

أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية:  
دراسة حالة الشركة الكويتية العقارية القابضة

د. فؤاد ناصر صالح الجلال  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد



## أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية : دراسة حالة الشركة الكويتية العقارية القابضة د. فؤاد ناصر صالح الجلال

### مستخلص البحث:

هدفت الدراسة، إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي، في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة، والتعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية الذكاء الاستراتيجي فيها. واستخدمت الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري وموظفي الشركة الكويتية العقارية القابضة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (112) وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (تسعة وثمانين 89) موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- 1- يولي الذكاء الاستراتيجي اهتمامًا كبيرًا، لتنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة
- 2- أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى موظفي الشركة الكويتية العقارية القابضة مرتفع.
- 3- أن مستوى تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة مرتفع.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، تنمية الجدارات القيادية، الدافعية، المنافسين.

## **Abstract**

The study Aimed to identify the impact of strategic intelligence on developing leadership Competencies in the Kuwait Real Estate Holding Company, and to identify the difficulties that reduce the effectiveness of strategic intelligence in the Kuwait Real Estate Holding Company. The study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of Managers and employees in the Kuwait Approach Holding Company. the study content (112). Arandom sample of (89) employees was selected. Data was collected using. The quotidian tool. The study Mead SPSS Program to namely date of the quotidian questions. The study reached a set of results, the most important of Which are the following:

- 1-Strategic intelligence pays, great attention to developing leadership competencies in the Kuwait Real Estate Holding Company.
- 2- The level of strategic intelligence in the Kuwait Real Estate Holding Company is High.
- 3- The level of leadership Competencies development in the Kuwait Real Estate Holding Company is High.

**Keywords:** strategic intelligence, leadership competencies development.

## المقدمة:

تبنى العديد من المنظمات نماذج، وخرائط جداريات قيادية مختلفة، يجب أن يمتلكها قادة المنظمات الحاليون، أو المحتمل توليهم لمناصب قيادية مستقبلاً. كما يمكن للمنظمات - ومن خلال عملية قياس الجداريات القيادية - الحصول على البيانات المفيدة في عملية اختيار وانتقاء القادة، الذين يتمتعون بالجداريات المطلوبة، بالإضافة إلى إمكان وضع وصياغة خطط وبرامج التطوير القيادية. إذ امتلاك الجداريات القيادية المناسبة، يمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأي منظمة؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغيرات، والاستفادة من الفرص، في بيئة تتصف بالاضطراب وعدم اليقين.

ويتجسد الدور الاستراتيجي للقدرة التنظيمية الديناميكية، بتلبية احتياجات المنظمة، وإدارة مواردها بالشكل المناسب للتكيف، مع التقلبات المستمرة لبيئة العمل؛ لضمان بقائها واستمراريتها، حيث تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، رغم افتقاره إلى تعريف دقيق. وكان أول استخدام له في العمليات العسكرية، في القرن الرابع قبل الميلاد؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في زمن (Sun Tzu) الذي أكد في كتاباته، على ضرورة معرفة العدو ومعرفة قدراتك؛ كي لا تخاف خوض المعارك. وهذا دليل على أهمية استخدام القائد؛ لذكائه في جمع المعلومات عن العدو، ومعرفة المصادر والقدرات المتوفرة لديه (Dowell, McDowell 2009:21).

"إلا أن الاهتمام في موضوع الذكاء الاستراتيجي، تزايد في بدايات القرن الواحد والعشرين، إذ بدأت المنظمات - وخصوصاً الكبيرة منها - بتشكيل ما يسمى بفرق الذكاء الاستراتيجي الموصول إلى ما يسمى بمجتمع الذكاء الاستراتيجي؛ وذلك لتمكين من الاستجابة إلى متطلبات المجتمع الدولي خصوصاً في ظل العولمة" (الطائي، 2015، 35).

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التطورات المتسارعة التي تحدث في عصر المعلومات، وما شهدته من تطورات في كافة المجالات، وكذلك التغيرات في متطلبات الوظائف، والتوسع الكبير في الحاجة إلى المهارات والخبرات والمعارف المتميزة - بجانب تعقيد العمل وحاجته لعاملين موهوبين لديهم القدرة على دعم المنظمة في بيئة العمل - أصبح لزاماً علينا البحث عن أنواع جديدة من القادة، تتمتع بصفات خاصة قادرة على الارتقاء بالمؤسسات، والوصول إلى التميز والريادة.. وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتعددة، فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وكذلك تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها.

وبناءً على ذلك تبرز مشكلة الدراسة، في محاولة التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية الذكاء الاستراتيجي، في تنمية الجداريات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.

ومن هذا المنطلق، فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجداريات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجداريات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟

- 2- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 3- ما مستوى تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 4- ما مستوى الاستشراف في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 5- ما مستوى الرؤية المستقبلية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 6- ما مستوى الشراكة في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 7- ما مستوى الدافعية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية وذلك من خلال الآتي:

- 1- قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 2- التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 3- التعرف على مستوى تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 4- التعرف على مستوى الاستشراف في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 5- التعرف على مستوى الرؤية المستقبلية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 6- التعرف على مستوى الشراكة في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟
- 7- التعرف على مستوى الدافعية في الشركة الكويتية العقارية القابضة؟

#### أهمية الدراسة:

##### أولاً.. الأهمية النظرية:

- 1- تعد هذه الدراسة رافداً للدراسات الحديثة في مجال الذكاء الاستراتيجي؛ من خلال التعرف على تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 2- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى؛ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت إليه من توصيات.

##### ثانياً.. الأهمية العملية:

- 1- أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية.
- 2- زيادة إدراك الإدارة العليا للشركة الكويتية العقارية القابضة بموضوع الذكاء الاستراتيجي لما له من أثر في تنمية الجدارات القيادية.
- 3- إظهار أهمية الذكاء الاستراتيجي لدى كل الإدارات العليا في الشركة الكويتية العقارية القابضة من أجل تنمية الجدارات القيادية.
- 4- بيان أثر الذكاء الاستراتيجي وتنمية الجدارات القيادية من خلال أبعادها.
- 5- لفت نظر المسؤولين في الشركة الكويتية العقارية القابضة إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الجدارات القيادية.

#### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة.

**نموذج الدراسة:**

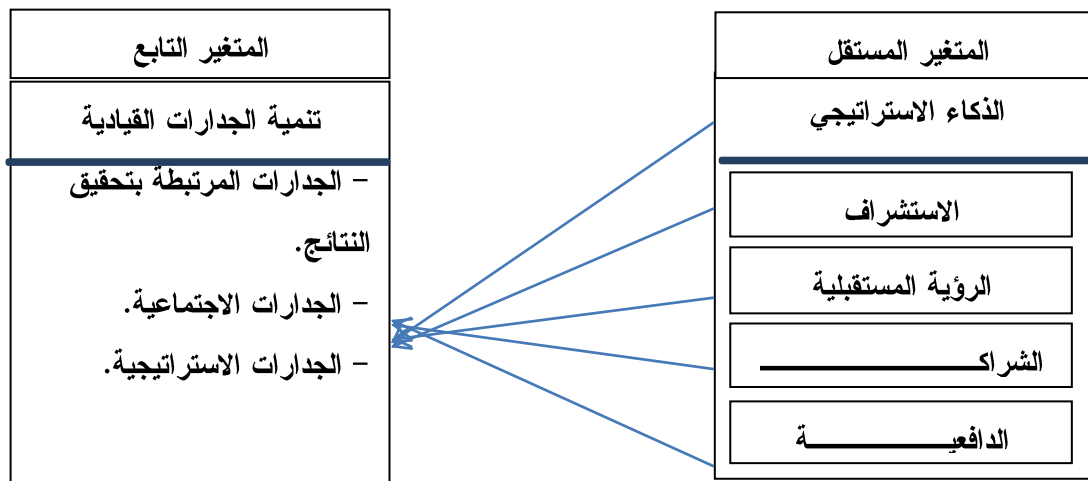
تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة؛ استنادًا إلى مجموعة من النماذج والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً. أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل):

من خلال الدراسات السابقة - التي تم الاطلاع عليها - فقد تم تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكرارًا في تلك الدراسات، وأكثر تناسبًا مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثلة في: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية.

ثانيًا. أبعاد تنمية الجدارات القيادية (المتغير التابع):

اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد تنمية الجدارات القيادية والمتمثلة في الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية، الجدارات الاستراتيجية. ويوضح ذلك الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة اعتمادًا على الدراسات السابقة

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أكثر انسجامًا مع طبيعة وأهداف الدراسة.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات:

### 1- مصادر ثانوية:

المصادر والمراجع والرسائل الجامعية والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 2- مصادر أولية:

تم تصميم استبانة ووزعت على عينة الدراسة خصيصاً؛ لجمع البيانات التي ستغطي فرضيات الدراسة.

## حدود الدراسة:

تركزت الدراسة على الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعادها (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية) في تنمية الجدارات القيادية بأبعاده (الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، الجدارات الاجتماعية، الجدارات الاستراتيجية) في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 2- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة مدراء وإداريين الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 3- الحدود المكانية: الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 4- الحدود الزمانية: من (2024-2025).

## الدراسات السابقة:

أولاً. الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع (الذكاء الاستراتيجي، تنمية الجدارات القيادية):

- 1- دراسة نعمة (2023). بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتم اختيار العينة العشوائية المكونة من (33) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:
  - هناك علاقة ذات ارتباط معنوية بين المتغيرات وأبعادها.
  - هناك علاقة تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة.
  - دراسة مرسى (2018) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة، إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي الذي يتضمن (الاستشراف، الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية) وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وتم اختيار العينة العشوائية المكونة من (250) سيدة من قيادات المؤسسات التربوية من الوكلاء والمديرين بالمدارس في مدينة عرعر في الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:
    - وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) بين الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار، القيادة الفعالة.
    - وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء الاستراتيجي ومستوى التعليم واتخاذ القرار والقيادة التفاعلية.



## ثانيًا. الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي):

- 1- دراسة الشمري وآخرون (2021) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - العراق.

هدفت الدراسة، إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في أقسام الشعب والشعب الإدارية في جامعة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وتم اختيار عينة الدراسة ضمن العينة الطبقية العشوائية مكونة من (113) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

  - وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة.
  - مستوى الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في أقسام الشعب والشعب الإدارية في جامعة بغداد متوسط.
  - دراسة مرزوك (2020) بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي - العراق.

هدفت الدراسة، إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي؛ وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة المكونة من (280) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

    - وجود أثر للذكاء الاستراتيجي للقيادات المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.
    - أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي للقيادات والتميز التنظيمي، كانت بمستوى مرتفع.

  - ثالثًا. الدراسات التي تناولت المتغير التابع:
  - 1- دراسة عبد اللطيف (2021) بعنوان: أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية.

هدفت الدراسة، إلى اختيار أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، واختيار الأثر المعدل لعدم اليقين والقطاع (عام - خاص) على تلك العلاقة وذلك لدى المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والعليا في المصارف السورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقية العشوائية التناسبية بواقع (120) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

    - يوجد أثر معنوي للجدارات القيادية - بأبعادها المختلفة - في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف عينة الدراسة.
    - تؤدي حالة اليقين البيئي دورًا معنويًا في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.
    - دراسة العريفي، البشر (1443) بعنوان: تطورات الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهي جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت استمارة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل المكونة من (85) رئيسة قسم، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3,73 من 500) وتم ترتيب أبعاد الجدارات القيادية تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي: بعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (3,90 من 500) ويليه بعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج بمتوسط حسابي (3,80 من 500) وأخير بعد الجدارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3,48 من 500)

- أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,37 من 500) على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية

#### رابعاً. الدراسات الاجنبية:

1- دراسة Shadar Oluseyi, A, Hammed (2009) بعنوان: معرفة أثر الدافعية وفاعلية القيادة وإدارة الوقت على أداء الأفراد العاملين.

هدفت الدراسة، معرفة أثر الدافعية وفاعلية القيادة وإدارة الوقت على أداء الأفراد العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (300) عامل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- هنالك علاقة قوية ما بين المتغيرات المستقلة (الدافعية، فاعلية القيادة، إدارة الوقت) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) أكثر المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع هو فاعلية القيادة.

2- دراسة Pauker et al (2000). بعنوان: Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions

هدفت الدراسة إلى اكتشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات هامة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الاستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع وارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وتم تطبيق الدراسة على عينة من شركات عالمية صناعية وخدمية (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler) وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية - وخصوصاً لدى متخذي القرار - لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقت هذه الدراسة إلى (ست 6) دراسات عربية ودراستين أجنبيتين، من خلالها لاحظ الباحث أن هناك دراستين تناولتا المتغيرين المستقل والتابع، ودراستين تناولتا المتغير المستقل، ودراستين تناولتا المتغير التابع، ودراستين أجنبيتين تناولتا دراسة المتغير المستقل، ودراسة المتغير التابع، نوضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال أربعة محاور كما يلي:

أولاً. أوجه الاتفاق:

من خلال المقارنة - بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية - لاحظ الباحث اعتماد كل الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسات السابقة برنامج الحزم الإحصائي (SPSS) معتمدة على الاستبانة، وهذا ما ينطبق مع الدراسة الحالية. أما من حيث المتغيرات، فقد تناولت دراسة نعمة (2023) ودراسة مرسى (2018) نفس المتغيرين التابع والمستقل للدراسة الحالية، بينما دراسة الشهري وآخرون (2021) ودراسة مرزوك (2020) فقد تناولت المتغير المستقل، في حين أن دراسة عبداللطيف (2021) ودراسة العريفي، البشر (1443) تناولت المتغير التابع.

أمّا الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة Pauker et al (2009) Shadar Oluseyi.A, Hammed (2009) المتغير التابع، ودراسة Pauker et al (2000) تناولت المتغير المستقل.

## ثانياً. أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الحدود الزمانية، والمكانية، ومجتمع الدراسة.

## ثالثاً. ما استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- كيفية تحديد عينة الدراسة واختيارها.
- 2- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة واختيار المنهج المناسب.
- 3- معرفة واقع الذكاء الاستراتيجي في القطاع العقاري بحدود مكانية مقارنة.
- 4- تتبع الدراسات السابقة وتكوين الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة.

## رابعاً. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- بحث الإدارة العليا بالشركات والمنظمات الخاصة بالعمل على تفعيل الذكاء الاستراتيجي وذلك للتأثير على العاملين، وحثهم على الاستشراف والشراكة، وتحفيزهم ودفعهم والاهتمام بأفكارهم، وتنميتها.
- 2- كشفت الدراسة عن مستوى تنمية الجدارات في الشركة الكويتية العقارية القابضة.
- 3- تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي ربطت بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتنمية الجدارات القيادية حسب علم الباحث.

## أولاً. الذكاء الاستراتيجي:

## 1- تعريف الذكاء الاستراتيجي:

عُرف بأنه "مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات، ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها؛ لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب" (Clar,G,) 2000,71).

كما عُرف بأنه " العملية أو الأداة التي من خلالها يتم جمع المعلومات، التي تساعد صنّاع القرار في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. ثمّ تحليل هذه المعلومات لتعجيل قراراتهم في التنبؤ، والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب، يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً" (العزاوي، 2010، 140).

## 2- خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الإستراتيجي - كغيره من أنماط الذكاء - بجملة من الخصائص والسمات هي (صالح وآخرون، 2010، 147):

- أ. الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- ب. الجمع للبيانات ذات المغزى.
- ج. التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- د. المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات.
- هـ. الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

## 3- مراحل الذكاء الاستراتيجي:

هناك العديد من المراحل نوردتها كالتالي (ابن خديجة، سوامية، 2017، 18):

- أ. مرحلة الاستشعار:  
تتمثل في تعزيز قدرة القادة الموصول إلى مؤشرات التغير في بيئة المنظمة.
- ب. مرحلة الجمع:  
وتتمثل بالوسائل والأساليب التي يتم من خلالها جمع البيانات ذات الصلة بالمنظمة.
- ج. مرحلة التنظيم:  
وهي عملية تنظيم البيانات، وإخراجها على شكل مصادر للمعلومات.
- د. مرحلة المعالجة:  
هي عملية تحميل البيانات، والحصول من خلالها على المعلومات.
- هـ. مرحلة الاتصال:  
وهي عبارة عن تسهيل الوصول إلى المعلومات وإيصالها للمستخدمين.
- و. مرحلة الاستخدام:

عبارة عن اعتماد المعلومات التي تم تجميعها في وضع الخطط وصناعة القرارات.

## 4- أهداف الذكاء الاستراتيجي:

إنّ للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة هي كما يلي (صالح وآخرون، 2010، 147):

- أ. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة، بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك.
- ب. تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- ج. تشكيل القنوات لدى صنّاع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات والسياسات الإبداعية.

د. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجالات البحث والتطوير وغيرها.

هـ. تقديم الأفكار الهادفة، التي تحوّل الابتكارات والاختراعات إلى سلع أو خدمات قابلة للتداول.

و. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

ز. توفير معلومات استراتيجية، تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحبط بها حالياً، ومستقبلاً.

#### 5- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

##### أ. الاستشراف:

تعبير عن قابلية القائد، بالتفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية:

(1) اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.

(2) نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات؛ بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، واستشعار التغيرات البيئية، في صورة قوية غير مرئية.

(3) توفير طاقة استقرائية، تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

(4) استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية، وتعزيز خياراتهم، والارتقاء بمعرفتهم، وخبراتهم العملية (الخفاجي، البغدادي، 2001، 152).

##### ب. التفكير المنظم:

يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر، أكثر من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها بعضها مع بعض، ثم تقييمها من حيث: علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها بعضها مع بعض؛ من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Davis, 2002,6).

ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً، أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (صالح وآخرون، 2010، 180).

##### ج. الرؤية الاستراتيجية:

إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة، عنصران ضروريان في القيادة الاستراتيجية، دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري. أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها، وأنواع حالات السوق طويلة الأجل، التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها، وتحدد تخطيط مسار الشركة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة الآتية إلى أين سوف تتحرك؟ وما طبيعة التغيرات على عمل الشركة الحالي؟

وأن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها، لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف إلى صياغة شعار جذاب للشركة، بل إنه يعد تدريباً على التفكير الحذر، في الاتجاه الذي يجب على الشركة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح.

ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها، وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام (علي أبو أصبع، 2018، 11).

(1) التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة، توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حاليًا، وتوضح مكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.

(2) استخدام مضمون الرسالة المستهدفة، كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي، الذي يجب على الشركة أن تتبعه.

(3) التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها.

**د. الشراكة:**

تعكس الشراكة قدرة القائد الذي استراتيجيًا، على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات، أو اندماجات - مع شركات أخرى - في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشركات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك لكونها:

(1) أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة، التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات، وتقليل التكاليف، وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

(2) إحدى آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

(3) إطار عمل تعاوني؛ للتحرك في الموارد النادرة، وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.

(4) تشجيع حاجات المستفيدين وتوسع نطاق خدمتهم، مع الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد، ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

(5) تتخلص من الجمود وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها (العزاوي، 2010، 152).

#### ه. الدافعية:

تعتبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة؛ لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، وكذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد، وحثه على القيام بعمل معين. وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك، يعبر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد. وكذلك عن أدائه لعمله، ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه؛ بما يشير إلى أهمية تمتع القائد بالذكاء بين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة (Xu, 2007:122).

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة، على التخطيط طويل الأمد، ويمكنها من توقع التغيير وإدارته. كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمديرين تفهم وتبصر الوسائل المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه (الذكاء الاستراتيجي) من فحص بيئة عمل المؤسسة وتحدد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة (علي أبو أصبع، 2018، 11).

## 6- أنظمة الذكاء الاستراتيجي:

وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي (Maccoby,2001,2):

أ. النظام الميكانيكي: إذ تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

ب. النظام العضوي: وهو كجسم الإنسان؛ إذ تصمم أجزاء هذا النظام وراثيًا للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل بالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

ج. النظام الاجتماعي: الأجزاء الآدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

ثانيًا. تنمية الجدارات القيادية:

تعريف الجدارة: عُرِّفت بأنها: هي مجموعة المهارات والوظائف والسلوكيات اللازمة للموظف لتأدية مهامه بكفاءة وفاعلية (الجلال، 2025، 119).

وعُرِّفت بأنها: القدرة على الأداء الصحيح لنشاط معين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان، وفقًا للمعايير والتعليمات المحددة لذلك (هاشم، السلامة، 2020، 85-147).

تعريف الجدارات القيادية: عُرِّفت بأنها: سلوكيات قيادية تسهم في تحقيق التفوق في العمل، وتقديم الأداء المتميز من خلال استخدام منهج قائم على الجدارات القيادية (Rohana & Abdullah, 2017).

خصائص الجدارة:

هناك العديد من الخصائص نوضحها كما يلي (رياض، 2009، 9):

أ. الخاصية الكامنة (الضمنية) وتتمثل في:

(1) الدوافع:

هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة (مثال) (دائمًا ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم، وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها) كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة.

(2) الصفات:

هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات (مثال) (زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل) كما إن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة، من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.

(3) المفهوم الذاتي:

هي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية (مثال) (تعتبر الثقة بالنفس - أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً - جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص) وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية، يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على - المدى القريب - في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره (رياض، 2009، 9).



## ب. الخاصية الظاهرة:

(1) المعرفة: هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين (مثال) (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) والمعرفة جدارة مركبة؛ فالدرجات في اختبار المعرفة، عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة، تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع، في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

(2) المهارة: هي القدرة على أداء وإدارة المهام الوظيفية وهي تشمل المهارات (الفنية، الإدارية، القيادية، السلوكية) (إسماعيل، 2013، 114)

الجدارات المهمة المستقبلية:

وتشمل الجدارات التي تعتبر متزايدة الأهمية في منظمات المستقبل تلك، والتي تتمثل في الجدارات الوظيفية المستقبلية ما يلي (الجلال، 2025، 110):

## 1- جدارات القيادة العليا وتشمل:

أ. التفكير الاستراتيجي: وهو القدرة على تفهم اتجاهات البيئات، ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية؛ وذلك من أجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلى.

ب. قيادة التغيير: وهي القدرة على تبليغ رؤية معقدة لاستراتيجية المؤسسة، بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلى الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب، وهي أيضًا التصرف كراعي ومساند للابتكار والأعمال الحرة.

ج. بناء إدارة العلاقات: وهي المقدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة، مكونة من أولئك الذين ليس للتنفيذي سلطة رسمية عليهم، والتأثير على تلك الشبكات.

## 2- جدارات المديرين التنفيذيين:

أ. المرونة: وهي الرغبة والقدرة على تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة؛ من أجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في منظماتهم.

ب. تنفيذ التغيير: ويعني ذلك القدرة على قيادة التغيير؛ من أجل تبليغ حاجة المنظمة إلى التغيير إلى زملاء العمل. ويشمل تنفيذ التغيير كذلك، ومهارات إدارة التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب.

ج. نوعية الابتكار في الأعمال الحرة: دوافع مناصرة منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة.

د. تفهم الآخرين: القدرة على تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائهم حق قدرها.

هـ. التمكين: وهو يعني تقاسم المعلومات، وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة، وتعزيز وتطوير الموظفين ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى.

و. القابلية للنقل: وهي القدرة على التكيف بسرعة، والعمل بكفاءة في بيئات مختلفة؛ بحيث يكون المدير قابلاً للعمل في مناصب وأماكن مختلفة.



## 3- جدارات الموظفين (الجلال، 2025، 110):

أ. المرونة في التعامل مع التغيير:

أي الاستعداد للنظر إلى التغيير؛ على أنه فرصة سانحة وليس تهديداً.

ب. دوافع البحث عن المعلومات والقدرة على التعلم:

تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية، ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين.

ج. دوافع الانجاز:

الدافع للابتكار والتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

د. دوافع العمل تحت ضغوط العمل:

ويعني ذلك مزيجاً من: المرونة، وحوافز الإنجاز، ومقاومة الضغوط والولاء للمنظمة.

هـ. التعاون:

القدرة على التعاون مع الغير في مجموعات متعددة النظم، ومع زملاء العمل.

و. التوجه نحو خدمة العملاء:

الرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المساعدة لهم، وتفهم الآخرين، والاستماع إلى حاجات العملاء ومشاعرهم.

#### الدراسة الميدانية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

معادلة ألفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات، تحليل البيانات الشخصية، التوزيع التكراري للآراء، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (كاي تربيع).

#### اختبار الصدق والثبات:

قام الباحث باختبار الثبات لعبارات الاستبيان ككل، واختبار الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة.

العبارة	الفا كرونباخ
محور الاستشراف.	0.74
محور الرؤية المستقبلية.	0.72
محور الشراكة.	0.73
محور الدافعية.	0.71
محور تنمية الجدارات القيادية.	0.73

\* المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Minitab، 2025م.

من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات، نجد أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث أعلى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.74) بحسب محور الاستشراف وهو ثبات مرتفع وأدنى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.71) بحسب محور الدافعية، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة، تتمتع بالثبات الداخلي

لمحاورها، مما مكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

تحليل البيانات الشخصية:

- البيانات الشخصية:

ويمكن توضيحها في الآتي:

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس	
70.8	63	ذكر	النوع
29.2	26	أنثى	
<b>100%</b>	<b>89</b>	<b>الإجمالي</b>	العمر
6.7	6	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	
34.9	31	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
25.9	23	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
20.2	18	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	
12.3	11	من 60 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>89</b>	<b>الإجمالي</b>	
12.35	11	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
18.0	16	دبلوم متوسط	
40.44	36	بكالوريوس	
3.3	3	دبلوم عالي	
15.08	14	ماجستير	
10.11	9	دكتوراه	
<b>100 %</b>	<b>89</b>	<b>الإجمالي</b>	سنوات الخبرة
20.22	18	أقل من خمس سنوات	
47.19	42	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
32.59	29	من 10 سنوات فأكثر	
<b>100%</b>	<b>89</b>	<b>الإجمالي</b>	

\*المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2025م.

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة بحسب النوع من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.8)، من إجمالي العينة، وكانت غالبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية 30 سنة إلى أقل من 40 سنة (34.9)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (40.44)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة من فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (47.19) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول (3) يبين إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي:

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

وبناءً عليه، كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك موافقة وكلما قلَّ الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك عدم موافقة.

### نتائج اختبار الفرضيات

الإحصاء الوصفي والاستدلالي لمتغيرات الدراسة:

للقيام بتحليل البيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم استخدام اختبار (t) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والانحراف المعياري والمتوسط المرجح، وتم اعتماد مستوى دلالة 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها، وايضاً تم استخدام ارتباط بيرسون لقياس الأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: الاستشراف.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
تهتم إدارة الشركة بالتطوير الاستراتيجي.	1.122	3.31	32.51	0.00	5	أوافق
تتمتع إدارة الشركة بقدرات شخصية وامكانيات ذاتية تساعدها على التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	1.150	3.59	29.57	0.01	3	أوافق
تعتمد إدارة الشركة على التحليل المنهجي للتعقيد البيئي.	1.147	3.41	29.26	0.00	4	أوافق
تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على التنبؤ المستقبلي للاستراتيجيات طويلة المدى.	1.081	3.80	31.27	0.01	1	أوافق
تهتم إدارة الشركة بتشخيص التهديدات الحرجة للبيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على التوجه المستقبلي لها.	1.096	3.71	34.62	0.00	2	أوافق
تعمل إدارة الشركة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.	1.097	3.30	37.61	0.02	6	محايد

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss.2025م

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم إدارة الشركة بالتطوير الاستراتيجي " (3.31) بانحراف معياري قدره (1.122) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (32.51) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تتمتع إدارة الشركة بقدرات شخصية وإمكانات ذاتية تساعد على التعاطي مع الأحداث المستقبلية " (3.59) بانحراف معياري قدره (1.150) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (29.57) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تعتمد إدارة الشركة على التحليل المنهجي للتعقيد البيئي " (3.41) بانحراف معياري قدره (1.147) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (29.26) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على التنبؤ المستقبلي للاستراتيجيات طويلة المدى " (3.80) بانحراف معياري قدره (1.081) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (31.27) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة، لصالح الموافقين على هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم إدارة الشركة بتشخيص التهديدات الحرجة للبيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على التوجه المستقبلي لها " (3.71) بانحراف معياري قدره (1.096) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (34.62) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
6. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تعمل إدارة الشركة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة " (3.30) بانحراف معياري قدره (1.097) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (37.61) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح المحايدين على هذه العبارة.

جدول رقم (5) معامل الارتباط بيرسون بين الاستشراف وتنمية الجدارات القيادية:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة	نتيجة العلاقة
0.84	0.02	معنوية	علاقة طردية قوية

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م

من الجدول (5) نلاحظ أن الارتباط بين الاستشراف وتنمية الجدارات القيادية قوي، إذ إن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية وموجبة وهي (0.84) ودرجة الارتباط معنوية (0.02) ما يدل على وجود أثر قوي. أي إن إجابات المبحوثين تتميز إجابة دون غيرها. بناء على هذا، تتأكد صحة الفرضية التي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف وتنمية الجدارات القيادية، في الشركة الكويتية العقارية القابضة "

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: الرؤية المستقبلية

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
تحرص إدارة الشركة على بناء المسار المستقبلي بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي	1.055	3.49	34.42	0.02	4	أوافق
تجسد إدارة الشركة الرؤية في واقع ملموس يلتسمه العملاء من أدائها المتميز	1.112	3.66	28.99	0.01	2	أوافق
تركز إدارة الشركة في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها	1.226	3.48	39.22	0.00	5	أوافق
تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف	1.123	3.37	37.93	0.02	6	محايد
تحدد إدارة الشركة التوجه الاستراتيجي الذي يخدم حصول الشركة على موقع تنافسي ملائم	1.042	3.69	31.99	0.02	1	أوافق
تمتلك إدارة الشركة القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الايمان بالرؤية الاستراتيجية	1.243	3.61	36.48	0.01	3	أوافق

\* المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحرص إدارة الشركة على بناء المسار المستقبلي بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي " (3.49) بانحراف معياري قدره (1.055) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (34.42) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح المحايدين على هذه العبارة.

2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تجسد إدارة الشركة الرؤية في واقع ملموس يلتسمه العملاء من أدائها المتميز " (3.66) بانحراف معياري قدره (1.112) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (28.99) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تركز إدارة الشركة في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها " (3.48) بانحراف معياري قدره (1.226) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (39.22) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة الخارجية؛ لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية، للوقوف على نقاط القوة والضعف " (3.37) بانحراف معياري قدره (1.123) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (37.93) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح المحايدون على هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحدد إدارة الشركة التوجه الاستراتيجي، الذي يخدم حصول الشركة على موقع تنافسي ملائم " (3.69) بانحراف معياري قدره (1.042) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (31.99) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
6. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تمتلك إدارة الشركة القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الايمان بالرؤية الاستراتيجية " (3.61) بانحراف معياري قدره (1.243) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (36.48) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول رقم (7) معامل الارتباط بيرسون بين الرؤية المستقبلية وتنمية الجدارات القيادية:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة	نتيجة العلاقة
0.86	0.00	معنوية	علاقة طردية قوية

\* المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss.2025م

من الجدول (7) نلاحظ أن الارتباط بين الرؤية المستقبلية وتنمية الجدارات القيادية قوي، إذ إن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية وموجبة وهي (0.86) ودرجة الارتباط معنوية (0.00) ما يدل على وجود أثر قوي. أي أن إجابات المبحوثين تحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية وتنمية الجدارات الوظيفية في الشركة الكويتية العقارية القابضة "

جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث: الشراكة

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
تمتلك إدارة الشركة القدرة على إقناع الآخرين بإقامة تحالفات استراتيجية معهم	0.911	3.61	37.19	0.00	3	أوافق
تشجع إدارة الشركة العاملين على التفاعل والعمل ضمن فريق واحد	1.174	3.65	33.24	0.02	2	أوافق
تعمل إدارة الشركة على اتخاذ قرارات أعمالها بالتشاور والتنسيق مع المنظمات الأخرى	1.150	3.59	29.57	0.01	4	أوافق
تحرص إدارة الشركة على تشجيع فرق العمل لزيادة التفاعل بين الموظفين وتبادل المعرفة	1.055	4.09	36.42	0.02	1	أوافق
تهتم إدارة الشركة بخلق التوازن بين المشاركة الطبيعية للإبداع والحوافز المناسبة لضمان استمرارية الابتكار	0.951	3.58	30.89	0.01	5	أوافق
ترى إدارة الشركة أن في الشراكة مع المنظمات الأخرى حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها	1.024	3.56	34.29	0.00	6	أوافق

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss.2025م

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تمتلك إدارة الشركة القدرة على إقناع الآخرين بإقامة تحالفات استراتيجية معهم" (3.61) بانحراف معياري قدره (0.911) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (37.19) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تشجع إدارة الشركة العاملين على التفاعل والعمل ضمن فريق واحد" (3.65) بانحراف معياري قدره (1.174) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (33.24) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تعمل إدارة الشركة على اتخاذ قرارات أعمالها بالتشاور والتنسيق مع المنظمات الأخرى " (3.59) بانحراف معياري قدره (1.150) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (29.57) بمستوى معنوية (0,01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحرص إدارة الشركة على تشجيع فرق العمل لزيادة التفاعل بين الموظفين وتبادل المعرفة " (4.09) بانحراف معياري قدره (1.055) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (36.42) بمستوى معنوية (0,02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم إدارة الشركة بخلق التوازن بين المشاركة الطبيعية للإبداع والحوافز المناسبة لضمان استمرارية الابتكار " (3.58) بانحراف معياري قدره (0.951) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (30.89) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

6. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " ترى إدارة الشركة أن في الشراكة مع المنظمات الأخرى حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها " (3.56) بانحراف معياري قدره (1.024) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (34.29) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول رقم (9) معامل الارتباط بيرسون بين الشراكة وتنمية الجدارات القيادية:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة	نتيجة العلاقة
083	0.00	معنوية	علاقة طردية قوية

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م

من الجدول (9) نلاحظ أن الارتباط بين الشراكة وتنمية الجدارات القيادية قوي، إذ إن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية وموجبة وهي (0.83) ودرجة الارتباط معنوية (0.00) ما يدل على وجود أثر قوي، أي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة وتنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة "



جدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع: الدافعية.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قيمة t	مستوى المعنوية	الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه
تمتلك إدارة الشركة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية الشركة التي تم وضعها	1.317	3.72	34.58	0.02	2	أوافق
تثير إدارة الشركة الدافعية بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	1.187	3.71	32.67	0.02	3	أوافق
تهتم إدارة الشركة بمكافأة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم	1.095	3.59	31.49	0.00	4	أوافق
تشجع إدارة الشركة على التفاعل بين العاملين وتكوين فريق العمل بينهم	1.244	3.41	36.38	0.00	6	أوافق
تحرص إدارة الشركة على تحفيز العاملين بالتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة	1.302	3.48	39.47	0.01	5	أوافق
تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	1.264	3.75	36.19	0.01	1	أوافق

\* المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تمتلك إدارة الشركة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية الشركة التي تم وضعها" (3.72) بانحراف معياري قدره (1.317) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (34.58) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تثير إدارة الشركة الدافعية بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات" (3.71) بانحراف معياري قدره (1.187) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (32.67) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تهتم إدارة الشركة بمكافأة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم" (3.59) بانحراف معياري قدره (1.095) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (31.49) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تشجع إدارة الشركة على التفاعل بين العاملين وتكوين فريق العمل بينهم" (3.41) بانحراف معياري قدره (1.244) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة t (36.38) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) مما

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحرص إدارة الشركة على تحفيز العاملين بالتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة " (3.48) بانحراف معياري قدره (1.302) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (39.47) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

6. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية " (3.75) بانحراف معياري قدره (1.264) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (36.19) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول رقم (11) معامل الارتباط بيرسون بين الدافعية وتنمية الجدارات القيادية:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة	نتيجة العلاقة
0.85	0.01	معنوية	علاقة طردية قوية

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م

من الجدول (11) نلاحظ إن الارتباط بين الدافعية وتنمية الجدارات القيادية قوي، إذ إن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية وموجبة وهي (0.85) ودرجة الارتباط معنوية (0.01) ما يدل على وجود أثر قوي. إي أن إجابات الباحثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدافعية وتنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة)

جدول رقم (12) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس: تنمية الجدارات القيادية.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قيمة $t$	مستوى المعنوية	الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه
تمتلك إدارة الشركة قدرات تحليلية تمكنها من حل المشكلات	1.291	3.60	32.39	0.02	6	أوافق
تقود إدارة الشركة فرق العمل بكفاءة وفاعلية	1.112	3.66	28.99	0.01	3	أوافق
تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات متميزة مع العاملين	1.268	3.64	35.58	0.00	4	أوافق
تنظم إدارة الشركة الأدوار المنوطة بالعاملين من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لهم	1.125	3.72	37.49	0.01	2	أوافق
تعمل إدارة الشركة على إنجاز الاستراتيجيات الكلية لتحقيق أهدافها المنشودة	1.266	3.74	33.85	0.02	1	أوافق
تمتلك إدارة الشركة الجدارات اللازمة للتخطيط	0.976	3.61	32.99	0.01	5	أوافق

\*المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، 2025م.

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تمتلك إدارة الشركة قدرات تحليلية تمكنها من حل المشكلات" (3.60) بانحراف معياري قدره (1.291) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (32.39) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تقود إدارة الشركة فرق العمل بكفاءة وفعالية" (3.66) بانحراف معياري قدره (1.112) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (28.99) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات متميزة مع العاملين" (3.64) بانحراف معياري قدره (1.268) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (35.58) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تنظم إدارة الشركة الأدوار المنوطة بالعاملين من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لهم" (3.72) بانحراف معياري قدره (1.125) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (37.49) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تعمل إدارة الشركة على إنجاز الاستراتيجيات الكلية لتحقيق أهدافها المنشودة" (3.74) بانحراف معياري قدره (1.266) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (33.85) بمستوى معنوية (0.02) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.
6. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تمتلك إدارة الشركة الجدارات اللازمة للتخطيط" (3.61) بانحراف معياري قدره (0.976) وقد أخذت هذه العينة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وبلغت قيمة  $t$  (32.99) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على هذه العبارة.

## النتائج والتوصيات

### أولاً. النتائج:

- 1- أظهرت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي، يولي اهتمامًا كبيرًا بتنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة
  - 2- أظهرت الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي، في الشركة الكويتية العقارية القابضة مرتفع
  - 3- أظهرت الدراسة أن مستوى تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة مرتفع
  - 4- يولي الذكاء الاستراتيجي في الشركة الكويتية العقارية القابضة اهتمامًا كبيرًا بالشراكة مع العاملين
  - 5- يهتم الذكاء الاستراتيجي في الشركة الكويتية العقارية القابضة بالتنبؤ المستقبلي للاستراتيجيات طويلة المدى.
- ثانياً. التوصيات:

- 1- العمل على الدافعية؛ لدورها في تنمية الجدارات القيادية في الشركة الكويتية العقارية القابضة
- 2- العمل على الاستشراف على كافة المستويات الإدارية في الشركة الكويتية العقارية القابضة
- 3- التركيز على تنمية الجدارات القيادية باستمرار لإيجاد مكان لقطاع العقارات في ظل التنافس المستمر
- 4- تعزيز ممارسة تنمية الجدارات القيادية بكافة أبعاده في الشركة الكويتية العقارية القابضة
- 5- العمل على الاهتمام ببعد الرؤية المستقبلية من قبل الشركة الكويتية العقارية القابضة
- 6- على الشركة الكويتية العقارية القابضة الاهتمام والعمل على بعد الدافعية؛ كونه البعد الأقل ممارسة ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي

## قائمة المراجع:

## أولاً. المراجع العربية:

- 1- بشرى العزاوي (2010) أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 2- دلال العريفي، نجلا البشر (1443) تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، ع33، ج1، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 3- صالح الطائي (2015) سندية الحياي، مدى إدراك القيادات للميكافيلية في منظماتهم، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج5، ع2، العراق.
- 4- صالح وآخرون (2010) الإدارة بالذكاءات نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، داروائل للنشر، الأردن، 2010
- 5- طه رياض (2009) نموذج الجدارة الوظيفية، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- 6- عبد الودود مرزوك، مجدي محمد (2020) أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، مجلة الجامعة العراقية، ع45، مج21، العراق.
- 7- عزة مرسي (2018)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية، بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، ع4، مج39، السعودية.
- 8- علي أبو أصبع (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، كلية التربية، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة إب، اليمن.
- 9- علي نعمة (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة، مجلة الدراسات المستدامة، ع1، مج5، جامعة البصرة، العراق.
- 10- عمار عبداللطيف (2021) أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام\_خاص) دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير (غير منشورة) المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- 11- فؤاد الجلال (2025) الذكاء الاستراتيجي وتنمية الجدارات، الدار العالمية للطباعة والنشر، ط1، القاهرة.
- 12- فؤاد الجلال (2025) المهارات والبرامج التدريبية في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، ط1، القاهرة.
- 13- محمد إسماعيل (2013) دليل الجدارات الوظيفية، معهد الادارة العامة، الرياض.

- 14- محمد الشمري وآخرون (2021) الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة) العراق.
- 15- منصف ابن خديجة، لمية سوامية (2017) دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، عرض تجارب رائدة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- 16- نعمة الخفاجي، عادل البغدادي (2001) ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، بغداد.
- 17- نهلة هاشم، ليلى السلامية (2020) جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية، مجلة التربية المقارنة والدولية، عمان.

#### ثانيًا. المراجع الأجنبية:

1. Clar,G,. (2008). "Strategic policy intelligence tool, enabling better, RTDI policy – making Europe's regions " steinbeis – edition, Stuttgart, Berlin.
2. Davis, Jack. (2002). "Sherman Kent and the Professier of Intelligence Analysis", The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, Vol1, No5, P2.
3. Dowell, McDowell. (2009). Strategic intelligence A hand book for Practitioners, and Users, Revved, Scarecrow press, USA.
4. Pauker Benjamin et al, (2000) strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August.
5. Rohana, N, & Abdullah, C. (2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 7(8), 824-831.
6. Shadar Oluseyi.A , Hammed.( 2009). Knowing the impact of motivation, leadership effectiveness, and time management on the performance of employees.
7. Xu, Mark. (2007). "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technogies" United Statues of Amerce& United Kingdom, IGI Global.