

اثر القيادة بين التواضع والهدوء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطور العقاري: دراسة
ميدانية على المديرين التنفيذيين في قطاع التطور العقاري السعودي

إعداد الطالب/

مشاري علي الدويسان

253001281

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أسئلة الدراسة
9	فروض الدراسة
9	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية
17	المنطلقات النظرية للدراسة
20	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع وعينة الدراسة
21	مصادر جمع البيانات
22	أداة الدراسة (الاستبانة)
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	حدود الدراسة
25	المراجع:
25	أولاً: المراجع العربية

مقدمة:

تُعَدّ القيادة من أكثر الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية والتنظيمية، إذ يتوقف نجاح المنظمات أو إخفاقها على الأسلوب الذي يتبناه قادتها في توجيه الموارد البشرية والمادية نحو الغايات المنشودة، وقد تطورت النظريات القيادية من التركيز على السمات الشخصية والسلوكيات الظاهرة إلى الاهتمام بالأبعاد الأعمق للتأثير القيادي، ولا سيما تلك المرتبطة بالتواضع والهدوء بوصفهما مصدرَي قوة لا مظهرَي ضعف، ويتزامن هذا التحول النظري مع تحولات اقتصادية كبرى في المملكة العربية السعودية، حيث يشهد قطاع التطوير العقاري نمواً متسارعاً في ظل رؤية 2030، بحجم سوق يتجاوز 1.2 تريليون ريال وأكثر من 3,000 مطور عقاري مرخص، مما يستدعي أنماطاً قيادية قادرة على إدارة هذا التعقيد بفاعلية (نذير والتويجري، 2025).

يُشير مفهوم القيادة المتواضعة إلى ذلك النمط القيادي الذي يقوم على الوعي الذاتي الدقيق بنقاط القوة والقصور، والاعتراف الصادق بإسهامات الآخرين وقدراتهم، والانفتاح المستمر على التعلم والتغذية الراجعة. وقد أوضح كولينز في نموذجهِ الشهير "القيادة من المستوى الخامس" أن القادة الأكثر تأثيراً في تحويل المنظمات من الجودة إلى التميز هم أولئك الذين يجمعون بين تواضع شخصي عميق وإرادة مهنية لا تلين، فيعززون النجاح إلى فرقهم ويتحملون مسؤولية الإخفاق بأنفسهم. (Kelemen et al., 2023)

ويُضاف إلى التواضع القيادي بُعد الهدوء والثبات الانفعالي، الذي يُعرّف بالقيادة الهادئة، وهو أسلوب يقوم على الإنصات العميق والتنظيم الذاتي للانفعالات والتأثير من خلال الحضور الراسخ لا من خلال الصوت المرتفع أو السلطة الرسمية. وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن القادة الهادئين يُرسون بيئة من الأمان النفسي تُشجع أعضاء الفرق على المشاركة الفاعلة والتعبير عن أفكارهم دون خوف، مما يُعزز جودة القرارات ويُعمّق الثقة التنظيمية. (Reddrick, 2023)

و تمثل الأهداف الاستراتيجية الترجمة العملية لرؤية المنظمة ورسالتها في صورة غايات قابلة للقياس والتحقق، تشمل الأداء المالي والتشغيلي والتنموي. وقد أثبتت دراسة إبراهيم وعوض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الفاعلة وتحقيق الأداء الاستراتيجي الشامل في المنظمات الحكومية (إبراهيم وعوض، 2022).

وعند الربط بين المتغيرين، يتضح أن القيادة المتواضعة الهادئة بما تتضمنه من تمكين للمرؤوسين، وتشجيع للتعليم المؤسسي، وخلق لبيئة عمل آمنة نفسياً ومستقرة انفعالياً، تُوفر البيئة التنظيمية المواتية التي تُمكن شركات التطوير العقاري من تحويل خططها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة (Tariq et al., 2023).

وفي ضوء ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتستكشف أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، ساعيةً إلى سد الفجوة البحثية القائمة في هذا المجال وتقديم إطار نظري وتطبيقي يخدم القطاع في مرحلته التحولية الراهنة.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية غير مسبقة في ظل رؤية 2030، إذ تجاوز حجم السوق العقاري 1.2 تريليون ريال سعودي، وبلغ عدد المطورين العقاريين المرخصين أكثر من 3,000 شركة، فيما أصدرت الهيئة العامة للعقار 192 رخصة لمشاريع عقارية عام 2024 بقيمة إجمالية تفوق 147 مليار ريال، غير أن هذا التوسع الكمي الهائل لا يعكس بالضرورة نجاحاً استراتيجياً مستداماً، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن نحو 67% من الاستراتيجيات المُحكّمة الصياغة تفشل في مرحلة التنفيذ (Carucci, HBR)، وهو ما ينطبق بصورة خاصة على قطاع التطوير العقاري السعودي الذي يعاني من تحديات مركبة تشمل تعقيد الإجراءات التنظيمية وبطء التراخيص، وصعوبات التمويل وقيود السيولة، وارتفاع تكاليف الأراضي ومواد البناء، ونقص الكوادر المتخصصة والعمالة الماهرة، فضلاً عن صعوبة التنبؤ بتقلبات السوق. وتتفاقم هذه التحديات حين يغيب النمط القيادي القادر على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى إنجاز فعلي على أرض الواقع.

وقد كشفت دراسة مسحية أجرتها مؤسسة Hogan Assessments على 7,000 من القيادات المؤسسية في المملكة العربية السعودية أن المديرين التنفيذيين السعوديين يتسمون في الأحوال الاعتيادية بالتوازن والتوجه نحو الأهداف والتعاون، إلا أنهم في فترات الضغط والأزمات يميلون إلى تقديم مصالحهم

الشخصية، وتجاهل آراء الآخرين، والمجازفة المفرطة، وتراكم الأفكار دون إنجاز، مما يفضي إلى صراعات تنظيمية قد تعصف بأداء فرق العمل بأكملها وتُلحق الضرر بالمؤسسة ككل (Fehér, Hogan Assessments). إن هذا التناقض بين السلوك القيادي في الظروف المستقرة وسلوكه في الأوقات الحرجة يطرح تساؤلاً محورياً حول ما إذا كان تبني نمط القيادة المتواضعة الهادئة — بما ينطوي عليه من وعي ذاتي دقيق، وتقدير حقيقي لإسهامات الآخرين، وانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، وثبات انفعالي في مواجهة الضغوط يمكن أن يُشكّل حصانة استراتيجية تحول دون انهيار التنفيذ في لحظات الاختبار الصعبة.

وتتجلى المشكلة البحثية في غياب فهم علمي واضح ومُختبر تجريبياً لطبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، تقدير إسهامات الآخرين، الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، الهدوء القيادي والثبات الانفعالي) وبين مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية، في ظل تحولات رؤية 2030 وما تفرضه من ضغوط تنافسية ومعايير أداء متصاعدة. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل المحوري: **ما أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في القطاع السعودي؟**

أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال القيادة المتواضعة الهادئة، الذي يُعدّ من المفاهيم القيادية الحديثة نسبياً التي لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في البيئة العربية عموماً والسعودية خصوصاً، إذ إن معظم الدراسات المتاحة أُجريت في سياقات غربية وآسيوية، مما يُوجد حاجة ماسة لاختبار هذا المفهوم في بيئة ثقافية وتنظيمية مختلفة تتسم بخصوصيات القيم الإسلامية والعربية.
- سدّ الفجوة البحثية القائمة بين أدبيات القيادة المتواضعة الهادئة من جهة وأدبيات تحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى، حيث تندر الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين بشكل مباشر، لا سيّما في قطاع التطوير العقاري الذي يتميز بطبيعة معقدة تتطلب أنماطاً قيادية مرنة تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والتعامل الإنساني المتواضع.

- تقديم نموذج نظري متكامل يربط بين أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يُسهم في تطوير الإطار المعرفي لنظريات القيادة ويفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لاختبار هذا النموذج في قطاعات وبيئات مختلفة.
- تعزيز الأساس النظري لمفهوم "قيادة المستوى الخامس (Level 5 Leadership)" الذي طرحه كولينز (Collins) من خلال اختباره تطبيقياً في سياق شركات التطوير العقاري السعودية، وتقديم أدلة تجريبية جديدة حول العلاقة بين التواضع القيادي والإنجاز الاستراتيجي في بيئة أعمال ناشئة وديناميكية.
- إضافة بُعد جديد للأدبيات الإدارية يتمثل في "الهدوء القيادي والثبات الانفعالي" كمكوّن أساسي من مكونات القيادة الفعّالة، وهو بُعد لم يحظَ بالدراسة الكافية مقارنة بأبعاد التواضع القيادي الأخرى، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول السمات القيادية المؤثرة في الأداء الاستراتيجي.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية بإطار عملي واضح يُبين كيف يمكن لسمات التواضع والهدوء القيادي أن تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم، مما يُساعدهم على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية واستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية.
- دعم جهود رؤية المملكة 2030 في قطاع التطوير العقاري الذي يُعدّ من أبرز القطاعات الاقتصادية المستهدفة بالتحول والنمو، وذلك من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لقيادة المشاريع العملاقة والمبادرات الاستراتيجية التي تتطلب قيادة تجمع بين الرؤية بعيدة المدى والتعامل الإنساني الراقي.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لأصحاب القرار في الهيئة العامة للعقار والجهات التنظيمية ذات العلاقة بشأن تطوير برامج إعداد القادة والمديرين التنفيذيين في قطاع التطوير العقاري، بما يُعزز من قدراتهم على ممارسة أنماط قيادية فعّالة تقوم على التواضع والهدوء والرؤية الاستراتيجية.

- مساعدة شركات التطوير العقاري في تصميم معايير اختيار وتقييم القيادات التنفيذية بحيث تتجاوز المعايير التقليدية المبنية على الكاريزما الفردية والحضور الشخصي الطاغي، نحو معايير أكثر عمقاً تُركّز على الوعي الذاتي والتواضع والقدرة على بناء فرق عمل متمكّنة ومُحفّزة.
- توجيه برامج التدريب والتطوير القيادي في شركات التطوير العقاري نحو تنمية مهارات التواصل والهدوء والاستماع الفعّال والانفتاح على التعلم لدى القيادات الإدارية، باعتبارها كفاءات قيادية جوهرية تُسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين العاملين في هذا القطاع.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) لدى المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية.
2. التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين.
3. دراسة أثر بُعد الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.
4. دراسة أثر بُعد تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.
5. دراسة أثر بُعد الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

6. دراسة أثر بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.
7. تقديم توصيات ومقترحات عملية لشركات التطوير العقاري السعودية والجهات التنظيمية ذات العلاقة بشأن تعزيز ممارسات القيادة المتواضعة الهادئة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة لدى المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية؟
2. ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين؟
3. ما أثر بُعد الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية؟
4. ما أثر بُعد تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية؟
5. ما أثر بُعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية؟
6. ما أثر بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

وينتزع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة بين التواضع والهدوء) وعلاقته بمتغيرات أخرى

1.دراسة (عثمان، 2021) بعنوان: "أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضباء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة بأبعادها (نظرية القيادة، وأسلوب القيادة، والسلوك القيادي المؤثر) على تحقيق أهداف المنشأة في قطاع التعليم بمحافظة ضباء بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من المعلمين الذكور العاملين في مدارس محافظة ضباء، وقد تم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقامت الدراسة على ثلاث فرضيات: فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق الأهداف، وفرضيتين فرعيتين تتعلقان بالعلاقة بين نظرية القيادة وتحقيق الأهداف من جهة، والعلاقة بين أسلوب القيادة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قادة المدارس يتمتعون بسلوك قيادي مؤثر إيجابياً على أداء المعلمين، ولديهم مواقف فريدة مكّنت المعلمين من تقديم أداء أفضل، إلا أنهم لا يولون اهتماماً كافياً بالحوافز المادية والمعنوية كأسلوب قيادي تحفيزي لتحقيق المهام والواجبات، بل يعتمدون بشكل رئيسي على أساليب فرض العقوبات المادية والمعنوية. كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف في مستوى التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب داخل الفصول وخارجها. وأوصت الدراسة بضرورة إخضاع قادة المدارس لدورات تدريبية متخصصة حول أهمية التحفيز وأنواعه وآلياته، وزيادة الاهتمام بتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب في البيئة المدرسية.

دراسة (العضيانى وغيث، 2021) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الاستماع، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والتصور المفاهيمي، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع) على التطوير التنظيمي في مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (223) موظفاً من الموظفين الإداريين العاملين في مستشفى شرق جدة العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين حول العلاقة بين

القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة - التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التطوير التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الخادمة الداعمة للتطوير في المستشفى، من خلال إخضاع القيادات الإدارية لدورات وورش عمل متخصصة تعمل على تطوير المهارات القيادية التي تعزز مفهوم القيادة الخادمة وترسخ ثقافة الخدمة والتواضع في بيئة العمل.

دراسة (Kelemen, Matthews, Matthews & Henry, 2023) بعنوان "Humble Leadership: A Review and Synthesis of Leader Expressed Humility"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة المتواضعة بأبعادها (الرؤية الدقيقة للذات، وتقدير إسهامات الآخرين، والقابلية للتعلّم) ومراجعة وتجميع الأدبيات البحثية المتراكمة حول التواضع القيادي المُعبّر عنه وعلاقته بمخرجات الأداء المؤسسي والفردية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث قام الباحثون بمراجعة وتحليل (115) مقالة أكاديمية محكمة تغطي بيانات لأكثر من (20,000) موظف عبر صناعات وبلدان وسياقات متنوعة، ونُشرت الدراسة في مجلة (Journal of Organizational Behavior) المصنفة ضمن أرقى الدوريات العلمية في مجال السلوك التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المتواضعة تُحسّن الأداء بشكل مُتنسق وواضح على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات، وذلك عبر أكثر من (30) دراسة مستقلة، وأن أحد الآليات الرئيسية التي تدفع من خلالها القيادة المتواضعة الأداء هو تعزيز شعور المرؤوسين بالتمكين والكفاءة الذاتية. كما أظهرت النتائج أن القيادة المتواضعة تعمل بفعالية عبر الثقافات المختلفة، حيث أُجريت الدراسات في الصين والولايات المتحدة والبرتغال وكولومبيا وتايوان وأستراليا وباكستان وغيرها. غير أن الدراسة حذّرت من أن التواضع القيادي لا يمكن تزييفه، إذ إن انخفاض الأصالة المُدرّكة يُقوّض فوائده، بل قد يؤدي إلى ردود فعل سلبية من المرؤوسين. وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة التواضع القيادي وتُبَرِّز نماذجها الناجحة، مع ضرورة أن يحرص القادة المتواضعون على إعادة شحن طاقاتهم النفسية للحفاظ على رفاههم الشخصي.

دراسة (Tariq, Abrar & Ahmad, 2023) بعنوان "Humility Breeds Creativity: The
Moderated Mediation Model of Leader Humility and Subordinates'
Creative Service Performance in Hospitality"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تواضع القائد بأبعاده (الرؤية الدقيقة للذات، وتقدير نقاط قوة الآخرين، والقابلية للتعلّم) على الأداء الخدمي للإبداعيين في قطاع الضيافة، وذلك من خلال بناء نموذج وساطة معدّلة يتضمن الازدهار في العمل (Thriving at Work) كمتغير وسيط، وكفاءة القائد (Leader Competency) كمتغير مُعدّل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر تصميم بحثي متعدد المصادر ومُتتابع زمنياً (Time-lagged, Multi-source Design) لضمان تقليل تحيّز المصدر المشترك. وتكونت عينة الدراسة من (52) مديراً و(312) موظفاً يعملون تحت إشرافهم المباشر في فنادق مصنّفة مملوكة محلياً في العاصمة الباكستانية إسلام آباد، حيث تم جمع البيانات على ثلاث نقاط زمنية مختلفة من الموظفين ومديريهم المباشرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تواضع القائد يؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على الأداء الخدمي للإبداعيين، وأن الازدهار في العمل يتوسط هذا الأثر بشكل كامل، كما أن كفاءة القائد المُدرّكة لا تُعدّل فقط العلاقة المباشرة بين تواضع القائد والازدهار في العمل، بل تُضخّم أيضاً العلاقة غير المباشرة بين تواضع القائد والأداء الخدمي للإبداعيين عبر الازدهار في العمل. وأوصت الدراسة بأن تُولي المنظمات العاملة في قطاع الضيافة اهتماماً أكبر بتطوير سمة التواضع لدى قياداتها، مع الحرص على تعزيز الكفاءة القيادية الفعلية باعتبارها شرطاً مُكمّلاً لتعظيم العوائد الإيجابية للتواضع القيادي.

دراسة (Reddrick, 2023) بعنوان "Leadership Strategies for Modeling Ethical
Behavior in the Real Estate Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات القيادية التي يستخدمها وسطاء العقارات بأبعاده (القيادة الخادمة، والذكاء العاطفي بمكوناته: الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في نمذجة السلوك الأخلاقي واتخاذ القرارات الأخلاقية لوكلائهم العقاريين بما يؤثر إيجابياً على الأداء والربحية في صناعة العقارات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر تصميم دراسة الحالة المتعددة (Qualitative Multiple Case Study)، وتكونت عينة الدراسة من (9) وسطاء عقاريين

من قادة شركات الوساطة العقارية في منطقة العاصمة واشنطن الكبرى (ولايات ماريلاند وفرجينيا ومقاطعة كولومبيا)، ممن قادوا فرقاً من وكلاء عقاريين ناجحين لمدة لا تقل عن (5) سنوات، وتم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المهيكلة ومراجعة الوثائق التنظيمية كأدوات لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis). وتوصلت نتائج الدراسة إلى بروز أربعة محاور رئيسية: علاقة المرشد بالمتعلم (Mentor-Mentee Relationship)، والتواصل القيادي (Leadership Communication)، والدعم القيادي (Leadership Support)، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية (Use of Technology as a Tool). وأوصت الدراسة بأن يحرص وسطاء العقارات على إيصال توقعات واضحة بشأن السلوك الأخلاقي لوكلائهم، وخلق بيئة عمل تشجع الحوار المفتوح وتُعزز القيم القيادية القائمة على الخدمة والتواضع والنزاهة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (إبراهيم وعوض، 2022) بعنوان: "أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة والإبداع بأبعادهما (المهارات القيادية، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات بأساليب مبتكرة) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة استقصاء (استبانة) أداة لجمع البيانات الأولية. وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة والعاملين في القطاع المالي وقطاع الموارد البشرية بالوزارة، حيث تم توزيع (234) قائمة استقصاء وتم استرداد (214) قائمة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (95%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة والإبداع من جهة والأداء الاستراتيجي من جهة أخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.26)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع البحث على فقرات المجال. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق وعي المديرين العاملين في الوزارة

بمهارات القيادة والإبداع، وذلك من خلال تعزيز قدرتهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي وربط الممارسات القيادية الإبداعية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دراسة (عبدالله، 2022) بعنوان: "الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة - السودان 2020-2022م"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالأهداف بأبعادها (الجدولة الزمنية للأهداف، ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف، والالتزام بالأهداف المحددة، والتغذية الراجعة والمراجعة المستمرة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال المحدودة بالسودان، ومعرفة مدى تبني الشركة للإدارة بالأهداف كمنهجية إدارية، ومستوى توفر الثقة بين الرؤساء والمرووسين وأثرها على تحقيق الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مشكلة البحث والتحقق من فرضياته، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في استخدام الإدارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركة، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتركيز على استخدام الإدارة بالأهداف مع الالتزام بأبعادها كافة، من المشاركة في وضع الأهداف والالتزام بها والتغذية الراجعة والمراجعة المستمرة، فضلاً عن تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

دراسة (نذير والتويجري، 2025) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (مبدأ المشاركة، ومبدأ التقييم، ومبدأ الفاعلية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف) في المنظمات الربحية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة العاملين في المنظمات الربحية بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (4.05) وانحراف معياري (1.28)، وأن مبدأ التقييم جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.80) وانحراف معياري (1.06)، وأن مبدأ الفاعلية جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط عام (4.48) ودرجة موافقة "أوافق بشدة"

وانحراف معياري منخفض (0.50) يدل على تجانس آراء أفراد العينة. كما أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (2.99) وانحراف معياري (1.77). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المنظمات الربحية السعودية بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

دراسة (Yeboah, Diaba, Mohammed & Boateng, 2023) بعنوان "Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة المقدمات أو الافتراضات Premise Control ، ورقابة التنفيذ Implementation Control ، والمراقبة الاستراتيجية Strategic Surveillance، ورقابة التنبيه الخاص (Special Alert Control) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المفاهيمية الشاملة (Conceptual Review Approach) القائمة على مراجعة وتحليل الأدبيات المنشورة في المقالات الأكاديمية المحكمة والمصادر الإلكترونية ذات الصلة، ونُشرت في المجلة الدولية للبحوث والابتكار العلمي (IJRSI). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الاستراتيجية تُعدّ أدوات حيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر فهماً عميقاً لبيئة الشركة وأهدافها الاستراتيجية وعوامل النجاح الحرجة، وأن قياس الأداء والتغذية الراجعة يمثلان مكونات جوهرية في رصد تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها. كما أكدت الدراسة أن أنظمة الرقابة الاستراتيجية الفعالة تضمن التخصيص الكفء للموارد، والاتساق في التنفيذ الاستراتيجي، وتسهيل عمليات صنع القرار، وتعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج المكونات الأربعة الرئيسية لأنظمة الرقابة الاستراتيجية في الممارسات الإدارية، مع الاستفادة من التكنولوجيا في تتبع البيانات وتحليلها لتقديم تغذية راجعة دقيقة وفي الوقت المناسب.

دراسة (Kulkov, Kulkova, Rohrbeck, Menvielle, Kaartemo & Makkonen, 2024) بعنوان "Artificial Intelligence-Driven Sustainable Development: Examining Organizational, Technical, and Processing Approaches to Achieving Global Goals"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الجانب التنظيمي Organizational Aspect، والجانب التقني Technical Aspect، والجانب المعالجة Processing Aspect) في تعزيز التنمية المستدامة بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs)، مع التركيز على سياق الأعمال بين الشركات (B2B). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث أُجري البحث في قاعدتي بيانات Web of Science و Scopus على مرحلتين، بدءاً من فحص (1,317) مقالة في المرحلة الأولى، ثم تطبيق معايير الاشتغال والاستبعاد (مقالات تجريبية فقط، باللغة الإنجليزية، في مجالي الأعمال والإدارة، ضمن سياق B2B للوصول إلى عينة نهائية مكونة من (57) مقالة أكاديمية تمتد زمنياً من 2008 إلى 2022، وتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) ونُشرت الدراسة في مجلة (Sustainable Development) الصادرة عن John Wiley & Sons. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مساهمة الذكاء الاصطناعي في الاستدامة تتركز في ثلاثة محاور رئيسية: المحور التنظيمي الذي يركز على دمج الذكاء الاصطناعي في الشركات والصناعات ومعالجة عوائق التنفيذ؛ والمحور التقني الذي يُبرز تطوير خوارزميات ذكاء اصطناعي قادرة على مواجهة التحديات العالمية؛ ومحور المعالجة الذي يؤكد على التحول الداخلي للشركات في نماذج أعمالها واستراتيجياتها استجابةً لدمج الذكاء الاصطناعي. كما قدّمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يُحدد العناصر الجوهرية التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار عند دمج الذكاء الاصطناعي في جهود الاستدامة، تشمل المواءمة الاستراتيجية، وتطوير البنية التحتية، وإدارة التغيير، والتحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف التعاون البيئي بين التخصصات لتعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع تكيف النموذج المقترح وفقاً للسياقات الفردية لكل منظمة.

الفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الأدبيات العربية والأجنبية قد تناولت المتغيرين القيادة المتواضعة والأهداف الاستراتيجية بصورة منفصلة وفي سياقات قطاعية متباينة، دون أن تلتقي في إطار بحثي واحد يربط بينهما مباشرةً في قطاع التطوير العقاري. فمن جهة المتغير المستقل، ركزت دراسة Kelemen وآخرين (2023) على مراجعة أثر القيادة المتواضعة في متغيرات مثل الالتزام والإبداع والثقة عبر قطاعات متنوعة دون تخصيص لقطاع التطوير العقاري، وبحث دراسة Tariq وآخرين (2023)

في أثر تواضع القائد على الأداء الإبداعي في قطاع الضيافة الفندقية بباكستان، فيما اقتصرَت دراسة Reddrick (2023) على استكشاف القيادة الأخلاقية لدى وسطاء العقارات الأمريكيين دون قياس الأهداف الاستراتيجية، وتناولت دراسة العضياتي وغيث (2021) القيادة الخادمة في القطاع الصحي السعودي بعيداً عن نمط التواضع والهدوء القيادي، كما درس عثمان (2021) أثر القيادة العام في قطاع التعليم بضياء دون التطرق لبُعدي التواضع أو الهدوء. ومن جهة المتغير التابع، بحثت دراسة إبراهيم وعوض (2022) في الأداء الاستراتيجي بوزارة الطيران المدني المصرية، ودرست دراسة عبدالله (2022) إدارة الأهداف في شركة صناعية سودانية، وحللت دراسة نذير والتويجري (2025) أثر الحوكمة على الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الربحية السعودية، وتناولت دراسة Yeboah وآخرين (2023) أنظمة الرقابة الاستراتيجية في سياق غانا — وجميعها ربطت الأهداف الاستراتيجية بمتغيرات مستقلة مغايرة تماماً للقيادة المتواضعة الهادئة. وعليه، تتبلور الفجوة البحثية في ثلاثة أبعاد متداخلة: أولها غياب دراسات تجمع بين مفهومي التواضع القيادي والهدوء القيادي في بناء نظري مُوحّد رباعي الأبعاد، وثانيها خلو الأدبيات من بحث تطبيقي يختبر هذا البناء في بيئة شركات التطوير العقاري التي تتميز بتعقيد مشاريعها وطول دورتها الاستثمارية وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وثالثها ندرة الدراسات التي تستهدف المديرين التنفيذيين في القطاع العقاري السعودي تحديداً رغم الخصوصية الثقافية والاقتصادية والتنظيمية التي يعيشها هذا القطاع في ظل تحولات رؤية 2030. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة الثلاثية عبر اختبار أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، مُقدّمةً بذلك إسهاماً نظرياً وتطبيقياً لم تتطرق إليه الأدبيات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة

القيادة (Leadership)

تُعرّف القيادة في أدبيات الإدارة بأنها عملية تأثير اجتماعي يمارسها فرد على مجموعة من الأفراد بهدف توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. ولا تقتصر القيادة على السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الوظيفي، بل تمتد لتشمل القدرة على الإلهام والتحفيز وبناء الثقة وصناعة الرؤية، وهو ما يميزها جوهرياً عن مفهوم الإدارة الذي ينصبّ على التخطيط والتنظيم والرقابة. وقد شهدت نظريات القيادة تطوراً تاريخياً

متتابعاً انتقل من نظرية السمات التي تقترض أن القادة يُولدون بصفات فطرية محددة، إلى النظريات السلوكية التي ركزت على ما يفعله القائد لا على ما هو عليه، ثم إلى النظريات الموقفية التي أكدت أن فاعلية القيادة مشروطة بالسياق التنظيمي والبيئي، وصولاً إلى النماذج الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأصلية التي أعادت الاعتبار للبعد الإنساني والأخلاقي في العملية القيادية (عثمان، 2021).

القيادة المتواضعة (Humble Leadership)

تُعرّف القيادة المتواضعة إجرائياً بأنها نمط قيادي يتّسم بثلاثة أبعاد جوهرية حددتها الأدبيات الغربية الحديثة: الوعي الذاتي الدقيق الذي يتضمن إدراك القائد لنقاط قوته وحدود معرفته دون مبالغة أو تقليل، والاعتراف الصادق بإسهامات الآخرين ونقاط قوتهم وتقديرها علنياً، والقابلية للتعلّم التي تعني انفتاح القائد المستمر على الأفكار الجديدة والتغذية الراجعة من مختلف المستويات التنظيمية. وتستند هذه الأبعاد نظرياً إلى مفهوم "القيادة من المستوى الخامس" الذي طوّره جيم كولينز في دراسته الشهيرة على 1,435 شركة من قائمة Fortune 500، حيث توصل إلى أن الشركات الإحدى عشرة التي حققت قفزة من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز كانت جميعها تُدار بقيادة يجمعون بين تواضع شخصي عميق وإرادة مهنية لا تلين، وأن هؤلاء القادة كانوا في الغالب هادئين ومتحفظين ويتجنبون الأضواء، لكنهم يمتلكون عزيمة صلبة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة لا لأنفسهم. (Collins, 2001) وقد عززت المراجعة المنهجية التي أجراها Kelemen وآخرون لأكثر من 115 دراسة شملت ما يزيد عن 20,000 مشارك من مختلف القطاعات والثقافات هذا التوجه، إذ أكدت أن القيادة المتواضعة ترتبط إيجابياً بتمكين العاملين وتعزيز الإبداع ورفع مستوى الالتزام التنظيمي والثقة الوجدانية، مع التأكيد على أن الأصالة في ممارسة التواضع شرط جوهري لفاعليته، إذ إن التواضع المصطنع قد ينتج أثراً عكسياً (Kelemen et al., 2023).

القيادة الهادئة (Quiet Leadership)

يُعرّف هذا المفهوم بأنه أسلوب قيادي يقوم على الثبات الانفعالي والحضور الهادئ والتأثير من خلال الإنصات والتأمل والتدخل المدروس بدلاً من الاعتماد على الكاريزما الصوتية أو الهيمنة الخطابية. وقد قدّم Rock (2006) هذا المفهوم بوصفه نمطاً قيادياً يُمارَس فيه التأثير عبر الحضور الواعي والإنصات

التأملي والتدخل الاستراتيجي المتحفظ بدلاً من السلطة الظاهرة أو البلاغة الخطابية. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بنظرية الذكاء العاطفي لـ (Goleman 1995)، إذ يتطلب من القائد قدرة عالية على فهم مشاعره وتنظيمها وإبداء التعاطف وبناء علاقات صحية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القائد الهادئ يُسهم في خفض التقلبات الانفعالية في بيئة العمل، ويُنمذج صناعة القرار المتأنية، ويُرسّي ثقافة الأمان النفسي التي تُمكن أعضاء الفريق من التعبير عن أفكارهم وأخطائهم دون خوف من العقاب أو التهميش (Influence Journal for Leaders, 2025) ومن المنظور العصبي، يفسر نموذج Porges للأعصاب المتعددة كيف يقوم القادة الهادئون بعملية "تنظيم مشترك" للجهاز العصبي لدى فرقهم، حيث يُرسل هدوؤهم إشارات أمان لا شعورية تُخفض مستويات التوتر وتُحسن الأداء الجماعي.

وفي هذه الدراسة، يُدمج مفهوم القيادة المتواضعة والقيادة الهادئة في بناء واحد هو "القيادة المتواضعة الهادئة"، ويُعرّف إجرائياً بأنه: نمط قيادي يمارسه المديرون التنفيذيون في شركات التطوير العقاري ويتسم بأربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات المحور الأول من أداة الدراسة.

الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals)

تُعرّف الأهداف الاستراتيجية بأنها الغايات طويلة الأجل التي تُشتق من رؤية المنظمة ورسالتها، وتُحدد النتائج الكبرى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتُوجّه عملية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات على جميع المستويات التنظيمية. وتتميز هذه الأهداف بكونها شاملة ومتراصة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً، وتشمل أبعاداً مالية وتشغيلية وتنموية وتنافسية. وقد أكدت دراسة Yeboah وآخرين أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب منظومة متكاملة من أنظمة الرقابة الاستراتيجية التي تضمن توجيه الموارد نحو الغايات المخططة وتصحيح الانحرافات أولاً بأول (Yeboah et al., 2023). وفي سياق هذه الدراسة، تُعرّف الأهداف الاستراتيجية إجرائياً بأنها: مستوى تحقيق شركات التطوير العقاري السعودية لغاياتها المالية والتشغيلية والتنموية المنبثقة من خططها الاستراتيجية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات المحور الثاني من أداة الدراسة.

التطوير العقاري (Real Estate Development)

يُعرّف التطوير العقاري بأنه عملية تجارية متعددة الأوجه تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ من شراء الأراضي ودراسة الجدوى والتخطيط والتصميم، مروراً باستخراج التراخيص والتمويل والإنشاء، وانتهاءً بالتسويق والبيع أو التأجير وإدارة الممتلكات، بهدف تحويل الأراضي الخام أو العقارات غير المستغلة إلى مشاريع سكنية أو تجارية أو سياحية أو صناعية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية أعلى. وشركة التطوير العقاري هي الكيان التنظيمي الذي يتولى الإشراف على هذه العملية بمراحلها كافة ويتحمل مسؤوليتها المالية والفنية والقانونية. وفي السياق السعودي، يخضع قطاع التطوير العقاري لإشراف الهيئة العامة للعقار (REGA) وبرنامج "وافي" لتنظيم بيع الوحدات العقارية على الخارطة، ويُعدّ من القطاعات المحورية في رؤية 2030 التي استهدفت رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن من 47% إلى 70% (رؤية المملكة 2030).

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها. وسوف يُستخدم هذا المنهج لوصف مستوى ممارسة القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) لدى المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية، وكذلك وصف مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تلك الشركات، ومن ثم تحليل العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما سوف تعتمد الدراسة على أسلوب المسح الميداني (Survey Method) من خلال تصميم استبانة مُحكّمة تُوزّع إلكترونياً على المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري المرخصة في المملكة العربية السعودية، وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وسوف يُستعان بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمّعة واستخلاص النتائج والدلالات الإحصائية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين العاملين في شركات التطوير العقاري المرخصة لدى الهيئة العامة للعقار (REGA) في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها أكثر من (3,000) شركة تطوير عقاري مرخصة وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية المتاحة، موزعة بين شركات صغيرة ومتوسطة وكبرى تعمل على مشاريع متنوعة ضمن نطاق رؤية المملكة 2030. وبالنظر إلى أن كل شركة تطوير عقاري تضم في هيكلها التنظيمي ما لا يقل عن مدير تنفيذي واحد إلى ثلاثة مديري تنفيذيين (المدير التنفيذي العام، ومدير التطوير، ومدير العمليات)، فإن مجتمع الدراسة المستهدف سوف يُقدَّر بنحو (5,000) إلى (9,000) مدير تنفيذي يعملون في هذا القطاع.

ونظراً لصعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وتشتتهم الجغرافي عبر مناطق المملكة المختلفة، سوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري المرخصة، بحيث تشمل التصنيفات الثلاث لحجم الشركات (صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة)، وتُغطّي المناطق الجغرافية الرئيسية التي يتركز فيها نشاط التطوير العقاري (الرياض، وجدة، والمنطقة الشرقية). وسوف يُحدّد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) للمجتمعات محدودة الحجم، حيث يُقدَّر الحجم المبدئي للعينة بنحو (370) مديراً تنفيذياً عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، مع إضافة نسبة احتياطية تبلغ (15%) لتعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، ليصل الحجم الإجمالي للاستبانة المستهدف توزيعها إلى نحو (426) استبانة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات الأكاديمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للعقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وتقارير رؤية المملكة 2030 السنوية، وقواعد البيانات

الإلكترونية مثل (دار المنظومة، و Web of Science، و Scopus، و Emerald، و Google Scholar)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سوف تُجمع ميدانياً من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سوف تُوزع إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تُصمم استبانة مُحكَّمة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وسوف تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سوف يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في قطاع التطوير العقاري، وحجم الشركة، والمنطقة الجغرافية.

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة المتواضعة الهادئة) - (16) فقرة سوف يتضمن هذا القسم أربعة أبعاد، يتكون كل بُعد من (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول: الوعي الذاتي الدقيق** - ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى قدرة القائد على التقييم الموضوعي لنقاط قوته وضعفه، والاعتراف بحدود قدراته ومعارفه، وامتلاك نظرة واقعية تجاه ذاته.
- **البُعد الثاني: تقدير إسهامات الآخرين** - ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى حرص القائد على الاعتراف بمواهب مرؤوسيه وإنجازاتهم، وتقدير مساهماتهم في تحقيق النتائج، وتمكينهم من المبادرة وتحمل المسؤولية.
- **البُعد الثالث: الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة** - ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى استعداد القائد لتلقي الملاحظات والانتقادات البناءة، والاعتراف بأخطائه والتعلم منها، والسعي المستمر لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

- **البُعد الرابع: الهدوء القيادي والثبات الانفعالي** – ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى قدرة القائد على الحفاظ على رباطة الجأش في مواقف الضغط والأزمات، واتخاذ القرارات بتأنٍ وعقلانية، وبتّ الطمأنينة والثقة في نفوس فريق العمل.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) – (10) فقرات سوف يتضمن هذا القسم محوراً واحداً يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية، وتتناول جوانب من قبيل: تحقيق الأهداف المالية المستهدفة، والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع، وتحقيق معايير الجودة، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وتعزيز الميزة التنافسية.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة (16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع)، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية، وسوف تُقاس جميع الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة".

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.24) للنمذجة بالمعادلات الهيكلية، وذلك على النحو التالي:

- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وأبعادها.
- **التحليل العاملي التوكيدي: (Confirmatory Factor Analysis – CFA)** للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة وتأكيد البنية العاملية لمتغيرات الدراسة وأبعادها.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means & Standard Deviations)** لوصف مستوى ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة مجتمعة ومنفردة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق هذه الدراسة على شركات التطوير العقاري المرخصة لدى الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المناطق الجغرافية الرئيسية التي يتركز فيها نشاط التطوير العقاري، وهي: منطقة الرياض، ومنطقة مكة المكرمة (جدة)، والمنطقة الشرقية (الدمام والخبر).

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على المديرين التنفيذيين العاملين في شركات التطوير العقاري السعودية المرخصة، بما يشمل المديرين التنفيذيين العاملين ومديري التطوير ومديري العمليات ومديري الاستراتيجية، دون غيرهم من المستويات الإدارية الأخرى.

الحدود الزمنية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية وتُجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448هـ الموافق 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

عثمان، عمر مصطفى علي. (2021). أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضباء. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 338 - 370. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1101853>

العضياني، ريم عبدالرحمن، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع19، ج3 ، 134 - 172. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1151002>

إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1 ، 343 - 379. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1277296>

الخالد، عبدالله عوض خالد، و الزعبي، حسن علي. (2023). أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج8، ع1 ، 108 - 133. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1441623>

عبدالله، معاوية موسى محمد. (2022). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلل المحدودة - السودان 2020-2022 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع11 ، 39 - 66. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274843>

نذير، حنان عبدالله، و التويجري، أحمد عبدالعزيز. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024. مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية، مج9، ع2 ، 1 - 20. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1556560>

الكعبي، عبيد مطر، و العموش، أحمد فلاح. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة. مجلة الآداب، ملحق ، 543 - 572. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1618058>

المراجع الأجنبية

- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224.
- Kulkov, I., Kulkova, J., Rohrbeck, R., Menvielle, L., Kaartemo, V., & Makkonen, H. (2024). Artificial intelligence-driven sustainable development: Examining organizational, technical, and processing approaches to achieving global goals. *Sustainable Development*, 32(3), 2253–2267.
- Reddrick, L. A. (2023). *Leadership Strategies for Modeling Ethical Behavior in the Real Estate Industry* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Tariq, H., Abrar, M., & Ahmad, B. (2023). Humility breeds creativity: the moderated mediation model of leader humility and subordinates' creative service performance in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4117–4136
- Yeboah, O. W., Diaba, B., Mohammed, A. R., & Boateng, P. A. (2023). Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals.

International Journal of Research and Scientific Innovation X, 232–
41

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The impact of leadership, including humility, composure, and achieving strategic goals in real estate development companies: A field study on executive managers in the Saudi real estate development sector.

Prepared by:

Mashari Ali Al-Duwaissan

Student ID: 253001281

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026