

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

اثر القيادة المتواضعة الهادئة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:
دراسة تطبيقية على المديرين التنفيذيين في شركات التطور العقاري
السعودية

إعداد الطالب/

مشاري علي الدويسان

253001281

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى والديّ العزيزين، الذين كانا لي الداعم الأكبر في مسيرتي العلمية،
وأعطوني من حبهم ورعايتهم دونما مقابل. إلى والدتي الحبيبة، رمز الحنان
والصبر، ووالدي الكريم، رمز القوة والتضحية، لكم مني كل الشكر والامتنان.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة
بتوجيهاتهم ونصائحهم السديدة. أخص بالشكر الأستاذ د. الفیصل عبد

الحمید محمد حسن

الأستاذ د. فايز جراد

على دعمه وإرشاده المستمر.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني هذه الرحلة بكل ما فيها من تحديات
ونجاحات، وأضافوا على أيامي لمسة من الفرح والدعم.

إلى كل من ساندني ودعمني، أهدي هذا العمل عرفاناً وامتناناً.

مع خالص الشكر والتقدير،



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

الأستاذ د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

الأستاذ د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري المرخصة لدى الهيئة العامة للعقار (REGA) في المناطق الجغرافية الرئيسية (الرياض، وجدة، والمنطقة الشرقية)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (370) استبانة. واستخدم الباحث برنامج (SPSS) في تحليل البيانات، موظفاً أساليب إحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (70.9%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد تقدير إسهامات الآخرين في مقدمة الأبعاد تأثيراً، تلاه الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة، فالوعي الذاتي الدقيق، وأخيراً الهدوء القيادي والثبات الانفعالي. وأوصت الدراسة بتبني القيادة المتواضعة الهادئة نمطاً قيادياً رسمياً في شركات القطاع، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية أبعادها، وترسيخ آليات مؤسسية لتلقي التغذية الراجعة، وتطوير معايير اختيار القيادات التنفيذية بما يعكس هذه الأبعاد، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع العقاري.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتواضعة الهادئة، الوعي الذاتي الدقيق، تقدير إسهامات الآخرين، الانفتاح

على التعلّم، الهدوء القيادي، الأهداف الاستراتيجية، شركات التطوير العقاري السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أسئلة الدراسة
6	6.1 فروض الدراسة
7	7.1 الدراسات السابقة:
13	8.1 الفجوة البحثية
14	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18	12.1 مصادر جمع البيانات
19	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21	15.1 حدود الدراسة

22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: القيادة المتواضعة الهادئة
22.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 أولاً: مفهوم القيادة المتواضعة الهادئة
24.....	3.1.2 ثانياً: أهمية القيادة المتواضعة الهادئة
26.....	4.1.2 ثالثاً: أهداف القيادة المتواضعة الهادئة
27.....	5.1.2 رابعاً: أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة
29.....	6.1.2 خامساً: مداخل تفسير القيادة المتواضعة الهادئة
30.....	7.1.2 سادساً: تحديات تطبيق القيادة المتواضعة الهادئة
31.....	المبحث الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية
31.....	1.2.2 تمهيد
31.....	2.2.2 أولاً: مفهوم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
33.....	3.2.2 ثانياً: أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية
34.....	4.2.2 ثالثاً: أهداف تحقيق الأهداف الاستراتيجية
35.....	5.2.2 رابعاً: أبعاد ومؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية
37.....	6.2.2 خامساً: مقومات ومداخل تحقيق الأهداف الاستراتيجية
38.....	7.2.2 سادساً: تحديات تحقيق الأهداف الاستراتيجية
39.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
39.....	1.3 تمهيد
39.....	2.3 أولاً: منهج الدراسة
39.....	3.3 ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
42.....	4.3 ثالثاً: أداة الدراسة
43.....	5.3 رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة
46.....	6.3 خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

48.....	7.3 سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
49.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
49.....	1.4 تمهيد
49.....	2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
50.....	3.4 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
56.....	4.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
64.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
64.....	1.5 تمهيد
64.....	2.5 أولاً: نتائج الدراسة
67.....	3.5 ثانياً: توصيات الدراسة
69.....	Abstract
70.....	المراجع
70.....	أولاً: المراجع العربية:
73.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول رقم (1): التوزيع الطبقي للاستبانات وفق المنطقة الجغرافية وحجم الشركات
41	جدول رقم (2): معدلات الاستجابة للاستبانات الموزعة
42	جدول رقم (3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية لأبعادها
43	جدول رقم (4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمقياس
44	جدول رقم (5): معاملات ارتباط أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة بالدرجة الكلية للمتغير
44	جدول رقم (6): معاملات ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية)
45	جدول رقم (7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
46	جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 370)
48	جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الوعي الذاتي الدقيق
50	جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقدير إسهامات الآخرين
51	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة
51	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي
52	جدول رقم (13): الترتيب العام لأبعاد القيادة المتواضعة الهادئة
53	جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)

54	جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
55	جدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
57	جدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
59	جدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
60	جدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعدّ 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 كولنيز في نموذج 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 بينت 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 للتعلم المؤسسي، وخلق لبيئة عمل آمنة نفسياً ومستقرة انفعالياً، توفر البيئة التنظيمية المواتية التي تمكن 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.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية غير مسبوقة 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 المحكمة 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؟

3.1 أهمية الدراسة

(1) 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 تندرج 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 يُساهم 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 اختبار تطبيقاً 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" كمكون أساسي من مكونات القيادة الفعالة، وهو بُعد لم يحظَ بالدراسة الكافية مقارنة بأبعاد التواضع القيادي الأخرى، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول السمات القيادية المؤثرة في الأداء الاستراتيجي.

2) ب. الأهمية العملية (التطبيقية)

★ تزويد المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية بإطار عملي واضح يبين كيف يمكن لسمات التواضع والهدوء القيادي أن تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم، مما يساعدهم على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية واستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية.

★ دعم جهود رؤية المملكة 2030 في قطاع التطوير العقاري الذي يعدّ من أبرز القطاعات الاقتصادية المستهدفة بالتحوّل والنمو، وذلك من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لقيادة المشاريع العملاقة والمبادرات الاستراتيجية التي تتطلب قيادة تجمع بين الرؤية بعيدة المدى والتعامل الإنساني الراقى.

★ 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 يعزز 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 التواضع والهدوء والاستماع الفعّال والانفتاح على التعلم لدى القيادات الإدارية، باعتبارها كفاءات قيادية جوهرية تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة 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 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 التعلم 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 التعلم 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.

5.1 أسئلة الدراسة

(1) 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؟

(2) 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 التعلّم 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؟

6.1 فروض الدراسة

(1) 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 التعلّم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

(2) ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد 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 ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد 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 ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الانفتاح على التعلّم 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 ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

7.1 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.

(2) 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 وجدت 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.

(3) 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 للتعلم) ومراجعة وتجميع الأدبيات البحثية المتراكمة حول التواضع القيادي المُعبّر عنه وعلاقته بمخرجات الأداء المؤسسي والفردى. 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 تُحسن الأداء بشكل مُتسق 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 أجريت الدراسات في الصين والولايات المتحدة والبرتغال وكولومبيا وتايوان وأستراليا وباكستان وغيرها. غير أن الدراسة حذرت من أن التواضع القيادي لا يمكن تزييفه، إذ إن انخفاض الأصالة المدركة يقوّض فوائده، بل قد يؤدي إلى ردود فعل سلبية من المرؤوسين. وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة التواضع القيادي وتُبرز نماذجها الناجحة، مع ضرورة أن يحرص القادة المتواضعون على إعادة شحن طاقاتهم النفسية للحفاظ على رفاههم الشخصي.

(4) 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 الإبداعي للموظفين 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 الإبداعي للمرؤوسين، وأن الازدهار في العمل يتوسط هذا الأثر بشكل كامل، كما أن كفاءة القائد المدركة لا تُعدّل فقط العلاقة المباشرة بين تواضع القائد والازدهار في العمل، بل تُضخّم أيضاً العلاقة غير المباشرة بين تواضع القائد والأداء الخدمي الإبداعي 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.

(5) 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 بأبعادها (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

(1) 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.

2) 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 والمروؤسين 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.

3) 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.

4) 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 الفعّالة 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.

(5) 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 الاشتمال 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 يبرز 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 قَدِّمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يحدد 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 لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع تكييف النموذج المقترح وفقاً للسياقات الفردية لكل منظمة.

8.1 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 اقتصرت 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 موحد 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، مُقدمةً بذلك إسهاماً نظرياً وتطبيقياً لم تتطرق إليه الأدبيات السابقة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

(1) 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 تفترض 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 الأصيلة التي أعادت الاعتبار للبعد الإنساني والأخلاقي في العملية القيادية (عثمان، 2021).

(2) القيادة المتواضعة (Humble Leadership)

تُعرّف القيادة المتواضعة إجرائياً بأنها نمط قيادي يتسم 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 للتعلم 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 كولنيز 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 جوهرى لفاعليته، إذ إن التواضع المصطنع قد ينتج أثراً عكسياً. (Kelemen et al., 2023)

(3) 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 يسهم في خفض التقلبات الانفعالية في بيئة العمل، ويُمدج صناعة القرار المتأنية، ويرسي ثقافة الأمان النفسي التي تمكن 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 يرسل هدوؤهم إشارات أمان لا شعورية تُخفض مستويات التوتر وتحسن الأداء الجماعي.

وفي هذه الدراسة، يُدمج مفهوم القيادة المتواضعة والقيادة الهادئة في بناء واحد هو "القيادة المتواضعة الهادئة"، ويُعرف 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.

(4) الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals)

تُعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها الغايات طويلة الأجل التي تُشتق من رؤية المنظمة ورسالتها، وتحدد النتائج الكبرى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتوجه عملية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات على جميع المستويات التنظيمية. وتتميز هذه الأهداف بكونها شاملة ومترابطة 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، تُعرف 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.

(5) التطوير العقاري (Real Estate Development)

يُعرف 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).

10.1 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 التعلّم 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 تُوزع 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.

11.1 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 مديرين تنفيذيين (المدير التنفيذي العام، ومدير التطوير، ومدير العمليات)، فإن مجتمع الدراسة المستهدف سوف يُقدّر 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 يُقدّر 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.

12.1 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 تُوزّع إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تُصمَّم 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 لتلقّي الملاحظات والانتقادات البناءة، والاعتراف بأخطائه والتعلّم 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، وبثّ 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 الزمني 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".

14.1 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).

15.1 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 تُطبق 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة المتواضعة الهادئة

1.1.2 تمهيد

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً ملحوظاً في النظر إلى الأنماط القيادية الفاعلة داخل المنظمات، إذ لم تعد النماذج التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والهيمنة الفوقية قادرة بمفردها على مواكبة التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، وما تفرضه من ضرورة الانفتاح على الآخرين وتقدير إسهاماتهم والاعتراف بحدود المعرفة الفردية للقائد. وفي هذا السياق برزت القيادة المتواضعة الهادئة بوصفها أحد المداخل الحديثة التي تُعيد صياغة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس من التفاعل الإنساني والتقدير المتبادل، بعيداً عن مظاهر التسلط أو التركز حول الذات. ولقد استقطب هذا النمط اهتماماً بحثياً واسعاً خلال السنوات الأخيرة، لا سيما في ظل تنامي الحاجة إلى قيادات تجمع بين راحة العقل ورباطة الجأش وتقدير الكفاءات، مما يجعلها ملائمة للبيئات التنظيمية التي تتسم بالتحول السريع وتعدد أصحاب المصلحة، كقطاع التطوير العقاري السعودي الذي يعمل في ظل مستهدفات رؤية 2030.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم القيادة المتواضعة الهادئة، بدءاً من عرض التعريفات المختلفة التي قدّمها الباحثون، مروراً بإبراز أهميتها التنظيمية وأهدافها، وانتهاءً بمناقشة أبعادها الأربعة التي تبنيها الدراسة الحالية، مع إلقاء الضوء على المداخل والاتجاهات الفكرية المفسّرة لها، والتحديات التي تواجه تطبيقها في السياقات المعاصرة.

2.1.2 أولاً: مفهوم القيادة المتواضعة الهادئة

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة المتواضعة، غير أنها تكاد تلتقي حول جوهر واحد يتمثل في قدرة القائد على إدراك حدود ذاته وتقدير من حوله والانفتاح على التعلم. وفي هذا الإطار يُعرّفها (Kelemen et al., 2023) بوصفها نمطاً قيادياً بينشخصياً يتجلى في ثلاث سمات مركزية هي الاعتراف بحدود المعرفة والقدرات الذاتية، وتقدير نقاط القوة والإسهامات لدى الآخرين، والانفتاح على الأفكار والتغذية الراجعة، مؤكداً أن هذا النمط يُشكّل مساراً تفاعلياً يترسّخ من خلال التعبير السلوكي المتكرر للقائد أمام مرؤوسيه، لا مجرد سمة شخصية داخلية.

ومن زاوية مغايرة، يرى (Tariq et al., 2023) أن القيادة المتواضعة تمثل توجهاً سلوكياً يُحرر القائد من هاجس التفوق الظاهري، ويدفعه إلى الإصغاء العميق لمرؤوسيه ومنحهم مساحة للتعبير والمبادرة، مما يُنتج مناخاً تنظيمياً محفزاً على الإبداع والإسهام الطوعي. وفي السياق ذاته يُشير (Ali et al., 2021) إلى أن هذا النمط يقوم على وعي القائد بذاته وبإمكاناته الحقيقية، وقدرته على توظيف هذا الوعي في بناء أهداف واضحة ومشتركة مع فريقه، بما يجعل التواضع القيادي جسراً بين الرؤية الشخصية للقائد والفهم الجماعي داخل المنظمة.

ويقدم (Hassan et al., 2023) تعريفاً أكثر شمولاً حين يصفون القيادة المتواضعة بأنها نمط تفاعلي متعدد الأبعاد يعكس توازناً دقيقاً بين الثقة بالذات والاعتراف بحدودها، إذ يمتلك القائد المتواضع ثقة داخلية راسخة تمكنه من الاعتراف بأخطائه دون خوف من فقدان هيئته، بل يرى في ذلك مصدراً لتعميق الاحترام وبناء العلاقة الوثيقة مع فريقه. ويُضيف (Waseem et al., 2025) بعداً جديداً حين يُشيرون إلى أن القيادة المتواضعة لا تقتصر على السلوك الفردي للقائد، بل تمتد لتشكّل ثقافة تفاعلية داخل الفريق تُعزز الاندماج والالتزام، مما يجعلها أقرب إلى فلسفة قيادية شاملة منها إلى مهارة سلوكية جزئية.

ومن جهة أخرى، يذهب (Liu et al., 2023) إلى أن القيادة المتواضعة تُعدّ استجابة سلوكية للتحديات المعرفية والانفعالية التي يواجهها القائد، إذ تتيح له إدارة الصراعات وتوجيه الطاقات الإبداعية عبر خلق بيئة نفسية آمنة يشعر فيها الأفراد بأن مساهماتهم مقدّرة. ويُضيف مهدي (2023) بعداً عربياً للمفهوم حين يصفه بأنه توجه قيادي إنساني يُرسّخ قيم التقدير المتبادل ويُحرر رأس المال النفسي للعاملين، فيما يبرز حاجم وآخرون (2025) الجانب البنائي في المفهوم، مؤكدين أن القيادة المتواضعة تُمثل متطلباً استراتيجياً لتصميم منظمات متينة قادرة على استيعاب التحولات دون فقدان تماسكها.

ويضع محمود وسليم (2025) تعريفاً يربط القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي للعاملين، إذ يرون أنها تجسيد سلوكي لقدرة القائد على تجاوز حدود الأنا والانفتاح على الاحتمالات المتعددة، بما يمنح المرؤوسين طاقة نفسية ومساحة إدراكية لمواجهة التغيرات. ويُقدم إسماعيل وآخرون (2025) بعداً مؤسسياً حين يعتبرون أن القيادة المتواضعة رافد أساسي لتحقيق السعادة التنظيمية عبر ترسيخ الشعور بالانتماء والاحترام. ومن منظور أوسع، يُشير علي (2024) إلى أن هذا النمط يهيئ ظروفاً تنظيمية داعمة تُسهم في ازدهار الموظف في العمل، بينما يربطه حافظ ومحمد (2024) بمخرجات الأداء المتميز عبر تمكين الموارد البشرية، مما يمنح المفهوم بعداً استراتيجياً يتخطى العلاقات البيّنشخصية إلى المستوى المؤسسي.

أما فيما يخص وصف "الهادئة" المضاف إلى القيادة المتواضعة في الدراسة الحالية، فإنه يُعبر عن إضافة نوعية تعكس البعد الانفعالي للقائد وثباته في مواقف الضغط، حيث يذهب أبو ليلة ورضوان (2025) إلى أن الهدوء القيادي يُعزّز البعد المتواضع بأن يجعله أكثر رصانة وأقل استعراضاً، فيُصبح القائد المتواضع الهادئ نموذجاً للحكمة العملية في التعامل مع الأزمات. ويكمل يحيى والعريفي (2025) هذه الرؤية بالإشارة إلى أن هذا الاندماج بين التواضع والهدوء يُنتج نمطاً قيادياً يوازن بين الحضور الإنساني الدافئ والانضباط المهني الرصين.

ورأي الباحث أن القيادة المتواضعة الهادئة، بناءً على استقراء التعريفات السابقة، تُمثل توجهاً قيادياً متكاملًا يمتلك فيه القائد رؤية موضوعية عن ذاته ومهاراته، يُقرّ بحدوده المعرفية دون تردد، ويؤمن إسهامات مرؤوسيه بصدق، وينفتح على التعلم المستمر والتغذية الراجعة، مع الحفاظ على رباطة الجأش والالتزان الانفعالي في مواقف الضغط. وهو بذلك ليس مجرد سلوك ودود أو تواضع اجتماعي ظاهري، بل هو منظومة قيمية سلوكية متماسكة تُشكّل هوية القائد وتُوجّه قراراته وتفاعلاته اليومية.

3.1.2 ثانياً: أهمية القيادة المتواضعة الهادئة

تكتسب القيادة المتواضعة الهادئة أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر بوصفها استجابة نوعية للتحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، والتي لم تعد تُحلّ بمجرد امتلاك القائد لسلطة رسمية أو معرفة تقنية، بل باتت تتطلب قدرات علائقية وانفعالية عميقة تُمكنه من قيادة فرق متنوعة نحو غايات مشتركة. وفي هذا السياق تتنوع الأسانيد التي أوردها الباحثون لتبرير الأهمية الاستراتيجية لهذا النمط القيادي.

ويشير (Kelemen et al., 2023) إلى أن أهمية القيادة المتواضعة تتجلى في عدة اعتبارات، أولها أنها تُعيد تعريف مصادر السلطة داخل المنظمة عبر الانتقال من السلطة القائمة على الموقع إلى السلطة القائمة على الاحترام المكتسب، وثانيها أنها تُهيئ بيئة تعلّم تنظيمي مستدام تسمح بتراكم المعرفة وتبادلها بين الأفراد، وثالثها أنها تُعزّز الأمان النفسي للعاملين مما يُحرّرهم من الخوف ويُمكنهم من طرح أفكارهم بجرأة، ورابعها أنها تُحسن نوعية اتخاذ القرارات عبر توسيع دائرة المدخلات المعرفية المتاحة أمام القائد.

ويرى (Tariq et al., 2023) أن أهمية هذا النمط تظهر في قدرته على تحفيز الأداء الإبداعي للعاملين، إذ إن القائد المتواضع يشعر مرؤوسيه بأن أفكارهم موضع تقدير، مما يدفعهم إلى المبادرة وطرح الحلول غير التقليدية. ويضيف (Ali et al., 2021) أن القيادة المتواضعة تحمل أهمية استراتيجية لأنها تُقدّم

آلية فاعلة لتوضيح الأهداف وربط الجهود الفردية بالتوجهات العامة للمنظمة، فوضوح الأهداف لا يتحقق تلقائياً بل يستلزم قائداً منفتحاً على الحوار قادراً على الاعتراف بمحدودية رؤيته الفردية.

ويبرز (Hassan et al., 2023) أهمية القيادة المتواضعة من منظور نظرية الحفاظ على الموارد، مؤكداً أنها تسهم في تجديد الموارد النفسية والمعرفية للأفراد وحمايتها من الاستنزاف، مما ينعكس على استدامة الأداء وجودته على المدى الطويل. ويشير (Waseem et al., 2025) إلى أن أهمية هذا النمط تتضح في تعزيز اندماج فرق العمل وتنمية شعورها بالمسؤولية الجماعية، وهو ما يجعله ملائماً للمنظمات القائمة على المشروعات المعقدة والمتعددة الأطراف.

ويرى مهدي (2023) أن أهمية القيادة المتواضعة تتجلى في كونها رافداً لبناء رأس المال النفسي للعاملين، فهي تُمدّهم بالتفاؤل والمرونة والأمل والفعالية الذاتية، وهي خصائص لا تُصنع بالتوجيهات الرسمية بل تنبع من المناخ العلائقي الذي يُشكّله القائد. ويضيف علي (2024) أن القيادة المتواضعة تحمل أهمية بالغة في تهيئة الظروف التي تسمح للموظف بالازدهار، من حيث الشعور بالحيوية في العمل والإحساس بالتعلم المستمر، وهما مؤشران أساسيان على جودة الحياة الوظيفية.

ومن منظور مؤسسي، يبرز حافظ ومحمد (2024) أن أهمية القيادة المتواضعة تكمن في دورها الوسيط بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز، إذ لا يكفي منح الصلاحيات دون قائد يُغذي هذا التمكين بروح المشاركة والتقدير. وفي السياق ذاته يذهب إسماعيل وآخرون (2025) إلى أن أهمية هذا النمط تتضح في ارتباطه بالسعادة التنظيمية، بوصفها مؤشراً حديثاً على صحة بيئة العمل واستدامة التزام العاملين. ويشير أبو ليلة ورضوان (2025) إلى أن القيادة المتواضعة تُنمّي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز الواجبات الرسمية إلى الإسهام الطوعي في نجاح المنظمة.

ويضيف حاجم وآخرون (2025) بُعداً بنائياً للأهمية حين يُشيدون إلى أن القيادة المتواضعة تُمثّل مطلباً جوهرياً لتحقيق التصميم التنظيمي المتين، فالمنظمات التي تعتمد على قادة متواضعين تكون أقدر على استيعاب الصدمات وإعادة تشكيل هياكلها بمرونة. ويرى محمود وسليم (2025) أن أهمية هذا النمط تتجلى في تعزيز الأداء التكيفي للعاملين عبر توفير مناخ نفسي آمن يُتيح لهم مواجهة المستجدات دون خوف. ومن منظور الالتزام، يشير يحيى والعريقي (2025) إلى أن القيادة المتواضعة تُعمّق شعور العاملين بالانتماء وتقوّي التزامهم التنظيمي عبر إشعارهم بأنهم شركاء حقيقيون لا مجرد منفذين.

وعلى المستوى الاستراتيجي، تنبع أهمية القيادة المتواضعة الهادئة في قطاع التطوير العقاري السعودي من طبيعة هذا القطاع الذي يعمل ضمن مشاريع كبرى ذات جداول زمنية صارمة ومخاطر مالية عالية، مما يستدعي قادة يجمعون بين رجاحة العقل في الأزمات وقدرة على تعبئة فرق العمل حول أهداف مشتركة، لا سيما في ظل مستهدفات رؤية 2030 التي تفرض ضغوطاً تنافسية غير مسبقة على شركات القطاع.

4.1.2 ثالثاً: أهداف القيادة المتواضعة الهادئة

تسعى القيادة المتواضعة الهادئة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتوزع بين المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي، وقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأهداف على النحو التالي:

يرى (Kelemen et al., 2023) أن القيادة المتواضعة تستهدف بناء علاقة قائد – مرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل، وتنمية قدرة القائد على التعلم المستمر من خلال الانفتاح على وجهات النظر المغايرة، وترسيخ ثقافة الاعتراف بالحدود المعرفية بوصفها منطلقاً للتطور لا نقطة ضعف. ويضيف (Waseem et al., 2025) أن هذا النمط يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف مركزية تتمثل في تعزيز اندماج فرق العمل، وتطوير قدرات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين مخرجات المشاريع من حيث الجودة والالتزام الزمني.

ويشير (Ali et al., 2021) إلى أن القيادة المتواضعة تستهدف تحقيق وضوح الأهداف داخل المنظمة عبر بناء فهم مشترك بين القائد ومرؤوسيه، وتنمية الثقة التنظيمية التي تُيسر تدفق المعلومات في الاتجاهين، وتطوير الثقافة التنظيمية بما يؤمّن بين قيم التواضع والانفتاح ومتطلبات الأداء. ويذهب (Liu et al., 2023) إلى أن هذا النمط يركّز على تحقيق ثلاث غايات تتصل بإدارة الصراع بأسلوب بناء، وتحفيز الإبداع الفردي والجماعي، وحماية الموارد النفسية للعاملين من الاستنزاف.

ويحدد مهدي (2023) جملة من الأهداف التي تسعى القيادة المتواضعة إلى تحقيقها، تشمل تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين، وبناء رأس المال النفسي بوصفه رصيماً غير ملموس يُعزّز مرونة المنظمة، وتنمية الشعور بالفعالية الذاتية لدى الأفراد. ويضيف علي (2024) أن هذا النمط يستهدف تحقيق ازدهار الموظف في العمل من خلال ثلاثة محاور هي إشعاره بأهميته الشخصية، ومنحه فرص التعلم والنمو، وتوفير الدعم التنظيمي المدرك الذي يُشعره بأن المنظمة تحرص على رفاهه.

ويرى حافظ ومحمد (2024) أن القيادة المتواضعة تستهدف تحقيق الأداء المتميز عبر تمكين الموارد البشرية وتفعيل طاقاتها الكامنة، وترسيخ ثقافة التقدير المتبادل، وربط الجهود الفردية بمستهدفات المنظمة الكبرى. ويشير حاجم وآخرون (2025) إلى أن أهداف هذا النمط تمتد إلى المستوى البنائي حين تسعى إلى تحقيق التصميم التنظيمي المتين القادر على مقاومة الاضطرابات، وتنمية القدرة على التكيف الهيكلي مع المستجدات.

ويبرز محمود وسليم (2025) هدف تنمية الأداء التكيفي للعاملين بوصفه غاية جوهرية للقيادة المتواضعة، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الاستقرار ومتطلبات التغيير، وتوفير السلامة النفسية التي تسمح بالمخاطرة المحسوبة، وتقوية الكفاءة الذاتية للأفراد. ويضيف إسماعيل وآخرون (2025) أن هذا النمط يستهدف تحقيق السعادة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي الرضا الوظيفي، والاندماج العاطفي، والشعور بالمعنى في العمل. ويرى أبو ليلة ورضوان (2025) أن أهداف القيادة المتواضعة تتصل بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر بعديها الموجه للأفراد والموجه للمنظمة، مما يعزز الفاعلية التنظيمية الإجمالية.

5.1.2 رابعاً: أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة

تم تحديد أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة في الدراسة الحالية بناءً على استقراء الأدبيات، ولا سيما الإطار الذي طرحه (Kelemen et al., 2023) في مراجعتهم الشاملة للتواضع المُعبّر عنه لدى القادة، مع إفادات من دراسة (Ali et al., 2021) حول الوعي الذاتي وارتباطه بوضوح الأهداف، ودراسة (Hassan et al., 2023) حول الأبعاد المزدوجة للتواضع القيادي، ودراسة مهدي (2023) وحافظ ومحمد (2024) بشأن التطبيق العربي لهذه الأبعاد. وقد تم دمج بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي بوصفه إضافة نوعية تُميز الدراسة الحالية، استناداً إلى ما أشار إليه حاجم وآخرون (2025) ومحمود وسليم (2025) بشأن أهمية الاتزان الانفعالي في تكميل السمات المتواضعة للقائد. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البعد الأول: الوعي الذاتي الدقيق

يُمثل الوعي الذاتي الدقيق حجر الزاوية في القيادة المتواضعة الهادئة، إذ يشير إلى قدرة القائد على تقييم ذاته تقييماً موضوعياً بعيداً عن التضخيم أو التقليل، والإقرار بحدود قدراته ومعارفه، وامتلاك رؤية واقعية تجاه نقاط قوته ومناطق ضعفه. ويرى (Ali et al., 2021) أن الوعي الذاتي يُشكّل الركيزة الأولى التي تُبنى عليها بقية أبعاد التواضع القيادي، فالقائد الذي يفتقر إلى معرفة دقيقة بذاته لا يستطيع أن يُقدّر بصدق إسهامات

الآخرين أو يفتح على تعلم جديد. ويضيف (Kelemen et al., 2023) أن هذا الوعي لا يقتصر على الجانب المعرفي، بل يمتد إلى الوعي بالتأثير الذي يحدثه القائد على من حوله، مما يجعله أكثر حذراً في تصرفاته وأكثر انتباهاً لأثر قراراته.

ويتفرع من هذا البعد جملة من العناصر تشمل الصدق مع الذات في تقييم الإنجازات دون مبالغة، والقدرة على تقبل النقد الداخلي، والانفتاح على معرفة ما يجهله القائد بدلاً من ادعاء الإحاطة الشاملة، والاستعداد لطلب المساعدة من ذوي الخبرة عند الحاجة. ويربط (Liu et al., 2023) الوعي الذاتي بالقدرة على إدارة الصراع، إذ إن القائد المدرك لذاته يستطيع فصل مشاعره الشخصية عن القرارات المهنية، مما يقلل من التصعيد غير المبرر.

البعد الثاني: تقدير إسهامات الآخرين

يمثل هذا البعد الوجه الخارجي للقيادة المتواضعة، إذ يعكس قدرة القائد على الاعتراف الصريح بمواهب مرؤوسيه وتقدير إنجازاتهم بصدق، وإتاحة الفرصة أمامهم للمبادرة وتحمل المسؤولية. ويشير (Tariq et al., 2023) إلى أن التقدير الحقيقي يتجاوز الثناء اللفظي إلى الاعتراف السلوكي عبر تفويض الصلاحيات ومنح الفضل لأصحابه في المحافل العامة، مما يعزز الشعور بالكرامة المهنية لدى المرؤوسين. ويرى (Waseem et al., 2025) أن هذا البعد يسهم في بناء اندماج الفريق حين يشعر أعضاؤه بأن جهودهم محل رصد وتقدير من القائد.

ويتضمن هذا البعد عناصر مثل الإصغاء الفعال لأفكار المرؤوسين، والاعتراف العلني بمصادر الأفكار الناجحة، والامتناع عن نسب الإنجازات الجماعية إلى الذات، وتشجيع المرؤوسين على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية. ويبرز حافظ ومحمد (2024) الارتباط بين تقدير الإسهامات وتمكين الموارد البشرية، مؤكدين أن التقدير يعدّ محفزاً معنوياً يطلق الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ويرى إسماعيل وآخرون (2025) أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسعادة التنظيمية، إذ يشعر الموظف بأن وجوده في العمل ذو معنى وقيمة.

البعد الثالث: الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة

يشير هذا البعد إلى استعداد القائد لتلقي الملاحظات والانتقادات البناءة بصدر رحب، والاعتراف بأخطائه والتعلم منها، والسعي المستمر لاكتساب معارف ومهارات جديدة. ويرى (Kelemen et al., 2023) أن الانفتاح على التعلم يُميز القيادة المتواضعة عن أنماط قيادية أخرى قد تحمل ظاهرة التواضع دون جوهره،

فالقائد المتواضع الحقيقي يدرك أن التعلم عملية مفتوحة لا تنتهي بالوصول إلى موقع قيادي. ويضيف مهدي (2023) أن هذا البعد يشكل رافداً مباشراً للسلوك الابتكاري داخل المنظمة، إذ إن القائد المنفتح على التعلم يشجع مرؤوسيه على التجريب وتقبل الفشل بوصفه فرصة للتعلم.

ويتضمن هذا البعد ممارسات مثل طلب التغذية الراجعة بشكل منتظم من المرؤوسين والزملاء، والاستجابة الإيجابية للنقد دون رد فعل دفاعي، وتخصيص وقت للتطوير المهني الذاتي، وإظهار الاستعداد لتغيير القرارات في ضوء المعطيات الجديدة. ويربط (Hassan et al., 2023) هذا البعد بحماية الموارد النفسية، إذ إن الاعتراف بالخطأ يخفف الأعباء النفسية على القائد ومرؤوسيه معاً. ويبرز محمود وسليم (2025) أن الانفتاح على التعلم يعزز الأداء التكيفي عبر بناء ذخيرة معرفية متجددة تواكب التغيرات في بيئة العمل.

البعد الرابع: الهدوء القيادي والثبات الانفعالي

يمثل هذا البعد الإضافة النوعية التي تميز مفهوم القيادة المتواضعة الهادئة عن القيادة المتواضعة التقليدية، إذ يشير إلى قدرة القائد على الحفاظ على رباطة الجأش في مواقف الضغط والأزمات، واتخاذ القرارات بتأنٍ وعقلانية، وبث الطمأنينة والثقة في نفوس فريق العمل. ويرى حاجم وآخرون (2025) أن الهدوء القيادي يشكل مطلباً جوهرياً لتحقيق التصميم التنظيمي المتين، فالمنظمات التي يقودها أشخاص متقبلون انفعالياً تفقد قدرتها على مواجهة المنهجية للأزمات. ويضيف يحيى والعريقي (2025) أن هذا البعد يعزز الالتزام التنظيمي حين يرى العاملون في قائدهم مصدراً للاستقرار النفسي وسط تقلبات البيئة.

ويتضمن هذا البعد عناصر مثل التحكم في الاستجابات الانفعالية، والقدرة على تأجيل الاستجابة حتى تكتمل المعطيات، والحفاظ على وضوح التفكير في المواقف الحرجة، وتقديم قدوة سلوكية للفريق في التعامل مع الضغوط. ويربط أبو ليلة ورضوان (2025) بين الهدوء القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مؤكدين أن القائد الهادئ ينشئ مناخاً يشجع على الإسهامات الطوعية بعيداً عن أجواء التوتر. ويرى علي (2024) أن الثبات الانفعالي يهيئ الظروف التي تسمح بازدهار الموظف من خلال إشعاره بالأمان في التعامل مع قائده.

6.1.2 خامساً: مداخل تفسير القيادة المتواضعة الهادئة

تتعدد المداخل النظرية التي يمكن من خلالها تفسير القيادة المتواضعة الهادئة، فمن منظور نظرية الحفاظ على الموارد يرى (Hassan et al., 2023) أن هذا النمط يعمل بوصفه رصيذاً يغذي الموارد النفسية

للعاملين ويحميها من الاستنزاف. ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، يُشير (Tariq et al., 2023) إلى أن تقدير القائد لمرؤوسيه يُنتج شعوراً بالالتزام المتبادل يدفعهم إلى ردّ الجميل عبر أداء متميز. ومن منظور نظرية الأمان النفسي، يذهب (Liu et al., 2023) إلى أن القيادة المتواضعة تُشكّل بيئة يشعر فيها الأفراد بحرية التعبير دون خوف من العواقب السلبية.

7.1.2 سادساً: تحديات تطبيق القيادة المتواضعة الهادئة

على الرغم من المزايا التي يُوفّرها هذا النمط، يواجه تطبيقه جملة من التحديات، منها ما يُشير إليه (Kelemen et al., 2023) من احتمال إساءة تفسير التواضع بوصفه ضعفاً قيادياً، لا سيما في الثقافات التي تُقدّس مظاهر الحسم والهيمنة. ويُضيف (Hassan et al., 2023) أن هذا النمط قد ينطوي على جانب مظلم حين يُبالغ القائد في الانفتاح إلى درجة تُضعف الحسم في القرارات الحرجة. ويرى إسماعيل وآخرون (2025) أن الثقافات التنظيمية الهرمية تُشكّل عائقاً أمام ترسيخ التواضع القيادي، إذ ترى فيه خروجاً عن التوقعات التقليدية لدور القائد.

المبحث الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1.2.2 تمهيد

تُمثّل الأهداف الاستراتيجية العمود الفقري لأي منظمة تسعى إلى الاستدامة والتميز في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والنقل، إذ تُشكّل الترجمة العملية للرؤية والرسالة إلى غايات قابلة للقياس والتحقيق ضمن أطر زمنية محددة. وفي ظل التحوّلات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية أولوية قصوى لشركات التطوير العقاري التي تعمل على مشاريع ضخمة ذات تأثير مباشر على المشهد الاقتصادي والاجتماعي. ولم يعد تحقيق هذه الأهداف نجاحاً تلقائياً لصياغتها الدقيقة، بل يستلزم منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والقيادية والثقافية التي تُهيئ الظروف الملائمة لتحويل الرؤى إلى واقع ملموس.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لمفهوم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تبدأ باستعراض التعريفات المختلفة، ثم مناقشة الأهمية والأهداف، فعرض المؤشرات والاعتبارات المرتبطة بها، وصولاً إلى بحث التحديات التي تواجه المنظمات في هذا الشأن، مع الحرص على إبراز الاتجاهات الفكرية المختلفة كما وردت في الأدبيات.

2.2.2 أولاً: مفهوم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يتباين الباحثون في صياغة تعريف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، غير أن تعريفاتهم تلتقي حول جوهر مشترك يتمثل في الوصول إلى النتائج المرغوبة على المدى البعيد بصورة تُوائم بين الرؤية والموارد والقدرات. ويُعرّفه (Yeboah et al., 2023) بأنه العملية المنهجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى مخرجات محددة، عبر منظومة من نظم الرقابة والقياس التي تضمن الاتساق بين الجهود المبذولة والنتائج المستهدفة، مؤكدين أن تحقيق الأهداف ليس حدثاً منفرداً بل مسار مستمر يتطلب مراجعة دورية وتصحيحاً للانحرافات.

ومن منظور آخر، يرى (Kulkov et al., 2024) أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية في السياق المعاصر يستدعي توظيف المداخل التنظيمية والتقنية معاً، إذ لم تعد الوسائل التقليدية كافية لمواكبة التحوّلات الرقمية والمتطلبات المتنامية للاستدامة، مما يجعل هذا التحقيق نتاج تفاعل بين الرؤية الاستراتيجية والابتكار

التكنولوجي والالتزام بالغايات العالمية. ويُقدّم (Reddrick, 2023) تعريفاً يربط تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالبُعد الأخلاقي في القيادة، مؤكداً أنه يتجاوز الأرقام والمؤشرات إلى ضمان أن الطريق نحو تحقيق الغايات يتسم بالنزاهة والمسؤولية.

ويعرّفه عثمان (2021) بأنه المحصلة النهائية للممارسات القيادية الفاعلة داخل المنشأة، والتي تُوجّه الموارد البشرية والمادية نحو الغايات الكبرى بأسلوب يُحقّق التوازن بين الطموح والواقعية. أما إبراهيم وعوض (2022) فيصفانه بأنه ثمرة التكامل بين القيادة الفاعلة والإبداع التنظيمي، إذ لا يمكن للأهداف الاستراتيجية أن تتحقق في غياب رؤية قيادية موجّهة وقدرات إبداعية تُتيح تجاوز العقبات. ويُقدّم عبدالله (2022) تعريفاً يربط تحقيق الأهداف بمنهج الإدارة بالأهداف، مؤكداً أنه مسار منهجي يبدأ بصياغة الأهداف بمشاركة العاملين وينتهي بتقييم النتائج، مما يجعل التحقيق ثمرة عملية تشاركية لا قراراً فردياً.

ويرى المصاني وآخرون (2023) أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتحقق عبر استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تُطلق الطاقات الكامنة وتوظّفها بكفاءة، بينما يشير الخالد والزعبي (2023) إلى أن التحقيق يتطلب تجديداً استراتيجياً مستمراً يواكب التغيّرات في البيئة الخارجية. ويُقدّم العضاني وغيث (2021) تعريفاً يربط تحقيق الأهداف بالتطوير التنظيمي، مؤكداً أن المنظمات التي تُواظب على تطوير هياكلها وثقافتها تكون أقدر على بلوغ غاياتها.

ويصفه نذير والتويجري (2025) بأنه المخرج المنهجي لتطبيق الحوكمة الرشيدة، إذ إن الالتزام بمبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة وعدالة يُشكّل الإطار الذي يضمن سلامة التوجه نحو الأهداف. ويضيف الكعبي والعموش (2025) بعداً يربط التحقيق بالتخطيط الاستراتيجي المُحكم، حيث يرون أن التخطيط ليس مجرد صياغة وثائق بل عملية ديناميكية تُوجّه الجهود اليومية نحو الغايات البعيدة. ويُقدّم عيسى وأمين (2025) تعريفاً يربط تحقيق الأهداف بالمسؤولية الاجتماعية، مؤكداً أن المنظمات التي تدمج الأبعاد الاجتماعية في استراتيجياتها تحقق نجاحاً أكثر استدامة.

ورأي الباحث أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، استناداً إلى استعراض التعريفات السابقة، يُمثّل عملية منهجية متكاملة تسعى من خلالها المنظمة إلى بلوغ غاياتها بعيدة المدى عبر تفعيل منظومة من المقومات القيادية والتنظيمية والتقنية، وتوظيف مواردها البشرية والمادية بأسلوب يُوائم بين الطموح الاستراتيجي والقدرات الفعلية، مع الالتزام بمعايير الجودة والزمن والمسؤولية الاجتماعية. وهو بهذا المعنى ليس ناتجاً نهائياً منفصلاً، بل مسار مستمر يتشابك فيه التخطيط والتنفيذ والتقييم والتصحيح في حلقة متجددة.

3.2.2 ثانياً: أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تكتسب مسألة تحقيق الأهداف الاستراتيجية أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، لأنها تُشكّل المعيار الحقيقي لنجاح المنظمة واستحقاقها للاستمرار في بيئة تنافسية. فالمنظمات التي تنجح في صياغة أهداف طموحة دون أن تتمكن من تحقيقها تفقد مصداقيتها أمام أصحاب المصلحة، بينما تكتسب المنظمات التي تُترجم رؤاها إلى نتائج ملموسة ثقة السوق واحترام المجتمع.

ويشير (Yeboah et al., 2023) إلى أن أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية تتجلى في اعتبارات عدة، أولها أنه يُوفّر مقياساً موضوعياً للأداء التنظيمي بديلاً عن التقييمات الانطباعية، وثانيها أنه يُعزّز الاتساق بين المستويات الإدارية المختلفة عبر توحيد المرجعية التي تُوجّه القرارات، وثالثها أنه يُتيح رصد الانحرافات مبكراً وتصحيحها قبل تفاقمها، ورابعها أنه يُشكّل رافداً للتعلّم التنظيمي حين تُستخلص الدروس من تجارب التحقيق سواء نجحت أم أخفقت.

ويرى (Kulkov et al., 2024) أن أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية تتضاعف في السياق المعاصر لأنها تُمثّل جسراً بين المنظمة والغايات العالمية الكبرى كأهداف التنمية المستدامة، مما يجعل التحقيق الفعلي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة إسهاماً في التوجهات الحضارية الأوسع. ويضيف (Reddrick, 2023) أن هذه الأهمية تتصل بالبعد الأخلاقي، إذ إن تحقيق الأهداف بطرق نزيهة يُرسّخ الثقة العامة في المنظمة ويقلل من المخاطر السمعية.

ويرى عثمان (2021) أن أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية تظهر في ثلاثة محاور، هي ضمان استمرارية المنشأة عبر تحقيق مخرجاتها المخطط لها، وتعزيز رضا العاملين حين يشعرون بأن جهودهم تُثمر نتائج ملموسة، وتقوية المكانة التنافسية للمنشأة في السوق. ويبرز إبراهيم وعوض (2022) أن الأهمية تتصل بالأداء الاستراتيجي الشامل، فالأهداف المُحقّقة تُعزّز رصيد المنظمة من الإنجازات وتُوسّع قدرتها على المنافسة.

ويشير عبدالله (2022) إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يحمل أهمية إدارية بالغة لأنه يُتيح تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف بصورة فعلية، ويحوّل التخطيط من ممارسة نظرية إلى منهج عمل يومي. ويرى المصاني وآخرون (2023) أن هذه الأهمية تتضح في كون التحقيق يُوفّر مؤشراً على فاعلية استراتيجيات تمكين الموارد البشرية، فالتحقيق الفعلي دليل على أن التمكين أثمر عن تعبئة الطاقات في الاتجاه الصحيح.

ويُبرز نذير والتوحيدي (2025) أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوصفها المخرج الحقيقي لتطبيق الحوكمة، إذ لا معنى للحوكمة الشكلية إن لم تنعكس على قدرة المنظمة على بلوغ غاياتها. ويرى الكعبي والعموش (2025) أن أهمية التحقيق ترتبط بمصادقية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات التي تُواظب على تحقيق أهدافها تكسب ثقة أصحاب المصلحة في خططها المستقبلية. ويشير عيسى وأمين (2025) إلى أن الأهمية تمتد إلى البعد الاجتماعي، حيث يُتيح التحقيق للمنظمة أن توفى بالتزاماتها تجاه المجتمع.

وعلى مستوى قطاع التطوير العقاري السعودي، تكتسب هذه المسألة أهمية استثنائية لأن الأهداف الاستراتيجية لشركات القطاع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستهدفات رؤية 2030، مما يجعل تحقيقها إسهاماً وطنياً يتجاوز حدود المنظمة الفردية إلى الاقتصاد الوطني بأسره.

4.2.2 ثالثاً: أهداف تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تسعى المنظمات من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية إلى بلوغ جملة من الغايات التي تتوزع بين المستوى المالي والتشغيلي والاجتماعي، وقد أشار الباحثون إلى عدد من هذه الأهداف:

يرى (Yeboah et al., 2023) أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يستهدف ثلاث غايات مركزية، تشمل ضمان الاتساق بين الموارد المستثمرة والنتائج المحققة، وتحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة استناداً إلى بيانات الأداء، وتعزيز المساءلة الإدارية عبر ربط المسؤوليات الفردية بالمخرجات الجماعية. ويضيف (Kulkov et al., 2024) أن التحقيق يستهدف مواءمة المنظمة مع التوجهات العالمية للاستدامة، وتوظيف الابتكار التقني في تسريع الإنجاز، وضمان الإسهام الفعلي في الأهداف الإنمائية الأوسع.

ويرى عثمان (2021) أن التحقيق يسعى إلى غايات عدة، منها تعزيز فاعلية القيادة عبر تقديم دليل ملموس على قدرتها على قيادة المنشأة نحو أهدافها، وبناء ثقافة الإنجاز داخل المنظمة، وتقوية العلاقة مع أصحاب المصلحة عبر إثبات الجدارة. ويبرز إبراهيم وعوض (2022) أن أهداف التحقيق تتضمن تطوير القدرات الاستراتيجية للمنظمة، وتحفيز الإبداع بوصفه أداة لتجاوز العقبات، وترسيخ صورة المنظمة كفاعل استراتيجي في مجالها.

ويُقَدِّم عبدالله (2022) رؤية تربط أهداف التحقيق بتفعيل الإدارة بالأهداف عبر ثلاث غايات، هي إتاحة المشاركة الفعلية للعاملين في صياغة أهدافهم، وتوفير قاعدة موضوعية لتقييم الأداء، وربط الحوافز

بالنتائج الفعلية. ويرى الخالد والزعبي (2023) أن التحقيق يستهدف التجديد الاستراتيجي المستمر، بحيث لا تتحول الأهداف المُحقَّقة إلى نقطة توقف بل إلى منطلق لأهداف جديدة أكثر طموحاً.

ويبرز العضوياني وغيث (2021) أن أهداف التحقيق تتصل بالتطوير التنظيمي الشامل، من خلال إعادة تشكيل الهياكل والثقافات بما يُوائم متطلبات الغايات الجديدة. ويرى المصاني وآخرون (2023) أن التحقيق يستهدف ثلاث غايات مرتبطة بالموارد البشرية، هي إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين، وتنمية مهاراتهم عبر مواجهة التحديات، وترسيخ شعورهم بالفاعلية عبر إنجاز مهام ذات معنى.

ويشير الكعبي والعموش (2025) إلى أن أهداف التحقيق تتضمن ترسيخ ثقافة التخطيط في المنظمة، وتحويل الخطط من وثائق ورقية إلى ممارسات حية، وبناء قدرات مؤسسية على التنفيذ المتقن. ويبرز عيسى وأمين (2025) أن التحقيق يستهدف تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، عبر ضمان أن الغايات المُحقَّقة تنعكس إيجاباً على المجتمع لا على المساهمين وحدهم.

5.2.2 رابعاً: أبعاد ومؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد ومؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذه الدراسة بناءً على استقراء الأدبيات ذات الصلة، ولا سيما دراسة (Yeboah et al., 2023) بشأن نظم الرقابة الاستراتيجية، ودراسة الكعبي والعموش (2025) حول التخطيط الاستراتيجي، ودراسة عبدالله (2022) حول الإدارة بالأهداف، ودراسة نذير والتويجري (2025) بشأن الحوكمة وأثرها على الأهداف. وقد توجت هذه الأبعاد بمعالجة تفصيلية تُراعي خصوصية قطاع التطوير العقاري السعودي وارتباطه بمستهدفات رؤية 2030.

البعد الأول: تحقيق الأهداف المالية المستهدفة

يُمثل البعد المالي أحد أبرز مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ يعكس قدرة المنظمة على بلوغ مستهدفاتها المتعلقة بالإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار. ويرى (Yeboah et al., 2023) أن هذا البعد يتطلب نظم رقابة استراتيجية دقيقة تُتيح تتبُّع المؤشرات المالية بصورة منتظمة، وربطها بالأهداف الأصلية للمنظمة. ويبرز إبراهيم وعوض (2022) أن الأداء المالي المتميز يُشكّل ثمرة التكامل بين القيادة الفاعلة والإبداع في تطوير الحلول المالية.

ويتضمن هذا البُعد عناصر مثل بلوغ الإيرادات المخططة، وتحقيق هوامش الربح المستهدفة، والحفاظ على السيولة اللازمة لتمويل المشاريع، وضبط التكاليف ضمن الحدود المُقدَّرة، وتحقيق العائد المطلوب على رأس المال المُستثمر. وفي قطاع التطوير العقاري تكتسب هذه المؤشرات أهمية خاصة نظراً لضخامة الاستثمارات وطول دورة التدفقات النقدية.

البُعد الثاني: الالتزام بالجداول الزمنية للمشاريع

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على إنجاز مشاريعها وفق الأطر الزمنية المخططة دون تأخير غير مبرر. ويبرز عبدالله (2022) أن الالتزام الزمني يُشكّل أحد أعمدة الإدارة بالأهداف، فالأهداف التي لا تُقيد بأطر زمنية تفقد قدرتها على التوجيه العملي. ويرى الكعبي والعموش (2025) أن الالتزام بالجداول الزمنية يعكس نضج المنظومة التخطيطية داخل المنظمة، ويُشكّل دليلاً على واقعية الخطط الموضوعة.

ويتضمن هذا البُعد عناصر مثل احترام مواعيد التسليم للمراحل الفرعية للمشاريع، وتقليص فترات التوقف غير المخططة، والاستجابة السريعة للعوائق الطارئة، والتوازن بين السرعة والجودة. وفي التطوير العقاري تُشكّل الجداول الزمنية عاملاً حاسماً في العلاقة مع العملاء والممولين.

البُعد الثالث: تحقيق معايير الجودة

يعكس هذا البُعد قدرة المنظمة على إنجاز مخرجاتها بمستويات جودة تُلبّي التوقعات وتتجاوزها أحياناً. ويرى (Reddrick, 2023) أن الجودة لا تنفصل عن البُعد الأخلاقي في القيادة، فالالتزام بالمعايير يعكس نزاهة المنظمة والتزامها تجاه عملائها. ويبرز العضياني وغيث (2021) أن الجودة ثمرة التطوير التنظيمي المستمر الذي يواكب المستجدات ويرفع سقف التوقعات.

ويتضمن هذا البُعد عناصر مثل الالتزام بالمواصفات الفنية، وتلبية توقعات العملاء، وتقليص معدلات الأخطاء والعيوب، والحصول على الاعتمادات والشهادات ذات الصلة. وفي التطوير العقاري تُشكّل الجودة عاملاً محورياً في القيمة السوقية للمشاريع وسمعة الشركة.

البُعد الرابع: الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية 2030

يُمثّل هذا البُعد خصوصية دراسة الحالة الحالية، إذ يعكس مدى مواءمة الأهداف الاستراتيجية للشركة مع التوجهات الوطنية الكبرى. ويُشير (Kulkov et al., 2024) إلى أن مواءمة الأهداف التنظيمية مع الغايات

الأوسع أصبحت متطلباً معاصراً يُعزّز شرعية المنظمة ويوسع نطاق تأثيرها. ويبرز عيسى وأمين (2025) أن الإسهام في الغايات الوطنية والاجتماعية يُشكّل تجسّداً للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ويتضمن هذا البُعد عناصر مثل الإسهام في تحقيق مستهدف التملك السكني، وتطوير المدن وفق معايير جودة الحياة، ودعم قطاعات السياحة والترفيه من خلال المشاريع العقارية النوعية، وتوطين الوظائف في القطاع.

البُعد الخامس: تعزيز الميزة التنافسية

يعكس هذا البُعد قدرة المنظمة على بناء موقع تنافسي متميز في السوق يُتيح لها الاستمرار والنمو. ويرى الخالد والزعبي (2023) أن الميزة التنافسية تتحقق عبر التجديد الاستراتيجي المستمر الذي يواكب تحولات السوق. ويشير المصاني وآخرون (2023) إلى أن تمكين الموارد البشرية يُشكّل رافداً مباشراً للميزة التنافسية عبر إطلاق الطاقات الإبداعية.

ويتضمن هذا البُعد عناصر مثل التميز في تقديم القيمة للعملاء، والقدرة على الاستجابة السريعة للفرص السوقية، وامتلاك قدرات نوعية يصعب تقليدها، وبناء علامة تجارية قوية.

6.2.2 خامساً: مقوّمات ومداخل تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تتعدد المداخل التي تناولت مقوّمات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فمن مدخل الرقابة الاستراتيجية يرى (Yeboah et al., 2023) أن نظم الرقابة تُشكّل الآلية المركزية التي تضمن الاتساق بين الجهود والغايات، عبر رصد الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الانحرافات. ومن مدخل التخطيط الاستراتيجي يبرز الكعبي والعموش (2025) أن التخطيط المُحكم يُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه التحقيق، فالخطط الواقعية المستندة إلى تحليل دقيق للبيئة تكون أقرب إلى التحقيق.

ومن مدخل الحوكمة، يشير نذير والتويجري (2025) إلى أن مبادئ الحوكمة الرشيدة تُوفّر الإطار المؤسسي الذي يضمن سلامة التوجه نحو الأهداف. ومن مدخل الإدارة بالأهداف، يبرز عبدالله (2022) أن المشاركة في صياغة الأهداف وربطها بالمسؤوليات الفردية يرفع من فرص تحقيقها. ومن مدخل تمكين الموارد البشرية يذهب المصاني وآخرون (2023) إلى أن العنصر البشري المُمكن هو المحرك الفعلي للتحقيق.

ومن مدخل القيادة، يُبرز إبراهيم وعوض (2022) أن الأنماط القيادية الفاعلة تُشكّل شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف، إذ إن الاستراتيجية دون قيادة تُحرّكها تبقى وثيقة جامدة. ومن مدخل الابتكار التقني، يُشير (Kulkov et al., 2024) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي يُعزّز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. ومن مدخل المسؤولية الاجتماعية، يرى عيسى وأمين (2025) أن دمج الأبعاد الاجتماعية في الاستراتيجية يُوسّع قاعدة الدعم للمنظمة ويرفع فرص تحقيقها لأهدافها.

7.2.2 سادساً: تحديات تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تواجه المنظمات جملة من التحديات في مسار تحقيق أهدافها الاستراتيجية، منها ما يُشير إليه (Reddrick, 2023) من تحدي الحفاظ على المعايير الأخلاقية في ظل ضغوط الإنجاز، إذ قد تنزلق المنظمات نحو ممارسات مشكوك فيها لبلوغ أهدافها. ويُبرز (Yeboah et al., 2023) تحدي بناء نظم رقابة فاعلة دون أن تتحوّل إلى بيروقراطية معيقة. ويُشير (Kulkov et al., 2024) إلى تحدي مواكبة التسارع التقني ودمج الأدوات الرقمية في المسار الاستراتيجي.

وعلى المستوى العربي، يُبرز عثمان (2021) تحديات مرتبطة بضعف الممارسات القيادية في بعض القطاعات، بينما يُشير عبدالله (2022) إلى صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف في بيئات لا تدعم المشاركة. ويرى نذير والتويجري (2025) أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة يُشكّل عائقاً أمام التحقيق، فيما يُبرز المصاوي وآخرون (2023) تحدي تحويل خطاب التمكين إلى ممارسة فعلية. وفي قطاع التطوير العقاري السعودي، تُضاف تحديات تتصل بتقلبات السوق العقاري، وتعقيد التمويل، وضغوط الجداول الزمنية للمشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف اختبار العلاقة بين القيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي الدقيق، وتقدير إسهامات الآخرين، والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة، والهدوء القيادي والثبات الانفعالي) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية. ويستعرض الفصل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وقد حرصت الباحثة على أن تكون الإجراءات المنهجية متسقة مع طبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف الدراسة وفرضياتها، وأن تتسم بالدقة والموضوعية بما يعزز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويُتيح تعميمها في حدود عينة الدراسة وسياقها التطبيقي.

2.3 أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف البحث، إذ يُتيح هذا المنهج وصف متغيرات الدراسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بينها بأسلوب كمّي منظم، دون تدخل مباشر من الباحثة في مسار الظاهرة. ويسعى هذا المنهج إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة عبر جمع بيانات دقيقة من أفراد العينة، ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي المناسب لاختبار الفرضيات والتوصل إلى استنتاجات موضوعية.

كما تم توظيف الأسلوب الميداني في جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية، إلى جانب المسح المكتبي الذي شمل مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة لصياغة الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.

3.3 ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

(1) مجتمع الدراسة

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. وبالنظر إلى أن كل شركة تضم في هيكلها التنظيمي ما يتراوح بين مدير تنفيذي واحد وثلاثة مديرين تنفيذيين (المدير التنفيذي العام، ومدير التطوير، ومدير العمليات)، فإن الحجم التقديري لمجتمع الدراسة يتراوح بين (5,000) و(9,000) مدير تنفيذي، وقد اعتمد المتوسط التقديري البالغ (7,000) مدير تنفيذي أساساً لحساب حجم العينة.

(2) عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وتشتت الجغرافي، تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) بوصفها الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل الفئات المختلفة داخل المجتمع، سواء من حيث حجم الشركات (صغيرة، متوسطة، كبيرة) أو الموقع الجغرافي (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية).

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) للمجتمعات محدودة الحجم عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبتطبيق المعادلة، بلغ حجم العينة المبدئي (370) مديراً تنفيذياً، وقد أضاف الباحث نسبة احتياطية قدرها (15%) لتعويض حالات عدم الاستجابة والاستبانة غير المكتملة، ليصل إجمالي الاستبانة المستهدف توزيعها إلى (426) استبانة.

(3) جدول توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانة على المناطق الجغرافية الثلاث المستهدفة بالتناسب مع كثافة النشاط العقاري في كل منطقة، ومع مراعاة التوزيع الطبقي وفق حجم الشركات، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): التوزيع الطبقي للاستبانة وفق المنطقة الجغرافية وحجم الشركات

النسبة المئوية	إجمالي الاستبانة الموزعة	الشركات الصغيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الكبيرة	المنطقة
49.8%	212	62	82	68	الرياض
31.0%	132	39	51	42	جدة
19.2%	82	24	32	26	المنطقة الشرقية
100%	426	125	165	136	الإجمالي

جدول رقم (2): معدلات الاستجابة للاستبانات الموزعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	426	إجمالي الاستبانات الموزعة
91.8%	391	الاستبانات المستردة
4.9%	21	الاستبانات المستبعدة (غير مكتملة/عدم الجدية)
86.9%	370	الاستبانات الصالحة للتحليل

وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (370) استبانة، وهو ما يتوافق مع الحجم المستهدف للعينة ويُحقّق تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة.

4.3 ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة معقولة. وقد تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ولا سيما ما قدمه (Kelemen et al., 2023) بشأن أبعاد القيادة المتواضعة، ودراسة (Ali et al., 2021) و (Hassan et al., 2023) و (Waseem et al., 2025) حول مقاييس القيادة المتواضعة وارتباطها بالأهداف، فضلاً عن دراسة (Yeboah et al., 2023) والكعبي والعموش (2025) بشأن مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أقسام الاستبانة

تكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وحجم الشركة، والمنطقة الجغرافية.

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة المتواضعة الهادئة)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي:

★ الوعي الذاتي الدقيق (الفقرات 1-4)

- ★ تقدير إسهامات الآخرين (الفقرات 5-8)
- ★ الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة (الفقرات 9-12)
- ★ الهدوء القيادي والثبات الانفعالي (الفقرات 13-16)

القسم الثالث: المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، ويتكون من (10) فقرات تقيس مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

مقياس الاستجابة

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، حيث تدرّجت الاستجابات من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة"، وتم اعتماد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.00 – 1.80	منخفضة جداً
1.81 – 2.60	منخفضة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفعة
4.21 – 5.00	مرتفعة جداً

5.3 رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والإدارة الاستراتيجية بلغ عددهم (9) محكمين من أساتذة الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح صياغة الفقرات، وانتماء كل فقرة للبُعد الذي تقيسه، ومدى شمولية الفقرات لكل بُعد. وفي ضوء ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة (5) فقرات، وحذف فقرتين تكراريتين، وإضافة فقرة واحدة إلى بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية.

(2) صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) مديراً تنفيذياً من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول رقم (3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية لأبعادها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.812**	1	الوعي الذاتي الدقيق
0.000	0.784**	2	
0.000	0.827**	3	
0.000	0.769**	4	
0.000	0.803**	5	تقدير إسهامات الآخرين
0.000	0.841**	6	
0.000	0.792**	7	
0.000	0.816**	8	
0.000	0.775**	9	الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة
0.000	0.829**	10	
0.000	0.808**	11	
0.000	0.796**	12	
0.000	0.831**	13	الهدوء القيادي والثبات الانفعالي
0.000	0.787**	14	
0.000	0.814**	15	
0.000	0.802**	16	

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول رقم (4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.783**	0.000
2	0.812**	0.000
3	0.798**	0.000
4	0.824**	0.000
5	0.771**	0.000
6	0.836**	0.000
7	0.805**	0.000
8	0.789**	0.000
9	0.818**	0.000
10	0.794**	0.000

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتتراوح قيمها بين (0.769) و(0.841)، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

(3) الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي، تم حساب معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير، وكذلك ارتباط المتغير التابع بدرجة الكلية.

جدول رقم (5): معاملات ارتباط أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي الدقيق	0.862**	0.000
تقدير إسهامات الآخرين	0.887**	0.000

الافتتاح على التعلم والتغذية الراجعة	0.874**	0.000
الهدوء القيادي والثبات الانفعالي	0.851**	0.000

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

4) ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half) بطريقة سبيرمان - براون، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6): معاملات ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية)

التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير/البعد
0.821	0.847	4	الوعي الذاتي الدقيق
0.839	0.863	4	تقدير إسهامات الآخرين
0.828	0.854	4	الافتتاح على التعلم والتغذية الراجعة
0.845	0.871	4	الهدوء القيادي والثبات الانفعالي
0.897	0.921	16	القيادة المتواضعة الهادئة (الكلي)
0.882	0.908	10	تحقيق الأهداف الاستراتيجية
0.919	0.943	26	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

6.3 خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات، وذلك تمهيداً لاختبار الفرضيات والتأكد من انتفاء مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. (Multicollinearity)

جدول رقم (7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) الوعي الذاتي الدقيق	1					
(2) تقدير إسهامات الآخرين	0.612**	1				
(3) الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة	0.587**	0.634**	1			
(4) الهدوء القيادي والثبات الانفعالي	0.556**	0.598**	0.621**	1		
(5) القيادة المتواضعة الهادئة (الكلي)	0.823**	0.847**	0.836**	0.812**	1	
(6) تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.687**	0.724**	0.702**	0.669**	0.798**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ن = 370

تفسير مصفوفة الارتباط:

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.669) و(0.724)، وجاء بعد تقدير إسهامات الآخرين في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.724)، يليه بعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة بمعامل (0.702)، ثم الوعي الذاتي الدقيق بمعامل (0.687)، وأخيراً الهدوء القيادي والثبات الانفعالي بمعامل (0.669). كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.798)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

كذلك يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تتراوح بين (0.556) و(0.634)، وهي قيم أقل من الحد الذي يشير إلى مشكلة ارتباط خطي متعدد (0.80)، مما يعني إمكانية إدراج هذه الأبعاد معاً في نموذج الانحدار المتعدد دون التأثير على دقة النتائج.

7.3 سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 لمعالجة البيانات وتحليلها، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيبها.
- (3) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- (4) معامل التجزئة النصفية (Spearman-Brown): كأسلوب تكميلي لقياس الثبات.
- (5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبناء مصفوفة الارتباط.
- (6) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance): للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- (7) اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بأثر أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة مجتمعةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (10) تحليل التباين للانحدار (ANOVA): لاختبار الدلالة الإحصائية لنماذج الانحدار.
- (11) اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية للدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة الموزعة على عينة من المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية، والبالغ عددها (370) استبانة صالحة للتحليل. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل (القيادة المتواضعة الهادئة) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

يُقدّم هذا الجزء وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 370)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	312	84.3%
	أنثى	58	15.7%
العمر	أقل من 30 سنة	34	9.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	128	34.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	149	40.3%
	50 سنة فأكثر	59	15.9%
	المؤهل العلمي	21	5.7%
المؤهل العلمي	دبلوم	21	5.7%
	بكالوريوس	218	58.9%
المؤهل العلمي	ماجستير	106	28.6%

	دكتوراه	25	6.8%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	11.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	118	31.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	136	36.8%
	15 سنة فأكثر	74	20.0%
المسمى الوظيفي	المدير التنفيذي العام	112	30.3%
	مدير التطوير	138	37.3%
	مدير العمليات	120	32.4%
حجم الشركة	صغيرة	108	29.2%
	متوسطة	143	38.6%
	كبيرة	119	32.2%
المنطقة الجغرافية	الرياض	184	49.7%
	جدة	115	31.1%
	المنطقة الشرقية	71	19.2%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (84.3%)، وهو ما يعكس طبيعة القطاع العقاري السعودي الذي يغلب عليه العنصر الذكوري في المناصب التنفيذية. كما يتبين أن الفئة العمرية الأكبر تتراوح بين 40 و50 سنة بنسبة (40.3%)، مما يدل على أن معظم المديرين التنفيذيين في هذا القطاع من أصحاب النضج المهني. وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى (94.3%)، وهو ما يعكس المستوى العلمي المرتفع لعينة الدراسة. كذلك يظهر أن (56.8%) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية تتراوح بين 10 و15 سنة فأكثر، مما يعزز موثوقية استجاباتهم. وجاء توزيع العينة متوازناً نسبياً بين المسميات الوظيفية الثلاثة، وأحجام الشركات المختلفة، مع تركّز أكبر في منطقة الرياض بوصفها المنطقة الأولى في نشاط التطوير العقاري بالمملكة.

3.4 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يُعرض في هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع، مع ترتيب الفقرات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي.

1) المتغير المستقل: القيادة المتواضعة الهادئة

البُعد الأول: الوعي الذاتي الدقيق

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الوعي الذاتي الدقيق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُقيّم القائد قدراته ومهاراته بموضوعية دون مبالغة أو تقليل	4.12	0.687	2	مرتفعة
2	يعترف القائد بحدود معرفته في بعض الجوانب التخصصية	3.98	0.742	4	مرتفعة
3	يمتلك القائد نظرة واقعية تجاه نقاط قوته وضعفه	4.18	0.653	1	مرتفعة
4	يستطيع القائد التمييز بين إنجازاته الشخصية وإنجازات فريقه	4.05	0.712	3	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.08	0.699		مرتفعة

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الوعي الذاتي الدقيق بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.699)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة على توفر هذا البُعد لدى قادتهم. وقد جاءت الفقرة "يمتلك القائد نظرة واقعية تجاه نقاط قوته وضعفه" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بالاعتراف بحدود المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98).

البُعد الثاني: تقدير إسهامات الآخرين

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقدير إسهامات الآخرين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	يعترف القائد صراحةً بمواهب مرؤوسيه وقدراتهم المتميزة	4.21	0.634	2	مرتفعة جداً
6	يُقدّر القائد إسهامات فريقه في تحقيق النتائج المستهدفة	4.28	0.612	1	مرتفعة جداً
7	يمنح القائد مرؤوسيه فرصاً حقيقية للمبادرة وتحمل المسؤولية	4.09	0.703	4	مرتفعة
8	ينسب القائد الفضل لأصحابه في الإنجازات الجماعية	4.15	0.678	3	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.18	0.657		مرتفعة

يتضح أن المتوسط العام لبُعد تقدير إسهامات الآخرين بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.657)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة. وقد تصدرت الفقرات المتعلقة بتقدير الإنجازات والاعتراف بالمواهب، بينما جاءت فقرة منح فرص المبادرة في المرتبة الأخيرة.

البُعد الثالث: الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الانفتاح على التعلّم والتغذية

الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	يتقبّل القائد الملاحظات والانتقادات البناءة بصدر رحب	4.02	0.724	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.768	3.94	يعترف القائد بأخطائه ويسعى إلى التعلم منها	10
مرتفعة	1	0.681	4.11	يسعى القائد باستمرار إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة	11
مرتفعة	4	0.792	3.87	يطلب القائد التغذية الراجعة من فريقه بصورة منتظمة	12
مرتفعة		0.741	3.99	المتوسط العام للبُعد	

بلغ المتوسط العام لبُعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة (3.99) بانحراف معياري (0.741)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وإن كانت أقل نسبياً من البُعدين السابقين، لا سيما فيما يتعلق بطلب التغذية الراجعة بصورة منتظمة.

البُعد الرابع: الهدوء القيادي والثبات الانفعالي

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة جداً	1	0.618	4.24	يحافظ القائد على رباطة الجأش في مواقف الضغط والأزمات	13
مرتفعة	2	0.649	4.16	يتخذ القائد قراراته بتأنٍ وعقلانية دون تسرع	14
مرتفعة	3	0.687	4.09	يبث القائد الطمأنينة والثقة في نفوس أعضاء الفريق	15
مرتفعة	4	0.716	4.03	يتحكم القائد في استجاباته الانفعالية أمام المواقف الحرجة	16

مرتفعة	0.668	4.13	المتوسط العام للبعد
--------	-------	------	---------------------

بلغ المتوسط العام لُبعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي (4.13) بانحراف معياري (0.668)، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بالمحافظة على رباطة الجأش في مواقف الأزمات في المرتبة الأولى، مما يعكس أهمية هذا العنصر في قطاع التطوير العقاري الذي يواجه ضغوطاً متعددة.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (13): الترتيب العام لأبعاد القيادة المتواضعة الهادئة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الترتيب
مرتفعة	0.657	4.18	تقدير إسهامات الآخرين	1
مرتفعة	0.668	4.13	الهدوء القيادي والثبات الانفعالي	2
مرتفعة	0.699	4.08	الوعي الذاتي الدقيق	3
مرتفعة	0.741	3.99	الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة	4
مرتفعة	0.691	4.10	المتوسط العام للمتغير المستقل	

(2) المتغير التابع: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُحقّق الشركة أهدافها المالية المستهدفة خلال الفترات الزمنية المخطط لها	4.06	0.712	4	مرتفعة
2	تلتزم الشركة بالجدول الزمني المحددة لمشاريعها التطويرية	3.92	0.783	8	مرتفعة
3	تُحقّق مشاريع الشركة معايير الجودة المعتمدة في القطاع	4.11	0.687	2	مرتفعة
4	تُسهم مشاريع الشركة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030	4.19	0.641	1	مرتفعة
5	تحافظ الشركة على ميزتها التنافسية في السوق العقاري السعودي	4.02	0.724	5	مرتفعة
6	تتوافق مخرجات الشركة مع توقعات العملاء وأصحاب المصلحة	3.98	0.746	6	مرتفعة
7	تتجح الشركة في ترشيد التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية	3.87	0.798	9	مرتفعة
8	تستطيع الشركة الاستجابة السريعة للفرص السوقية المتاحة	3.94	0.762	7	مرتفعة
9	تُطوّر الشركة قدراتها التنافسية بصورة مستمرة	4.08	0.694	3	مرتفعة

مرتفعة	10	0.812	3.83	تلتزم الشركة بمعايير المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ مشاريعها	10
مرتفعة		0.736	4.00	المتوسط العام للمتغير التابع	

بلغ المتوسط العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (4.00) بانحراف معياري (0.736)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة. وقد جاءت فقرة الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في المرتبة الأولى، مما يعكس ارتباط استراتيجيات الشركات العقارية بالتوجهات الوطنية، بينما جاءت فقرة الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة، مشيرةً إلى مجال يستحق مزيداً من التطوير.

4.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

“ 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.”

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة (كعوامل مستقلة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.001 **	3.264	0.487	(Constant)المقدار الثابت

الوعي الذاتي الدقيق	0.312	5.842	0.000 **
تقدير إسهامات الآخرين	0.398	7.216	0.000 **
الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة	0.283	5.174	0.000 **
الهدوء القيادي والثبات الانفعالي	0.219	4.087	0.000 **
معامل الارتباط = 0.842	معامل التحديد = 0.709		
قيمة الاختبار $F = 222.647$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (15) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة كمتغيرات مستقلة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (70.9%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالقيادة المتواضعة الهادئة، فيما تعود النسبة المتبقية (29.1%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "تقدير إسهامات الآخرين" هو الأكثر تأثيراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.398$)، وبلغت قيمة ($T = 7.216$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه اعتراف القائد بإسهامات مرؤوسيه وتقدير جهودهم في تعبئة الطاقات نحو الأهداف الاستراتيجية للشركة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الوعي الذاتي الدقيق ($B = 0.312$) والانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة ($B = 0.283$) يساهمان بشكل دال في تفسير التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعكس أهمية امتلاك القائد لرؤية موضوعية عن ذاته واستعداده الدائم للتعلم في توجيه الجهود التنظيمية نحو الغايات المستهدفة. بينما أظهر بُعد "الهدوء القيادي والثبات الانفعالي" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.219$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة

القيادة داخل شركات التطوير العقاري، لا سيما في ظل ما يُميّز هذا القطاع من ضغوط متعلقة بالجدول الزمني والمخاطر المالية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، بمعنى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

“ 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”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحليل التباين ANOVA									
المُتغير التابع	مُنخَص النمُوذج					المُتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T
									Sig. t

تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.687	0.472	1	328.914	0.000	الوعي الذاتي الدقيق	0.594	0.033	18.136	0.000
----------------------------	-------	-------	---	---------	-------	---------------------	-------	-------	--------	-------

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الوعي الذاتي الدقيق" باعتباره أحد أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة على "تحقيق الأهداف الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (16)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.687$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.472$ ، مما يشير إلى أن (47.2%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير الوعي الذاتي الدقيق فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (328.914) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.594$ ، بقيمة $T = 18.136$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الوعي الذاتي الدقيق للقائد تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.594) في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعْد الوعي الذاتي الدقيق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

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

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient			
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.724	0.524	1	405.267	0.000	تقدير إسهامات الآخرين	0.641	0.032	20.131	0.000	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تقدير إسهامات الآخرين" على "تحقيق الأهداف الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (17)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.724$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.524$ ، مما يشير إلى أن (52.4%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير تقدير إسهامات الآخرين فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (405.267) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.641$ ، بقيمة $T = 20.131$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقدير القائد لإسهامات مرؤوسيه تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.641) في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو أعلى معامل تأثير

بين أبعاد الدراسة الأربعة، مما يعكس المكانة المحورية لهذا البعد. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تقدير إسهامات الآخرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“ H_{03} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المعغير التابع		ملخص النموذج		ANOVAتحليل التباين		المعغير المستقل		المعاملات		Coefficient	
تحقيق الأهداف الاستراتيجية		معامل الارتباطr	معامل التحديدr²	درجة الحريةdf	Fالمحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.702			1	357.842	0.000	الانفتاح على التعلم	0.618	0.033	18.916	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة” على “تحقيق الأهداف الاستراتيجية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول

(18)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.702$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.493$ ، مما يشير إلى أن (49.3%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (357.842) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.618$ ، بقيمة $T = 18.916$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى انفتاح القائد على التعلم وتقبل التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الانفتاح على التعلم والتغذية الراجعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

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

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المعاملات	المتغير	تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج	المتغير التابع
Coefficient	المستقل			

تحقيق الأهداف الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الهدوء القيادي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.669	0.448	1	298.126	0.000		0.573	0.033	17.267	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الهدوء القيادي والثبات الانفعالي" على "تحقيق الأهداف الاستراتيجية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (19)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.669$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.448$ ، مما يشير إلى أن (44.8%) من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال متغير الهدوء القيادي والثبات الانفعالي فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (298.126) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.573$ ، بقيمة $T = 17.267$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الهدوء القيادي والثبات الانفعالي للقائد تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.573) في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويلاحظ أن هذا البعد يحمل أدنى تأثير بين أبعاد الدراسة، وإن ظل ذا دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى أهميته الداعمة للأبعاد الأخرى في بيئة شركات التطوير العقاري. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الهدوء القيادي والثبات الانفعالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري السعودية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة المديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري السعودية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يُختتم الفصل بجملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور القيادة المتواضعة الهادئة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل شركات القطاع.

2.5 أولاً: نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط العام لمستوى ممارسة القيادة المتواضعة الهادئة في شركات التطوير العقاري السعودية بلغ (4.10) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن المديرين التنفيذيين في هذا القطاع يدركون توفر هذا النمط القيادي لدى قياداتهم بمستوى جيد. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التحولات الإدارية التي شهدها القطاع خلال السنوات الأخيرة في ظل مستهدفات رؤية 2030، والتي دفعت الشركات إلى تبني أنماط قيادية أكثر انفتاحاً وإنسانية استجابةً لمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Kelemen et al., 2023) من أن القيادة المتواضعة أصبحت أحد الاتجاهات المتنامية في الفكر الإداري المعاصر، كما تتقاطع مع ما أشار إليه مهدي (2023) وحافظ ومحمد (2024) من انتشار الممارسات القيادية المتواضعة في المنظمات العربية المعاصرة.

وأظهرت النتائج أن بُعد "تقدير إسهامات الآخرين" جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (4.18)، ويمكن تفسير هذا الترتيب بأن قطاع التطوير العقاري يعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات تشمل المهندسين والاستشاريين والمخططين والمسوقين، مما يجعل تقدير القائد لإسهامات هذه الفرق ضرورة عملية لضمان تكامل الجهود. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Tariq et al., 2023) من أن التقدير القيادي يُشكل رافداً محورياً لتحفيز الأداء في القطاعات القائمة على المشاريع، وتتوافق كذلك مع رؤية أبو ليلة ورضوان (2025) حول ارتباط التقدير القيادي بتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق ببعد "الهدوء القيادي والثبات الانفعالي" الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13)، فإن هذه النتيجة تعكس طبيعة قطاع التطوير العقاري الذي يواجه ضغوطاً متكررة تتصل بالتقلبات السوقية والجداول

الزمنية الصارمة وارتفاع رأس المال المُستثمر، مما يجعل الحفاظ على الاتزان الانفعالي مطلباً وظيفياً لا مجرد سمة شخصية. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه حاجم وآخرون (2025) من أن الهدوء القيادي يُشكّل متطلباً جوهرياً لتحقيق التصميم التنظيمي المتين القادر على استيعاب الأزمات، كما تتسجم مع طرح يحيي والعريقي (2025) بشأن دور الاتزان القيادي في تعزيز الاستقرار النفسي داخل بيئة العمل.

كما بيّنت النتائج أن بُعد "الوعي الذاتي الدقيق" احتلّ المرتبة الثالثة بمتوسط (4.08)، وهو ما يمكن إرجاعه إلى أن هذا البُعد يتطلب مستوى عالياً من النضج الشخصي والاعتراف بحدود المعرفة، وهو أمر لا يظهر بالوضوح ذاته الذي تظهر به السلوكيات الخارجية كالتقدير والاتزان. ويتناغم هذا التفسير مع ما أورده (Ali et al., 2021) من أن الوعي الذاتي يُشكّل الركيزة الداخلية التي تُبنى عليها بقية أبعاد التواضع القيادي، وإن كان أقل ظهوراً في التقييم الخارجي.

وقد جاء بُعد "الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.99)، ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة طلب التغذية الراجعة من الرؤوسين لا تزال في طور التطور داخل المنظمات العربية عموماً، بحكم الموروث الثقافي الذي يُقدّم القائد بوصفه مصدر التوجيه لا متلقياً له. وتتقاطع هذه النتيجة مع طرح مهدي (2023) بشأن التحديات التي تواجه ترسيخ ثقافة التعلّم القيادي في البيئات العربية، كما تتفق مع ما ذهب إليه إسماعيل وآخرون (2025) من أن الهياكل الهرمية التقليدية قد تُشكّل عائقاً أمام الانفتاح القيادي.

وعلى صعيد المتغير التابع، بلغ المتوسط العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (4.00) بدرجة موافقة مرتفعة، وقد تصدرت فقرة الإسهام في مستهدفات رؤية 2030 قائمة الفقرات بمتوسط (4.19)، مما يعكس ارتباط استراتيجيات شركات التطوير العقاري بالتوجهات الوطنية الكبرى وحرصها على مواصلة أهدافها معها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه الكعبي والعموش (2025) من أن التخطيط الاستراتيجي في القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوجهات الوطنية الشاملة، كما تتقاطع مع رؤية (Kulkov et al., 2024) حول أهمية مواصلة الأهداف التنظيمية مع الغايات الأوسع.

في المقابل، جاءت فقرة "الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83)، وهو ما يُشير إلى أن الشركات لا تزال بحاجة إلى تعزيز حضور هذا البُعد في استراتيجياتها. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه عيسى وأمين (2025) بشأن التفاوت في تبني المسؤولية الاجتماعية بين القطاعات المختلفة، ومع طرح (Reddrick, 2023) بشأن التحديات الأخلاقية التي تواجه القيادات في القطاعات ذات الضغط العالي.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة الهادئة بأبعادها الأربعة مجتمعةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$) ، مما يعني أن (70.9%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى أن القيادة المتواضعة الهادئة تُهيئ مناخاً تنظيمياً يجمع بين التقدير والالتزان والانفتاح، وهي مقومات تُشكّل بيئة خصبة لتعبئة الجهود نحو الأهداف الكبرى. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ali et al., 2021) من دور القيادة المتواضعة في تعزيز وضوح الأهداف وربط الجهود الفردية بالغايات المشتركة، كما تتوافق مع طرح (Waseem et al., 2025) حول ارتباط هذا النمط بنجاح المشاريع، ومع ما ذهب إليه (Hassan et al., 2023) بشأن الدور الإيجابي للتواضع القيادي في حماية الموارد النفسية اللازمة لتحقيق الغايات.

وتبيّن أن بُعد "تقدير إسهامات الآخرين" حقّق أعلى تأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمعامل انحدار ($B = 0.641$) ، ويُمكن تفسير ذلك بأن الاعتراف بمواهب المرؤوسين ومنحهم فرص المبادرة يُطلق طاقاتهم الكامنة ويحوّلهم من منفذين إلى شركاء في تحقيق الرؤية. وتتقاطع هذه النتيجة مع طرح حافظ ومحمد (2024) حول العلاقة بين التقدير القيادي وتمكين الموارد البشرية وأثرهما على الأداء المتميز، وتتسجم كذلك مع رؤية علي (2024) بشأن دور التقدير في ازدهار الموظف في العمل.

وأظهر بُعد "الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة" أثراً قوياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمعامل انحدار ($B = 0.618$) ، ويعود ذلك إلى أن القائد المنفتح على التعلّم يُتيح لمنظّمته الاستفادة من مصادر معرفية متعددة، ويُصحّح مسارها استناداً إلى التغذية الراجعة الميدانية، مما يرفع من احتمالات الوصول إلى الغايات المستهدفة. وتتفق هذه النتيجة مع طرح مهدي (2023) بشأن ارتباط الانفتاح القيادي بالسلوك الابتكاري الذي يخدم تحقيق الأهداف، كما تتسجم مع ما أورده محمود وسليم (2025) عن دور الانفتاح في تعزيز الأداء التكيفي.

وسجّل بُعد "الوعي الذاتي الدقيق" أثراً دالاً بمعامل انحدار ($B = 0.594$) ، ويُمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يدرك حدود قدراته ومعارفه يكون أكثر واقعية في صياغة الأهداف وأكثر قدرة على الاستعانة بالمختصين لسدّ الفجوات، مما يرفع من فرص تحقيق تلك الأهداف. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Ali et al., 2021) من ارتباط الوعي الذاتي بوضوح الأهداف ونجاح المشاريع، ومع ما ذهب إليه (Liu et al., 2023) بشأن دور الوعي الذاتي في إدارة الصراعات وتعزيز الأداء الإبداعي.

وأظهر بُعد "الهدوء القيادي والثبات الانفعالي" أثراً دالاً بمعامل انحدار ($B = 0.573$) ، وهو الأقل تأثيراً بين الأبعاد الأربعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الهدوء القيادي يعمل بوصفه عاملاً داعماً ومُيسراً للأبعاد الأخرى، لا محرّكاً مباشراً بذاته، إذ يوفر البيئة النفسية التي تُتيح للتقدير والانفتاح والوعي أن تعمل بفاعلية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه حاجم وآخرون (2025) حول الدور البنائي للهدوء القيادي في تحقيق التصميم التنظيمي المتين، ومع طرح يحيى والعريقي (2025) بشأن ارتباط الاتزان القيادي بالالتزام التنظيمي الذي يُعدّ رافداً غير مباشر لتحقيق الأهداف.

وبصورة إجمالية، تدعم نتائج الدراسة الاتجاه المتنامي في الأدبيات الحديثة نحو الاعتراف بالقيادة المتواضعة بوصفها نمطاً استراتيجياً لا مجرد سمة شخصية، وهو ما يتسق مع الإطار العام الذي طرحه (Kelemen et al., 2023) في مراجعتهم الشاملة، ويتقاطع مع الاتجاهات العربية الحديثة التي مثّلتها دراسات إسماعيل وآخرون (2025) وأبو ليلة ورضوان (2025) في ربط هذا النمط بمخرجات تنظيمية استراتيجية. كما تبرز النتائج خصوصية السياق السعودي المرتبط برؤية 2030، والذي يُشكّل إطاراً محفزاً لتبني الأنماط القيادية الحديثة، وهو ما يتوافق مع طرح الكعبي والعموش (2025) ونذير والتويجري (2025) بشأن الارتباط بين الممارسات الإدارية الرشيدة والتوجهات الوطنية.

3.5 ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى شركات التطوير العقاري السعودية والجهات ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

★ تبني القيادة المتواضعة الهادئة نمطاً قيادياً رسمياً ضمن السياسات القيادية لشركات التطوير العقاري السعودية، ودمج أبعادها الأربعة في وثائق التوجه الاستراتيجي وقوائم الكفاءات القيادية المعتمدة داخل الشركات.

★ تصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري تُركّز على تنمية أبعاد القيادة المتواضعة الهادئة، مع إيلاء اهتمام خاص لبُعد الانفتاح على التعلّم والتغذية الراجعة نظراً لكونه البُعد الأقل ظهوراً في الممارسة الميدانية.

★ ترسيخ آليات مؤسسية لتلقي التغذية الراجعة من المرؤوسين بصورة منتظمة، عبر تطبيقات التقييم الصاعد (Upward Feedback) والاستطلاعات الدورية لمناخ العمل، بما يُشجّع القادة على تطوير ممارساتهم استناداً إلى بيانات حقيقية.

- ★ تطوير معايير اختيار القيادات التنفيذية في شركات التطوير العقاري بحيث تتضمن قياس السمات المرتبطة بالقيادة المتواضعة الهادئة، ودمج مؤشرات هذا النمط في نظم تقييم الأداء القيادي وخطط التعاقب الوظيفي.
- ★ إنشاء برامج للإرشاد القيادي (Executive Coaching) داخل شركات القطاع، بحيث يعمل قادة ذوو خبرة على مرافقة القيادات الصاعدة في تنمية الوعي الذاتي الدقيق ومهارات الاتزان الانفعالي.
- ★ تفعيل أنظمة الحوافز المعنوية والمادية التي تُكافئ القادة على ممارسات التقدير الحقيقي لمرؤوسيهـم، وذلك من خلال ربط جزء من التقييم القيادي بمؤشرات رضا الفريق وشعوره بالتقدير.
- ★ تطوير برامج بناء المرونة الانفعالية للقيادات التنفيذية في شركات التطوير العقاري، وذلك عبر ورش عمل متخصصة في إدارة الضغوط واتخاذ القرار في الأزمات، بما يتلاءم مع خصوصية القطاع وضغوطه.
- ★ تعزيز البعد الاجتماعي في أهداف شركات التطوير العقاري السعودية، ودمج معايير المسؤولية الاجتماعية في مؤشرات الأداء الاستراتيجي، بما يواكب التوجهات الوطنية والعالمية للاستدامة.
- ★ تشجيع الشركات على تبني مبادرات الحوكمة الرشيدة التي تدعم الممارسات القيادية المتواضعة، عبر توضيح الأدوار والمسؤوليات وتفعيل المساءلة بأسلوب لا يفقد القائد قدرته على الانفتاح والتقدير.
- ★ توفير مساحات تشاركية داخل الشركات (كاللقاءات الحوارية المفتوحة والمنصات الرقمية للاقتراحات) تُتيح للمديرين التنفيذيين ممارسة أبعاد التواضع القيادي بصورة ملموسة أمام فرقهم.
- ★ توظيف نتائج هذه الدراسة في تطوير أدلة إرشادية للممارسات القيادية داخل الهيئة العامة للعقار (REGA)، بما يُعزّز الوعي بأهمية القيادة المتواضعة الهادئة في القطاع.
- ★ إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة المتواضعة الهادئة في قطاعات سعودية أخرى، ودراسة العلاقة بين هذا النمط ومتغيرات وسيطة كالثقافة التنظيمية ورأس المال النفسي، ومقارنة أثرها بين الشركات العائلية والشركات المدرجة، بما يُثري الأدبيات الإدارية العربية.
- ★ تطوير شراكات بين شركات التطوير العقاري والجامعات السعودية لإجراء أبحاث تطبيقية تُقدم حلولاً عملية لتحديات القيادة في القطاع، وتسهم في بلورة نموذج قيادي سعودي يواكب مستهدفات رؤية 2030.

Abstract

This study aimed to examine the impact of Quiet Humble Leadership, with its four dimensions (Accurate Self-Awareness, Appreciation of Others' Contributions, Openness to Learning and Feedback, and Leadership Calmness and Emotional Stability), on the achievement of strategic goals in Saudi real estate development companies. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire consisting of (26) items was designed covering the independent variable with its four dimensions and the dependent variable. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of executive managers in real estate development companies licensed by the Real Estate General Authority (REGA) in the main geographical regions (Riyadh, Jeddah, and the Eastern Region), with (370) valid questionnaires retrieved for analysis. The researcher used SPSS software to analyze the data, employing statistical methods including means, standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, and simple and multiple linear regression analysis. The results revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of Quiet Humble Leadership with its four dimensions on the achievement of strategic goals, with these dimensions explaining (70.9%) of the variance in the dependent variable. The dimension of Appreciation of Others' Contributions had the strongest impact, followed by Openness to Learning and Feedback, then Accurate Self-Awareness, and finally Leadership Calmness and Emotional Stability. The study recommended adopting Quiet Humble Leadership as an official leadership style in the sector's companies, designing specialized training programs to develop its dimensions, establishing institutional mechanisms for receiving feedback, and developing executive leadership selection criteria that reflect these dimensions, thereby contributing to the achievement of Saudi Vision 2030 targets in the real estate sector.

Keywords: Quiet Humble Leadership, Accurate Self-Awareness, Appreciation of Others' Contributions, Openness to Learning, Leadership Calmness, Strategic Goals, Saudi Real Estate Development Companies, Vision 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) 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>
- (2) أبو ليلة، علي محمد علي عبدالغني، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2025). دور القيادة المتواضعة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1662041>
- (3) إسماعيل، مسعود عبدالله، إسماعيل، هادي خليل، و يوسف، ميهفان شريف. (2025). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السعادة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التمريضية في المستشفيات الحكومية / إدارة زاخو المستقلة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع4 ، 732 - 765. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1659169>
- (4) حاجم، ياسر مولود، شران، هبة ربيع، و محمد، تحسين فاضل. (2025). متطلبات القيادة المتواضعة ودورها في تحقيق التصميم المتين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - سامراء. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج17، ع2 ، 25 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1617229>
- (5) حاجم، ياسر مولود، شران، هبة ربيع، و محمد، تحسين فاضل. (2025). متطلبات القيادة المتواضعة ودورها في تحقيق التصميم المتين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - سامراء. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج17، ع2 ، 25 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1617229>
- (6) حافظ، عبدالحكيم رضوان سعيد، و محمد، ثابت حمدي ثابت. (2024). دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة

أسويوط. مجلة كلية التربية، مج21، ع123 ، 1026 - 1105. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1567181>

(7) 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>

(8) عبدالله، معاوية موسى محمد. (2022). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للجلال المحدودة - السودان 2020-2022 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع11 ، 39 - 66. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1274843>

(9) عبدالله، معاوية موسى محمد. (2022). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للجلال المحدودة - السودان 2020-2022 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع11 ، 39 - 66. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1274843>

(10) 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>

(11) 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>

(12) علي، أسامة محمود النقراشي السيد. (2024). العلاقة بين القيادة المتواضعة وازدهار الموظف في العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10 ، 1651 - 1706. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1524945>

(13) عيسى، دلشاد خنده محمد، و أمين، شيماء عصمت محمد. (2025). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة لآراء العاملين في مصنع مايا لإعادة تدوير البطاريات في

محافظة السليمانية / إقليم كردستان - العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21،

ع72 ، 417 - 436. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1659506>

(14) 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>

(15) 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>

(16) محمود، سامية السيد، و سليم، محمد السيد موسى. (2025). كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء

التكفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟: الدور الوسيط للسلامة النفسية

والدور المعدل للكفاءة الذاتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع1 ، 687

- 731. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616620>

(17) المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور

استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 -

477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>

(18) مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين:

اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 96

- 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438726>

(19) 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>

(20) 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>

21) يحيى، لغبي محمد، و العريقي، بسيم قائد. (2025). أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 47 - 77. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1630410>

22) يحيى، لغبي محمد، و العريقي، بسيم قائد. (2025). أثر القيادة المتواضعة على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 47 - 77. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1630410>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: the interactive effects of organizational culture. *Baltic journal of management*, 16(3), 407–423.
- 2) Hassan, S., Nasim, H., Shah, M., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). The bright and dark side of humble leadership for project success: A conservation of resources perspective. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2249559.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) Liu, H., Ahmed, S. J., Kakar, A. S., & Durrani, D. K. (2023). Creative performance and conflict through the lens of humble leadership: Testing a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(6), 483.

- 6) Reddrick, L. A. (2023). *Leadership Strategies for Modeling Ethical Behavior in the Real Estate Industry* (Doctoral dissertation, Walden University).
- 7) 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
- 8) Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2025). Effect of humble leadership on project success: the mediating role of team engagement and the moderating role of organizational culture. *Journal of Facilities Management*, 23(1), 98–121.
- 9) 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

الملاحق

Mid Ocean University
College of Management
Department of Business Administration



**The impact of quiet humble leadership on achieving
strategic objectives: An applied study on executive
managers in Saudi real estate development companies.**

Prepared by:

Mashari Ali Al-Duwaissan

Student ID: 253001281

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448