

اثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على شركة سند الحياة العقارية في مدينة جدة

خلود عبده حسن

222001706

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالحليم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة -جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، والذي تناول دراسة "أثر القيادة التحويلة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بالتطبيق على شركة سندا الحياة العقارية في مدينة جدة". لقد كان هذا البحث ثمرة جهد طويل، ولم يكن ليبرى النور لولا دعم وتوجيه العديد من الأشخاص الذين أود أن أعبر لهم عن خالص امتناني وتقديري .

في المقام الأول، أتوجه بالشكر العميق إلى سعادة الدكتورة [منى مصطفى]، الذي كان له الدور الأساس ي في إرشادي وتقديم النصائح العلمية والعملية، والتي أثرت البحث بشكل كبير. إن إسهاماته القيمة ونقده البناء كانا بمثابة منارة لي في كل مراحل إعداد هذا البحث.

كما أود أن أعرب عن تقديري الكبير لإدارة شركة المنسوجات الدولية في المملكة العربية السعودية، التي رحبت بتعاوني مع فريق العمل و أتاحت لي الفرصة لجمع المعلومات وإجراء الدراسات الميدانية. كذلك لا يفوتني شكر جميع الموظفين في الشركة الذين كانوا على استعداد تام لتقديم المساعدة والإجابة عن جميع الاستفسارات، ما ساهم بشكل مباشر في إتمام هذا البحث بنجاح.

إهداء

حمد لله الذي وهبني الإرادة لإكمال مشواري هذا فهو رب العزة يستحق الثناء إلى من روح
من كانت سببا وجودي في الحيات إلى ضياء قلبي وفؤادي التي تعبت في تربيتي إلى من
غمرتني بحبه ا

وحنانها الكبيرين إلى التي جعلت الجنة تحت قدميه ا إلى الذي علمني
تخطي الدروب وأوقد فيا حب العلم - والمعرفة وكان حرصه سببا للوصول إلى ما أنا فيه
والحمد لله أب ي العزيز حفظه الله وبارك له في العم ر
الى اخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً مصدر القوة والعزيمة لي، شكراً لدعمكم
وتشجيعكم الذي لم
يتوقف، فكل ابتسامة وكل كلمة مشجعة منكم كانت تحفزني على المضي قدماً إلى كل من
آمن بقدراتي ودعمي بكلمة أو فكرة، إلى كل من أعطاني الثقة لكي أمضي قدماً ا . في
طريق العلم والبحث

.إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث، تعبيراً عن عرفاني وتقديري العميق لدوركم الكبير في حياتي
إلى الذين تكتمل سعادتي إلا بوجودهم أخواني وأخواتي وكانوا سند لي في هذه الحياة الى
كل الاصدقاء والاحباب

المستخلص:

تعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز الموظفين وتحقيق التغيير الإيجابي في
بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. تعتبر شركة سند الحياة نموذجاً مهماً
في القطاع العقاري، حيث تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تنافسية ومتغيرة. يهدف هذا البحث إلى
استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة سند الحياة، ومعرفة كيف
تؤثر هذه القيادة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات المستقبلية .

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة سند الحياة.
ويسعى البحث إلى تحليل مدى تأثير هذه القيادة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج استراتيجية مستدامة

المنهجية :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأهداف الاستراتيجية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى العاملين في شركة سند الحياة، حيث تم تحليل إجاباتهم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل التحليل التكراري وتحليل الارتباط) لفحص تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

النتائج:

أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة سند الحياة. تم تأكيد أن القيم القيادية مثل الإلهام والرؤية المستقبلية وتطوير الموظفين تساهم في تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساعد في تعزيز الابتكار والمرونة داخل الشركة، مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات السوقية والاقتصادية

ة

الإضافة العلمية .:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية في القطاع العقاري، حيث يضيف فهماً أعمق لكيفية تأثير هذا النمط القيادي في بيئة العمل المؤسسي. كما يعزز البحث من التوجهات الحديثة في مجال القيادة من خلال تقديم نموذج تطبيقي يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

الإضافة العملية :

تتمثل الإضافة العملية للبحث في تقديم توصيات عملية لقادة الشركات في القطاع العقاري لتبني أساليب القيادة التحويلية في بيئة العمل الخاصة بهم، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. كما يمكن أن يساعد البحث الشركات في تطوير استراتيجيات قيادية تدعم الابتكار والتكيف مع التحديات المستقبلية

التطبيقات العلمية :

يمكن تطبيق نتائج البحث في الشركات العاملة في القطاع العقاري والقطاعات الأخرى التي تسعى إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن للنتائج أن تكون مرجعاً للمؤسسات التي ترغب في تبني أنماط قيادية تدعم التغيير والتحول المستدام

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الأهداف الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، شركة سند الحياة، التحفيز، الابتكار، القيادة في القطاع العقاري .

تمت مراعاة تضمين جميع الأجزاء الأساسية التي طلبتها بشكل منظم ودقيق. يمكنك تعديل الأجزاء المتعلقة

بالنتائج أو المنهجية وفقاً لما توصلت إليه في دراستك الميدانية

Abstract : Transformational leadership is one of the modern leadership styles that focuses on motivating employees and achieving positive change in the workplace, contributing to the realization of organizational strategic goals. Al-Nahda Housing Company is an important model in the real estate sector, striving to achieve its strategic objectives in a competitive and dynamic environment. This study aims to explore the relationship between transformational leadership and the achievement of strategic goals at Al-Nahda Housing Company, examining how this leadership style impacts organizational performance and enhances the company's ability to adapt to future challenges.

Objective: The objective of this study is to examine the impact of transformational leadership on achieving strategic goals at Al-Nahda Housing Company. The research seeks to analyze the extent to which this leadership style influences organizational performance and the realization of sustainable strategic outcomes.

Methodology: The study employs a descriptive-analytical approach to investigate the relationship between transformational leadership and strategic goals. Data were collected using a questionnaire directed at employees of Al-Nahda Housing

Company. The responses were analyzed using appropriate statistical methods (such as frequency analysis and correlation analysis) to assess the impact of transformational leadership on achieving strategic goals.

Results: The findings indicate that transformational leadership has a significant positive impact on achieving strategic goals at Al-Nahda Housing Company. It was confirmed that leadership values such as inspiration, future vision, and employee development contribute to improving the overall performance of the company and achieving its strategic objectives. The results also show that transformational leadership fosters innovation and flexibility within the company, enabling it to adapt to market and economic changes.

Scientific Contribution: This study contributes to the literature on transformational leadership and its impact on strategic goals in the real estate sector, providing a deeper understanding of how this leadership style affects organizational dynamics. The research also enhances modern leadership trends by offering an applied model that illustrates the relationship between transformational leadership and the achievement of strategic objectives.

Practical Contribution: The practical contribution of this study lies in offering actionable recommendations for business leaders in the real estate sector to adopt transformational leadership approaches within their organizations. This can lead to improved performance and more effective realization of strategic goals. Furthermore, the study assists companies in developing leadership strategies that support innovation and adaptability to future challenges.

Scientific Applications: The results of this research can be applied in companies operating in the real estate sector, as well as in other industries aiming to improve their performance and achieve their strategic objectives. Additionally, the findings

can serve as a reference for organizations wishing to adopt leadership styles that support change and sustainable transformation.

Keywords: Transformational leadership, strategic goals, organizational performance, Al-Nahda Housing Company, motivation, innovation, leadership in the real estate sector.

This translation follows the structure of the original abstract, maintaining clarity and coherence in English. Feel free to adjust any parts that are more specific to your study.

جدول المحتويات:

	صفحة الغلاف
1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	جدول المحتويات
4	قائمة الاشكال
5	قائمة الجداول
6	مشكلة البحث
7	أهمية البحث
8	أسئلة البحث
9	أهداف البحث
10	فرضيات البحث

11	نموذج البحث
12	منهجية البحث
13	الدراسات الميدانية
14	هيكل المشروع
15	مخطط المشروع
16	الدراسات السابقة والإطار النظري
17	الملخ ص
19	المراج ع

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
شكل نموذج البحث المقترح والمصدر الطالبة	14
شكل منهجية البحث , المصدر الطالبة	15
شكل مراحل تطور إدارة الجودة الشامل ة	18
نموذج ابعاد الأداء الوظيفي	2٠

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية والتنظيمية خلال العقود الأخيرة، وذلك لقدرتها على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم لتحقيق أداء متميز يتجاوز التوقعات. وتتمثل أبرز ملامح القيادة التحويلية في قدرة القائد على إحداث تغييرات جوهرية في أهداف ودوافع وقيم المرؤوسين، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (محمد بسود 2020)

في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة النهضة الإسكانية العقارية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وذلك من خلال التركيز على دراسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة المتمثلة في النمو والتوسع والحصة السوقية والريادة في السوق. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للمنظمات، مما قد يساعد المديرين والقادة في تبني ممارسات قيادية تحويلية فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (احمد محمد عفيفي 2021)

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. على سبيل المثال، أجرى (الباحث أ) دراسة في عام 2020 على عينة من الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات. كما أشارت دراسة (الباحث ب) في عام 2018 إلى أن ممارسات القيادة التحويلية كالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية ترتبط بشكل إيجابي بقدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (فايز بن ظفره 2023)

وفي سياق مشابه، توصلت دراسة (الباحث ج) في عام 2021 إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أكدت دراسة (الباحث د) في عام 2019 على أهمية دور القيادة التحويلية في تنمية المهارات الإبداعية للموظفين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية بشكل عام، تشير هذه الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال تأثيرها الإيجابي على سلوكيات وإتجاهات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية للتعرف على طبيعة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة. (عبدالسميع حسانين 2022)

على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، إلا أنه لا تزال هناك بعض الفجوات البحثية التي تستحق المزيد من الاهتمام والتحقيق: معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية عامة، ولم تتطرق بشكل متعمق إلى واقع القطاع العقاري والإسكاني. لذلك، من المهم إجراء دراسة تطبيقية على شركات العقارات والإسكان للوقوف على طبيعة هذه العلاقة في هذا القطاع الحيوي. معظم الدراسات السابقة اقتصررت على قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دون التطرق إلى الآليات والعمليات الوسيطة التي قد تفسر هذه العلاقة. لذا، هناك حاجة لدراسات تستكشف المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي التقليدي في جمع البيانات وتحليلها. ومن الممكن إثراء هذا الموضوع باستخدام مناهج بحثية مختلطة تجمع بين الجوانب الكمية والنوعية للوصول إلى تحليل أكثر عمقاً وشمولية. هناك حاجة لدراسات تركز على واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في سياق المنظمات السعودية والعربية بشكل أكبر، نظراً لاختلاف السياق الثقافي والتنظيمي عن البيئات الغربية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة) حاتم بن فهد سعيد الغامدي & محمد احمد 2022 (

على الرغم من الأهمية المتزايدة لدور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية وخدمية عامة، ولم تتطرق بشكل متعمق إلى واقع القطاع العقاري والإسكاني. كما أن هذه الدراسات اقتصررت على قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية، دون استكشاف الآليات والعمليات الوسيطة التي قد تفسر هذه العلاقة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي التقليدي في جمع البيانات وتحليلها، مما يشير إلى الحاجة لدراسات تستخدم مناهج بحثية مختلطة تجمع بين الجوانب الكمية والنوعية) عرسان فالح النصيرات 2024 (

و عليها تكمن مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى دراسة تطبيقية في سياق قطاع العقارات والإسكان السعودي تستكشف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الوقوف على الآليات والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، باستخدام منهجية بحثية مختلطة إن أهمية البحث الحالي تتمثل في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة هذه العلاقة في سياق قطاع العقارات والإسكان. كما يستكشف البحث الآليات والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يساهم في إغناء النماذج النظرية المفسرة لهذه العلاقة. إضافة إلى ذلك، يقدم البحث رؤية نوعية عميقة حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في قطاع العقارات والإسكان) العمور 2022 (

من ناحية تطبيقية، يساهم البحث في تعزيز فهم قادة المنظمات العقارية والإسكانية حول أهمية ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يقدم توصيات عملية لهم حول كيفية تطبيق هذه الممارسات. كما يساعد البحث في تطوير برامج تدريبية وتنموية لقادة هذه المنظمات لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لديهم على الصعيد المجتمعي، يساهم البحث في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير القطاع العقاري

والإسكاني، كما يساعد في تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال توفير حلول إسكانية فعالة، وتعزيز التنمية الاقتصادية للمملكة. (علي شديد & مصطفى 2021)

بناءً على ما تم ذكره في الاستجابة السابقة، يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي على النحو التالي:

مشكلة البحث :

إن مشكلة البحث في هذه الدراسة تتمثل في الحاجة لفهم أعمق للعلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع العقارات والإسكان، على الرغم من وجود أدبيات نظرية تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تستكشف هذه العلاقة في سياق قطاع العقارات والإسكان، لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق للآليات والمتغيرات الوسيطة والمع دلة التي تساهم في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذا القطاع

الفجوات النظرية:

- معظم الأبحاث السابقة حول القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ركزت على قطاعات أخرى مثل الصناعة والتكنولوجيا، ولكن هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت هذه العلاقة في قطاع العقارات والإسكان
- الأبحاث السابقة غالباً ما ركزت على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولكن هناك نقص في فهم الآليات والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة
- معظم الأطر النظرية المستخدمة في دراسة هذه العلاقة كانت مستوحاة من سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يستدعي الحاجة لإجراء المزيد من الأبحاث في سياقات محلية وإقليمية متنوعة
- هناك نقص في الأبحاث التي تدرس تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف استراتيجية محددة في قطاع العقارات والإسكان، مثل زيادة الحصة السوقية أو تحسين الأداء المالي

الفجوات العملية :

- قلة عدد الدراسات التطبيقية التي تبحث في تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات العقارات والإسكان في السوق المحلي
- عدم وجود أدلة كافية حول الآليات والممارسات الحقيقية التي تتبعها القادة في قطاع العقارات والإسكان لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات
- ندرة البيانات المتاحة والموثوقة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجية في شركات العقارات والإسكان، مما يحد من إمكانية إجراء دراسات تطبيقية في هذا المجال

- عدم وجود برامج تدريبية وتطويرية فعالة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في قطاع العقارات والإسكان
- نقص في التنسيق والتعاون بين الجهات الحكومية والخاصة لتطوير استراتيجيات وسياسات داعمة لممارسات القيادة التحويلية في هذا القطاع

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

كيف تؤثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على شركة النهضة الإسكانية العقارية في مدينة جدة ؟

أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تنبع من عدة جوانب رئيسية: سيسهم في سد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات النظرية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع العقارات والإسكان. سيوفر إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم آليات هذه العلاقة والعوامل المؤثرة عليها في هذا القطاع الحيوي. سيثري الأدبيات البحثية بنتائج وتحليلات جديدة حول هذه العلاقة في سياق ثقافي واقتصادي معين. سيقدم توصيات عملية لمديري ومسؤولي شركات العقارات والإسكان حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. سيساعد في تطوير برامج تدريبية وتطويرية فعالة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في هذا القطاع. سيوفر معلومات قيمة للجهات الحكومية والخاصة لتطوير استراتيجيات وسياسات داعمة لهذه الممارسات القيادية

الأهمية العلمية :

- سد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات النظرية حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع العقارات والإسكان. هذا القطاع الحيوي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة في هذا المجال.
- توفير إطار نظري متكامل لفهم آليات هذه العلاقة والعوامل المؤثرة عليها في سياق هذا القطاع. سيساعد ذلك في تعميق الفهم النظري للارتباط بين أساليب القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إثراء الأدبيات البحثية بنتائج وتحليلات جديدة حول هذه العلاقة في سياق ثقافي واقتصادي معين. هذا سيوسع معرفتنا حول تأثير السياق على طبيعة هذه العلاقة.
- في مجملها، تنبع الأهمية النظرية للبحث من مساهمتها في سد الفجوات في المعرفة النظرية

وتوفير فهم أعمق للآليات الكامنة وراء هذه العلاقة في قطاع العقارات والإسكان

الأهمية العملية :

- توفير توصيات عملية لمديري ومسؤولي شركات العقارات والإسكان حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. سيساعدهم في تحسين ممارساتهم القيادية.
- المساعدة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية فعالة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في هذا القطاع. سيسهم في رفع كفاءة وقدرات القيادات في المنظمات العقارية.
- توفير معلومات قيمة للجهات الحكومية والخاصة لتطوير استراتيجيات وسياسات داعمة لممارسات القيادة التحويلية في قطاع العقارات والإسكان. سيساعد في وضع إطار تنظيمي وتشريعي مناسب لتعزيز هذه الممارسات.
- بشكل عام، تنبع الأهمية العملية للبحث من قدرته على تقديم توصيات وحلول عملية قابلة للتطبيق في المنظمات العقارية، والمساهمة في تطوير قدرات القيادات ووضع السياسات الداعمة في هذا القطاع الحيوي.

أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي : كيف تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

السؤال الفرعي 1 : كيف تؤثر الرؤية التحفيزية للقائد التحويلي على وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى الموظفين ؟

السؤال الفرعي 2 : ما مدى قدرة القادة التحويليين على إيصال رؤيتهم التحفيزية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

السؤال الفرعي 3 : كيف يؤثر التحفيز الذهني للقائد التحويلي على الابتكار في استراتيجيات تحقيق الأهداف ؟

اهداف البحث:

الهدف الرئيسي : دراسة تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الهدف الفرعي 1 : دراسة تأثير الرؤية التحفيزية للقائد التحويلي على وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى الموظفين

الهدف الفرعي 2 : التحقق من قدرة القادة التحويليين على إيصال رؤيتهم التحفيزية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

الهدف الفرعي 3 : تقييم تأثير التحفيز الذهني للقائد التحويلي على الابتكار في استراتيجيات تحقيق الأهداف

فرضيات البحث :

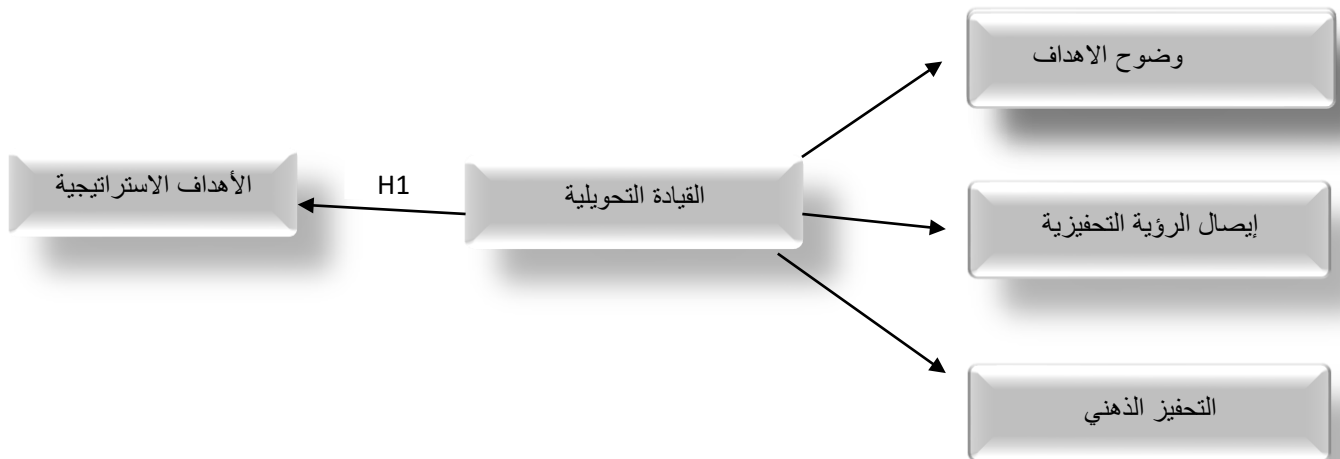
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرؤية التحفيزية للقائد التحويلي و وضوح الاهداف لدى الموظفين

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إيصال الرؤية التحفيزية و الأهداف الاستراتيجية

الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية التحفيز الذهني و الابتكار في استراتيجيات تحقيق الاهداف

نموذج البحث :



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالبة

منهجية البحث:

فلسفة البحث : الوضعية

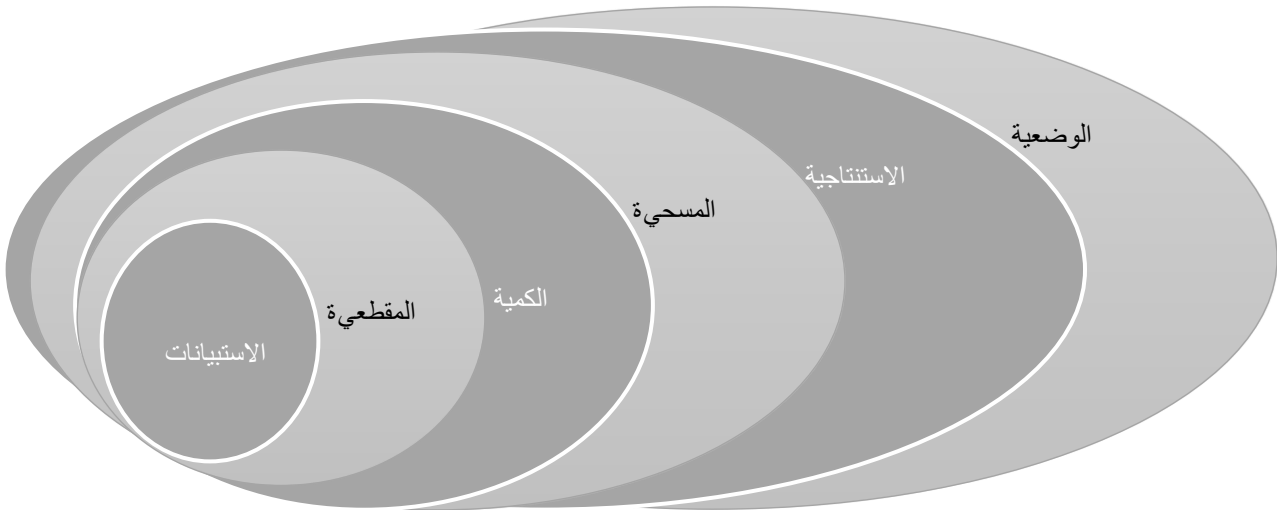
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



الدراسة الميدانية:

بالنظر إلى أهمية مكان التطبيق في دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: شركة
سند الحياة العقارية في جدة

يعتبر مكان التطبيق عاملاً حاسماً عند دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن

السياق البيئي والثقافي للشركة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على كيفية تطبيق هذه القيادة وفعاليتها. في حالة شركة سند الحياة العقارية في مدينة جدة، يمكن تحليل أهمية مكان التطبيق من عدة جوانب:

1. السياق الثقافي و التنظيمي : الثقافة التنظيمية والبيئة العملية في جدة قد تكون لها خصوصية معينة تتطلب دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الموظفين وتفاعلهم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة. القيادة التحويلية تعتمد بشكل كبير على القيم والرؤى المشتركة، والتي يمكن أن تتأثر بالسياق الثقافي المحلي.

2. البيئة الاقتصادية و الاجتماعية : البيئة الاقتصادية في جدة، كونها مدينة رئيسية في المملكة العربية السعودية، توفر فرصًا وتحديات فريدة. فهم هذه البيئة يساعد القادة التحويليين في تصميم استراتيجيات تلائم السوق المحلي وتستجيب للتحديات الاجتماعية والاقتصادية بشكل فعال.

3. التفاعل مع الجهات المعنية : الشركات العقارية تتفاعل مع عدد كبير من الجهات المعنية بما في ذلك العملاء، المقاولين، والجهات الحكومية. مكان التطبيق في جدة يتطلب دراسة كيفية بناء العلاقات والتواصل مع هذه الجهات ضمن السياق المحلي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. التطور العمراني : جدة تشهد نموًا عمرانيًا كبيرًا، مما يوفر لشركة سند الحياة العقارية فرصًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مشاريع تطوير عقاري كبرى. القيادة التحويلية في هذا السياق يمكن أن تساهم في تحقيق الابتكار والتطوير المستدام.

هيكل المشروع:

الفصل الاول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

المقدمة :

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الحاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تساهم في تحفيز الأفراد وتعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي. في هذا السياق، تبرز شركة سند الحياة العقارية في مدينة جدة كنموذج حي لتطبيق أسس القيادة التحويلية. تسعى الشركة إلى تحقيق رؤيتها في تطوير مشاريع إسكانية مستدامة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.

تؤثر القيادة التحويلية على تنمية ثقافة العمل الجماعي وتحفيز الموظفين، مما يعزز الإنتاجية ويرسخ قيم الابتكار. من خلال استعراض أساليب القيادة المتبعة في الشركة وأثرها على الأداء المؤسسي، يمكن فهم كيفية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتأثير المباشر على نجاح المشاريع الحياتية.

مفهوم القيادة التحويلية:

تعريفه: هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أعلى وتبني التغيير الإيجابي داخل المنظمة. القادة التحويليون يعملون على خلق رؤية مشتركة وإشراك الموظفين في تحقيق الأهداف من خلال التحفيز والتطوير الشخصي (Bass, B. M. (1990)

أثر القيادة التحويلية:

لقيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات. من خلال تقديم رؤية ملهمة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز الابتكار، تساهم القيادة التحويلية في:

1. تحسين الأداء: يعزز القادة التحويليون من التزام الموظفين تجاه أهداف المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.

2. زيادة الابتكار: يشجع القادة الفرق على التفكير الإبداعي وتجربة أفكار جديدة، مما يؤدي إلى حلول وممارسات مبتكرة.

3. تعزيز الولاء: القيادة التحويلية تعزز من روح الفريق والانتماء، مما يزيد من ولاء الموظفين تجاه المنظمة.

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة التعاون، يستطيع القادة التحويليون تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل.

التحديات:

1. عدم الاستقرار المالي

- تواجه الشركات الناشئة تحديات مالية قد تعوق قدرتها على الاستثمار في تطوير المهارات أو برامج التدريب.

2. مقاومة التغيير

- قد يقابل الموظفون الجدد في بيئات العمل الناشئة صعوبة في تقبل استراتيجيات جديدة، مما قد يؤدي إلى

مقاومة التغيير.

3. نقص الخبرة الإداري ة

- قد تفتقر الفرق في الشركات الناشئة إلى الخبرة اللازمة لتنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بشكل فعال.

4. الضغط الزمني

- في بيئة العمل السريعة، قد يشعر القادة بالضغط لتقديم نتائج سريعة، مما يتعارض مع الحاجة إلى بناء

علاقات قوية وثقافة مبنية على الثقة.

5. قلة الموارد

- الموارد المحدودة قد تعيق القدرة على تقديم المكافآت والتقدير المناسبين للموظفين، مما يقلل من فعالية

استراتيجيات التحفيز.

6. التوجهات المتنوعة

- التنوع في الخلفيات الثقافية والتجريبية للموظفين قد يؤدي إلى اختلاف في الفهم والتقبل لاستراتيجيات القيادة الجديدة.

7. صعوبة بناء الثقة

- بناء الثقة بين الفرق يتطلب وقتاً وجهداً، وغالباً ما يكون تحدياً في البيئات الديناميكية.

8. التغيير المستمر في السوق

- عدم الاستقرار في السوق قد يتطلب تعديلات سريعة في الاستراتيجيات، مما يصعب على الشركات

الالتزام برؤية طويلة الأمد.

9. البيروقراطية المتزايدة

- في بعض الأحيان، يمكن أن تتطور البيروقراطية حتى في الشركات الناشئة، مما يعوق الابتكار والحركة السريعة.

10. التوازن بين الكفاءة والابتكار

- قد يكون تحقيق توازن بين زيادة الكفاءة وتحفيز الابتكار تحدياً، حيث يمكن أن تؤثر الضغوط على جودة العمل الإبداعي.

مفهوم تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

تحقيق الأهداف الاستراتيجية هو عملية حيوية تتمحور حول تحديد الأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقها. يتطلب هذا الأمر تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد بذكاء، وتحديد مؤشرات الأداء لقياس التقدم. يساعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسات على البقاء في صدارة

المنافسة، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وضمان النجاح المستدام في ظل التغيرات المستمرة في السوق.

تعريفه: هو عملية تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة وتطوير خطط مفصلة لتحقيقها. يتطلب ذلك استخدام

الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى مراقبة التقدم وتعديل الخطط حسب الحاجة. يُعتبر تحقيق الأهداف الاستراتيجية جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال، حيث يساعد في توجيه الجهود نحو نتائج ملموسة ومرغوبة.

أهمية الأهداف الاستراتيجية:

تحقيق الأهداف الاستراتيجية يشير إلى العملية التي من خلالها تحدد المؤسسات أهدافاً طويلة المدى وتطور استراتيجيات لتحقيقها. يتضمن ذلك تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد اللازمة، ومراقبة الأداء للتأكد من أن الجهود تسير في الاتجاه الصحيح. هذه العملية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات وتساعد على تحقيق النجاح المستدام.

تشمل الخطوات الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

1. **تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.
2. **تحليل البيئة:** دراسة العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.
3. **تطوير الاستراتيجيات:** تصميم خطط تناسب الموارد المتاحة.
4. **تنفيذ الاستراتيجيات:** وضع الخطط موضع التنفيذ ومتابعة التقدم.
5. **المراجعة والتعديل:** تقييم النتائج وإجراء التعديلات عند الحاجة.

أهداف SMART: يجب أن تلبى الأهداف الاستراتيجية معايير SMART، أي أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة زمنياً. يضمن هذا الإطار الوضوح والجدوى.

عملية التخطيط الاستراتيجي

- **تحليل البيئة:** تقييم العوامل الداخلية والخارجية (مثل تحليل SWOT).
- **تطوير الرؤية والرسالة:** تحديد غرض المنظمة وتوجيهها على المدى الطويل.
- **تحديد الأهداف:** توضيح ما تسعى المنظمة لتحقيقه.

إطار التنفيذ

- **خطط العمل:** وضع خطوات محددة، والمسؤوليات، والجداول الزمنية لتحقيق الأهداف.
- **تخصيص الموارد:** ضمان توفر الموارد اللازمة (البشرية، المالية، التكنولوجية).

المراقبة والتحكم

- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPLs) لتتبع التقدم.
- المراجعة الدورية: تقييم دوري للتحقق من التوافق مع الأهداف وإجراء التعديلات عند الحاجة.

التحديات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

- مقاومة التغيير: قد يقاوم الموظفون الاستراتيجيات أو العمليات الجديدة.
- نقص الموارد: يمكن أن تعيق الموارد غير الكافية تنفيذ الاستراتيجيات.
- ديناميات السوق: التغيرات السريعة في السوق يمكن أن تجعل الأهداف الأصلية غير ملائمة.

فوائد تحقيق الأهداف الاستراتيجية

- تحسين الأداء: الأهداف الواضحة تعزز الأداء والتحفيز عبر المنظمة.
- الميزة التنافسية: المنظمات التي تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال يمكن أن تتفوق على المنافسين.
- استدامة طويلة المدى: الاستراتيجيات المركزة تؤدي إلى نتائج أفضل ومرونة أكبر على المدى الطويل.

دراسات حالة وتطبيقات عملية

تستخدم العديد من المنظمات، مثل أبل وأمازون، أطر استراتيجية لضمان توافق أهدافها مع رؤيتها العامة. على سبيل المثال، ساهم التأكيد من أمازون على استراتيجيات تركز على العملاء في توسعها في مجالات متنوعة. علاقة القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تعتبر محورية في نجاح أي منظمة. تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الالتزام الفردي من خلال خلق رؤية مشتركة ملهمة، مما يعزز شعور الموظفين بالارتباط بالأهداف الاستراتيجية. عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من رؤية واضحة، تزداد رغبتهم في تحقيق تلك الأهداف.

تساهم هذه القيادة أيضًا في تشجيع الابتكار والإبداع، حيث تخلق ثقافة تدعم الأفكار الجديدة والمخاطرة المدروسة. هذا يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يسهل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

علاوة على ذلك، تركز القيادة التحويلية على تطوير المواهب والمهارات داخل الفريق. من خلال التوجيه والتدريب، يصبح الأفراد أكثر كفاءة، ما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام ويعزز من فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن إعداد القادة المستقبليين داخل المنظمة يضمن الاستمرارية في النجاح على المدى الطويل.

التواصل الف عال أيضًا يلعب دورًا هامًا؛ حيث يسهل التواصل المستمر والشفاف تحديد التوقعات، وتقديم التغذية

الراجعة، مما يمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتحديات المحتملة. ومن ناحية الثقافة التنظيمية، تعزز القيادة التحويلية من القيم المشتركة وتبني بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام، مما يزيد من ولاء الموظفين ويقلل من معدلات دوران العمل.

في المجمل، تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية هو تأثير عميق ومتكامل، يسهم في بناء بيئة عمل ديناميكية وف عالية تعزز الأداء التنظيمي وتحقق النتائج المرجوة. فإن العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية هي علاقة تفاعلية ومتنوعة تسهم في بناء بيئة عمل ديناميكية تعزز النجاح والاستدامة.

الخاتمة :

توصلت الدراسات السابقة في إطار موضوع "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة استثنائية على تحفيز فرقهم من خلال رؤية ملهمة، مما يعزز من التزام الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم .

كما أكدت الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية التي يخلقها القادة التحويليون، حيث تشجع على الابتكار والتعاون وتطوير المهارات. من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم المشاركة الف عالية، يسهم القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق مبدعة ومرنة.

إضافة إلى ذلك، فإن الشفافية والتواصل الف عال يُعتبران من العوامل الرئيسية التي تعزز الثقة بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة تنعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة. إن هذه النتائج تشير إلى ضرورة اعتماد أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات المختلفة لتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق الأهداف بأكثر الطرق فعالية واستدامة.

بناءً على ما تم استعراضه، يبقى السؤال مفتوحًا حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بشكل أكثر

شمولية في البيئات التنظيمية المختلفة، مما يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية لاستكشاف هذا المجال الهام.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف بعيدة المدى. تظهر الأبحاث باستمرار أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة فريدة على إلهام وتحفيز فرقهم من خلال رؤية واضحة وجذابة، مما يعزز من التزام الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، حيث يشعر الأفراد بارتباطهم بالأهداف العامة للمنظمة.

كما تبرز الأدبيات أهمية الثقافة التنظيمية التي يروج لها القادة التحويليون، حيث تشجع هذه الثقافة على الابتكار والتعاون، وهما عنصران حاسمان للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. من خلال خلق جو دعم يحترم المساهمات ويعزز تطوير المهارات، يسأل هل القادة التحويليون تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق مرنة

ومبتكرة .

لا يمكن تجاهل دور التواصل الفعّال والشفافية، حيث تظهر الدراسات أن هذه العوامل تعتبر أساسية لبناء الثقة

بين القادة والموظفين. عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة، يتعمق فهم الموظفين للأهداف الاستراتيجية، مما يضمن توافق الجهود الفردية مع الأهداف التنظيمية. هذا التوافق ضروري لتحقيق نتائج ملموسة وتعزيز الشعور بالهدف المشترك.

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

مهارات القيادة التحويلية :

سيتم تقييم مهارات القيادة التحويلية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة التحويلية . سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من مهارات القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والادوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة العملية الايجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين مهارات القيادة التحويلية بناء على النتائج المستخلصة .

الأهداف الاستراتيجية :

سيتم تقييم الأهداف الاستراتيجية باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الأهداف الاستراتيجية سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الأهداف الاستراتيجية بناء على عناصر مثل المسؤولية الاجتماعية والتطوير الإداري و النمو . يهدف الاستبيان إلى فهم مدى رضا الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الأهداف . سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الأهداف الاستراتيجية بناء على النتائج المستخلصة .

مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينة:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين والموظفات في شركة سند الحياة بمدينة جدة والبالغ عددهم 100 موظف ، وتعتبر هذه الشركة للمنسوجات ولها عدة فروع حول المملكة العربية السعودية حيث تلتزم بتقديم عمل أساسي في توريد المنسوجات والتحكم بفضل كواردها واستخدامها لأحدث التقنيات ، وتسهم في تطوير الشركة بتقديم وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي ، وتسهم الشركة دائما في تطوير الخدمات للعملاء.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في شركة سند الحياة بمدينة جدة ، والبالغ عددهم 100 موظف ، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت 30 موظفاً، وقد قام 30 موظفاً بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة ، وهي تمثل 91,43 % من مجتمع البحث .

جدول رقم 1 : مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
---------	--------------	----------------

الموظفون	5٠	% 1٠٠
المجموع	5٠	% 1٠٠

عينة البحث:

عدد العينة 3٠ هو عدد العينة الممثلة لحجم مجتمع 5٠ بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من المجتمع البحث البالغ عددهم 3٠ موظفا وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2 : عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	3٠	% 91.43
المجموع	3٠	% 91.43

طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع فردات المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسات

طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للأجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الاقسام التالية الادوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

المتغير المستقل) : مهارات القيادة التحويلية)

وذلك لقياس المتغير المستقل مهارات القيادة (DJAALAN,N.(2017 واعتمد الباحث على استبانة الادارية، وذلك من حيث 9 ابعاد وهي التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي المسؤولية الاجتماعية و التطوير الإداري و النمو . با اجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التأثير المثالي والاستشارة الفكرية يتكون من 4 عناصر ، وبعد التحفيز الالهامي يتكون من 6 عناصر، وبعد المسؤولية الاجتماعية والتطوير الاداري يتكون من 2 عناصر . نوع الاستبيان هو ثلاثي حيث درجة الاستفادة مرتفعه او متوسطة او منخفضة .

جدول 1 :المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية .

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	أمحمدي, محمد, بسود ,مبارك, علالي & , فتيحة/مؤطر .(2020)
	الاستشارة الفكرية	6	
	التحفيز الالهامي	2	

المصدر: الطالبة

المتغير التابع:)تحقيق الأهداف الاستراتيجية (

واعتمد الباحث على استبانة (شليبي, أحمد محمد عفيفي, شاهين, & صبري منصور إبراهيم) وذلك لقياس المتغير التابع الأهداف الاستراتيجية وذلك من حيث ابعاد المسؤولية الاجتماعية والتطوير الإداري و النمو، بأجمالي 21 للمتغير حيث ان بعد المسؤولية الاجتماعية يتكون من 3 عناصر ، وبعد التطوير الاداري يتكون من 4 عناصر ، وبعد النمو يتكون 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث 1 =غير موافق ، 2=محايد ، 3= موافق .

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية الاجتماعية	3	شليبي, أ. م. ع., أحمد محمد عفيفي, عبد الرحمن, عادل محمد, شاهين, & صبري منصور إبراهيم . (2021)
	التطوير الإداري	4	
	النمو	4	

المصدر : الطالبة

أنواع البيانات:

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة. البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية. بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة . تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية :

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى رضاهم الوظيفي وربطه بمهارات القيادة التحويلية للمديرين. سيتضمن

- الاستبيان أسئلة حول القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل .
- وتوزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموظفين .

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول مهارات القيادة الادارية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استعراض النماذج والنظريات المفسرة لعلاقة المتغيرين مثل نظرية "ذات العاملين" لهيرزبرج.
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموظفين .

إجراءات التحليل الاحصائي:

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة
- تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي (لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات) اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

الخاتمة:

في ختام بحثنا حول أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، نجد أن هذه القيادة تلعب دورًا محوريًا في دفع المؤسسات نحو تحقيق رؤاها وأهدافها. فالقادة التحويليون لا يكتفون بالتوجيه والإدارة التقليدية

بل يسعون إلى إلهام وتحفيز الفرق، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والإبداع

تظهر الأدلة أن القيادة التحويلية تعزز من مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء

المؤسسي. من خلال تطوير بيئة عمل تشجع على المشاركة والتعاون، يستطيع القادة التحويليون تحقيق نتائج استراتيجية متميزة. كما أن بناء علاقات ثقة مع الفرق يسهل من عملية التغيير ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة

أيضًا، يتطلب النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية قدرة القيادة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يتجلى ذلك في قدرة القادة التحويليين على تقديم رؤية واضحة ومؤثرة، تساهم في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة

بالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي ثقافة تتطلب التزامًا طويل الأمد من جميع المستويات داخل المؤسسة. إن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية يمكن أن يكون له أثر إيجابي

بعيد المدى، ليس فقط على أداء المؤسسات، بل أيضًا على استدامتها ونموها في ظل التحديات المتزايدة

في النهاية، يتضح أن فهم وتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية يعد أمرًا أساسيًا للمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التميز في بيئات العمل المتغيرة .

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

1.4 التمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة الإصدار 28. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام SPSS البرامج الإحصائية الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار الصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر الإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة SPSS البرنامج كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

2.4 خصائص عينة الدراسة:

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - المؤهل العلمي.
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل (ذكر - أنثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 25 - من 26 إلى 35 سنة - من 36 إلى 45 سنة - أكثر من 46 سنة)
 - المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي - بكالوريوس - دراسات عليا).

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

جدول 5 : توصيف عينة البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	6	20%
	انثى	24	80%
	الإجمالي	30	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	14	46.7%
	من 26 إلى 35 سنة	15	50%
	من 36 إلى 45 سنة	1	3.3%
	أكثر من 46 سنة	0	0
	الإجمالي	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	9	31%
	بكالوريوس	19	65.5%
	دراسات عليا	1	3.4%
	الإجمالي	30	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم 5) تم استخلاص النتائج التالية:

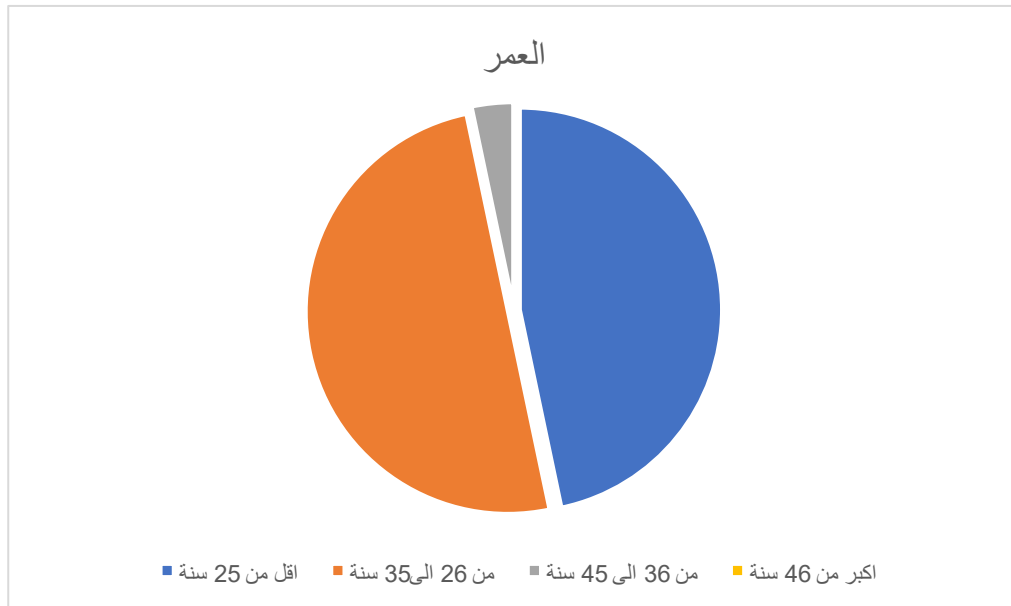
❖ بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور،

مما يشكل نسبة الذكور (20%) من إجمالي العينة، في حين نسبة الإناث (80%) من العينة.

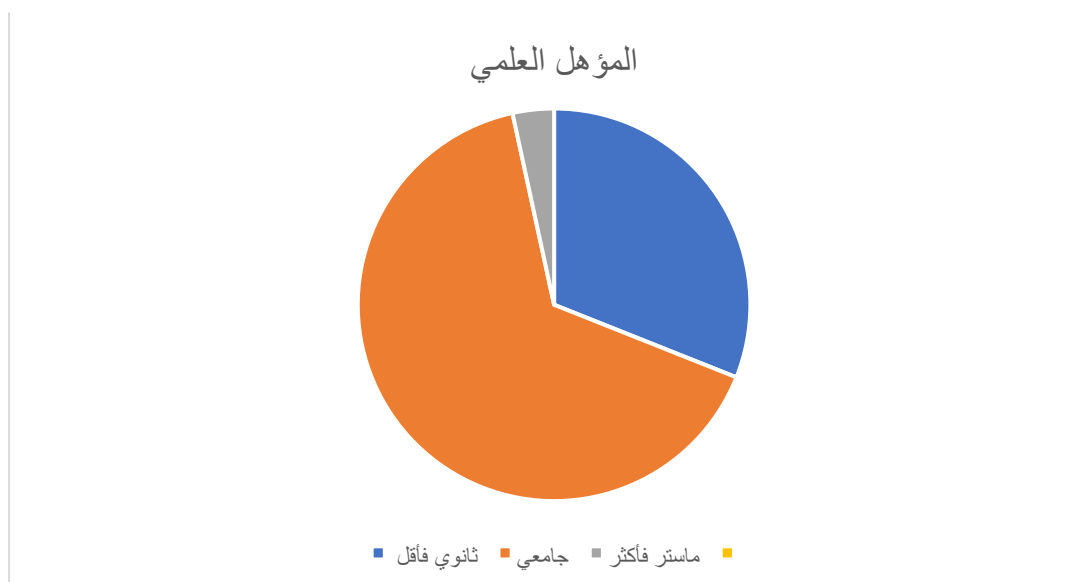
كما هو موضح في الشكل التالي:



❖ أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن (30) شخصا من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 25 عاما، وهو ما يعادل (7.46%) من إجمالي العينة. في حين أن (15) شخصا تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، أي ما يعادل (50%) من العينة. كما أن (1) أشخاص تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، مما يمثل (3.3%) من اجمال العينة كما هو موضح في الشكل التالي



❖ **أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي،** فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 9 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانوي، مما يمثل 31% (من إجمالي العينة. بينما هناك 19) حاصل على شهادة البكالوريوس، أي ما يعادل 5.65% (من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات العليا، فقد تبين أن 1 شخصاً من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا، مما يشكل 4.3% (من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



3.4 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل AVE Cronbach's Alpha (وقيمة الثبات المركب، Composite Reliability) حساب قيمة ألفا كرونباخ تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية. (ho) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (الإصدار SPSS 28 من خلال برنامج التحليل الإحصائي SEM) - Structural Equation Modeling الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل

1.3.4 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

❖ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق

التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average (Variance Extracted – AVE)

❖ صدق الاتساق الداخلي يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرج ة، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل Kaiser (1974) الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا للدراسة م ن ارتباطها أقل 5.0

❖ الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 5.0 وفقا (Hair et al 2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

❖ تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة،

وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

المتغير		العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P VAULUES	متوسط التباين المستخرج
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	A1	0.653	0.643	0.658	0.000	0.878
		A2		0.333	0.654	0.000	0.375
		A3		0.934	0.257	0.000	
		A4		0.826	0.752	0.000	
	الاستشارة الفكرية	B1		0.374	0.678	0.000	0.892
		B2		0.457	0.876	0.000	
		B3		0.636	0.238	0.000	
	التحفيز الالهامي	B4		0.786	0.765	0.000	0.781

		0.000	0.765	0.565		D1		
	0.789							
		0.000	0.124	0.675		D2		
		0.000	0.765	0.574		D3		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

مقياس تطبيق الادارة الاستراتيجية: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي ،

رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 5.0 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج

(AVE) أن قيمة AVEH لمتغير تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي 669.0، وهي قيمة أكبر من 5.0 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضا

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التاب ع.

المتغير		العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P VAULUES	متوسط التباين المستخرج
الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية الاجتماعية	A1	0.653	0.643	0.658	0.000	0.878
		A2		0.333	0.654	0.000	0.375
		A3		0.934	0.257	0.000	
		A4		0.826	0.752	0.000	
	التطوير الإداري	B1		0.374	0.678	0.000	0.892
		B2		0.457	0.876	0.000	
		B3		0.636	0.238	0.000	
	النمو						

0.781	0.000	0765	0.786	B4
	0.000	0.765	0.565	D1
0.789				
	0.000	0.124	0.675	D2
	0.000	0.765	0.574	D3

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

مقياس تطبيق إدارة المعرفة أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 5.0. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته المتغير تطبيق إدارة المعرفة هي 757.0، وهي أكبر من 5.0 بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضا.

2.3.4 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

❖ قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين

العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى.

❖ الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل

المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

❖ قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

❖ وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى

يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

❖ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك

القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 8: قياس الثبات لأداة الدراسة.

Cronbach's alpha			المتغير	
0.986	0.765	4	التأثير المثالي	اثر القيادة التحويلية
	0.853	4	الاستشارة الفكرية	
	0.417	4	التحفيز الالهامي	
0.879	0.471	3	المسؤولية الاجتماعية	الأهداف الاستراتيجية
	0.974	3	التطوير الإداري	

	النمو	3	0.870
--	-------	---	-------

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

❖ أظهرت النتائج لمقياس تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات

المركب Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 2٠9.٠ أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: التصور الاستراتيجي 898.٠ ، رأس المال البشري 872.٠ ، الثقافة التنظيمية 869.٠ الرقابة التنظيمية المتوازنة 893.٠ ، والممارسات الأخلاقية 871.٠ بما

أن جميع القي تتجاوز 7.٠ ، وفقاً لدراسة Hair a (2٠1٠)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس

❖ أما بالنسبة لمقياس تطبيق إدارة المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability)

للمقياس ككل كانت 94.٠ بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: تشخيص المعرفة 927.٠ ، توليد المعرفة 921.٠ ، تخزين المعرفة 933.٠ ، توزيع المعرفة 923.٠ ، وتطبيق المعرفة 928.٠ بما أن جميع القيم أكبر من 6.٠ ، وفقاً لدراسة Hair et al (2٠1٠)، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة ل فقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وفقاً لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

1٠٠

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في 33.33 %

3

=

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 67.1	موافق	من 67.66% الى 100%	موافقه مرتفعه
من 34.2 الى 68.1	محايد	من 34.33% الى 66.66%	موافقه مرتفعه
من 3 الى 35.2	غير موافق	من 0 الى 33.33%	موافقه مرتفعه

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى إدارة المعرفة وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي

جدول 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
اثر القيادة التحويلية	التأثير المثالي	1.65	1.39	0.75	0.426	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الاستشارة الفكرية	1.86		0.63		موافق		مرتفع	
	التحفيز الالهامي	1.34		0.53		موافق		مرتفع	
	المسؤولية الاجتماعية	1.86		0.53	0.785	موافق		مرتفع	

مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	0.63	1.86	1.89	التطوير الاداري	الأهداف الاستراتيجية
	مرتفع		موافق			1.63	النمو	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في جدول 10 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

❖ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية أن الاتجاه العام لمفردات

العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عال الممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 39.1، مع نسبة موافقة بلغت 66.07% وانحراف معياري قدره 435.0 كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة والممارسات الأخلاقية من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي. أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد التصور الإستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي 43.1 مع نسبة موافقة 1.68% وانحراف معياري 559.0، بعد رأس المال البشري بلغ المتوسط الحسابي 44.1 مع نسبة موافقة 13.67% وانحراف معياري 549.0، بعد الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي 42.1 مع نسبة موافقة 53.69% وانحراف معياري 505.0، بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بلغ المتوسط الحسابي 31.1 مع نسبة موافقة 76.74% وانحراف معياري 474.0، بعد الممارسات الأخلاقية بلغ المتوسط الحسابي 35.1 مع نسبة موافقة 8.73% وانحراف معياري 476.0 تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من

قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الشركة.

❖ تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع إدارة المعرفة أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة

مرتفعة، مما يدل على مستوى عال من تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي

الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 36.1 مع نسبة موافقة 90.74% وانحراف معياري 492.0

كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي . بالنسبة للأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، كانت النتائج على النحو التالي: بعد تشخيص المعرفة كان المتوسط

الحسابي 35.1 بنسبة موافقة 8.73% وانحراف معياري 531.0، وبعد توليد المعرفة كان المتوسط

الحسابي 38.1 بنسبة موافقة 83.73% وانحراف معياري 591.0، وبعد تخزين المعرفة كان المتوسط

3.10 الحسابي

بنسبة موافقة 56.78% وانحراف معياري 521.0 ، وبعد توزيع المعرفة كان المتوسط الحسابي 41.1 بنسبة

موافقة 30.69% وانحراف معياري 54.0 ، وبعد تطبيق المعرفة كان المتوسط الحسابي 34.1 بنسبة

موافقة 23.75 وانحراف معياري 555.0 تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على

تطبيق

ممارسات إدارة المعرفة في الشركة بشكل عام.

5.4 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام

SPSS-V28 وذلك على النحو التالي

المتغير	التأثير المثالي	الاسات شارة الفكر ية	التحفيز الالهامي الاجتماع ية	المسؤولية	التطوي ر الاداري	النمو
Pearson Correlation	1	.683**	.644**	.444**	.623**	.653**
Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
N	70	70	70	70	70	70
Pearson Correlation	.683**	1	.704**	.620**	.702**	.772**

التأثير
المثالي

<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	الاستشارة
70	70	70	70	70	70	N	الفكرية
.807**	.732**	.686**	1	.704**	.644**	Pearson Correlation	التحفيز
<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	الالهامي
70	70	70	70	70	70	N	
.725**	.707**	1	.686**	.620**	.444**	Pearson Correlation	المسؤولية
<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	الاجتماعية
70	70	70	70	70	70	N	عية
.782**	1	.707**	.732**	.702**	.623**	Pearson Correlation	
<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	التطوير الاداري
70	70	70	70	70	70	N	
1	.782**	.725**	.807**	.772**	.653**	Pearson Correlation	النمو
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	70	70	N	

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الارتباط الخطي بين الإدارة الاستراتيجية وابعادها كمتغير مستقل وإدارة المعرفة (كمتغير تابع):

❖ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (653.0) بين الإدارة الاستراتيجية وابعادها كمتغير مستقل

وإدارة المعرفة كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (10.0) .

❖ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد

من ابعاد الإدارة الإستراتيجية التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة الممارسات الأخلاقية عند معامل ارتباط: 1، 683.0، 644.0، 444.0، 623.0 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من) 10.0 (وبين إدارة المعرفة كمتغير تابع. ❖ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبين متغير الإدارة الإستراتيجية ككل، وبين بعضها البعض:

❖ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الإدارة الإستراتيجية وبين أبعادها التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة الممارسات الأخلاقية عند مستوى دلالة) 10.0 (.

6.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28، SEM-PLS على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

○ توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية 4 توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية 5 توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

□ ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة." لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple) (Linear Regression Analysis)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب الدراسة. العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التي

تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و إدارة المعرفة، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.770	.766	.238

القيادة التحويلية

^a
ANOVA

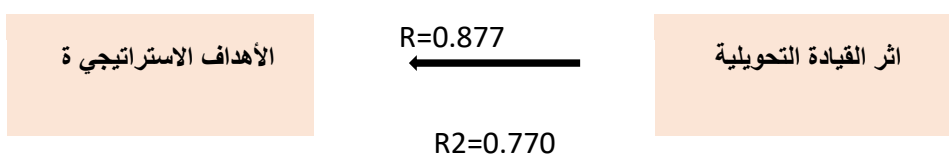
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.864	1	12.864	227.462	^b <.001
	Residual	3.846	68	.057		
	Total	16.710	69			

اثر القيادة التحويلية

الأهداف الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant) -.023	.096		-.244	.808	-.214	.168
	القيادة التحويلية _أهداف الاستراتيجية	.066	.877	15.082	<.001	.861	1.123



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

❖ شير مستوى المعنوية لاختبار F (والذي يساوي sig) (أقل من) 10.0 ، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 10.0 .

❖ تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 877.0$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وإدارة المعرفة.

❖ يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 77% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الإدارة الإستراتيجية.

❖ . تشير قيمة t (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار t (أقل من) 20.0 .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية (إجمالاً) كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي

وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التصور الإستراتيجي محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع .

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين رأس المال البشري محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع .

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية

وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل ، وإدارة المعرفة كمتغير تابع

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقاب

التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الرقابة التنظيمية المتوازنة محل الدراسة كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات

الأخلاقية وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الممارسات الأخلاقية محل الدراسة

كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع .

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

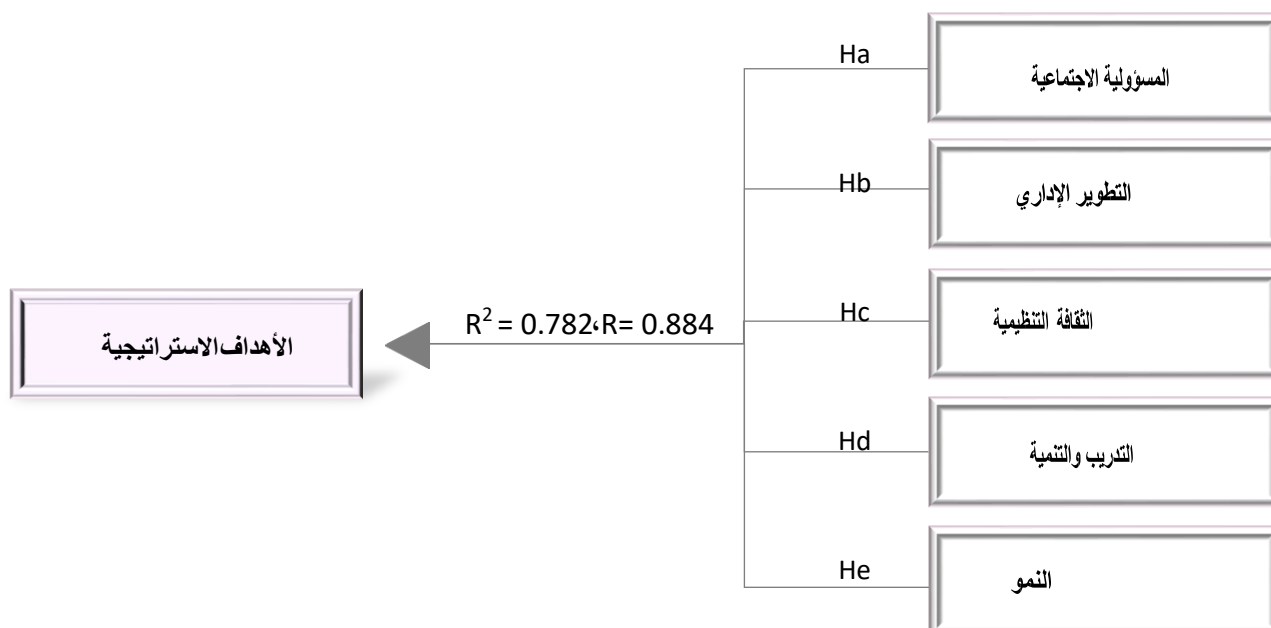
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.765	.239

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.068	5	2.614	45.922	<.001 ^b
	Residual	3.642	64	.057		
	Total	16.710	69			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients B	Standard Error Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant) -.024	.097		-.247	.806	-.218	.170
	التأثير المثالي	.076	.077	.886	.379	-.085	.220
	الاستشارة الفكرية	.087	.243	2.508	.015	.044	.391
	. التحفيز الالهامي	.099	.310	3.086	.003	.108	.503
	المسؤولية الاجتماعية	.094	.179	1.978	.052	-.002	.373
	. التطوير الإداري	.105	.210	2.071	.042	.008	.426



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ❖ يشير مستوى المعنوية لاختبار F (إلى أن قيمة sig) أقل من 10.0، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 10.0.
- ❖ تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية. الرقابة التنظيمية المتوازنة والممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة. .
- ❖ يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.782$) إلى أن 78.2% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- ❖ تشير قيمة t (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار t (أقل من 20.0)

بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي والرقابة التنظيمية المتوازنة كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

7.4 الخاتمة:

إن القيادة التحويلية تُعتبر من أبرز أساليب القيادة التي تحقق تأثيرًا كبيرًا في تطوير المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح. فهي لا تقتصر على توجيه الأفراد وإدارة الأعمال فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحفيز الموظفين وإلهامهم للعمل بروح الفريق وتبني رؤية مشتركة تسهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. وفي هذا الإطار، تأتي أهمية تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في الشركات، مثل شركة سند الحياة، التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل التحديات والفرص المتاحة في قطاع الإسكان. لقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومليئة بالثقة والالتزام، حيث يقوم القائد التحويلي بتبني استراتيجيات التواصل الفعّال، وتقديم الدعم المستمر، وتوجيه الطاقة الإيجابية نحو تحقيق أهداف الشركة. من خلال تحفيز الموظفين وإشراكهم في صنع القرارات، تعزز القيادة التحويلية شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويتيح للشركة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

بالنسبة لشركة سند الحياة، التي تعمل في قطاع حساس يتطلب الابتكار والمرونة في مواجهة التغيرات السريعة، فإن تطبيق القيادة التحويلية يعد خطوة استراتيجية حيوية. فعلى سبيل المثال، من خلال قيادة تحفز على الابتكار والتفكير الإبداعي، يمكن لشركة سند الحياة أن تسهم في تقديم مشاريع جديدة ومتميزة تلبي احتياجات السوق وتعزز من رضا العملاء. هذا الأمر يعزز من القدرة التنافسية للشركة، مما ينعكس إيجابًا على مركزها في السوق وعلى نموها المستدام.

إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة التحويلية دورًا بارزًا في تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات. إذ إن القائد التحويلي يعمل على بناء القدرات القيادية للمستقبل من خلال التدريب والتطوير المستمر، مما يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء على جميع المستويات.

ختامًا، إن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري بل هي استراتيجية شاملة تسهم في دفع الشركات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في بيئة ديناميكية تتسم بالتحولات السريعة مثل قطاع الإسكان. ومن خلال التطبيق الفعّال لهذه القيادة في شركة سند الحياة، يمكن تحقيق التوازن بين الابتكار والنمو المستدام، مما يعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة

المقدمة:

يُعد موضوع "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" من الموضوعات الحيوية في دراسات القيادة والإدارة، حيث يمثل نمط القيادة التحويلية ركيزة أساسية لتحفيز التغيير الإيجابي وتحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشركة سند الحياة، وبيان كيف يمكن أن تسهم هذه القيادة في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية تنفيذ الاستراتيجيات .

لقد أكدت نتائج الدراسة على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من أهمية تبني هذه القيادة في الشركات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق استراتيجيات ناجحة ومستدامة.

محددات الدراسة:

تتمثل بعض المحددات التي قد تؤثر على نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- 1. العينة المحدودة:** اقتصرَت الدراسة على شركة سند الحياة، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات في القطاع العقاري أو القطاعات الأخرى.
- 2. البيئة الزمنية:** تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة، مما قد يتأثر بتغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية على المدى الطويل.
- 3. أساليب جمع البيانات:** استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو قد يتأثر بالتحيزات الشخصية أو فهم المشاركين للأسئلة.
- 4. التغيرات الخارجية:** قد تؤثر العوامل الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية، على النتائج بشكل غير مباشر .

الدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض الاتجاهات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير فهم أعمق لأثر القيادة التحويلية على الأهداف الاستراتيجية، مثل:

- 1. دراسة تأثير القيادة التحويلية في قطاعات أخرى:** من المفيد إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى مثل التعليم أو الصحة، لمقارنة نتائج القيادة التحويلية عبر الصناعات المختلفة.
- 2. التفاعل بين القيادة التحويلية والأنماط القيادية الأخرى:** دراسة كيف يمكن أن تتفاعل القيادة التحويلية مع الأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة التحليلية أو القيادية الموجهة نحو الأداء، ومدى تأثير ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 3. دراسة تأثير القيادة التحويلية في بيئات مختلفة:** دراسة تأثير القيادة التحويلية في بيئات عمل متنوعة، مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة أو الشركات العالمية، لفهم كيف يختلف هذا التأثير وفقًا للبيئة التنظيمية.

التوصيات والتطبيقات العملية :

استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها شركة سند الإسكانية وغيرها من الشركات في القطاع العقاري لتحقيق أهدافها الاستراتيجية:

1. **تعزيز تدريب القادة:** ينبغي على شركة سند الحياة تنظيم برامج تدريبية منتظمة لقادتها لتنمية مهارات القيادة التحويلية، مثل التحفيز والإلهام والتواصل الف عال.

2. **دعم الابتكار والمرونة:** ينبغي تشجيع القادة على تبني ثقافة الابتكار والمرونة داخل المنظمة، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستقبلية.

3. **تشجيع المشاركة الجماعية:** يجب على القادة تعزيز بيئة من التعاون والمشاركة بين الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

4. **تقييم أداء القيادة:** من الضروري أن تقوم الشركة بتقييم مستمر لأداء القادة ومدى تأثيرهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، باستخدام أدوات قياس أداء موضوعية.

الخاتمة :

في الختام، أثبتت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في

الشركات، خصوصاً في شركة سند الحياة. فالقائد التحويلي القادر على إلهام موظفيه، وتطوير مهاراتهم ، وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة، هو القادر على دفع المؤسسة نحو النجاح. كما أن تفعيل القيادة التحويلية يتطلب بيئة داعمة تشجع على الابتكار، والتعلم المستمر، والعمل الجماعي.

تعد هذه الدراسة إضافة هامة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التحويلية، وتبرز أهمية هذه القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال تنفيذ التوصيات المطروحة، يمكن أن تحقق الشركات تحسينات ملحوظة في أدائها الاستراتيجي، مما يمكنها من التكيف مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة.

إن القيادة التحويلية هي عنصر أساسي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لأي منظمة. من خلال تحفيز الموظفين ، وتوفير رؤية مستقبلية واضحة، وتعزيز الابتكار، يمكن للقادة التحويليين دفع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. تظهر نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لا تقتصر على التأثير في الأهداف الاستراتيجية على المدى القصير فقط، بل تسهم في بناء قدرات مؤسسية طويلة الأجل تتيح للشركات التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. كما أن تبني هذا النوع من القيادة يعد خطوة أساسية في تعزيز الاستدامة والابتكار داخل المنظمات .

ختاماً، فإن نجاح الشركات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على قدرة قادتها على تبني أساليب قيادة مرنة، ملهمة، وداعمة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

المراجع:

1. النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق ابعاد القيادة التحويلية: هذه الدراسة من جامعة بغداد تبحث في دور القيادة التحويلية في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمنظمات. تركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة التحويلية في تطوير وتطبيق الاستراتيجيات المختلفة، وضمان النجاح في بيئة استراتيجية معقدة . يمكنك قراءة المزيد عبر الرابط التالي:

2. دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي: هذه الدراسة من جامعة محمد بوضياف تبحث في دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. توضح الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية ان تحفز لموظفين وتحسن من ادائهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. يمكنك الاطلاع على الدراسة عبر الرابط التالي:

[https://theses-algerie.com/1087455654070378/these-de-\)\[Thèses-Algérie\] doctorat/universite-mohamed-boudiaf---m-sila/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D9%83%D9%88%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A8%D8%A8%D8%B1%D8%AC-%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D8%B1%D9](https://theses-algerie.com/1087455654070378/these-de-)[Thèses-Algérie] doctorat/universite-mohamed-boudiaf---m-sila/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D9%83%D9%88%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A8%D8%A8%D8%B1%D8%AC-%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D8%B1%D9)

3. أمحمدي, محمد, بسود, مبارك, علالي, & فتيحة/مؤطر). 2020. دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار.

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3965>

4. شلبي, أ. م. ع., أحمد محمد عفيفي, عبد الرحمن, عادل محمد, شاهين, & صبري منصور إبراهيم. (2021). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى). Journal of Environmental Studies and Researches, 11(1), 251-259

https://jesr.journals.ekb.eg/article_243684.html

5. فايز بن ظفره, س. ع., & سعدال عزام). 2023/. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 2(24), 267-299.

https://jpsa.journals.ekb.eg/article_295873.html

6. عبدالسميع حسانين, ج., جادالرب, & حسين السراج). 2022/. تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). المجلة المصرية للدراسات التجارية, 4(46), 531-600

https://journals.ekb.eg/article_267650_0.html

7. ال ناصر, ح. ب. ف. س., حاتم بن فهد سعيد, الغامدي, & محمد أحمد). 2022/. أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة).

المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية, 23(6), 117-166.

https://ajahs.journals.ekb.eg/article_248851.html

8. عرسان فالح النصيرات). 2024. درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي – الاردن. مجلة كلية التربية (أسيوط) 3(40), 154-123.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_349513.html

9. العمور, م). 2022. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط) 9(38), 279 - 296.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_271547.html?lang=ar

10. على شديد, م., & مصطفى). 2021. تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 4(22), 226-193.

https://journals.ekb.eg/article_200080.html

الملاحق

مقدمة استبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

القيادة التحويلية: تتمثل القيادة التحويلية في مجموعة من الأنشطة والتدابير التي تتبعها الوحدة أو المشروع لزيادة تواجدها في السوق وتعزيز مكانتها بين المنافسين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تطوير منتجات

جديدة، تحسين المنتجات الحالية، أو اعتماد تقنيات وأساليب مبتكرة للتسويق والترويج. تعتمد هذه الاستراتيجيات على المعرفة العلمية والخبرات العملية المتراكمة للمستخدمين.

الأهداف الاستراتيجية: تعبر الأهداف الاستراتيجية عن الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لضمان النمو المستدام والتطور المستمر. تشمل هذه الأهداف تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز العلاقات مع العملاء، زيادة الحصة السوقية، والابتكار في المنتجات والخدمات. يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توجيه الموارد وتطوير السياسات والخطط لتحقيق التفوق التنافسي. نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

الباحث :

اشراف :

عبير باطهف

د. عبدالحلي م

1_الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
2_الفئة العمرية: أقل من 30 سنة	☐ ما بين 30 و 39 سنة	☐ ما بين 40 سنة إلى 49 سنة
☐ أكثر من 50 سنة		
3_المستوى الدراسي: أقل من ثانوي	☐ ثانوي	☐ جامعي
4_الوظيفة الحالية: إطار	☐ عون إداري	☐ عون تنفيذي
5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ من 10 إلى 15 سنوات

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. التأثير المثالي						
1	تشعر القيادة التحويلية العاملين بالجامعة بالتقدير من قبل رؤوسهم					
2	تتسم القيادة التحويلية في الجامعة بالنفقة والصدق مع العاملين.					
3	توفر قيادة الجامعة احتياجات العاملة الشخصية.					
4	تضع قيادة الجامعة رسالة واضحة للمستقبل.					
5	يمتلكوا قيادة الجامعة القدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة والصعبة					
2. الدافع والإلهام						
6	تشجع القيادة التحويلية روح التحدي بين العاملين.					
7	تركز القيادة التحويلية على تنمية روح الجامعة.					
8	تتيح القيادة التحويلية بالجامعة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف الجامعية.					

					9	تسعى القيادة التحولية في الجامعة لتحقيق العمل اكثر مما خطط له..
					10	تمكنت القيادة التحولية في الجامعة من ايضاح وايصال رسالتها للعاملين.

3.التشجيع الابتكاري					
11					تمنح القيادة التحويلية الفرصة للعاملين بالقيام ببعض الاعمال الغير روتينية.
12					تسعى الجامعة الى تحريك جهود المرؤوسين ليكونوا مجددين ومبتكرين.
13					تساعد القيادة التحويلية على فهم المشاكل وتحليلها بطرق غير معتمدة.
14					تشجع القادة التحويلية في الجامعة على تقديم افكار مبتكرة وابداعية.
4. الاعتبارات الفردية					
15					تهتم القيادة التحويلية بمشاعر العاملين واعتباراتهم الشخصية.
16					تصغي القيادة التحويلية بالجامعة الى العاملين وتلبي احتياجاتهم .
17					تسعى القيادة التحويلية بالجامعة الى تدريب العاملين وتنمية قدراتهم.
18					تبعد القيادة التحويلية في الجامعة في جامعة كل البعد عن التمييز والميول.
19					تشجع القيادة التحويلية في الجامعة على تبادل وجهات النظر بين العاملين بها.
20					يضمن الاتصال المستمر بالمرؤوسين ادراك الاختلاف بين في عملهم.

4. * المسمى الوظيفي

حدد دائرة واحدة فقط

عامل مهني

اداري

استاذ

☐
☐
☐

5. * الخبرة المهنية

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من 7 سنوات

من 8 إلى 14 سنة

من 15 إلى 21 سنة

أكثر من 22 سنة

☐
☐
☐
☐

6. * عدد سنوات الانخراط في النقابة

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

☐
☐
☐
☐

اسئلة الدراسة

يتضمن هذا القسم جملة من الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة بمنهجية القيادة التحويلية والأهداف الاستراتيجية

أولاً: القيادة التحويلية

يقصد بها: القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية

دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق ابعاد القيادة التحويلية من طرف قيادات نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين في المكتب الولائي ادرار و الوقوف على مدى مساهمة هذا النوع من القيادة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه النقابة

***مطلوب**

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس *

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر

☐

أنثى

☐

2. العمر *

حدد دائرة واحدة فقط.

اقل من 25 سنة

☐

من 26 إلى 35 سنة

☐

من 36 إلى 45 سنة

☐

اكبر من 46 سنة

☐

3. المزهل العلمي *

حدد دائرة واحدة فقط.

ثانوي قائل

☐

مستوى تقني سامي

☐

ليسانس

☐

ماستر فاكتر

☐

7. * البعد الأول: التأثير المثالي

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتصرف رئيس النقابة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع	☐	☐	☐	☐	☐
لدى رئيس النقابة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من أجل المطالبة بالحقوق	☐	☐	☐	☐	☐
يعطي رئيس النقابة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المنخرطين	☐	☐	☐	☐	☐
يركز رئيس النقابة على أن يكون لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة النقابة	☐	☐	☐	☐	☐
يتجاوز رئيس النقابة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	☐	☐	☐	☐	☐

8. * البعد الثاني: الاستشارة الفكرية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يشارك رئيس النقابة المنخرطين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل	☐	☐	☐	☐	☐
يعطي رئيس النقابة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
يشجع رئيس النقابة جميع المنخرطين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة	☐	☐	☐	☐	☐
يحاول رئيس النقابة باستمرار التعرف على ما يود المنخرطين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم	☐	☐	☐	☐	☐
ينظر رئيس النقابة إلى مطالبهم دوماً على أنها قابلة للتحقيق	☐	☐	☐	☐	☐

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف جماعية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. يقوم القائد التحويلي بتقديم رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، مما يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام والعمل بجد تتركز على ثلاث أبعاد

رق م	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : التأثير المثالي				
1	يتصرف رئيس الشركة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع			
2	لدى رئيس الشركة القدرة على إقناع المنخرطين لزيادة حماسهم من أجل المطالبة بالحقوق			
3	يعطي رئيس الشركة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المنخرطين			
4	يركز رئيس الشركة على أن يكون لدى المنخرطين فهم مشترك لأهداف ورسالة الشركة			
5	يتجاوز رئيس الشركة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة			
البعد الثاني : الاستشارية الفكرية				
6	يشارك رئيس الشركة للموظفين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل			
7	يعطي رئيس الشركة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة			
8	يشجع رئيس الشركة جميع الموظفين على المشاركة في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه النقابة			
9	يحاول رئيس الشركة باستمرار التعرف على ما يود الموظفون تحقيقه لتحسين ظروف عملهم			
10	ينظر رئيس الشركة إلى مطالبهم دوماً على أنها قابلة للتحقيق			
البعد الثالث : التحفيز الإلهامي				
11	يغرس رئيس الشركة في أنفس المنخرطين روح العمل الجماعي وحب التحدي			
12	يغرس رئيس الشركة في أنفس الموظفين روح العمل الجماعي وحب التحدي			
13	يقدم رئيس الشركة الشكر والثناء وحتى شهادات التقدير من أجل تشجيع العمل			
14	يشجع رئيس الشركة دائماً الموظفين لتحقيق معظم مطالبهم			

15	يشعر رئيس الشركة الموظفين بأهمية العمل النقابي		
----	--	--	--

المتغير الثاني : تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمثل عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة. فهو يتطلب وضع خطة واضحة، وتحديد مؤشرات قياس الأداء، وتخصيص الموارد بشكل ف عال. من خلال الالتزام بالتوجيهات الاستراتيجية والرؤية المحددة، تستطيع المؤسسات تنسيق جهودها وتحقيق النتائج المرغوبة. في عالم سريع التغير، يعد تحقيق هذه الأهداف أمرًا أساسيًا للحفاظ على التنافسية والنمو المستدام وتركز على ثلاث ابعاد:

1-المسؤولية الاجتماعية

2- التطوير الاداري

3-النمو

رق م	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : المسؤولية الاجتماعية				
1	عمل رئيس الشركة على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة للمنخرطين ويعمل على تحسين مستوى			
2	يوفر رئيس الشركة فرصا متكافئة للاستفادة من جميع الخدمات المناسبة لطلباتهم دون محبات او تمييز			
3	يقدم رئيس الشركة الحلول والمقترحات للشركة			
4	يلتزم رئيس الشركة بأخلاقيات الأعمال ومواثيق العمل			
5	يستعمل رئيس الشركة أساليب واضحة ويتحرى الصدق في التعامل			
البعد الثاني : التطوير الإداري				
6	يعول رئيس الشركة على التكوين النقابي من تنظيم للملتقيات والدورات التدريبية لتنمية الوعي			
7	يعمل رئيس الشركة على تحسين وتنويع طرق التفاوض			
8	قوم رئيس الشركة بمواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتوسيع العمل			
9	يستعين رئيس الشركة بمجموعة من المختصين الذين يحتاجهم العمل			
البعد الثالث : النمو				

			10	عمل رئيس الشركة على توسيع التنظيم وظم الميزيد من الموظفين
			11	يتزايد عدد الفروع والمكاتب التابعة للشركة باستمرار
			12	يتمسك الموظفين بالشركة ولا يتخلون عن انتسابهم لها بسهولة

Midocean University

Faculty of Management

Department / Specialization project management



The Impact of Transformational Leadership on Achieving Strategic Goals: applied to Sand Al hayat Real Estate Company in Jeddah

Student name

Kholuod abdo hassan

222001706

Final Project - 2

Faculty of Management – Midocean University

Supervisor

Dr. Abdel Halim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Third of Semester - 2025