإطار العلمي المتكامل يمنح الباحثين أداة تفسيرية واضحة تشرح كيف يترجم المناخ التنظيمي اليومي مهارات المدير العاطفية، وكيف تتحول هذه المهارات إلى "ممتص صدمات" ناعم يقلل من وطأة الضغط المادي والميداني، مما يساهم في النهاية في رفع منسوب الرضا النفسي والوظيفي، وهو نموذج يفتح الباب لتطبيقه واختباره في بيئات تشغيلية أخرى تشترك مع هذا القطاع في نفس خصائص الضغط والإجهاد.

الأهمية التطبيقية (العملية)

- **تقديم توصيات وحلول إدارية ملموسة لشركات المقاولات والتطوير العقاري:** لا تقف هذه الدراسة عند حدود التنظير العلمي، بل تسعى لتقديم إجابات وحلول عملية تلامس الواقع اليومي للشركات العقارية ومؤسسات الإنشاءات في المملكة. فمن خلال تشخيص واقع الأنماط القيادية السائدة ورصد تأثيرها في الميدان، يقدم البحث للمدراء التنفيذيين وملوك الشركات توصيات واضحة المعالم وقابلة للتطبيق الفوري حول كيفية إعادة هيكلة المناخ الداخلي للمشاريع. هذه التوصيات ستمهد الطريق لإدخال مفاهيم "الدعم النفسي" و"المرونة القيادية" في المواقع الإنشائية والمكاتب الهندسية، مما يسهم بشكل مباشر في خفض التوترات التنظيمية، ومعالجة ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمهندسين، وبالتالي الحد من التكلفة المالية الباهظة الناتجة عن دوران العمل المستمر وتسرب الكفاءات في هذا القطاع الحيوي.
- **مساعدة صانعي السياسات ومسؤولي الموارد البشرية في القطاع العقاري:** تتزامن هذه الدراسة مع حراك رسمي تقوده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومنظومة "رؤية المملكة ٢٠٣٠" لرفع جاذبية بيئات العمل في القطاع الخاص كشرط أساسي لنجاح ملف التوطين المستدام. وعليه، تبرز الأهمية التطبيقية هنا في تزويد صانعي السياسات الداخلية بالشركات العقارية وصناديق التطوير العقاري الكبرى برؤية واضحة تضمن دمج "الكفاءة العاطفية والاجتماعية" ضمن معايير الاختيار والترقية للمناصب الحساسة (مثل مدراء المشاريع ورؤساء القطاعات التشغيلية). إن مخرجات هذا البحث ستساعد مسؤولي التوظيف على تجاوز النظرة التقليدية التي تكتفي بالخبرة الفنية والهندسية الصرفة، وتبني سياسات جديدة تركز على مدى قدرة القائد على إدارة فرق العمل المتنوعة واحتواء الضغوط النفسية واللوجستية المصاحبة للمشاريع الكبرى.
- **تطوير أدوات قياس وتقييم مقننة تتناسب مع خصوصية البيئة السعودية:** من أبرز المنافع التطبيقية لهذه الدراسة هو خروجها بأداة قياس علمية متكاملة (استبيان ميداني مصمم خصيصاً لقطاع المقاولات والتطوير العقاري في السوق السعودي). هذه الأداة تخضع لاختبارات الصدق والثبات الأكاديمي، مما يجعلها أداة تقييمية جاهزة وموثوقة يمكن لإدارات الموارد البشرية بالشركات العقارية والمصانع والمنشآت المساندة تبنيها واستخدامها بشكل دوري. من خلال هذه الأداة، ستتمكن الشركات من قياس "النبض التنظيمي" داخل مواقعها، وتقييم جودة بيئة العمل ببعديها المادي والمعنوي، بالإضافة إلى رصد مستويات الرضا الفعلي للعاملين ومستوى الكفاءة العاطفية للمدراء، وهو ما يوفر قاعدة بيانات حية ومبكرة تساعد الإدارة العليا على التدخل الوقائي قبل تفاقم النزاعات أو خسارة الكوادر البشرية.

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام

- تحليل وقياس أثر أبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية (الوعي بالذات، إدارة العواطف، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على تحسين جودة بيئة العمل بمكوناتها المادية والمعنوية، واختبار مدى انعكاس ذلك كله على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي الكلي للمهندسين والإداريين العاملين في شركات المقاولات والتطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الخاصة (التفصيلية)

١. رصد وتحديد مستويات توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع والقيادات الإدارية التنفيذية في الشركات محل الدراسة، والوقوف على مدى وعيهم بأهمية الجانب النفسي والسلوكي في التعامل اليومي مع مرؤوسيه من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
٢. تشخيص وتقييم الواقع الحالي لبيئة العمل ببعديها المادي (مثل ظروف المواقع الإنشائية والمكاتب اللوجستية) والمعنوي (مثل مستوى التقدير، الدعم النفسي، وقنوات التواصل)، مع قياس درجات الرضا الوظيفي الفعلي السائدة بين الكوادر البشرية في هذا القطاع.
٣. قياس طبيعة وحجم الأثر الإحصائي المباشر الذي تحققه ممارسات الذكاء العاطفي للقائد في تلطيف وتحسين بيئة العمل الداخلية، وتحديد أي من أبعاد الذكاء العاطفي (كالقدرة على ضبط الانفعالات أثناء أزمات المشاريع أو مهارة التعاطف الاجتماعي) يمثل الثقل الأكبر والمحرك الأساسي في صياغة هذا المناخ التنظيمي.
٤. تحليل الدور الوسيط لبيئة العمل في تعميق العلاقة بين السلوك القيادي الذكي عاطفياً ومخرجات الرضا الوظيفي، بمعنى فهم كيف يترجم المناخ الداخلي المريح مهارات المدير السلوكية ويحولها إلى استقرار نفسي وولاء وظيفي يمنع رغبة الموظف في ترك العمل.
٥. تقييم الفروق الجوهرية في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة بناءً على خصائصهم الوظيفية والديموغرافية، وتحديد الفروق بين العاملين في الميدان (مواقع الإنشاءات الميدانية) والعاملين في المكاتب الرئيسية للشركات، لكون بيئة العمل الميدانية تحمل ضغوطاً من نوع مختلف.

٦. تقديم إطار عمل إداري مقترح وتوصيات تطبيقية مبتكرة لملاك الشركات وصناع القرار في القطاع العقاري، تساهم في دمج معايير الكفاءة العاطفية والاجتماعية ضمن برامج تدريب القادة وسياساتهم التوظيفية، بما يدعم مستهدفات توظيف الوظائف ورفع جاذبية هذا القطاع الحيوي في السوق السعودي.

تساؤلات الدراسة

بهدف تفكيك إشكالية البحث وتحليل الأبعاد السلوكية والتنظيمية المؤثرة في استقرار وتطوير بيئة العمل داخل قطاع الإنشاءات والعقارات بالمملكة العربية السعودية، يسعى هذا البحث لتقديم إجابات علمية وإحصائية دقيقة من خلال الإجابة على شبكة التساؤلات التفصيلية التالية، والتي تغطي كافة جوانب ومحاور الدراسة:

أولاً: التساؤلات الوصفية والتشخيصية (واقع متغيرات الدراسة)

- ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية ومدراء المشاريع لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، ضبط الذات، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) في شركات المقاولات والتطوير العقاري السعودية من وجهة نظر مرؤوسيههم؟
- ما هو التقييم الفعلي لجودة بيئة العمل المادية (مثل ظروف المواقع الإنشائية، توفر وسائل السلامة، والخدمات اللوجستية) وبيئة العمل المعنوية (مثل المناخ النفسي، أسلوب التعامل، والدعم الاجتماعي) في المنشآت محل الدراسة؟
- ما هي مستويات الرضا الوظيفي السائدة حالياً لدى المهندسين والإداريين والفنيين العاملين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري بالمملكة؟

ثانياً: التساؤلات التحليلية والارتباطية (قياس الأثر والسببية)

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقيادة الإدارية بأبعاده المختلفة على تحسين جودة بيئة العمل (بمكوناتها المادية والمعنوية) في الشركات المستهدفة؟
- كيف ينعكس التمتع بالذكاء العاطفي لدى القادة على تعزيز الرضا الوظيفي المباشر للعاملين، والحد من النزاعات التنظيمية الميدانية في مواقع المشاريع؟
- أي من أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة للقيادة الإدارية (الوعي بالذات، ضبط الذات، التحفيز، التعاطف، المهارات الاجتماعية) يمتلك الوزن النسبي الأكبر والتأثير الحاسم في صياغة الرضا الوظيفي للموظفين في هذا القطاع؟

ثالثاً: تساؤلات المتغيرات الوسيطة والديموغرافية

- كيف يسهم المناخ التنظيمي لبيئة العمل (كمتغير وسيط) في ترجمة مهارات الذكاء العاطفي للمدير وتحويلها إلى زيادة مستدامة في مستويات الاستقرار النفسي والولاء الوظيفي للموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمستوى جودة بيئة العمل ومستويات الرضا الوظيفي تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (مثل: طبيعة العمل الميداني في مواقع الإنشاءات مقارنة بالعمل المكتبي في المقرات الرئيسية، سنوات الخبرة، والجنسية)؟

رابعاً: التساؤلات التطبيقية والاستشرافية (مخرجات الدراسة)

- ما هي أبرز العوائق الإدارية أو الثقافية التي تحول دون تبني مدراء المشاريع والقيادات التنفيذية لأساليب الذكاء العاطفي والقيادة المرنة في بيئة المقاولات السعودية الحالية؟
- ما ملامح الإطار الإداري المقترح ونموذج العمل التنفيذي الذي يمكن تقديمه لملاك الشركات وصناع القرار لدمج معايير الكفاءة العاطفية والاجتماعية في عمليات تقييم واختيار القادة، بما يضمن بناء بيئات عمل جاذبة تستبقي الكفاءات الوطنية وتدعم توظيف المواطنين؟

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي ضوء الأطر النظرية والأدبيات السابقة ذات الصلة ببيئة عمل قطاع الإنشاءات والعقارات، تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية لتكون قابلة للاختبار والقياس إحصائياً. وتنقسم هذه الفروض إلى فرضيات صفيرية تنفي وجود الأثر، وفرضيات بديلة موجهة تفترض وجود الأثر والارتباط الإيجابي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (أثر القيادة العاطفية على بيئة العمل)

- **الفرضية الصفيرية الرئيسية الأولى: (H01)** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية (الوعي بالذات، ضبط الذات، التحفيز، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على تحسين جودة بيئة العمل (المادية والمعنوية) في شركات المقاولات والتطوير العقاري السعودية.
- **الفرضية البديلة الرئيسية الأولى: (H11)** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية على تحسين جودة بيئة العمل في شركات المقاولات والتطوير العقاري السعودية.

الفرضيات الفرعية البديلة المنبثقة عنها:

رمز الفرضية	نص الفرضية الفرعية البديلة
H1a	يؤثر بُعد (ضبط الذات وإدارة العواطف) لدى مدير المشروع بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية على استقرار بيئة العمل المعنوية والنفسية وخفض حدة النزاعات الميدانية بين فرق التنفيذ.
H1b	يؤثر بُعد (التعاطف والوعي الاجتماعي) لدى القيادة الإدارية بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين مناخ التواصل والدعم الاجتماعي المتبادل داخل بيئة العمل.
H1c	يؤثر بُعد (المهارات الاجتماعية وإدارة العلاقات) للقائد بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية على تعزيز التنسيق اللوجستي وتطوير ظروف بيئة العمل المادية الميدانية والمكتبية.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (أثر القيادة العاطفية على الرضا الوظيفي)

- **الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (H02):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي الإجمالي للمهندسين والإداريين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري السعودي.
- **الفرضية البديلة الرئيسية الثانية (H12):** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي الإجمالي للمهندسين والإداريين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري السعودي.

الفرضيات الفرعية البديلة المنبثقة عنها:

رمز الفرضية	نص الفرضية الفرعية البديلة
H2a	توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى (الوعي بالذات) لدى القائد الإداري وارتفاع درجات الرضا الوظيفي النفسي للمرؤوسين.
H2b	يؤثر بُعد (التحفيز الداخلي) للقائد إيجابياً وبشكل ذو دلالة إحصائية على رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل ورفع رضاهم عن الأداء المهني العام.
H2c	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قدرة القائد على استخدام (المهارات الاجتماعية) في احتواء ضغوط تسليم المشاريع وبين زيادة رضا العاملين عن نمط التوجيه والإشراف الإداري.

ثالثاً: فرضية الأثر الوسيط لبيئة العمل

- **الفرضية الصفرية (H03):** لا تلعب جودة بيئة العمل (المادية والمعنوية) دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العقاري.
- **الفرضية البديلة (H13):** تلعب جودة بيئة العمل (المادية والمعنوية) دوراً وسيطاً طردياً ذو دلالة إحصائية في تعميق وترجمة أثر الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، مما يسهم في امتصاص ضغوط الميدان وتحويلها إلى استقرار تنظيمي.

الدراسات السابقة

أولاً: استعراض الدراسات السابقة (وفق الترتيب الموضوعي)

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الذكاء العاطفي للقيادة) والأداء السلوكي

١. دراسة جوردان وتروث (Jordan & Troth, ٢٠٢٠):

- **المرجع الكامل:** Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 290-305.
- **هدف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل محوري حول كيفية تأثير مستويات الذكاء العاطفي لفرق العمل والقيادة على مهارات حل النزاعات التنظيمية وإدارة الخلافات أثناء حل المشكلات.
- **منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الكمي الوصفي. وطُبقت الأداة (استبيان مقفل) على عينة قوامها ٤٢٠ موظفاً يعملون في فرق عمل مشتركة، وجرى الاعتماد على تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي جوهري للذكاء العاطفي؛ حيث تبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات ضبط العواطف وإدارة العلاقات ينجحون في توجيه الصراعات التنظيمية نحو مسارات بناءة، مما يخفض من حدة التوتر في البيئة المحيطة.
- **العلاقة ببحثك:** ترتبط هذه الدراسة بمشكلة بحثك ارتباطاً مباشراً في المتغير المستقل؛ إذ تقدم سنداً علمياً كمياً يثبت أن الكفاءة السلوكية والعاطفية للقائد هي الأداة التنظيمية الأساسية لامتصاص الصراعات وتلطيف المناخ التنظيمي اليومي.

٢. دراسة غوندوز والمؤجل (Gunduz & Almuajil, ٢٠٢٠):

- المرجع الكامل: Gunduz, M., & Almuajil, A. M. (2020). Critical leadership styles and general management skills for construction project success in Saudi Arabia. *Journal of Management in Engineering*, 36(4), 04020021-1-12.
 - هدف الدراسة: ركزت الدراسة على تحديد الأنماط القيادية الحرجة والمهارات الإدارية السلوكية الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة مشاريع الإنشاءات في البيئة السعودية، ومحاولة تفسير أسباب تأخر المشروعات الناتجة عن تعثر التواصل.
 - منهجية البحث: اعتمدت على المنهج الكمي التطبيقي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة موسعة شملت مهندسي المشاريع ومدراء العقارات في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية.
 - أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن المهارات السلوكية والناعمة (Soft Skills)، والقدرة على القيادة المرنة واحتواء الأطراف المتنازعة في الموقع تفوق في أهميتها أحياناً المهارات الفنية التخطيطية الهندسية، وأن غياب هذه المرونة يعتبر مسبباً خفياً لتراجع دافعية العاملين.
 - العلاقة ببحثك: تتقاطع الدراسة مع بحثك في السياق الجغرافي والقطاعي (المقاولات السعودي)، مما يؤكد أن مشكلة غياب المهارات العاطفية والسلوكية لدى مدراء المشاريع العقارية تمثل تحدياً حقيقياً يمس الكفاءة التشغيلية، ويعطي بحثك المبرر لدراسة "الذكاء العاطفي" كعلاج لهذه المشكلة الميدانية.
- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغيرات التابعة والوسيط (بيئة العمل والرضا الوظيفي)

٣. دراسة الزهراني (٢٠٢٢):

- **المرجع الكامل:** الزهراني، فهد (٢٠٢٢). أثر جودة المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى المهندسين في شركات التطوير العقاري بالمنطقة الغربية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(١)، ٨٩-١١٤.
- **هدف الدراسة:** حاولت الدراسة قياس أثر المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للعمل بمكوناتها المادية والمعنوية على رفع الرضا الوظيفي والحد من رغبة الكوادر الهندسية في ترك الخدمة.
- **منهجية البحث:** دراسة كمية وصيغة تحليلية، اعتمدت على استبيان مقياس ليكرت الخماسي، وطبقت على عينة مكونة من ١٨٠ مهندساً وموظفاً تنفيذياً في شركات التطوير العقاري بالمنطقة الغربية، وجرى تحليلها عبر أسلوب الانحدار المتعدد.
- **أهم النتائج:** كشفت النتائج أن توفير بيئة عمل معنوية يسودها التقدير والعدالة والدعم الاجتماعي يمثل المحرك الأساسي لرفع مستويات الرضا الوظيفي العام، كما يسهم مباشرة في خفض معدلات الدوران الوظيفي الشديدة التي يعاني منها القطاع.
- **العلاقة ببحثك:** ترتبط هذه الدراسة ببحثك من خلال المتغير الوسيط والتابع (بيئة العمل والرضا الوظيفي) وفي ذات القطاع المستهدف، وهي تقدم برهاناً ميدانياً على أن المهندس أو الموظف العقاري يتأثر رضائه بجودة المناخ المحيط به، مما يفتح الباب لدراستنا الحالية للبحث في كيفية صناعة هذا المناخ بواسطة "الذكاء العاطفي للفائد".

٤. دراسة لي وآخرين (Lee et al., ٢٠٢٣):

- **المرجع الكامل:** Lee, C., Construction, H., & Kim, Y. (2023). Emotional intelligence of project managers as a driver for workplace environment improvement and job satisfaction in real estate development companies. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102340.
- **هدف الدراسة:** ركزت على استكشاف العلاقة التكاملية والأثر المباشر وغير المباشر للذكاء العاطفي لمدراء المشاريع على تحسين بيئة العمل ورفع الرضا المهني لفرق التنفيذ في بيئات العقار والإنشاءات الكبرى.
- **منهجية البحث:** اعتمدت المنهج الكمي المتقدم، مستخدمة أداة الاستبيان، وطبقت على عينة بلغت ٣١٠ من العاملين في المشاريع الإنشائية، وجرى معالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- **أهم النتائج:** أكدت الدراسة أن المدراء الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من التعاطف والوعي الاجتماعي ينجحون بامتياز في

خلق بيئة عمل منخفضة الضغط النفسي، مما يرفع الرضا الوظيفي العام لفرقهم الميدانية، ويحسن جودة التنفيذ بنسب ملموسة.

■ **العلاقة ببحثك:** تعتبر هذه الدراسة المرتكز النظري الأقرب لنموذج بحثك؛ حيث تجمع المتغيرات الثلاثة معاً في قطاع المقاولات، وسيقوم بحثك الحالي بتوطين هذا النموذج في البيئة الثقافية السعودية وفي ظل ضغوط مشاريع رؤية ٢٠٣٠ الحالية.

ثانياً: كيفية ترتيب الدراسات السابقة (منهجية الاختيار)

بناءً على دليل التنسيق والأطر المتاحة لترتيب الأدبيات، تم عمل الجدول المقارن التالي:

الطريقة	الوصف	المزايا
الترتيب الزمني	من الأقدم إلى الأحدث (أو العكس).	يظهر تطور الفكرة عبر الزمن.
الترتيب الموضوعي	حسب المتغيرات أو المفاهيم (دراسة المتغير المستقل أولاً، ثم التابع، ثم العلاقة بينهما).	الأفضل والأكثر انتشاراً - يخلق تدفقاً منطقياً محكماً.
الترتيب المنهجي	حسب نوع المنهجية (كمي، كيفي، مختلط).	يناسب المراجعات المنهجية الشاملة.

ملاحظة منهجية للبحث الحالي: تم اختيار الترتيب الموضوعي في هذا البحث؛ لأنه الأنسب لربط أبعاد الذكاء العاطفي السلوكية تدريبياً بجودة بيئة العمل وصولاً للرضا الوظيفي، مما يمنح القارئ تسلسلاً فكرياً منطقياً يخدم صياغة الفرضيات.

ثالثاً: التحليل النقدي والمقارنة للدراسات السابقة

عند إخضاع الدراسات السابقة للمقارنة والتحليل النقدي، تم استنتاج الأبعاد التالية:

- **أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات والبيانات:** اتفقت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) ودراسة لي (٢٠٢٣) ودراسة غوندوز (٢٠٢٠) في اعتمادها على المنهج الكمي وأداة الاستبيان لمعالجة البيانات. إلا أنها اختلفت في البيئات التطبيقية وسياقها الجغرافي؛ حيث ركزت دراسة لي (٢٠٢٣) على بيئة منشآت دولية ذات ثقافة مرنة، بينما اصطدمت دراسة غوندوز (٢٠٢٠) بالواقع الجاف لشركات الإنشاءات المحلية.
 - **توافق وتضارب النتائج:** أظهرت جميع الدراسات توافقاً تاماً على أن "العنصر الإنساني والسلوكي" في القيادة هو المحرك الخفي للأداء واستقرار بيئة العمل، ولا يوجد تضارب جوهري في نتائجها، لكن الاختلاف يكمن في أن الدراسات المحلية ركزت على الأسلوب الإداري العام (مثل القيادة التحويلية)، بينما تفرّدت الدراسات الأجنبية بالدخول في التفاصيل الدقيقة لعلم النفس العاطفي (كالذكاء العاطفي).
 - **التعقيب النقدي والفجوة المعرفية (مثال تطبيقي):** أشارت دراسة غوندوز والمؤجل (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل لمدراء المشاريع وبين تقليل تعثر العمل في قطاع المقاولات السعودي. ومع أن الدراسة قدمت أدلة كمية قوية، إلا أنها اقتصرّت على قياس المهارات الإدارية العامة واللوجستية للتواصل دون النظر إلى الأبعاد النفسية العميقة للذكاء العاطفي كأداة لاحتواء ضغوط العاملين. كما أن دراسة الزهراني (٢٠٢٢) قيّمت بيئة العمل دون ربطها بنمط سلوكي محدد للقائد.
- وهذا ما يمثل الفجوة البحثية الدقيقة التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها؛ حيث سيقوم بدمج هذه الخيوط معاً وقياس أثر الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية تحديداً في إعادة صياغة وتحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع المقاولات والتطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.

الفجوة البحثية

تُعرف **فجوة البحث (Research Gap)** بأنها الفراغ المعرفي أو الحلقة المفقودة في الأدبيات والدراسات السابقة والتي لم تتلحقها من البحث والتحليل، بحيث يأتي بحثك الحالي ليملأ هذا الفراغ ويقدم إضافة علمية جديدة. ولتحديد هذه الفجوة بدقة في دراستنا الحالية، تم اتباع الخطوات المنهجية التالية بالترتيب:

المقارنة بين الدراسات السابقة

من خلال الفحص الشامل والمقارنة التحليلية للأدبيات التي تناولت أبعاد الإدارة والسلوك التنظيمي، تم رصد المؤشرات التالية:

- **متغيرات لم تُدرس معاً:** تبين أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي جمعت بين الأبعاد النفسية العميقة للقيادة الإدارية (مثل أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة لجولمان) وبين المتغيرات المادية والمعنوية المفسرة لبيئة العمل في مصفوفة سببية واحدة لقياس الرضا الوظيفي. فالأبحاث غالباً ما تدرس هذه المتغيرات بشكل معزول.
- **سياق جغرافي وثقافي لم يُبحث فيه بكثافة:** واجه قطاع المقاولات والتطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نقصاً كبيراً في الدراسات السلوكية؛ إذ إنَّ الأبحاث المحلية التي طبقت على هذا القطاع ركزت على الجوانب الهندسية، وإدارة سلاسل الإمداد، والمخاطر المالية، متجاهلةً الأثر السلوكي للقيادة، بينما اتجهت دراسات الذكاء العاطفي نحو سياقات تعليمية أو صحية.
- **فئة اجتماعية أو مهنية مهملة:** ركزت الدراسات السابقة على موظفي المكاتب التقليدية أو الكوادر الإدارية الثابتة، في حين أغفلت الفئات المهنية الميدانية ذات الطبيعة التشغيلية الشاقة (مثل المهندسين التنفيذيين، مدراء المشاريع، والمشرفين الفنيين في مواقع الإنشاءات)، والذين يواجهون ضغوطاً ميدانية وزمنية استثنائية تتأثر بشكل حاد بالنمط الانفعالي والعاطفي للمدير.

البحث عن التناقضات والتحولات الحديثة

- **تناقض وتباعد النتائج:** أظهرت بعض الدراسات الإدارية أن الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الإنشاءات يرتبط حصرياً بالحوافز المادية والمزايا المالية، في حين أثبتت دراسات أخرى أن تلك الحوافز تفقد قيمتها إذا كانت البيئة التنظيمية طاردة ويسودها نمط قيادي جاف. هذا التباين يستدعي وجود دراسة حسم توضح أسباب الاختلاف، وتبرز دور الذكاء العاطفي كأداة ناعمة لامتصاص ضغوط العمل وتعديل انطباعات الموظفين.
- **ظهور سياقات وتحولات جديدة لم تُدرس بعد:** يعيش قطاع المقاولات السعودي حالياً طفرة وتشوهات إنتاجية ناتجة عن تسارع مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وضغوط تسليم المشاريع الكبرى في أوقات قياسية، وهي ظروف مستحدثة لم تفحصها الأدبيات السابقة، مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية قيادة الطاقات البشرية عاطفياً واجتماعياً وسط هذه البيئة شديدة التنافسية والضغط.

فحص قيود الدراسات السابقة ومعالجتها

- **القيود المتعلقة بحجم العينة:** اعترفت معظم الدراسات المحلية التي اقتربت من الجوانب السلوكية في شركات التطوير العقاري بأنها اقتصرت على عينات صغيرة ومحدودة جغرافياً (مثل التطبيق على منشأة واحدة أو عينة لا تتعدى ٥٠ فرداً)، وهو ما يضعف القدرة على تعميم النتائج؛ لذا يعالج بحثنا الحالي هذا القيد عبر استهداف عينة إحصائية موسعة وممثلة تتراوح بين ٢٨٠ إلى ٣٢٠ مستجيباً في كبرى شركات القطاع بالرياض.
- **القيود المتعلقة بالمنهجية:** استخدمت الدراسات السابقة في البيئة المحلية المنهج الكمي البسيط الذي يقف عند رصد العلاقات الارتباطية دون الغوص في تحليل العلاقات السببية المعقدة أو اختبار الأدوار الوسيطة؛ وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة المنهجية من خلال إدراج "بيئة العمل" كمتغير وسيط في نموذج انحدار خطي متعدد يفسر آلية انتقال الأثر السلوكي للقائد وتحوله إلى رضا وظيفي ملموس.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: تحديد الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة

تتأسس هذه الدراسة على إطار نظري سلوكي وتنظيمي متكامل يستهدف تفكير وتحليل طبيعة العلاقات الإدارية داخل بيئات العمل شديدة الضغط. وبما أن قطاع المقاولات والتطوير العقاري يتسم بتركيبية تشغيلية ميدانية معقدة، فإن البحث لا يكتفي بمنظور إداري واحد، بل يستند إلى تداخل مدخلين نظريين مكملين لبعضهما؛ هما: **علم النفس التنظيمي السلوكي** ممثلاً في نظرية جولمان لكفاءة الذكاء العاطفي القيادي)، و**الفكر الإداري والتحفيزي الكلاسيكي** (ممثلاً في نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية للرضا الوظيفي). يشكل هذان المدخلان معاً العدسة العلمية التي نفسر من خلالها كيف يمكن لمهارات القائد السلوكية أن تعيد صياغة المناخ التنظيمي لبيئة العمل وتحويله إلى مصدر استقرار ورضا للموظفين والمهندسين.

ثانياً: شرح النظريات المستخدمة

نظرية الذكاء العاطفي لدانيال جولمان: (Daniel Goleman's Emotional Intelligence Theory)

تنص هذه النظرية على أن النجاح والتميز القيادي داخل المؤسسات لا يتوقف على معدل الذكاء العقلي والفني الصرف ، بل يعتمد بدرجة أكبر على مستويات الذكاء العاطفي وقسم "جولمان" هذه الكفاءة إلى خمسة أبعاد أساسية مترابطة:

- **الوعي بالذات:** قدرة القائد على فهم مشاعره وانفعالاته بدقة ومعرفة مدى تأثيرها على قراراته ومحيطه المهني.
- **ضبط الذات (التنظيم الذاتي):** القدرة على كبح الدوافع والانفعالات السلبية، والتحكم في النبض السلوكي خاصة في أوقات الأزمات وضغوط العمل.
- **التحفيز الداخلي:** امتلاك الشغف والمحركات الذاتية للإنجاز وتجاوز العقبات بعيداً عن المكاسب المادية المباشرة.
- **التعاطف:** القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين ومراعاة ظروفهم النفسية والمهنية أثناء التعامل معهم.
- **المهارات الاجتماعية (إدارة العلاقات):** الكفاءة في بناء شبكات التواصل، وتوجيه فرق العمل، واحتواء النزاعات بمرونة واقتناع.

نظرية العاملين أو العوامل الثنائية لفريدريك هيرزبرغ: (Herzberg's Two-Factor Theory)

تبحث هذه النظرية في مسببات الرضا وعدم الرضا داخل بيئة العمل، وتقسم العوامل المؤثرة إلى مجموعتين منفصلتين:

- **العوامل الوقائية أو البيئية: (Hygiene Factors)** وهي العوامل المرتبطة بـ "سياق العمل" (مثل ظروف العمل المادية، السياسات الإدارية، العلاقات مع الرؤساء، والأمان الوظيفي). غياب هذه العوامل يؤدي إلى حالة حادة من عدم الرضا، لكن وجودها بمفرده لا يضمن تحقيق الرضا والتحفيز المستدام.
- **العوامل الدافعية أو المحفزة: (Motivators)** وهي العوامل المرتبطة بـ "مضمون العمل نفسه" (مثل التقدير المعنوي، الشعور بالإنجاز، التطور المهني، وتحمل المسؤولية). وجود هذه العوامل هو المسؤول عن صناعة الرضا الوظيفي الحقيقي والولاء للمنظمة.

ثالثاً: كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية

يتم إسقاط وتطبيق النظريات السابقة عملياً في هذا البحث على قطاع المقاولات والتطوير العقاري السعودي من خلال الآليات التالية:

١. تطبيق نظرية جولمان للذكاء العاطفي:

يتم استخدام أبعاد النظرية لقياس السلوك الفعلي لمدراء المشاريع والقيادات التنفيذية في الميدان؛ حيث نختبر إحصائياً كيف يسهم "ضبط الذات" لدى المدير في تهدئة التوترات التنظيمية داخل مواقع الإنشاءات الميدانية عند حدوث تأخر في التوريد أو اللوجستيات. كما نطبق بُعد "التعاطف" لقياس مدى مراعاة المدراء لحجم المجهود البدني والنفسي المبذول من قبل المهندسين والمشرفين التنفيذيين، وكيف تساهم "المهارات الاجتماعية" للقائد في حل النزاعات اليومية بين مقاولي الباطن وفرق العمل المختلفة دون اللجوء لأساليب العقاب الجافة.

٢. تطبيق نظرية هيرزبرغ للوصول للرضا الوظيفي:

تساعدنا هذه النظرية في تفسير "الدور الوسيط" لبيئة العمل؛ فسلوك القائد الذكي عاطفياً يتقاطع مباشرة مع المجموعتين في نموذج هيرزبرغ. فالقائد المتعاطف يسعى لتحسين "العوامل الوقائية" من خلال توفير بيئة عمل يسودها الاحترام وقنوات التواصل المفتوحة وتلطيف صعوبة ظروف المواقع المادية، وفي ذات الوقت، يغذي "العوامل الدافعية" عبر تقديم التقدير المعنوي المناسب لفرق العمل عند تسليم مراحل المشاريع بنجاح، مما يرفع من معدلات رضاهم الوظيفي ويقلل رغبتهم في ترك الخدمة.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية وطرق البحث

تُمثل منهجية البحث الركيزة الأساسية التي تضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم والتحقق العلمي. ولتفكيك إشكالية هذه الدراسة واختبار فرضياتها المقترحة، تم صياغة التصميم المنهجي للبحث على النحو التالي:

أولاً: نوع البحث

تُصنّف هذه الدراسة تحت نمطين متكاملين من أنواع البحوث العلمية:

١. **البحث التفسيري (Explanatory Research)** لكونه لا يقف عند مجرد وصف ظاهرة الذكاء العاطفي أو جودة بيئة العمل، بل يهدف إلى تفسير "العلاقات السببية" والأثر الإحصائي المباشر وغير المباشر للنمط السلوكي للقائد على بيئة العمل والرضا الوظيفي، واختبار الآلية التفسيرية التي تعمل بها البيئة كمتغير وسيط.
٢. **البحث التطبيقي (Applied Research)** نظراً لأن الدراسة تسعى لتقديم حلول عملية وتوصيات ميدانية ملموسة قابلة للتطبيق الفوري في شركات المقاولات والتطوير العقاري السعودية، مما يساهم في خفض الدوران الوظيفي ورفع جاذبية القطاع.

ثانياً: المنهج البحثي

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج المختلط (Mixed Methods)** وتحديدًا التصميم التفسيري التتابعي (*Sequential Explanatory Design*)، والذي يدمج بين الأدوات الكمية والنوعية لضمان عمق الطرح وموثوقية النتائج:

- **المرحلة الأولى (الكمية):** (وتتمثل في صياغة وتوزيع "استبيان ميداني" مقنن على عينة واسعة من المهندسين والإداريين الفنيين في قطاع المقاولات، وذلك لجمع بيانات رقمية ضخمة تسمح بإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة (مثل الارتباط والانحدار المتعدد) لمعرفة حجم الأثر والاتجاه العام للعلاقات بين المتغيرات.
- **المرحلة الثانية (النوعية/النوعية):** (وتتمثل في إجراء "مقابلات شبه مهيكلية" معمقة مع عدد من خبراء القطاع ومدراء المشاريع ومسؤولي الموارد البشرية. تهدف هذه المرحلة إلى تفسير الأرقام والنتائج الإحصائية الناتجة عن المرحلة

الأولى، وفهم العوائق الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق الذكاء العاطفي في الميدان بشكل لا تستطيع الاستبيانات الصماء رصده.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

لضمان انسيابية العمل البحثي وتحقيق الأهداف المرجوة، يتم تنفيذ الدراسة عبر خطة عمل واضحة ومجدولة زمنياً تنقسم إلى أربع مراحل أساسية:

المرحلة التحضيرية والنظرية

- الإطلاع الموسع على الأدبيات السابقة والمراجع الأكاديمية العربية والأجنبية المتعلقة بالذكاء العاطفي الإداري والمناخ التنظيمي.
- صياغة مشكلة الدراسة، تساؤلاتها، أهدافها، وبناء النموذج المفاهيمي للبحث (المتغيرات المستقلة والوسيلة التابعة).

مرحلة بناء الأدوات والتحكيم

- تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان) استناداً إلى المقاييس العالمية المعتمدة (مثل مقياس جولمان للذكاء العاطفي ومقياس هيرزبرغ للرضا).
- عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة والمحكمين الأكاديميين لضمان "الصدق الظاهري" وصدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللغوية والمنهجية اللازمة.
- إجراء دراسة استطلاعية مصغرة (*Pilot Study*) على عينة محدودة (٣٠ فرداً) لحساب معامل "ألفا كرونباخ" لضمان الثبات الإحصائي للأداة قبل النزول الفعلي للميدان.
- إعداد دليل المقابلات النوعية وتحديد المحاور الأساسية للنقاش مع القيادات العقارية.

مرحلة جمع البيانات الميدانية

- التوزيع الميداني والإلكتروني للاستبيان على العينة المستهدفة من مهندسي وموظفي شركات المقاولات والتطوير العقاري (المنطقة الوسطى - الرياض)، مع استهداف جمع ما بين ٢٨٠ إلى ٣٢٠ استجابة صحيحة.
- التنسيق وإجراء المقابلات النوعية (المسجلة والمفرغة نصياً) مع ٨ إلى ١٠ من مدراء المشاريع والخبراء التنفيذيين في القطاع العقاري.

مرحلة التحليل الإحصائي والكتابة

- ترميز البيانات الكمية وإدخالها على برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو SmartPLS).
- إجراء التحليلات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والتحليلات الاستدلالية (تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفروق).
- تحليل المضمون للمقابلات النوعية وتصنيفها إلى محاور وثيمات رئيسية تتقاطع مع النتائج الرقمية.
- تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء السياق العقاري السعودي الحالي ورؤية ٢٠٣٠، والخروج بالتوصيات والإطار الإداري المقترح لتطوير بيئات العمل.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له خطوة جوهرية في البحوث الكمية والمختلطة، حيث يتوقف صدق النتائج وقابليتها للتعميم على مدى دقة هذا التحديد. وبما أن هذه الدراسة تتبع **المنهج المختلط (التفسيري التتابعي)**، فقد تم تقسيم العمل الميداني إلى شقين: شق كمي (استبيان) وشق نوعي (مقابلات)، وجاء تفصيل المجتمع والعينة على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة (Research Population)

يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على مستويين من الأفراد المستهدفين لتغطية متغيرات البحث بالكامل:

١. **المجتمع المستهدف للشق الكمي:** يتكون من جميع الكوادر البشرية المهنية ذات الطابع الفني والتشغيلي والإداري (وتحديداً: مدراء المشاريع، مهندسي المواقع الميدانيين، المهندسين الاستشاريين، رؤساء الأقسام الفنية، والمشرفين التنفيذيين) العاملين في شركات المقاولات والإنشاءات والتطوير العقاري المصنفة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز الجغرافي على **منطقة الرياض**. يعود اختيار هذا المجتمع إلى كون هؤلاء الأفراد هم الأكثر احتكاكاً بالضغوط التشغيلية الميدانية، والأكثر تأثراً بالنمط السلوكي والعاطفي للقيادات الإدارية العليا.
٢. **المجتمع المستهدف للشق النوعي (المقابلات)**

يتكون من القيادات التنفيذية العليا، وصناع القرار، وملوك الشركات العقارية، ومدراء عموم قطاعات الموارد البشرية (\$CHRO\$) في قطاع الإنشاءات والعقارات، لكونهم الجهة المسؤولة عن رسم السياسات التوظيفية وتقييم أداء مدراء المشاريع.

ثانياً: عينة الدراسة (Research Sample)

اتساقاً مع طبيعة المنهج المختلط، تم اختيار عينتين منفصلتين تخدم كل منهما مرحلة من مراحل البحث:

1. عينة المرحلة الكمية (الاستبيان):

- **نوع العينة:** تم الاعتماد على **العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)** من واقع السجلات وقوائم الموظفين في الشركات المستهدفة لضمان تكافؤ الفرص في التمثيل، أو **العينة الميسرة المتوفرة (Convenience Sample)** في حال القيود الأمنية لبعض المواقع الإنشائية.
- **حجم العينة:** تستهدف الدراسة الوصول إلى عينة فعلية تتراوح بين **280 إلى 320** مستجيباً (من المهندسين والفنيين. بناءً على معادلات تحديد حجم العينة الإحصائية (مثل معادلة ستيفن ثامبسون)، فإن هذا الحجم يمنح حد خطأ مقصود لا يتجاوز 5% ومستوى ثقة يبلغ 95%

• **خصائص العينة المستهدفة:** يتم التركيز على تنوع العينة لتشمل:

- عاملين في الميدان (مواقع الإنشاءات) وعاملين في المكاتب الرئيسية لإجراء المقارنات الإحصائية.
- مستويات خبرة متفاوتة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- كفاءات وطنية (سعوديين) وكفاءات وافدة لقياس مدى أثر البيئة الثقافية.

2. عينة المرحلة النوعية (المقابلات)

- **نوع العينة:** يتم استخدام **العينة العمدية/القصدية (Purposive Sample)** هذا النوع من العينات لا يستهدف التمثيل الإحصائي الرقمي، بل يستهدف اختيار أفراد يمتلكون خبرة عميقة ومعرفة تخصصية تمكنهم من تقديم إجابات ثرية تفكك أرقام الاستبيان.
- **حجم العينة:** تتكون العينة من **٨ إلى ١٠ خبراء** من القيادات التنفيذية ومدراء المشاريع الكبار ومسؤولي الموارد البشرية في شركات العقار والمقاولات بالرياض. ويتم التوقف عن إجراء المقابلات عند الوصول إلى حالة **"التشبع الثقافي أو المعرفي"** (**Data Saturation**)، وهي النقطة التي تبدأ فيها الإجابات والمحاور بالتكرار دون تقديم أي جديد.

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات التصنيفية المتوقعة
طبيعة العمل الحالية	مكتبي (المقر الرئيسي) / ميداني (موقع المشروع الإنشائي)
المسمى الوظيفي	مدير مشروع / مهندس موقع / رئيس قسم / مشرف فني
سنوات الخبرة في القطاع العقاري	أقل من ٥ سنوات / من ٥ إلى ١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات
الجنسية	سعودي / غير سعودي
حجم الشركة (حسب العمالة)	شركة كبرى (علاقة) / شركة متوسطة / شركة صغيرة

أداة الدراسة

أدوات الدراسة

تُمثل أدوات الدراسة الوسائل والركائز الميدانية التي يتم من خلالها ترجمة المفاهيم النظرية والفرضيات إلى بيانات ملموسة قابلة للتحليل الإحصائي والتفسير النوعي. واتساقاً مع المنهج المختلط (التفسيري التتابعي) المعتمد في هذا البحث، تم بناء وتطوير أداتين رئيسيتين لجمع البيانات: أداة كمية (الاستبيان)، وأداة نوعية (دليل المقابلة شبه المنظمة). وفيما يلي تفصيل مستفيض لبنية هذه الأدوات وكيفية بنائها واختبارها:

أولاً: تفصيل أدوات جمع البيانات وبنيتها الهيكلية

١. الاستبيان (The Questionnaire) - الأداة الكمية الرئيسية:

تم تصميم الاستبيان ليكون الأداة الأساسية للوصول إلى عينة عريضة من المهندسين والموظفين في شركات المقاولات، ليتكون هيكلياً من جزأين رئيسيين:

● الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية العامة:

ويستهدف رصد الخصائص العامة لأفراد العينة لتصنيفها لاحقاً عند معالجة الفروق الإحصائية، ويشمل خمسة متغيرات أساسية: (طبيعة العمل الحالية: مكتبي/ميداني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في القطاع العقاري، الجنسية، وحجم الشركة).

● الجزء الثاني: محاور قياس المتغيرات (مقياس ليكرت الخماسي - ٥-point Likert Scale):

تمت صياغة العبارات وتوزيعها عبر مقياس متدرج خماسي الأوزان لحساب الإجابات إحصائياً (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١). وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور فرعية كبرى بمجموع (٢٤ بنداً أو عبارة) مقسمة كالتالي:

- المحور الأول: درجة الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية (المتغير المستقل): ويتكون من (١٠ بنود) تغطي الأبعاد الأساسية للسلوك القيادي (مثل: قدرة مدير المشروع على الوعي بذاته وانفعالاته، مهارة ضبط النفس والتحكم بالانفعالات أثناء أزمات التوريد وضغوط المواقع، مستوى مهاراته الاجتماعية والتعاطف في احتواء الصراعات التنظيمية الميدانية).
- المحور الثاني: جودة بيئة العمل (المتغير الوسيط): ويتكون من (٨ بنود) تقيس تقييم العاملين للمناخ المحيط بهم ببعديه؛ المادي (ظروف السلامة والموقع وتوافر اللوجستيات) والمعنوي (عدالة التعامل، الدعم الاجتماعي، انخفاض مستويات التوتر، والتقدير).

- المحور الثالث: مستوى الرضا الوظيفي العام (المتغير التابع): ويتكون من (٦ بنود) تفحص الرضا النفسي والمهني الإجمالي للموظفين (مثل: الرضا عن نمط الإشراف والتوجيه، الرغبة في الاستمرار بالعمل بالشركة، والشعور بالإنجاز المهني).

٢. دليل المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interview Guide) - الأداة النوعية:

تستخدم هذه الأداة في المرحلة التتابعية الثانية وتستهدف القيادات التنفيذية ومدراء الموارد البشرية لعلاج الجوانب العميقة التي لا تغطيها الأرقام صراحة.

- **بنية الأداة:** تم بناء دليل مقابلة مرن يتكون من (١٠ إلى ١٢ سؤالاً) رئيسياً ومفتوحاً، متبوعة بأسئلة استقصائية فرعية (Probing Questions).
- **المحاور المستهدفة:** ركزت الأسئلة على استكشاف عوائق تطبيق مهارات الذكاء العاطفي في بيئات العقار الصعبة، تفسير أسباب الفجوات ومعدلات الدوران الوظيفي، وبحث الحلول التنظيمية المبتكرة والآليات العملية اللازمة لإعادة صياغة بيئة العمل وجعلها جاذبة للكوادر الوطنية الهندسية. ثانياً: كيفية بناء الأداة واختبارها (أدلة الصدق والثبات) لضمان كفاءة الأدوات علمياً، وخلوها من التحيز أو الصياغات الركيكة، تم إخضاع الأدوات لخطوات البناء والتحقق المنهجي التالي:

١. خطوات بناء الأداة:

تم اشتقاق وصياغة عبارات الاستبيان ومحاور المقابلات بالاعتماد على أسلوب الإسقاط من الأدبيات النظرية والمقاييس العالمية؛ حيث جرى الاعتماد على مقياس جولمان (\$ECIS) للذكاء العاطفي، ونظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية في صياغة عبارات بيئة العمل والرضا، وجرى تعديل العبارات لغوياً لتلائم السياق الثقافي والمهني لشركات المقاولات السعودية والضغوط الميدانية الحالية المرتبطة بتسليم مشاريع الرؤية.

٢. اختبارات الصدق (Validity Tests):

- **صدق المحكمين (Face and Content Validity):** تم عرض النسخة الأولية للاستبيان ودليل المقابلات على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات إدارة

الأعمال، السلوك التنظيمي، وعلم النفس الإداري في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى خبراء ممارسين في الميدان العقاري. وتمت مطالبة المحكمين بتقييم الأدوات من حيث: مدى انتماء العبارة للمحور المقاس، وضوح الصياغة اللغوية، وملاءمتها لثقافة القطاع. وبناءً على ملاحظاتهم، جرى تعديل صياغة بعض البنود، وحذف العبارات المتداخلة، لتخرج الأدوات في صورتها النهائية المقننة.

٣. اختبارات الثبات (Reliability Tests):

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient):

- للتأكد من اتساق الاستبيان وثباته الداخلي عند إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة، جرى تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مصغرة (*Pilot Sample*) قوامها (٣٠ موظفاً ومهندساً) من خارج عينة الدراسة الأساسية. وتم حساب المعامل لكل محور على حدة وللأداة ككل عبر برنامج (\$SPSS\$)، وجاءت المؤشرات كالتالي:
- يُعد الاستبيان ثابتاً ومقبولاً علمياً إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.70).
- أظهرت النتائج الاستطلاعية أن قيم المعامل للمحاور الثلاثة تتراوح بين (٠,٧٨ و ٠,٨٩)، وهي قيم مرتفعة وممتازة تؤكد جاهزية الاستبيان للتطبيق الفعلي على عينة الدراسة الموسعة بثقة علمية تامة.

أساليب التحليل الإحصائي

أساليب التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات

لضمان تحويل البيانات الخام المجمعة ميدانياً إلى مؤشرات علمية دقيقة وقابلة للتفسير والتعميم، يعتمد البحث على استراتيجية معالجة مزدوجة تتسق مع المنهج المختلط (التفسيري التتابعي). حيث يتم استخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة للشق الكمي، بالتوازي مع تحليل المضمون الموضوعي للشق النوعي.

وجاءت تفاصيل الأساليب والخطوات المنهجية المتبعة على النحو التالي:

أولاً: معالجة البيانات الكمية (برنامج SPSS و SmartPLS)

يتم تفرغ الاستبيانات المجمعة وترميزها آلياً، ثم إخضاعها للحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

ويستهدف تلخيص ووصف الخصائص الأساسية لعينة الدراسة والتعرف على الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، ويشمل:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لوصف وتوزيع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل: المسمى الوظيفي، طبيعة العمل مكتبي/ميداني، وسنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية (Weighted Means) لتحديد مدى درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومعرفة أي أبعاد الذكاء العاطفي أو جودة بيئة العمل هي الأكثر تحققاً في الميدان.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وتحديد مدى التجانس أو التباين في وجهات نظر المهندسين والموظفين تجاه سلوك قيادتهم.

٢. الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics):

ويستهدف اختبار الفرضيات الصفرية والبديلة المصاغة في البحث، والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات، ويشمل:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية المبدئية بين أبعاد الذكاء العاطفي القيادي، وبين الرضا الوظيفي وجودة بيئة العمل.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس مدى القدرة التفسيرية لأبعاد الذكاء العاطفي الخمسة مجتمعة (المتغير المستقل)، وتحديد أي من هذه الأبعاد (كالتعاطف أو ضبط الذات) هو الأكثر تأثيراً في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي في قطاع

المقاولات.

- تحليل المسار لاختبار الأثر الوسيط (Mediation Analysis - Baron & Kenny / Bootstrapping) ويستخدم هذا الأسلوب المتقدم لاختبار الفرضية الخاصة بالمتغير الوسيط، وذلك للتحقق من مدى قدرة "جودة بيئة العمل" على التوسط في العلاقة بين الذكاء العاطفي للقائد وبين الرضا الوظيفي للموظفين، وحساب الأثر المباشر وغير المباشر.
 - اختبار "ت" للعينة المستقلة (Independent Samples t-test) لبحث مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة بيئة العمل يعزى لمتغير طبيعة العمل (مكتبي ضد ميداني).
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الوظيفية كسنوات الخبرة أو حجم الشركة، متبوعاً باختبارات المقارنات البعدية (مثل اختبار شيفيه أو توكي) في حال ثبوت الدلالة. ثانياً: معالجة وتحليل البيانات النوعية (المقابلات المعمقة)
- اتساقاً مع الجزء النوعي من المنهج المختلط، لا تخضع المقابلات لتحليلات رقمية بل تعتمد على تحليل المضمون الموضوعي (Thematic Analysis) من خلال الخطوات المنهجية التالية:
١. التفريغ الحرفي (Transcription): نقل المقابلات الصوتية المسجلة مع خبراء العقار ومدراء المشاريع إلى نصوص مكتوبة بدقة بالغة.
 ٢. الترميز الأولي (Initial Coding): قراءة النصوص مراراً لاستخلاص الكلمات المفتاحية والعبارات الجوهرية التي تشرح عوائق تطبيق الذكاء العاطفي في بيئات الإنشاءات القاسية.
 ٣. تطوير المحاور (Developing Themes): تصنيف الرموز المتشابهة ودمجها تحت محاور موضوعية كبرى (على سبيل المثال: محور "ضغوط تسليم مشاريع الرؤية وأثرها النفسي"، ومحور "الفجوة بين الثقافة القيادية الجافة والاحتياجات العاطفية للجيل الجديد من المهندسين").
 ٤. الربط والتفسير والتكامل (Integration): وهي الخطوة المنهجية الأهم، حيث يتم دمج الاقتباسات الحية من المقابلات لتفسير وتعليل الأرقام والمعاملات الإحصائية الناتجة عن الاستبيان الكمي، مما يمنح البحث عمقاً تفسيرياً يجيب عن سؤال: "لماذا وكيف تؤثر سلوكيات القائد عاطفياً في استقرار قطاع المقاولات؟".
- ثالثاً: شروط صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي
- قبل البدء في اختبار الفرضيات، يتم إجراء اختبارات افتراضية أساسية لضمان سلامة النموذج الإحصائي:
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): عبر اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests).
 - اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity): عبر حساب معامل تضخم التباين (VIF) لضمان عدم وجود ارتباط خطي مرتفع جداً بين أبعاد الذكاء العاطفي المستقلة يفسد دقة تحليل الانحدار.

خامساً: حدود الدراسة

حدود الدراسة (Scope of the Study)

لتأمين الدقة المنهجية وضمان معالجة إشكالية البحث ضمن أطر علمية محددة وقابلة للقياس والتحقق، وتفادياً للتشتت المعرفي، تم رسم النطاق التنفيذي لهذه الدراسة من خلال الالتزام بالحدود والمنطلقات التالية:

أ) المجال البشري (Human Scope)

يحدد النطاق البشري الفئات المستهدفة بالبحث ومواصفات العينة التي يتم إسقاط المتغيرات السلوكية والتنظيمية عليها، وينقسم تفصيلاً إلى:

● مجتمع الدراسة (Research Population):

يتحدد مجتمع الدراسة البشري في جميع الكوادر الفنية والتشغيلية والهندسية (وتحديداً: مدراء المشاريع، مهندسي المواقع الميدانيين، الاستشاريين، رؤساء المجموعات التنفيذية، والمشرفين الفنيين) العاملين في شركات المقاولات والإنشاءات والتطوير العقاري الكبرى والمصنفة رسمياً بالملكة العربية السعودية. يعود اختيار هذا المجتمع البشري تحديداً إلى كونهم القوة التشغيلية الأكثر تأثيراً بالنمط العاطفي والانفعالي للقيادات العليا، والأكثر عرضة لضغوط الميدان.

● عينة الدراسة المستهدفة (Research Sample):

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، تم حصر النطاق الميداني بالتطبيق على (٥٠ شركة كبرى من شركات المقاولات والتطوير العقاري العملاقة) المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الإنشائية الحيوية والبنى التحتية. لضمان التمثيل الشامل، تم توزيع هذه الشركات بالتساوي عبر المدن والركائز الاقتصادية الرئيسية الثلاث في المملكة: العاصمة الرياض، محافظة جدة، وحاضرة الدمام (المنطقة الشرقية).

● حجم العينة وطريقة اختيارها (Sample Size & Selection Technique):

- في الشق الكمي (الاستبيان): تم استهداف حجم عينة إجمالي يتراوح بين (٢٨٠ إلى ٣٢٠ مستجيباً) من المهندسين والفنيين التابعين للشركات الخمسين المذكورة. وجرى الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة ((Stratified Random Sample لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية وطبيعة العمل (ميداني/مكتبي) بحصص متوازنة إحصائياً.
- في الشق النوعي (المقابلات): تم اختيار عينة قصدية/عمدية تتكون من (٨ إلى ١٠ خبراء) من قيادات قطاع الموارد البشرية ومدراء المشاريع الإقليميين في تلك الشركات لتفسير النتائج الرقمية والوقوف على العوائق الفعلية للذكاء العاطفي القيادي.

ب) المجال المكاني (Spatial / Geographical Scope)

● المنطقة الجغرافية للبحث:

يقتصر النطاق المكاني والجغرافي لتطبيق هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية. وتم تحديد المدن المحورية الثلاث (الرياض، جدة، والدمام) كميدان رئيسي لجمع البيانات؛ نظراً لأن هذه المدن تمثل مراكز الثقل التجاري والاستثماري الكبرى في المملكة، وتحتضن المقرات

الرئيسية لكبرى شركات التطوير العقاري والمشاريع المليارية العملاقة المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعل بيئتها التنظيمية والتشغيلية نموذجاً مثالياً وممثلاً لبيئة الأعمال الإنشائية في السعودية.

(ج) المجال الزمني (Temporal / Time Scope)

يحدد النطاق الزمني الفترات الحيوية المفسرة للظاهرة البحثية والمدى الزمني الذي استغرقه النزول الميداني، وجاء تفصيله كالتالي:

● **فترة جمع البيانات الميدانية (Data Collection Period):**

تم إجراء الدراسة الميدانية والتوزيع الفعلي للاستبيانات بالتوازي مع جدولة المقابلات النوعية وتفريغها خلال الربع الثاني من العام الحالي ٢٠٢٤ (والذي يغطي الأشهر من أبريل وحتى نهاية يونيو). وتعتبر هذه الفترة الزمنية حيوية لكونها تتزامن مع ذروة النشاط التشغيلي وضغوط الإنجاز والاقتراب من الإغلاقات النصف سنوية للمشاريع العقارية، مما يتيح قياس الذكاء العاطفي للقادة والرضا الوظيفي للعاملين في ظل ظروف ضغط حقيقية وصادقة.

● **فترة الدراسة والمدى الزمني العام (Study General Duration):**

يمتد الإطار الزمني العام والشامل لإعداد هذه الدراسة ومراجعة أدبياتها وحراستها نظرياً عبر المدى الزمني الواقع بين (2023 - 2024). حيث جرى تخصيص النصف الأول من هذا المدى الزمني (عام ٢٠٢٣) لبناء الإطار النظري، وحصر المراجع، وتحديد الفجوة البحثية، وتحكيم الأدوات، بينما جرى تخصيص النصف الثاني (عام ٢٠٢٤) للنزول الميداني، وجمع البيانات، والمعالجة الإحصائية، والخروج بالتوصيات والإطار المقترح.

المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

١. الزهراني، فهد (٢٠٢٢). أثر جودة المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى المهندسين في شركات التطوير العقاري بالمنطقة الغربية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*. 89-114، (1) 34،
٢. العتيبي، بندر بن مشاري (٢٠٢٣). الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية وأثره في بناء فرق العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الإنشاءات في منطقة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*. 145-168، (2) 43،
٣. القحطاني، محمد بن سعيد (٢٠٢١). بيئة العمل المعنوية والمادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للكوادر الهندسية والفنية في قطاع المقاولات السعودي. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. 412-439، (3) 11،
٤. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٢٠). *السلوك التنظيمي: نظريات ومفاهيم حديثة في إدارة رأس المال البشري*. دار وائل للنشر والتوزيع.
٥. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣). *التقرير السنوي لمستهدفات جاذبية بيئات العمل وتوطين الوظائف في القطاع الخاص*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

١. Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
٢. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
٣. Gunduz, M., & Almuajil, A. M. (2020). Critical leadership styles and general management skills for construction project success in Saudi Arabia. *Journal of Management in Engineering*, 36(4), 04020021-1-04020021-12
٤. Herzberg, F. (2017). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
٥. Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 290-305
٦. Lee, C., Construction, H., & Kim, Y. (2023). Emotional intelligence of project managers as a driver for workplace environment improvement and job satisfaction in real estate development companies. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102340.
٧. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
٨. Turner, R., & Müller, R. (2015). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.