الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر –بسكرة–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة ادارة الموارد البشرية.

الموضوع

أثر الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة:دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور- بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

- علون باية

إشراف الاستاذ:

- أ.د – قريشي محمد

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- شنافي نوال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
- قريشي محمد	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
- خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
- دريري أحلام	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
- واعر وسيلة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة باتنة
- صلحاوي سمير	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باتنة

الموسم الجامعي : 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر –بسكرة–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة ادارة الموارد البشرية.

الموضوع

أثر الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة:دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور- بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

- علون باية

إشراف الاستاذ:

- أ.د – قريشي محمد

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- شنافي نوال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
- قريشي محمد	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
- خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
- دريري أحلام	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
- واعر وسيلة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة باتنة
- صلحاوي سمير	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة باتنة

الموسم الجامعي : 2026/2025

شكر وعرفان

أتوجه بحمد الله تعالى أولا وأخيرا فهو الذي وفقني ويسر لي إتمام هذه الأطروحة.

وأرفع خالص عبارات الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام في قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الذين كانوا مثالا في العطاء العلمي والالتزام الأكاديمي وكان لتوجيهاتهم وملاحظاتهم أثر بالغ في مسيرتي البحثية.

ويطيب لي أن أعبر عن بالغ الامتنان لأستاذي المشرف" مُحَمَّد قريشي" الذي شرفني بمتابعته الدقيقة وتوجيهاته القيمة وصبره على مراحل إعداد هذا العمل فكان دعمه العلمي والعملي عنصرا حاسما في اكتماله،كما أسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على قبولهم تشريفي بقراءة هذه الأطروحة وتقييمها وعلى ما سيتفضلون به من توجيهات علمية بناءة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة لما وفرته من بيئة علمية خصبة، وما أتاحته من فرص دعم ومساندة أسهمت في إنجاح هذا العمل وإخراجه في صورته النهائية.

كما أسجل عرفاني لكل من قدم لي يد المساعدة، من مؤسسات أو زملاء أو أصدقاء، سواء بالدعم العلمي أو بالمساندة المعنوية فلهم جميعا مني صادق التقدير.

إهداء

الحمد لله العليّ القدير الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تنال الغايات، أحمده سبحانه حمد الشاكرين الراجين وأسأله دوام فضله وعونه ما حييت.

إلى نفسيالتي صبرت وثابرت، وأبت أن تنكسر أمام التحديات، فكانت قوتها وعزيمتها سبيلا إلى بلوغ هذه اللحظة.

إلى والديّ الغاليين اللذان شكلا الدعامة الأولى في حياتي، وكانا السند الراسخ والدعم المتواصل في مسيرتي العلمية والعملية،إليك يا أبي الذي علّمني أن الجدّ قيمة وأن العمل عبادة، وأن للإنسان ما سعى، فكنت قدوة في الصبر واليقين، وإلى أمي روحي وملاذي التي كان دعاؤها الحصن الحامي، وصبرها الزاد الذي يمدني بالقوة كلما تعبت خطاي.

إلى إخوتي الذين كانوا للروح سندا وللقلب بهجة وللطريق أنسا، وجودكم حولي كان وعزوة تزيدني قوة وحافزا يجعل المسيرة أهون مهما اشتدت وطأتها.

إلى أسرتي الصغيرة، زوجي العزيز شريك الروح والدرب، من تقاسم معي المشاق كما تقاسم الفرح وكان العون الذي أستند إليه في لحظات الوهن،وجودك بجانبي لم يكن مجرد مساندة بل كان ركيزة مكنتني من مواصلة الطريق حتى بلوغ هذه الغاية، وإلى ابني الحبيب يانيس قرة عيني وبسمة قلبي الذي أستمد من براءته الأمل ومن ضحكته العزم على المضي نحو غد أجمل.

إلى عائلة زوجي الكريمة التي أحاطتني بمحبة صادقة واحتضنتني كما تحتضن العائلة ابنتها، ومنحتني من دفء القرب ما جعلني أشعر أن لي عائلتين أفتخر بهما.

إلى أصدقائي الذين كانوا شهودا على مسيرتي، ورفقاء في درب طويل، شدوا من عزيمتي بكلمة، وأيقظوا في الأمل بابتسامة، فكنتم زادا ومعينا لا يستهان به.

وإلى أساتذتي الأفاضل من كانوا مشاعل النور ومصابيح الهداية، ومن نهلت من معين علمهم وخبرتهم وتشربت من أخلاقهم وتوجيهاتهم، لقد علمتموني أن العلم رسالة ومسؤولية وأن بذل الجهد في سبيله عبادة، وأن الباحث لا يقيمه سوى إخلاصه وصدقه.

إليكم جميعا أهدي هذه الأطروحة فما هذا الإنجاز إلا ثمرة دعواتكم وبدونكم لما كان له أن يكتمل أو يرى النور.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالذكاءات بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ،إضافة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر هذه الأبعاد داخل المؤسسة،لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعتالاستبانة علىالموظفين الاداريين والاطارات في المؤسسةالبالغ عددهم (149) وبعد عملية التدقيق اتضح أن (120) استبيانا صالحة ومستوفية لشروط التحليل الإحصائي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن مستوى الإدارة بالذكاءات بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ، أما بخصوص أبعادها فقد برزت بعض الجوانب بمستويات مرتفعة متمثلة في بعدي الذكاء التنافسي والعاطفي، في حين جاء الذكاء الاستراتيجي بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، أما بخصوص المنظمة المتعلمة فقد أظهرت النتائج أن مستواها جاء متوسطا أيضا، كما توصلنا لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت الإدارة بالذكاءات ما نسبته (27.3%)من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل(Ra^2) ،كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي في بناء المنظمة المتعلمة في حين لم يظهر الذكاء العاطفي أثرا واضحا باستثناء بعد إدارة العلاقات.

خلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها: ضرورة تبني منهج الإدارة بالذكاءات كخيار استراتيجي يدمج بين الذكاء الاستراتيجي، التنافسي، والعاطفي لتعزيز التعلم والتميز في المنظمة، مع تفعيل الذكاء العاطفي من خلال برامج تدريبية تحسن مناخ الثقة والعمل الجماعي، وتعزيز الدافعية الداخلية عبر آليات تحفيزية متنوعة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة الفعلية من الشراكات مع الجامعات ومراكز البحث لتوظيف نتائج الدراسات في تطوير الممارسات التنظيمية، وتفعيل الذكاء التنافسي والتكنولوجي في دعم الابتكار والتعلم المستمر، إضافة إلى امتلاك نظم معلومات فعالة تضمن التدفق السلس للمعرفة وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:الإدارة بالذكاءات، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي، الذكاء الاستراتيجي، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي.

Abstract:

This study aims to identify the role of management by intelligences, with its dimensions (strategic intelligence, competitive intelligence, and emotional intelligence), in building a learning organization at the ENICAB cable manufacturing company in Biskra Province. It also seeks to explore respondents' perceptions regarding the extent to which these dimensions are present within the company. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the main tool for collecting primary data. The questionnaire was distributed to the administrative staff and managers of the company, totaling 149 individuals. After verification, 120 questionnaires were found valid and suitable for statistical analysis. The study adopted the descriptive analytical method, and the data were processed using the statistical software SPSS v26, relying on several statistical methods including descriptive statistics and multiple regression analysis.

The study reached several findings, most notably: the overall level of management by intelligences at ENICAB was moderate according to the study's scale. Regarding its dimensions, some aspects showed higher levels, specifically competitive intelligence and emotional intelligence, while strategic intelligence scored at a moderate level. As for the learning organization, the results also indicated a moderate level. Furthermore, the study found a statistically significant effect of management by intelligences on building a learning organization at the company under study, where management by intelligences explained 27.3% of the changes in building a learning organization, based on the adjusted coefficient of determination (Ra^2). The results also revealed a statistically significant effect of both strategic and competitive intelligence in building the learning organization, whereas emotional intelligence showed no clear effect except for the relationship management dimension.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the necessity of adopting management by intelligences as a strategic option that integrates strategic, competitive, and emotional intelligence to enhance learning and excellence within the organization; activating emotional intelligence through training programs that improve trust and teamwork; strengthening intrinsic motivation through various incentive mechanisms; and making effective use of partnerships with universities and research centers to apply research findings in improving organizational practices. The study also recommended activating competitive and technological intelligence to support innovation and continuous learning, in addition to establishing effective information systems that ensure smooth knowledge flow and improve decision-making quality within the organization.

Keywords: Management by intelligences, competitive intelligence, emotional intelligence, strategic intelligence, learning organization, organizational learning.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
صفحة الواجهة	-
ورقة بيضاء	-
نسخة من صفحة الواجهة	-
الإهداء	أ
شكر وعرفان	ب
الملخص باللغة العربية	ت
الملخص باللغة الإنجليزية	ث
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	د
قائمة الملاحق	ذ
المقدمة	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
تمهيد	1
I -1 إشكالية الدراسة	2
I-2الدراسات السابقة	4
I -3نموذج الدراسة	23
I -4 فرضيات الدراسة	24
I -5 التموضع الابستمولوجي	26
I-6 منهج الدراسة	27
I-**7**التعريفات الاجرائية	28
I-**8**اهداف الدراسة	29
I-**9**أهمية الدراسة	30
I-**10**هيكل الدراسة	31
خلاصة	32
الفصل الثاني :الاطار النظري – المنظمة المتعلمة	
تمهيد	34

II –1 التعلم في المنظمة :مفاهيم اساسية	35
II- 1-1 لمحة عن التعلم	35
II - 1-2التعلم التنظيمي : المفهوم والطبيعة	38
II-1-3 سيرورة التعلم التنظيمي : المنهجية و العوائق	49
II –2 المنظمة المتعلمة: التأصيل النظري	57
II-2-1 المنطلقات الفكرية لتبني فكرة تعلم المنظمات: محاولة فهم	58
II-2-2 خصوصية المنظمة المتعلمة : قراءة في المفهوم و المؤشرات التمييزية	62
II-2-3 المنظمة المتعلمة : العوائد و التحديات	73
II–3 نحو بناء المنظمة المتعلمة	77
II -3-1 الحاجة لبناء منظمة متعلمة	77
II-3-2 مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة	81
II -3-3 بناء المنظمة المتعلمة .. نماذج ونشاطات	85
خلاصة	99
الفصل الثالث: الاطار النظري –الإدارة بالذكاءات	
تمهيد	102
III–1 الذكاء الاستراتيجي	104
III -1-1 لمحة عن الذكاء والإدارة بالذكاءات	104
III -1-2 نحو فهم أعمق للذكاء الاستراتيجي	113
III-1-3 أساسيات حول الذكاء الاستراتيجي	120
III–2الذكاء التنافسي	125
III-2-1 الذكاء التنافسي : من الجذور التاريخية إلى الأهداف المعاصرة	125
III -2-2 عملية الذكاء التنافسي	133
III-2-3 الذكاء التنافسي في المنظمة	138
III –3 الذكاء العاطفي	142
III -3-1 استكشاف الذكاء العاطفي	142
III -3-2 الذكاء العاطفي :الأهمية والفوائد	148
III -3-3 الذكاء العاطفي : تحليل الأبعاد والنماذج المتعددة	151
III–4 العلاقة النظرية بين الادارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة المنظمة	158
III –4-1 أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة	159
III –4-2أثر الذكاء التنافسي في بناء المنظمة المتعلمة	163

III –4-3 أثر الذكاء العاطفي في بناء المنظمة المتعلمة	167
خلاصة	169
الفصل الرابع: الاطار التطبيقي الدراسة	
تمهيد	171
IV–1 التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة	172
IV-1-1 نشأة المؤسسة	172
IV-1-2 نشاط المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية والمنافسة السوقية	173
IV-1-3 الأسس العلمية والعملية لاختيار أبعاد ومجال الدراسة	176
IV–2 منهجية الدراسة (الطريقة و الاجراءات)	181
IV-2-1 منهج الدراسة	181
IV-2-2 حدود الدراسة	181
IV-2-3 مجتمع و عينة الدراسة	181
IV-2-4 البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينات الدراسة	182
IV-2-5 أداة الدراسة و مصادر جمع البيانات و المعلومات	184
IV- 2 –6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	187
IV-2-7 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	188
IV-2-8 صدق و ثبات أداة الدراسة	189
IV–3 نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات	192
IV-3-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة	192
IV-3-2 اختبار الفرضيات	208
IV-4 مناقشة وتفسير النتائج	215
خلاصة	223
خاتمة	223
قائمة المراجع	235
الملاحق	252

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروق بين التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة.	46
02	الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسبSenge "	66
03	الفروق الجوهرية بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	71
04	العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين	112
05	مصادر المعلومات لعملية الذكاء التنافسي	134
06	قدرات الذكاء العاطفي	152
07	الدراسات المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة	177
08	الدراسات المتعلقة بأبعاد الإدارة بالذكاءات	178
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	182
10	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكارتLikert" "الخماسي	186
11	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح)	188
12	معاملات الصدق و الثبات	190
13	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء الاستراتيجي	192
14	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء التنافسي	195
15	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء العاطفي	198
16	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة بالذكاءات	201
17	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المنظمة المتعلمة	202
18	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	208
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الإدارة بالذكاءات محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين	209

20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء الاستراتيجي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين.	210
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء التنافسي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين	212
22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء العاطفي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين	213

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة الفرضي	24
02	مستويات التموضع الابستمولوجي للدراسة	26
03	التعلم أحادي الحلقة	44
04	التعلم ثنائي الحلقة	45
05	الحلقات الثلاثة للتعلم حسبArgyris et Shon	46
06	تطور المدارس الإدارية	60
07	نموذج خصائص المنظمة المتعلمة.	65
08	الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة.	68
09	هرم Honey وMumford للتعلم	72
10	نموذجMarsick & Watkins 1993	89
11	نموذج النظم المرتبطة لM. Marquardt	91
12	نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة ل R . Moilanen	93
13	أنموذج Al-Otaibiللمنظمة المتعلمة	94
14	شبكة المنظمة المتعلمة	96
15	مضامين الذكاء عند العرب	105
16	المخطط الهرمي للذكاء	107
17	الإدارة بالذكاء و التنمية المجتمعية	113
18	مضمون مفهوم الذكاء التنافسي	131

19	مراحل الذكاء التنافسي	136
20	النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي	141
21	أبعاد الذكاء العاطفي	157
22	الاستشراف طريق الوصول للإبداع	161
23	نموذج نظام صحي تعلمي	165

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبانة البحث.	252
02	قائمة محكمي الاستبانة	260
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل	261
04	مخرجات برنامج SPSS	262

مقدمة

المقدمة :

يعيش العالم اليوم في ظل ألفية جديدة ذات تحولات متسارعة وغير مسبوقة، يمكن اعتبارها السمة المميزة لهذه المرحلة التاريخية، حيث أصبح التغيير الشامل والسريع يطال جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ويبرز في مقدمة هذه التحولات ما يعرف بـ ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تجاوزت حدود الزمان والمكان وأحدثت نقلة نوعية في طرق تبادل المعرفة والتواصل البشري، إلى جانب عولمة الاقتصاد التي أسهمت في دمج الأسواق وتكاملها مما جعل النشاط الاقتصادي أكثر ترابطا وتعقيدا على المستويين المحلي والعالمي، كما ترافق ذلك مع تغيرات ثقافية وتنظيمية وفكرية متواصلة تؤثر بشكل مباشر في طبيعة التفاعلات بين الأفراد والمنظمات.

وبما أن المنظمات تشكل مكونا رئيسا من النسيج العام للمجتمع العالمي فقد كانت بالضرورة عرضة لهذه المدّ التغييري الجارف، فلم يعد بمقدورها العمل في بيئة مستقرة كما كان الحال في الماضي، ولم يعد امتلاكها لمصادر مالية ضخمة أو تقنيات متقدمة كافيا لضمان استمراريتها أو تفوقها التنافسي، كما لم تعد الأسواق تضم عملاء محدودي الخيارات أو مضطرين لاقتناء منتجاتها في كل الأحوال بل أصبح المستهلك أكثر وعيا ومطالبة بالجودة والقيمة المضافة.

إن هذه التحولات الجوهرية التي ألغت كثيرا من عناصر الاستقرار والامتيازات السابقة دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في فلسفة إدارتها وهياكلها وأساليب عملها، فكان لزاما عليها أن تتخلى عن النموذج التقليديبما يحمله من نزعة إلى الجمود والانغلاق، وأن تتبنى النموذج الحديثالقائم على المرونة والانفتاح والقدرة على الابتكار، بما يتلاءم مع متطلبات العصر ويؤهلها للتكيف مع بيئة أعمال ديناميكية تتغير ملامحها بشكل مستمر،ومن هذا المنطلق تبلور مفهوم **المنظمة المتعلمة** كإطار تنظيمي حديث يضع التعلم في صميم عملياته، ويجعل منه عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمنظمة المتعلمة لا تكتفي بجمع المعلومات بل تعمل على تحليلها واستخلاص الدروس منها، وتوظيفها في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين أساليب العمل وصياغة قرارات أكثر وعيا ودقة، كما تسعى إلى خلق بيئة داخلية تشجع على الإبداع وتدعم المبادرات الفردية والجماعية، وتعزز تبادل الخبرات بين الأفراد والفرق بما يضمن استثمار الطاقات الفكرية إلى أقصى حد ممكن، ومن خلال هذه الممارسات تصبح المعرفة موردا استراتيجيا يصعب تقليده يمنح المنظمة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات واستباق التحديات والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في عالم سريع التحول.

وباعتبار المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا يسعى إلى ترسيخ التعلم المستمر والإبداع في جميع أنشطته فإن تحقيق هذا النموذج يتطلب تبني مداخل وأساليب إدارية قادرة على تهيئة البيئة الملائمة له، وفي هذا الإطار برزت **الإدارة بالذكاءات** كتوجه إداري حديث يسعى إلى استثمار الطاقات المعرفية والانفعالية والفكرية داخل المنظمة، من خلال دمج أنماط متعددة من الذكاء في عمليات التخطيط وصنع القرار وحل المشكلات، ويقوم هذا المدخل على قناعة بأن البيئة المعاصرة بما تحمله من تعقيد وتنافسية تتطلب قراءة واعية لمؤشرات السوق، واستشرافا للمستقبل، وفهما عميقا للعلاقات الإنسانية داخل وخارج المنظمة، ، فالذكاء الاستراتيجي يمنحها القدرة على صياغة رؤى بعيدة المدى واتخاذ قرارات مبنية على فهم شامل للمحيط والفرص والمخاطر، والذكاء التنافسي يمكنها من رصد

وتحليل التغيرات في بيئتها الخارجية واتجاهات المنافسين في حين يسهم الذكاء العاطفي في بناء بيئة عمل متماسكة قادرة على تحفيز الأفراد واستثمار قدراتهم الإبداعية، ومن خلال هذا التكامل بين أنماط الذكاء تصبح الإدارة أداة فاعلة لتعزيز التعلم التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وصولا إلى بناء منظمة متعلمة قادرة على التجديد المستمر ومواكبة التحولات المتسارعة.

الفصل الأول :

الإطار العام الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال توضيح منهجية البحث والعناصر التي تقوم عليها، وينصب التركيز على تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة وهما **المنظمة المتعلمة** و **الإدارة بالذكاءات** بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندر- بسكرة، كما يتضمن الفصل طرح الأسئلة والإفتراضات التي ستتم مناقشتها والإجابة عنها في الفصول اللاحقة، إضافة إلى الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات، ويمكن تلخيص محتوى هذا الفصل كما يأتي:

I-1 إشكالية الدراسة

I-2 الدراسات السابقة

I-3 نموذج الدراسة

I -4 فرضيات الدراسة

I-5 التموضع الابستمولوجي

I-6 منهج الدراسة

I-7 التعريفات الاجرائية

I-8 اهداف الدراسة

I-9 أهمية الدراسة

I-10 هيكل الدراسة

I-1إشكالية الدراسة :

إن تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة يعني امتلاكها القدرة على الصمود في بيئة عالمية تتسم بالتغير السريع، وتمكنها من حجز مكانة متقدمة بين المنظمات المتميزة، ويُعد هذا الموضوع من القضايا المعاصرة التي تحظى باهتمام واسع لدى الجهات الإدارية، نظرا لما يمثله من تحد استراتيجي يتطلب أكثر من مجرد تطبيق نموذج جاهز أو اتباع خطوات نمطية، فالوصول إلى المنظمة المتعلمة عملية معقدة تستلزم تبني أنماط تفكير جديدة، وإحداث تغييرات جوهرية في المفاهيم التي اعتاد عليها الموظفون وفي أنماط السلوك والتواصل داخل المنظمة، وإشاعة قيم تقوم على التعلم المستمر والانفتاح على الأفكار والخبرات، وانطلاقا من هذه الرؤية جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا النمط المتطور من المنظمات، من خلال بحث أثر الإدارة بالذكاءات كمدخل حديث يسهم في بناء المنظمة المتعلمة وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة تنافسية معقدة، وهنا تبرز إشكالية جوهرية تتمثل في فهم طبيعة الأثر للإدارة بالذكاءات في بناء المنظمات المتعلمة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر الإدارة بالذكاءات بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي ، الذكاء العاطفي) في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى الإدارة بالذكاءات السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ؟
- ما مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة السائد بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة؟
- ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة؟
- ما مستوى توفر الذكاء التنافسي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة؟
- ما مستوى توفر الذكاء العاطفي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التحفيز والدافعية، الشراكة) في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة؟
- ما هو أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي) في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة؟

- ما هو أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندر- بسكرة؟

I-2الدراسات السابقة:

ترتكز هذه الأطروحة على رصيد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوعي الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة، لما توفره من إضافات معرفية تساعد على توجيه البحث الحالي وصياغة إطاره العام، وتشكل هذه الدراسات مرجعية أولية تسهم في تحديد ما تحقق من نتائج سابقة وما يزال بحاجة إلى تعميق وبحث أوسع وهو ما يسمح بتفادي التكرار وترشيد الجهد البحثي، كما أن مراجعة الأدبيات تمثل خطوة ضرورية لتوضيح موقع هذه الأطروحة ضمن المسار العلمي بما يجعلها لبنة يمكن أن تبنى عليها بحوث مستقبلية أكثر تفصيلا.

❖ **الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة**

أولا: الدراسات باللغة العربية:

1- عيسى روابحية،(2018)، **الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة**، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سكيكدة.

سعت هذه الدراسة إلتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسةفرتيال عنابة، وقياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها مع تحليل تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على درجة توفر هذه الأبعاد، ولتحقيق ذلك تم اعتماد مقياس مكون من 81 مؤشرا لقياس الثقافة التنظيمية عبر ستة أبعاد هي: الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيمي، جماعية العمل، تشجيع الإنجاز، التجربة والانفتاح، والقدوة والاستثارة الفكرية، كما استخدم مقياس (DLOQ) لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة وقد شملت العينة جميع فئات العاملين بالمؤسسة (إطارات، أعوان تحكم، منفذون)، حيث استرجعت 220 استمارة صالحة خضعت 196 منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v23) .

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن أغلب مفردات العينة ترى أن مستوى توفر مكونات الثقافة التنظيمية يقع في حدود متوسطة، وبالمثل فإن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، إضافة إلى تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية سواء مجتمعة أو منفردة على درجة توفر هذه الأبعاد بمؤسسةفرتيال عنابة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي رُئي أنها كفيلة بتطوير الثقافة التنظيمية بمؤسسة فرتيال عنابة بما جعلها أكثر دعمًا للتحول إلى منظمة متعلمة، فقد أكدت على أهمية إيلاء الثقافة التنظيمية عناية خاصة والعمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، مع التركيز على التعلم غير الرسمي كمصدر أساسي لاكتساب الخبرة، كما أوصت بتبني فلسفة المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي ودمجها في رسالة المؤسسة مع تحويلها إلى ممارسة فعلية وقيمة راسخة لدى العاملين بدل الاكتفاء بالشعارات أو الشهادات، وأشارت النتائج إلى ضرورة تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين عبر الحوار المباشر وتشجيع العمل الجماعي، بما أسهم في تقريب وجهات النظر واندماج الأفراد في مشاريع التغيير، كما أوصت بإشراك العاملين في صياغة القرارات والاستراتيجيات وتنمية مهاراتهم من خلال التدوير الوظيفي ومنحهم صلاحيات أوسع، إضافة إلى مراجعة نظام المكافآت ليحفز التعلم والمبادرة ويحتوي الفشل،وأكدت على أهمية إنشاء ذاكرة تنظيمية تُوثق فيها مختلف التجارب للاستفادة منها مستقبلا.

2- سهام دربالي،(2019)، **تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المستشفيات العمومية لولاية الشلف**، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة لدى عينة من المستشفيات العمومية بولاية الشلف، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث استهدفت عينة قصدية مكونة من 621 عاملاً ينتمون إلى 05 مستشفى عمومي. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(SPSS)

أظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المستشفيات العمومية لرأس المال الفكري يظل عند مستوى متوسط، وهو ما يعني أن هذه المؤسسات لم تبلغ بعد مرحلة النضج التي تمكّنها من أن تكون منظمات متعلمة بالمعنى الكامل رغم الجهود المبذولة في مجال التدريب والتنمية المهنية للموظفين، كما تبين أن هذه المستشفيات تحتاج إلى تطوير رأس المال البشري عبر تحسين كفاءات العاملين، ورأس مال العلاقات من خلال بناء شبكة علاقات أقوى مع المرضى والموردين والمؤسسات الصحية الأخرى، إضافة إلى تعزيز رأس المال الهيكلي عبر دعم بيئة عمل تشاركية ومرنة تسهّل تبادل المعرفة، وقد قادت هذه النتائج إلى رفض الفرضيتين الأولى والثانية، بينما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي وملموس لرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة وهو ما أكد الفرضية الثالثة، أما بخصوص الفروق في إدراك المنظمة المتعلمة

لدى أفراد العينة فقد تبين أنها غير موجودة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء المستوى العملي وهو ما أسفر عن رفض الفرضية الرابعة.

يمكن تلخيص أهم الاقتراحات التي خرجت بها الدراسة في ما يلي: ضرورة ترسيخ قناعة لدى إدارات المستشفيات العمومية والعاملين فيها بأهمية الأساليب الإدارية الحديثة مثل رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة وتغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية لتتجاوز المهام التقليدية كالتوظيف والأجور إلى اعتبارها أداة استراتيجية لتطوير الأداء، كما أوصت بتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية عبر برامج تدريبية متجددة ومتوافقة مع التغيرات التكنولوجية ومتطلبات الرعاية الصحية ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة والاقتراحات لتحسين الأداء، إضافة إلى ذلك أكدت على أهمية الاستفادة من خبرات الموظفين ذوي الكفاءة ونقلها للآخرين وتوفير الدعم المادي والمعنوي خصوصا للأطباء باعتبارهم ركيزة أساسية في تقديم الخدمة الصحية، كما شددت على ضرورة إشراك العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم بجدية وتعزيز علاقات المستشفيات مع بيئتها الخارجية، والسعي لتقليص العراقيل البيروقراطية التي تحد من انخراط الموظفين في أنشطة تطوير معارفهم ومهاراتهم وتحفيزهم نحو الإبداع.

3- سعيدة ضيف، (2019)، **القيادة التحويلية ودورها في تفعيا إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة**، أطروحة دكتوراه، ، جامعة زيـان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال دور أسلوب إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها تم اعتماد المنهج الوصفي ،كما تم تصميم استبيان مكوّن من 64 فقرة وزع على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 1875 موظفا، حيث وزعت 340 استبانة استرجع منها 295، وكان 282 منها صالحا للتحليل، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، إضافة إلى أسلوب تحليل المسار بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و Amos) Student Version 25)

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسةاتصالات الجزائر جاء متوسطا من وجهة نظر الموظفين، كما تبين أن أسلوب إدارة المعرفة يمارس هو الآخر بدرجة متوسطة داخل المؤسسة، في المقابل أظهرت النتائج أن مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعا، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر غير

مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسط أسلوب إدارة المعرفة وهو ما يعكس الدور البارز لإدارة المعرفة في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على بناء منظمات التعلم.

بناءا على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها دفع مؤسسة اتصالات الجزائر نحو مصاف المنظمات المتعلمة، ومن أهمها: ضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم للقيادة بصفة عامة وللقيادة التحويلية بصفة خاصة بما يساهم في تسريع الانتقال إلى المنظمة المتعلمة، كما أوصت بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها داخل المؤسسة، من خلال توظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بما يسهم في ترسيخ متطلبات المنظمة المتعلمة، وأكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة وتنمية قدراتها التنظيمية خاصة في ما يتعلق ببناء فرق العمل وتفعيل أنظمة التعلم والمشاركة وصياغة رؤية واستراتيجية مشتركة بين العاملين نظرالدورها المحوري في نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات والاستعداد للتغيير.

4- وردة قرميطي،(2020)، **مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه، جامعة زيـان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية في منظمات الأعمال حيث تم اختيار مؤسسة كوندور الكترونيكس كميدان للتطبيق، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن الإشكالية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (130) موظفا من أصل (383) موظفا يمثلون مجتمع الدراسة، وقد جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS)

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً بمؤسسةكوندور الكترونيكس، بينما كان مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية مرتفعا، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسةكوندور الكترونيكس من خلال البدء بتشخيص الأساليب الإدارية التي كانت مطبقة في المؤسسة حالياً، لتحديد الأساليب السلبية منها والتي كانت

تعيق تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ودعم الأساليب الإيجابية والسعي إلى تطويرها. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة أن تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وتشجيع الأفكار والدراسات الجديدة، ومحاولة الاهتمام بالفرد المبدع من خلال تقديم الدعم والمساندة والتشجيع وتحفيز قدراته الإبداعية

5- رحمة مجدة حصباية، (2022)، **مساهمة استراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة –دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى مساهمة استراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة داخل منظمات الأعمال، وقد تم اختيار المجمع الصناعي "صيدال" لصناعة الأدوية كميدان للتطبيق، ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن إشكاليته وتساؤلاته الفرعية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على واقع المؤسسة محل الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، وقد استُخدمت أداة الاستبانة التي وزعت على الموظفين حيث اختيرت العينة عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ 200 موظف، لتستقر عينة البحث في 171 موظفا، وتمت معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 24.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى توافر أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية جاء متوسطامن وجهة نظر الموظفين، وهو نفس الحال بالنسبة لمستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع، وفيما يتعلق بالفروقات لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول درجة توفر أبعاد التمكين الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والعمر، في حين برزت فروقات معتبرة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والدورات التدريبية. أما بخصوص أبعاد المنظمة المتعلمة فقد خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، في حين وجدت فروقات مرتبطة بمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات التي من شأنها دعم استراتيجية التمكين الوظيفي وبناء منظمة متعلمة داخل مجمع صيدال، أهمها: منح الموظفين الصلاحيات الكافية وتطبيق التفويض بشكل علمي متوازن، توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقافة التعلم والعمل الجماعي، وتحفيزهم على أداء مهامهم بحرية أكبر بما يعزز

انتماءهم وولاءهم للمجمع، كما أوصت بضرورة اختيار قادة أكفاء قادرين على التأثير الإيجابي وتشجيع الحوار وتبادل المعارف، إلى جانب إشراك الموظفين في الخطط والقرارات من خلال جلسات العصف الذهني، ودعت كذلك إلى إنشاء نظام معلومات يسهل الوصول إلى البيانات والتجارب السابقة، وتبني رؤية جماعية مشتركة لأهداف المجمع بالتنسيق مع الموظفين وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.

ثانيا:الدراسات باللغة الأجنبية :

1. Savita Yadav, Dr.Vinita Agarwal**,(2016) , Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline,** IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**,** Volume 18, Issue 12**,** Pages(18-24).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة وإبراز مرتكزاته النظرية، ودراسة التحديات الرئيسة التي واجهت تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة، إضافة إلى تحليل دور التخصصات الخمسة (The Five Disciplines) في بناء المنظمة المتعلمة مع بيان كيفية عمل هذه التخصصات داخل المنظمة وتعزيز فعاليتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة لم يتحقق بمجرد تبني مبادرات التعلم بل استلزم معالجة أعمق لجذور البنية التنظيمية، كما بينت النتائج أن اعتماد مفهوم المنظمة المتعلمة ساهم في جعل عملية التغيير أكثر قبولا وأقل تهديدا بالنسبة للعاملين، غير أن ما تحقق من تعلم فردي وجماعي لم يرتبط بشكل فعلي بعمليات التغيير والتحول التنظيمي، وأشارت النتائج كذلك إلى أن أحد أوجه القصور يكمن في طبيعة مفهوم المنظمة المتعلمة ذاته إذ يركز على الأبعاد النظرية أكثر مما يتناول القضايا العملية واليومية التي تواجهها المنظمة.

أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية واضحة تنطلق من تشخيص واقعي لمشكلات المنظمة قبل الشروع في أي عملية تحول بما يضمن توجيه الجهود نحو التحديات الفعلية التي تواجهها، كما شددت على أهمية ربط برامج التدريب بنتائج الأعمال اليومية حتى يتمكن الموظفون من إدراك القيمة العملية لما يتعلمونه وتطبيقه في مواجهة المشكلات الواقعية، الأمر الذي يعزز الصلة بين التعلم والتنظيم ويجعل عملية التغيير أكثر استدامة وفعالية.

2. Akwaowo Kalio, Raphael Reuben , Sobie, Tamuno-Iduabia,(2021) , **Organisational Learning and Learning Organization: A Review of Theories,** International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**,** Pages**(**562-575)

تناول البحث بالنقد مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة إضافة إلى مراجعة النظريات التي استندت إليها هذه الدراسة، حيث استعرض بشكل أساسي الأدبيات القائمة والنظريات ذات الصلة بهذين المفهومين، مبرزً أنّ بقاء أي منظمة وخاصة المنظمات الهادفة إلى الربح كان يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقبّل التغيير، وتحسين أدائها التشغيلي، كما أبرز البحث الطرق التي تمّ من خلالها

التعرف على المنظمة المتعلمة، وكشف عن الفروق المفاهيمية بين التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وقد أوضح البحث أن التعلّم التنظيمي كان يمثل عملية تحدث عبر المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال أربع مراحل مترابطة هي: الحدس، التفسير، الدمج، والتقنين (4Is)، وأن هذا التعلم قد يكون تكيفيا قائما على التعلم ذي الحلقة الواحدة(Single-loup learning) ، أو توليديا قائما على التعلم ذي الحلقتين–(Double loop learning). كما أشار البحث إلى أنّ التعلّم التنظيمي كان يفترض وجود عملية "نسيان تنظيمي" وذاكرة تنظيمية ديناميكية، وأن المنظمة التي قادرة على تحويل هذا التعلم التنظيمي إلى محرك لإنتاج المعرفة بهدف بناء ميزة تنافسيةتملك المقومات التي تؤهلها لتصبح منظمة متعلمة.

اكتشف البحث أن نظرية التعلم التنظيمي تقوم على أربع مسلّمات أساسية؛ حيث ترى المسلّمة الأولى أن هناك توترا دائما بين استغلال المعرفة المتاحة واستكشاف معارف جديدة، أما المسلّمة الثانية فتؤكد أن التعلّم التنظيمي يحدث على ثلاثة مستويات مترابطة هي: الفرد والجماعة والمنظمة، وجاءت المسلّمة الثالثة لتوضح أن هذه المستويات تتكامل من خلال أربع عمليات أساسية هي: الحدس، التفسير، الدمج، والتقنين، بينما ركزت المسلّمة الرابعة على أن الإدراك يؤثر في الفعل كما أنّ الفعل بدوره يؤثر في الإدراك.

وانتهى البحث إلى دعم الفرضية التي ترى أن ثقافة التعلم التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي والذي يعد بدوره عاملا أساسيا للنجاح المستدام على المدى الطويل، ومن هنا أوصى بضرورة أن تسعى جميع المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية إلى التحول نحو أن تصبح منظمات متعلمة.

3. Elahe Hassani, Parvaneh Gelard, Fattah Sharifzadeh, Nasser Azad, (2022), **The Impact ofLearning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on NetworkCommunication Approach** , Education in the Knowledge Society, University of Salamanca, pages (01-23)

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المنظمات المتعلمة على أداء الموظفين مع التركيز على تطبيق منهج الاتصال الشبكي في شركة فولاذ أصفهان، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل المجتمع الإحصائي جميع المدراء والموظفين الإداريين في الشركة والبالغ عددهم 300 فرد وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 118 مفردة، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم ثلاثة استبيانات تمت مراجعة صلاحيتها من قبل خبراء مختصين، كما جرى التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، أما في جانب التحليل الإحصائي فقد تم توظيف برنامجي **SPSS**و **Smart PLS**لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للمنظمات المتعلمة تأثيرً مباشرًا على أداء الموظفين، كما تبين أن لها دورا في تعزيز منهج الاتصال الشبكي الذي ينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين داخل المنظمة، وتبرز أهمية هذه النتائج بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الفولاذ إذ يمكن أن تستفيد منها في دعم ممارساتها التنظيمية وتحقيق التحسين المستمر في أداء الأفراد.

4. Antalová M., Fodranová I., Labudová V, (2022**), Learning organization as a tool for high-performance management**, Polish Journal of Management Studies, Volume 26, Issue 01, pages (26-44)

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري للمنظمة المتعلمة يستند إلى ظروف عمل الموظفين وكفاءاتهم المهنية بوصفها مدخلا أساسيا لعملية التغيير التنظيمي، مع العمل على تشخيص واقع المنظمة محل الدراسة وتحليل المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيق عمليات التعلم التنظيمي، كما سعت إلى التحقق من طبيعة العلاقات بين المؤشرات التنظيمية المرتبطة بعمليات التعلم بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة كتحليل التباين الأحادي والثنائي، وتحليل الارتباط والانحدار.

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين أبدوا تحفظات كبيرة على الأهداف والغايات التنظيمية والهيكل التنظيمي، كما اعتبروا أسلوب الإدارة السائد أقرب إلى الأوتوقراطية منه إلى الديمقراطية، إضافة إلى بروز ضعف واضح في التعاون والعمل الجماعي لصالح النزعة الفردية، كما تبيّن أنّ 45.4% من الموظفين غير مهتمين بتطوير معارفهم ومهاراتهم وهو ما يشكل أكبر عائق أمام تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، بينما مثلت الأجور أبرز مشكلة في مجال إدارة الموارد البشرية لارتباطها القوي بالتوظيف، والهيكل، وأسلوب الإدارة، والتعليم، والتحفيز، والإبداع، جرى تصميم نموذج للتحول نحو المنظمة المتعلمة من خلال ثلاث مراحل مترابطة؛ تبدأ **بالمرحلة التحضيرية** التي تقوم على إعداد المنهجية وصياغة رؤية جديدة للمنظمة، إلى جانب إنشاء نظام للتعليم المستمر وتطوير آليات التقييم، ثم تأتي **مرحلة التنفيذ** التي تركز على تدريب الموظفين وإعادة هيكلة التنظيم باتجاه أكثر أفقية، مع العمل على تغيير الثقافة التنظيمية بما يعزز التعلم والديمقراطية، لتليها **مرحلة التقييم** التي تهدف إلى متابعة التغيرات في الموارد البشرية والهيكل والثقافة ونظام التعليم، مع تقييم الأثر الكمي والكيفي لهذه التغيرات، وقد أثبت هذا النموذج فعاليته في التطبيق العملي مع إمكانية تعديله وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات التنفيذ وظروف المنظمة.

أوصت الدراسة بضرورة صياغة رؤية تنظيمية جديدة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة وتناقش مع الإدارة العليا مع تعزيز الحرية في اتخاذ القرار وتقليل الطابع الأوتوقراطي، كما أكدت على أهمية برامج تدريبية شاملة لجميع فئات العاملين مع التركيز على تنمية التعاون والعمل الجماعي بدل النزعة الفردية من خلال التدريب على القيادة والإبداع

وحل المشكلات، وشددت على تحسين نظام الأجور وربطه بالجهود المبذولة، إضافة إلى تبني هيكل تنظيمي أفقي وثقافة داعمة للتعلم تعزز المشاركة، وأوصت أيضا بإنشاء مركز تعليمي داخلي لإدارة برامج التعليم المستمر مع تطبيق نظام تقييم دوري لمتابعة التغيرات التنظيمية وقياس أثر التعلم على الثقافة التنظيمية.

❖ **الدراسات المتعلقة بالإدارة بالذكاءات**

أ/ الدراسات باللغة العربية:

1- فوزية مقراش،(2015)، **أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة.

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيراتها، حيث وُزع على عينة قصدية مكوّنة من (175) موظفا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك خلال الفترة الممتدة من جانفي 2014 إلى جويلية من نفس السنة، وقد جرى تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الإدارة بالذكاءات على التوجّه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك من خلال اعتماد ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة بالذكاءات، وهي :الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي،أما التوجه الاستراتيجي فقد جرى تقسيمه إلى أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في :التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع،وقد شكّل كل نوع من أنواع الذكاء من مجموعة من الأبعاد الفرعية؛ حيث تضمن الذكاء الاستراتيجي :الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، والشراكة، في حين اشتمل الذكاء التنافسي على :ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، أما الذكاء العاطفي فقد تضمن :الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية

أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تتميز بمستويات مرتفعة من كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي، كما بينت أن للإدارة بالذكاءات أثرا إيجابيا على التوجه الاستراتيجي، ورجع ذلك أساسا إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، في حين لم يظهر الذكاء التنافسي أي أثر يذكر على التوجه الاستراتيجي، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مع ملاحظة أن أثر الذكاء الاستراتيجي كان أقوى من أثر الذكاء العاطفي.

قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات الموجهة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، رغم امتلاكها لمستوى معتبر من الذكاء التنافسي وذكاء السوق، إلا أن توظيفهما لا يتم بالقدر المطلوب في صياغة توجهاتها الاستراتيجية، مما جعل هذه الموارد غير مستغلة بالشكل الأمثل رغم ما تتكبده المؤسسة من تكاليف للحصول عليها، ومن ثم تعين على الشركة إعادة النظر في الأهمية الاستراتيجية للذكاء التنافسي وتفعيل دوره في بناء توجهاتها المستقبلية، كما يستحسن استثمار ذكاء السوق بفعالية أكبر من خلال تجزئة الأسواق وفق حاجات المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية بما يساهم في تعظيم الاستفادة من المعلومات وتقليص تكلفة الحصول عليها، إضافة إلى ذلك لابد للشركة تصنيف منافسيها في مجموعات متجانسة استنادا إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بهدف صياغة استراتيجيات دقيقة ومركزة لكل مجموعة الأمر الذي يعزز من وضوح الرؤية ويحد من تشتت الجهود في مواجهة المنافسة.

2- هالة يحياوي، بوعلاق نوال،(2021)، **النمذجة بالمعادلة الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10 ، العدد 2، الصفحات 336-349.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسس والمرتكزات التي ينبغي أن تعتمدها المنظمات من أجل تحقيق التفوق على منافسيها، مع التركيز على أثر الإدارة بالذكاء في تعزيز التفوق التنافسي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من وكالات الشرق التابعة لمؤسسة موبيليس للاتصالات الجزائر، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب منهج دراسة الحالة، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، كما جرى تحليلها واختبار فرضيات البحث بالاعتماد على برنامجي **SPSS v26**و**Smart-PLS3**، بما يضمن مصداقية النتائج ودقتها العلمية.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية على عينة من وكالات موبيليس بالشرق الجزائري إلى المؤسسة لا تعتمد بشكل فعّال على أسلوبي الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي، إذ يظل تأثيرهما ضعيفًا جدا بالرغم من أهميتهما البالغة في مجالي الإدارة والتسيير والقدرة على إحداث فارق حقيقي في مواجهة المنافسين، كما بينت أن المؤسسة تمتلك ذكاء عاطفيا غير أن أثره على التفوق التنافسي كان متوسطا فقط رغم ما يمثله من عنصر مهم في تعزيز التميز والقدرة على المنافسة، وإلى جانب ذلك فإن إدارة بالذكاءفي المؤسسة لا تنعكس بفعالية ملموسة على تحقيق الجودة والإبداع، حيث يظل حضورها محدودا بين المستوى الضعيف والمتوسط، وهو ما كشف عن قصور في بلوغ الجودة المطلوبة وضعف في تنمية الإبداع سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات المقدمة.

أوصت الدراسة بضرورة إيلاء أهمية خاصة للذكاء الاستراتيجي من خلال دراسته وتطبيقه داخل المؤسسة نظرا لدوره المحوري في مساعدة صناع القرار على تحديد السلوكيات التنافسية الملائمة، كما ارزت الحاجة إلى تعزيز الاهتمام بالذكاء التنافسي لما يوفره من معطيات دقيقة حول السوق والمنافسين والبيئة الخارجية، وإلى جانب ذلك أوصى بالتركيز على تنمية الذكاء العاطفي باعتباره عاملا أساسيا في تمكين الموارد البشرية من فهم سلوكاتهم ومشاعرهم وإدارتها وكذا استيعاب سلوكات الآخرين مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الجودة والإبداع، كما ينبغي العمل على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ومبتكرة وفق معايير عالمية، مع الحرص على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والتكيف معها من خلال تطوير العروض وتحسينها باستمرار، وأخيرا أكدت النتائج على ضرورة تبني الإدارة بالذكاء بمختلف أساليبها باعتبارها من الركائز الجوهرية لتحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة.

3- ربيعي الهاشمي،(2021)، **دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية**، أطروحةدكتوراه،جامعة أحمد دراية، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في :الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، والشراكة، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده :التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، والتميز في المجال التنظيمي والإداري .وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيراتها، حيث تم توزيعه على عينة قوامها (70) إداريا وموظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية الولائية تبسة – بجميع فروعها، خلال الفترة الممتدة من 2020/03/01 إلى غاية 2020/03/25، كما تم استخدام برنامج SPSSللتحليل الإحصائي، إضافة إلى برنامج Rعبر أسلوب تحليل مسار المربعات الجزئية (PLS-PM)من خلال حزمة plspm، وذلك بهدف معالجة البيانات بدقة واستخلاص النتائج الموضوعية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن 72%من التباين المفسر في التميز في مجال الخدمات يعود إلى الذكاء الاستراتيجي، كما أن 85%من التباين المفسر في التميز في مجال العمليات يرجع إليه أيضا، في حين أن 41%فقط من التباين المفسر في التميز في المجال التنظيمي والإداري يعزى للذكاء الاستراتيجي، وبناء على ذلك اتضح أن أعلى نسبة تأثير للذكاء الاستراتيجي كانت في مجال العمليات تليه الخدمات حيث تجاوزت نسبة التأثير في كلا البعدين 50% وهو ما اشار إلى الدور المحوري للذكاء الاستراتيجي في تحسينهما، أما في المجال التنظيمي والإداري فقد بلغ التأثير أقل من 50%، مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي يعد عاملا ثانويا وغير حرج في هذا البعد مقارنة ببقية المجالات.

أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير مختلف التسهيلات الممكنة للمديرين والمرؤوسين بما يحفزهم على جمع المعلومات المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية واستيعابها وتوظيفها في المحافظة على مستويات النجاح وتحقيق التميز، كما يستوجب الأمر القيام ببحوث تسويقية دورية لتشخيص الوضع التنافسي والتعرف على احتياجات الزبائن وقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، ويعد العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الإمكانات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية شرطاأساسياللانتقال نحو مؤسسة تعتمد على الذكاء الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك اوصت الدراسة بالاستعانة بخبراء محليين أو أجانب متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي لتدريب المديرين على أساليب توظيفه في عملية اتخاذ القرار وكيفية استثماره في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

4- سميرة فرحات، (2016)، **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية**، أطروحة دكتوراه، جامعة مُحَّد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال الإسهام في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز الربحية، وتحقيق التقدم التقني، وزيادة رضا العملاء، إلى جانب توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، وتزداد أهمية هذا الدور في ظل حاجة المؤسسات المعاصرة إلى تبني أنظمة وأساليب حديثة تمكنها من تحقيق التفوق والنمو وضمان الاستمرارية لاسيما في بيئة تتسم بسرعة التغيير والتطور المستمر. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي، كما استخدم منهج دراسة الحالة كآلية للتفسير بأسلوب عملي منظم يهدف إلى بلوغ الأهداف المحددة للبحث، وقد تمكنت الباحثة من استرجاع (62) استمارة استبيان من أصل (74) استمارة تم توزيعها وتحليها ببرنامج Spss .

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إرساء ركائز متينة للذكاء التنافسي داخل المؤسسات باعتباره وسيلة فعالة للتقليل من المخاطر المفاجئة ورصد الفرص والتهديدات في بيئة العمل، كما أوصت بغرس ثقافة تنافسية من خلال التدريب المستمر وتخصيص موارد مالية مناسبة لتطوير القدرات التحليلية للموظفين إلى جانب إدخال تعديلات هيكلية مثل إنشاء مراكز لجمع المعلومات وتفعيل إدارة المعرفة، ودعت كذلك إلى تعيين خبراء ومسؤولين مختصين بالذكاء التنافسي لضمان التنسيق الداخلي وتطوير قواعد بيانات متخصصة، مع إعداد برامج توعوية مستمرة للتعريف بأهمية الذكاء التنافسي ودوره في استثمار المعلومات بما يضيف قيمة حقيقية ويعزز فرص النمو والتفوق للمؤسسة.

5- بهاء سعدي سعيد إكريم، (2019)، **مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية أداء فرق عمل المشاريع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، القدس – فلسطين.

حيث هدفت هذه الدراسة أساسا إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية أداء فرق عمل المشاريع في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين، وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في المشاريع داخل المؤسسات الأهلية العاملة بالقطاع والبالغ عددهم (1734) موظفا، فيما تم اختيار عينة عشوائية منتظمة قوامها (376) مفردة وفق معادلة العينة، ووزعت الاستبانات على أفرادها، وقد استرجع (350) استبانة بنسبة استجابة بلغت (93.1%)جرى تحليلها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بجميع أبعاده (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وبين فعالية أداء العاملين في المشاريع داخل المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين المتعلقة بالذكاء العاطفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى الاقتصادي)، في حين تبين وجود فروق مرتبطة بمتغير مكان العمل، وبالمثل لم تُسفر النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين بشأن فعالية الأداء تعزى إلى مختلف المتغيرات الديموغرافية المدروسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى الاقتصادي).

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة رفع مستوى الوعي بمفهوم الذكاء العاطفي وأهميته وتعزيز ممارسته لدى العاملين في مشاريع المنظمات الأهلية وذلك عبر إعداد برامج تطويرية تهدف إلى تحسين معارفهم ومهاراتهم التطبيقية. كما أوصت باعتماد مهارات الذكاء العاطفي كإحدى المهارات الأساسية التي يتطلبها تسيير المشاريع وتنفيذها، مع تشجيع فرق العمل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتعبير عن عواطفهم وانفعالاتهم في بيئة يسودها الاحترام والثقة، بالإضافة إلى الحث على الاستفادة من الخبرات السابقة سواء كانت إيجابية أو سلبية والنظر إليها كفرص للتعلم والتطوير المستمر.

ثانيا:الدراسات باللغة الأجنبية :

1. Christian Gottwald & Fabian Heusser (2010). **The art of systematic surveillance: How to build an intelligence management Framework**. Arthur D. Little, Prism, Pages (82–91).

هدفت هذه الدراسة التي قدمتها مؤسسة Arthur D. Little إلى بناء إطار متكامل لإدارة الذكاء داخل المؤسسات، يقوم على تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة وذكاء قابل للتطبيق من أجل دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد ركزت على إبراز أن تزويد المؤسسة بالذكاء يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، إلى جانب أهمية دمج الثقافة المؤسسية والموارد والتنظيم في عملية إدارة الذكاء.

أظهرت الدراسة أن إدارة الذكاء المنهجية تمكن المؤسسات من مراقبة تحركات المنافسين والتغيرات في البيئة الكلية، واستشراف التوجهات المستقبلية في السوق والتكنولوجيا، إضافة إلى تحسين القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات، كما بينت أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تستطيع الاستفادة من قنوات متعددة للحصول على المعلومات وتحويلها إلى رؤى استراتيجية تدعم الأداء وتزيد من قدرتها على المنافسة.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد عملية ممنهجة لجمع وتحليل ونشر الذكاء مع تخصيص الموارد البشرية والأدوات اللازمة لدعم هذا المسار، كما أكدت على أهمية تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة داخل المؤسسة ودمج إدارة الذكاء في ثقافة الموظفين وسلوكياتهم اليومية، وأوصت كذلك باستخدام أدوات متنوعة مثل مستودعات التوجهات، فرق الخبراء، والمراقبة التكنولوجية لضمان استمرارية الحصول على معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

2. Raad Zaid Alwan Al-Azzawi, Zena Fadhil Sabri,(2021) , **Strategic intelligence and its role in tax success: applied research in the general authority for taxation**,Academy of Strategic Management Journal, Volume 20, Special Issue 4, Pages(1-11).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره الحيوي في تعزيز نجاح العمل الضريبي، من خلال تحليل أبعاده المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، التخطيط المنظم، التعاون، التحفيز، والحدس، والكشف عن مدى استعداد الهيئة العامة للضرائب لتبني تطبيقاته بما أسهم في تحسين أدائها المؤسسي، كما سعت إلى توضيح الصلة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح المستدام في الإدارة الضريبية باعتباره مدخلا أساسيًا لتطوير كفاءة الأفراد وتعزيز فعالية الإدارة على حد سواء.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح الهيئة العامة للضرائب ارتبط بشكل وثيق بالأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي، إذ أظهرت النتائج التطبيقية وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين هذا النوع من الذكاء واستمرارية النجاح الضريبي، وهو ما مثل مؤشرا قويا على فعاليته في تحسين الأداء الفردي والإداري والمؤسسي للهيئة، وقد أثبتت النتائج أن الأبعاد الرئيسة للذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والتخطيط المنظم، والتعاون، والتحفيز، والحدس، كان لها

أثر إيجابي وملموس على تطوير الأداء وتجاوز أوجه القصور بما عزز كفاءة الهيئة في إدارة شؤونها الضريبية، ومع ذلك كشفت الدراسة عن عدد من نقاط الضعف التي حدّت من فاعلية الأداء، تمثلت في قصور إعداد الهيئات العلمية والبحثية بما لا ينسجم مع الاستراتيجيات طويلة المدى، وضعف الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين نتيجة تعثر إنجاز العمل، فضلا عن اعتماد الهيئة على أساليب تقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومحدودية قدرتها على الاستجابة السريعة للطوارئ، إلى جانب ضعف مستوى التعاون مع الهيئات المحلية والإقليمية التي كان من شأنها أن تسهم في تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية.

أوصت الدراسة بالعمل على إعداد الهيئات العلمية والبحثية بما ينسجم مع الاستراتيجيات طويلة المدى، مع إيلاء اهتمام خاص بالحالة النفسية للعاملين التي قد تتأثر بتعثر إنجاز العمل، وتبني أساليب غير تقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما شددت على ضرورة رفع قدرة الهيئة في الاستجابة السريعة للطوارئ وتعزيز مستوى التعاون مع الهيئات المحلية والإقليمية بما يسهم في تقوية فعالية القرارات، وأكدت كذلك على أهمية رفع وعي المديرين بمهارات التعاون وبناء رؤية شاملة للمستقبل وتدريبهم على تشخيص المواقف ووضع خطط استباقية للتعامل مع النتائج غير المتوقعة، كما دعت إلى إرشاد المديرين نحو آليات تحديد الخيارات الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية.

3. Hamid Tahmasebifard ,(2018), **The role of competitive intelligence and its subtypes on achieving market performance**, Cogent Business & Management, Pages (1-16).

سعت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر التطبيقي لأنشطة الذكاء التنافسي (CI) على الأداء السوقي للشركات، مع تحليل فعالية كل بعد من أبعاده في بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار والتقلب، وتمثل الهدف العملي الرئيس في بناء تصور تجريبي يوضح أي من أنواع الذكاء التنافسي ـ الذكاء عن المنافسين، الذكاء السوقي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاستراتيجي، والذكاء الاجتماعي كان له الأثر الأكبر في تحسين الأداء، كما هدفت الدراسة إلى تزويد المؤسسات خصوصا في الدول النامية بأداة عملية وظيفتها استثمار الذكاء التنافسي كمدخل لتعزيز الكفاءة التسويقية وضمان استمرارية الأداء في ظل الأزمات الاقتصادية.

أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية ودالة بين أنشطة الذكاء التنافسي والأداء السوقي، حيث كشفت النتائج أن الذكاء عن المنافسين كان العامل الأكثر تأثيرا، تلاه الذكاء السوقي، ثم الذكاء التكنولوجي بدرجة أقل، في حين لم يظهر للذكاء الاستراتيجي والاجتماعي أي أثر يذكر ضمن عينة الدراسة، وأشارت هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي استثمرت بصورة منهجية في جمع وتحليل المعلومات عن المنافسين والسوق حققت مستويات أداء

تسويقي أعلى من غيرها، الأمر الذي أبرز القيمة العملية للذكاء التنافسي بوصفه أداة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

استنادا إلى النتائج أوصت الدراسة بتركيز المؤسسات على تطوير آليات فاعلة لرصد المنافسين وفهم ديناميكيات السوق باعتبارهما المجالين الأكثر تأثيرا على الأداء، كما دعت إلى تبني استراتيجيات عملية في إدارة أنشطة الذكاء التنافسي بحيث توجه نحو الأبعاد ذات المردود الأعلى مع الحرص على ربط مخرجات الذكاء التنافسي بعمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وأكدت كذلك على أهمية ترشيد التكاليف المرتبطة بالذكاء التنافسي من خلال توجيه الموارد نحو المجالات التي أثبتت جدواها بما عزز قدرة المؤسسات في الدول النامية على مواجهة الأزمات الاقتصادية وتحقيق كفاءة أكبر في أدائها السوقي.

4. Serhat Arslan, İlker İşeri,(2018) **, Social emotional learning and emotional intelligence: the predicting role of emotional intelligence**, Int. J. Happiness and Development, Volume 04, Issue 2, Pages (119-122).

سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) والتعلم الاجتماعي العاطفي (SEL) لدى طلبة المرحلة الثانوية، وتحديد مدى مساهمة أبعاد الذكاء العاطفي مثل الإدراك والفهم والإدارة في تعزيز مستويات التعلم الاجتماعي العاطفي، كما هدفت إلى سد الفجوة في الأدبيات السابقة التي لم تتناول هذه العلاقة بصورة تجريبية وإبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء العاطفي في تحسين بيئة التعلم.

أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيا وبشكل دال بالتعلم الاجتماعي العاطفي، وأكدت النتائج أن مهارات الذكاء العاطفي – مثل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والوعي الاجتماعي، واتخاذ القرارات المسؤولة تؤثر مباشرة على تفاعل الطلبة مع أنفسهم ومع زملائهم ومعلميهم مما يؤدي إلى تحسين التجربة التعليمية، كما وُجد أن ضعف الاهتمام بالمهارات الاجتماعية والعاطفية في المدارس ينعكس سلباعلى التحصيل الأكاديمي وسلوكيات الطلبة. أوصت الدراسة بضرورة دمج برامج تنمية الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي في المناهج الدراسية بشكل شامل ومخطط وعدم الاكتفاء بالتركيز على الجانب الأكاديمي فقط، كما دعت إلى توسيع نطاق الأبحاث لتشمل أنواعا مختلفة من المدارس (مثل المهنية والفنية) وفئات عمرية أصغر، إضافة إلى دراسات مقارنة بين مدارس تدمج SELفي مناهجها وأخرى لا تفعل ذلك، وأكدت على أهمية تطوير كفاءات المعلمين في المجال الاجتماعي العاطفي باعتبارهم قدوة للطلبة ومسؤولين عن نقل هذه المهارات في الصفوف الدراسية.

ثالثا :دراسات تشمل المتغيرين

تكشف المراجعة النظرية عن غياب دراسات تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرين، إذ انصب الاهتمام غالبا على دراسة الروابط بين أبعادهما فقط، مما يبرز فراغابحثيا يستحق المزيد من الاستقصاء.

1. Harriette Bettis-Outland, Monica D. Guillory,(2018) , Emotional intelligence and organizational learning at trade shows, Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 33, Issue 1, Pages (126–133).

سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة البينية بين الذكاء العاطفي والثقة والتعلم التنظيمي في سياق بيئة المعارض التجارية، استنادا إلى نظرية التقييم العاطفي، حيث اقترحت فروضا بوجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المسببة (الذكاء العاطفي والثقة) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي).

أظهرت التحليلات أن التعلم التنظيمي الذي يفهم غالبا كنشاط محايد قائم على اكتساب المعلومات الجديدة ونشرها يتأثر بوضوح بمستوى الذكاء العاطفي للأفراد، فقد تبين أن ضعف الذكاء العاطفي يؤدي إلى التشكيك في دوافع المعلومات المستجدة مما يحد من تقبلها ويعيق دمجها في عمليات التعلم التنظيمي، كما أكدت النتائج أن الذكاء العاطفي والثقة معا يشكلان مدخلين أساسيين لتعزيز التعلم داخل المؤسسة.

أوصت الدراسة بدمج برامج تطوير الذكاء العاطفي ضمن استراتيجيات تنمية الكفاءات التنظيمية لما له من أثر مباشر في تحسين تقبل المعلومات وتوظيفها في بناء المعرفة المشتركة، كما شددت على ضرورة تعزيز الثقة بين الأفراد والفرق بوصفها عاملا داعما لترسيخ التعلم التنظيمي، كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات التجريبية لاختبار أثر الذكاء العاطفي والثقة على مختلف مراحل التعلم التنظيمي في سياقات تنظيمية متنوعة.

2. Navjot Kaur, Malar Hirudayaraj,(2021) , The Role of Leader Emotional Intelligence in Organizational Learning: A literature Review Using 4I Framework, New Horizons in Adult Education& Human Resource Development, Volume 33, Issue 1, Pages (51-68).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير الذكاء العاطفي للقادة على عمليات التعلم التنظيمي، إذ لاحظ الباحثون أن هذا التأثير غالبا ما عولج بشكل سطحي دون التعمق في الآليات التي تربط بينهما، واستندت إلى نموذج جولمان (1998) للذكاء العاطفي بصيغته المختلطة وإلى إطار (4 (Iللتعلم التنظيمي الذي وضعه كروسان وزملاؤه (1999)، وذلك لبيان العلاقة المفاهيمية بين أبعاد الذكاء العاطفي للقائد (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وبين العمليات الفرعية للتعلم المتمثلة في الحدس، التفسير، التكامل، والمؤسسية.

خلصت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح الدور الذي تؤديه كفاءات الذكاء العاطفي لدى القادة في تفعيل عمليات التعلم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي شكل أداة محورية

مكنت القادة من دعم عمليات التعلم من خلال تعزيز القدرة على التفسير المشترك للخبرات وتكامل المعرفة بين الأفراد والفرق، وتحويلها إلى ممارسات مؤسسية مستدامة، ويعد هذا الإطار المقترح إضافة نوعية للبحث الأكاديمي في مجال الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي كما فتح المجال أمام دراسات تطبيقية مستقبلية.

وبناءا على ذلك أوصت الدراسة بضرورة إدماج برامج تطوير القيادة التي ركزت على تعزيز كفاءات الذكاء العاطفي داخل المؤسسات لما لها من أثر مباشر في تفعيل التعلم التنظيمي، كما شجعت على تصميم تدخلات تدريبية موجهة للأفراد والفرق بما عزز قدرتهم على التفسير والتكامل المؤسسي للمعرفة، كما أشارت إلى أهمية اختبار الإطار المقترح ميدانيا في سياقات متعددة خصوصا في المنظمات الساعية للتحول إلى منظمات متعلمة.

3. H Fred Farley, Shelly Freyn,(2022) , Competitive intelligence: A precursor to a learning health system, Health Services Management Research, Volume 0, Issue 0, Pages (1-7).

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الذكاء التنافسي في قطاع الرعاية الصحية ودوره في مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة البيانات الضخمة والمعقدة، من خلال اقتراح نموذج مفاهيمي يوضح كيفية دمجه داخل المؤسسات الصحية الأمريكية بما يسهم في بناء نظام صحي متعلم قادر على مشاركة المعلومات بكفاءة، كما ركزت على دور الثقافة التنظيمية والبنية التحتية الرسمية في دعمه مع التأكيد على أن القيادة التنفيذية تمثل المحرك الأساسي لنجاحه.

وقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي يشكل أداة استراتيجية لتحفيز تبادل المعلومات وتحويل المؤسسات إلى أنظمة متعلمة، وأن توافر الدعم التنفيذي والموارد يعزز فرص نجاحه، في حين مثلت تجزؤ أنظمة البيانات وضعف ترابطها من أبرز العقبات أمام تحقيق التكامل الصحي، كما بينت أن الذكاء التنافسي ما يزال مجالا ناشئا يفتقر إلى توحيد المفاهيم والإجراءات وأن النموذج المقترح يشكل خطوة أولى نحو تقنين ممارساته وتوضيح آلياته.

بناءا على ذلك أوصت الدراسة بضرورة منح الإدارة العليا اهتماما أكبر بالذكاء التنافسي باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز اتخاذ القرار ودعم التعلم التنظيمي، والعمل على توحيد أنظمة المعلومات داخل المؤسسات الصحية لتفادي مشكلات التجزؤ، إلى جانب الاستثمار في تدريب الكوادر وتعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على مشاركة المعرفة، كما دعت إلى توسيع نطاق البحوث التطبيقية لاختبار النموذج المقترح في قطاع الصحة وغيره من القطاعات التي تواجه تحديات مماثلة في إدارة المعلومات.

4. Zighed Rahma, Mekimah Sabri,(2023) , The Role of Competitive Intelligence in Improving Performance through Organizational Learning,A case study Start-ups in Algeria, Journal of Intelligence Studies in Business, Volume 13 Issue 1, Pages (53–64).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في تحسين أداء الشركات الناشئة من خلال التعلم التنظيمي بالاعتماد على المنهج الوصفي–التحليلي، ولتحقيق ذلك جمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (255) شركة ناشئة في الجزائر، كما جرى توظيف أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (Smart PLS 4)لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل البحث.

أظهرت الدراسة أن الذكاء التنافسي أدى دورا جوهريا في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، باعتباره جزءا من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تمكن الشركات من فهم استراتيجيات المنافسين والحفاظ على ميزتها التنافسية، كما تبين أنّ التعلم التنظيمي شكل قوة دافعة لتحسين الأداء، غير أنّ دوره الوسيط بين الذكاء التنافسي والأداء كان محدودا، إذ لم تتجاوز قوة الارتباط 23.1%، في حين كان الأثر المباشر للذكاء التنافسي على الأداء أقوى وبلغ 61.6%، ويعزى هذا الضعف إلى قصور المؤسسات الناشئة في الجزائر عن القيام ببحوث منهجية لاستكشاف الفرص المتاحة وعدم تحديث برامج تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يواكب متطلبات البيئة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات الناشئة في الجزائر أولوية أكبر للذكاء التنافسي باعتباره أداة استراتيجية لتحسين الأداء وصنع القرار، كما شددت على أهمية تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تفعيل برامج تدريب وتطوير الموظفين وتشجيع اكتساب المعارف وتبادلها وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وأكدت كذلك على ضرورة تطوير القدرات البحثية لرصد المخاطر والفرص مبكرا واعتماد أساليب وأنظمة حديثة في تحليل المنافسين، وأخيرا اعتبرت أن تحسين وتطوير ممارسات الذكاء التنافسي بشكل مستمر يمثل شرطا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وضمان نمو المؤسسات الناشئة على المدى الطويل.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الإدارة بالذكاءات رغم أن هذا المجال ما يزال محدودا من حيث حجم البحوث التي عالجته بشكل مباشر، كما تشترك مع دراسات أخرى في اهتمامها بالمنظمة المتعلمة باعتبارها متغيرا تابعا أو مستقلاً في سياقات متعددة مع اختلاف الأبعاد المعتمدة في كل دراسة، حيث نجد أن بعض الأبعاد التي اعتمدت في دراستنا لم تحظ بالاهتمام نفسه في بحوث أخرى، غير أن مراجعة الأدبيات تكشف في الوقت ذاته عن غياب دراسات جمعت بين المتغيرين معا في إطار واحد إذ لم تتم معالجة العلاقة بين الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة بصورة متكاملة من قبل، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية

من خلال دمج الأبعاد الثلاثة للإدارة بالذكاءات وربطها ببناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ، بما يمنحها تميزا عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجتمع وزاوية المعالجة.

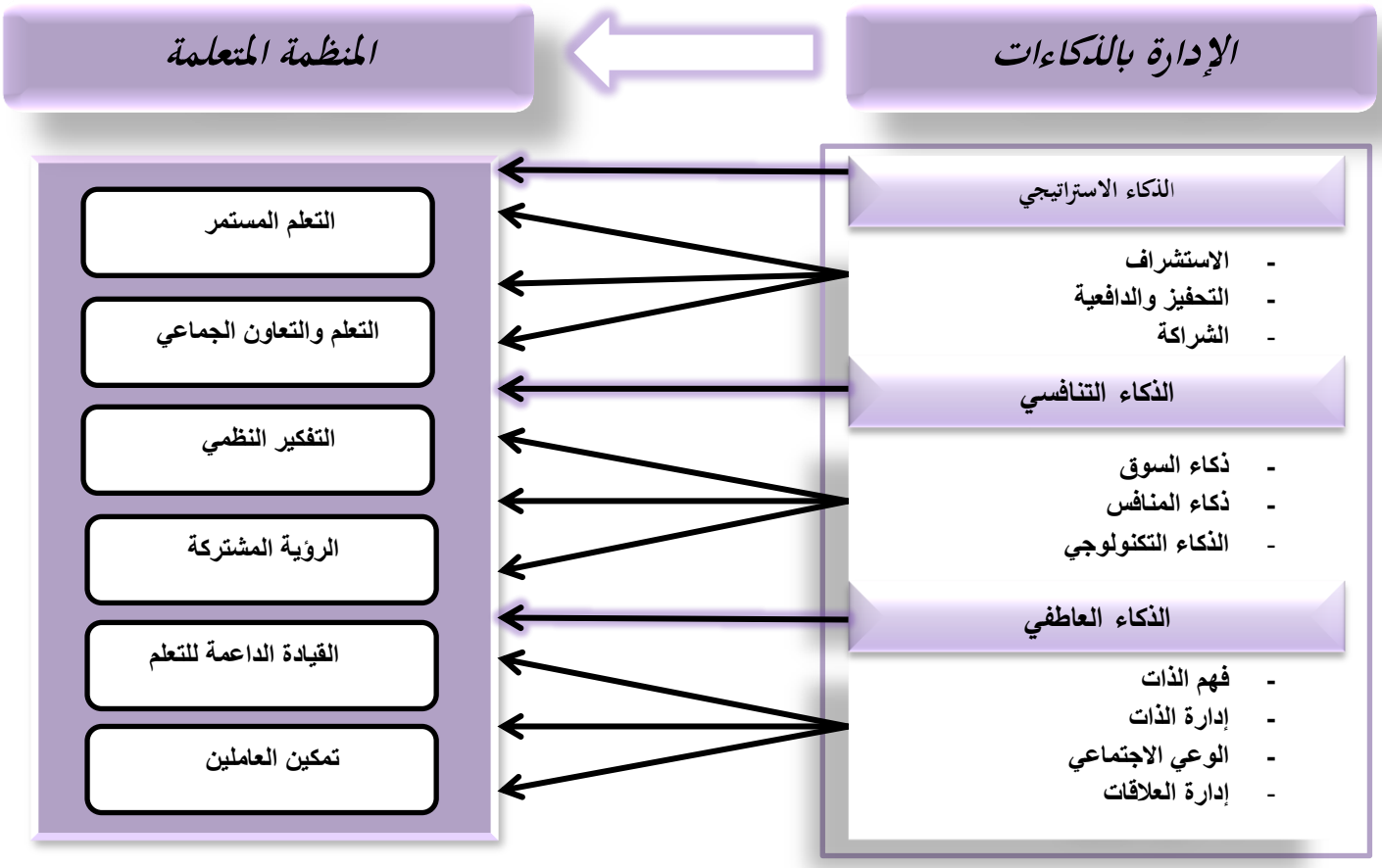
I–3 نموذج الدراسة:

استنادا إلى الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، جرى تصميم نموذج افتراضي يوضح العلاقات المحتملة بين المتغيرات قيد البحث، ويتضمن المكونات الرئيسة التي تشكل متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في :

- **المتغير المستقل** : الأداة المفسرة للظاهرة محل الدراسة ويتمثل في متغير **"الإدارة بالذكاءات"**، والذي تضمن الأبعاد التالية :
  - ✓ **الذكاء الاستراتيجي** (الاستشراف– الدافعية – الشراكة)
  - ✓ **الذكاء التنافسي** (ذكاء السوق–ذكاء المنافس – الذكاء التكنولوجي)
  - ✓ **الذكاء العاطفي** (فهم الذات –إدارة الذات– الوعي الاجتماعي – إدارة العلاقات)
- **المتغير التابع**: وهو الظاهرة محل الدراسة ويتمثل في متغير " **المنظمة المتعلمة** "وقد تم التعبير عنه من خلال الأبعاد التالية:
  - ✓ **التعلم المستمر**
  - ✓ **التعلموالتعاون الجماعي**
  - ✓ **التفكير النظمي**
  - ✓ **الرؤية المشتركة**
  - ✓ **القيادة الداعمة للتعلم**
  - ✓ **تمكين العاملين**

ويعرض نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل (01):نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

I–4 فرضيات الدراسة: بالاعتماد على الإشكالية والنموذج الافتراضي للدراسة تم صياغة فرضيات لاختبار أثر أبعاد الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة، والتي تظهر كالتالي:

– الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

وينبثق عنها ما يلي من الفرضياتالفرعية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- **الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).**

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثرذودلالة إحصائية للشراكة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).**

وتشمل في إطارها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء السوق في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المنافس في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء للتكنولوجي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).**

ويستخلص منها عدد من الفرضيات الفرعية، منها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم الذات في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

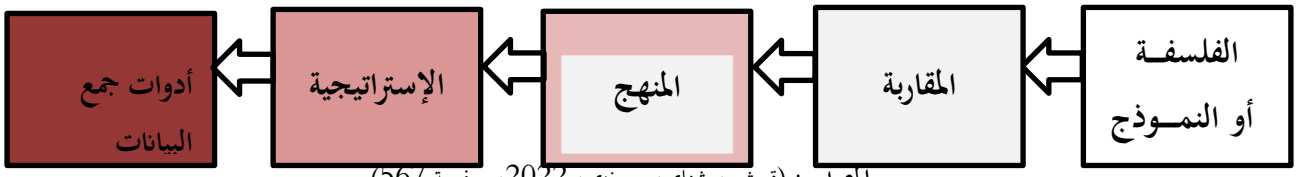
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

I–5 التموضع الابستمولوجي:

يتضمن التموضع الابستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (02) : مستويات التموضع الابستمولوجي للدراسة



المصدر : (قريشي، شناي، و مغزي، 2022، صفحة 567)

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste)الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

كما سيتم الاعتماد أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية – الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية– الاستنتاجية (The Hypothético – DeductiveMethod) تقوم على الخطوات السبع التالية:

-الملاحظة.(Observation)

-تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

-إعداد الإطار أو الجانب النظري.

-وضع الفرضيات.(Hypothesizing)

-تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

-تحليل البيانات.(Data analysis)

-الاستنباط (Deduction) ؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة .

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات "الإدارة بالذكاءات و المنظمة المتعلمة "، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرات السابقة واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

I– 6منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي(Descriptive Approach) نظرا لملاءمته لطبيعتها، إذ يتيح هذا المنهج فهما دقيقا للظاهرة المدروسة كما هي في واقعها دون تدخل أو تعديل، وقد تم اختياره لكونه الأنسب لرصد آراء وتوجهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، كما أن طبيعته المرنة تسمح باستخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، كالملاحظة، والمقابلات، والاستبيانات، وتحليل الوثائق مما يعزز من مصداقية النتائج، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية قدرة على تنظيم

المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص الاستنتاجات الدقيقة التي تساهم في تفسير الواقع وفهمه وهو ما يتماشى مع أهداف هذه الدراسة وسياقها التطبيقي.

I-7التعريفات الاجرائية:

- **الادارة بالذكاءات** :النهج الذي تعتمد فيه المنظمة على توظيف قدراتها في صياغة رؤى وخطط مستقبلية، وتحليل بيئة الأعمال ومتابعة المنافسة، إلى جانب الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية وفهم المشاعر داخل بيئة العمل، وذلك بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف وتحقيق التميز.

- **الذكاء الاستراتيجي** :القدرة على استيعاب الواقع واستشراف ما قد يحمله المستقبل من فرص أو تحديات، وصياغة مسارات واضحة توجه المنظمة نحو تحقيق غاياتها بعيدة المدى، من خلال تنمية وعي مشترك داخل المنظمة وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة بروح من الالتزام إلى جانب بناء شبكات تعاون تدعم اتخاذ القرارات وتساعد على تعزيز التكيف والابتكار في بيئات العمل المتغيرة.
- **الذكاء التنافسي** : تلك القدرة التي تمكن المنظمة من متابعة بيئة أعمالها ورصد اتجاهات السوق والتغيرات التي تطرأ عليها، مع مراقبة تحركات المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، إضافة إلى استيعاب التطورات التكنولوجية وتقدير انعكاساتها على النشاطبما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.
- **الذكاء العاطفي**:القدرة على إدراك الفرد لمشاعره وفهمها بوعي عميق والتحكم فيها بما يعزز سلوكه الإيجابي وأدائه المهني، إلى جانب قدرته على قراءة مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون داخل بيئة العمل، ويتجلى هذا الذكاء في دعم التواصل البناءوالحد من التوترات وتهيئة مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الانسجام والإنتاجية.

- **المنظمة المتعلمة**: التي تنظر إلى التعلم كخيار استراتيجي يوجه ممارساتها اليومية فهي تهيئ بيئة تسمح بتوليد المعرفة وتبادلها وتحويلها إلى طاقة جماعية تدعم الابتكار والتجديد، كما تعمل على ترسيخ أنماط تفكير أعمق تكشف العلاقات بين مكوناتها وتساعد على اتخاذ قرارات أكثر وعيا وشمولية، مع بناء رؤية واضحة يتقاسمها جميع الأعضاء وتوحد جهودهم نحو مستقبل مشترك، وتحرص في الوقت نفسه على تعزيز القيادة التي تدعم التعلم وتشجع على التجريب، وتمنح موظفيها فرصا أكبر للمشاركة مما يزيد من دافعيتهم وقدرتهم على التكيف والمساهمة الفعالة في الاستمرارية والنجاح على المدى الطويل

- **التعلم المستمر**: هو عملية دائمة تسعى من خلالها المنظمة إلى تطوير معارف ومهارات أفرادها بشكل متواصل بحيث يتحول التعلم إلى جزء من الممارسة اليومية، ويمكن هذا النهج من مواجهة التغيرات المتسارعة بمرونة أكبر ويعزز قدرة المنظمة على الابتكار وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- **التعلم والتعاون الجماعي**: هو العملية التي يتم فيها توحيد جهود الأفراد داخل المنظمة لتبادل المعارف والخبرات والعمل بشكل تكاملي على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة، ومن خلال هذا التفاعل تتحول المعرفة الفردية إلى رصيد جماعي يعزز الإبداع ويقوي القدرة التنظيمية على التكيف والتطور المستمر.
- **التفكير النظمي**:هو أسلوب إدراكي يركز على فهم المنظمة ككل مترابط حيث تُفهم العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين مكوناتها بدل النظر إليها كأجزاء منفصلة، ويساعد هذا النهج على استيعاب التعقيدات التنظيمية واتخاذ قرارات أكثر شمولية تسهم في تحقيق التوازن والاستدامة.
- **الرؤية المشتركة**:هي التصور الموحد الذي يجمع أفراد المنظمة حول مستقبل مرغوب يسعون لتحقيقه معا، مما يمنح العمل معنى واتجاها واضحا، فهي تخلق التزاما جماعيا وتنسيقا في الجهود وتزيد من دافعية الأفراد للمشاركة الفاعلة في تحقيق تطلعات المنظمة ونجاحها.
- **القيادة الداعمة للتعلم**:هي الأسلوب القيادي الذي يشجع الأفراد على تطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار ويوفر بيئة آمنة للتجريب وتبادل الأفكار، فهي قيادة تركز على التحفيز والإلهام وتمنح العاملين الثقة اللازمة ليشاركوا بفعالية في تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.
- **تمكين العاملين** :هو نهج تنظيمي يقوم على إشراك الأفراد في صنع القرار ومنحهم الحرية في استخدام قدراتهم ومهاراتهم بما يخدم أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك إلى رفع مستويات الالتزام والتحفيز لديهم ويعزز من قدرتهم على الإبداع والمبادرة الأمر الذي ينعكس إيجابا على فاعلية المنظمة

I-8 اهداف الدراسة:تتمحور هذه الدراسة حول السعي لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز مصطلح الإدارة بالذكاءات كتوجه جديد في مجال الإدارة بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي والتنافسي والعاطفي).
- التأكيد على أهمية تبني نموذج المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها، عبر توضيح مفهوم هذا النموذج وعناصره الأساسية وشرح دوافع التحول نحوه.

- التأكيد على أن اعتماد أبعاد الذكاءات المتنوعة داخل المنظمة يمنحها القدرة على استشراف المستقبل لتحقيق التكيف مع بيئتها على المدى البعيد.

- التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالذكاءات بالمؤسسة محل الدراسة

- تحديد مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة

- التعرف على أثر الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة

- تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسة تساعدهم في قياس أثر ممارسة الإدارة بالذكاءات على تعزيز التعلم التنظيمي وترسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة.

- إتاحة فرص جديدة للبحث العلمي مستقبلا من خلال تشجيع الباحثين على تناول الجوانب التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، الأمر الذي يعزز تطوير الفكر الإداري الوطني ويحفز المنظمات على منح اهتمام أكبر للمورد البشري والاستثمار فيه باعتباره القوة الدافعة لتطورها واستمراريتها.

I-9أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من خصوصية موضوعها الذي يفتح المجال أمام مقاربة جديدة في الفكر الإداري تتمثل في **الإدارة بالذكاءات**باعتبارها إحدى المداخل الحديثة لفهم السلوك التنظيمي وآليات اتخاذ القرار،يتميز هذا الحقل بالحداثة وضعف التراكم البحثي فيه، كما تكمن أهميته في تقديم إطار جديد يمكّن الإدارة من استثمار الذكاءات المتنوعة (الذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتزداد هذه الأهمية عندما يربط هذا التوجه بعملية **بناء المنظمة المتعلمة**، التي لم تعد خيارا تكميليا وإنما شرطا رئيسا لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، والتغير التكنولوجي المتسارع، وضغط المنافسة العالمية، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة لسد فجوة معرفية وإبراز كيفية تفعيل الذكاءات المتعددة في الممارسة الإدارية من أجل تمكين المنظمات من التحول نحو أنماط أكثر تعلما وابتكارا.

- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى الربط بين أنواع الإدارة بالذكاءات ومتطلبات التحول نحو المنظمة المتعلمة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ، باعتبارها مركبا صناعيا ضخما يحتل مكانة

بارزة في الاقتصاد الوطني وينشط في قطاع حيوي يشهد منافسة متنامية وتطورا تكنولوجيا متسارعا، فضلا عن ما تتميز به المؤسسة من تنوع بشري وثقافي، وتزداد أهمية الدراسة من خلال ما توفره من أداة عملية لتشخيص مستوى توظيف الذكاءات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، وقياس مدى انعكاسها على بناء المنظمة المتعلمة، كما تساعد النتائج المتوقعة المؤسسة على فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة بالذكاءات وقدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة، ومحاولة الكشف عن أوجه القصور لتجاوزها وتحديد مواطن القوة لتدعيمها والاستفادة المثلى منها، بما يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق استدامتها بالاعتماد على كفاءات أفرادها وذكاءاتها المتنوعة إلى جانب إمكانياتها المادية.

I-10هيكل الدراسة:

بغية معالجة إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم تنظيم هذه الدراسة وفق خطة منهجية متكونة من أربعة فصول، خصصت هذه الفصول لتكوين إطار نظري يوضح متغيرات الدراسة وكذلك تحليل علاقة الأثر بين الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة:

الفصل الأول: يستهل هذا الفصل بعرض **اشكالية الدراسة** باعتبارها الاطار الذي يوجه البحث ويحدد مساراته الاساسية، ولتعميق الفهم النظري للموضوع يتم تقديم ابرز **الدراسات السابقة** التي تناولت المفهوم قيد البحث بما يسمح بتحديد موقعها داخل الحقل المعرفي، كما يعرض **نموذج الدراسة** الذي يوضح المتغيرات الرئيسة والعلاقات المفترضة بينها، تمهيدا لصياغة **فرضيات الدراسة** التي تنطلق من الاسس النظرية والنتائج السابقة، وبعد ذلك يقدم **التموضع الابستمولوجي** للدراسة الذي يحدد الخلفية الفلسفية والنظرية التي يعتمدها الباحث في معالجة الظاهرة محل الدراسة، وفي السياق ذاته يعرض **منهج الدراسة** وخطواته واجراءات جمع البيانات وتحليلها بما يضمن تحقيق اهداف البحث، كما تقدم **التعريفات الاجرائية** للمتغيرات والمفاهيم الاساسية لضبطها وتوضيح كيفية استخدامها في الاطار التطبيقي، ويضم الفصل ايضا **اهداف الدراسة** التي تسعى الى تحقيق فهم ادق للظاهرة، **واهمية الدراسة** من الناحية النظرية والتطبيقية، ويختتم الفصل **بهيكل الدراسة** الذي يوضح التنظيم العام للفصول والمباحث بما يمنح رؤية شاملة لمسار البحث منذ بدايته حتى نتائجه النهائية.

الفصل الثاني: يعنى هذا الفصل بتأصيل الإطار النظري للمنظمة المتعلمة، حيث تم تناوله من خلال ثلاثة مباحث مترابطة. خصص **المبحث الأول** للتعلم التنظيمي باعتباره الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتعلمة، فتم تناول مفهوم التعلم التنظيمي وتطوره، ونظرياته ومستوياته وأدواته، إضافة إلى المعيقات التي تعترضه، أما **المبحث الثاني** فقد عالج

مفهوم المنظمة المتعلمة في ذاته، فاستعرض تعريفها وخصائصها، و التيارات الفكرية الممهدة للفكرة وكذلك العوائد والتحديات، مع التركيز على الفروق بينها وبين المنظمات التقليدية، في حين خُصص **المبحث الثالث** لدراسة عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة، وإبراز التغييرات الجوهرية التي تصاحب انتقال المنظمات نحو هذا النمط الجديد والاشارة لمرتكزات بناء المنظمة المتعلمة ، وأيضا عرض أهم النماذج والنظريات التي تناولت هذا التحول.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للإدارة بالذكاءات بهدف توضيح المفاهيم والعناصر الأساسية المرتبطة بها، ففي **المبحث الأول** تم التمهيد بلمحة عامة عن مفهوم الذكاء ونظرياته، ثم التعرض إلى معنى الإدارة بالذكاءات قبل الانتقال إلى دراسة **الذكاء الاستراتيجي** من خلال تعريفه، وأهدافه وأهميته، إضافة إلى فوائده والصعوبات المرتبطة به، مع التطرق إلى أساسياته المتمثلة في مبادئه وأبعاده ومراحله، أما **المبحث الثاني** فقد خصص **للذكاء التنافسي** حيث عرض مفهومه وتطوره التاريخي، وأهميته والحاجة إليه، كما تم التطرق إلى عملية الذكاء التنافسي وخطواتها الأساسية ودورها الحيوي في دعم القرارات، بينما خُصص **المبحث الثالث** لدراسة **الذكاء العاطفي**، من خلال تعريفه والوقوف على نشأته وتطوره، وبيان أهميته وفوائده، مع إبراز أبرز نماذجه ومكوناته الأساسية، في حين**المبحث الرابع**:يتناول **العلاقة** بين الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة، من خلال إبراز أثر كل نوع من أنواع الذكاء في دعم عمليات التعلم وتعزيز بناء منظمات التعلم.

الفصل الرابع: سيتناول الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة داخل مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ببسكرة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول **المبحث الأول** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من حيث نشأتها وتطورها وأهم نشاطاتها، أما **المبحث الثاني** فيركز على الإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم عرض منهج البحث، وتحديد المجتمع والعينة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات واختبار صدقها وثباتها، بينما خصص **المبحث الثالث** لاختبار الفرضيات المطروحة في ضوء النتائج الإحصائية المستخلصة باستخدام الأدوات الملائمة للتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها وتختتم هذه الفصول بخاتمة تتضمن أبرز النتائج المتوصل إليها والتوصيات العملية وآفاق البحث المستقبلية.

الفصل الثاني :

الإطار النظري – المنظمة المتعلمة

تمهيد :

مع مطلع القرن الحالي شهدت بيئة الأعمال العديد من التغيرات الكبيرة في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد وغيرها، مما فرض على المنظمات مجموعة من التحديات وجعل بيئتها تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد والديناميكية،فأدى هذا الوضع إلى فقدانها ميزتها التنافسية بسرعة وصعوبة تحقيق الأهداف التي كانت تسعى إليها بل وقد أصبح وجودها مهددا في بعض الأحيان، لذلك اضطرت المنظمات إلى تكثيف جهودها وإعادة النظر في أساليب إدارتها، من خلال التحول إلى فلسفات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق النمو والتطور والاستمرارية وذلك مقارنةً بالأساليب التقليدية، حيث إن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب القدرة على توليد المعارف والعمل بها والاستفادة منها والتي تعتبر أساس خلق الثروة ويحملها المورد البشري الطموح الذي يسعى باستمرار للتعلم والمعرفة. ونجد هذه السمات في نوع خاص من المنظمات يُعد رمزا لعصرنا الحالي وهي المنظمة المتعلمة **(**Learning Organisation) ، لذا تعتبر المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي من أهم المداخل المعاصرة التي تحقق للمنظمة ما تسعى إليه.

تعد المنظمة المتعلمة إطارا تنظيميا حديثايسعى باستمرار إلى تعزيز قدرته على التكيف والتطور من خلال التعلم المستمر حيث تقوم بتهيئة بيئة تشجع على التعلم الفردي والجماعي ،مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وتعزيز قدرتها على التكيف والتطورفي ظل التغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية ، لذلك لابد من التركيز حول كيفية بناء هذا النوع من المنظمات حيث أن بناء منظمة متعلمة هو عملية استراتيجية تهدف إلى خلق بيئة منظمة تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين جميع أفرادهاو تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار ، لذا فإن بناءها لا يُعد مجرد خيار بل ضرورة حيوية تتطلب توفير الأدوات والموارد اللازمة لدعم التعلم ، بالإضافة إلى الاعتماد على استراتيجيات ونشاطات حديثة ونماذج طرحها باحثين للتحول لهذه المنظمة .

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء حول المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ، سيتضمن ما يلي :

II–1 التعلم في المنظمة

II–2 المنظمة المتعلمة: التأصيل النظري

II–3 بناء المنظمة المتعلمة

II–1التعلم في المنظمة : مفاهيم أساسية

عند التكلم عن منظمات التعلم لا بد من الإشارة إلى مصطلح أساسي يرتبط بها وهو التعلم التنظيمي (Organizational Learning). ، يشير هذا المفهوم إلى عملية تعلم المنظمة من خلال أفرادها، ويُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث تكمن أهميته في قدرته على مساعدة المنظمات على مواجهة التحديات من خلال استثمار الخبرات والتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة، في هذا السياق سنقدم شرحًا مفصلاً لمفهوم التعلم التنظيمي والعناصر الأساسية المرتبطة به، وكيفية تطبيقه لتحسين الأداء وزيادة الفعالية داخل المنظمات.

II–1–1لمحة عن التعلم

التعلم هو عملية اكتساب معرفة أو مهارات جديدة من خلال الدراسة أو التجربة وهو ما يساعدنا على فهم الأشياء بشكل أفضل وتحسين أدائنا ،إنه جزء أساسي من النمو الشخصي والمهني حيث يساعدنا على التكيف مع التغيرات وتطوير قدراتنا ،وفيما يلي شرح أكثر لهذا المفهوم .

II –1–1–1 مفهوم التعلم

ميز الله الإنسان بالعقل وأكرمه بعملية التعلم ، فجعله قادرا على الاستفادة من الخبرات والتجارب التييعيشها، التي يحتاجها لمتابعة وتطوير حياته وقد ورد الحديث عنه في مجموعة من الآيات القرآنية قوله تعالى في سورة العلق﴿ **اقْرَأْ باسمَ ربكالذيَ خلَقَ خلَق الإنْسان منَ علَق اقْرَأْ وَربك الأَكرم الذيَ علَم بالْقلَمَ علَ م الإنْسانَ مالَميَعْلَم**﴾ وأيضا في قوله عز وجل في سورة الرحمان ﴿**الرْحمنَ علم القْرآنَ خلَق الإنْسانَ علَمه البَيَان**﴾ ، كما ورد عن الرسول الكريم ﴿**منَ خَرج في طَلَب الْعْلَمَ كان فيَ سبيل اللهَ حتى يْرجع**﴾.

لغة :والتعلم في اللغة يأتي من المصدر علم بمعنى عرف ،واستعلم وأعلم (ليث ، زوين ، و الخفاجي ، 2009، صفحة 98) ،وجاءت في اللغة الانجليزية كلمة تعلم(Learn)تعني الحصول على المعرفة أو المهارة عن طريق الدراسة أو الخبرة ، أما في اللغة الفرنسية فإنكلمة (Apprendre) تعني اكتساب معلومات ومعارف وخبرات من خلَّل الدراسة؛ والتطبيق والتجربة (حصباية، 2022، صفحة 51)

أما اصطلاحا :وردت له العديد من المفاهيم :

فهو" عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى اكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياته لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه " (العميان، 2005، صفحة 140) .

كذلك يعتبر التعلم على أنه " التغير شبه الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة و التجربة " (عوض، 2008، صفحة 98)

عبر Wake عن التعلم كونه تغييرا في القدرة على الاستجابة لمتطلبات المهمة أو الضغوط البيئية باستخدام طرق مختلفة، مما يؤدي إلى الاستجابة بشكل أسرع لنفس المهمة، أو كنتيجة لتجارب أو تدخلات ذات صلة (Gilaninia, Rankouh, & Gildeh, 2013, p. 45)

وفي سياق مشابه فقد قدم Gibson وزملاؤه طرح لهذا المفهوم " التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبيا في السلوك نتيجة الممارسة " (نعيجة، 2012، صفحة 33)

وحسب Peter Senge فقد نظر له بأنه القدرة على تحسين كفاءة الشخص لتحقيق شيء يهمه حقا ، وحيث يكون البشر قادرين على فعل شيء لم يكن بمقدورهم فعله في السابق (معمري و كحلات ، 2022، صفحة 246)

بالنظر لهذه التصورات والمفاهيم ومقارنتها يمكن ملاحظة أن جميعها تشير إلى أن التعلم يتعلق بسلوك الفرد ، حيث قيام الفرد بتكرار أمر أو عمل معين فهذا يؤثر بشكل دائم ونسبي على السلوك الذي يقوم به الفرد قد يكون بشكل سلبي أو ايجابي حسب طبيعة ممارسته ، في حين نجد أن Peter Senge أشار أنه يمكن للفرد أن يولد أو يخلق فعل جديد لم يكم في السابق انطلاقا من تحسين قدرته وكفاءته بالتعلم وهو ما أطلق عليه التعلم التوليدي . بعد استكشاف مجموعة من وجهات النظر حول التعلم يمكن تقديم مفهوم شامل له على أنه عبارة عن عملية مستمرة تقوم بتغيير سلوك الفرد من خلال المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها نتيجة الخبرة والممارسة والتي تمكنه من تحقيق أهدافه واشباع رغباته والتأقلم مع المحيط الذي يعيش فيه .

بعد دراسة المفاهيم المختلفة ، يمكن الإشارة لمجموعة من الخصائص التي تميز التعلم ، وهي كتالي : (شريفي ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة –دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك –، 2016، صفحة 88)

- ✓ التعلم يتضمن فهما للتغير، سواء كان إيجابيا أو سلبيا، فالأفراد قد يتعلمون سلوكيات غير مرغوبة مثل التهرب، وقد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والاجتهاد في العمل.
- ✓ يجب أن يكون التغيير مستمرا بشكل نسبي، حيث أن التغيير المؤقت يؤدي إلى ردود فعل لحالة محددة، مما يمكن أن يفشل في تحقيق عملية التعلم،وتعلق هذا بمفهوم الثبات النسبي في السلوك، حيث يمثل التعزيز ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته، فبدونه قد يتلاشى السلوك الذي نتج عن عملية التعلم.

- ✓ هناك علاقة بين السلوك والتعلم؛ حيث يعتبر التعلم حاضرا إذا كان مصحوبا بالتطبيق، فالتغير في الأفكار والاتجاهات لا يمكن أن يعتبر تعلما إذا لم يؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تعتبر الخبرة أساسية لعملية التعلم، سواء اكتسبت مباشرة من خلال الملاحظة أو الممارسة، أو غير مباشرة من خلال القراءة، يمكن القول إن هذه الخبرة نجحت في عملية التعلم إذا أحدثت تغييرًا في السلوك الناتج.

II -1-1-2 نظريات التعلم

نظرا لأكثر من 2000 عام من المحاولات لفهم العملية التعليمية، فقد دارت المناقشات بين نظريات التعلم حول كيفية تعلم الأفراد، بدأت مع الفلاسفة اليونانيين، وتتكرر هذه المناقشات اليوم في مجموعة متنوعة من الآراء حول أهداف التعليم وكيفية تشجيع التعلم ، ويمكن حصر هذه النظريات في :

- **النظرية السلوكية** : التي تأثرت بباحثين مثل Watson, Thorndike, Pavlov, Skinner ، تطرح النظرية أن "التعلم هو تغيير في السلوك الملحوظ ناتج عن محفزات خارجية في البيئة، حيث "يرى السلوكيون العقل ك "صندوق أسود" بمعنى أن الاستجابة لمحفز يمكن ملاحظتها بشكل كمي، متجاهلين تمامًا تأثير العمليات الفكرية التي تحدث في العقل. (Mödritscher, 2006, p. 4).ويؤكد السلوكيون على أهمية تحديد أهداف التعلم التشغيلي التدريجي من المهام البسيطة إلى المعقدة، بهدف تحقيق مجموعة محددة من النتائج السلوكية من خلال ضبط المحفزات بشكل منهجي طوال فترة الدراسة و يمكن للمدرس تعديل سلوك المتعلمين وضبط النتائج ، أي أن التعلم يتحقق من خلال أهداف قابلة للملاحظة والقياس والتحكم فيها يحددها المدرس ويلبيها المتعلمين الذين يستنتجون مجموعة محددة من الاستجابات بناء على مجموعة منتظمة من المحفزات، و لا تهتم السلوكية بالحالات العقلية الداخلية للمتعلمأو بالبنى الفكرية في التركيز على عملية التعلم . (Bélanger , 2011, pp. 17-18)
- **النظرية المعرفية** :يعتبر العلماء المعرفيون التعلم عملية داخلية تشمل الذاكرة والتفكير والتأمل ،التجريد ،الدافع والتفكير الذاتي وتشمل علم النفس المعرفي عملية التعلم من وجهة نظر معالجة المعلومات، حيث يتم استقبال المعلومات في المخزن الحسي من خلال حواس مختلفة ويتم نقلها إلى الذاكرة القصيرة والطويلة من خلال عمليات معرفية مختلفة،علاوة على ذلك تعترف المدرسة المعرفية بأهمية الفروق الفردية وضرورة تضمين مجموعة متنوعة من استراتيجيات التعلم لاستيعاب تلك الفروق وبالتالييشير أنماط التعلم المختلفة التي تختلف في كيفية نظر الفرد وتفاعله مع المواد التعليمية و استجابته لها (Mödritscher, 2006, p. 5) . و تتجاوز نظرية المعرفة السلوك الخارجي من أجل فهم ما يحدث داخل دماغ المتعلم في جميع حالات التعلم ، تعتمد

هذه النظرية لمعالجة المعلومات على ثلاثة جوانب رئيسية لعملية التعلم: الذاكرة والمعرفة والتمثيل فاكتساب ومعالجة المعرفة هو عملية عقلية، من خلالها يقوم المتعلم بتخزين وترتيب وتنظيم وتحويل واسترجاع واستعادة وتقييم المعرفة الإجرائية (كيفية القيام بالأمور) وغير الإجرائية، تعتبر القدرة على استخلاص تمثيل للحقائق أو الإجراءات التي تجعل نقل المعرفة ممكنا. يلعب دور الذاكرة في معالجة المعلومات مركزًا ومعقدًا. تختلف الذاكرة طويلة الأجل من الناحية الهيكلية والوظيفية عن الذاكرة القصيرة الأجل أو الذاكرة العملية في استرداد المعرفة، يتم تسجيل المعلومات أولا في الذاكرة القصيرة الأجل ومن ثم معالجتها ونقلها وترميزها إلى الذاكرة الطويلة الأجل في العمل، يقوم المتعلم الماهر بالاسترجاع السليم للمعلومات المنظمة من ذاكرته الطويلة الأجل من أجل توليد استجابات ذات صلة . (Bélanger , 2011, p. 23)

- **النظرية البنائية (الاجتماعية)**: تقترح هذه النظرية للتعلم أن المتعلمين يبنون المعرفة الشخصية من تجربة التعلم نفسها وبالتالي يمكن رؤية التعلم على أنه عملية نشطة ولا يمكن استقبال المعرفة من الخارج أو من شخص آخر بل يجب أن يسمح للمتعلمين ببناء المعرفة بدلا من تلقيهم المعرفة من خلال التعليمات من جهة أخرى (Mödritscher, 2006, p. 7). فاكتساب المعرفة وتفعيلها نتيجة لعملية بناء وتفكير نشطة تقدم الرؤية البنائية الاجتماعية ، حيث تُبنى المعرفة عندما يشارك الناس اجتماعيًا في المحادثة والعمل على مشاريع مشتركة أو مشاكل،في هذا المنظور يعد أحد إسهامات Vygotsky مهمة في نظرية التعلم حيث أضاف مفهوم "منطقة التطوير القريبة" وتدور الفكرة حول تقييم مستوى تطوير المتعلم ومعرفته من أجل إنشاء موقف تعليمي يتجاوز مستواه الفعلي، ولكن في نفس الوقت ليس صعبًا لدرجة أن يتسبب في الفشل ، يظل الموقف التعليمي ضمن منطقة التطوير القريبة لهذا الشخص و الهدف هو مواجهة المتعلم بموقف تعليمي أو مشكلة تكون صعبة ومعقدة بما فيه الكفاية لتحديه ولكن ليست صعبة لدرجة تثير الإحباط. (Bélanger , 2011, p. 29)

II –1–2التعلم التنظيمي : المفهوم والطبيعة

II –1–2–1مفهوم التعلم التنظيمي

ظهور مفهوم التعلم التنظيمي وبروزه في الأوساط الأكاديمية والعلمية كان نتيجة اسهامات العديد من الباحثين في تطوير هذا المجال ، فقد شهدت الدراسات تطورا ملحوظا على مر السنين بتوسيع مفاهيمه وتطبيقاته ، حيث يعد Simon من أول المفكرين الذين استخدموا هذا المصطلحمن خلال الدراسات التي قام بها حول عملية اتخاذ القرار ، والتي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات (شريفي ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ

مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة –دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك –، 2016، صفحة 90) و أشار إلي في مقالته بعنوان "مراجعة الإدارة العامة" (بركتو ، 2017، صفحة 157).وبرز هذا المفهوم بشكل أفضل بفضل كل من الباحثين Argyris , Schon حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 في كتابهما " Organizational Learning" إذ قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهودفي تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة (عيشوش، 2011، صفحة 22).

بالإضافة إلى Senge الذي أصدر كتابا هاما عام 1990 عن التعلم التنظيمي تحت عنوان " المبدأ الخامس : فن وممارسة التعلم التنظيمي : The Fifth Discipline :The art and practice of Organizational Learning" ، وأتى هذا الكتاب كنتيجة للأبحاث الواسعة التي قام بها Senge وفريق عمله في المركز المختص بالتعلم التنظيمي، التابع لمعهد ماستشوس للتكنولوجيا ومدرسة سلون للإدارة، ولاقى الكتاب اهتماما كبيرا في عالم الأعمال وتم اعتباره من قبل مجلة هارفارد للأعمال في عام 1997 كواحد من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة. (قرميطي ، 2020، الصفحات 6-7). ومن أجل محاولة ضبط مفهوم هذا المصطلح سوف نقوم بطرح مجموعة من المفاهيم حسب التسلسل الزمني التي وردت له من قبل مجموعة متنوعة من الباحثين :

وصف Herbert Simon في (1969) التعلم على أنه " العملية التي يتم خلالها تطوير الأفراد لنظرتهم الداخلية للمنظمة واتخاذهم إجراءات هيكلية للتغلب على مشكلات التنظيم " (Mills, Dye, & Mills, 2009, p. 76)، يعد مفهوما بسيطا للتعلم حيث لم يتم إعطاء توضيح مفصل له فقد ركز على أن يحاول تحسين إجراءات العمل من أجل تخطي المشكلات التي تواجهها المنظمة ، كذلك بالنسبة ل Chris agris فقد ربطه باستكشاف الأخطاء وذلك في (1974)فاعتبره "العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم" (عيشوش، 2011، صفحة 23)

في مرحلة أخرى تطور هذا المفهوم حيث أكد الباحثان Fiol;. Lyles عام (1985) على أنه هو " عملية تحسين الإجراءات التنظيمية من خلال المعرفة والفهم الأفضل " (Fiol & Lyles, 1985, p. 803) وهنا ظهرت المعرفة كركيزة أساسية لسيرورة العملية التعلمية والإجراءات التنظيمية .

أما في (1994) ظهر تعريف من قبل Peter Senge في كتابه الذي ينص على " التعلم هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه ، وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع " (Senge P. , 1994, p. 59)، في نفس هذه الفترة أضاف Koenig وجهة

نظره " التعلم على أنه ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير المهارات التي تعمل على تعديل إدارة الوضعيات والوضعيات نفسها بما يختلف بين العمق والمدى " (Koenig , 1994, p. 87) ، ركز الباحثان على المستوى الجماعي كون التعلم عملية جماعية تشاركية وذلك لمواجهة الواقع و تحقيق أهداف التنظيم .

أما الهيجان فيعد أول الباحثين العرب الذي أشار لمفهوم التعلم في المنظمات وذلك في (1998) بأنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية بشكل عام " (الهيجان ، 1998، صفحة 681)

وأضافت Marquardt Michael في (2002) تصورها أنه" هو تحسين القدرة الفكرية والإنتاجية للمؤسسة ، من خلال التفاني في توفير فرص التحسين المستمر عبر المؤسسة " (Marquardt, 2002, p. 25) ، وفي 2004 أضافت زميلتها Nicolas Eline وجهة نظر مغايرة " التعلّم التنظيمي هو عملية تسمح في النهاية بامتلاك مهارات جديدة على المستوى الجماعي ، سيتم استخدام المعارف والقدرات والمهارات من قبل جميع أعضاء المنظمة حتى يتمكنوا منتوحيد المعايير" (NICOLAS , 2004, p. 6)

من جهة أخرى قدم Mohan وزملاؤه أيضا تفسيرا لهذا المفهوم في (2015) ينص على أنه عملية الحصول على المعلومات وتفسيرها ونشرها، مما يوصل المنظمة إلى مرحلة متقدمة من التحسين والنمو التنظيمي، عن طريق الاستفادة من خبراتها وخبرات أعضائها وحل مشاكلها للوصول بها وأعضائها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياساتها وأهدافها المستقبلية، مما يؤدي إلى أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ قرارات سليمة وتحسين الأداء التنظيمي . (Wageeh, 2018, p. 245)، وكآخر مفهوم نعرضه هو للباحثين Lundkvist & Gustavsson في عام (2018) والذي محتواه التعلم جزء أساسي من العمل اليومي ويعد مكان العمل موقعا أساسيا للتعلم وينظر للتعلم على أنه عملية تشاركية يجري فيها توسيع القدرات البشرية من خلال أنشطة العمل اليومية ويأخذ التعلم أشكال عديدة قد تكون بصفة رسمية أو غير رسمية (Lundkvist & Gustavsson, 2018, p. 4)، وصف الباحثان كيف تتم العملية التعلمية في المنظمة بصورة كاملة

بنظرة تحليلية لهاته التعريفات يتبين أن بينها جوانب مشتركة كأن التعلم التنظيمي يسعى لتحسين وضع المنظمة وتحقيق أهدافها ، وأنه يطور قدرات ومعارف ومهارات الأفراد لديها ، ويكيف المنظمة للتغيرات والمشاكل التي تواجهها ، وأنه لابد أن يتصف بالاستمرار ليحقق الفوائد المرجوة منه ، بالإضافة إلى أنه يتكون من مجموعة من

العمليات كذلك له عدة مستويات " فرد –جماعة – منظمة " ، ويمكن القول في الأخير كمفهوم شامل أنه عبارة عن عملية مستمرة تقوم على اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات وتوسيع قدراتهم محصلة الخبرة والتجربة من العمل داخل المنظمة ، واستغلالها في التصدي لمتغيرات البيئة الخارجية و مواجهة المشاكل الداخلية ، بما يضمن تحقيق التميز وتحسين الأداء المنظمي .

ومن أجل التوضيح أكثر نورد فيما يلي أهم خصائصه فيما يلي ، وهي : التعلم التنظيمي عملية : (Saadat & Saadat, 2016, p. 221)

- ✓ معقدة : تتأثر بالتواصل المتبادل بين عوامل شخصية وبيئية وداخلية متنوعة ومتعددة .
- ✓ مستمرة ودائمة : ليست محدودة بوقت ومكان معينين ، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة بل تستمر طول حياة المنظمة .
- ✓ تفاعل وديناميكية : بين الأفراد و الجماعات والمنظمة ، حيث يلعب هؤلاء الأفراد دورا تحقيق المعلومات والخبرات والتعلم ونقلها للآخرين .
- ✓ متطورة ومتنامية : التفاعل والديناميكية والاستمرارية والتغذية الراجعة بهذه العملية تمنحها خاصية النمو والتطور .

بالإضافة إلى أنه : (همشري، 2013، صفحة 390)

- ✓ أنه يحدث في جميع المنظمات ، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ،كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم .
- ✓ أنه عملية هادفة ومخططة ، تسعى إلى التغيير في سلوكيات الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم ، لتحسين أدائهم ، وزيادة فاعلية المنظمة .
- ✓ أنه يتعلقبذاكرة المنظمة ، ويسعى لتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة .
- ✓ أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة .
- ✓ أنه يرتكز على فهم المعلومة واكتسابها ،بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

II –1–2–2الطبيعة (المستويات – الأنواع)

أولا : مستويات التعلم في المنظمة

اتفق العديد من الباحثين والدراساتعلى أن للتعلم التنظيمي ثلاثة مستويات (فردي ، منظمي وجماعي)، وهناك من يضيف مستوى آخر مهم وهو التعلم ما بين المنظمات . وفيما يلي سيتم عرض شرح كل مستوى :

التعلم الفردي (Individual learning)

يتطلب التعلم على المستوى الفردي اكتساب الشخص أفكارًا ومعلومات جديدة أو تراكمية من بيئته، وفهمها، وتفسيرها، وتجربتها، ثم تعديل سلوكه بناءا على النتائج باستخدام العمليات المفاهيمية والمعرفية (Odor, 2018, p. 3) ، بالتالي لابد للمدراء إلى عمل أقصىمجهوداتهم لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة ,وادوار, وأعراف , وقيم ، وهكذا فإن القابلياتوالمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات اساسية للمنظمةعن طريق السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون . ويحمل هذا المستوى أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية، والتي إن لم يتم مشاركتها من هؤلاء الأفراد لنيكون هناك تعلم منظمي، ولن تكون هناك ذاكرة منظمية غنية بالمعارف ، لذلك فإن معرفة الأفراد لها دور كبير في تشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة . (الفتلاوي ، 2012، صفحة 14)

التعلم الجماعي (Collective learning):

يسمى أيضا بتعلم الفريق والذي يعمل كجسر في نقل ماتم تعلمه في المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي ، بناءًا على تعلم الأعضاء بتشكيل مجموعات وإقامة حوار مع بعضها البعض، ويعطيفرصة لأعضائها للتعلم من خبرة زملائهم في العمل وكفاءتهم من خلال الدراسةمعًا وخلال مشاركة البيانات ومراقبتها، ويتطلب المشاركة والاندماج بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال التواصل والثقة والمشاركة في القيام بالأعمال في المنظمة (Recep & Celaleddin, 2016, p. 288)، فتقوم هذه الأخيرة بتحديد أشخاص ذوي مهارة عالية، يمكن لمثل هؤلاء الأشخاص استحداث طرق متعددة للقيام بالأشياء والتفاعل مع الافراد العاملين لتوليدتدفق المعلومات الجديدة بهدف تحسين الاداء الجماعي (حسن، 2022، صفحة 792)، فيتحقق التعلم الجماعي عن طريق تكوين فرق عمل مختلفة لتشارك الخبرات والمهارات من أجل حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها (عبد الحسين ، 2019، صفحة 188)

التعلم المنظمي (organization learning) :

عندما تجتمع المجموعات لمشاركة المعرفة التي اكتسبوها من خلال عملية التواصل، تصبح هذه المعارف متاحة لجميع أعضاء المنظمة عند الحاجة (O. Odor & A. Samuel, 2018, p. 70)،أي تحويل ما تم تعلمه الى سياسات، إجراءات، ثقافة تنظيمية، واستراتيجيات رسمية، وتخزين كلذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه مجمل المعارف من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هيالتعلم المخزن من تاريخ المنظمة وخبرتها الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات ،أي أنه تعلم المنظمة من معارفعمالها وتجاربهم المختلفة التي عاشوها عبر الزمن (طويهر ، 2019، صفحة 49)، و يمكن تعزيز التعلم التنظيمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب بناءا على نتائج

دراسات سابقةفإن الموظفين الذين يقضون فترة طويلة في منظمة تعليمية يصبحون أكثر انغماسًا في ممارسات تبادل المعرفة لديها (Atiku, Kaisara, Kaupa, & Villeta, 2022, p. 118)

التعلم ما بين المنظمات (Inter-organization learning) :

تتعاون المنظمة مع عدة أطراف خارجية تتوسطها علاقات مختلفة من بينهم الموردين،الوسطاء و الزبائن، بالإضافة إلى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، و الذين قد يكون لهم أثر في رفع قدراتها و تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث أن المعرفة لا تكون حصرا داخلها فقط ، فدرجة تعلمها ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها و المنظمات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تبادلالمعلومات، الموارد، الثقة و التعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدودها أي أن المعارف تنتقل من منظمة لأخرى وهذا ما يعرف بالتعلم ما بين المنظمات . (الباي، 2015، صفحة 109)

مما سبق يتضح أن يمثل التعلم الفردي الأساس الذي ينطلق منه التعلم التنظيمي، حيث يتعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين، إضافة إلى الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك فيها مما يكسبه خبرات ومعارف ومهارات جديدة، في المقابل تتعلم المنظمات من خلال أعضاء فرق العمل وتجاربهم السابقة،فيختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي في كونه يرتكز على تكييف احتياجات ودوافع ومصالح المنظمة وقيم جميع العاملين فيها، لذلك من الضروري ربط التعلم الفردي بالتعلم التنظيمي في المنظمة عبر توفير عدة متطلبات، مثل نظم اتصالات فعالة، وشفافية في نقل وتخزين المعلومات والمعرفة، وتكامل العمليات الجماعية داخل المنظمة، لأن هذا الربط يسهم في تحويل المعلومات والمعارف الفردية إلى معرفة مشتركة بين جميع أفراد المنظمة وجعل الخبرات والمهارات الفردية جماعية، مما يؤدي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك يعتمد عليه في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها للتعامل مع التحديات التي تواجهها. (درّه، 2011، صفحة 41)

ثانيا : أنواع التعلم التنظيمي

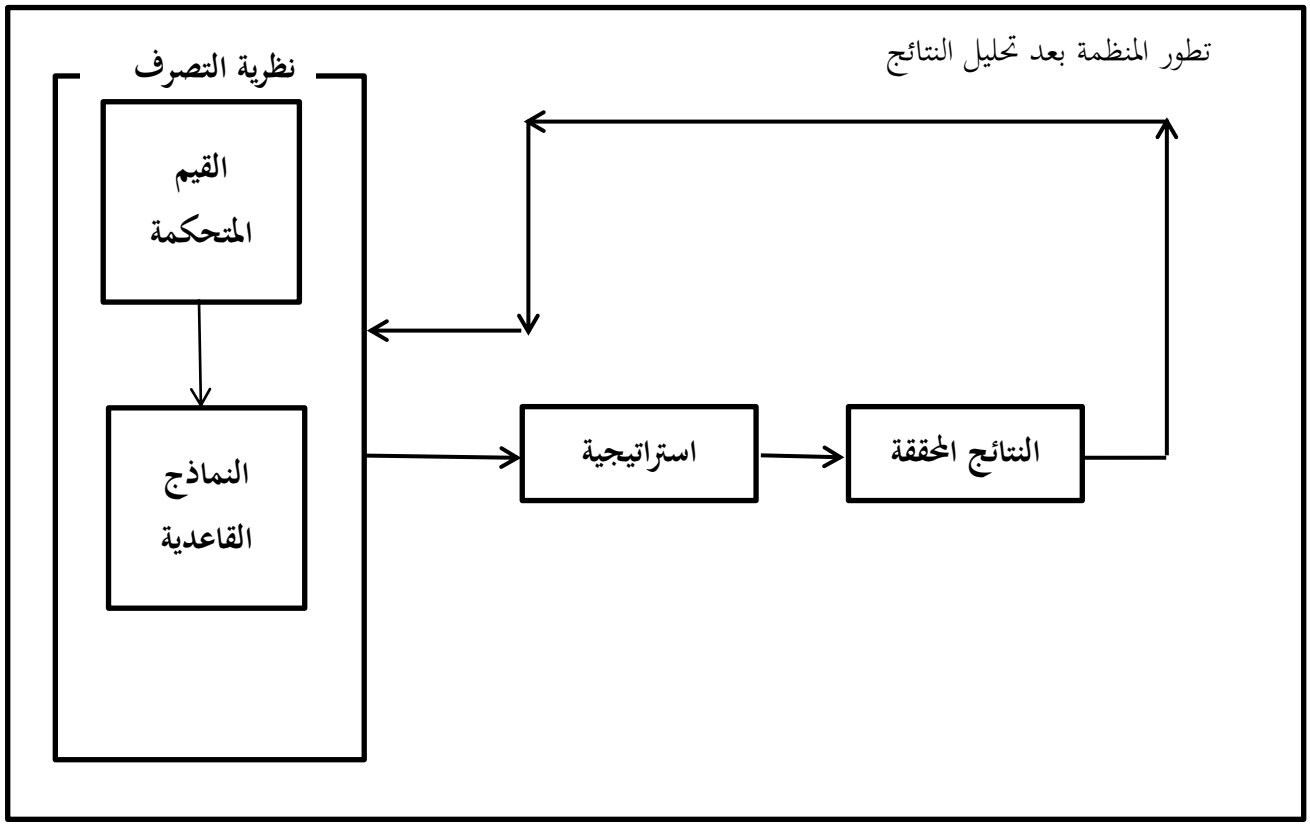
في البداية نشير الى أن نوع التعلم التنظيمي يمثل الطريقة أو الأسلوب الذي تتّبعه المنظمة للاستيعاب والتطبيق الفعال للمعرفة المكتسبة، بهدف تحسين أدائها**.Source spécifiée non valide**، فقد تواجدت العديد من الأنواع له وذلك بعد الاطلاع على مجموعة من المراجع في أدبيات الإدارة ، حيث سنعرض مجموعة من أهم التصنيفات حسب وجهة نظر الباحثين:

- **تصنيف Argyris & Schon** : يعتبر هذا التصنيف الأكثر انتشارا واستخداما في الأبحاث ، حيث يحتوي على ثلاثة أنواع للتعلم التنظيمي :

- **التعلم أحادي الحلقة :(Single-loop learning):**

يسمى تعلم الحلقة الواحدة أو الدورة البسيطة ينطوي على اكتشاف وحل المشاكل وفقًا للقواعد المنشأة من قبل المنظمة ، مما يجعل القيم تبقى دون تغيير، أي اكتشاف وتصحيح الخطأ دون تغيير النموذج الحالي واجراءات المنظمة) Galdino, Neto, & Schneider, 2019, p. 112) ، و نجده يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية.**Source spécifiée non valide**، أي يتمحور على التعديلات البسيطة والقصيرة وهو تعلم تدريجي عن طريق تعلم المهارات والقابليات (بالنسبة للمدراء هو تعلم فعل شيء بطريقة أحسن لكن بدون تغيير معتقداتهم وتصوراتهم) (قريقة ، أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية –سكيكدة–، 2016، صفحة 31).مثال على ذلك هو التعرف على عيب في الإنتاج ومن ثم تصحيحه، يقوم المهندسون بتعديل المواصفات الخاصة بالمنتج لتجنب العيب في المستقبل (أي نتيجة لدورة تغذية راجعة واحدة) ،في هذا النوع من التعلم يتم مقارنة المشكلات الحالية والقيم والمعايير التنظيمية لتطوير حل مناسب. (Basten & Haamann, 2018, p. 3)، بيانيا يظهر هذا النوع من التعلم التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (03):التعلم أحادي الحلقة

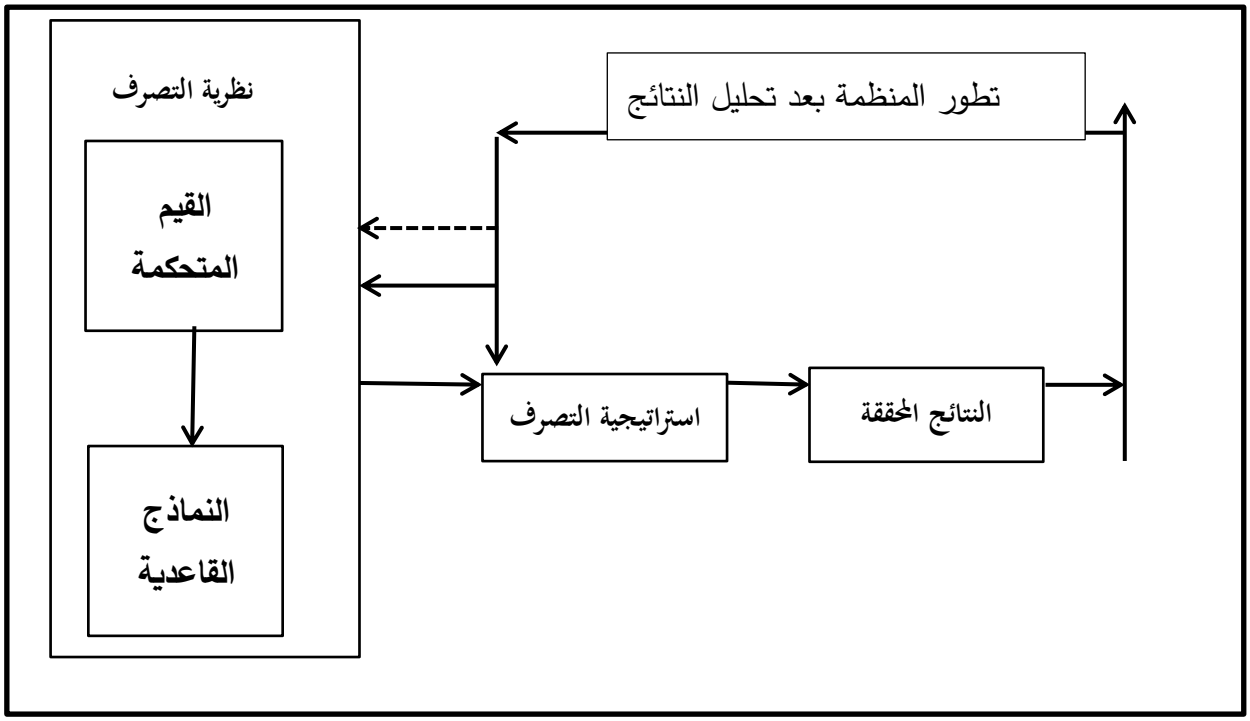


المصدر: (قريقة ، 2016، صفحة 32)

- **التعلم ثنائي الحلقة : (Double-loop learning):**

يشمل مراجعة المعايير الحالية وتعديلها أو استبدالها إذا لزم الأمر ،حيث يتضمن هذا النوع من التعلم تعديل الأسس والإجراءات والسياسات والأهداف التنظيمية، وهو أكثر ملاءمة لمواجهة التغيرات المستمرة في البيئة (Argyris, 1977, p. 116) ، ، فهي لا تكتفي بتصحيح الأخطاء وادخال التحسينات لإصلاح مشكلة ما ، بل تتعدى ذلك لتشمل تعديل وتقويم الأهداف التنظيمية والسياسات والقيم والبرامج ومختلف العناصر التنظيمية ، لذا فهو يعكس قدرة المنظمة على التغيير في ممارساتها القديمة وتبني أخرى حديثة تمكن من التكيف مع التغيرات البيئية ، بما يضمن تحقيق التميز والتفوق للمنظمة (دربالي ، 2019، صفحة 100)،ويظهر هذا النمط بيانيا في الشكل الموالي :

الشكل (04):التعلم ثنائي الحلقة



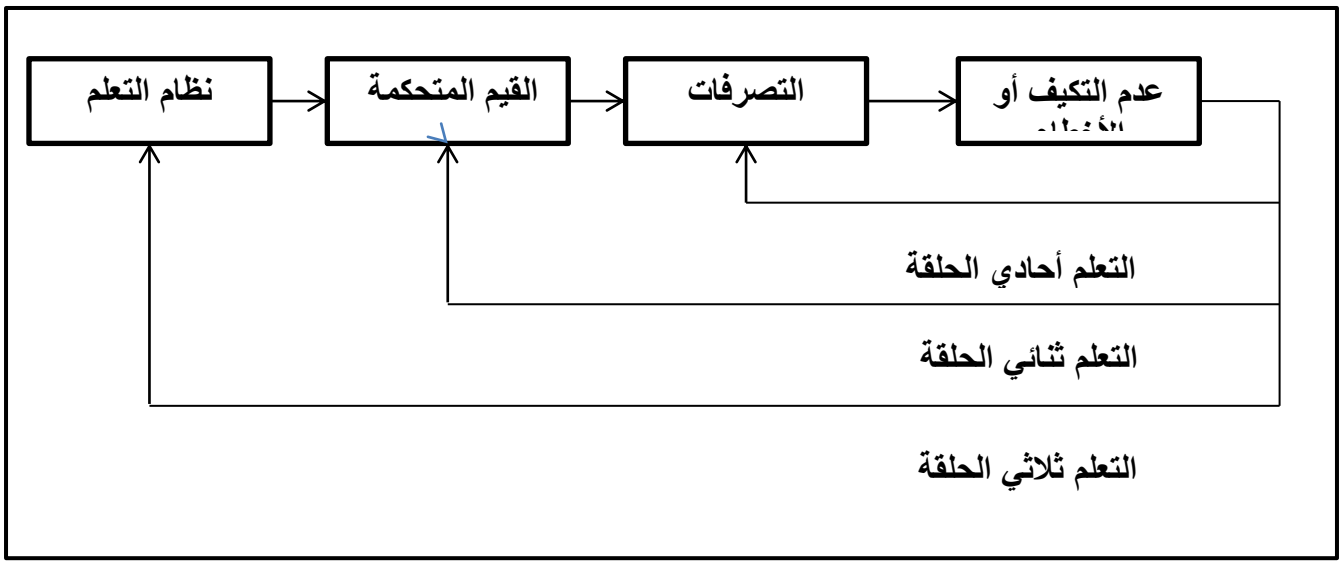
المصدر: (قريقة ، 2016، صفحة 33)

- **التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-loop learning):**

يسمى التعلم ثلاثي الحلقة عند بعض الباحثين بالتعلم المتضاعف،يركز أكثر على عملية التعلم بحدذاتها وكيف تتم و على القيم والوسائل التي تدعمها،و يتعلق أكثر بالقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستراتيجية والأهداف (Labib, 2016, p. 2) ، و يهدف لخلق المعرفة وكذلك تقييم الأنشطة الموجودة للوصول إلى هياكل تنظيمية

تدعم التعلم (دربالي ، 2019، صفحة 100)،والشكل الموالي يترجم الحلقات الثلاث ل **Argyris et Shon** والعلاقة فيما بينها :

الشكل(05) :الحلقات الثلاثة للتعلم حسب Argyris et Shon



المصدر: (قريقة ، 2016، صفحة 34)

ويمكن التفرقة بين الخصائص المميزة للتعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة في الجدول التالي :

الجدول(01): الفروق بين التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة

	التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة	التعلم ثلاثي الحلقة
الشروط	– تطبيق القواعد / الإجراءاتالمنصوص عليها – معالجة أعراض المشاكل – إدارة ردود الفعل وسط القيود المفروضة	– التشكيك في القواعد والإجراءات – تحليل الأسباب الكامنة وراء المشاكل – التفكير خارج القيود المفروضة	– تحليل القيم الأساسية والهوية – إعادة التفكير في الأهداف والمبادئ الأساسية – التفكير خارج القيود المفروضة
النتائج المتوقعة	– طرق عمل أكثر فعالية – تطبيق أفضل للقواعد والإجراءات	– طرق عمل أكثر فعالية – معرفة وأفكار جديدة – تحسين القواعد والإجراءات – تحسين	– بيان وتحديد جديد للقيم الأساسية والأهداف – هوية جديدة

		الأنظمةوالاستراتيجيات	

المصدر: (Britton, 2005, p. 50)

❖ **تصنيف March** : حيث صنفه إلى نوعين : (Kostopoulos & Bozionelos, pp. 388-389)

- **التعلم الاستكشافي** : حيث يقوم هذا النوع من التعلم على على البحث والتنويع والتجريب والمرونة واكتشاف حلول للمشاكل وتوليد معارف جديدة .
- **التعلم الاستغلالي** : يرتبط بالتحسين والكفاءة والاختيار والتنفيذ و استخدام المعرفة المنتجة

❖ **تصنيف Guns**:يؤكد على وجود تسعة أنواع من التعلم التنظيمي، وهي: (حصباية، 2022، صفحة 64)

- **تعلم المهمة**: يهتم بكيفية انجاز وتعزيز أداء مهام محددة.
- **التعلم الثقافي**: يهتم بالقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية لإنتاجية العاملين.
- **التعلم المنظمي**: يركز على فهم النظم الأساسية في المنظمة وما يرافقها من عمليات، كيف تمتصياغتها وتطبيقها، وكيف يمكن تحسن أدائها.
- **تعلم القيادة**: كيف تقود وتدير الأفراد والمجموعات وفرق العمل والوحدات الإدارية الكبيرة في المؤسسة
- **التعلم الاستراتيجي**: يهتم بالاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها المؤسسة من حيث كيفية إعدادها والمتابعة والتطوير.
- **التعلم الريادي**: يركز على أسس الريادة وكيف يمكن إدارة الفرق باعتبارها مشروعات جديدة.
- **التعلم التأملي**: يركز على كيفية تحليل ووضع الأسئلة الخاصة بالافتراضات التنظيمية والنماذج.
- **التعلم التحويلي**: ويركز على كيفية إجراء أو انجاز التغيرات التنظيمية المهمة والأساسية.
- **التعلم الفرقي**:من خلال كيفية العمل بشكل فاعل ضمن فريق العمل ،وكيف تستطيع زيادة سرعة التعلم، والنمو والتطور

❖ **تصنيف Markowart** :

قسم **Markowart** سنة 2006 التعلم التنظيمي إلى ثلاث فئات: التعلم التكيفي، التعلم الاستباقي، والتعلم العملي، هذه الأنواع من التعلم لا تتقيد ببعضها البعض، أي أنه من الممكن أن يحدث أكثر من نوع واحد من التعلم

في نفس الوقت على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية: (Taboli, Tafreshi, Faridodin, & Sadr , 2014, p. 185)

- **التعلم التكيفي**:

يحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات من تجاربهم السابقة ومن تقييم أدائهم، و هو عملية تبدأ من الفعل إلى الاستنتاج، وبعد ذلك يتم تقييم النتائج والحصول على التغذية الراجعة قد يكون التعلم التكيفي ذو حلقة واحدة أو ذو حلقتين.

- **التعلم الاستباقي**:

التعلم الاستباقي هو عملية اكتساب المعرفة من رؤى مستقبلية مختلفة (عملية الانتقال من الرؤية إلى الفعل ثم التقييم)،ويعتبر نوعًا من التعلم التنظيمي الديناميكي أو الإبداعي،فهذا النوع من التعلم يمكن المنظمة بشكل كبير لأن الموظفين يكونون نشيطين جدًا ، تقويميين، وأكثر إبداعا في تعلمهم.

- **التعلم العملي**:

يعني التعلم العملي البحث عن الواقع الحالي واستخدام المعرفة من أجل تطوير الأفراد والمجموعات والمنظمات،و يتضمن العمل على مواضيع حقيقية والتركيز على المعرفة المكتسبة وتنفيذ الحلول، كذلك استخدام هذه الطريقة كعملية منهجية سيحسن التعلم التنظيمي بحيث يمكن للمنظمة الاستجابة للتغيرات بشكل أكثر فعالية،حيث يجمع هذا النوع من التعلم بين تقديم وعرض نتائج مشكلات المعرفة الجديدة مع تقييم الإجراءات المتخذة خلال وبعد جلسات حل المشكلات

❖ **تصنيف Tomas** : قامبتصنيف التعلم التنظيميإلى تعلم اعتيادي و استثنائي : (السكارنه، 2011، صفحة 308)

- **التعلم الاعتيادي** : هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم المنظمة للبقاء في هذه الحالة من الاستقرار والثبات
- **التعلم الاستثنائي (العالي)** : يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة ، فيقوم هذا التعلم بتشكيل نظام جديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري .

رغم تعدد واختلاف أنماط التعلم في المنظمة حيث كل نمط أو نوع يفسر طريقة الوصول إليه من وجهة نظر معينة ،إلا وأنها كلها تصب في هدف ومغزى واحد وهو الوصول إلى ملومات ومعرفة جديدة تخدم المنظمة بحل

مشاكلها ودفعها نحو تحقيق التميز ، لذلك على المنظمة اختيار الأنماط التي تناسبها وتناسب أفرادها وأن تعمل على تشجيعها من خلال خلق بيئة تساعد على التعلم والمحافظة عليه باستمرار .

II –1–3سيرورة التعلم التنظيمي : المنهجية و العوائق

II –1–3–1 المنهجية (المراحل ، الأدوات والطرق)

أولا : مراحل التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تشمل اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحسين أداء المنظمة، و تمر هذه العملية بعدة مراحل تهدف إلى تحويل الخبرات الفردية والجماعية إلى معرفة تنظيمية يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ،و تم طرح العديد من النماذج والأفكار حول مراحل التعلم التنظيمي وسيرورته من أهمها نموذج Huber، بحيث تمثلت المراحل حسب وجهة نظره في أربعة مراحل أساسية (اكتساب المعرفة ، تفسير المعلومات ، توزيع المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) يأتي شرحها كما يلي:

- **اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition**:

جمع المعلومات وتسييرها أصبح أمرا ضروريا للمنظمات في الوقت الحالي، حيث تتوفر كميات هائلة من المعلومات من مصادر متعددة مثل كتب الإدارة، الصحف، المحاضرات، والمواقع الإلكترونية على الرغم من أن عملية جمع واكتساب المعلومات نظريا تبدو بسيطة، إلا أن تسيير هذا الكم الهائل يعتبر تحديا كبيرا في الواقع ، الجانب المهم ليس فقط في جمع المعلومات بل في اختيار تلك التي تناسب الاحتياجات والأهداف الخاصة بالمنظمة (فاسي ف.، 2018، صفحة 69)، فتعتبر عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الإدارية المهمة، وتعتمد على إنشاء بنية هيكلية وثقافية تعمل على استثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية وعلى وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة ، كما يعتبر من أهم مصادر التعلم في المنظمة هو التعلم من التجارب، والتعلم من المقارنة المرجعية من ممارسات المنظمات الأخرى ، والتعلم من خبرات أفراد المنظمة سابقا من تصرفاتهم وكذا أخطائهم. (بركتو ، 2017، صفحة 193)

- **توزيع (نشر) المعلومات Informatin Distribution** :

عندما تحصل المنظمة على المعلومات، من المفترض أن تنشر هذه المعلومات عبر جميع أجزاءها أو وحداتها التنظيمية، خاصة تلك التي تحتاج إليها بشكل ملح و ضروري (Slater & Narver , 1995, p. 65) ، ويتم ذلك من خلال طرق متنوعة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية تتضمن حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الاتصال الرسمية، فكلما زادت عملية مشاركة المعرفة زادت قدرة المنظمة على التعلم. وأصبحت أنظمة المعلومات الحديثة تلعب دورًا مهمًا في نشر وتوزيع المعلومات والمعرفة بشكل أسرع وبجودة أعلى إلى مناطق أوسع ،

بالتالي لتحقيق التعلم الفعال يجب نشر المعرفة وتوزيعها مما يشمل المشاركة في المعرفة الصريحة والضمنية، مثل ممارسات العمل والخبرات، بالإضافة إلى المعلومات المحفوظة في أرشيف المنظمة أو قواعد البيانات. (فاسي ف.، 2018، صفحة 69)

تفسير المعلومات Information Interpretation :

تعرف مرحلة تفسير المعلومات على أنها العمليات التي يتم من خلالها إضفاء المعنى للمعلومات (Huber , 1991, p. 102)، ومع الكم الهائل والمتنوع من المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة فإن هذه المعلومات لن تكون قابلة للاستخدام والاستفادة إلا إذا قامت المنظمة بجمعها، وتبويبها، وغربلتها، ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها وتوجيهها حسب احتياجاتها، أي تفسير المعرفة هو الطريقة التي يتم من خلالها النظر إلى المعلومات، وتحليلها، والاستفادة منها وتعتبر هذه الخطوة أحيانا أهم من جمع المعلومات نفسها، حيث أن المنظمات في المستقبل لن تتميز بكمية المعرفة التي تحتفظ بها بل بعمق عمليات التفكير وأساليب الاستخدام والتوظيف لهذه المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة، يعتبرHuber أن أساس عملية تفسير المعرفة هو الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، وهذا ما قد يشكل عائقاً أمام الاستفادة التامة منها. (فاسي ف.، 2018، صفحة 70)

الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

بعد البحث عن المعلومات ومشاركتها ومن ثم تحليلها وتصفيتها يجب على المنظمة أن تحتفظ بالمعرفة المناسبة لإعادة استخدامها لاحقًا، هذا ما يُسمى بالتعلم التنظيمي ولذلك يجب على المنظمة أن تمتلك آليات تساعد في الاحتفاظ بالمعلومات والمعرفة لاسترجاعها في الوقت المناسب و تُعرف هذه الآلية بالذاكرة التنظيمية (الفاعوري، 2015، صفحة 17)التي يمكن تعريفا على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها استخدام المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أقل في استجابة المنظمة ، وتعتبر العمليات الأساسية للذاكرة التنظيمية هي الاكتساب، والصيانة، والاحتفاظ، والاسترجاع . (Hackbarth, 1988, p. 588) ، و يمكن التمييز بين عدة أنواع من الذاكرة التنظيمية : (GUALLINO, 2010, p. 57)

- **ذاكرة قصيرة المدى Une mémoire de court terme**:هي ذاكرة العمل التي تخزن المعلومات مؤقتًا لتنفيذ المهام اليومية.
- **ذاكرة طويلة المدى Une mémoire de long terme**:هي ذاكرة تخزن المعارف بشكل دائم أي لمدة طويلة

- **ذاكرة إجرائية Une mémoire procedural**:هي ذاكرة تتعلق بالقدرات المعرفية والسلوكية للمنظمة ،أي تحتوي على المعرفة حول كيفية تنفيذ الأشياء.
- **ذاكرة عرضية Une mémoire épisodique**:هي ذاكرة تتعلق بالسيرة الذاتية للمنظمة و تجمع كل ذكريات حياة الأفراد وأيضًا جميع العناصر المتعلقة بأحداث معينة جرت في المنظمة.
- **ذاكرة دلالية Une mémoire sémantique**:هي ذاكرة تنظيمية عامة تشمل المعرفة حول معاني الكلمات والأشياءواستخداماتها.
- **ذاكرة تاريخية Une mémoire retrospective**:هي ذاكرة تخزن المعرفة المتعلقة بالأحداث الماضية

ثانيا : طرق وأدوات التعلم التنظيمي

1– طرق التعلم التنظيمي

تقوم المنظمةبدعم وتسهيل تعلم الموظفين من خلال اعتماد مجموعة من الطرق واستخدام أدوات معينة ، التي يمكن أن تخلق أو تحسن فرص التعلم ومساعدة الأعضاء على جمع وتطبيق المعارف بشكل فعال،يرى Dorsett أن هناك أربعة طرائق و مناهج عامة للتعلّم Learning Methods،هي: (درّه، 2011، صفحة 37)

- التجريبي / الأدائي Experimenting/ Doing :

يستخدم هذا الأسلوب كتقنية عامة في الظروف العادية عندما يحاول الأفراد تنفيذ مهامهم ثم ينتظرون نتائجها، بمعنى أنهم يعتمدون على أسلوب التجربة والخطأ للتعلم من خلال الممارسة الفعلية والتعامل المباشر مع المهام، فهم يستمرون في التعلم بشكل دائم، حيث يتساءل كل منهم: "ماذا يمكنني أن أفعل لنفسي؟ وكيف أستطيع أن أحقق ذلك؟"أي **ماذا وكيف أفعل؟How?&What?**

- الملاحظة / المشاركةParticipating / Observing :

في هذا الأسلوب يتعلم الأفراد من خلال مشاهدة كيفية قيام الآخرين بتنفيذ المهام أو الأعمال، ثم يحاولون تقليدهم فيقومون بتدوين الملاحظات ويسعون إلى تكرار واكتساب المعرفة أو المهارة حتى يتقنوها بشكل كامل، هؤلاء الأفراد يمتلكون قدرة على تحديد ما ينقصهم من معرفة، ويسعون دائمًا لاكتساب المعرفة والاستفادة من الدعم أو التعزيز الإيجابيكما يهتمون بمعرفة إجابات الأسئلة التي تبدأ بـ "من" أو "ماذا" بشأن ما يفعله الآخرون **Who or What else?**.

- التقصي / الاستشاري Inquiring / Consulting

في هذا الأسلوب من التعلم يكون لدى الأفراد حاجة قوية لفهم واستخدام عملية التفكير التي تعتمد على منهج "إذا – حينئذ .(If-Then) "يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على الإدراك والتنبؤ بالعوائد المحتملة من الخيارات المتاحة أمامهم،ويتواصلون مع بعضهم البعض لفهم كيفية تفكيرهم وتحليل البدائل وقيم التغذية الراجعة، كما يحتاجون إلى معرفة البيئة أو المحيط الذي تتواجد فيه المهام، و يرغبون في فهم الأسباب وراء ما يحتاجون القيام به ورسم الصورة الكبيرة لمختلف الموضوعات أمامهم،فيبحثون بشكل خاص عن إجابات للأسئلة التي تبدأ بـ "لماذا"و "ما إذا؟" **? Why? What if**

- التحليلي / النموذجي Analyzing / Patterning

في هذا الأسلوب يكون أداء الأفراد في العمل جيدا عندما تكون المهام أو الأهداف محددة بوضوح، ويكون النمط المطلوب واضحًا وجليا بالنسبة لهم، هؤلاء الأفراد يفضلون تقليل درجة المخاطرة وإنجاز المهام بشكل تدريجي وخطوة بخطوة لتحقيق الأهداف المطلوبة، و يحتاجون إلى طرق موثقة يمكنهم الرجوع إليها عند الحاجة، كما أنهم يدعمون طرق وإجراءات العمل ويحاولون التخلص من العيوب أو الغموض، غالبا ما يسعون للإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بـ "كيف؟" و"بكم؟**How and How Much?**

مما سبق يتضح أن لكل فرد أسلوبه الخاص في التعلموالذي يختلف عن أساليب الآخرين ، لأنها تختلف طرق تعلم الأفراد ولا توجد طريقة واحدة تعتبر الأفضل مقارنة بالبقيةوقد يستخدم الفرد أكثر من أسلوب للتعلم، حتى وإن كان يميل إلى تبني أساليب معينة تتناسب مع شخصيته وإدراكاتهيتعين على المسؤولين عن تعليم أو تدريب العاملين دمج الأفراد معاً في عملية التعلم، بحيث يستفيد كل منهم من أساليب ونماذج الآخرين في التعلم .

2– أدوات التعلم التنظيمي :

حددت دراسة Fulmer وزملاءه سنة 1998 إلى أن هناك مجموعةأدوات للتعلم التنظيمي، أطلقوا عليها اسمأدوات الجيل الثاني ، والتي نراها فيما يلي : (فاسي ف.، 2018، الصفحات 80-81)

- **الحوار الاستراتيجي**:هي الطريقة التي يتم من خلالها إدارة حوارات العاملين حول استراتيجيات المنظمة، إذ يعتبر الحوار عملية تفكير تراكمي تهدف للوصول إلى أعلى مستويات الوعي والإبداع، مما يسهل على المجموعة تكوين معانٍ مشتركة وعمليات تفكير متكاملة،ويُعرف هذا الأسلوب أيضًا بالعصف الذهني وهو عملية نقاش جماعي تتيح للأفراد فرصة لتوليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات، يتم ذلك تحت إشراف مدرب يقوم بتشجيع المشاركين على توليد الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.

- **تمرين Merlin" اليويو** ":هذه العملية هي نوع من الانسحاب التخيلي من الوهم إلى الحقيقة، حيث تستمد الأداة اسمها من لعبة الأطفال التي تعني استعادة الوضع السابق أو الانسحاب إلى الوراء، تعتمد هذه الطريقة على الانطلاق من الحسابات العقلانية للدخول في الخيال من خلال توقع المستقبل، يعتمد المديرون في هذه العملية على الماضي لبناء

تصوراتهم المستقبلية، حيث يتبنون صورا وينخرطون في حوارات مع بعضهم البعض للوصول إلى تصور واضح فينطلقون من الواقع إلى الخيال القابل للتجسيد، معتمدين على قرارات واقعية وحقيقية تتعلق بمنظماتهم.

- **حقول الممارسة** :تعتمد بشكل أساسي على التعلم من التجارب أو من الأخطاء، يقوم هذا النهج على جمع وتحليل مختلف التجارب من جهة، والاستفادة من "ذكاء التجربة" من جهة أخرى، حيث يتم التعلم من النجاحات والإخفاقات لتطوير الممارسات المستقبلية.
- **خرائط المعرفة** : تعتبر عملية جرد لموجودات المنظمة من أفراد، ووثائق، وقواعد بيانات، وما إلى ذلك ، تعد بمثابة دليل وليس مخزنا للمعرفة، و تشمل عملية تطوير خريطة المعرفة تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة داخل المنظمة تلي هذه الخطوة نشر قائمةتوضح مكان العثور على هذه المعرفة، يهدف إعداد خريطة المعرفة بشكل أساسي إلى إرشاد أفراد المنظمة إلى المصادر المناسبة عندما يحتاجون إلى خبرة أو معلومات محددة.

بالإضافة إلى : (ديوب ، 2013، صفحة 132)

- **التعلم من خلال القياس المرجعي:**

بعض المنظمات تعتمد على التعلم من خلال القياس المرجعي، حيث تقوم بدراسة كيفية عمل منظمات أخرى بدقة، ثم تحاول تكييف هذه المعرفة مع واقعها الخاص بما يتلاءم معها، و تركز على استيعاب الممارسات المتميزة والناجحة من الجهات ذات الأداء المتميز أو التي تتبنى أفضل الممارسات في مجالات محددة، وبالتالي تتعلم من تجارب الآخرين وتستوعب ما يمكن أن يكون منفعة في بيئتها الخاصة.

- **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:**

تعد المشكلات مصدرا مهما للحصول على المعلومات داخل المنظمة، واعتماد المنهجية العلمية في حل هذه المشكلات يعتبر وسيلة فعّالة لتعلم المنظمة .

- **التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمنظمة:**

يمكن اعتبار النجاح والإخفاق كلاهما مصادر قيمة للتعلم، يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري لتحقيق التعلم التنظيمي الفعال والتكيف لتجنب تكرار الأخطاء و يقترحون أن تتبنى المنظمات استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة. بالمقابل توفر الأحداث الناجحة أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم وزيادة أدائهم، يمكن القول إن الدروس المستفادة من كل من التجارب الناجحة والفاشلة من خلال التعلم من الأخطاء تعتبر فعّالة في عملية التعلم

إضافة إلى ذلك توجد أدوات تكنولوجية متعددة تتعلق بالاستفادة من المعلومات والتي تسهل التعلم التنظيمي وهي: (León, Mercader, & León, 2014, pp. 2-3)

- **الإنترنت**:تسمح بالبحث وتبادل البيانات والمعلومات، والمعرفة العامة والخاصة، هذه المهارات تعمل على تسريع عمليات التعلم لأنها :تسهل الوصول إلى المعلومات؛ أيضا تزيد من كمية المعلومات حول الأفراد بربط البيانات المختلفة تلقائيًا؛ كما تسهل عملية التعلم و تنشئ شبكات المعرفة بفضل قدرتها العالية على التبادل.
- **الإنترانت** :هي شبكة داخلية تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت داخل المنظمة ،إذا كانت منظمة بشكل جيد، فإنها تدعم الاستفادة من المعلومات وربطها وتوزيعها واستخدامها وحمايتهابالتالي، تدعم هذه الأداة إنشاء المعرفة وتسهل تبادلها وتوزيعها وإيداع المعرفة التنظيمية المتاحة.
- **قواعد البيانات** :هي مستودعات للبيانات والمعلومات والمعرفة السابقة، التي تسمح بإنشاء وصيانة الذكاء المشترك والذاكرة التنظيمية،كما تسمح للمنظمات بالكشف عن أنماط مشابهة من السياقات السابقة، والتكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة وتحسين عملية التعلم التنظيمي..
- **المؤتمرات عبر الفيديو** :تسمح بالحوار الفوري من خلال التفاعل الافتراضي بين الناسوتبادل المستندات والملفات والعروض، استخدامها يسهل التبادل المتكرر للمعلومات وإنشاء ونشر ونقل المعرفة.
- **البرمجيات الجماعية** :هي برامج تسهل التواصل عن بعد مما يسهل العمل في فرق العمل الموزعة ويعزز توليد المعرفة ونقلها
- **العوالم الافتراضية**:تطور تقنيات للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل بدءًا من وضع أولي ،وتعمل على تحسين التعلم في اتخاذ القرار.

II –1–3–2 العوائق وسبل التغلب عليها

أولا : عوائق التعلم التنظيمي

بالرغم من أهمية التعلم التنظيمي وما يحققه للمنظمات من فوائد ومميزات تسمح لها بمواكبة التغيرات والتحسين من أدائها وأداء أفرادها وكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، إلا أن يتخلله مجموعة من المعوقات التي تحول وتصعب تحقيقه ،و التي تنوعت حسب المستويات التالية:

- **على مستوى الأفراد** :الأفراد داخل المنظمة قد يرفضون التعلم بصفة عمدية أو بصفة عفوية غير مقصودة التي تعطل سيرورة التعلم ويمكن إجمال هذه المعوقات في :

- **مقاومة التعلم** : يستلزم التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تحمل تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته ،أو في طريقة نقل المعلومات للآخرين أو في العلاقة القائمة ما بينهم ، وهذا قد يسبب نوعا من المقاومة لهذا التغييرفيميل الأفراد إلى الحفاظ على وضعهم السائد ومقاومة عملية التعلم . (همشري، 2013، صفحة 397)
- **عدم الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي** : ان الإلمام بماهية التعلم التنظيمي من قبل القيادات الإدارية والعاملين وما ينتج عن ممارسته من مزايا ، كذلك التعرف على متطلبات وأدوات تطبيقه ، مما يساعد المنظمة على تقييم ذاتها وقدرتها للتكيف لعملية التعلم التنظيمي ووضع رؤية تعلمية مستقبلية للمنظمة ،ويزيد قبول الأفراد للتغييرات اللازمة لممارستها، وتحقيق فاعلية القيام بالأدوار والمهام واساليب التعلم والبناء المعرفي . (حمد بن قبلان، 2013، الصفحات 42-43)
- **مشاكل الأفراد** :عندما يتعرض الموظفون إلى المشكلات في المنظمة فإنهم يعرضون أنفسهم لمساءلة حول عملهم، بالتالي لا يحلون المشاكل بل يخفونها، هذا ما يؤدي إلى أن المعلومات التي ترسل للجهات العليا غير صحيحة فيظن المسؤولين أن هؤلاء الموظفين ليسوا في حاجة للتعلم . إضافة إلى ذلك فإن الموظفين الذين يشعرون بأنهم في وضع غير مريح في المنظمات وأن ليس لهم مكانة جيدة سيتصدون لفقدان تأثيرهم عن طريق تقليل نطاق تحويل معرفتهم إلى معرفة تنظيمية، بهذه الطريقة يسعون إلى زيادة نفوذهم وكذلك تعتبر تقليل لفرص التعلم . (GUALLINO, 2010, p. 84)
- **عدم توافر الأفراد المؤهلين للتعلم** : وهم الأفراد الموكلين بجميع أعمال التعلم التنظيمي،قد يكون السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة وتوظيفها لأفراد ذوي خبرة متدنية أو مستوى تعليمي منخفض ،رغبة منها لتوفير المال وتخفيض التكاليف المترتبة عن رواتب العاملين . (همشري، 2013، صفحة 397)

- **على مستوى المنظمة** :يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تقف في طريق التعلم التنظيمي في المنظمة وتؤثر سلبا فيه ، أهمها :

- **الهياكل التنظيمية** : بالأخص الهياكل التنظيمية التقليدية التي تتسم بالهرمية وكثرة المستويات وقنوات الاتصال الرسمية ،فتحول دون انتقال المعلومات في المستويات التنظيمية والوحدات الإدارية المختلفة ، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين في مجالات معينة تحددها صلاحيات العمل ،و كذا الحد من خبرتهم مايؤثر في قدرتهم على في الاستجابة للمشاكل التي تواجه المنظمة ،كما تضعف مشاركتهم للمعارف لوجود الحدود الفاصلة بين الإدارات ، كذلك هذه الهياكل تقوم على كثرة الأعباء والمهام الملقاة على الفرد ومحدودية الوقت المتاح لإنجازها مما يقلل من فرص التعلم والاطلاع (بريطل ، 2016، الصفحات 12-13)
- **التعلم الوهمي** : يعد من أكبر العقبات التي تحول دون حدوث التعلم التنظيمي ، حيث يظهر عندما تتجه المنظمة في تفسير الظواهر والنتائج إلى طريقة خاطئة سواء بقصد او عن جهل ، أو يهيئ لها النجاح وتستمر على ماهي عليه ، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار على عكس ما هو محقق فعليا ،يبالغ من يمارسه من المدراء في تقييم تجاربه الفاشلة والدعوة إلى تطبيقها من قبل الآخرين أو على المستويات الأخرى وهذا ما يسمى بفخ الكفاءة Competency Trap أو النجاح الموهوم الذي يؤدي إلى التعلم الموهوم (الكبيسي ، 2019، صفحة 117)
- **ضعف الإمكانيات المادية** : تلعب الإمكانيات والميزانية المناسبة دورا هاما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها ، فهي تساعد على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة ،أيضا إمكانية توفير أفراد التعلم (وكلاء التعلم) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة ، وتقديم مكافأة الإنجاز و الإبداع ، وعلى عكس ذلك عندما تملك المنظمة إمكانيات مادية محدودة (عروف ر.، 2017، صفحة 91)
- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي** : أحيانا بعض المنظمات لا ترغب في أن تكون منظمة متعلمة أو أن تتبنى التعلم التنظيمي ضمن مناهج عملها ، بل تريد البقاء كما هي وتكون راضية بوضعها التي هي عليه . (الملكاوي، 2007، صفحة 156)
- **ثقافة المنظمة** : فهي تؤثر بشكل كبير على عملية التعلم التنظيمي ، قد تحول على تشجيع التعلم وخاصة في مجال الاعتراف بالخطأ ومحاولة تصحيحه ، و ترى أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المنظمة ، سواء من منظور العاملين أو المستفيدين ، فالتعلم التنظيمي لا ينتشر إلا في ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح والمشاركة والمصداقية والشفافية (شريفي ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة –دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك –، 2016، صفحة 112)

- **القيادات البيروقراطية** : تحصل القيادات البيروقراطية على مكافآتها من خلال الحفاظ على الوضع الحالي وتجنب الدخول في دائرة التغيير التي قد تؤثر سلبا حسب رأيهم سواء على المنظمة أو على مواقعهم داخلها، لذا يتفادون التشارك المعرفي، التمكين، التفويض، والرؤية المشتركة، ويعتمدون بشكل كبير على الهيكل الهرمي، خطوط السلطة، والإدارة البيروقراطية، مما يشكل عائقًا حقيقيًا أمام عملية التعلم داخل المنظمات. (آل فطيح، 2013، صفحة 41)

على مستوى المجتمع :ومن أهم المعوقات في هذا المستوى ما يلي : (همشري، 2013، صفحة 397)

- ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد
- قلة الموارد ومحدوديتها ، مما يضعف في برامج التدريب التعليم المستمر
- الظروف السياسية والاجتماعية و الاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات

ثانيا : سبل التغلب على معوقات التعلم التنظيمي

رغم ماذكر من عراقيل و صعوبات لسيرورة التعلم التنظيمي، فان هناك بعض السبل التي تمكن من التغلب عليها ، من أهمها : (قرميطي ، 2020، صفحة 25)

- إجراء مسح لتوقعات والاحتمالات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، وبناءا عليه يتم تشخيص أي مستجدات أو تحولات يتطلبها المستقبل القريب والبعيد مع التعرف على العوائق المرتبطة بذلك.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على التساؤل والتحدي، وتحفيزهم على مراجعة الفرضيات والمعايير والأساليب السائدة للتحقق من فعاليتها وملاءمتها لما هو متوقع، مع تشجيعهم على عدم إخفاء المشكلات والعقبات مهما كانت صغيرة.
- الانتقال من التعلم التقليدي والبسيط أحادي البعد إلى عمليات التعلم متعددة الأبعاد والمتجددة، والتخلص من المعطيات أو الممارسات السابقة التي تعيق التحديث أو تشدهم إلى العادات القديمة.

بالإضافة الى : (الكبيسي ، 2019، الصفحات 118-119)

- وضع برامج وخطط إعلامية تهدف إلى تشخيص الآثار السلبية للمعوقات والصعوبات، وتوعية الأفراد والجماعات بمخاطرها وتحفيزهم على اعتبار التعلم قيمة مجتمعية وحضارية، مع ضرورة وضع سياسات تعليمية وخطط وبرامج تعكس هذا الاتجاه وتوفر فرصا للراغبين في السعي نحو المعرفة.
- استغلال الإمكانيات ووسائل الاتصال لنقل المعارف إلى المنازل وإلى مؤسسات العمل.

- فتح الأبواب أمام جميع الفئات المجتمعية لمتابعة تعليمها دون التقيد بمرحلة معينة، حيث تمثل الجامعات المفتوحة ومراكز التعليم عن بعد مثالا جيدا على ذلك، إذ توفر فرصا للآلاف للحصول على شهادات علمية ومهنية في مختلف التخصصات من داخل بلدانهم ومنظماتهم.

II –2 المنظمة المتعلمة: التأصيل النظري

في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة ، كونها منظمة تتسم بالعديد من الخصائص التي تساعدها تواجه التحديات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال خاصة في ظل التغيرات المتسارعة ، كما أنها تفتح آفاق الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب المعارف وتشاركها في مختلف الوحدات والمستويات واحتواء العاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي ، وفيما يلي سوف نوضح مفهوم المنظمة المتعلمة وكيف ظهرت ، .. وماذا يميزها عن نظيرتها التقليدية

II –2–1 المنطلقات الفكرية لتبني فكرة تعلم المنظمات: محاولة فهم

II –2–1–1 التيارات الفكرية الممهدة للفكرة:

المنظمة المتعلمة مصطلح يعبر عن كيان ظهر كاستجابة للتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبح من الضروري للمنظمات أن تكون قادرة على التعلم والتكيف بسرعة ، حيث أنها لم تأتي بشكل مفاجئ بل ظهرت كنتيجة للعديد من الأبحاث والنظريات والمدارس التي تطورت عبر أزمنة مختلفة ، والتي ركزت على كيفية تحسين التعلم المستمر وتطوير الأداء ، بدأت هذه الفكرة بالظهور بشكل جاد في أواخر القرن العشرين، حيث تساءل الباحثون حول كيفية تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والتجديد في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال .

ركزت نظريات الإدارة الكلاسيكية بأقسامها الثلاث الإدارة العلمية، الإدارة الإدارية، والإدارة البيروقراطية على تحسين الأداء وزيادة الواحات الإنتاجية،اعتمدت منهجية الإدارة العلمية التي طورها Taylor على مفهوم تخطيط العمل لتحقيق الكفاءة والتوحيد والتخصص والتبسيط،وكان أول من حاول دراسة سلوك الإنسان في العمل باستخدام نهج منهجي علمي ،و اعتبر ماكس فيبر التنظيم جزءًا من المجتمع الأوسع فقد نظر إلى هيكل التنظيم والسيطرة على سلوك الأعضاء، تتعلق عناصر الهيكل الإداري التي طرحها Fayol بإنجاز المهام، وتشمل مبادئ الإدارة التي تسهل نجاح العمل . (Jannatul , ORGANIZATION THEORIES: FROM CLASSICAL PERSPECTIVE, 2016, p. 2)، اعتبرت المداخل الكلاسيكية الفرد مجرد وسيلة لتحقيق أهدافها ليس له أي قيمة وكانت لها نظرة منغلقة لفكرة المنظمة .

نتيجة لثغرات النظريات الكلاسيكية ظهر بما يسمى النظريات النيوكلاسيكية،قدمت إسهامات مهمة لفهم سلوك الإنسان في العمل وداخل التنظيم، لقد ساهمت في الوعي بالدور الكبير للعامل الإنساني في الإنتاج،فهذه المنهجية قدمت أفكارًا وممارسات جديدة لفهم أفضل للسلوك الإنساني ويعترف المساهمون في هذا النهج بالتنظيم

كنظام اجتماعي يتأثر بأفكار وأشكال ثقافية لأعضاء التنظيم، مثل القيادة، والتحفيز، والديناميكيات الجماعية، والمشاركة، وبيئة العمل، إلخ. يعتبر هذا المبدأ من أساسيات النظرية النيوكلاسيكية لقد غيرت هذه المنهجية الرأي القائل بأن الموظفين مجرد أدوات، وشجعت على القبول بأن الموظفين هم أصول ثمينة، بالإضافة إلى ذلك وضعت الأساس للتطور المستقبلي في نظرية الإدارة.لكن النهج النيوكلاسيكي ليس خالي من القيود، أولاً يفتقر إلى الدقة التي تتميز بها النظرية الكلاسيكية نظرًا لأن سلوك الإنسان غير مستقر، ثانيًا تفتقر استنتاجاته إلى الشرعية العلمية وتعاني من التحيز التجريبي مما يجعل نتائجه غير مؤكدة، وأخيرا فإن تطبيقه في الواقع صعب للغاية لأنه يتطلب تعديلات جوهرية في فلسفة ونهج كل من الإدارة والموظفين (Jannatul , 2017, p. 2)

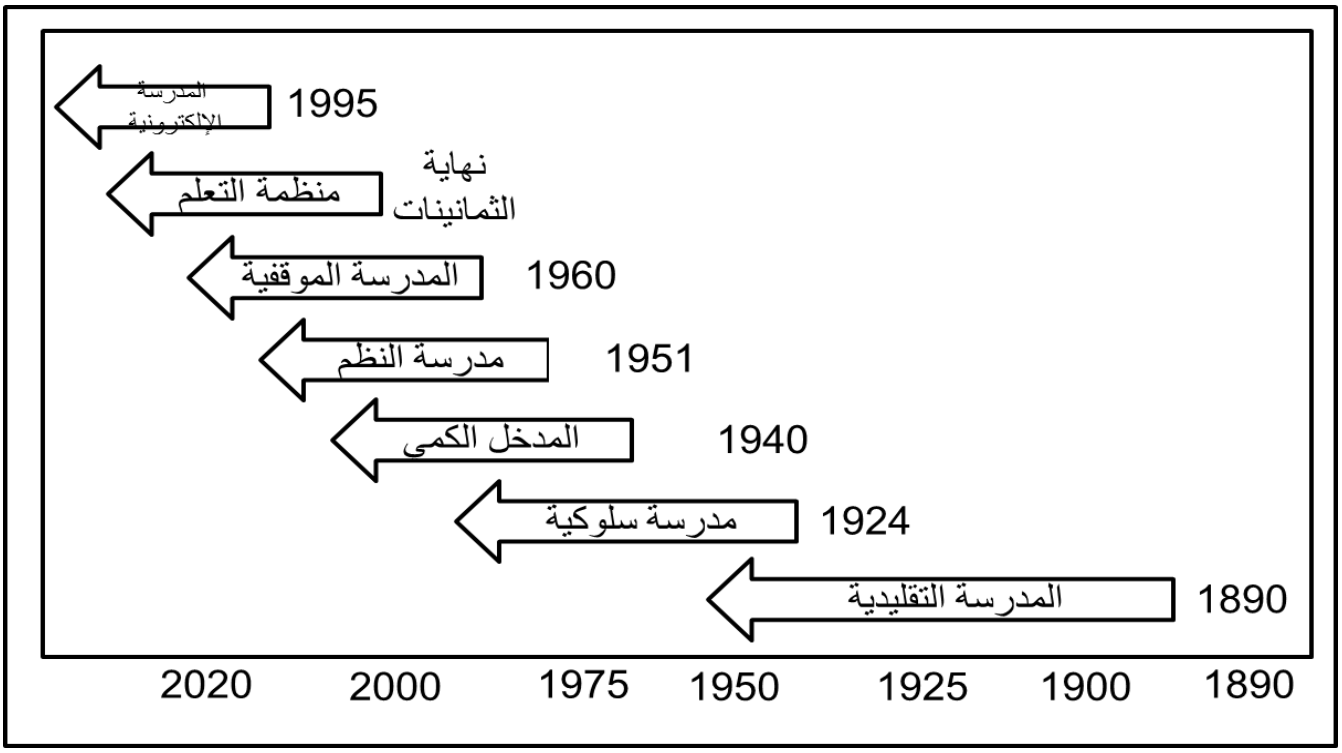
مع التغيرات الديناميكية والمتسارعة للبيئة ظهرت نتيجتها نظريات حديثة التي نظرت للمنظمة بشكل مختلف من أبرزها نظرية النظم التي رأت بأن المنظمة عبارة عن نظاممفتوح ديناميكي يجب أن يتكيف مع التغيرات في بيئته (Oyibo & Gabriel, 2020, p. 54) ، والذي هو مجموعة من العناصر التي تؤثر على بعضها البعض وتشكل شكلا أكبر يختلف عن أي من الأجزاء المكونة له، يشمل النموذج التفاعلي الأساسي للنظام مراحل مستمرة من المدخلات، والمعالجة (التحويل)، والمخرجات، مما يؤكد فكرة الانغلاق/الانفتاح فالنظام المغلق لا يتفاعل مع بيئته ولا يستقبل معلومات جديدة وبالتالي قد يتدهور أو يختفي، أما النظام المفتوح فيستقبل المعلومات ويتفاعل بشكل نشط مع بيئته يزيد الانفتاح من احتمالية بقاء النظام وازدهاره . (Jannatul , 2017, p. 2).هذا ينطبق على المنظمة أي أنها تتفاعل أجزاءها كأنظمة فرعية وتتأثر وتؤثر في البيئة ذلك لتتمكن من البقاء والتميز وتحقيق ميزة تنافسية و للوصول إلى هذهالميزة التنافسية يجب على المنظمة أن تتعلم بسرعة أكبر من منافسيها، أيضا يتطلب تنسيقا فعالا بين مواردها البشرية والمادية، ومثل هذه المنظمات التي تركز على التعلم المستمر وتطوير أنظمتها تُعرف بالمنظمات المتعلمةالتي قدمت أهمية كبيرة للتعلم والتكيف من خلال تبني عمليات ومبادئ أساسية تساعد المنظمة في بناء مستقبلها، بما يتماشى مع متطلبات النموذج الإداري الجديد في القرن الحادي والعشرين، الذي يركز على الانتقال من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة، دعم الإبداع، استخدام المعرفة كمورد رئيسي، بناء فرق العمل، وتعزيز الاتصال والتعاون، والاهتمام بالعملاء وأصحاب المصلحة . (بلموهوب، 2020، صفحة 5)

معظم النظريات والنماذج السابقة أسهمت في تطوير المنظمات إلا أنها كانت لا تخلو من الثغرات والنقائص ، لذلك برز مفهوم المنظمة المتعلمة من أجل تدارك هذا النقص بالاعتماد على التعلم كنشاط أساسي ، واعطاء قيمة للمورد البشري واشراكه في مختلف العمليات التنظيمية ضمن ثقافة تنظيمية ملائمة وهياكل مرنة التي تشجع الفرد على الإبداع والابتكار . وقد حدد McGill و Slocum أربع أشكال للمنظمات : (حوحو، 2016، صفحة 81)

1. المنظمة التي تعرف
2. المنظمة التيتفهم
3. المنظمة التي تفكر
4. المنظمة التي تتعلم

ويمكن تلخيص التطور الذي شهدته المنظمات من بداية التسعينات إلى غاية اليوم وما توالى من مدارس ونظريات للوصول إلى منظمة التعلمفي الشكل الموالي:

الشكل (06) :تطور المدارس الإدارية



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 255)

II –2–1–2 ظهور المنظمة المتعلمة :

أولا : : انطلاقة المنظمة المتعلمة

تعود جذور مفهوم المنظمة المتعلمة إلى خمسينيات القرن الماضي مع Simon، الذي رأى أن عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل المتاحة تعتمد على القواعد التي يتم التعلم من خلالها تعكس عمليات التعلم التنظيمي، أما الكتابات الأولى حول التعلم التنظيمي، فقد ظهرت في الستينيات والسبعينيات، ومن أبرزها أعمال Bateson عام 1971 التي تناولت بعض أنواع التعلم، خاصة التعلم ثنائي الحلقة، وكتابات Lippitt عام 1977 حول التجديد التنظيمي (بلموهوب، 2020، صفحة 3).في حين أن الاضافة الحقيقية للمنظمة المتعلمةكانت ل Argyris and

Schon في 1970من أوائل من تناولوا هذا الموضوع ، حيث رأى المنظمة المتعلمة بأنها منظمة قادرة على اكتشاف الفجوات واتخاذ التدابير اللازمة لسدها، بالنسبة لهما يعد التعلم عملية تتيح تحسين الإجراءات والسلوكيات بفضل المعرفة والفهم المكتسبين ،ويركز نموذجهما بشكل خاص على العناصر التالية: التوافق، الكفاءة، القابلية للتحقق، والقيم، كما يصفان ثلاثة أنواع من التعلم داخل المنظمات المتعلمة: التعلم ذو الحلقة الواحدة، التعلم ذو الحلقتين، والتعلم ذو الحلقات الثلاثبعد عشرين عاما، ساهم Senge (1990) في نشر هذا المفهوم (CHEVALIER, 2010, p. 18) ،يُعد Senge هو أول من استخدم مصطلح "المنظمة المتعلمة" في كتابه بعنوان The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. ،قدم في هذا الكتاب الأركان الخمسة لهذه المنظمات منذ ذلك الحين انتشر هذا المفهوم في الأوساط الإدارية وأصبح يحظى باهتمام واسع، وفقا له يرتكز مصطلح المنظمة المتعلمة على مسؤولية المنظمة في التكيف مع تطورات العالم المليء بالتحديات والتغيرات، لتحقيق هذه المسؤوليةيتعين على المنظمات أن تتحول إلى منظمات متعلمة ويُقاس نجاحها بقدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال عملية التعلم المستمر. (قريقة ، 2016، صفحة 37)

ثانيا : أهم رواد المنظمة المتعلمة

تمثل المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي شكلت تحولا جذريا في فهم كيفية تطور المنظمات وقدرتها على الابتكار والتكيف في بيئات الأعمال المتغيرة، هذا المفهوم لم يكن ليصل إلى ما هو عليه اليوم دون الجهود البحثية المكثفة التي بذلها عدد من الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظريات وأساليب جديدة لتعزيز التعلم داخل المنظمات، من خلال دراساتهم وتحليلاتهم استطاع هؤلاء الباحثون وضع الأسس النظرية والعملية التي ساعدت المنظمات على تحقيق مزيد من الفعالية والتميز في أدائها: (حوحو، 2016، صفحة 86)

- **Peter M. SENGE**: يعد مصطلح "المنظمة المتعلمة" مرتبطًا بشكل وثيق بالباحث Senge، الذي يعتبر المؤسس والأب الروحي لهذا التوجه، يشغل منصب مدير في معهد " Massachuchusetts Institute of Technology (MIT)، ومشرف في مركز التعلم التنظيمي والذي أُسس في عام 1990 ويضم 18 مؤسسة تعمل في المجال التكنولوجي مثل Ford وMotorola، حيث تساهم كل مؤسسة بمبلغ سنوي قدره 80,000 دولار للاستفادة من برامج تدريبية تساعدها على تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي تحت إشرافSenge وفريقه البحثي. اكتسب هذا المفهوم شهرة واسعة مع صدور كتاب " The FifthDiscipline: The Art &Practiceof The Learning Organisation" في عام 1990 والذي تم تصنيفه ضمن الخمسة كتب الأكثر تأثيرا في مجال علم الإدارة خلال الثلاثين سنة الماضية.

- **Chris ARGYRIS**: يعد أستاذا بارزا في جامعة Harvard وأحد الرواد الذين طوروا مفهوم المنظمة المتعلمة، يُنسب إليه الفضل في تطوير مفهوم التعلم التنظيمي وتحديد أنواعه، حيث رأى أن التعلم هو الأساس لتحقيق النجاح والتميز في المنظمات، كما ركز في أعماله على ضرورة مواجهة الروتينيات الدفاعية التي تعوق نجاح التعلم التنظيمي في المنظمة
- **Donald A. SCHON** : قضى Schon أربعين عاما في التأليف والبحث في مجال المنظمة المتعلمة، وغالبا ما يُقرن اسمه بالباحث Argyris، حيث تعاونا معا في تأليف كتاب "التعلم التنظيمي" وركزت أعمال Schon على تحديد نماذج التعلم في المنظمات، كما ساهم مع Argyris في تصنيف أنواع التعلم التنظيمي.

II –2–2 خصوصية المنظمة المتعلمة : قراءة في المفهوم و المؤشرات التمييزية

II –2–2–1 قراءة في المفهوم

شهد مفهوم المنظمة المتعلمة تطورا ملحوظا على مر العقود حيث اهتم به العديد من الباحثين في مجالات الإدارة والتنظيم ،مما أدى إلى ظهور تعريفات متنوعة لهذا المفهوم عبر الزمن،وتعددت وجهات النظر حول ما تعنيه المنظمة المتعلمة وكيفية تحقيقها متأثرة بالسياقات الزمنية والاقتصادية التي عاصرها كل باحث، ففي الوقت الذي ركز فيه بعض الباحثين الأوائل على أهمية التعلم كآلية للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الخارجية، نجد أن المفاهيم الحديثة تميل إلى تأكيد دور الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية متعلمة تدعم التغيير المستمر، تعكس هذه التعريفات المتنوعة التطور النظري في فهم كيفية تعزيز المنظمات لقدرتها على التعلم والتكيف مع مرور الزمن وتزايد التعقيدات في بيئة الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية استعراض هذه التعريفات لفهم كيفية تطور المفهوم وما هي الأبعاد التي ركزت عليها الدراسات المختلفة

يعتبر P. Senge الرائد والمؤسس الأول لمفهوم المنظمة المتعلمة حيث قام بتطويره وتقديمه بشكل شامل في كتابه المميزالصادر عام 1990، موضحا أهمية التعلم المستمر كعامل أساسي لنجاح المنظمات وتقدمها ،حيث عرفها بأنها "المنظمة التي تسعى باستمرار لتعزيز وتطوير قدرات أفرادها من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها ،وتسعى إلى تطويرأنماط ونماذج جديدة للتفكيرويتم فتح المجال لتحقيق الطموحات الجماعية، ويتعلم الأفراد كيفية التعلم معا بشكل جماعي " (Senge P. M., 1990, p. 8)

فبالنسبة ل Pedlerفي 1991 أعطى مفهوما فعرفها على أنها "منظمة تسهل تعلم جميع أعضائها و تحول نفسها باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (Bhatnagar, 2007, p. 1790) ، كذلك بالنسبة ل Argyris في 1992 فاعتبرها "المنظمة التي يشارك فيها كل فرد بتشخيص وحل المشكلاتمما يؤدي إلى تحسين وإثراء

قدراتها بشكل مستمر" (روابحية، 2018، صفحة 85) ، أيضا Moilanen & Marhon عرفاها "المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها ورؤيتها و أهدافها بالإضافة أنها تدخل التعلم في كل عملياتها " (الزيدي ، 2018، صفحة 23)

في حين ظهر تعريفين ل Watkins & Marsik في 1992 "تتميز بالمشاركة الكاملة للموظفين في عملية التغيير التي تتم بشكل تعاوني وبمسؤولية جماعية، وذلك بهدف تحقيق القيم أو المبادئ المشترك " (Nakpodia, 2015, p. 02).و في 1993 أضافا أن "المنظمة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيميةتكيفية تسمح بالتغيير والتعلم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءتها " (حصباية، 2022، صفحة 66)

وأشار Garvin إليها في 1993 "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلهاويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤىالجديدة" (Johnson, 2002, p. 242.)

يعتبر الهيجان أول مفكر عربي أشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث قدم إسهاماته القيمة في تطوير فهم هذا المفهوم في السياق العربيرأى أنها "المنظمة التي تسعى لتبني التعلم كعمليةمستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، واستثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلوماتالناجمة عنها للاستفادة منها في تحقيق النمو والتطويرالتنظيمي " (كرارشة، 2021، صفحة 33)

بينما أكد Marquardt في 2002 أنا " المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل باستمرار علىتحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدامالتقنية المناسبة لتنظيم التعلم والانتاج " (Marquardt, 2002, p. 02).

من خلال مراجعة التعريفات المختلفة لمفهوم المنظمة المتعلمة، يمكن ملاحظة أن كل تعريف ركز على زاوية محددة تبرز جانبا من أبعاد هذا المفهوم، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية:

- **التعلم المستمر والتحسين عبر حل المشكلات:**

يشمل هذا المحور التعريفات التي جعلت التعلم عملية جوهرية متواصلة داخل منظمات التعلم ، فقد ركز Senge على تعزيز القدرات الفردية والجماعية باستمرار لتحقيق الطموحات المشتركة، بينما شدد Pedler على أن التعلم المستمر وسيلة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن جهته اعتبر Argyris الذي شدد على مشاركة الجميع في تشخيص المشكلات ومعالجتها، معتبرا أن التعلم يتحقق من خلال الممارسة العملية والتجريب بما يقود إلى تراكم الخبرات والتحسين المستمر، وينسجم مع ذلك تعريف Moilanen & Marhon اللذين أكدا أن

التعلم عنصر حيوي متجذر في رؤية المنظمة وقيمها وعملياتها، أما **الهيجان** فقد اعتبر التعلم المستمر نابعا من رؤية الأعضاء مع استثمار خبرات وتجارب المنظمة ومخرجاتها لتحقيق النمو والتطوير.

- **الثقافة التنظيمية :**

يضم هذا المحور التعريفات التي تركز على دور الثقافة التنظيمية كبيئة حاضنة للتعلم، كز عليها Watkins & Marsick حيث اعتبرا أن المنظمة المتعلمة تبنى على ثقافة تشاركية تسمح بالتغيير وتدعم المسؤولية الجماعية، ثم أضافا أهمية وجود ثقافة تكيفية ترسّخ التعلم على جميع المستويات، هذا التوجه يبرز أن بناء ثقافة ملائمة شرط أساسي لنجاح أي عملية تعلم.

- **إدارة المعرفة:**

يركز هذا التصنيف على اعتبار إدارة المعرفة والتقنيات الحديثة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فقد رأى Garvin أن جوهرها يكمن في اكتساب المعرفة ونقلها وما يصاحبه من تغّر في السلوك، بينما أشار Marquardt إلى أن نجاحها يعتمد على إدارة المعرفة والعمل الجماعي وتمكين الأفراد، مدعوما باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمة المتعلمة أنها عبارة عن تنظيم نموذجي يسير بشكل منظم ، حيث تقوم على تشجيع أفرادها على التعلم في مختلف المستويات (الفردي، والجماعي، والتنظيمي)لتطور قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة ، فتتشكل هذه الأخيرة من مزيج استثنائي سواء هيكليا أو نظميا أو ثقافيا يقف في وجه العوائق التقليدية لتتمكن دوما من تحقيق التميز والإبداع.

بعد ما ورد من تعريفات حول المنظمة المتعلمةنتوجه الآن إلى استكشاف خصائصها الأساسيةنجد أنها تتميز بجملة من العناصر يمكن طرحها كالتالي : حيث حددها Marquard في النقاط التالية : (Marquardt, 2002, p. 32)

- ✓ التكيف بسرعة أكبر مع التأثيرات البيئية
- ✓ تسريع تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة
- ✓ تسريع نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة ومع غيرها من المنظمات
- ✓ التعلم بفعالية أكبر من الأخطاء المرتكبة
- ✓ استثمار واستغلال مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة
- ✓ تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية

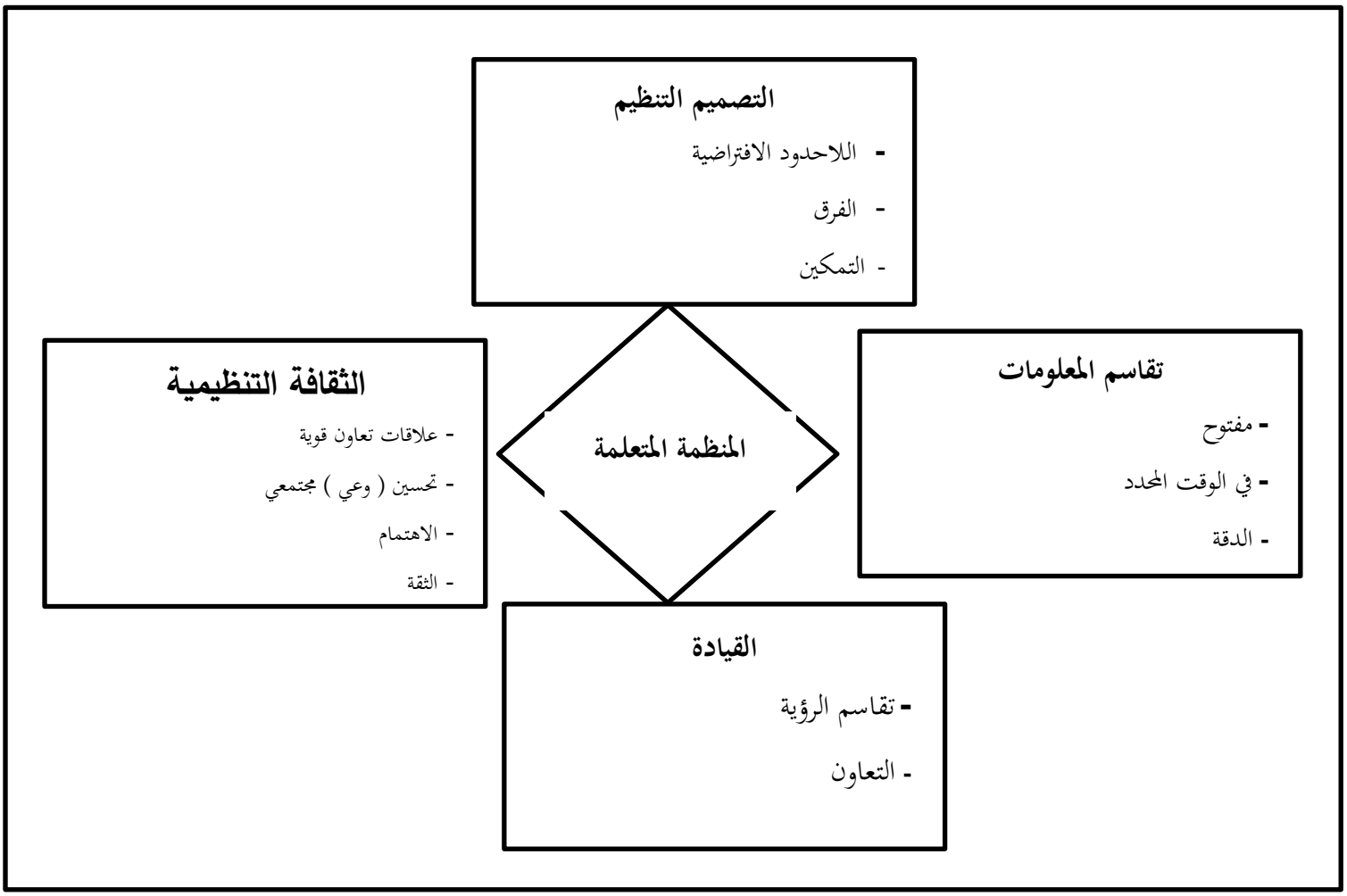
- ✓ تحفيز التحسين المستمر في جميع مجالات المنظمة
- ✓ جذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية
- ✓ زيادة التفاني والإبداع لدى العاملين

كما أن لها ميزات وخصائص أخرى وهي كما يلي : (Nakpodia, 2015, p. 2)

- ✓ تقدير الأفراد ذوي الأفكار والقدرات الابداعية وتحفيزهم وتشجيعهم على تطوير أفكارهم
- ✓ تقوم على عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة والبيئة الخارجية، وتحصل منها المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة عن سلعتها وخدماتها .
- ✓ القدرة على التعامل مع التوتر الذي تفرضه المنافسة الشديدة من أجل التموقع، وهو ما يسمى بالتوتر الخلاق
- ✓ التركيز على الابداع والتكيف

ولخص الباحثان (Robbins & Coulter,2005) من خلال دراسات Senge و Hodgetts خصائص المنظمة المتعلمة كما تم عرضها في الشكل التالي :

الشكل (07): نموذج خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: (منصور و الخفاجي ، 2010، الصفحات 212-213)

II –2–2–2المؤشرات التمييزية : التفرقة بين : المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية

المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي

أولا : المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية

يفرق Brodtrick ,1998 بين المنظمات ذات الادارة التقليدية والمنظمات المتعلمة ، بقوله أن الإدارة التقليدية تعالج التعلم والتغيير كمشروع ذي بداية ونهاية معينة ، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرة إلى أخرى ، وهذه الطريقة محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيرة ، ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع قد تحرك لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى ، وعلى الطرف الآخر ترى المنظمة المتعلمة أن التغيير فرصة للتطوير وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية ، وهي تركز على المستقبل

أكثر من الحاضر وبلا من الاستجابة للضغوط ، فإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل . (مخلوفي و شريفي ، صفحة 83)

➢ **الفرق بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة :**

وبالاطلاع على مفهوم المنظمة المتعلمة وفهم خصائصها ، يتضح أنها تختلف كثيرا عن نظيرتها المنظمة التقليدية ويمكن ابراز أهم الاختلافات في مميزات وخصائص في كل من النوعين من المنظمات في الجدول الآتي حسب Senge

الجدول(02):الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسب" Senge "

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الاتجاه العام	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة	هناك رؤية مشتركة يمكن أن تنبث من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تأكيد هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها
صياغة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ	تقرر الإدارة العليا ما يجب عمله ونتائج نشاط المنظمة على ضوء هذه الأفكار	صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث في كل مستويات المنظمة
طبيعة التفكير التنظيمي	كل فرد يكون مسؤولا على عمله، وانالتركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية	يفهم العاملون أعمالهم ويفهمون علاقة وأثر عمل الآخرين على عملهم
حل الصراع أوالخلاف	استعمال القوة من خلال تأثير الهيكل التنظيمي	استعمال التعلم التعاوني مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الآخرين في المنظمة
القيادة والتحفيز	دور القائد هو ايجاد رؤية للمنظمة واعطاء المكافئات ، والعقاب والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاط العامل	دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين وزيادة الالتزام وتشجيع عمل قرارات فاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة

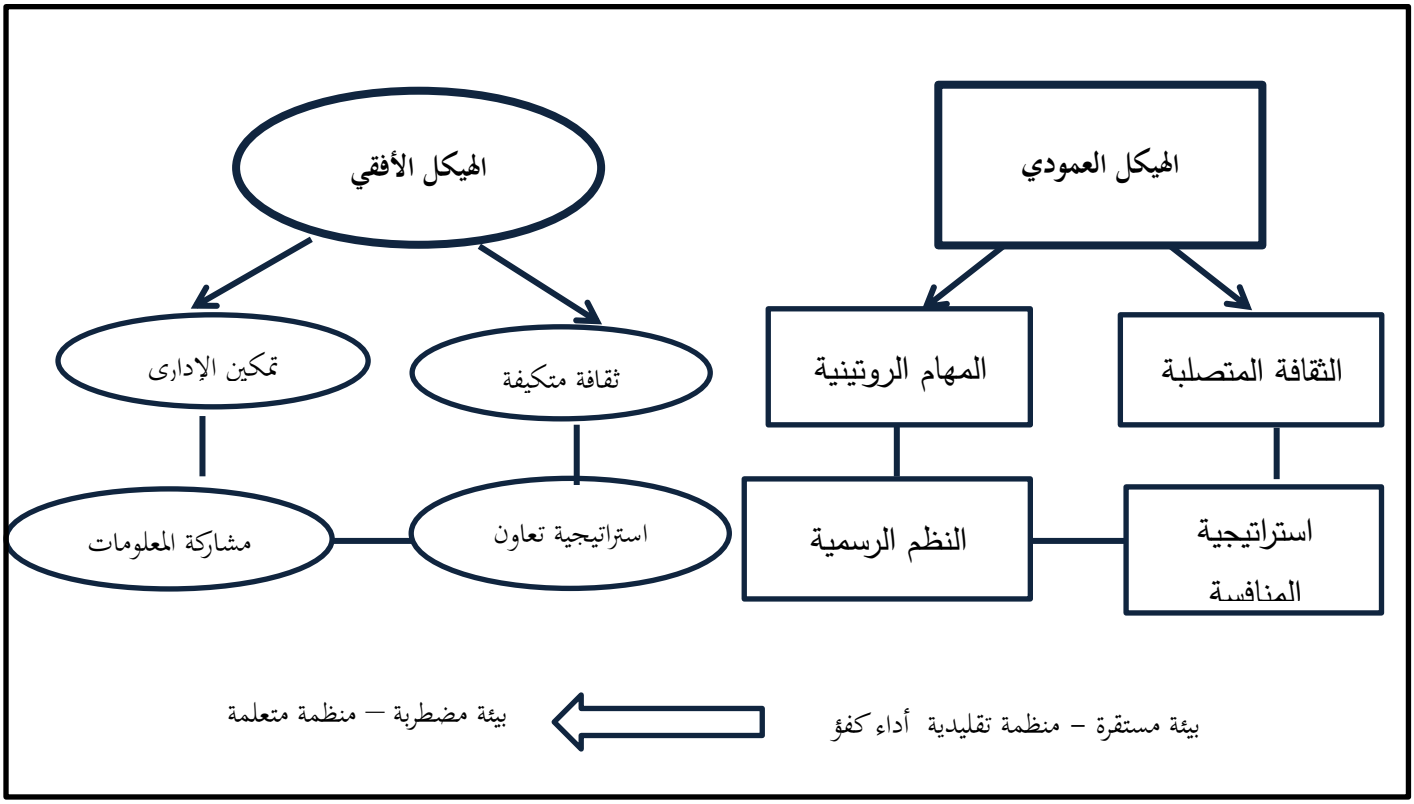
المصدر: (شحاتحة ، 2017، الصفحات 138-139)

➢ **من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة :**

الهدف من القدرة على التعلم في المنظمة المتعلمة هو تعزيز قدرة تلك المنظمات على القيام بأشياء كانت تبدو في السابق مستحيلة، ويتم تحقيق ذلك من خلال العمل المستقل، والتجريب ومحاولة الخطأ والصواب لتحقيق الانتقال نحو المنظماتالمتعلمة، لذلك يجب كسر حدود التسلسل الهرمي التقليدي للسلطة، في المنظمات التقليدية كانت الإدارة العليا مسؤولة عن توجيه الاستراتيجية والتفكير واتخاذ القرارات نيابة عن المنظمة بأكملها وكان دور الموظفين يقتصر على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكان ذلك ضمن هيكل عمودي حيث كان الموظفون يتمتعون بحرية قليلة جدًا ويؤدون واجبات محددة.أما في المنظمة الأفقية فيتم منح الموظفين المزيد من السلطة، وتخرج الهياكل التنظيمية من حالة الوظائف الثابتة لتدور حول العمليات، ومن جوانب النجاح الأخرى للمنظمة المتعلمة هو أن الموظفين يمكن أن يلعبوا دورًا حتى في تحديد الاتجاه الاستراتيجي يجب على أعضاء المنظمة تحديد احتياجاتهم وتطوير الاستراتيجيات بناءاعلى الأنشطة الجماعية ومن ثم تقديم منتجاتهم أو خدماتهم للعملاء. (Sirous & Roshanfekr, 2023, p. 31)

ولفهم الفرق أكثر بين المنظمات التقليدية وما تقوم عليه وأساليب تسييرها و المنظمات المتعلمة الحديثة سوف نقوم للتطرق لعنصر التغيرات الكبرى التي تحمل وتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة فعالة من خلال خمسة عناصر أساسية (الهيكل التنظيمي – الثقافة – الاستراتيجية – النظم – المهام) والتي موضحة في الشكل المقابل :

الشكل(08) :الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة



المصدر: (صولح ، 2013، صفحة 13)

وفيما يلي توضيح لهذا التحول :

- ✓ **التحول إلى الهيكل التنظيمي المناسب:** يعتبر الهيكل العمودي أو الرأسي غير مناسب للمؤسسات المتعلمة لأنه يفصل بين المديرين والعاملين، بينما يسمح الهيكل الأفقي بتدفقات أكثر في العمليات ويزيل الحدود بين الوظائف (صولح ، 2013، صفحة 13)

نظرا لتعدد المشكلات التي قد تنشأ بسبب عدم توافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع متطلبات التحول إلى نموذج المنظمات المتعلمة، يجب على إدارة المنظمة أن تولي اهتماماخاصا بتغيير وإعادة تصميم هيكلها التنظيمي لدعم وتسهيل هذا التحول، حيث ينبغي أن يتضمن الهيكل التنظيمي الجديد دورا بارزا لفرق العمل ذاتية التوجيه، وأن يمنح الموظفين وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى،ويعود ذلك إلى أن المنظمة المتعلمة تعتمد بشكل كبير على هذه الفرق لتحقيق أهدافها وعلى رأسها التعلم المستمر.بناء على ذلك يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الأنسب هو الهيكل الأفقي أو الهيكل الهرمي المقلوب، بحيث تساهم هذه النماذج التنظيمية في تقليص عدد المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، على سبيل المثال في الهيكل الهرمي المقلوب يكون العميل في القمة بدلا من الإدارة العليا هذا المبدأ يعد من أهم مبادئ الإدارة الحديثة، حيث تأتي بعد العميل الوحدات والعاملون الذين يتفاعلون مباشرة معه، ويمتلكون معرفة أعمق بمشاكله واحتياجاته وأفضل الحلول الممكنة لها مقارنةً بأي شخص آخر، يليهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يدعمون هذه الوحدات والعاملين في الواجهة الأمامية، من خلال تزويدهم بالإمدادات وتخفيف الأعباء الإدارية عنهم، وأخيرا يأتي كبار المديرين الذين يكون دورهم متركزا على دعم المرؤوسين وتحفيزهم، وليس فقط إصدار الأوامر، مع تطوير الثقافة المؤسسية وغرس القيم الأساسية للمنظمة. (شريفي ، 2016، صفحة 159)

- ✓ **من الثقافة الصلبة إلى الثقافة المتكيفة** : من أجل تحقيق تغيير مؤسسي فعال، يجب أن لا تكون الثقافة التنظيمية جامدة وغير قابلة للتعديل. فعندما تكون الثقافة التنظيمية مرنة، يتسنى للمؤسسة التكيف مع التغيرات المحيطة بها. وبالتالي، تشجع المؤسسات المتعلمة على فتح قنوات اتصال فعّالة، وتعزيز الجودة، وتبني عملية تحسين مستمر لتلبية احتياجات التغيير (صولح ، 2013، صفحة 14)
- ✓ **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين** : في المنظمات التقليدية يتم تقسيم المهام إلى أقسام متخصصة ومنفصلة حيث تتولى الإدارة العليا مسؤولية معرفة هذه المهام ومراقبتها، وتتوقع من الأفراد تنفيذ ما يُطلب منهم بدقة، أما في المنظمات المتعلمة فيتم تعيين أدوار للأفراد ضمن الفريق أو القسم وهذه الأدوار تكون مرنة

وقابلة للتعديل حسب الحاجة، كما تلتزم هذه المنظمات بعدد قليل من القواعد والإجراءات الصارمة، بدلا من أن تكون المهام ومراقبتها محصورة في يد الإدارة العليا يتولى الأفراد أنفسهم هذه المسؤولية، وتُشجع المنظمات المتعلمة أفرادها على معالجة المشكلات من خلال التعاون مع زملائهم أو التواصل مع العملاء (قرميطي ، 2020، صفحة 50)

- ✓ **من نظم الرقابة الرسمية إلى المشاركة في المعلومات** :تتطلب المشاركة في المنظمة المتعلمة بناء استراتيجية مشتركة يشارك في وضعها وتنفيذها جميع أفراد المنظمة، من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، يُسهم الجميع بآرائهم وتصوراتهم ويشاركون في الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتميز القيادة في المنظمة المتعلمة عن القيادة في المنظمات التقليدية بأنها لا تقتصر فقط على تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات بل تشمل أيضا التعلم المستمر في كيفية التفكير، وأساليب التحليل، والعقلنة، والتشاور، وتبادل الآراء مع الآخرين. يُركز هذا النموذج القيادي على التفاعل والتعاون، بدلاً من التركيز على ممارسة الرقابة والإشراف الدقيق على الأفراد (طويهر ، 2019، الصفحات 61-62)
- ✓ **من الاستراتيجية التنافسية إلى الاستراتيجية التعاونية** :تصمم المنظمات التقليدية لتحقيق أداء فعال، حيث تقوم الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية وفرضها على المستويات الأخرى داخل التنظيم،وتركّز الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية على كيفية تحقيق أفضل استجابة لظروف المنافسة واستخدام الموارد بكفاءة والتكيف مع التغيرات البيئية.في المقابل تسعى المنظمات المتعلمة إلى إشراك جميع أفرادها في عملية صياغة الاستراتيجية بعد تمكينهم وتزويدهم بجميع المعلومات اللازمة، حيث يكون جميع أفراد هذه المنظمات على اتصال مباشر مع العملاء، والموردين، والتكنولوجيا الجديدة، و تستمد الاستراتيجية أيضا من علاقات التعاون مع الموردين والعملاء وحتى مع المنافسين، مما يجعل المنظمات المتعلمة أكثر تعاوناً فيما بينها بدلاً من أن تكون في منافسة دائمة. (جلاب ، 2011، صفحة 298)

ثانيا : المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي

وهناك وجهتي نظر في التمييز والتفرقة بين مفهومي التلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :

- ✓ **الأولى** : لا يوجد فرق بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، وأنهما يستخدمان بمعنى واحد (جفال ، 2017، صفحة 40)
- ✓ **الثانية** : في حين يرى معظم الباحثين أن المصطلحين يختلفان عن بعضهما ولا يمكن استعمالهما في معنى واحد أو بشكل تبادلي فلكل منهما معنى خاص به ، سنفصل أكثر فيما يلي :

- المنظمة المتعلمة شكل من أشكال التنظيم بينما التعلم هو نشاط أو (عملية) وأن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى جهود كبيرة مقارنة بالتعلم التنظيمي لا يحتاج إلى جهد كبير وأنه عبارة عن جزئية من المنظمة المتعلمة (Ortenblad, 2001, p. 126)
- يشير Marquardt إلى أهمية التمييز بين مفهومي المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي، فالمنظمات المتعلمة هي التي تعمل بجهد جماعي مستمر لتحسين نفسها وتركز على بنية العملية التعليمية (ماذا- What) ،بالمقابل عند الحديث عن التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف – How) التي يحدث بها هذا التعلم، بما في ذلك المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم كجزء من بناء المنظمات المتعلمة، حيث لا يمكن أن يكون هناك تعلم تنظيمي صحيح دون أن يسهم في بناء منظمات متعلمة. (روابحية، 2018، صفحة 87)
- يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال مقابلة العملية بالمنتج؛ فالمنظمة المتعلمة تمثل الهدف المنشود، في حين يعبر التعلم التنظيمي عن مجموعة من العمليات الديناميكية اللازمة لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمة ككل، بعبارة أخرى التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي النتيجة. (جفال ، 2017، صفحة 40)،فالتعلم هو عملية يتصرف فيها الموظفون بناءا على الخبرة والمعرفة التي يجمعونها من الأنشطة اليومية للتعامل مع المواقف، أما المنظمة المتعلمة مضمنة ضمن هيكل المنظمة حيث يتم تطوير الموظفين باستمرار لتحسين قدراتهم وكفاءاتهم للتعامل مع المواقف (Akwaowo, Kalio, & Sobie, 2021, p. 571)
- التعلم التنظيمي هو نشاط داخل المنظمة، بينما تشير المنظمة المتعلمة إلى نوع محدد من المنظمات الوصفية ونمطها الخاص،وتعتبر المنظمة المتعلمة أنها المكان الذي يحدث فيه التعلم والذي يعزز من المنظمة نفسها. ويتحول التعلم من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي بين الفرق أو المنظمات ويؤدي إلى تغييرات في السلوك، إذا لم ينتج عن هذا التعلم تغيير في السلوك فإنه لم يحدث تحول حقيقي.. (Yuan & Chayanuvat, 2021, p. 79)
- من حيث مجال التركيز، يهتم التعلم التنظيمي بالجانب الأكاديمي والوصفي، فيما تميل المنظمة المتعلمة إلى التركيز على الجانب العملي والتطبيقي، يمكن القول بأن التعلم التنظيمي موجود في جميع المنظمات، بينما تتميز المنظمة المتعلمة بالخصائص والأنظمة والهياكل التي تعزز وتسهل التعلم الفعال، بحيث يُعد نموذج منظمة التعلم مثاليافهو يتطلب جهودًا معينة لتحقيقه، في حين يمكن وصف التعلم التنظيمي على أنه نشاط أو عملية تحدث بشكل تلقائي داخل المنظمة (طويهر ، 2019، صفحة 56)

- من وجهة نظر الأهداف، يؤكد التعلم على إدارة وتدريب واكتساب المعرفة والمهارات للموارد البشرية، بينما تؤكد منظمات التعلم على تعلم المنظمة، والهدف هو خلق بيئة عمل تضمن وتدعم التعلم لجميع الموظفين، وثقافة تعلم المؤسسة (Yuan & Chayanuvat, 2021, p. 79)
- ويوجز Aggestam الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في الجدول التالي :

الجدول (03):الفروق الجوهرية بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي
– المنظمة المتعلمة لها ثقافة تدعم التعلم التنظيمي والفردي	– التعلم التنظيمي هو عملية تمثل جزءا من ثقافة المنظمة المتعلمة
– يجب أن تكون المنظمة المتعلمة منظمة بطريقة تسمح بتحويل المعرفة بين الأفراد داخل المجموعات من خلال الهياكل التنظيمية ، الرؤية ، القيادة ...	– يعنى التعلم التنظيمي بدراسة كيفية تطوير التعلم داخل المؤسسة ضمن حلقة مستمرة من التعلم
– تركز المنظمة المتعلمة أكثر على التهديدات الخارجية التي تعتبرها سببا يجعلها تشجع التعلم	–يركز التعلم التنظيمي أكثر على الاهتمام الداخلي بالتعلم والأداء

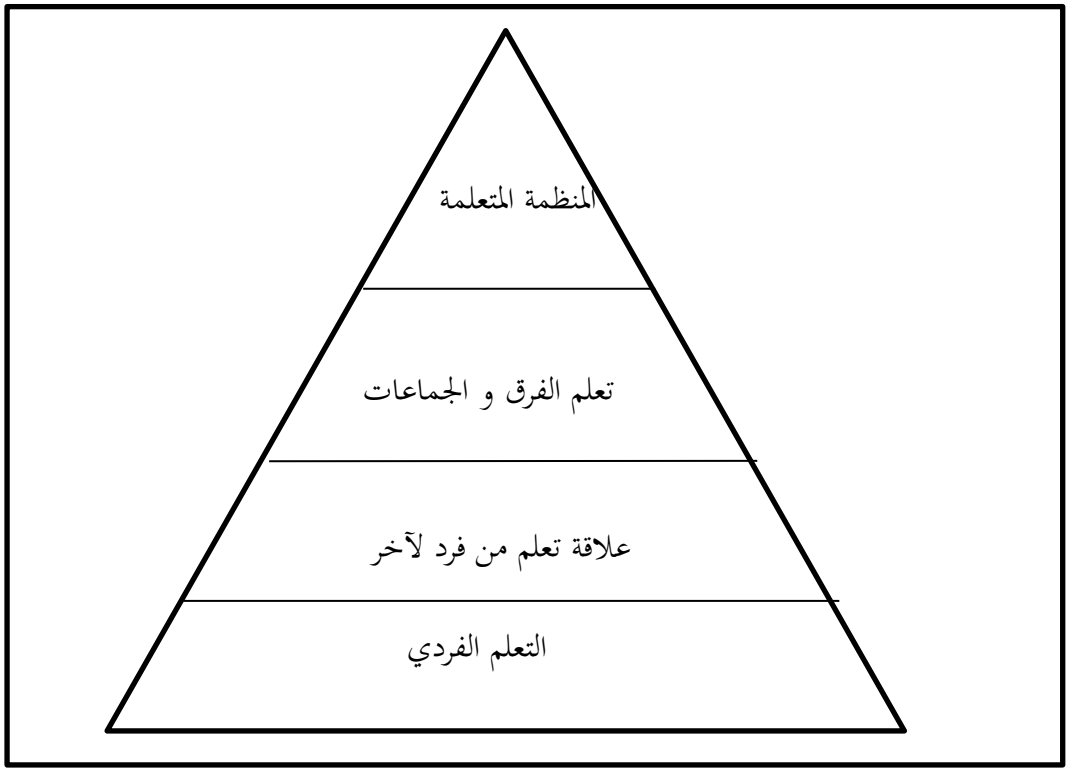
المصدر: (بلموهوب، 2012، صفحة 9)

➢ **العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :**

للتعلم التنظيمي أثر إيجابي في تحسين أداء المنظمة المتعلمة بالتأثير على القدرة على القبول والتكيف مع التغيير، والالتزام التنظيمي للموظفين، وكفاءتهم المهنية (Elahe , Parvaneh , Fattah , & Azad, 2022, p. 4) .حيث يوضح "Marquardt" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كونها علاقة احتواء، تركز المنظمة المتعلمة على بنية العملية التعليمية وتعمل باستمرار على تعزيز قدرات أعضائها في تحقيق المرونة والحرية في التفكير، مما يدفعها لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على كيفية حدوث التعلم واكتساب الأعضاء للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي تعزز تطوير المنظمة وتمكنها من التكيف مع التغيرات في البيئة المتغيرة، وبالتالي يعتبر التعلم التنظيمي عنصرًا أساسيًا في بناء المنظمة المتعلمة . وفقًا لـ هيجان، يمكن توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي من خلال ارتباط سبب ونتيجة. فلا يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي الصحيح إلا إذا تم بناء منظمة قابلة للتعلم، وبمعنى آخر يكون التعلم التنظيمي الناجح هو العامل الذي يؤدي إلى تكوين منظمة قادرة على التكيف والتعلم المستمر (بركتو ، 2017، صفحة 209)

قام Honeyو Mumford بتطوير هرم التعلم، حيث يظهر هذا النموذج بوضوح أن التعلم /أو التطوير الذاتي يجب أن يكون أساس المنظمة المتعلمة وفقا للشكل التالي

الشكل (09): هرم Honey وMumford للتعلم



المصدر: (dawoood, Mammona, Fahmeeda, & Aijaz , 2015, p. 94)

II –2–3 المنظمة المتعلمة : العوائد و التحديات

II –2–3–1 عوائد المنظمة المتعلمة

تعتبر عوائد المنظمة المتعلمة جزءا لا يتجزأ من أهدافها وأهميتها، فهذه العوائد تشمل تطوير قدرات الأفراد، وتعزيز الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مما يعزز من مكانتها وأهميتها في السوق من خلال التركيز على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.

أولا : أهمية المنظمة المتعلمة :

و يعود الاهتمام بمنظمات التعلم إلى أهمية تغيير البيئة التنظيميةالداخليةللمنظمة وتحفيز العاملين للاستجابة لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعتبر البعض منظمات التعلم أداة مهمة في تحقيق ذلك : (صولح ، 2013، صفحة 14)

– تحقيق الأداء المتميز وبناء علاقات متميزة مع العملاء

-لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي

- التحسين المستمر في الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار

-تحفيز ودفع الأفراد معنويا من أجل زيادة القدرة على مواجهة التغير

-تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية

- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها (بن سهلة ، 2016، صفحة 71)

- مع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل من خلال الرؤية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات. (كرومي ، 2021، صفحة 57)

- تفتح الآفاق للتعلم في المنظمة، وترسخ المعرفة في ذاكرة الأفراد والمنظمة على حد سواء (باعجاجة، صفحة 27)

- تهيئ للعاملين مناخا ملائما لأفكارهم الخلاقة (العشري و إبراهيم، 2021، صفحة 8)

- تطوير العلاقة مع العملاء (مخلوفي و شريفي ، المنظمة المتعلمة في مواة تحديات القرن 21 – جنرال الكتريك نموذجا –، 2015، صفحة 83)

- توفر فرص للإبداع وخلق وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بما يهدف إلى تحقيق التغير والتميز في الأداء (قريقة و فضيل ، 2021، صفحة 884)

- تساهم المنظمة في تعليم أعضائها وتطوير قدراتهم، مما يؤدي إلى طرق جديدة للتفكير ووجهات نظر جديدة، بالإضافة إلى أنهاتحول الموظفين والعملاء إلى شركاء فعليين في العمل بحيث يصبح كل من الموظفين والعملاء جزءا لا يتجزأ من عملية العمل، مما يعزز التعاون والشراكة(Antalová , Fodranová , & Labudová , 2022)

ثانيا : أهداف المنظمة المتعلمة : وتتمثل أهم أهداف المنظمة المتعلمة في : (Yadav & Agarwal, 2016, p. 22)

- تحقيق الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة
- إعطاء المؤسسة القدرة على التعامل مع الضغوط الخارجية
- الحصول على المعرفة لربط الموارد بشكل أفضل بحاجات العملاء
- تحسين جودة المخرجات على جميع المستويات.
- زيادة القدرة على تبني التغيير داخل المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة من خلال أن تصبح أكثر توجها نحو الأفراد

- كما تولي اهتماما كبيرا للمعرفة وتخزين المعارف، وخاصة المعارف الضمنية، وتشجع المنظمة العاملين على التعلم عن أحوال المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتوفر لهم الحرية في التعبير عن آرائهم دون الخوف من التحيز أو الافتراضات الخاطئة. كما تتعامل المنظمة مع الجميع بالاحترام والثقة، وتشجع العاملين على التجريب والمخاطرة للوصول إلى النتائج المرجوة دون الخوف من الوقوع في الأخطاء.

II -2-3-2التحديات التي تواجه المنظمة المتعلمة:

التحول إلى منظمة متعلمة ليس مجرد مجهود بسيط، بل يتطلب مواجهة العديد من الصعوبات والتحديات التي تعيق تحقيق هذا الهدف ،يمكن تصنيف هذه التحديات إلى مجموعتين رئيسيتين تشكلان أهم المعوقات أمام بناء منظمة متعلمة.:

- **العوائق المرتبطة بالأفراد:** غياب الثقة بالنفس العميقة، تعتبر أهم دوافع الرفض للتغيرات الثي تحدث والتيتهدف لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة؛ وهذا الرفض قد بأخذ احد أنواع السلوكيات التالية: (فاسي ف.، 2018، صفحة 154)

✓ يكتفى الأفراد بما يعرفونه ويعملون على أساسه ولايأخذون بعين الاعتبار زملائهم وطريقةأدائهم للأعمال، كما لا يعيرون بالا للتغيرات التي تحدث في الخارج ويكتفون بتجاربهم الماضية.

✓ يحيط القادة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة واللذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تمديدا لمواقعهم الوظيفية.

✓ العودة لنماذج الماضي التي عرفت بنجاحها والتخوف من الدخول في تجارب جديدة قد تحقق عوائد اكبر.

✓ تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء التي تحدث.

✓ البحث وانتظار نجاحات آنية، وعدم الصير لانتظار نتائج الأعمال

فيما أشار Gorans, 1997 إلى معيقات أخرى للمورد البشري التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة أو الوصول إلى منظمة متعلمة ، يمكن تلخيصها كالتالي : (كرارشة و زدام ، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، 2019، الصفحات 108-109)

- **التركيز على الوظيفة فقط I Am My Position** : حيث يقوم الفرد بالتركيز قصرا على دوره التنظيمي في ظل اللاوعي بالغرض الأساسي للمنظمة التي ينتمي إليها ، كما يقل شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه النتائج الكلية للمنظمة ويقصر مسؤوليته على حدود وظيفته فقط

- **توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء The Enemy Is Out There** : لكل فرد ميل أو نزعة لإيجاد شخص أو عامل خارجي لإلقاء اللوم عليه عند حدوث الأخطاء ، وذلك نتيجة لعدم إدراك البيئة من منظور نظمي يتجاوز الحدود النظامية الوظيفية
- **التركيز على الأحداث الهامة The Fixation on events** : فالتوجه قد يصرف الانتباه عن أنماط التغيير التي تقف وراءها مما يعوق فهم هذه فهم هذه الأنماط واستيعاب مسبباتها ، ويلاحظ أن التهديدات الأساسية للمنظمة لا تأتي من أحداث مفاجئة بل عمليات تدريجية بطيئة
- **عدم تماسك فرق العمل The myth of the management team**: فغالبا ماتميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس وللحفاظ على التماسك الظاهري للفريق يتم إخفاء عدم الاتفاق وتجنب التصريح بالاعتراضات بصورة علنية ، كما يتم اتخاذ قرارات يمكن أن يتقبلها الجميع مع التظاهر بأن كل فرد يدعم الاستراتيجية الموحدة للفريق
- **العوائق المرتبطة بالمنظمة ككل** :تتطلب التحولات الناجحة دائمًا إزالة العقبات التي تعترض طريقها، وتعد العوائق الرئيسية أمام الوصول إلى منظمة التعلم كالتالي: (Marquardt, 2002, p. 224)
- **البيروقراطية** :التي تعطي الأولوية للسياسات واللوائح والنماذج والأعمال الروتينية على حساب التغيير.
- **التنافسية** :التي تركز على الأفراد على حساب العمل الجماعي والتعاون.
- **التحكم** :الذي قد يمنح شعورًا بالسيطرة لأولئك الذين يمارسونه، لكنه دائمًا ما يكون عائقًا أمام التعلم التنظيمي.
- **سوء التواصل** :الناتج عن عوامل مثل التحيزات الواعية وغير الواعية، والاستماع الانتقائي، والتأخير في نقل المعلومات.
- **ضعف القيادة** :من قبل المديرين الذين لا يشجعون التعلم ولا يمارسونه، ويكونون أكثر اهتمامًا بحماية مصالحهم الشخصية.
- **الهياكل الهرمية الصارمة** :التي تجبر الأشخاص والأفكار على التحرك صعودًا وهبوطًا عبر قنوات ضيقة.في المراحل الأولى من التحول إلى منظمة متعلمة، قد لا يكون لدى الشركات القدرة أو الوقت لإزالة جميع العقبات. ولكن مع زيادة عدد الأشخاص المشاركين وتقدم التغيير، يمكن مواجهة الحواجز الرئيسية وتحريكها. يعتبر اتخاذ الإجراءات أمرًا مهمًا، سواء لتمكين الأفراد أو للحفاظ على مصداقية جهود التغيير في جميع أنحاء المنظمة.

- **الثقافة التنظيمية السائدة** : فهي أيضا قد تحجم من فرص التحول إلى منظمة متعلمة لاسيما إذا كرست لتوطين قيم الإذعان والخضوع للسلطة ، تجنب مواجهة الأخطاء والتهرب من طرح الأفكار الخلاقة ، فقد أوضحت الدراسات أن الثقافة السائدة في معظم المنظمات تكرس الخوف من الخطأ بسبب اللوم والعقاب ، وأن ذلك من أهم التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (كرارشة و زدام ، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، 2019، صفحة 109)
- **تجاهل نجاح الفريق** :في العديد من الثقافات في المنظمة يترسخ في الأذهان الميل للاحتفال بالإنجازات الشخصية والإشادة بها، بينما لا توجد روح الفريق والوحدة بشكل قوي إلى جانب الروح العامة للشركة ككل، يُنظر إلى العمل الجماعي على أنه وسيلة لتحقيق غاية وليس شيئًا يجب أن يُقدر في حد ذاته، لكي يكون التعلم التنظيمي ناجحًا يجب أن يُقدر نجاح الفريق ووحدته على قدم المساواة، إن لم يكن أكثر من النجاح الشخصي والازدهار الفردي (Yadav & Agarwal, 2016, p. 23)

II –3 نحو بناء المنظمة المتعلمة

بعد ظهور الحاجة الماسة لتغير المنظمات التقليدية وتحويلها إلى منظمات متعلمة، ظهر اهتمام متزايد بهذه الأخيرة يعود ذلك إلى تميز العصر الحالي بتطوره السريع في جميع مجالات الحياة ، حيث أصبح أصبحت الانتقال إلى هذا النوع من المنظمات ضرورة حتمية لمواجهة الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية عليها، والتي تتميز بسرعة التغير الكبيرة تتطلب هذه العملية معرفة الأسس والمرتكزات التي من خلال يتم بناء هذه المنظمة وأهم النماذج التي توصل لها الباحثين في الحصول على المنظمة المتعلمة ، وكذلك الاشارة للأنشطة التي تقوم بها هاته المنظمات وأهم استراتيجياتها.

II –3–1 الحاجة لبناء منظمة متعلمة

II –3–1–1 دوافع التحول وبناء منظمة متعلمة

تواجه المنظمات العديد من التحديات والقوى التي تجبرها على التحول إلى منظمات متعلمة، لتتمكن من التكيف مع هذه التحديات والتعامل معها بفعالية وكفاءة، وقد حدد Marquardt ثماني قوى رئيسية من شأنها تغيير عالم الأعمال، مما يفرض على المنظمات ضرورة تبني ممارسات التعلم في القرن الواحد والعشرين: (Marquardt, 2002, pp. 3-19)

❖ **العولمة والاقتصاد العالمي**

في عصر العولمة أصبح المجتمع عالمي متزايد حيث يتشارك العديد من القيم والممارسات المشتركة، ويعمل بشكل متزايد لصالح منظمات ذات حضور دولي،وأدت العولمة إلى تقارب القوى الاقتصادية والاجتماعية، وتقارب المصالح والالتزامات، والقيم والأذواق، فضلا عن التحديات والفرص، أصبحمن السهولة التواصل مع الناس حول العالم لأننا نتشارك لغة عالمية (الإنجليزية) ووسيطا عالميا للاتصالات (أجهزة الكمبيوتر والإنترنت).

❖ **توفر التقنياتالحديثة " التكنولوجيا "**

إن تأثير التكنولوجيا على المنظمات، والإدارة، والتعلم مذهل، ستغير قوتها المتزايدة وتطبيقاتها العالم العمل رأسا على عقب، ستحرك المنظمات نحو أن تكون افتراضية بدلا من أن تكون مادية، لقد جعلت التكنولوجيا من التعلم وليس العمل نفسه الغرض الرئيسي للأعمال، وأصبح التعلم "الشكل الجديد للعمل".

❖ **التحول الجذري في عالم العمل**

قد شهد عالم العمل ومكان العمل تحولا جذريا لم يعد العمال يشغلون المكاتب، وأصبحت الشركات تتعاون وتتنافس في الوقت نفسه، أصبح العملاء يشرفون على الخدمات ويحددونها،قد تتألف فرق العمل في المقر الرئيسي للشركات من أقل من 1% من إجمالي القوى العاملة في الشركة، إذا كان هناك مقر رئيسي بالفعل .

❖ **زيادة تأثير العملاء**

في ظل التغيرات السريعة، يصبح للعملاء تأثير أكبر في كيفية تحديد المنظمات لاستراتيجياتها وتنفيذ عملياتها، بدلاً من التركيز على العمال ستصبح القيادة وتحديد أولويات المنظمات موجهة بشكل رئيسي نحو العملاءعلى نطاق عالمي، ومحل اهتمام وتركيز العملاء ينصب نحو معايير أداء جديدة في الجودة، والتنوع، والتخصيص، والراحة، والوقت، والابتكار، ويسرعون من وتيرة الدفع بالشركات لتجاوز الأسواق المحلية.

❖ **المعرفة والتعلم كأصول تنظيمية رئيسية**

أدى التقدم التكنولوجي والعولمة إلى تحول الاقتصاد ليصبح قائما على المعرفة، أصبح عدد العاملين في مجال المعرفة يتفوق على عدد العمال الصناعيين بمعدل 3 إلى 1، و انتقلت قوة العمل من التصنيع إلى "التصنيع المعرفي" حيث إن التعلم المستمر والمعرفة يوفران المواد الخام الأساسية لإبداع الثروات وأصبحا مصدر القوة التنظيمية والشخصية.

❖ **تغير أدوار وتوقعات العمال**

مع انتقال المجتمع من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة تتغير متطلبات العمل بشكل ملحوظ ، حيث أصبح يتطلب الإنتاج الاعتماد أكثر على العقل مقارنةباليدين،و يتغير دور الموظفين من الحاجة إلى مهارات متكررة إلى القدرة على التعامل مع المفاجآت والاستثناءات، من الاعتماد على الذاكرة والحقائق إلى أن يكونوا عفويين ومبدعين ، من تجنب المخاطر إلى قبولها، ومن التركيز على السياسات والإجراءات إلى بناء التعاون مع الآخرين .

❖ **تنوع وحركة القوى العاملة**

أصبح قوة العمل العالمية أكثر تنوعًا وتنقلا بشكل متزايد ، حيث تجه الشركات بشكل متزايد عبر الحدود للعثور على المهارات التي تحتاجهاو تدفع الفجوة المتزايدة بين عرض العمالة في العالم وطلبها إلى حركة هذه العمالة ، ،حيث نجد أنه يتم إنشاء معظم الوظائف ذات الأجر الجيد والمهارات العالية في مدن العالم المتقدم .

❖ **التغيير المتسارع**

في ظل ديناميكية البيئة تدرك المنظمات أنه لا يمكنها التنبؤ بشيء مع اليقين، وأن الفوضى جزء لا يتجزأ من الواقع، هذا يحتم على تغيير طريقة التفكير وطريقة محاولة حل المشكلات .

كذلك بالنسبة ل Senge فقد حدد ثمانية أسباب التي من شأنها أن تدفع المنظمات لتبني فكرة بناء المنظمة المتعلمة ، والتي نجد أنها تتداخل بشكل كبير مع مقترحات Marquardt والتي نذكرها باختصار كالآتي : (ذعار ، 2009، صفحة 21)

1- تحقيق مستوى أداء عال
2- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
3- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والالتزام
4- مواكبة تطورات العصر الحالي
5- تحسين الجودة
6- إرضاء العملاء
7- إدارة التغيير بنجاح
8- إبراز الحقيقة

بعد التعقيب على الدوافع السابقة نجد أن هناك تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تجبرها على إعادة هيكلة نفسها لمواجهة هذه التحديات ، وذلك عن طريق تبني أليات تسيير حديثة تقوم بشكل أساسي على استخدام التعلم والمعرفة في مختلف عملياتها ، لصنع منظمة قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة " منظمة متعلمة ".

II -3-1-2مزايا ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة

أولا : مزايا التحول إلى المنظمة المتعلمة

تجسيد وبناء منظمة قائمة على التعلم واتخاذها للمعرفة كركيزة أساسية في قيام وسير الأعمال ، يساهم في تحقيق عدة مزايا محورية : (ضيف ، 2019، صفحة 9)

- ✓ إعداد المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مبدأ إداريا أساسيا يتمثل في تعزيز إشراك العاملين بشكل فعال في إدارة المنظمة، والتخطيط لعملياتها، واتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- ✓ تعزيز معرفة العاملين وزيادة عائدات البحوث والتطوير يسهم في زيادة القيمة المضافة للمنظمة .
- ✓ زيادة نسبة حاملي المعرفة وتعزيز الأنشطة المعرفية مثل تجميع وتحديث وتنسيق المعلومات ينمّي طاقة العقل البشري، مما يعزز بدوره أنشطة البحوث والتطوير المبنية على الابتكار.
- ✓ تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة يشمل تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمتها إلى منتجات وخدمات متميزة ومبتكرة.

كذلك أضاف (العشري) مجموعة أخرى من المزايا التي تنتج إثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة : (العشري و إبراهيم، 2021، صفحة 8)

- ✓ استخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم.
- ✓ التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.
- ✓ رغبة المنظمة في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية.
- ✓ بحث وتنشيط التزام الموارد البشرية المتنوعة في المنظمة.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على إدارة التغييرات البيئية المتسارعة.
- ✓ تعزيز الأمل في نفوس العاملين بأن الأمور ستكون أفضل في المستقبل.
- ✓ تهيئة مناخ ملائم للعاملين لإبراز أفكارهم الخلاقة.
- ✓ تقديم بيئة آمنة للعاملين لتبني المخاطر المرتبطة باستخدام الأفكار الجديدة، والسلوكيات، والتحديات اللازمة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول

ثانيا : متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة

أظهرت أبحاث (2008) **Garvin** وزميلتيه على مدى العقدين الماضيين عوامل رئيسية ضرورية لتعلم المنظمات وقدرتها على التكيف: بيئة تعلم داعمة، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة،: (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

- **توفر بيئة داعمةللتعلم :**

بيئة التعلم و الثقافة التنظيمية السائدة مهمين في تعزيز التعلم حيث يجب أن تشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة مع توفير علاقات إنسانية ومهنية داعمة له، وأن تتميز هذه البيئة بتقبل الأخطاء وتشجيع الأفكار الجديدة حيث أشار **Garvin** أن تتميز هذه البيئة بالخصائص والمميزات التالية :

1- **الأمان النفسي**: لكي يتعلم الموظفون يجب ألا يخشوا أن يُهانوا أو يُهمشوا عندما يختلفون مع الزملاء أو السلطة، أو عندما يطرحون أسئلة ساذجة أو يعترفون بأخطائهم، أو يقدمون وجهة نظر قد يعقدونها ضعيفة ، بدلاً من ذلك يجب أن يشعروا بالراحة في التعبير عن أفكارهم حول العمل القائم.

2- **تقدير الاختلافات**: يحدث التعلم عندما يدرك الناس وجود أفكار متضادة، وإدراك قيمة النظرات الوظيفية المتنافسة والمنظورات العالمية البديلة يزيد من الحيوية والدافع ويثير التفكير الجديد ويمنع الكسل والتراجع.

3- **الاستعداد للأفكار الجديدة:** التعلم ليس مجرد تصحيح الأخطاء وحل المشكلات، بل يتعلق أيضًا بابتكار نهج جديد يجب تشجيع الموظفين على المخاطرة واستكشاف ما هو غير مجرب وغير معروف.

4- **الوقت للتأمل "التفكير** ": يحكم الكثير من المديرين بعدد ساعات العمل والمهام التي ينجزونها، ومع ذلك عندما يكون الأشخاص مشغولين جدًا أو مرهقين بسبب المواعيد النهائية وضغوط التنظيم، يتم تضييق قدرتهم على التفكير التحليلي والإبداعي،فيصبحون أقل قدرة على تشخيص المشكلات والتعلم من تجاربهم، بالتالي تتيح البيئات التعلمية الداعمة الوقت لتوقف العمل وتشجيع إعادة النظر التأملية

- **وجود عمليات وممارسات التعلم الواقعية:**

لا تتشكل المنظمة المتعلمة بسهولة فهي نتيجة سلسلة من الخطوات العملية والأنشطة المنتشرة بشكل واسع، تتضمن عمليات التعلم توليد وجمع وتفسير ونشر المعلومات، تشمل التجارب لتطوير واختبار منتجات وخدمات جديدة؛وجمع المعلومات لتتبع التوجهات التنافسية والعملاء والتكنولوجية؛ والتحليل والتفسير المنضبط لتحديد وحل المشكلات؛ والتعليم والتدريب لتطوير الموظفين الجدد والموظفين المعتمدين.لتحقيق أقصى قدر من التأثير يجب مشاركة المعرفة بطرق منهجية ومحددة بوضوح، يمكن أن تحدث المشاركة بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات بأكملها، يمكن للمعرفة أن تنتقل جانبيا أو رأسيا داخل الشركة .

II –3–2 مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي كيان يسعى باستمرار إلى تطوير وتعزيز قدراته على التعلم والتكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، تعتمد هذه المنظمات على مجموعة من الاستراتيجيات والعناصر الأساسية التي تهدف إلى تعزيز التفكير الابتكاري، وتحفيز التعلم الجماعي، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة من خلال تبني هذه الاستراتيجيات وتوفير العناصر الأساسية تسعى المنظمة المتعلمة إلى تحقيق أداء مستدام وتفوق تنافسي.

II –3–2–1 استراتيجيات بناء منظمة متعلمة

أورد Marquardt ,2002 عشرة استراتيجيات تهدف إلى تعزيز فكرة المنظمة المتعلمة، وهذه الاستراتيجيات تشمل : (روابحية، 2018، الصفحات 94-95)

1. **المشاركة في جمع ونقل المعرفة:** وينبغي تحفيز جميع أفراد المنظمة على المشاركة في جمع المعرفة وجعلها مسؤولية الجميع.
2. **استيعاب المعرفة من الخارج:** حيث يتوجب على المنظمة البحث عن المعرفة المتعلقة بها من مصادر خارجية واستيعابها.

3. **تنظيم أمسيات داخلية للتعلم:** ويتعين على المنظمة المتعلمة تطوير تكتيكات مختلفة لتشجيع المشاركة في التعلم داخل المنظمة.
4. **توليد التفكير والمعرفة الجديدة:** حيث يتوجب على المنظمة أن تكون خلاقة وإبداعية في توليد الأفكار والمعرفة.
5. **تشجيع ومكافأة الابتكار:** ويجب أن تقوم المنظمة بتوليد طرق جديدة لتقديم منتجات وخدمات أفضل للبقاء في السوق العالمي.
6. **تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها:** ويتعين على المنظمة المتعلمة إعلام أعضائها بكل ما يتعلق بالمعرفة المراد الحصول عليها.
7. **تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود:** وتعتبر تدوير الأعمال واختلاط فرق العمل أكثر الطرق فعالية لنقل المعرفة داخل المنظمة.
8. تطوير قاعدة معرفية حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها يعني ضرورة ترميزها وخزنها بطريقة تزيد من قيمتها وفائدتها للأفراد والمنظمات.
9. **توليد آليات لجمع التعلم وخزنه** : من خلال الاهتمام بالحفاظ على التعلم الذي اكتسبه الأفراد والجماعات وجعله متاحاً للاستخدام في أي وقت،وهذا يعني أن التعلم ذا القيمة لا يغادر عقول الأفراد أو الجماعات الذين عايشوه
10. **نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل:**يمكن نقل التعلم الصفي إلى العمل من خلال تنفيذ استراتيجية مدروسة تشمل خطوات محددة ومدروسة بعناية من المديرين والمشاركين والمدربين.

II –3–2–2 العناصر الأساسية لبناء منظمة متعلمة

في الواقع لا يوجد مدخل محدد أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، قد يرى بعض الباحثين والممارسين أن الطريقة الأمثل للحصول على منظمة متعلمة هي بالحصول على أفراد متعلمين، وفيما سنطرح العناصر الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور و بناء المنظمة المتعلمة على النحو التالي : (حصباية، 2022، الصفحات 78-79)

- **التفكير النظمي:**ان التغيرات السريعة والمستمرة في مكونات الانظمة وعلاقاتها جعلت من الصعب التنبؤ بمساراتها وتوقع سلوكياتها، الامر الذي اضعف قدرة الافراد على فهم طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة واستيعاب جذور مشكلاتها، ومن هنا برزت الحاجة الى انماط تفكير حديثة تنظر الى المنظمة باعتبارها نظاما شاملا مترابط الاجزاء داخليا ومرتبطا في الوقت ذاته بالأنظمة الخارجية المحيطة بها، ولم يعد من المقبول فصل هذه الانظمة او دراسة

اجزائها بمعزل عن الكل، لذلك اصبح ضرورة تفرضها تداخلات القوى الخارجية وتأثيراتها مما يستلزم النظر الى الكل لا الى الجزء فقط، ومع تبني التفكير النظمي يمكن تحسين تعلم الافراد وتوجيههم نحو فهم النظام ككل، وذلك عبر تزويدهم بالمهارات والادوات التي تساعدهم على التعلم وملاحظة انماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون داخلها، ويتميز بانه تفكير طويل المدى يركز على العموم لا على التفاصيل، ويبحث في العلاقات المتبادلة بين الاجزاء كما ينظر الى المنظمة باعتبارها عملية ديناميكية مفتوحة على التغيير، ومن ثم فان التحسينات قصيرة الاجل غالبا ما تنطوي على تكاليف باهظة على المدى الطويل.

- **الرؤية المشتركة**:ان صياغة رؤية تنسجم مع الاهداف التنظيمية ليست مهمة فرد واحد سواء كان القائد الاداري او غيره من الاعضاء بل هي مهمة جماعية يشترك فيها جميع افراد المنظمة او فرق العمل داخلها، وتعد الرؤية المشتركة ضرورية لتحفيز الافراد على العمل معا والالتزام بهدف مشترك يتجاوز الحاضر نحو المستقبل، كما تساعد على توحيد الهوية الجماعية وتعزيز الاحساس بالمصير المشترك الذي يواجه المجموعة، ولا يمكن تحقيق ذلك الا عبر اختيار شخصي نابع من الافراد انفسهم يجعلهم ملتزمين بتقاسم المعرفة خصوصا فيما يتعلق بالأهداف والقيم والتطلعات المستقبلية، ويتم ذلك من خلال الحوار المتبادل بين الافراد حول احلامهم وتعلمهم اهمية الاستماع الى احلام الاخرين.
- **التعاون والتعلم الجماعي**:ينطلق التعلم الجماعي من خلال الحوار وقدرة اعضاء الفريق على تأجيل افتراضاتهم والانخراط في تفكير مشترك، ومن خلاله يظهر ان الفريق يحقق مستوى تعلم يفوق ما يمكن ان يبلغه الافراد بشكل منفرد، ويعد التعلم الجماعي مدخلا اساسيا للابتكار حيث يقود الى تطوير حلول وافكار جديدة تعد من افضل التطبيقات في المنظمات الريادية والمتقدمة والتي يمكن للمنظمات الاخرى الاستفادة منها من خلال محاكاتها.
- **التعلم المستمر** : يترابط مجال المنظمة المتعلمة ومجال التعلم بشكل وثيق، إذ يهدف التعلم في المنظمة إلى تحسين العمليات الداخلية عبر استخدام المعلومات وفهمها بصورة أفضل،فيعمل كوسيلة للتفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال، ويمكن الأفراد في المنظمة من اكتشاف أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وبالتالي يمكنهم تغيير هذا الواقع من خلال التفاعل والتعاون. (صالحي و بوخمخم ، 2018، صفحة 98)
- **وجود القيادة التي تعزز التعلم** : يتأثر التعلم التنظيمي بشكل كبير بسلوك القادة ، عندما يهتم القادة بالأنشطة ويستمعون للموظفين وبالتالي يحفزون الحوار والنقاش، و يشعر الأشخاص في المنظمة بالتشجيع على التعلم، إذا أشار القادة إلى أهمية قضاء

وقت على تحديد المشكلات ونقل المعرفة والاستعراضات التفكيرية فمن المرجح أن تزدهر هذه الأنشطة ،و عندما يظهر الأشخاص في السلطة استعدادا للنظر في وجهات النظر البديلة والجديدة من خلال سلوكهم الخاص، يشعر الموظفون بالشجاعة لتقديم أفكار وخيارات جديدة . (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008, p. 117)

- **تمكين العاملين** : يؤكد Ken Melrose، الرئيس التنفيذي لشركة تورو ومؤلف كتاب Making the Grass Greener on Your Side "أن القائد العظيم هو خادم عظيم"، في رأيه يتمثل الدور الرئيسي للإدارة العليا في خلق بيئة يمكن للموظفين من خلالها تحقيق إمكاناتهم مساعدة في تحقيق أهداف المنظمة. يجب على القادة أن يتصوروا أنفسهم ليس كمتحكمين في الموارد أو وسطاء في السلطة، بل كموارد مرنة على استعداد لتحمل مجموعة متنوعة من الأدوار – كمدربين ومزودي معلومات ومعلمين وصناع قرارات وميسرين وداعمين ومستمعين – اعتمادا على احتياجات موظفيهم. ولاحظ: Melros "توصلت إلى فهم أنك تقود على أفضل وجه بخدمة احتياجات شعبك. لا تقوم بعمل وظائفهم بدلاً منهم. بل تمكنهم من التعلم والتقدم في العمل " (Shin, Picken, & Dess, 2017, p. 47)، إذ يساعد على تشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد، ويقلل من مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن التمكين يعتبر أمرا ضروريا في المنظمات التي ترتكز على التعلم، وتتمحور فلسفة المنظمة المتعلمة حول فكرة أن الأفراد يتعلمون بسرعة أكبر عندما يشعرون بالمسؤولية الحقيقية عن نتائج عملهم، وعندما يكونون هم المسؤولون الوحيدون عن مصيرهم، ويتم تمكين العاملين في هذه المنظمات من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف والأدوار، وكذلك تشجيعهم على تحقيق النجاح الشخصي والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية ،وبالتالي تصبح المنظمة المتعلمة بيئة تفوح بالإبداع والابتكار وتمتلك القدرة على التعلم والتكيف بسرعة مع التحديات المتغيرة في السوق والمنافسة. (عروف ر.، 2017، صفحة 111)

كل عنصر من هذه العناصر ضروري لبناء منظمة متعلمة، ولكن لا يمكن لأي منها أن يكون كافيا بمفرده أي كل عنصر أساسي ومهم في عملية بناء منظمة متعلمة، ومع ذلك لا يمكن الاعتماد على أي عنصر بمفرده لتحقيق النجاح ، بالتالي يجب أن تعمل جميع هذه العناصر معا بشكل متكامل لتعزيز التعلم المستمر وتطوير المنظمة بشكل فعال، كل عنصر يعزز الآخر ويساهم في تحقيق هدف مشترك، مما يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق نجاح طويل الأمد.

II –3–3 بناء المنظمة المتعلمة .. نماذج ونشاطات

II –3–3–1 نماذج بناء المنظمة المتعلمة

- **نموذج Peter Senge,1990** :

طور Senge في 1990نموذج الخمسة تخصصات من عمله الميداني الذي أجري من خلال مركز التعلم التنظيمي في كلية سلوان للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، اقترح أن منظمات التعلم تحتاج إلى خمسة تخصصات رئيسية: التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، والفكر النظامي، يعتبر هذا النموذج الأكثر شيوعًا لمنظمة التعلم المتاحة حاليا ويعبر عن حدود العديد من النماذج الأخرى،كان الأساس الذي التي قامت عليه باقي النماذج من مفهوم وأسس المنظمة المتعلمة (Park, 2008, p. 271).تنقسم التخصصات الخمسة إلى فئتين بناءعلى التركيز الأساسي للأفراد أو المجموعات، الفئة الأولى تشمل التميز الشخصي، النماذج الذهنية، والتفكير النظامي، والتي تركز على السلوكيات والممارسات الفردية في المنظمة ، أما الفئة الثانية تشمل الرؤية المشتركة وتعلم الفريق، والتي تركز على الديناميكيات الجماعية والتنظيمية في المنظمة (Fallah, 2014, p. 105)،وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- التفكير النظمي **Systems Thinking**:

يمكن فهمه على أنه "قدرة الناس على فحص مشكلة في إطار البيئة الكاملة للعناصر المتشابكة" ، أي أن أي محاولة لإنشاء منظمة متعلمة يجب أن تبدأ من فرضية أن المنظمة هي نظام حيث يرى Senge أن التفكير النظامي هو الأساس الذي يجب أن تقوم عليه أي منظمة متعلمة (Bui & Baruch, 2010, p. 217)، يعتبر التفكير النظمي حجر الزاوية في مبادئ Senge الخمسة للانضباط و يتشابك هذا المبدأ مع المبادئ الأربعة الأخرى، حيث يتطلب مجالات الكفاءة الشخصية، والتعلم الجماعي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، حيث يجسد هذه المبادئ في كيان نظري وعملي متماسك،فهو المبدأ الذي يحث الأفراد على عدم التركيز على الأجزاء الفردية أو الأحداث فقطبل على رؤية شاملة للكل، من خلال هذا المبدأ يصبح الأفراد قادرين على تحليل وفهم الترابطات والتفاعلات بين الأجزاء التي تشكل الكل،فيتيح التفكير النظمي فهما عميقا للأسباب والعلاقات بينها، مع اتباع نهج جماعي لتحليل وتوليف المواقف والظواهر المعقدة من خلال رمز مشترك للتواصل، هذا الفهم يساعد الأفراد في التعامل مع المشكلات بطريقة شمولية، حيث يتم التركيز على العلاقات بين العناصر المختلفة وكيفية تأثيرها على النظام ككل بدلا من النظر إلى كل عنصر بشكل منفصل. وبهذا يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على تحليل دقيق للمواقف

المعقدة وفهم التأثيرات المتبادلة داخل النظام. (Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola, 2018, p. 3)

❖ الإتقان الشخصي–التميز الذاتي **Personal Mastery**:

يشير إلى أن كل فرد في المنظمة يمتلك الفهم العميق والآراء الشخصية التيتتيح له الفرصة لتحقيق الإمكانيات الفردية والتنظيمية بنجاح (Muh , Tahmir, & Nawawi, 2016, p. 173)، حيث يجب أن يكون الأفراد على وعي بالفجوة بين وضعهم الحالي والوضع الذي يرغبون في الوصول إليه، في هذه المرحلة يتم خلق توتر إبداعي والذي بدوره يوفر دافعا للتحسين المستمر والتطوير المهني لسد هذه الفجوة، يقدم الأفراد رؤيتهم الشخصيةويستخدمون خيالهم الإبداعي، ويركزون على التعلم بصبر وإصرار، ويملكون الوعي الذاتي، ويقومون بتوجيه أنفسهم من خلال السيطرة الذاتية والدفاع الذاتي ، ويمكن شرح أهم المهارات التي يحتاجها الفرد لتحقيق الاتقان الشخصي : (Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola, 2018, p. 3)

- **الرؤية الشخصية:** يجب على الأفراد تحديد رؤيتهم الشخصية بوضوح مما يساعدهم في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وتحفيزهم على العمل نحو تحقيقها.
- **الخيال الإبداعي:** يشمل استخدام الخيال لتصور الحلول والابتكارات التي تساعد في تحقيق الرؤية الشخصية.
- **الصبر والمثابرة:** يتطلب تحقيق الإتقان الشخصي التعلم والصبر والمثابرة لمواجهة التحديات والصعوبات.
- **الوعي الذاتي:** يتطلب من الأفراد فهم نقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على كيفية تأثير ذلك على أدائهم وتطويرهم الشخصي.
- **التحكم الذاتي والدفاع الذاتي:** يشمل القدرة على توجيه النفس بفعالية، والتعامل مع الضغوط والتحديات بطرق إيجابية ومنتجة.

الإتقان الشخصي هو عملية مستمرة تتطلب التزاما بتطوير الذات والتعلم مدى الحياة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية وتجاوز العقبات لتحقيق النجاح والنمو الشخصي

❖ النماذج الذهنية **Mental Models** :

تشير النماذج الذهنية إلىالصور والافتراضات التي يحتفظ بها الأفراد في أذهانهم عن أنفسهم، وعن الآخرين، وعن المنظمات التي يعملون فيها، هذه الصور تعكس الآراء والاستنتاجات المبنية على ما وصفه المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم، فهي افتراضات متجذرة في الذات البشرية تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم من حوله وسبل التصرف المناسبة،وتفرض هذه الافتراضات على الأفراد مراجعة أساليب تفكيرهم مما يساعدهم على اتخاذ قرارات ملائمة في

حياتهم وأعمالهم اليومية وتطوير طرق تفكير جديدة تتناسب مع الظروف الحالية للمنظمة (طويهر ، 2019، صفحة 63)، تمتلك هذه النماذج القدرة على التأثير على سلوكيات وأفكار البشروبالتالي فهي مهمة في عملية التعلم التنظيمي (Bui & Baruch, 2010, p. 210)

❖ رؤية مشتركة **Shared Vision** :

هي رؤية يلتزم بها الناس في جميع أنحاء المنظمة بشكل حقيقي ،إن بناء الرؤية المشتركة أمر مهم لجمع الناس معا وتعزيز الالتزام بمستقبل مشترك،لأنهاتوفر لأعضاء المنظمة اتجاها يمكنهم من خلاله السير به مركزين على التعلم (Bui & Baruch, 2010, p. 215) ، فيعرفها Senge بأنها "القدرة على خلق رؤية مشتركة للمستقبل المنشود بين مجموعة من الأفراد" أو "ما الذي نرغب في تحقيقه؟"، ويشير إلى أنه عندما يكون هناك رؤية مشتركة بين المنظمة وأعضائها فإن الأفراد سيتعلمون ويتفوقون بدافع من هذه الرؤية، وأن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين حول رؤية تنظيمية مشتركة وتعزيز الالتزام من خلال الحوار وتعزيز مهارات التواصل والتفاعل بين الأفراد، كما يمكن الاستفادة من دور القادة في بناء هذه الرؤية المشتركة من خلال التفاعل وتشجيع الأفراد على المساهمة بأفكارهم في صياغة رؤية المنظمة، في هذه الحالة تتداخل الرؤى لتشكل رؤية مشتركة تعتبرها Senge قوة داعمة ودائمة للتغيير (دربالي ، 2019، صفحة 111).

❖ تعلم الفريق **Team Learning**:

هو "عملية التوافق وتطوير قدرة الفريق على تحقيق النتائج التي يرغب أعضاؤه فيها حقاً"، هذا يبرز أهمية تعلم الفريق كوحدات التعلم الأساسيةوبالتالي فهي ضرورية للمنظمة المتعلمة،فإذا كانت المنظمة تتكون من أفراد موهوبين لا يستطيعون التعاون ضمن فريق، فإن مساهمتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ستكون محدودة بشكل كبير (Bui & Baruch, 2010, p. 214)،وتعلم الفريق هو أحد جوانب تفاعل الجماعات من خلال تقنيات مثل الحوار والنقاش بالتالي تحول الفرق تفكيرها الجماعي، مما يمكنها من استغلال طاقاتها وقدراتها بشكل أكبر من مجرد مجموع مهارات الأفراد، يقترح Sengeعندما يتعلم الفريق معالا يمكن أن تحقق المنظمة نتائج جيدة فحسب بل سينمو الأعضاء بشكل أسرع مما كان يمكن أن يحدث خلاف ذلك. (Sadeghi, Jashnsaz, & Chobar, 2014, p. 53)

نموذج Marsick& Watkins 1993, :

قدمت كل من **Marsick** و **Watkins** في عام 1993 نموذج حول كيفية الوصول إلى المنظمة المتعلمة ، والذي يقوم على مستويين أساسيين هما : مستوى الأفراد ومستوى التنظيميحيث يحمل كل مستوى جملة من الأبعاد التي تم حصرها في سبعة مترابطة وهي مقسمة كالتالي : (Marsick & Watkins , 2003, p. 139)

❖ **مستوى الأفراد** : يحمل هذا المستوى أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة :

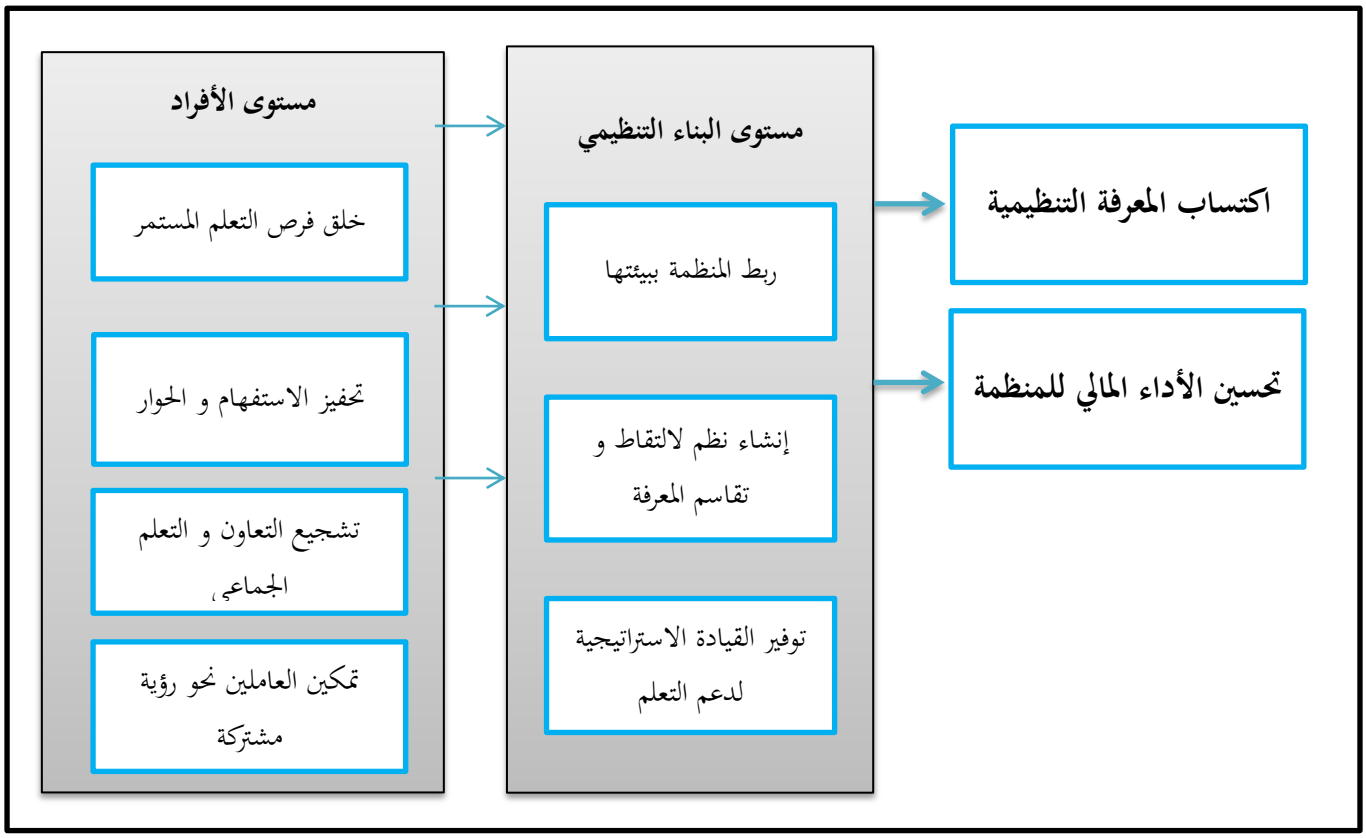
- ✓ **إنشاء فرص تعلم مستمرة** : من خلال قيام المنظمة بتوفير فرص للتعلم والنمو المستمر وتشجيعه ، من خلال دمج التعلم في العمل بحيث يتمكن الأفراد من التعلم أثناء العمل ، كذلك تصميم أدوار العمل لتشمل أنشطة تعلم .
- ✓ **تعزيز الاستفسار والحوار**: تخلق المنظمة مناخ وثقافة للأفراد لمشاركة آرائهم والتعبير عن المشكلاتو اكتساب قدرة الاستماع والتحقيق في آراء الآخرين من خلال المناقشة والاستفسار .
- ✓ **تشجيع التعاون وتعلم الجماعي** ::والذي يتحقق من خلالالعمل بشكل جماعي عن طريقتصميم العمل لتمكين وزيادةالتعاون الجماعي من خلال تكوين فرق عمل فعالة متعددة المهارات ،كذلك تقديم مكافئاتلهؤلاء الأفراد وتقديرهم .
- ✓ **تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية**:وذلك من خلال إشراك الموظفين في وضع وتنفيذالرؤية المشتركة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وهذا يزيد من تشجيع الأفراد نحو تحقيق الرؤية والتعلم أكثر .

❖ **المستوى التنظيمي** : ويحمل الثلاثة أبعاد التالية :

- ✓ **ربط المنظمة ببيئتها** : عن طريق الفهم والتكيف مع تأثير العمل على المنظمة والمجتمع الخارجي
- ✓ **القيادة الاستراتيجية**:وذلك من خلالاستخدام القيادة لدعم واستغلال التعلم لتحقيق نتائج فعالة، وأن يبرز القادة كقدوة ويدعموا التعلم.
- ✓ **إنشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعلم** :عن طريق قيام المنظمة بإنشاء أنظمة فعالة لمشاركة التعلموالمعرفة

ويؤثر تفاعل هذه الأبعاد مع بعضها على عنصرين مهمين في المنظمة : **الأداء المالي**:تقييم وتحسين الحالة المالية والموارد المتاحة للنمو، و**أداء المعرفة**:قياس تحسين المنتجات والخدمات نتيجة التعلم وزيادة رأس المال الفكري.وتساعد هذه العناصر في تطوير منظمة متعلمة لا تحسن فقط عملياتها الداخلية ولكن تتكيف أيضاً بشكل فعال مع بيئتها الخارجية.

الشكل (10): نموذج Marsick & Watkins (1993)



المصدر: (Ghaffari, fazal, jadoon, & Shah, 2011, p. 22)

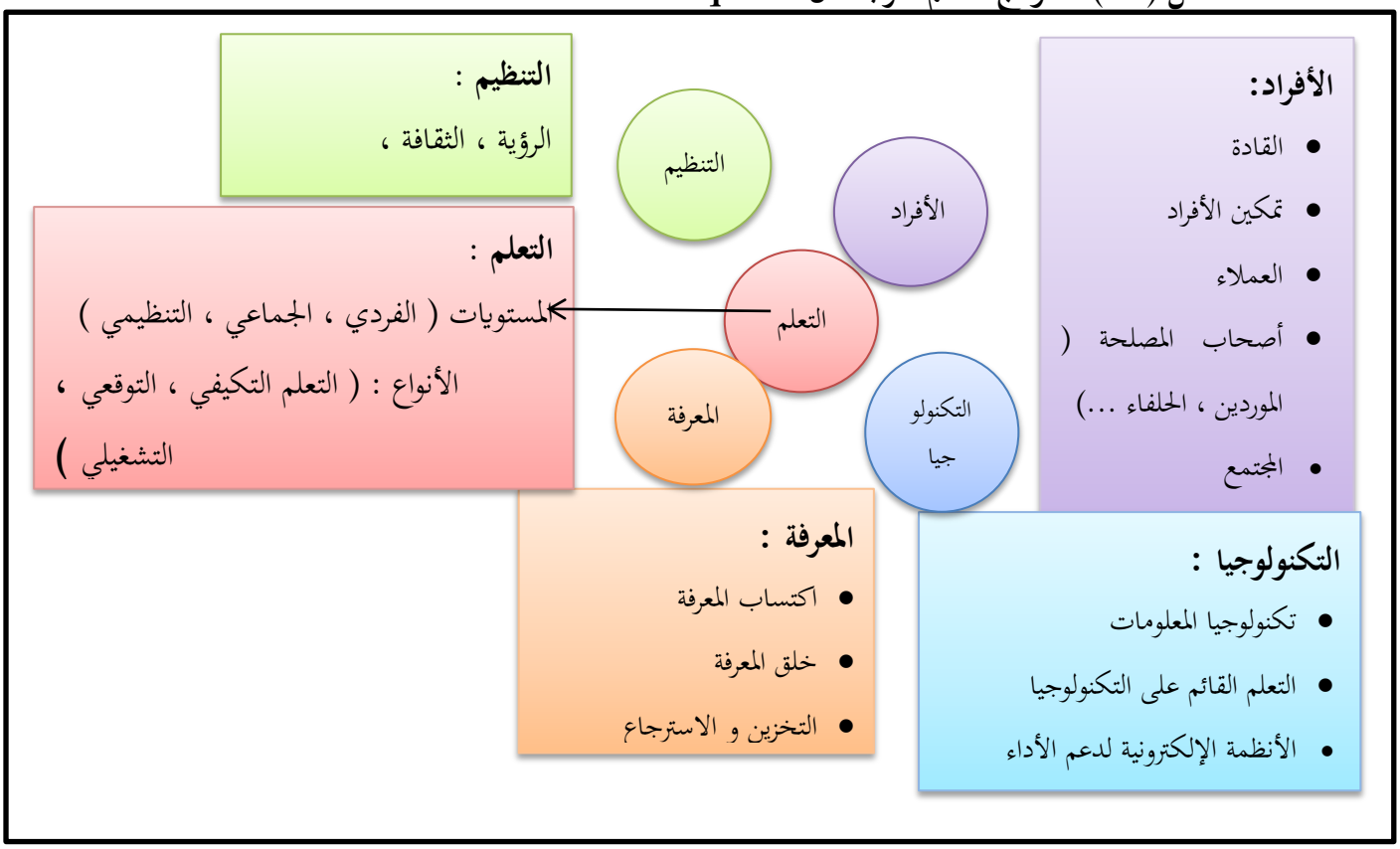
- نموذج Michael.Marquardt ,1996:

عمل Marquardt مع أكثر من 50 من أبرز المنظمات المتعلمة الخاصة من جميع أنحاء العالم ولاحظ أن معظم الأدبيات تركز على جانب واحد فقط، مثل ديناميكية الفريق، أو هيكل المنظمة، أو التكنولوجيا، وما إلى ذلكوهذا دفعه إلى استنتاج أن "الثراء الكامل للمنظمة المتعلمة يتضمن خمسة أنظمة فرعية متميزة—التعلم، المنظمة، الأفراد، المعرفة، والتكنولوجيا." إذا كان أي من هذه الأنظمة الفرعية ضعيفًا فإن فعالية الأنظمة الفرعية الأخرى تضعف بشكل كبير،و يعتبر نموذجه الأكثر شمولاً من بين النماذج التي تمت مراجعتها لأنه يتناول جميع مستويات المنظمة (Kingsbury, 1999, p. 14)، وكل نظام فرعي منها يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى الأربعة ، فيما يلي شرح كل نظام على حدى :

- **النظام الفرعي المنظمة** :النظام الفرعي الأول في المنظمة المتعلمة هو المنظمة نفسها، أي البيئة والإطار الذي يحدث فيه التعلم وتشمل الأبعاد أو المكونات الرئيسية لهذا النظام الفرعي أربعة جوانب: الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي (Nakhchian, Arki, & Bemani, 2013, p. 162)
- **النظام الفرعي التعلم** :يحتل مكانة بارزة في المنظمة المتعلمة ويؤثر على جميع مستوياتها، فهو يعكس نمط التعلم المعتمد ويشمل المهارات الأساسية والضرورية لتطوير المنظمة، يتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر رئيسية: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم (كرارشة، 2021، صفحة 85)
- **النظام الفرعي الأفراد** :يؤكد Marquardt على أن "الأفراد هم الجزء المحوري في المنظمات المتعلمة، لأن الأفراد هم فقط من يتعلمون في الواقع." ،الأفراد هم القادرون على أخذ البيانات وتحويلها إلى معرفة قيمة للاستخدام الشخصي والتنظيمي ، لكي يكونوا جزءًا فعالاً من التعلم التنظيميجب تمكين هؤلاء الأفراد وتزويدهم بالقدرات اللازمة، مما يؤدي إلى ظهور أدوار جديدة للقادة، مثل: المدرب، المرشد، المستشار، ومدير المعرفة. (Kingsbury, 1999, p. 14)
- **النظام الفرعي للمعرفة**:تعتبر المعرفة المورد الأساسي المستخدم في أداء العمل داخل المنظمة، حيث تعتمد تقاليد المنظمة، ثقافتها، تقنياتها، عملياتها، أنظمتها، وإجراءاتها على المعرفة والخبرة إنها بمثابة "غذاء المنظمة المتعلمة" ، ويتكون النظام الفرعي للمعرفة من: اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، ونقل واستخدام المعرفة. (Kingsbury, 1999, p. 14)
- **النظام الفرعي للتكنولوجيا**:يتضمن الشبكات والأدوات والهياكل التكنولوجية الداعمة والمتكاملة التي تهيئ بيئة تتيح الوصول إلى المعلومات وتبادلها، مما يعزز فرص تسريع التعلم. يشمل هذا النظام ثلاثة مكونات رئيسية: العمليات التقنية، هيكل التعاون، والتدريب. كما يتضمن أيضاً التنسيق ومهارات المعرفة الأخرى التي تشكل عناصر أساسية لهذا النظام الفرعي، وهي: تكنولوجيا المعلومات، التعلم القائم على التكنولوجيا، والأنظمة التكنولوجية لدعم الأداء.

فيما يلي شكل توضيحي لنموذج النظم المرتبطة

الشكل (11) : نموذج النظم المرتبطة لM. Marquardt



المصدر : (كرارشة، 2021، صفحة 85)

نموذج Addleson ,1998:

توصل Addleson إلى تطوير نموذج للمنظمة المتعلمة تحت اسم "البديهيات الأربعة (The Four Axioms) وقد قام بتقديم هذا النموذج بناءً على مجموعة من المسلمات الأساسية، يمكن تلخيصها كما يلي: (عباس، 2018، صفحة 36)

1. المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تعزز الفهم، وهذا يحدث بفعالية في المنظمات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
2. أن تتبنى المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطًا اجتماعيًا يتسم بالتعاون.
3. تبني المنظمة المتعلمة علاقات تعاونية للوصول إلى القوة المستمدة من تنوع المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهام.
4. يمكن للأفراد من خلال العمل المشترك إنجاز المهام والأعمال بشكل أكبر مما يستطيعون تحقيقه بشكل فردي.

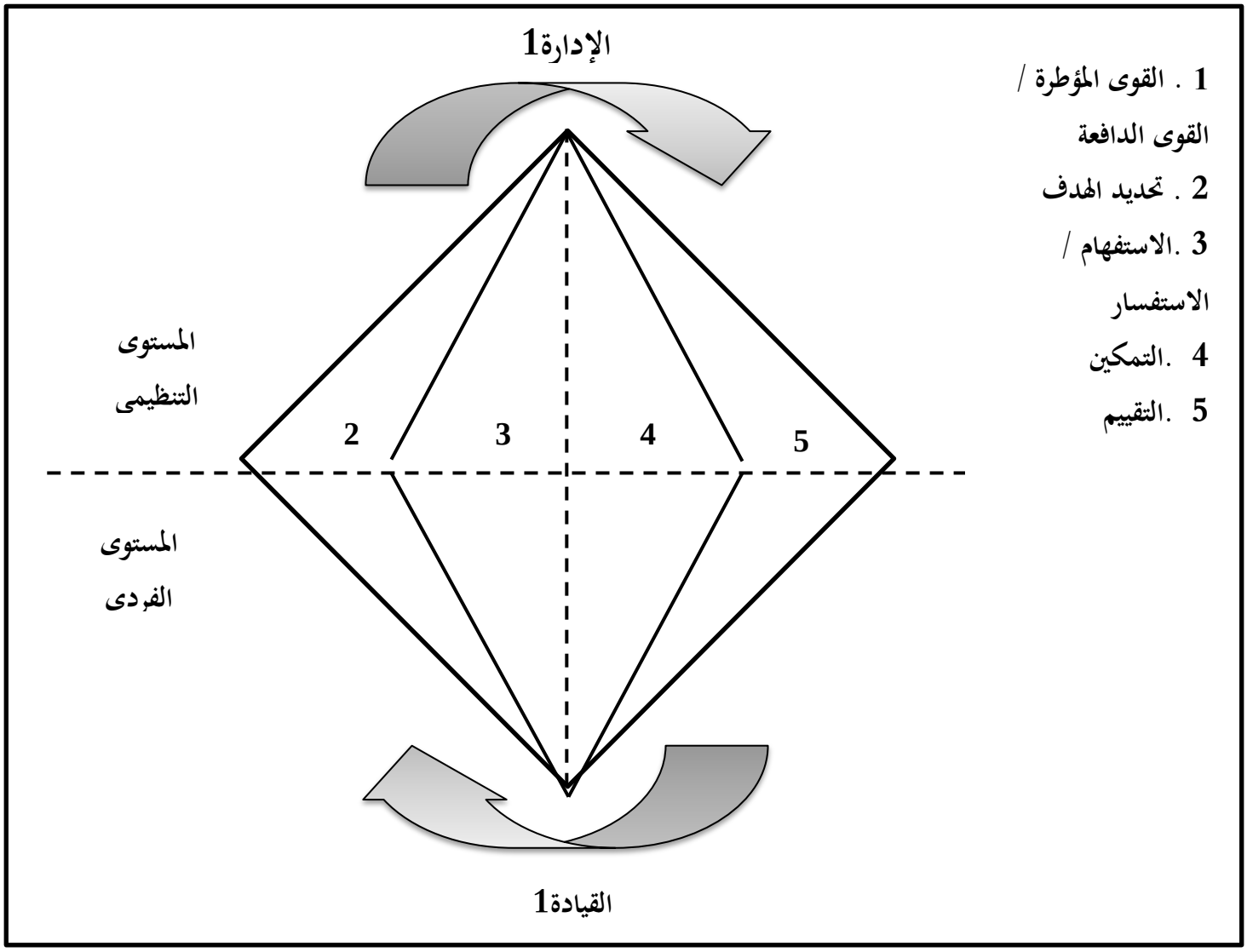
يتضح أن هذا النموذج يركز بشكل كبير على أهمية العمل الجماعي، إذ ينطلق من فكرة أن نتائج العمل في فريق تفوق نتائج العمل الفردي، لذلك تستمد قوة العمل في المنظمة من التعاون والعمل الجماعي أكثر من الاعتماد على الجهود الفردية (حرب، 2018، صفحة 341)

نموذج Moilanen, 2001:

قدم **Moilanen** عام 2001 نموذجا للمنظمة المتعلمة وقام بتسميته **The LearningOrganization** **Diamon** ، ويتكون النموذج من مستوييناساسيين " الفردي والتنظيمي " وخمسة عناصر مختلفة ، وهي : (Moilanen, Raili, 2001, pp. 19-22)

- **العوامل المحركة Driving Force**: الفكرة الأساسية هي أن المنظمات المتعلمةلن تقوم أو تتطور دون اهتمام واع وعمل من قبل المديرين ،حيث يتولى المدراء والقادة رعاية أو على الأقل يكون واعيين لجميع الأنظمة والعمليات والهياكل على مستوى المنظمة والتي قد تسهم في تمكين أو عرقلة التعلم .
- **تحديد الهدفFinding the Purpose**: يعني تحديد رؤية واضحة تسير ليها المنظمة لتحقيق أهدافها ، وأن يكون التركيز في هذه الرؤية والاستراتيجية على التعلم والتطوير وليس فقط على جوهر العمل.
- **التساؤل"الاستعلام " Questioning** : أي الاستفسار، والتشكيك، وفهمقيمة الأشياء على مستوى المنظمة، يبرز التساؤل الحاجة إلى فحص سير العمل على مستوى المنظمة وهذا يساعدهم في تطوير أنماطهم الذهنية وزيادة مستوى تعلمهم .
- **التمكين Empowering** : هو عملية ضرورية للمنظمة المتعلمةيقوم على استخدام الأساليب والأدوات اللازمة لتطوير المهارات والقدرات الجديدة المطلوبة للتعلم .
- **التقييم Evaluating**: يشمل تقييم تطور المنظمة المتعلمة ككل عن طريق الاهتمام بما حدث في مجال التعلم والتطوير من نتائج

الشكل (12) : نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة ل R . Moilanen



المصدر: (Moilanen , 2001, p. 14)

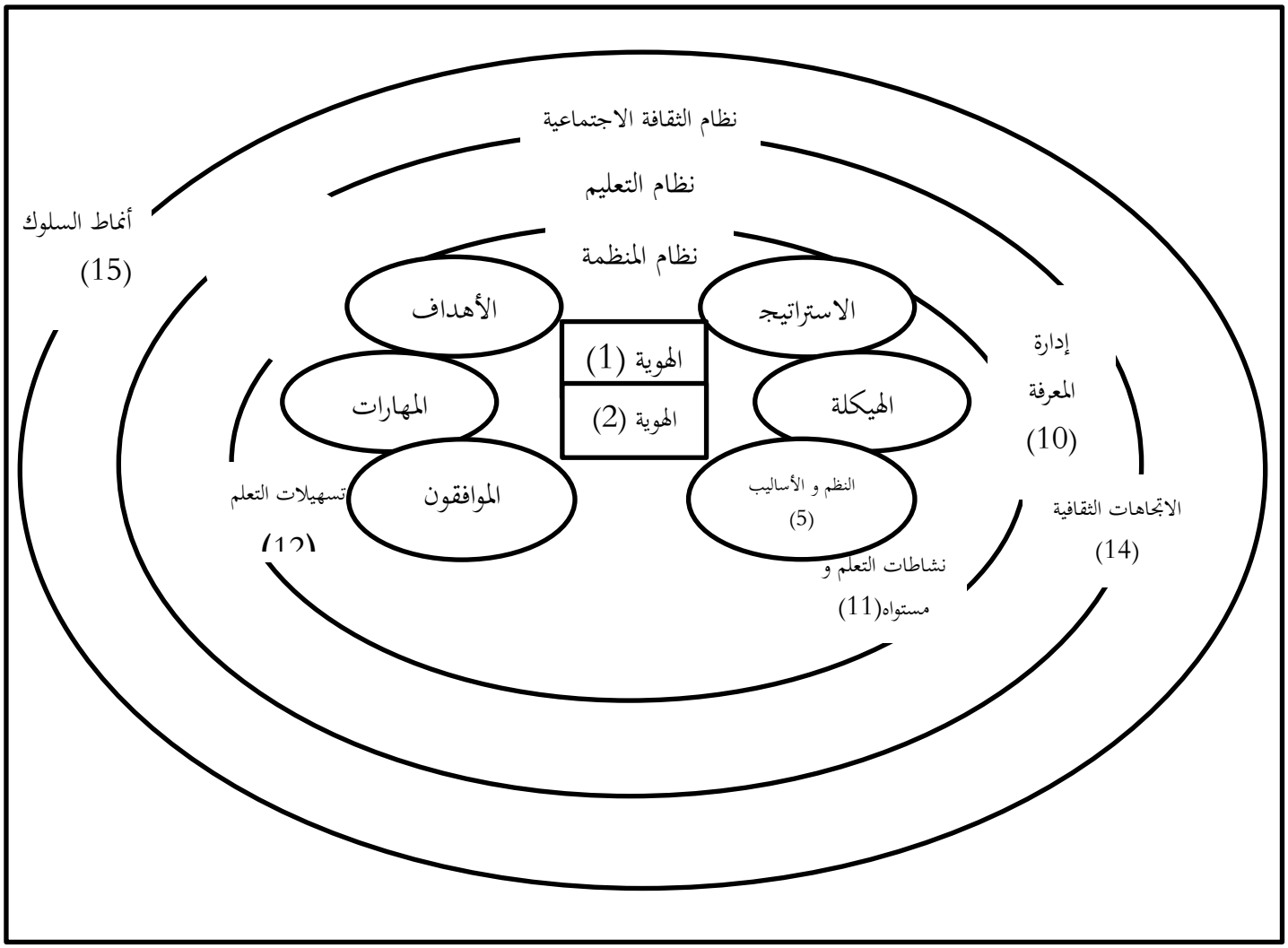
نموذج Al-Otaibi,2001 :

قام العتيبي في عام 2001 بتطوير نموذج يفصّل عملية التحول إلى منظمة متعلمة، يُشير فيه إلى أن الخطوة الأولى نحو تحقيق هذا التحول هي فهم الوضع الحالي للمنظمة، كما يسلط الضوء على عاملين رئيسيين يؤثران في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي داخل المنظمات وهما خصائص المنظمة ذاتها والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بها، ويؤكد النموذج على النقاط التالية: (ولاء و أبو راضي ، 2014، صفحة 355)

- **نظام المنظمة:** يشمل ثماني متغيرات رئيسية هي: الهوية، الرؤية، الاستراتيجية، الهيكلية، النظم، الأساليب، الموظفون، والمهارات، والأهداف الأساسية.

- **نظام التعلم**: يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي: توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم، وتسهيلات التعلم
- **نظام الثقافة الاجتماعية** :يتكون من القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، تعد هذه الثقافة المصدر الأولي لثقافة المنظمة ولها تأثير على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية بما في ذلك التعلم . (عروف ر.، 2017، صفحة 99)،ويمكن تمثيل نموذج العتيبي في الشكل التالي :

الشكل (13): أنموذج Al-Otaibi للمنظمة المتعلمة



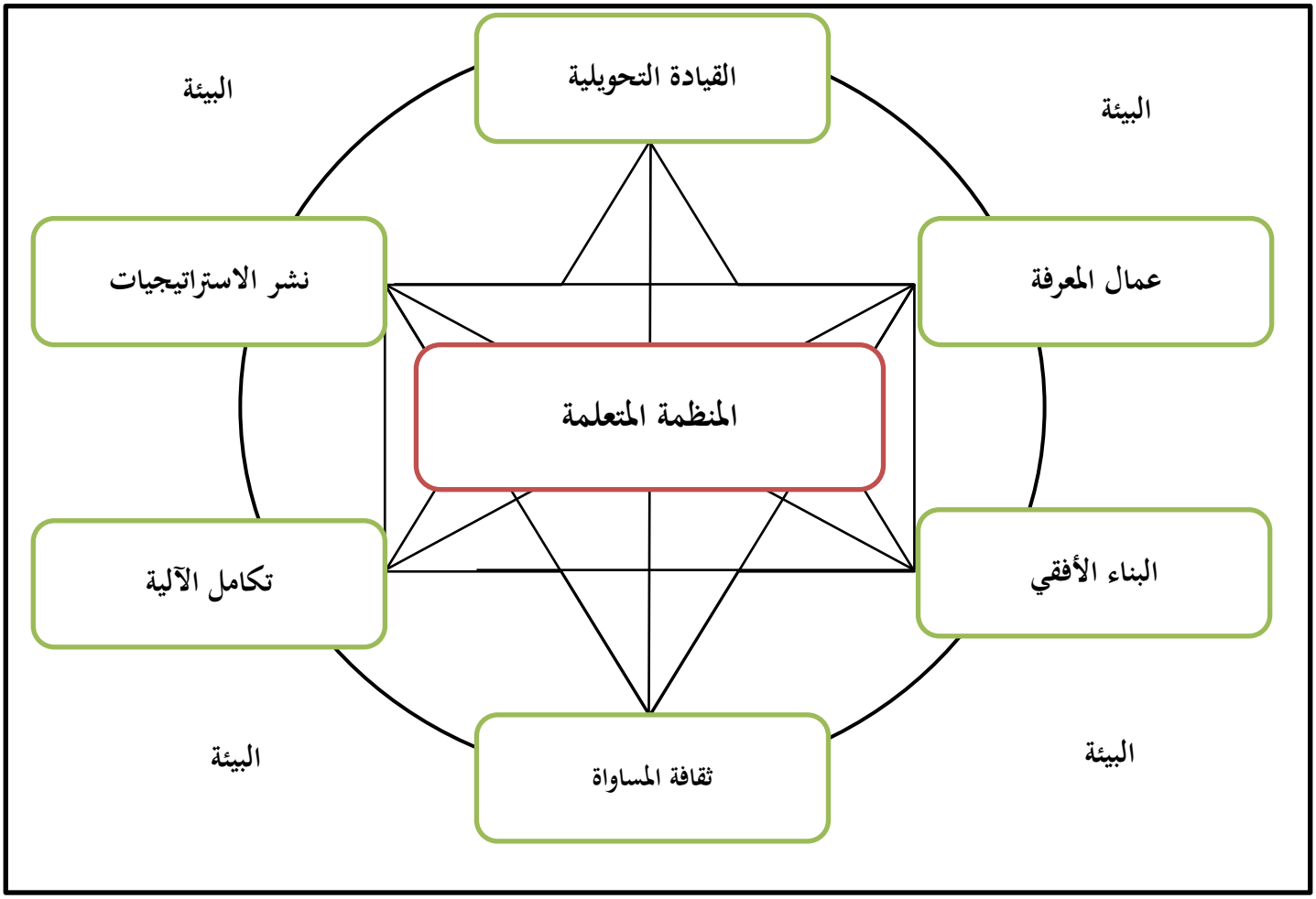
المصدر: (ضيف ، 2019، صفحة 259)

نموذج James ,2003 :

بعد أن وجهت انتقادات للتصميم التقليدي للمنظمات الذي يعتمد على الأوامر والسلطة والتركيز على التخصص وبطء التكيف مع البيئة الخارجية، قدمت " **James**" نموذجا جديدا للمنظمة المتعلمة أسمته "شبكة المنظمة المتعلمة"، يعتمد هذا النموذج على القيادة التحويلية والثقافة ونشر الاستراتيجيات ويجمع بين الآليات في هيكل أفقي يتيح للعمال أن يتحولوا إلى صناع للمعرفة داخل المنظمة. (قريقة و فضيل ، 2021، صفحة 885) ، ويمكن شرح أبعاد هذا النموذج كالتالي : (الألوسي ، 2019، صفحة 49)

- **القيادة:** تتواجد القيادة في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة المتعلمة، حيث تركز على تعلم ونقد المنظمة وتحقيق تحول استراتيجي.
- **الثقافة:** تتميز المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية قوية ومتجددة تهدف إلى تحقيق الاستمرارية من خلال التحسين المستمر، بالإضافة إلى تعزيز العدالة والمساواة في المكافآت.
- **نشر الاستراتيجيات:** في المنظمة المتعلمة تتواجد الاستراتيجيات على كافة المستويات التنظيمية، مما يعني أن صياغة الاستراتيجيات ليست مسؤولية القيادة فقط بل تشمل جميع المستويات سواء على المستوى المنظمي، أو وحدات الأعمال، أو المستوى الفردي.
- **دمج الآليات:** يتم ذلك من خلال الترابط الأفقي والرأسي لعمليات الاتصال داخل المنظمة، مما يعزز المشاركة وينمي المعرفة بين الأفراد وجميع الوحدات.
- **البناء الأفقي:** يشمل انتقال التقارير من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة، التي بدورها تحدد آليات ووسائل وطرق تحقيق الأهداف.
- **صناع المعرفة:** من خلال تمكين العاملين وتعليمهم ونشر المعلومات وتطوير المهارات باستمرار، يتحول هؤلاء العاملون إلى صناع معرفة، مما يجعلهم جزءاأساسيامن المنظمة،ويترجم نموذج جيمس في الشكل التالي :

الشكل (14): شبكة المنظمة المتعلمة



المصدر: (النعيمي ، 2012، صفحة 182)

يمكن استنتاج أن النماذج المتعددة للمنظمة المتعلمة تلعب دورا محوريا في بناء منظمة متعلمة فعالة، هذه النماذج تقدم أطرا وأساليب متنوعة لتحقيق التعلم المستمر على مستوى الأفراد والجماعات داخل المنظمة،فمن خلال تفعيل هذه النماذج يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها، كما تساهم هذه النماذج في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المشاركة والتعاون والمعرفة المشتركة، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها مما يسهم في استدامة النجاح على المدى الطويل.

II –3–3–2 خطوات ونشاطات الوصول لمنظمة متعلمة

المنظمة المتعلمة تستند إلى مجموعة من الخطوات والنشاطات التي تهدف إلى تعزيز قدرتها على التعلم والتطور بشكل مستمر، فلا تظهر المنظمة المتعلمة عبثا بل لابد من اتباع سلسلة من الخطوات والنشاطات ، اختلفت حسب

وجهة نظر كل باحث فقد وضعت 16 خطوة لبناء منظمة متعلمة تظهر فيما يلي : (Marquardt, 2002, p. 211)

1. الالتزام بأن تصبح منظمة متعلمة
2. تشكيل تحالف وتعاون قوي للتغيير
3. ربط التعلم بعمليات وأعمال المنظمة
4. تقييم قدرات المنظمة على كل من الأنظمة الفرعية لنموذج المنظمة المتعلمة
5. تعميم و توصيل رؤية المنظمة المتعلمة
6. الاعتراف بأهمية التفكير والعمل النظامي
7. أن يظهر القادة الالتزام بالتعلم ويمثلون نموذجاً للتعلم.
8. تحويل ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة تعلم وتحسين مستمر
9. وضع استراتيجيات على مستوى المنظمة للتعلم
10. تقليل البيروقراطية وتبسيط الهيكل التنظيمي
11. توسيع التعلم ليشمل كل أعمال المنظمة
12. الاستفادة من التعلم ونشر المعرفة.
13. اقتناء وتطبيق أفضل التقنيات في التعلم
14. إنشاء انتصارات قصيرة المدى
15. قياس التعلم وإظهار نجاحاته
16. التكيف والتحسين والتعلم المستمر.

كما يرى (Garvin,1998) أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات، وكل نشاط من هذهالنشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، وتستطيع المنظمة إدارة التعلم بفاعلية أكبر من خلال توليد النظموالعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها ببعضها تكامليا في بنية العمليات اليومية، والنشاطات الخمس هي: (طويهر ، 2019، الصفحات 53-54)

- **حل المشكلات نظميا**:يعتمد هذا النشاط بشكل كبير على فلسفة وأساليب حل المشكلات، حيث يرتكز على الحقائق ويتبع الأساليب العلمية بدلا من الاعتماد على التخمين في تشخيص المشكلات، ويؤكد على استخدام البيانات كأرضية لاتخاذ القرارات بدلاً من الافتراضات، كما يستفيد من أدوات إحصائية لتحقيق ذلك.

- **التجريب:** يتضمن هذا النشاط البحث المنهجي واستكشاف المعرفة الجديدة، مع التركيز على استخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي، ويختلف عن النشاط السابق في أنه يتم تحفيزه من خلال الفرص والتوسع الأفقي بدلاً من الاستجابة للتحديات والصعوبات الحالية.
- **التعلم من التجارب الماضية:** ينبغي على المنظمات مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل منهجي، وتوثيق الدروس المستفادة بطريقة تتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.
- **التعلم من الآخرين:** إن الأفكار الأكثر قوة قد تأتي أحيانا من خلال النظر إلى ما وراء البيئة التي يعيش فيها الفرد، إذ يمكن أن يوفر التأمل في تجارب المنظمات الأخرى أرضية خصبة للأفكار ويحفز التفكير الإبداعي من خلال اكتساب وجهات نظر جديدة. (شريفي ، 2021، صفحة 316)
- **تحويل المعرفة:** يجب نشر المعرفة بسرعة وفعالية في جميع أنحاء المنظمة، حيث أن تبادل الأفكار بين الأفراد على نطاق واسع يكون له أثر إيجابي كبير للمنظمة، توجد عدة آليات تساعد في نقل المعرفة، مثل: التقارير المكتوبة والشفوية، والزيارات الميدانية ،الوسائط المرئية والصوتية (شريفي ، 2021، صفحة 316)

أضاف Brown & Posner أن المنظمة المتعلمة تعالج العديد من أوجه القصور والخلل في المنظمات التقليدية من خلال تسليط الضوء على الجوانب المظلمة في الأنظمة والأساليب والإدراكات بهدف تحقيق التوازن والتكامل ، وذلك من خلال الأنشطة التالية : (درّه، 2011، صفحة 46)

- **التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة:** يهتم هذا الجانب بديناميكيات الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية وعملياتها، بالإضافة إلى كيفية الربط بين هذه الأنظمة وبيئاتها الخارجية، حيث تهدف المنظمة المتعلمة إلى خلق بيئة داخلية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.
- **الاهتمام بقدرات الأفراد المعرفية والذهنية:** تعد هذه القدرات محورية في المنظمة المتعلمة، حيث تُبذل الجهود لاكتشافها وتطويرها والاستفادة منها، تركز المنظمة على الطاقات المعلنة والضمنية داخل فرق التعلم الرسمية وغير الرسمية من خلال تشجيع ثقافة التساؤل وحرية التعبير في حلقات الحوار والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات.
- **بناء الأنظمة الأساسية:** يتم تطوير أنظمة مثل نظم المعلومات والحوافز والتغيير والاستقطاب لتحفيز التعلم لدى الأفراد والفرق والقادة، تسهم هذه الأنظمة في خلق هوية تنظيمية متماسكة وتعزز من استمرارية التطوير والتغيير.
- **النظر إلى برامج التدريب كأداة استراتيجية:** لم تعد برامج التدريب تركز فقط على تنمية القدرات التشغيلية، بل تشمل أيضًا تنمية مهارات العمل الجماعي، وتعليم التواصل، والتقييم الذاتي، والتفكير النظامي، والإبداع والتميز.

- **مشاركة الأفراد والفرق في صياغة مستقبل المنظمة:** يتم تشجيع مشاركة معظم الأفراد والفرق جنبًا إلى جنب مع القادة في صياغة مستقبل المنظمة، مما يعزز من الهيكل الريادي والشبكي ويساهم في تسهيل عمليات التعلم والإبداع.

الأنشطة التي تتبناها المنظمة المتعلمة تبرز كأدوات متميزة تفوق في فعاليتها الأنشطة التقليدية، حيث تسهم في تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز الابتكار المستدام من خلال التركيز على التعلم المستمر، وتمكين الأفراد، وبناء أنظمة دعم متكاملة، تتحول المنظمة إلى كيان ديناميكي قادر على مواجهة التحديات واستغلال الفرص بفعالية أكبر، هذا النهج لا يعزز فقط من كفاءة العمليات الداخلية بل يدفع المنظمة نحو التميز والمبادرة مما يضعها في موقع ريادي مقارنة بالمنظمات التي تقتصر على الأنشطة القديمة

خلاصة :

يمثل التعلم حجر الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتعلمة، إذ لا ينظر إليه كخيار تكميلي، بل كعملية دائمة تعيد صياغة طرق التفكير والعمل داخل المؤسسة، فهو يتجاوز المستوى الفردي ليشمل الجماعي والمؤسسي حيث تتحول المعرفة إلى ممارسة عملية تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات ومواجهة بيئة عمل معقدة يسودها عدم اليقين.

ومن هذا المنطلق تبرز المنظمة المتعلمة كنموذج متكامل لا تختزل في هياكل أو إجراءات، بل يقوم على ثقافة تنظيمية مشجعة على المشاركة والإبداع والابتكار، تجعل من التعلم ممارسة مستمرة تعزز الفعالية والقدرة التنافسية فهي تستثمر في الأفراد باعتبارهم المورد الأكثر قيمة، وتغرس قيم التعاون وتبادل الخبرات بما يضمن تجدد الأفكار وخلق بيئة عمل محفزة.

وعلى الرغم من أن مسار التحول نحو المنظمة المتعلمة قد تعترضه بعض الصعوبات مثل مقاومة التغيير أو محدودية الموارد، إلا أن جوهر هذا النموذج يكمن في قدرته على ترسيخ التعلم كقيمة أساسية داخل المؤسسة، بحيث يصبح جزءا من ممارساتها اليومية وثقافتها العميقة، وبهذا يتحول التعلم إلى محرك رئيسي للتطوير المستمر ويغدو وسيلة استراتيجية لتعزيز المرونة والابتكار وضمان التميز المستدام.

الفصل الثالث:

الإطار النظري – الإدارة بالذكاءات

تمهيد:

في عصر تتزايد فيه تعقيدات الأعمال والتنافسية الشديدة في الأسواق والتغيرات السريعة لعناصر البيئة المختلفة، تواجه المؤسسات في الوقت نفسه تدفقا كبيرا من البيانات والمعلومات يجعل الاستفادة منها بشكل فعال تحديا حقيقيا، ومن أجل تحويل هذه الموارد المتناثرة إلى ذكاء عملي يدعم اتخاذ القرار ويعزز القدرة التنافسية، أصبح من الضروري تبني نهج منهجي قائم على إدارة الذكاء بشكل متكامل، وفي هذا السياق وجدت المنظمات في الإدارة بالذكاءات استراتيجية فعالة لتعزيز أدائها المنظمي، إذ تستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة أن الأفراد يمتلكون أنماطا متعددة من الذكاء مثل الذكاء الاستراتيجي، التنافسي، والعاطفي، التي تمكنهم من التعامل بمرونة مع التحديات والضغوطات اليومية، ومن خلال التعرف على هذه الذكاءات واستثمارها يستطيع القادة تحسين بيئة العمل وخلق مناخ يسوده الابتكار وتعزيز التعاون بين الفر، بما يحقق التوازن بين أهداف الأفراد والجماعة والمنظمة ككل

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الجوانب الحاسمة في الإدارة بالذكاءات، حيث يمكن الأفراد من التفكير بشكل استباقي في السياقات المحيطة ويتيح لهم تحليل البيانات وفهم الاتجاهات والأنماط في البيئة المتغيرة، مما يعزز قدرتهم على التخطيط بعيد المدى، فمن خلال تطوير هذا النوع من الذكاء يستطيع القادة اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على المعلومات والبيانات المتاحة، مما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

كذلك يلعب الذكاء التنافسي دورا حيويا في تحقيق النجاح المستدام، حيث يتيح هذا النوع من الذكاء للأفراد فهم ديناميكيات السوق والتوجهات المتغيرة على وجه الخصوص الجانب التنافسي، مما يساعد في التعرف على الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة من خلال تحليل المنافسين والتوجهات الصناعية التي تمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من مكانتها في السوق وتقديم قيمة مضافة للعملاء بتقديم منتجات ذات جودة تلبي حاجاتهم بفعالية .

يمثل أيضا الذكاء العاطفي جانبا أساسيا في عملية الإدارة بالذكاءات، حيث يمكن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين ويؤثر بشكل مباشر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، ويعزز من مهارات التواصل وبناء العلاقات في بيئة العمل، كما يسهم في تحسين الروح المعنوية وتعزيز التعاون بين الفرق حيث يساعد القادة على توجيه فرقهم بفعالية وفهم احتياجاتهم العاطفية، من خلال تعزيز الذكاء العاطفي يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، مما يزيد من الإنجازات الفردية و الجماعية ويحقق الأهداف المشتركة. سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء حول هذه الذكاءات

III–1الذكاء الاستراتيجي

III–2 الذكاء التنافسي

III–3 الذكاء العاطفي

III–4 العلاقة النظرية بين الادارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة

III–1الذكاء الاستراتيجي

في عالم تتزايد فيه التحديات والتعقيدات يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية تساعد في تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، يعتمد هذا النوع من الذكاء على القدرة على تحليل السياقات المختلفة وفهم الديناميكيات المؤثرة في البيئة المحيطة، كما يتطلب القدرة على استشراف المستقبل مما يمكن الأفراد من اتخاذ قرارات مدروسة تأخذ في الاعتبار المتغيرات المحتملة ، يمكن الأفراد والمنظمات من تعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة بفاعلية للظروف المختلفة مما يسهم في تحقيق التميز التنافسي والنجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة.

III–1–1 لمحة عن الذكاء والإدارة بالذكاءات

III–1–1–1 مضمون الذكاء

أولا : تعريف الذكاء

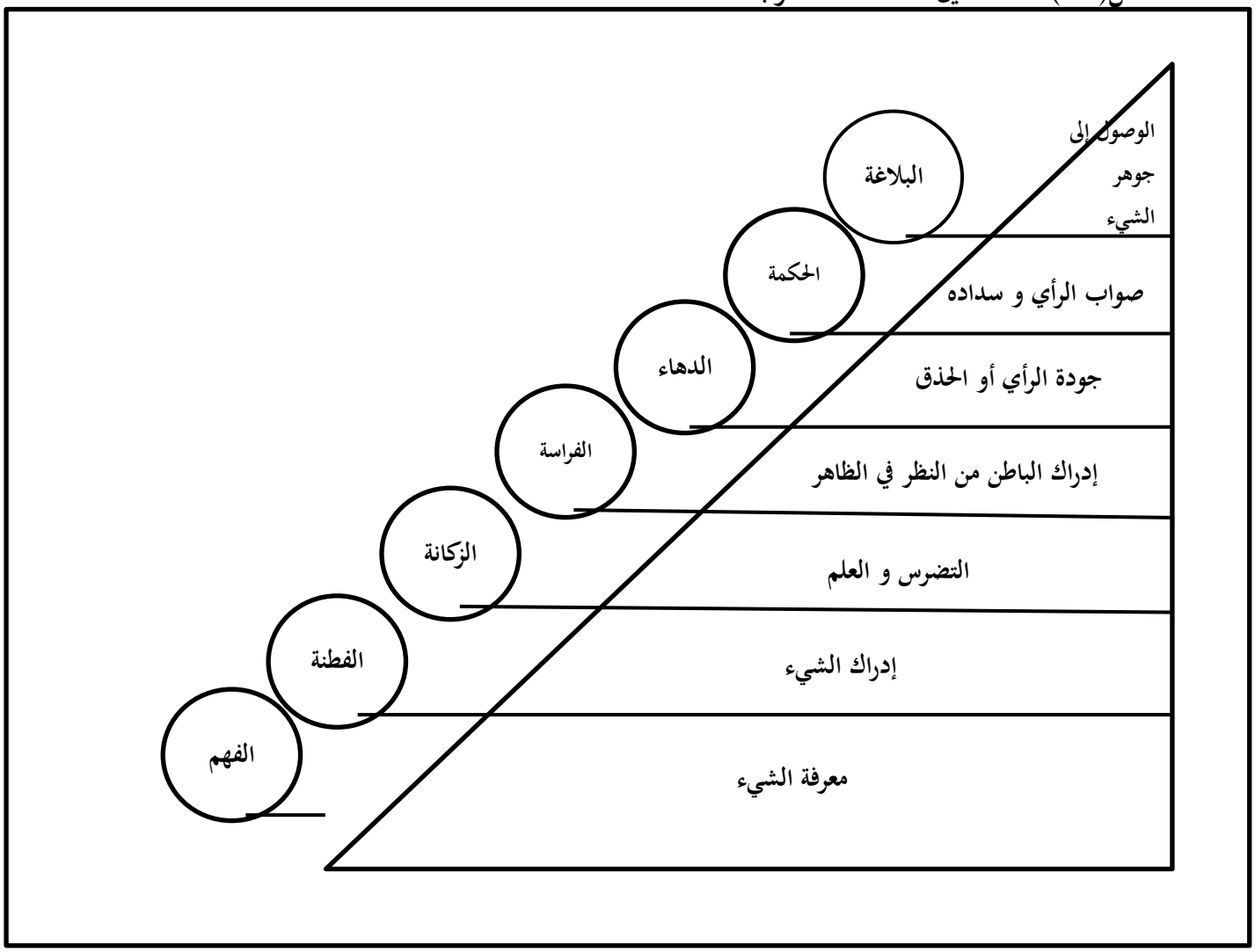
ميز الله الإنسان وأكرمه بنعمة العقل وذلك للتفكير والتدبر في مجريات حياته ومحاولة اختيار القرارات الصائبة باستعمال ذكائه ، فنجد أن مصطلح الذكاء أثار اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس وغيرها من العلوم في محاولة التعرف على مفهومه وكيفية اكتسابه وغيرها من النقاط المهمة .حيث أن الذكاء مفهوم افتراضي يعادل عادة عمليات التفكير المجرد المتقدمة، ويتفق عموما على أن الأفراد الذين يجيدون التفكير المجرد وحل المشكلات واتخاذ القرارات هم أكثر ذكاءً من أولئك الذين يواجهون صعوبة في هذه الأنشطة العقلية، بوجه عام يشكل الذكاء الأساس في كيفية تعلمنا، وتخطيطنا، وحلنا للمشكلات، واتخاذنا للقرارات، ويؤثر على مدى نجاحنا في أداء مختلف المهام والتعامل مع التحديات وإدارة حياتنا اليومية، و يمكن التحقق منه من خلال الاختبارات التي تُستخدم لقياسه (Pattnaik, p. 56) ،ومن أجل التعرف على هذا المفهوم سوف نقوم بطرح جملة من التعريفات له كالتالي :

- **الذكاء كمضمون لغوي** : الذكاء في اللغة العربية له مضامين عميقة ويعني : (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، الصفحات 99-100)

- الاشتعال واللهيب : يذكر المعجم الوسيط في أصل الكلمة، أن كلمة ذكاء مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكا)من ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء أي اشتد لهيبها واشتعلت، وذكت الشمس أي اشتدت حرارتها وذكت الحرب أي اتقدت وذكى فلان ذكاء أي سرع فهمه وتوقد
- الانتشار والذيوع: يقال(ذكاء المسك) أي: سطعت رائحته وانتشرت فهو: ذكي
- التمام والكمال: ومنه الذكاء في السن، وهو كمال السن وتمامه، ومنه الذكاء في الفهم، وهو إن يكون فهما تاماسريع القبول. والمذكيات هي الخيل التي تم سنها وكم

- وكان العرب يفهمون من الذكاء جملة من المضامين والمعاني ، يوضحها الشكل التالي :

الشكل(15) : مضامين الذكاء عند العرب



المصدر: (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 100)

- **الذكاء كمضمون اصطلاحي :**

ويعود الفضل إلى الفيلسوف الروماني شيشرون في ابتكار كلمة (Intelligentia) ، وقد شاعت هذه الكلمة اللاتينية في اللغات الأوروبية الأخرى بنفس الأحرف تقريبا ، فهي في الإنجليزية والفرنسية (Intelligence) ، وقد نقل العلماء العرب هذه الكلمة إلى اللغة العربية في كلمة ذكاء (أبو عمشة، 2013، صفحة 16) ، فيما يلي سنستعرض مجموعة من التعاريف المختلفة لمفهوم الذكاء، كما صاغها باحثون ومفكرون في مجالات متعددة، مما يعكس التنوع والتعقيد الذي يحيط بهذا المفهوم المحوري :

والذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه ايضاً على انه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (العيداني ، جيلالي ، و محمودي ، 2019، صفحة 49)

هو حسب Wechsler،David عبارة عن القدرة الشاملة أو العامة للفرد على التفكير بشكل منطقي، والتصرف بشكل هادف، والتعامل بفعالية مع البيئة المحيطة (Pattnaik, p. 56)

كما يمكن القول أن الذكاء هو القدرة على انتاج شيء مؤثر يقدم خدمة ذات قيمة وهو مجموعة من المهارات التي تمكن الشخص من حل المشكلات بطريقة جيدة تمكن من حشد معرفة جديدة (رزق ، صفوت ، و الدهان ، 2018، صفحة 144)، يعتبر أيضا الذكاء هو قدرة الفرد على التعلم من التجارب والتكيف مع البيئة (Robert J, 2012, p. 19)

ويعرفه Binrt على أنه القدرة على توجيه التفكير في اتجاه معين الاستمرار فيه والقدرة على الفهم والابتكار والنقد الذاتي (المعلول، 2016)، ويمكن وصفه على أنه القدرة على فهم جوهر الكون والمخلوقات والمعاني (الملكاوي، 2007، صفحة 220)

عرفه Boring يشير الذكاء إلى ما يتم قياسه من خلال اختبارات الذكاء (Boring, 1923, p. 35)، أما من الناحية الفسيولوجية يرتبط مفهوم الذكاء بتكوين الجهاز العصبي المركزي بشكل عام، وخاصة بالقشرة المخية وقد أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن القشرة المخية تلعب دورا حاسما في تحديد مستوى الذكاء، وذلك من خلال عدد خلاياها، وتفرعاتها، وتشبعها، بالإضافة إلى تكامل وظائفها. (كنوش ، 2017، صفحة 4)

وعليه يمكن القول أن الذكاء هو مجموعة من القدرات الذهنية والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تسهل عليه اتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة بإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادفه في حياته

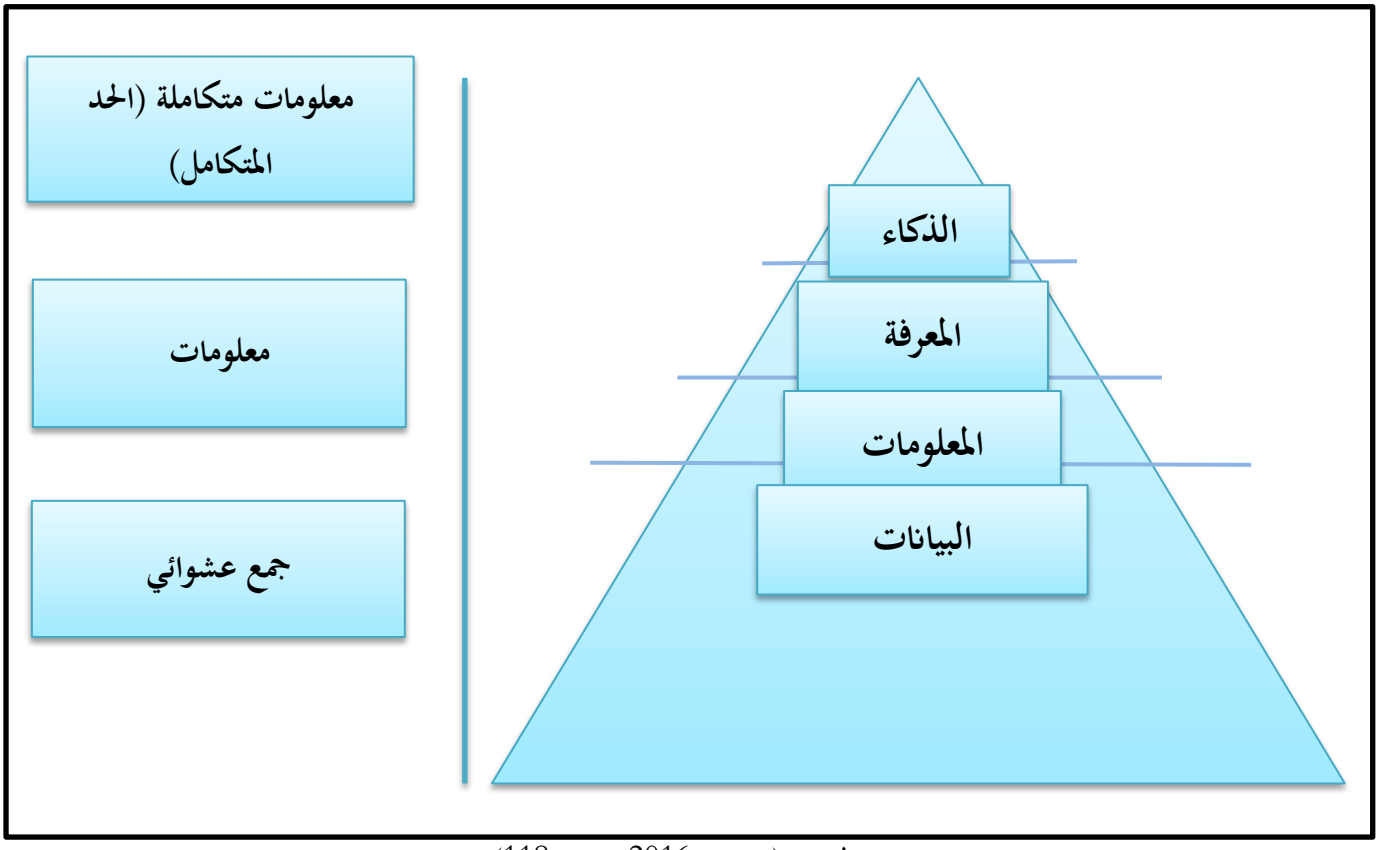
بعد الإحاطة بمختلف تعاريف الذكاء واستيعابها يتبين أنه يحمل جملة من الخصائص، نبينها كما يلي : (John , 2014, p. 2)

- ✓ الذكاء هو منحة طبيعية موجودة لدى الفرد منذ الولادة
- ✓ يساعد الفرد على التعلم في زمن قياسي من الوقت
- ✓ يسهل في الاستفادة من التجارب السابقة
- ✓ يسهل في مواجهة المستقبل بانسجام
- ✓ يطور حس التمييز بين الصواب والخطأ

✓ الذكاء يتوقف بشكل كبير على الوراثة ، لكن البيئة المناسبة ضرورية في تحسينه

وإكمالا لشرح مفهوم الذكاء بدقة لابد من عرض التركيبة الهرمية له حيث أنه عبارة عن تسلسل مجموعة من المستويات ، حيث يبدأ النموذج الهرمي بالبيانات الخام وغير المفسرة، يليها المعلومات التي تنشأ من تفسير البيانات ومعالجتها، ثم تأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة لتطوير المعلومات وفهمها من خلال استخدامها على مدى فترة زمنية معينة، ويمكن أن تتحول المعرفة إلى حكمة (ذكاء) عند قمة الهرم، حيث تعبر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ في اعتبارها الجوانب الاجتماعية والأخلاقية (فرحات ، 2016، صفحة 117)

الشكل (16): المخطط الهرمي للذكاء



المصدر: (فرحات ، 2016، صفحة 118)

ثانيا : نظريات الذكاء

هناك نظريات مختلفة حول الذكاء، ولا تتفق أي منها مع الأخرى. كل مقاربة للتفكير تأتي بمنظور وافتراضات خاصة بها، وغالبا ما تتناقض مع نظرية سابقة على الأقل : (Pal, Pal, & Tourani, 2004, pp. 181-184)

- **نظرية القدرات:** تعد هذه النظرية الأقدم فيما يتعلق بطبيعة الذكاء وازدهرت خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وفقا لهذه النظرية يتكون العقل من قدرات مختلفة مثل التفكير المنطقي، الذاكرة، التمييز، التخيل وما إلى ذلك، وهذه القدرات مستقلة عن بعضها البعض ويمكن تطويرها من خلال التدريب

المكثف، لكن تعرضت نظرية القدرات للنقد من قبل علماء النفس التجريبيين الذين أثبتوا عدم وجود قدرات مستقلة في الدماغ.

- **نظرية العاملين ل Spearman**: تم تطويرها عام 1904 من قبل العالم الإنجليزي Charles Spearman، الذي اقترح أن القدرات العقلية تتكون من عاملين: قدرة عامة أو قدرة مشتركة تُعرف باسم "العامل G"، ومجموعة من القدرات الخاصة تعرف باسم "العامل S"، حيث أن العامل G هو قدرة فطرية عالمية وكلما زادت هذه القدرة لدى الفرد، زادت احتمالات نجاحه في الحياة، أما العامل S فهو مكتسب من البيئة ويتفاوت من نشاط إلى آخر لدى نفس الفرد.
- **نظرية العوامل المتعددة ل Thorndike** : اعتقد Thorndike أنه لا توجد قدرة عامة أي كل نشاط عقلي يتطلب مجموعة من القدرات المختلفة، وقام بتمييز أربعة صفات للذكاء:
  - المستوى: يشير إلى مستوى صعوبة المهمة التي يمكن حلها.
  - النطاق: يشير إلى عدد المهام التي يمكن للفرد إنجازها عند أي مستوى معين من الصعوبة.
  - المنطقة: تعني العدد الكلي للمواقف التي يمكن للفرد الاستجابة لها عند كل مستوى.
  - السرعة: هي السرعة التي يمكننا بها الاستجابة للعناصر.

نظرية Thurstone: القدرات العقلية الأولية/نظرية العامل الجماعي

تنص على أن الأنشطة الذكية ليست تعبيرا عن عدد لا يحصى من العوامل المحددة، كما زعم Thorndike، وليست تعبيرا أساسيا عن عامل عام يشمل جميع الأنشطة العقلية كما اعتقد Spearman ، لكن هناك عدة مجموعات من القدرات العقلية لكل منها عامل أولي يعطي المجموعة وحدة وظيفية وتماسكاً ويُقال إن كل من هذه العوامل الأولية مستقل نسبيًا عن الآخرين ، وحدد Thurstone العوامل الأولية الستة التالية:

1. **عامل الأرقام (N)** :القدرة على القيام بالحسابات العددية بسرعة ودقة.
2. **عامل اللفظ(V)** :يظهر في الاختبارات التي تتطلب فهمًا لفظيًا، أي القدرة على فهم مضمون الأشياء
3. **عامل الفضاء(S)** يظهر في أي مهمة تتطلب من الشخص القدرة على توظيف الخيال
4. **الذاكرة (M)** :تتعلق بالقدرة على التذكر بسرعة.
5. **عامل الطلاقة اللفظية (W)** :يظهر عندما يُطلب من الشخص السرة في القراءة .
6. **عامل الاستدلال(R)** :يظهر في المهام التي تتطلب من الشخص اكتشاف واستخلاص المعلومات والقواعد

نظرية الذكاءات المتعددة ل GARDENER :

قدم Howard Gardner في كتابه "أطر العقل: نظرية الذكاءات المتعددة" في (1983) رؤية جديدة ومختلفة للكفاءات العقلية البشرية، يجادل بجرأة وإقناع بأننا جميعا نولد بقدرات لتطوير أنواع متعددة من الذكاءات، والتي تم تجاهل معظمها في المجتمع الذي يركز على الاختبارات، وكل هذه الذكاءات يمكن استغلالها لجعلنا أفرادا أكفاء، ويؤكد أن القدرة على الإنجازات الموسيقية، والتحكم في الجسم، والاستدلال المكاني، وكذلك القدرات على فهم أنفسنا وفهم الآخرين هي الأشكال المتعددة للذكاء التي يجب أن نضيفها إلى المهارات التقليدية والتي يتم اختبارها عادة مثل المهارات المنطقية واللغوية التي تم اعتبارها منذ فترة طويلة الذكاء(I.Q.) ،تنص نظرية الذكاءات المتعددة على أن الناس يمتلكون ثمانية أنواع من الذكاءات: الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي، الذكاء المكاني، الذكاء الموسيقي، الذكاء الحركي، الذكاء الاجتماعي (التفاعلي)، الذكاء الاجتماعي (التفاعلي)، الذكاء الشخصي (الداخلي)، الذكاء الطبيعي.

III-1-1-2 الإدارة بالذكاءات

أولا : المفهوم

الإدارة بالذكاءات هي مقاربة حديثة تتجاوز الطرق التقليدية في قيادة المنظمات وتسييرها، تركز هذه الاستراتيجية على استخدام الذكاء البشري بجميع أنواعه، من الذكاء العاطفي و الاستراتيجي ،إلى الذكاء الاجتماعي لتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المتغيرة، وتستند إلى فهم عميق لكيفية تفاعل الأفراد مع بيئاتهم وكيفية اتخاذ القرارات بفعالية بناءا على المعلومات المتاحة والقدرات الشخصية من خلال دمج التفكير الاستراتيجي، التعاطف، والقدرة على التعامل مع التحديات المعقدة، وتسعى إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الابتكار، وتحقيق أهداف المنظمة بطرق أكثر مرونة وفعالية، سنستعرض بعض التعريفات المتاحة للإدارة الذكاء :

عرفها Karl Albrecht على انها قدرة المنظمة على تعبئة جميع إمكانياتها العقلية المتاحة ، وتوجيه تلك القوى العقلية نحو تحقيق مهمتها وأهدافها (Albrecht, 2002, p. 10)

كما عرفها Waltz على أنها جهد منظم يضم الأفراد والمعارف والتقنيات بهدف اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب، بما يسمح للمنظمة بتقليل تكلفة الأنظمة وتحقيق جودة مثالية. (Waltz, 2003, p. 25)

عرفت أيضا بأنها مجموعة الأدوات والأساليب والعمليات التي تمكن المؤسسة من توظيف مختلف الذكاءات لاتخاذ قرارات ذكية تسهم في تحقيق هدف مشترك أو إنجاز مهمة أو مشروع (Zara, 2004, p. 8)

فيما أشار الباحثان Gottwald & Heuser أن الإدارة بالذكاء هي عملية منهجية تبدأ بجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ومعرفة، ثم صياغتها في صورة ذكاء قابل للتطبيق بما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات

استراتيجية وتنفيذ إجراءات عملية، كما أكد الباحثان إلى أن بناء إدارة فعالة للذكاء يتطلب أربعة عناصر أساسية: (Gottwald & Heuser, 2010, pp. 82-83)

- **العملية**:وضع منهجية واضحة ومستمرة لجمع البيانات، تحليلها، ونشرها.
- **الموارد**:تخصيص موظفين مؤهلين وتوفير أدوات تقنية مناسبة لدعم أنشطة الذكاء.
- **التنظيم**:تحديد هياكل تنظيمية واضحة، مع تعريف دقيق للأدوار والمسؤوليات.
- **الثقافة**:ترسيخ ثقافة تنظيمية تجعل من الذكاء جزءا لا يتجزأ من السلوكيات اليومية في المؤسسة.

وتعد أيضا الإدارة التي تمارس مهماتها بشكل فعال وكفؤ باستعمال قدرة الذكاء، الذي ينشر تأثيراته على عمليات الإدارة وهي بدورها تنشر تأثيرها على أداء المنظمة ودرة مساهمتها في التنمية المجتمعية (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 119)

وفقا ل Simic هي المقدرة الفكرية للمنظمة لحل مشكلاتها التنظيمية من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 338)

كما تم الاشارة لها بأنها عبارة عن عملية اتخاذ القرار باستخدام أنواع مختلفة من الذكاء (مقراش ، 2015، صفحة 2)

من خلال استقراء هذه التعريفات يمكن ملاحظة أنها تتقاطع جميعًا في تأكيد دور الذكاء كأداة مركزية لرفع فعالية المنظمة، لكنها تختلف في زاوية التركيز. فتعريف **Albrecht** يركز على البعد المفاهيمي العام في المقابل، يقدم **Gottwald & Heuser** تصورا إجرائيا يبرز المراحل المنهجية للإدارة بالذكاء من جمع البيانات إلى تحويلها لقرارات استراتيجية، وهو ما يضفي عليها طابعا تطبيقيا، أما التعريف الذي ربطها بالكفاءة والفعالية وتأثيرها في التنمية المجتمعية فيظهر امتدادها خارج حدود المنظمة نحو البعد المجتمعي، بينما ركز **Simic** على بعدها الفكري من خلال قدرتها على حل المشكلات التنظيمية بتكامل القدرات البشرية والفنية، وأخيرا يختزل بعض الباحثين الفكرة في كونها عملية اتخاذ قرار مدعومة بأنواع متعددة من الذكاء مما يعكس منظورا وظيفيا مقارنة بالتعريفات السابقة، وبالتالي يمكن القول إن هذه التعاريف تكشف عن ثراء المفهوم وتعدد مستوياته بين من ينظر إليه كبنية عقلية، أو كمنهج إجرائي، أو كأداة لحل المشكلات، أو كآلية لاتخاذ القرار.

بناءا على ما تم ذكره يمكننا القول بأن الإدارة بالذكاءات هي نهج إداري يركز على استغلال أنواع مختلفة من الذكاء التي يمتلكها الأفراد وذلك لتعزيز الأداء وزيادة الفعالية والتحسين من جودة اتخاذ القرارات و تطوير استراتيجيات تنافسية بما يحقق الأهداف التنظيمية، ونستنتج لها الخصائص التالية :

- عبارة عن مزيج متنوع من الذكاءات (استراتيجي ، عاطفي ،تنافسي ..) التي تكمل بعضها
- تحمل القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص حلول منطقية للمشاكل المعقدة.
- لها القدرة على تحديد الأهداف بعيدة المى وتطوير الاستراتيجيات للوصول إليها.
- التعامل بكفاءة مع المورد البشري مصدر الذكاء ، وفهم نقاط الضعف والقوة لديهم كذلك فهم احتياجاتهم ودوافعهم والعمل على تلبيتها بما يحقق الأهداف الكلية .
- التعلم المستمر ، فالفرد الذكي يسعى دائما للتطوير من نفسه وزيادة مهاراته وقدراته من خلال اكتساب المعارف الجديدة

ثانيا : أهداف الإدارة بالذكاءات

تعمل الإدارة بالذكاءات على تحقيق جملة من العناصر والأهداف التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ككل ونجاحها وتحقيق التميز بمقارنة بمنافسيها. وقد بين (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010) مجوعة من الأهداف في كتابه (ص 110-120)

- **تحقق جودة الرأي بالقرارات (صناعة واتخاذ) في ظروف بيئية غاية التعقيد :**

إن الآلات والعمليات قد أصبحت معقدة إلى حد أنه حتى خبرة العلماء والمهندسين والمديرين ممن لدديهم أفضل ما هو متاح من معدات لا يمكنهم أن يتبنوا بكل ما هو محتمل أو ممكن من غرائب الأمور، وأن يستعدوا له ويصنعوا التصميمات التي تقي من حدوثه في ظل أنظمة بهذه الدرجة من التعقيد، ذلك أن أنواع الفشل الخطير في التكنولوجيا وفي الحكم على الأمور كفيلة بأن تقود إلى مشكلات كبيرة ، وأن صناع القرار سواء كانوا علماء آو مهندسين أو مديرين لا يمكنهم أن يتعاملوا بفاعلية على مدد طويل مع أعداد هائلة من العلاقات والنظم اللازمة لتشغيل التكنولوجيا عالية الخطورة، ويلعب الذكاء دورا ازالة الغموض والتعقيد من خلال توفير المعلومات الملائمة عن طريق تنويع مصادر الحصول عليها وبموضوعية عالية مع مراعاة التوازن بين كلفتها والقيمة المتحققة عنها

- **تكسب القوة في بلوغ النجاح :**

إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المؤسسات وسمات إداريها وقائديها وفي مقدمتهمسمة الذكاء، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة فدي اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء، وكما هو موضح فيما يلي :

الجدول (04): العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين

النسبة	العناصر	المرتبة
% 10	كفاءة	3
% 15	طموح	2
% 61	ذكاء	1
% 9	خبرة	4
% 4	مصادفة وحظ	5
% 1	مجازفة	6
% 100	/	/

المصدر: (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 114)

كما ظهر أن الأقسام التي يرأسها مديرون يتمتعون بسمة الذكاء تحقق عوائد أعلى بنسبة(20%)وتبين أن تمتع (لوجير ستينر Louger Stner) الرئيس التنفيذي لمؤسسة (IBM) بسمة الذكاء، فضلا عن توفر صفات أخرى كان السبب الرئيسي بارتفاع سهم المؤسسة بنسبة(18%) خلال(15) شهرا الأول منعمله وبالتالي قيادة المؤسسة إلى النجاح التنافسي.

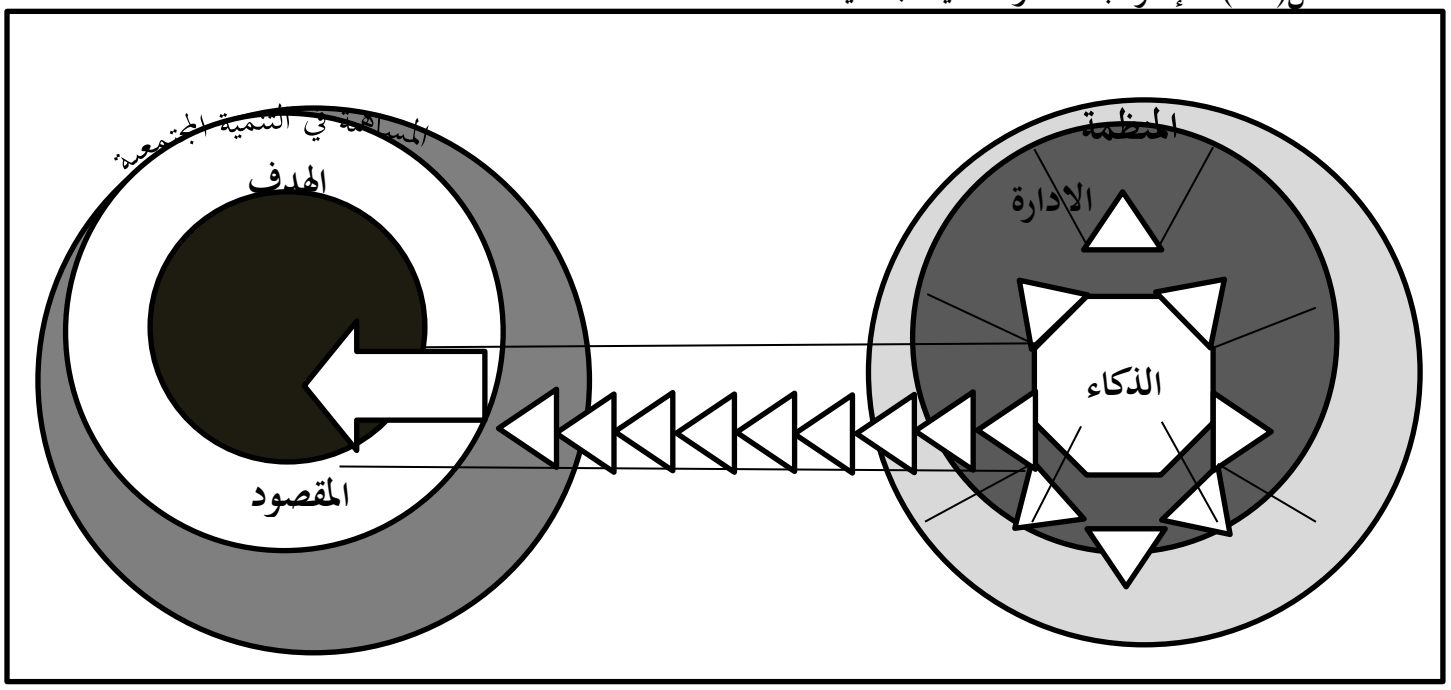
إن الوقائع والنتائج أعلاه هي التي دفعت المؤسسات الكبرى لاعتماد توافر الذكاء شرطا أساسيا فيالحصول على فرصة عمل

- **اعطاء القدرة على استكشاف بواطن الأمور من ظواهرها واستشراف المستقبل** :

فالذكاء مصدر من المصادر التي توفر للمنظمات تقديرات استقرائية واستنباطية وأحكام تنبؤية ، وتوجهها نحو التطورات المستقبلية المحتمل حدوثها على البيئة التي تعمل فيها

يؤثر الذكاء على عمليات الإدارة (عقل المنظمة) عبر آليتين ، الأولى الذخيرة : اذ سيمد الذكاء الإدارة بقوة السير نحو هدف المنظمة الأكبر (المساهمة في التنمية المجتمعية واصابته بدقة ، والثانية الذاكرة :إذ سيكون عونا للإدارة متى احتاجت إلى المعارف والمعلومات كما يظهر في الشكل التالي :

الشكل(17): الإدارة بالذكاء و التنمية المجتمعية



المصدر: (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 120)

- السعي للبقاء والنجاح في بيئة تنافسية تتصف بالتغير السريع وغير المتنبأ من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 339)
- القدرة على استلهام ومواكبة السيناريوهات المتوقعة بفطنة وذكاء (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 339)

III-1-2 نحو فهم أعمق للذكاء الاستراتيجي

III-1-2-1 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

أولا : لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة ، حيث تعود أصوله إلى تاريخ غني ، لكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له ، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقا ل Sun Tzu أحد أبر الاستراتيجيين في العالم ، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هنالك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة ، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو ، فإنك ستقاسي من هزيمة بعد كل انتصار ، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو ، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة . (كنوش ، 2017، صفحة 7)

وتعتبر Central Intelligence Agency (CIA) وكالة الاستخبارات المركزية من أول من استخدم هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح ، إذ تصف الوكالة هذا النوع من الذكاء على أن " عملية لاقتناء

المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ، ومن ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات " ، أيضا تم تأليف كتاب " الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية " سنة 1941 من طرف Sherman Kent والذي أشار فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء (قاسم ، 2011، صفحة 15)

وبعد ذلك تنامى الاهتمام بهذا المفهوم وهذا النوع من الذكاء خاصة في القرن العشرين من خلال اهتمام شركات الأعمال العالمية والدولية المنفردة به لما له من دور حيوي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية وثقافية وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح خاصة الزبائن والنافسين والمساهمين (الطائي و الخفاجي ، 2009، صفحة 235)

ثانيا : تعريف الذكاء الاستراتيجي

أثار موضوع الذكاء الاستراتيجي اهتمام العديد من الباحثين كونه أداة مهمة في توفير المعلومات المهمة التي تحتاجها المنظمة ودعم لصنع القرارات الاستراتيجية ، سوف نقوم بطرح تعريفات مختلفة لمجموعة مختلفة من الباحثين لمحاولة الوصول إلى تعريف واضح لهذا المفهوم

عرفه Maccoby في 2001 بأنه " هو ذكاء يتميز به قادة المنظمات التجارية ويشمل خمسة عناصر أساسية: (الرؤية، التفكير النظامي، رؤية المستقبل، التحفيز، والشراكة " (Al-Azzawi & Al-Sharea, 2021, p. 4) كذلك Quarmby في 2003 حيث اعتبره بأنه الذكاء الذي يتمت به المديرون من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة (الهاشمي ، 2021، صفحة 28)

فيما أشار له Johnson في عام 2000 على أنه عبارة عن وظيفة يختص بتحليل المنافسين وفهم الاهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لهم ومعرفة قدراتهم (Al-Zu'bi, 2016, p. 234)

أما بالنسبة للباحثين Tham & kim قدما تعريفا للذكاء الاستراتيجي سنة 2002 بأنه "ما تحتاج إليه الشركة أن تعرفه على بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتهاالراهنة، واستباق وادارة التغيرات استعدادا لمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون،وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. " (سحمدي و مزيان، 2023، صفحة 142)

وأشار له Liebowitz في كتابه 2006 بأنه هو ذلك الذكاء الذي يهدف إلى تقديم معلومات ومعرفة ذات قيمة مضافة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة (Liebowitz, 2006, p. 22)

في حين أن Xu في 2007 رأى بأن الذكاء الاستراتيجي يتعلق بوجود المعلومات الصحيحة في أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، بحيث يكون هؤلاء الأشخاص قادرين على اتخاذ قرارات تجارية مستنيرة بشأن مستقبل العمل.(Xu, 2007)

أيضا وصفه Mc Dowell في كتابه 2009 هو أداة للمسؤولين الإداريين ، يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة (Mc Dowell, 2009, p. 7)

أما Kousa في 2011 ذكر أنه يشمل الذكاء الاستراتيجي جمع وتحليل البيانات البيئية وتوزيع هذه المعلومات المتعلقة باستراتيجية المنظمات (Esmaeili, 2010, p. 1046)

يصفه Sadalia وزملائه في 2021 على أنه قدرة القادة الإداريين على التعامل مع المعلومات المتاحة حول بيئة العمل واكتساب المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات، والتنبؤ، والتخطيط للمستقبل، بالإضافة إلى القدرة على التكيف في الوقت الفعلي مع التغيرات في البيئة. (Al-Ali & Ali, 2023, p. 619)

من خلال مراجعة الباحثين للمفاهيم التي تم تناولها، يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي أنه مجموعة من القدرات العقلية المميزة التي تميز قادة المنظمات بطريقة تمكنهم من الحصول على الرؤية اللازمة للواقع التنافسي وبيئة الأعمال للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بشكل صحيح، وكذلك التعامل مع التغيرات اللازمة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص وفقا للبيانات التي توفرها بيئة العمل.

من خلال التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي نجد أن النقطة التي اتفق عليها جل الباحثين هي أن هذا النوع من الذكاء سمة أو قدرة تتمتع بها جهة معينة والذين يمثلون المستوى الاستراتيجي أو المستوى الأعلى في المنظمة بما فيهم القادة والمدراء .. حيث أن هؤلاء القادة الأذكياء تتوفر فيهم جملة من الخصائص والصفات التي تعبر عن هذا الذكاء ، ويمكن تحديد بعض الخصائص للذكاء القيادي كالآتي : (طيبي، 2018، صفحة 75)

- ✓ **أنه ذكاء متعدد ومركب**: لأن الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من سمات وقدرات وعواطف، من أجل ذلك كله فإن القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكاءها القيادي الذي هو ذكاء مادي–حسابي، ذكاء إنساني–عاطفي وذكاء اجتماعي–جماعي.
- ✓ **أنه ذكاء متجاوز** : الذكاء قدرة تميز الفرد وتفرض عليه كل مرة يواجه فيها مشكلات أو تحديات في بيئة الأعمال تقديم حلول ملائمة وجديدة باستمرار ، فالثابت الوحيد في بيئة الأعمال هو التغيير ، فعلى القادة الابداع دائما وتقديم كل ما هو جديد

- ✓ **أنه ذكاء تنافسي** : يعتبر الذكاء القيادي ذكاء مبادر فهو لا يقتصر فقط على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون بل أيضا يبادر في خلق التحديات للمنافسين بطرق جديدة غير مألوفة
- ✓ أنه ذكاء إنشاء القيمة للمنظمة لما يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي بما يجعل القيادة أصلا لاملموسا من الأصول اللاملموسة التي تزايدت أهميتها في اقتصاد المعرفة وأصبحت تساهم بالقسم الأكبر من قيمة المنظمة في السوق

كما أشار الباحثين Maccoby & Scudder إلى مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في قادة الذكاء الاستراتيجي : (Maccoby & Scudder, 2011, pp. 4-5)

- ✓ يتوقعون تيارات التغيير التي ستؤدي إلى تهديدات وفرص لمؤسستهم
- ✓ المعرفة الذاتية العميقة وكذلك معرفة الآخرين
- ✓ القدرة على التصور المستقبلي
- ✓ تنمية شركاء استراتيجيين وتنفذيين وتحفيزهم على تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة
- ✓ تنفيذ الاستراتيجيات بما يتلائم مع التغيرات البيئية

فيما أشار أيضا Selth and Wesley أنه لابد من توفر بعض المهارات المطلوبة لكي يتولى الفرد شغل منصب محلل للذكاء الاستراتيجي ، سنعرض بشكل مختصر أبرز هذه المتطلبات : (Selth & Wesley , 2012, p. 3)

- ✓ **المهارات البحثية المتقدمة** :بغض النظر عن خلفيتهم الأكاديمية أو المهنية، يحتاج المحللون إلى مهارات بحثية متقدمة تتراوح بين القدرة على إجراء بحث بسيط عبر الإنترنت وصولًا إلى التلاعب بقواعد بيانات إلكترونية معقدة، دون إغفال أهمية المصادر المستخدمة.
- ✓ **المهارات الفكرية** : يجب أن يمتلك المحللون مجموعة واسعة من المهارات الفكرية التي تتجاوز مجرد الوضوح في التفكير والتعبير، تشمل هذه المهارات القدرة على صياغة وفهم الحجج المعقدة، تقييم وجهات النظر المتنافسة بموضوعية، واستخلاص استنتاجات حكيمة بناءً على الأدلة المتاحة أو بالرغم من غيابها.
- ✓ **القدرة على التحليل السريع** :يجب أن يتمتع المحللون بالقدرة على قراءة واستيعاب كميات كبيرة من المعلومات بسرعة، مع القدرة على تمييز ما هو غير ذي صلة بهدف تحديد المفيد، وفهم ما هو مهم والاستجابة لما هو عاجل.
- ✓ **مهارات التواصل** :يحتاج المحللون إلى القدرة على التواصل بوضوح واختصار، شفهيا وكتابيا لنقل نتائج تحليلاتهم بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين، سواء كانوا من صناع القرار أو الموظفين الميدانيين أو المحللين الآخرين

✓ **الفضول الفكري** : فهم يحبون استكشاف الأفكار والمفاهيم، ويبحثون دائما عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم ووصف الأحداث العالمية، كما أنهم يشككون في المعرفة المتداولة ويفضلون اقتراح طرق جديدة لفهم العالم.

III-1-2-2 فوائد وصعوبات الذكاء الاستراتيجي :

أولا : فوائد الذكاء الاستراتيجي

تبرز فوائد الذكاء الاستراتيجي في قدرته على توفير رؤى دقيقة وشاملة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات فعالة ومبتكرة، ويمكن ترجمتها في أهمية الذكاء الاستراتيجي والأهداف التي يسعى لتحقيقها .

1- أهمية الذكاء الاستراتيجي :

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي ، نجد أن الذكاء الاستراتيجي وسيلة مهمة لضمان المؤسسة تحقيق السبق والتميز على منافسيها ، ويظهر ذلك في أهميته التي نفصلها في النقاط الآتية : (GITELMAN, KOZHEVNIKOV, & CHEBOTAREVA, 2021, p. 296)

- التنبؤ بتقلبات البيئة الخارجية وسلوك أصحاب المصلحة الرئيسيين ،أو تفضيلات المستهلكين وتغيرات في المجال التنافسي وذلك لضمان تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات
- توفير المعلومات والدعم التحليلي لاتخاذ قرارات استباقية وإعداد تقارير استراتيجية باستخدام أدوات التصور المتقدمة
- تطوير الثقافة الاستراتيجية العامة للمنظمة وبيئتها الابداعية وتعزيز الاتصالات المفتوحة
- تحويل الموظفين إلى مطورين نشطين ومستخدمين للابتكارات والحلول الاستراتيجية :وهذا يعزز من دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التحليل الشامل للتغيرات في تفضيلات المستهلكين: مما يساعد في فهم السوق وتلبية احتياجاته بفعالية.
- تطوير الوعي: بما في ذلك تبادل المعرفة والخبرات والمشاريع من خلال إنشاء شبكات اتصال عالمية.
- يساهم في ضمان اتخاذ القرارات والإجراءات بناءا على التبصر والبصيرة بدلا من التركيز على الشعور الغريزي والفطرة أو على الخبرة وحدها (سحمدي و مزيان، 2023، صفحة 143)
- فهم التهديدات الناشئة واعطاء قدرة على الاستشراف للسماح بتطوير الاستراتيجيات وادارة المخاطر التي تواجهها (خالدي و مهاوة ، 2021، صفحة 130)

- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد (مطر، 2018، صفحة 18)
- يعمل كالرادار لمسح المحيط، يساعد في تحديد الأولويات بشكل أكثر حيادية في سياق المنتجات الجديدة ومجالات الاستثمار، وفي اتخاذ القرارات الصعبة التي تتطلب تقييمًا متعدد المعايير لجدوى وعواقب بعض الإجراءات (Al-Ali & Ali, 2023, p. 619)

– كما ذكرت نقاط أخرى تبين أهمية الذكاء الاستراتيجي وفقا ل (الشيخ و التاج ، 2017، صفحة 284)

- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المنظمة.
- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة
- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الإعمال العالمية والمحلية
- استشراف التغيرات البيئة أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال

2– أهداف الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى اكتشاف الفرص، تحقيق ميزة تنافسية، وتعظيم أداء المؤسسات الفردية. تشمل أهداف الذكاء الاستراتيجي ما يلي: –(Abd El Salam, Abdelmawgoud, & Moftah, 2023, pp. 55-56)

- توفير التنبؤات المبكرة والتحذيرات من التهديدات: حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي في تقديم تحذيرات مبكرة حول التهديدات المحيطة بالمنظمات، مما يتيح لها اتخاذ إجراءات وقائية.
- الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية: يمكّن الذكاء الاستراتيجي المنظمات من التخطيط والتنبؤ بالنتائج بطرق تعزز سمعتها وموقعها.
- تشكيل قناعات صانعي القرار وصياغة السياسات: يساهم في تشكيل قناعات صانعي القرار وصياغة سياسات وقرارات إبداعية بشكل مثالي.
- تعزيز جمع وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية: يعمل على تحسين عملية جمع وتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية وخلق شراكات في مجال البحث والتطوير.

- تقديم أفكار عملية لتحويل التقنيات والاختراعات إلى منتجات قابلة للتداول: يقدم أفكاراً عملية لتحويل الابتكارات والتقنيات إلى سلع تجارية.
- إنشاء رؤى إحصائية حول الأحداث المستقبلية: يوفر رؤى إحصائية حول الأحداث المستقبلية ويستخدمها كأساس لمعالجة المشكلات.
- تقديم الذكاء الاستراتيجي لمساعدة المنظمات في النظر في المخاطر الحالية والمحتملة: حيث يقدم معلومات تساعد على تقييم المخاطر الحالية والمحتملة.

تشكل هذه الأهداف إطاراداعما للذكاء الاستراتيجي مما يساعد على الفهم العميق للبيانات والمعلومات في بيئة المنظمة وبالتالي التمكن من اتخاذ القرارات المستنيرة ورسم استراتيجية وخطط فعالة ، مما يساهم في تحقيق أداء أعلى وتفوق تنافسي من خلال الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص في بيئتها

ثانيا : صعوبات الذكاء الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأسباب والتحديات التي تصعب من عمل نظام الذكاء الاستراتيجي بكفاءة وفعالية في المنظمة ويمكن ايجازها في النقاط التالية : (مقراش ، 2015، الصفحات 18-19)

- تزايد تدفق المعلومات والبيانات المتعلقة بمحيط المنظمة فهو يتميز بالتعقيد الكبير وتداخل عناصره ، بالإضافة إلى التغير المستمر فيه وعدم الاستقرار .
- يحتاج الذكاء الاستراتيجي بصفة كبيرة إلى عملية الاتصال والتي تتعقد بزيادة حجم المعلومات فهمي تتطلب تكثيف وتعقيد في شبكات الاتصال وبالتالي فهذا يؤدي إلى عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار .
- من الصعب على المنظمة القيام بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب
- إن تميز البيئة بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغير يجعل المؤسسة لا تعتمد على استراتيجية واحدة ومحاولة تجديد الأساليب في الاستجابة للتغيرات ،الأمر الذي يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الاستراتيجي
- يعد الذكاء الاستراتيجي من أصعب المتغيرات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك أن هذا النوع من الذكاء يستخدم على المستوى الاستراتيجي، و يعتبر هذا المستوى حساس جدا بالنسبة للمنظمة فهو يتعلق بقرارات استراتيجية هامة بمستقبل المنظمة ، فأي خطأ في استخدام الذكاء الاستراتيجي ينتج عنه نتائج سلبية قد تكلف المنظمة الكثير .

بينما وفقا لما ذكره (Azilal & Belgium, 2022, p. 439)، يمكن مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الذكاء الاستراتيجي والعمل به من خلال الخطوات التالية:

- تعزيز الالتزام والمشاركة الفعالة بين المسؤولين.
- توفير الدعم المالي اللازم.
- إنشاء هياكل حقيقية مخصصة لرصد ومراقبة الاستراتيجية في المنظمة.
- تعزيز الوعي الجماعي بأهمية المعلومات كأداة إدارية أساسية، مع الإشارة إلى أن الشفافية الحقيقية تكون مفيدة للجميع، وينبغي تزويد المنظمة بالموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى استفادة من جميع الفرص.
- تطوير وتقديم تدريب متقدم في تقنيات إدارة المعلومات.
- الإصغاء إلى احتياجات جميع الأطراف .
- تنظيم حلقات توعية مستمرة للموظفين بهدف تحقيق الفائدة.
- العمل على تنظيم وتحفيز وتفعيل المشاركة.

كما أشار (الهاشمي ، 2021، الصفحات 54-55) إلى أنه هناك مجموعة من المتطلبات لمواجهة الصعوبات وزيادة فعالية الذكاء الاستراتيجي :

- يتطلب الذكاء الاستراتيجي وجود هياكل تنظيمية ومستويات إدارية محددة، حيث تكون المعلومات أكثر قيمة عندما تتوفر في إطار منظم ومهيكل بواسطة كوادر ذات وظائف واضحة.
- يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى اتصال داخلي فعال، يتيح انتقال المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية دون تركزها لدى شخص واحد.
- يتطلب تنفيذ مراحل الذكاء الاستراتيجي مهارات عالية، ويجب القيام به بشكل مستمر وبجدية وصرامة.
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي القدرة على التحكم في الوقت بفعالية.
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي وجود روح جماعية قوية ومتماسكة.

III-1-3 أساسيات حول الذكاء الاستراتيجي

III-1-3-1 مبادئوأبعاد الذكاء الاستراتيجي

أولا : مبادئ الذكاء الاستراتيجي

أشار الباحث Kuhlmann إلى أربعة مبادئ أساسية للذكاء الاستراتيجي الفعال : (Kuhlmann, 2002, pp. 35-36)

- **مبدأ المشاركة** : يدرك الذكاء الاستراتيجي تعدد القيم والمصالح للجهات المشاركة وأصحاب المصلحة المشتركة في صنع السياسات، لذلك يدعم هذا المبدأ التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق مصالح الجميع .
- **مبدأ الموضوعية** : وذلك من خلال وضع تصورات متباينة بشكل أكثر "موضوعية" من خلال تقديم مؤشرات مناسبة وتحليلات وآليات معالجة المعلومات .
- **مبدأ التوسط والتنظيم** : يمكن أن يسهل التعلم المتبادل حول وجهات نظر الجهات المتنافسة وخلفيات مصالحهم توحيد وجهات النظر ، وبالتالي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات والحوارات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها.
- **مبدأ دعم القرار** : الذكاء الاستراتيجي يتطلب منتديات للتفاوض وإعداد القرارات ، حيث تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الصائبة و الرشيدة والمساعدة فيالتنفيذ الناجح لها .

ثانيا : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يرتكز الذكاء الاستراتيجي على مجموعة من الأبعاد تعمل متماسكة وبشكل متداخل ، من أجل تقديم المساعدة للمنظمة وقادتها على فهم المستقبل بما يحتويه من الفرص والتهديدات التي قد تواجهها مما يسهل على استغلالها ، ويمكن إجمال هذه الأبعاد في : (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية،الشراكة، الدافعية)

1) الاستشراف : Foresight

هو موهبة فردية يتميز بها شخص عن آخر (Al-Ali & Ali, 2023, p. 620) ، يعد بعدا فكريا يتبناه القادة الإداريون لإعداد قرارات استباقية للمستقبل، بناءًا على رؤيتهم لما يحدث من أحداث في بيئة الأعمال المليئة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي على أساسها يمكن إعداد استراتيجيات تؤمن المستقبل المنشود للمنظمة (Alshaar, 2023, p. 65)،كما يرتبط الاستشراف بالقدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل، وتوقع الفرص والتهديدات الجديدة، وهو منهج يقيّم الأحداث الماضية والحالية لتقديم تنبؤات حول ما سيعتمد عليه المستقبل أو كيفية استمرار التطورات الديناميكية من الماضي إلى المستقبل. (الصعوب و الكساسبة، 2021، صفحة 997)، وتظهر أهمية هذا الجانب في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية : (Al-Rawashdeh & Alobidyeen, 2020, p. 31)

- تبني توقعات في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم

- نجاح القادة في تبني السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، و استشعارالتغييرات البيئية بشكل قوى غير مرئي.
- توفير طاقة استقرائية استنتاجية تتيح للقائد بتطوير استراتيجيات تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- فهم القادة للعمليات التنظيمية وتعزيز اختياراتهم وزيادة معرفتهم وخبرتهم العملية

2) التحفيز والدافعية Motivation

تشير الدافعية الى حاجة او رغبة تنشط السلوك نحو القيام أو انجاز هدف معين ، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الافراد العاملين (الهاشمي ، 2021، صفحة 51) ، أما التحفيز يتعلق بدفع الأفراد لتركيز جهودهم نحو تحقيق هدف معين ورؤية مشتركة ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك دافعية الاخرين ، والتحفيز يتضمن قدرة القائد على تنفيذ أهداف وخطط المنظمةعن طريق تشجيع وإلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أداء مرتفع (Abuzaid , 2017, p. 885)

3) الشراكة Partnership

الشراكة هي القدرة على تشكيل تحالفات استراتيجية مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات ، ويسعى القادة الذين يمتلكون الذكاء الاستراتيجي إلى تشكيل تحالفات لتحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل دوافع إنشاء التحالفات والشراكات دخول السوق، وتحفيز المنتج والسوق، وبنية السوق، وتعزيز مهارات العاملين، بالإضافة إلى ذلك تساعد الشراكة في تعزيز الثقة والالتزام بين الشركاء والقدرة على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم، وتبادل المعلومات وتصميم منتجات جديدة (Alshaar, 2023, pp. 66-67)

بالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على دمج الاستشراف، الشراكة والتحفيز والدافعية، هذه الأبعاد تكمل بعضها البعض لتزويد المنظمة بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل، فهم الأنظمة المعقدة، بناء علاقات استراتيجية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وعليه توفر هذه الأبعاد إطارا متكاملا يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات باتخاذ قرارات مدروسة، وتعزيز قدرتها على النجاح والاستدامة في بيئة متغيرة.

III-1-3-2 مراحل وخطوات الذكاء الاستراتيجي :

ما يعرف بدورة الذكاء الاستراتيجي التي عبارة عن عملية دائرية ومتكررة لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تلبي أهداف المستخدم، تتكون من مجموعة من المراحل التي تحدث بشكل متسلسل ودوري ، وتشمل

التخطيط، والجمع، والمعالجة والتحليل، والنشر والاستغلال، والتغذية الراجعة، وهي كما يلي : (Marín، 2021، الصفحات 69-70)

- **التخطيط**:المرحلة الأولى من دورة الذكاء هي تخطيط الإجراءات ، يتضمن ذلك تحديد احتياجات العميل، وتحديد المتطلبات، وتطوير خطة لتوليد المعلومات بطريقة صحيحة، كما يجب أن يكون هناك هدف محدد ويجب توضيح ما يراد تحقيقه.
- **جمع المعلومات**: المرحلة الثانية تتعلق بجمع البيانات سواء من داخل أو خارج المنظمة، ستبدأ هذه المرحلة بتصنيف أولي والتحقق من صحة المعلومات المجمعة وربطها بشكل أولي، ومن الضروري تحديد أين (المصادر) وكيف (الإجراءات) سيتم الحصول على البيانات والمعلومات، وذلك بناءا على الأهداف المطلوبة وبعد تقييم احتياجات الذكاء.
- **المعالجة والتحليل**: المرحلة الثالثة تتضمن تحويل المعلومات المجمعة إلى شيء يمكن استخدامه ، أي تحويلها إلى معلومات مفيدة من خلال تفسيرها، وهي مهمة تعتمد بشكل كبير على قدرات وخبرة المحلل، ويجب أن تلبي جميع التقارير المنتجة الهدف أو الحاجة المحددة خلال مرحلة التخطيط.
- **النشر والاستغلال**: المرحلة الرابعة هي المرحلة التي يتم فيها نشر المعلومات المتوصل إليها وتقديمها للمستخدم، حيث إذا لم يتمكن المستخدمون من الوصول إليها في الوقت المناسب أو لم يتمكنوا من استخدامها، فستكون كل الجهود غير مجدية ولن يتم تحقيق الهدف المحدد، مما يجعل استغلالها غير قابل للتنفيذ.
- **التغذية الراجعة**: المرحلة النهائية هي مرحلة تقييم ومراقبة العملية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التغذية الراجعة التدريجية وتقييم ما إذا كانت العملية قد أشبعت وغطت احتياجات العملاء، أو إعادة النظر فيها إذا كانت هناك أي أخطاء حالت دون إغلاق دورة الذكاء بنجاح.

نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي يتضمن مجموعة متكاملة من المراحل التي تبدأ بالتخطيط وتحديد الأهداف، ثم جمع وتحليل المعلومات، وتنتهي بنشر الرؤى واستغلالها، والتغذية الراجعة في النهاية تضمن تحسين العمليات وتعديل الاستراتيجيات بناءا على النتائج التي تحققت، مما يجعله دورة متكررة تسهم في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة .

III-1-3-3 مداخل تفسير الذكاءالاستراتيجي

1- المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي :

النهج الوظيفي يشبه النموذج العسكري التقليدي، وفقا لهذا المدخل نادرا ما يتم تبادل المعلومات واستخدامها على نطاق واسع بين المستويات الإدارية الأخرى داخل هذا النوع من المنظمات (Xu, 2007, p. 5)، يظهر هذا النهج في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار بيد كبار المدراء التنفيذيين، أما باقي الأقسام داخل المنظمة فتسعى لجمع المعلومات اللازمة لأنشطتها بشكل مستقل عن الأقسام الأخرى، مما يؤدي إلى أن القرارات التشغيلية تتأثر برؤية المدير التنفيذي وتخضع لتصوراته. (الهاشمي ، 2021، صفحة 42) ، وهناك عوائق في النهج الوظيفي تمنع تبادل واستخدام الذكاء الاستراتيجي لتشكيل المستقبل : (Xu, 2007, p. 5)

- يتم تشكيل وتفسير البيانات والمعلومات من قبل الأقسام أو الوظائف المحددة داخل المنظمة، لذلك لا يتم إجراء تحليل إداري عام أو تفسير واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام والوظائف.
- لا يوجد أي عملية واضحة أو أدوات فعّالة لتبادل المعلومات بين الوظائف المختلفة، وحتى عندما تستخدم الأدوات قد لا يتم اعتمادها بسبب ثقافة احتكار المعلومات، كما أن العديد من المديرين في الشركات الوظيفية يرون أن قيمة الذكاء الاستراتيجي محدودة في مجالات مثل: تقييم المنافسين، وتقييم التقنيات الجديدة

2- المدخل العملي للذكاء الاستراتيجي :

على عكس المدخل الوظيفي يركز المدخل العملي على أن مسؤولية اتخاذ القرارات لا ينبغي أن تقتصر على عدد محدود من المدراء التنفيذيين في مستوى الأقسام، بل يجب أن يشارك العاملون في كل قسم بآرائهم حول مستقبل المنظمة ويساهموا في صنع القرارات خاصةً في البيئات التنافسية المتغيرة (كنوش ، 2017، صفحة 15)، وحدد Xu بعض النقاط الأساسية و الافتراضات التي يعتمد عليها هذا المدخل ، وهي : (Xu, 2007)

- لا تقتصر المعرفة أو مسؤولية اتخاذ القرار على قمة المنظمة فقط، ويجب تنظيم الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجات وحدات الأعمال والمديرين العامين الآخرين.
- تبادل الذكاء الاستراتيجي بدلاً من معالجته مركزيًا يشجع على تنوع التفسيرات والآراء حول المستقبل، وهذا أمر حيوي في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في الصناعات والأسواق والعملاء، بحيث لا يمكن لمجموعة واحدة من كبار التنفيذيين التعامل مع الإشارات المتنوعة من بيئة الأعمال أو دمجها بشكل صحيح في طرق تفكير جديدة حول استراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية.

- تتيح برمجيات إدارة المعلومات الوصول إلى مصادر متنوعة من الذكاء الداخلي والخارجي لفِرق المديرين الذين يعملون على مشاكل وقضايا مشتركة في أي مكان وفي أي وقت.

التحدي لا يكمن في حصر الذكاء الاستراتيجي على قمة المؤسسة أو في تقسيم المعلومات إلى أجزاء منعزلة، بل في توزيع المعلومات بشكل واسع عبر المنظمة، في هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي جزءا من الثقافة المعلوماتية الأساسية للشركة بدلامن أن يتم إدخاله كوظيفة إضافية.

III–2 الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي أصبح أداة حيوية للمنظمات في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية، يركز هذا النوع من الذكاء على جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، العملاء، والتوجهات الصناعية بهدف فهم البيئة المحيطة وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة، من خلاله تتمكن المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

III–2–1 الذكاء التنافسي : من الجذور التاريخية إلى الأهداف المعاصرة

III–2–1–1 ظهور الذكاء التنافسي

أولا : التطور التاريخي للذكاء التنافسي

مفهوم الذكاء التنافسي له تراث غنيويمكن تتبعه عبر أكثر من 5000 عام من التاريخ الصينيويشير المؤلفون إلى أمثلة في مختلف الأديان والسياقات التاريخية في الصين التي تناولت مفاهيم الذكاء، كذلك العديد من النصوص والمقالات المتعلقة بالذكاء التنافسي تشير إلى عملSun Tzu الذي كتب قبل حوالي 2400 عام كتاب "فن الحرب"، وهو نص أساسي يقدم وصفًا تفصيليا لكيفية تطوير الذكاء للاستخدامات العسكرية، حيث استشهد العديد من مؤلفي الذكاء بفريدريك العظيم الذي قيل مرة إنه "يمكن التسامح مع الهزيمة، ولكن لا يُغتفر أن تؤخذ على حين غرة " لا يمكن للذكاء التنافسي أن يوقف الهزيمة ولكن على الأقل يجعل المنظمات لا تتفاجئ به. (Calof & Wright, 2008, p. 718)

يشير السجلات التاريخية إلى وجود أنشطة تجارية لجمع المعلومات حتى في وقت أبكر، فقد استخدم الإمبراطور البيزنطي Justinian الأول (483-565) في القرن السادس رهبانا لسرقة ديدان الحرير من الصين في محاولة لفهم كيفية صنع الحرير و التعرف على مهاراتهم، وعلى الرغم من أن هذا يعتبر مثالًا أكثر على ما يُعرف الآن باسم "التجسس الصناعي" أكثر من كونه ذكاءً تنافسيًا، إلا أنه يُظهر مدى قدم الجهود المبذولة لمسح البيئة من أجل الحصول على معلومات تمنح المنظمات أو الدول ميزة تنافسية. (Calof & Wright, 2008, p. 718)

كما أن صناعة الشاي البريطانية لها جذورها في الذكاء التنافسي وتعود إلى عام 1615، حيث تم إرسال السيد R.L. Wickham الذي عمل كوكيل لشركة الهند الشرقية الإنجليزية إلى الصين لجمع المعلومات الاستخباراتية، ونقل أهمية الشاي وإمكانيته في الإسهام في الاقتصاد البريطاني، فتعلم عن إنتاج الشاي الصيني على مدى عشر سنوات، ثم بفضل العديد من الاختراعات مثل صناديق الشاي وصناديق الشحن تمكن من بدء صناعة الشاي بنجاح في بريطانيا. (Calof & Wright, 2008, p. 718)

يذكرنا Wright وآخرون بأن الذكاء التنافسي ليس مفهوما جديدا وهذا يتضح من المعلومات الدقيقة التي قدمها Nathan Rothschild's، والتي مكّنته من تحقيق ثروة في بورصة لندن بعد معركة واترلو Waterllo في عام 1815، حيث استغل المعلومات المزيفة في السوق وقام بشراء الأسهم وصحح السوق هذه الأخبار فيما بعد مما ساعد Rothschild's على تكوين ثروته.

في القرن التاسع عشر وتحديدا في عام 1970، تم الاعتراف بالذكاء التنافسي كعملية أخلاقية بديلة لمصطلح "التجسس الصناعي" من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أصبح الذكاء التنافسي أداة هامة في ضبط العمليات ودعم اتخاذ القرارات، ومع مرور الوقت انتشر استخدامه بين كبرى المؤسسات الصناعية الأمريكية بما في ذلك شركات الصناعات الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، وصناعة الدراجات، التي رأت في ممارسة الذكاء التنافسي وسيلة فعّالة للتنافس في بيئة سريعة التغير (سبع، 2023، صفحة 47)

في حين يذكر اليوم أن 87% من جميع الشركات الكبرى بغض النظر عن مواقعها، تمتلك هذا الذكاء الذي يعتبر جد مهم لتمكين المنظمات للوصول لما تطمح له مقارنة بمنافسيها، رغم أن التطبيق التجاري للذكاء التنافسي كما نعرفه كان موجودًا منذ ما لا يقل عن 5000 عام إن لم يكن أكثر. (Calof & Wright, 2008, p. 719)

ثانيا : مفهوم الذكاء التنافسي

في ظل البيئة الحالية التي تشهد تغيرات سريعة تؤثر على جميع الأعمال، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، أصبح من الضروري أن تكون المنظمات استباقية؛ إذ يتطلب ذلك مراقبة مستمرة للتغيرات داخل المنظمة وخارجها، بالتالي يمثل التنبؤ بالتغيرات نقطة ارتكاز أساسية مما يستدعي من المنظمات تعديل استراتيجياتها للحفاظ على مكانتها في السوق، وإحدى الطرق التي تمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات والاستفادة من التغيرات هي الاعتماد على الذكاء التنافسي. (سبع، 2023، صفحة 48)

في هذا السياق يظهر مفهوم الذكاء التنافسي كأداة رئيسية تساعد المنظمات في تحليل البيانات وفهم ديناميكيات السوق، فيما يلي سنقدم تعريفات متعددة للذكاء التنافسيالتي تفسر هذا المفهوم :

اقترح Calofو Skinner في 1998تعريفا مناسبا للذكاء التنافسي بأنه : توصيات قابلة للتنفيذ ناتجة عن عملية نظامية تتضمن التخطيط، الجمع، التحليل، ونشر المعلومات حول البيئة الخارجية للفرص أو التطورات التي قد تؤثر على الوضع التنافسي لشركة أو دولةما (Tahmasebifard, 2018, p. 2) ، حيث ركز على عمليات الذكاء التنافسي

يرى McGonagle & Vella في 1999أن الذكاء التنافسي هو استخدام المصادر العامة لتحديد وتطوير البيانات التي يتم تحويلها بعد ذلك إلى معلومات ذات معنى عادة عن المنافسة، والمنافسين، وبيئة السوق. (Ezenwa, Stella, & Agu , 2018, p. 28) ، هذا التعريف سلط الضوء على المصادر الأساسية لجمع البيانات من البيئة

تم توضيحه من خلال Dishman & Pearson في 2003 على أنهعملية معرفة ما يفعله المنافسون :حيث تتعلق بالبقاء خطوة واحدة أمامهم من خلال جمع المعلومات عن المنافسين، وتطبيقها بشكل مثالي في التخطيط الاستراتيجي على المدى القصير والطويل. (Pellissier & Nenzhelele, 2013, p. 2)، حيث بين أن غاية الذكاء التنافسي خدمة التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المنظمة بشكل عام.

أما بالنسبة ل Fitzpatrick & Burke من منظورهما بأنه عملية منهجية تبدأها المنظمات لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين والبيئة الاجتماعية–السياسية والاقتصادية العامة للمنظمة، والهدف الرئيسي من برامج الذكاء التنافسي هو استخدام مصادر معلومات مختلفة لزيادة تنافسية المنظمة مع تقليل الميزة التنافسية للمنافسين (Colakoglu, 2011, p. 1616) ، ربط المفهوم بالعمليات والمصادر التي لابد في الأخير أن تحقق السبق على المنافسين.

تعرفه جمعية محترفي الذكاء التنافسي SCIP هي منظمة عالمية غير ربحية تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية لدعم وتطوير مهنة الذكاء التنافسي تضم الجمعية أكثر من 7000عضو من 64 دولة بأنه عملية جمع المعلومات بشكل أخلاقي حول نقاط الضعف والنوايا للمنافسين التجاريين، ونشر هذه المعلومات بشكل محكم لصناع القرار. (MATEI & RADU, 2012, p. 298)، أضاف البعد الأخلاقي حيث لابد من جمع المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية.

كما يعد الذكاء التنافسي جهد منهجي، مستهدف، وأخلاقي لجمع، وتوليف البيانات وتحليل المنافسة، الأسواق، والبيئة الخارجية في الوقت المناسب من أجل إنتاج رؤى قابلة للتنفيذ لصناع القرار. (Pellissier & Nenzhelele, 2013, p. 3)

من جهة اعتبره Wright في 2009 على أنه العملية التي من خلالها تجمع المنظمات المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية، وتستخدمها في التخطيط واتخاذ القرار بهدف تحسين الأداء (Pellissier & Nenzhelele, 2013, p. 4)

وفقا لقاموس المصطلحات التشيكي الذي أعده Šmejkal في 2010 وصفه بأنه استطلاع ومراقبة وتقييم البيئة التنافسية (الشركات، المنظمات) لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، بالإضافة إلى جمع المعلومات ومراقبة عناصر بيئة المنظمة مثل السوق، الدولة، القوانين والتشريعات، والسياق السياسي والديموغرافي، من ثم تحليل وتوليف البيانات وتحويلها إلى معرفة استراتيجية، مما يتيح للمنظمات التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتوظيفها لصياغة استراتيجيات فعالة في علاقاتها مع البيئة التنافسية. (Stefanikova, Rypakova, & Moravcikova, 2015, p. 670)،

وقد قدم Du Toit في2015تعريفا استنادا إلى تحليل 338. مقالا عن الذكاء التنافسي بين عامي 1994 و2014، وجاء التعريف كالتالي: أنه عملية أو ممارسة تنتج وتنشر ذكاء قابلا للتنفيذ من خلال التخطيط، جمع المعلومات وتحليلها بشكل قانوني وأخلاقي من البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية، من أجل مساعدة متخذي القرار في عملية اتخاذ القرار وتوفير ميزة تنافسية للمنظمة. (Tahmasebifard, 2018, p. 3)

بنظرة تحليلية لهاته التعريفات نجد أنها أغلبها اتفقت حول نقاط مشتركة فيما يخص الذكاء التنافسي ، حيث أنه يعتبر أداة حيوية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، فهو يتسم بالاستباقية والقدرة على التنبؤ بالتحولات المستقبلية من خلال التحليل المستمر للمعلومات ، كما يعتمد على الدقة والتكامل في جمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية مع التركيز على المنافسين، مع الالتزام بالجانب الأخلاقي والقانوني في عملية الجمع، ويتميز أيضا بالديناميكية والمرونة في التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، وأخيرا يسهم في دعم المسؤولين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يعزز مكانة المنظمة في بيئتها التنافسية.

استنادا إلى ما تقدم من طرح لمختلف التعاريف حسب تصورات مختلفة للباحثين ، يمكن القول بأن الذكاء التنافسي هو أداة فعالة للمنظمة تمكنها من ترصد التغيرات البيئية والتنافسية لاقتناص الفرص ومجابهة التهديدات ،وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول السوق والمنافسين ونشرها في الوقت المناسب لصناع القرار من أجل خلق الميزة التنافسية وتحقيق السبق على المنافسين.

وقد حددت بعض الخصائص التي تزيد من فعالية عملية الذكاء التنافسي ، والتي هي : (Bose , 2008, p. 512)

- **الدقة** :يجب تقييم جميع المصادر والبيانات بدقة لتجنب الأخطاء التقنية أو سوء الفهم المحتمل.
- **الموضوعية** :ينبغي أن تكون عملية التقييم خالية من التحيزات الشخصية، مع ضمان مصداقية عالية.
- **قابلية الاستخدام** :يجب أن تكون نتائج عملية الذكاء التنافسي سهلة الفهم والتطبيق الفوري.

- **الملاءمة** :تتعلق بمدى توافق المعلومات مع احتياجات متخذ القرار، وتساعد في توضيح الظروف المحيطة به.
- **الاستعداد** :يجب أن تتيح أنظمة الذكاء التنافسي استجابة سريعة لاحتياجات ومتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة على جميع مستويات المنظمة.
- **التوقيت** :ينبغي أن يتم تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبما يتوافق مع الظروف التي يواجهها متخذ القرار.

III-2-1-2الذكاء التنافسي ذخيرة وسلاح المنظمة

أولا : أهمية الذكاء التنافسي :

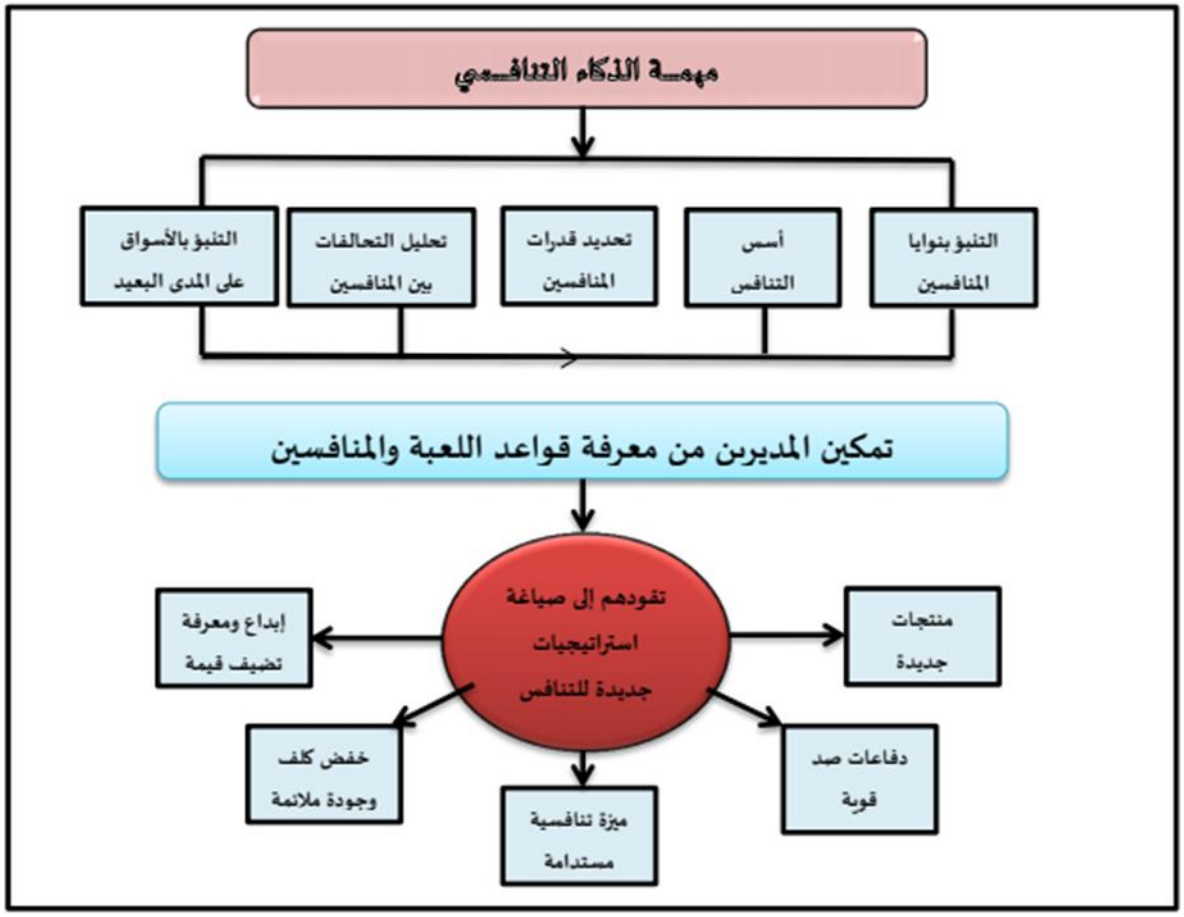
يمكن تفسير ظهور هذا المجال بسبب الانفجار المعلوماتي الذي يتميز بتزايد توفر المعلومات، وانتشار قواعد البيانات التجارية في جميع أنحاء العالم، ومن بين الأسباب الأخرى لهذا النمو الطبيعة المتغيرة للعصر الذي نعيش فيه والذي يتميز بالتغيرات السياسية والاجتماعية الكبرى والتسارع في وتيرة الأعمال، وزيادة المنافسة العالمية من منافسين جدد، والمنافسة الأكثر شراسة والتغيرات التكنولوجية السريعة، حيث أنه لم يحدث من قبل أن ظهرت العديد من الفرص أو المخاطر في آن واحد في الواقع، بحيث تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات بطريقة غير ملحوظة ولكن مدروسة بالتعامل مع الأعمال الاقتصادية وكأنها حرب اقتصادية والتعامل بوسائل أكثر حدة، فتقوم هذه الشركات بمراقبة منافسيها والتحقيق معهم بشكل منهجي، مع استخدام جميع الموارد المتاحة لديها للتفوق على منافسيها الحاليين أو المحتملين، فنجد إن الذكاء التنافسي أصبح "أحدث سلاح في الحرب العالمية الاقتصادية"، حيث ترى العديد من الاقتصادات الناشئة أنه وسيلة لكسب الحروب الاقتصادية ضد الدول الأكبر والأكثر تصنيعا، وذلك من خلال استخدام الذكاء بدلا من الأسلحة فتتمكن هذه الدول من تحويل المعلومات الخام إلى ذكاء مفيد لتعزيز وضعها الاقتصادي. (Toit, 2003, p. 113)، وتتحدد أهمية جوانب الذكاء التنافسي : (حمد ، 2020، الصفحات 167-168)

- الذكاء التنافسي يمثل جزءا أساسيا من التعلم التنافسي والمعرفة السوقية، إذ يدعم صناعة القرارات التنافسية بناءا على الحاجة المتزايدة للمنظمات لجمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالمنافسين بشكل منهجي، ويوضح أيضا أسباب نجاح بعض المنظمات في تحقيق مراكز متقدمة وفشل أخرى رغم توفر الموارد، مما يؤكد أهمية الذكاء التنافسي كأساس لاستراتيجيات ناجحة ويقلل من مخاطر الفشل في التنبؤ بقوى السوق.

- علاوة على ذلك يعتبر الذكاء التنافسي أداة ذات قيمة مضافة في تطوير منظمات الأعمال، أبحاث السوق، والتخطيط الاستراتيجي، ويمنح المديرين فهما أعمق حول ما يخطط المنافسون لفعله ويطور معرفتهم بالسوق، ويعزز العلاقة بين وظائف المنظمة مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين .
- يلعب الذكاء التنافسي دورا محوريا في إعادة هيكلة الأنظمة التنظيمية للحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.
- يمكن لنظام مصمم جيدا للذكاء التنافسي أن يساعد الشركات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك في تحديد نوايا وقدرات منافسيها، وأيضا تحديد مدى المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة ,Stefanikova) Rypakova, & Moravcikova, 2015, p. 210)

ويمكن توضيح أهمية الذكاء التنافسي للمنظمة في الحصول على مختلف المعلومات حول البيئة الخارجية فيما يلي:

الشكل (18):مضمون مفهوم الذكاء التنافسي



المصدر: (سبع، 2023، صفحة 52)

ثانيا : أهداف الذكاء التنافسي:

المنظمات التي تمتلك القدرة على الظهور أقوى في الظروف الاقتصادية الصعبة هي تلك التي تقوم على بناء تنظيم صحيح للذكاء التنافسي، تستند في خطط أعمالها الجديدة إلى القيمة والابتكار والاستراتيجية التنافسية الصحيحة، يليها التنفيذ الناجح وتحقيق النجاح في السوق، يتم التركيز هنا على أهمية وجود أساس من الذكاء التنافسي المنظم بشكل صحيح (du Plessis & Gulwa, 2016, p. 1) وذلك لما يحققه هذا الأخير من أهداف : (Ben sassi, Frini, Karaa, & Kraiem, 2016, p. 598)

- زيادة المهارات التحليلية للمديرين والقدرة على توقع تحركات الجهات الأخرى في بيئة الأعمال.
- تبادل الأفكار والمعرفة داخل المنظمة لتطوير أفكار أو معرفة جديدة أو دمجها في المنظمة.
- اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين ودعم بدء أعمال جديدة.
- تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطة وسلوك المنظمة.
- تحديد وتحليل المواقف سواء من المنافسين أو العملاء أو الموردين أو غيرهم التي تطورت إلى نجاحات أو إخفاقات.
- إظهار الفرص والمشاكل التجارية التي ستتيح استراتيجيات استباقية.
- توفير الأساس للتحسين المستمر.
- تسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين.
- تحسين فهم التأثيرات الخارجية.
- تحديد واكتشاف الاتجاهات السوقية والفرص، والقوى والمخاطر والتهديدات.
- معالجة ودمج البيانات والمعلومات لتوفير معرفة جديدة عن المنافسين والعملاء والموردين.
- التنبؤ بتطورات بيئة الأعمال (إجراءات المنافسين، ومتطلبات العملاء) وكذلك التأثيرات الناتجة عن التغيرات السياسية.
- زيادة الإيرادات وتقليل النفقات.
- تطوير خطط مناسبة للتنافس بنجاح.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- توفير معلومات مفيدة ودعم أفضل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مع تقليل وقت اتخاذ القرار.

الهدف النهائي للذكاء التنافسي هو صياغة قرارات سليمة مستندة إلى حقائق ومنطقية للتنفيذ، مما يعني أن عملية الذكاء التنافسي يجب أن تصبح جزءا أساسيا من بنية المنظمات، وقد تم تحديد الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة إلى الذكاء التنافسي كما يلي: (Stefanikova, Rypakova, & Moravcikova, 2015, p. 210)

- سرعة الأعمال تتزايد بسرعة ويجب اتخاذ القرارات بسرعة أكبر ومع موارد أقل، وبالتالي يمكن للمنظمات مواكبة هذه السرعة الجديدة من خلال الإدارة الفعالة والذكاء التنافسي.
- يواجه المديرون فائضا من المعلومات، حيث تعتبر المعلومات قوة ومع ذلك تصبح لا قيمة للمعلومات إذا لم تكن ذات صلة وفي الوقت المناسب ودقيقة وموثوقة، فالذكاء التنافسي لديه القدرة على تحليل وتقييم المعلومات المجمعة وتقديم الأكثر صلة وجودة.

III-2-2عملية الذكاء التنافسي

III-2-2-1 خطوات الذكاء التنافسي

تتطلب عملية تحويل البيانات إلى ذكاء تنافسي إلى مجموعة من الخطوات والمراحل يمكن اجمالها بأربع مراحل، وهي: التوجيه، الجمع، المعالجة، والتوزيع، وفيما يلي مناقشة لكل مرحلة :

1. **التخطيط والتوجيه:** هو إدارة الجهد الكامل للذكاء التنافسي(CI) من تحديد الحاجة إلى البيانات إلى تسليم منتج الذكاء، يعد بداية ونهاية الدورة: البداية لأنه يتضمن وضع متطلبات محددة، والنهاية لأنه ينتج ذكاءً مكتملًا يدعم صناع القرار ويولد متطلبات جديدة (Farrell, 2007, p. 23)، حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق الذكاء التنافسي بما يتماشى مع الهدف منه، وكذلك تحديد المعلومات الضرورية، وفترة استخدامها، ومدى صلاحيتها (علوان، 2021، صفحة 1101) ،فيما يلي بعض الأنشطة المرتبطة بمرحلة التوجيه في دورة الذكاء التنافسي : (Farrell, 2007, pp. 23-24)
   - معرفة كيفية تحديد والحصول على احتياجات الذكاء لصناع القرار.
   - تطوير أو استخدام قنوات اتصال لاستنباط الذكاء التنافسي.
   - معرفة الهيكل التنظيمي والثقافة والبيئة بالإضافة إلى المصادر الرئيسية للمعلومات.
   - صياغة احتياجات الذكاء في دورة الذكاء التنافسي.
   - معرفة القدرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
   - إجراء تحليل الفجوات في موارد المعلومات.

2. **جمع المعلومات** : تشمل أنشطة جمع المعلومات تحديد جميع المصادر المحتملة للمعلومات، ثم البحث وجمع البيانات المناسبة بطريقة قانونية وأخلاقية من جميع المصادر المتاحة ووضعها في شكل منظم (Nasri, 2011, p. 56)، يعتمد اختيار الموارد والمصادر على نوع البيانات والمعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى عوامل مثل التكلفة، والتوافر، وسهولة معالجة الموارد، وجودة المعلومات وكميتها. (علوان، 2021، صفحة 1102)، يجب على جامعي البيانات التمييز بين البيانات الأولية والثانوية، فالبيانات الأولية تأتي مباشرة من المنافس أو من الأشخاص الذين يعرفون عن المنافس وهي الأساس في تجميع صورة عن وضع المنافس، حيث يمكن من خلال ممارسة الأعمال التجارية أن يكون المدراء التنفيذيون والموظفون الذين يتعاملون مع أطراف خارجية قادرين على جمع معلومات قيمة من خلال علاقاتهم المهنية والشخصية، يؤكد Wilkins أن حيثما يتم تبادل الأموال، تتاح المعلومات علنا؛ لذلك يُقترح أن تكون التقارير السنوية، والاتصالات مع المساهمين، خطابات المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا، محتوى مواقع المنافسين على الويب، براءات الاختراع ونتائج السجل التجاري. (Farrell, 2007, p. 24)

بالنسبة للمصادر الثانوية وفقا لWilkins ، فهي تأتي من مصادر معلومات غير مباشرة وتلعب الإنترنت دورا هاما في جمع البيانات الثانوية،تشمل المصادر الثانوية الأخرى:الصحف، المجلات التجارية، والوسائط المطبوعة الأخرى، تقارير المحللين وآراء الخبراء (Farrell, 2007, p. 25)، ويمكن تلخيص مصادر المعلومات لعملية الذكاء التنافسي في الجدول التالي :

جدول(05):مصادر المعلومات لعملية الذكاء التنافسي

مصادر عبر الانترنت	مصادر مباشرة	مصادر سرية
– موقع المنظمة	– التسعير وقوائم السعر	– توظيف الموظفين السابقين
– التقارير السنوية	– الحملات الإعلانية	– التحدث مع الباعة
– البيانات الصحفية	– العروض الترويجية الخاصة	– مقابلات الزبائن
– تقارير المحللين	– الكتيبات ومجموعات المبيعات	– حضور الندوات أو المؤتمرات الخاصة
– التقارير الحكومية	– شراءمنتجات المنظمة المنافسة	– حضور المناسبات الاجتماعية
– عروض على الأنترنت	– معارض تجارية	
– طلبات براءات الاختراع		

المصدر: (فرحات و خليفي ، 2017، صفحة 200)

3. **المعالجة** :تتضمن تحويل الكم الهائل من المعلومات التي تم جمعها إلى شكل قابل للاستخدام بواسطة المحللين، أي تحليل وتحويل المعلومات الأساسية إلى ذكاء مكتمل. ويشمل ذلك دمج وتقييم وتحليل جميع البيانات المتاحة التي غالبًا ما تكون مجزأة أو حتى متناقضة، وهناك ستة مكونات تحدد فائدة البيانات وهي: الصلة، الحقيقة، الفهم، الكفاية، الأهمية، والتوقيت ، تتوفر العديد من الأدوات والنماذج التحليلية التي يمكن استخدامها لتحليل البيانات التي تم جمعها مثل : بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT ، كذلك المقارنة المعيارية التي تسمح للمنظمة بقياس نفسها مقابل الممارسات القائمة حيث تسمح بتحليل وضع المنظمة الحالي وتحديد ما يجب فعله لتحقيق الموقع المطلوب في السوق، فيما يلي بعض الأنشطة المرتبطة بمرحلة المعالجة في دورة الذكاء التنافسي: (Farrell, 2007, p. 27)

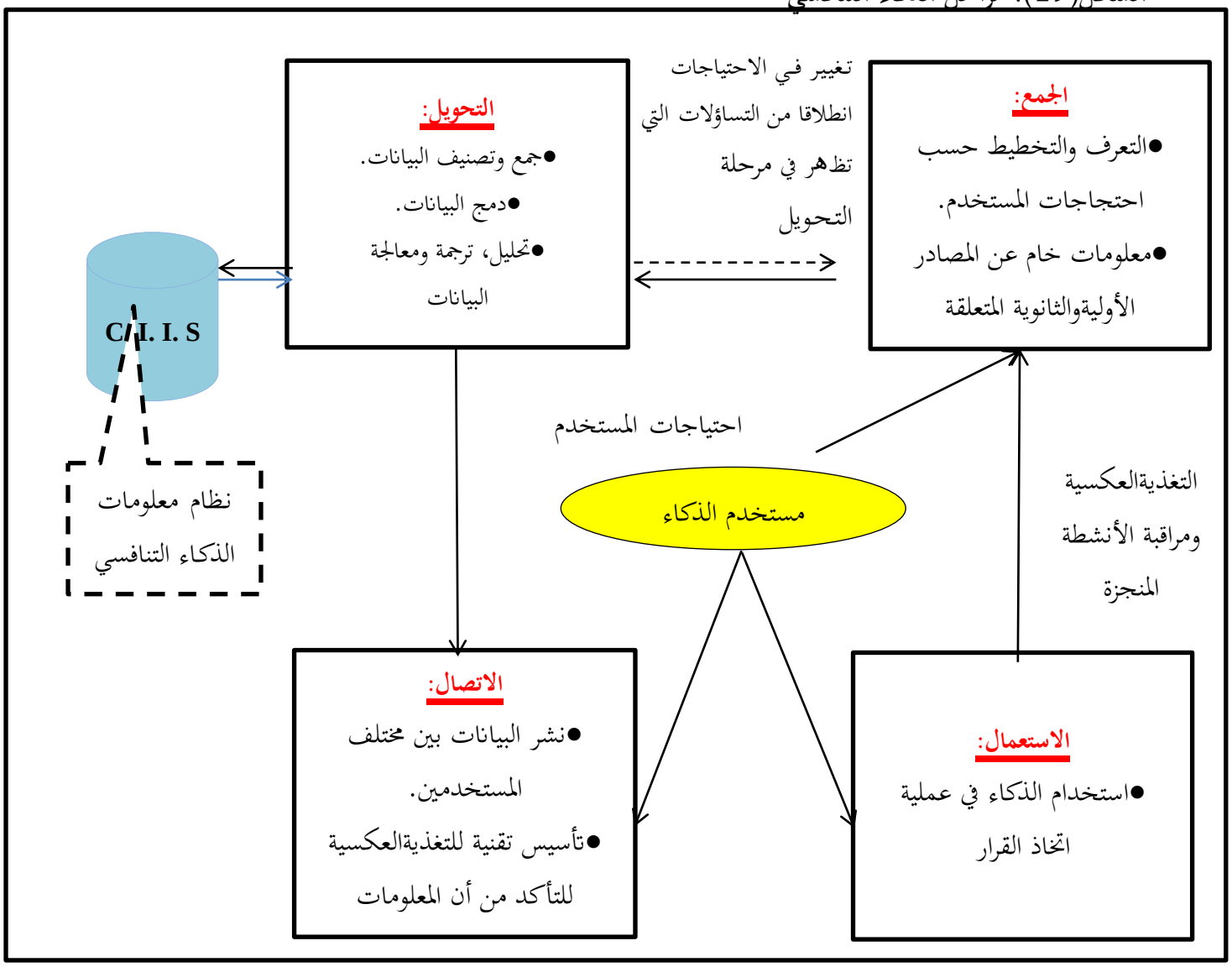
- تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل مبتكر.
- استخدام الاستدلال الاستقرائي والاستنباطي.
- الحصول على نظرة عامة على النماذج التحليلية الأساسية، وتقديم نماذج مثيرة وجذابة تستنبط فكرة الاكتشاف في التحليل بدلاً من النهج الجاف.
- معرفة متى ولماذا يتم استخدام تحليل الشخصية، التحليل المالي، التحليل الاقتصادي، التحليل المحاسبي، تحليل الاتجاهات، تقييم المخاطر، التحليل الكمي والنوعي، مخططات التأثير، تحليل الفرص، وتحليل الأحداث.

4. **نشر المعلومات** : كآخر خطوة في عملية الذكاء التنافسي، وتترجم في المنتج النهائي أو الذكاء التنافسي الذي يتم توصيله إلى صانعي القرار بصيغة سهلة الفهم، غالبا ما يتخذ التواصل بالنتائج شكل تقرير، أو لوحة تحكم، أو اجتماع (Nasri, 2011, p. 56)، يعتمد نشر الذكاء التنافسي بشكل متزايد على التكنولوجيا، حيث أن البريد الإلكتروني هو الأكثر فائدة في الحالات الحساسة من حيث الوقت، كما أن هناك أهمية أكبر لاستخدام الشبكة الداخلية (إنترانت) لتوزيع الذكاء التنافسي حيث إنها مفيدة لتسهيل مجموعات النقاش عبر الإنترنت بين الزملاء بسرية وأمان، ويمكن ايجاز بعض الأنشطة المرتبطة بمرحلة النشر في دورة الذكاء التنافسي كالتالي : (Farrell, 2007, pp. 28-29)

- استخدام مهارات العرض المقنعة.
- تنظيم النتائج ونقلها بحزم ودبلوماسية.
- استخدام تنسيق أو وسائط مناسبة لكل مستخدم نهائي

في الأخير يمكننا استنتاج إن مراحل الذكاء التنافسي تتسم بالتسلسل والتكامل تعمل على تحقيق أقصى استفادة من المعلومات المتاحة، حيث تلتقط المعلومات من مصادر متعددة داخلية وخارجية، يلي ذلك تحليل البيانات لفهم الاتجاهات واكتشاف الأنماط المهمة ما يعزز من دقة التوقعات، وتستخدم النتائج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، هذه المراحل مجتمعة تظهر أهمية الذكاء التنافسي في تحسين القدرة على المنافسة، إذ تساهم بفهم عميق للبيئة التنافسية الأمر الذي يسهل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التنبؤ بالحركات المستقبلية للأسواق والمنافسين.ويمكن التعبير عنها في الشكل الموالي

الشكل(19): مراحل الذكاء التنافسي



المصدر: (Albescu, Pugna, & Paraschiv, 2008, p. 7)

III-2-2-2المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي

قام Fahey بتحديد المدخلات الاستراتيجية يجب أن يركز عليها الباحثون في مجال الذكاء التنافسي، هذه المدخلات تشمل الفرص في السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، وهي عناصر أو عوامل رئيسية تساعد المنظمات على جمع المعلومات وفهم البيئة التنافسية بشكل أفضل لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، ويؤكد أن كل نوع من هذه المدخلات يتطلب قدرا كبيرا من الحكمة والقيمة المضافة من قبل المتخصصين : (Nwokah & Ondukwu , 2009, p. 4)

- **الفرص في السوق** : يهدف الذكاء التنافسي إلى خلق واستغلال فرص جديدة في السوق، وتعرف الفرص بطرق جديدة لخلق وتطوير القيمة للعملاء، مثل المنتجات الجديدة أو الحلول أو تمديد خطوط المنتجات الحالية أو إعادة تكوين الحلول الحالية، أشار Fahey إلى أن الفريق التنفيذي يتعامل باستمرار مع نوعين من الفرص التسويقية الجديدة:
  - تمديد الفرص الحالية: كيف يمكننا توسيع الفرص التي تشكل محور استراتيجيتنا الحالية؟

في تمديد الفرص الحالية يعتقد Fahey أن الفرص قصيرة المدى غالبا ما تركز على تعديل الاستراتيجية الحالية لإضافة قيمة للعملاء.

- الفرص المحتملة في السوق: ما هي الفرص التي ينبغي علينا النظر فيها خارج نطاق استراتيجيتنا الحالية؟ وما هي الفرص التي قد تكون موجودة ولكنها غير واضحة تماماً في التغيرات السوقية؟

على الفريق التنفيذي يجب أن يطور استراتيجية تضمن النجاح في المستقبل، بحيث تكون الفرص السوقية التي ستكون محور الاستراتيجية المستقبلية، وأوضح Fahey بعض الأمثلة على كيفية قيام فرق العمل في عدد من المنظمات بتقييم التغيرات الحالية والمتوقعة لتنبيه المديرين التنفيذيين إلى الفرص المحتملة الناشئة في السوق:

- متابعة التطورات التنظيمية للتنبؤ بظهور أو اختفاء لوائح معينة تفتح أسواقا جديدة أو تسمح ببيع منتجات معينة.
- تتبع وتوقع تقدم الأبحاث والتطوير في مجالات بحث محددة كمدخل لتحديد اختراقات المنتجات المستقبلية المحتملة.
- تحليل براءات الاختراع لتحديد الأنماط في تطورات التكنولوجيا البحثية التي من المرجح أن تؤدي إلى منتجات جديدة أو تعديلات كبيرة في المنتجات.
- استخدام توقعات استراتيجية المنافسين لتحديد المنتجات الجديدة المحتملة ومن ثم تلبية احتياجات العملاء.

- استخدام توقعات تطورات التكنولوجيا في مجالات المنتجات ذات الصلة لتحديد منتجات أو حلول جديدة قد تكون في السوق خلال عامين أو أكثر.

➢ **تهديدات المنافسين** : أشار إلى أن الفرص ستكون أسهل بكثير لتحقيقها لولا وجود المنافسين الحاليين والمحتملين، ويعرف تهديدات المنافسين بأنها الطرق التي يمكن للمنافس من خلالها أن يعوق نجاح استراتيجية الشركة في السوق، فإذا ما تم اكتشاف التهديدات متأخرا فقد تهدر الموارد المخصصة لدعم الاستراتيجية بشكل كبير، ولكن إذا تم اكتشاف التهديدات قبل وصولها إلى ذروتها يمكن تعديل الاستراتيجية للقضاء على التهديد أو التخفيف منه أو تجنبه، فعلى الفريق التنفيذي طرح الأسئلة التالية:

- كيف يمكن للمنافسين التأثير سلبا على استراتيجيتنا الحالية؟
- أي المنافسين هم الأكثر احتمالا للقيام بذلك؟
- كيف يمكننا التعامل مع هذه التهديدات؟

➢ **المخاطر التنافسية**: يوضح Fahey أن الاستراتيجية تتشكل بمرور الوقت في سياق السوق أو السياق التنافسي الذي يمتد إلى ما هو أبعد من المنافسين. يشير إلى أن التغيرات في السوق وحوله (بدافع من العملاء، القنوات، الموردين، الوكالات الحكومية، شركات التكنولوجيا، الأحزاب السياسية، إلخ) لا تشكل فقط مصدرا للفرص التسويقية وتهديدات المنافسين، بل أيضا للمخاطر التنافسية، ويعرف المخاطر التنافسية بأنها أي تغير في السوق قد يؤثر سلبا على الاستراتيجية الحالية أو المحتملة للمنظمة، ينصح الفريق التنفيذي بطرح الأسئلة التالية على :

- ما المخاطر التنافسية التي تواجهها استراتيجيتنا؟
- ما المخاطر التنافسية التي قد نواجهها في المستقبل؟
- كيف يمكننا إدارة هذه المخاطر بأفضل طريقة؟

III–2–3 الذكاء التنافسي في المنظمة

III–2–3–1 أنواع الذكاء التنافسي في المنظمة " أبعاده"

بعد الاطلاع على المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي في العنصر السابق وأن المنظمة تتعرض لتهديدات المنافسين والبيئة، وتمر أمامها فرص يمكن أن تغير من مصير المنظمة فكان لابد من أساليب تمكن من التعامل مع هذه الحالات ، وعليه يرأى الباحثان Rouach and Santi أن للذكاء التنافسي ثلاثة أبعاد والتي تشكل لنا ما يسمى بالذكاء التنافسي والتي تتمثل في :

- **ذكاء السوق** : تعتمد المنظمات هذا النوع من الذكاء في صياغة خططها المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية تجاه السوق والبيئة بشكل عام، وتعزيز مكانتها وأدائها التنافسي (خرشي و فلاق، 2016، صفحة 184)، يتطلب هذا النوع من الذكاء وضع خارطة تشمل التوجهات الحالية والمستقبلية لاحتياجات وتفضيلات المستهلك، واستكشاف الأسواق الجديدة، وخلق فرص لتقسيم السوق، بالإضافة إلى ذلك يركز على رصد أهم التغيرات في مجالي التسويق والتوزيع (منصوري و منصوري، 2018، صفحة 199)
- **ذكاء المنافسين:** هو قدرة المؤسسة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمنافسيها وأنشطتهم الحالية، ثم تحليل تحركاتهم السابقة بهدف التنبؤ بتوجهاتهم المستقبلية. يتيح ذلك رؤية استراتيجية حول منتجاتهم الحالية والمحتملة، مما يعد عاملًا أساسيًا في صياغة استراتيجية السوق (سبع و بن عودة، 2022، صفحة 273)، هنالك العديد من الأسباب التي تبرر وضع ذكاء المنافسين في قائمة أنشطة جمع المعلومات : (سبع، 2023، صفحة 67)
  - تحديد مصادر الميزات التي يحتمل أن يمتلكها المنافسون
  - تحديد التهديدات الجديدة المحتملة لخطة العمل في الأمد البعيد
  - تقليل وقت رد الفعل بالنسبة لردود الأفعال التي يقوم بها المنافس (تجنب المفاجآت)
- **الذكاء التكنولوجي** : تعني قدرة المنظمات على تنفيذ عمليات تسويق أكثر تأثيراً وفعالية من خلال الاستفادة من قوة التكنولوجيا لإيصال رسائل مقنعة إلى العملاء، ويشمل ذلك إدارة استراتيجيات جذب العملاء، تقييم احتمالية الشراء، جمع وتحليل المعلومات المستخلصة، وصولاً إلى إدارة قاعدة بيانات العملاء بشكل فعال (الطحان، 2020، صفحة 125) ،وهو التركيز على الجوانب التكنولوجية الخارجية، كذلك يقوم على تحليل المعلومات الخاصة بتقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة، نذكر بعض أهداف الذكاء التكنولوجي : (فرحات ، 2016، صفحة 170)
  - يهدف إلى تقييم التكنولوجيا الجديدة والتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية.
  - يساهم في تدعيم المشاريع والقدرات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين
  - يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات

ومما سبق نجد أن أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في ذكاء السوق، ذكاء المنافسين، والذكاء التكنولوجي، تشكل أساسا مهما لدعم القرارات الاستراتيجية في المنظمات وضمان مركز تنافسي، حيث أن ذكاء السوق يوفر رؤى حول احتياجات وتوجهات العملاء والأسواق الناشئة، مما يساعد في تحديد الفرص التسويقية والتوجهات المستقبلية،

أما ذكاء المنافسين يمكن المنظمات من فهم تحركات المنافسين وتقييم استراتيجياتهم، مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل لخلق الميزة التنافسية، ومن جهة الذكاء التكنولوجي يساعد في تقييم الابتكارات والتغيرات التكنولوجية، مما يعزز القدرة على التكيف مع التطورات التقنية ويساهم في تطوير المنتجات والخدمات بفعالية

III-2-3-1 مكانة الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي:

تعتمد عمليات الذكاء التنافسي على أربع مراحل، وهي: التخطيط، والجمع، والتحليل، والتوزيع، السؤال هو كيف يمكن تعيين المسؤوليات بشكل أفضل لتنفيذ هذه المراحل داخل المنظمة؟ يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسبا للقيام ، على سبيل المثال إذا ما كان يجب أن يشارك المديرون في تنفيذ مهام معينة أو إذا كان ينبغي أن يتدخل باقي الموظفين، في هذا الإطار نجد هناك نهجين لعملية الذكاء التنافسي مركزية ولامركزية في المنظمة : (Begg & du Toit, 2007, pp. 6-7)

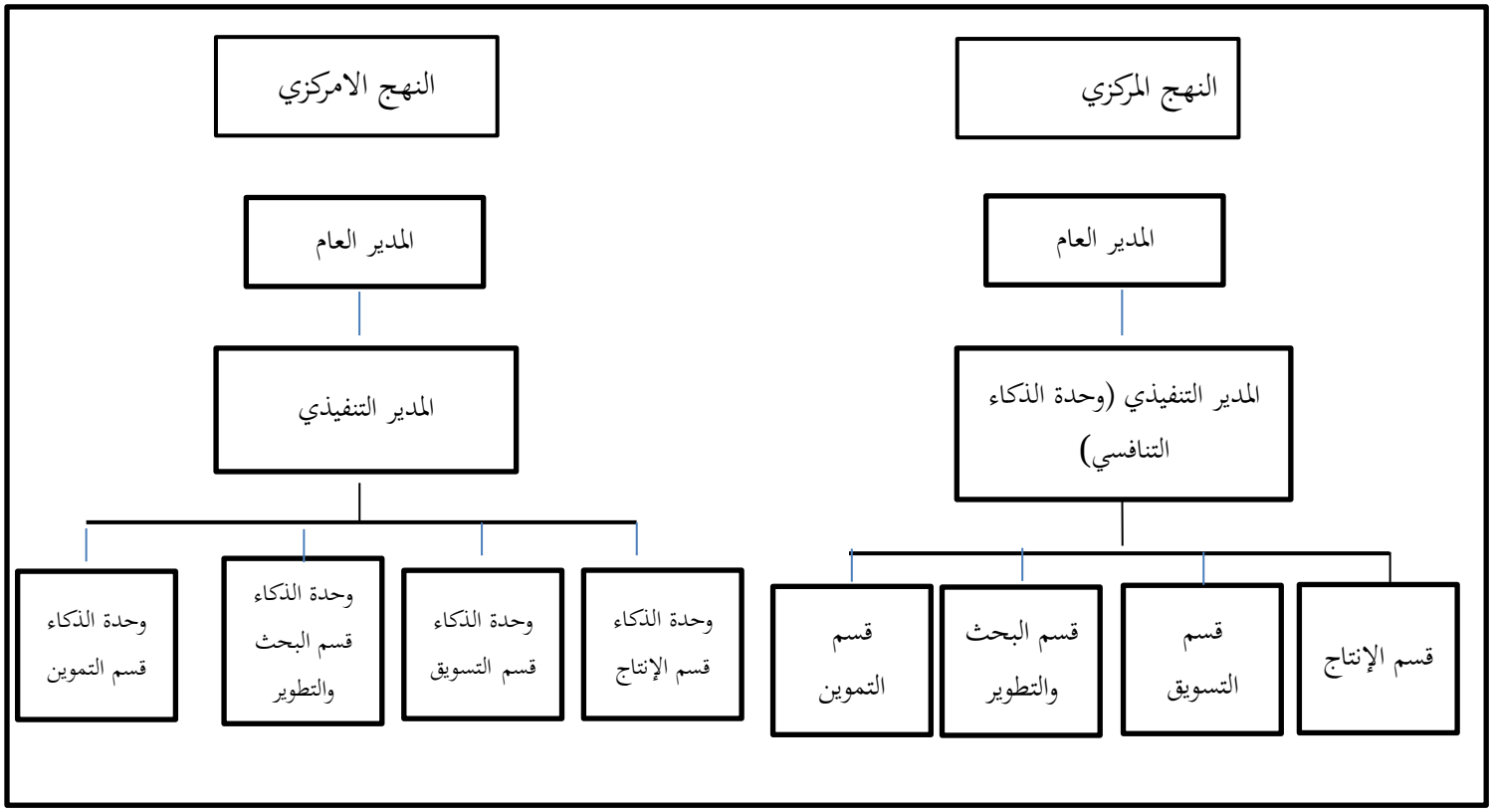
- **المقاربة المركزية لعملية الذكاء التنافسي :**

في مجال الذكاء التنافسي المركزي توجد وحدة واحدة متخصصة في خدمة طلبات المنظمة بأكملها، يبدأ من فكرة أن الاحتياجات الاستراتيجية هي الأهم وأن القرارات المتعلقة بالاستراتيجية تتخذ من قبل صناع القرار على مستوى الإدارة العليا، بأن أولئك الذين يعملون في هذه الوحدة عادة ما يرفعون تقاريرهم إلى مسؤول تنفيذي كبير في المنظمة، والذي يتحمل مسؤولية ضمان توفر الدعم التنظيمي اللازم لعملية الذكاء التنافسي، حيث يسهم النهج المركزي في تقليل التكرار ويتيح تجميع البيانات ومشاركتها بشكل أسهل، حيث تقوم جميع الأقسام بتحويل معلوماتها إلى وحدة تنظيمية واحدة ويحسن من تنسيق البيانات ومشاركتها، ومع ذلك، تنتقل المعلومات صعودًا أو هبوطا في الهياكل الهرمية ولكنها نادرا ما تتنقل بين الأقسام المختلفة.

- **النظرة اللامركزية لعملية الذكاء التنافسي:**

في النهج اللامركزي يعمل الذكاء التنافسي كوظيفة مجزأة يتم تنفيذها من قبل كل قسم وظيفي داخل المنظمة، مما يلبي احتياجات كل قسم بشكل حصري، على سبيل المثال يقوم قسم أبحاث السوق بإجراء دراسات السوق لقسم المبيعات والتسويق، بينما يظل قسم البحث والتطوير على اطلاع بالتطورات التي تؤثر على قسمهم، وتتمثل إحدى الفوائد الكبيرة لهذا الهيكل، في أن الأنظمة اللامركزية تتيح تسهيل التواصل المعلوماتي من خلال الاعتماد على الشبكات الشخصية وبناء الفرق التلقائ

الشكل (20) : النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي



المصدر : (Begg & du Toit, 2007, pp. 6-7)

III–3 الذكاء العاطفي

في خضم التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه الأفراد في الحياة اليومية، يبرز الذكاء العاطفي كعنصر محوري في تحقيق التوازن النفسي والنجاح، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في السنوات الأخيرة نظرا لدوره البارز في تشكيل سلوك الأفراد وتوجيه تفاعلاتهم الاجتماعية، حيث يتجاوز الذكاء العاطفي مجرد التعامل مع المشاعر ليشمل القدرة على فهم السياقات الاجتماعية وتوجيه العواطف بشكل يساهم في بناء علاقات قوية وتحفيز الأداء، يتطلب العالم المعاصر مهارات تتعلق بالاستجابة العاطفية والتواصل الفعال مما يجعل فهم الذكاء العاطفي ضرورة ملحة لتحسين جودة الحياة الشخصية والمهنية، من هنا يتناول هذا المبحث الذكاء مضمون العاطفي وأهميته وتأثيره العميق على مختلف جوانب الحياة العملية .

III–3–1 استكشاف الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي برزت في مجال علم النفس والإدارة، حيث تطور بشكل ملحوظ منذ ظهوره الأول في الدراسات الأكاديمية، ولتقديم رؤية شاملة حول هذا المفهوم من الضروري استعراض تعريفاته المختلفة والوقوف عند المراحل التي مر بها منذ ظهوره وتطوره في الأدبيات العلمية.

III–3–1–1 التطور التاريخي للذكاء العاطفي

منذ فجر الإنسانيةكانت العواطف محط اهتمام ومناقشة واسعة نجد العديد من الأمثلة لشخصيات تاريخية واجهت معضلات كان عليها فيها الاختيار بين العقل والقلب، أي بين العقلانية والعواطف في بعض الأحيان، كانت هذه الشخصيات تعيش صراعا داخليا بين مشاعر إيجابية وسلبية تثير الأسئلة المستوحاة من التاريخ استفسارات مثل: ما هي العواطف؟ كيف تتكون؟ كيف تؤثر علينا؟ وما هي وظائفها؟ وهل العواطف تكمل العقل؟ هناك الكثير من التساؤلات الأخرى التي تثير فضولنا وتبحث عن إجابات، إذ تعد العواطف جزءا أساسيا من وجودنا وتجاربنا. (Gawai, 2016, p. 12)

قدم العلماء في مجال العلوم السلوكية والاجتماعية العديد من التفسيرات والتعريفات للعواطف وكيفية ارتباطها ببيئة العمل، مستندين إلى التحقيقات الأكاديمية والخبرات والأبحاث المهنية. على الرغم من أن الاهتمام بالأطر النظرية للذكاء العاطفي بدأ يظهر بشكل واضح في الثمانينيات مع كتاب Howard Gardner's "إطار العقل: نظرية الذكاءات المتعددة" ، في عام 1877، استخدم الفيلسوف الأمريكي Henry Noble سياق الذكاء العاطفي لدراسة الوحدة التأملية والعملية بين الشعور والذكاء. بأن الترابط بين الذكاء والمشاعر كان قدرة معرفية مستمدة من احترام الشخص لنفسه والمواقف الاجتماعية والمشاعر المرتبطة باحترام الآخرين ، ليخلص إلى أن العملية العقلية للأفراد

كانت تهيمن عليها علاقة معرفية بين المشاعر والذكاء والمسعى.في عام 1910 استخدم عالم النفس الإنجليزي James Sully سياق الذكاء العاطفي لوصف الروابط بين العمليات العاطفية والفكرية، ووجد أن العواطف والذكاء يؤثران على إدراك الفرد، وأن الجمع بين التجارب العاطفية والفكرية يمارس تأثيرا قويا على الارتباط الطبيعي بين العاطفة والفكر.في عام 1920 درس Thorndike الفروق المعرفية في الذكاء الناتجة عن المواقف والتفاعلات، وأكد وجود ثلاثة أنواع من الذكاء: الذكاء الاجتماعي، والذكاء الميكانيكي، والذكاء المجرد، واصفا الذكاء الاجتماعي بأنه "القدرة على فهم الآخرين وإدارتهم – التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية" (Faltas, 2016, pp. 2-5)

تم استخدام مصطلح "الذكاء العاطفي" لأول مرة من قبل Wayne Payne في عام 1986 في رسالته للدكتوراه بعنوان "دراسة العاطفة: تطوير الذكاء العاطفي؛ التكامل الذاتي، وعلاقته بالخوف والألم والرغبة"، أراد دراسة واكتشاف طبيعة وخصائص العاطفة والذكاء العاطفي، ووضع إطار نظري وفلسفي بعد أن اكتشف أن العالم يعاني من الجهل العاطفي، حيث إن العديد من المشاكل التي يواجهها المجتمع كانت مرتبطة بالحالات العاطفية مثل الاكتئاب، الإدمان، الخوف، الألم، إلخ، وعمد إلى إنشاء دليل يساعد الأفراد على تطوير الذكاء العاطفي. (Marin, Adela, & Luis, 2019, p. 35)

في 1990 قام Salovey and Mayer بمناقشة فكرة الذكاء العاطفي بعد التفكير في الظاهرة التالية: لماذا يعاني العديد من الأفراد الأذكياء الذين يتصرفون بشكل عام بطرق تكيفية، مثل بعض السياسيين البارزين فقد يحتاج المرء أيضًا إلى القدرة على التعامل مع العواطف وتنظيمها بحكمة (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006, p. 105)، درسوا الذكاء العاطفي كأداة للإدراك والتقييم للتعرف على وتنظيم عواطف الذات والآخرين بهدف تحسين نوعية حياتهم، ووجدوا أنه يمكن استخدامه لأغراض تحفيزية وصنع القرار، وأدركا أن البشر بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على معالجة عواطفهم وعواطف الآخرين، .ووصلوا إلى أنه قدرة يمكن تعلمها وتحسينها مما يساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر إرضاء عاطفيًا مع من حولهم مما يؤدي أيضا إلى مستوى أعلى من جودة الحياة. (Faltas, 2016, p. 6)

أيضا في التسعينيات قدم Daniel Goleman كتاب حول الذكاء العاطفي وحقق إشادة كبيرة وباع أكثر من 5 ملايين نسخة وترجم إلى أكثر من 30 لغة، ولكن المفاجأة الكبرى كانت "التأثير الذي أحدثه في عالم الأعمال"، خاصة في مجالات "القيادة والتطوير" التي تم تطويرها لاحقًا من هذا العمل. (Marin, Adela, & Luis, 2019, p. 35)

في الوقت الحالي يمكن القول إن الذكاء العاطفي قد اكتسب أهمية في جميع أنحاء العالم، وقد أثار اهتمام العديد من الأشخاص والباحثين الذين كتبوا العديد من المجلات والكتب والمقالات الصحفية، وأجروا العديد من التجارب العلمية، علاوة على ذلك إذا تم إدخال عبارة "الذكاء العاطفي" في جوجل سيجد الباحث ما يصل إلى 17,000,000 نتيجة ، مما يوضح كيف أن الذكاء العاطفي يشكل جزءا أساسيا من المجتمع اليوم. (Marin, Adela, & Luis, 2019, p. 35)

III-3-1-2مفهوم الذكاء العاطفي

اولا : التعقيب على مصطلح العاطفة

تعتبر العاطفة أحد الجوانب الأساسية التي تؤثر على حياة الإنسان وسلوكه بشكل يومي، فإنها القوة التي تربط بين أفكارنا ومشاعرنا وتفاعلاتنا مع الآخرين، فالعاطفة ليست مجرد استجابة طبيعية للمواقف بل تشكل محورا أساسيا في التفاعل الاجتماعي والفكري، وتؤثر على اتخاذ القرارات وتوجيه السلوكيات وفي بناء العلاقات الإنسانية، ففهمها يعد مدخلا لفهم أعمق للسلوك البشري، حيث تتداخل العواطف مع الجوانب العقلانية، وتحدث توازنا بين العقل والمشاعر.

ظهرت كلمة العاطفة في قاموس "Le Robert" سنة 1993 «émotion» هي كلمة مشتقة من الحركة «motion»، وهو مصطلح ظهر في القرن الثالث عشر في اللغة الفرنسية كما في اللغات الساكسونية ويعني حركة ، أما الجذر اللاتيني "emovere" يعني "تحريك"، وهي حالة وعي معقدة، عادة تكون مفاجئة ومؤقتة، قد تكون مصحوبة بعلامات فسيولوجية (مثل: الاحمرار، التعرق). (Claudon & Weber, 2009, p. 62)

عرفها Salovey &Mayer على انها استجابات منظمة من خلال الأنظمة النفسية بما في ذلك الإدراك، التحفيز، التجريب، وتنشأ عادة استجابة لحدث ما داخلي أو خارجي له إما دلالة سلبية أو ايجابية بالنسبة للفرد. (salovey & mayer, 1990, p. 186)

وتم الاشارة لها على أنها حالة شعورية تتكون من جوانب معرفية وفسيولوجية وسلوكية، من الناحية الفسيولوجية تؤثر الانفعالات القوية على النظام العصبي اللاإرادي، و الجانب المعرفي يلعب تفسير المواقف والأحداث دورا مهما في تحديد الاستجابة لها، أما من الناحية السلوكية فيتجسد ذلك في الميل لاتخاذ فعل معين استجابة للانفعال مثل الهروب عند الشعور بالخوف الناجم عن تهديد. (بن غربال، 2015، صفحة 48)

أما بالنسبة للباحثينمنصور والشرقاوي فاعتبراها بأنها "استعداد وجداني مركب وتنظيم مكتسب لبعض الانفعالات نحو موقف معين، تدفع صاحبها للقيام بسلوك خاص" (جروان، 2012، صفحة 41)

في الأخير يظن الكثير أن التفكير السليم لا يكون إلا بغياب العاطفة، في الواقع العقل والعاطفة يعملان بتناغم دقيق في توجيه حياتنا، حيث تغذي العاطفة عمليات التحصيل بالمعلومات، بينما يقوم العقل بتنقية مدخلات العاطفة وأحيانا يعترض عليها، فالمشاعر ضرورية للتفكير والتفكير أساسي للمشاعر، ولكن عندما تتجاوز المشاعر حد التوازن تصبح لابد من على السيطرة للعاطفة والهدف هنا ليس إقصاءها بل السعي لخلق توازن بين التفكير العقلاني والعاطفة، إذ ترشدنا العاطفة في مواجهة المواقف الصعبة والتحديات الكبيرة مثل مواجهة الأخطار التعامل مع فقدان شخص عزيز أو العمل بإصرار لتحقيق هدف رغم الإحباط. (بن غربال، 2015، صفحة 49)

ثانيا : تعريف الذكاء العاطفي

في الفترة الأخيرة برزت أهمية المشاعر والأحاسيس في الحياة التنظيمية، وأكد عدد من المؤلفين على ضرورة فهم وإدارة تأثير المشاعر والسلوكيات المرتبطة بالمنظمة على النجاح التنظيمي، حيث أن هذا الاهتمام مرتبط بشكل وثيق بالبحث المستمر عن طرق لضمان ميزة تنافسية مستدامة، ويعتبر الذكاء العاطفي أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع نظرًا لمساهمته في الفعالية التنظيمية . (Merwe, de Beer, & Coetzee , 2005, p. 34)، حيث يعزى إليه دور بارز في تحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز الأداء الفردي والجماعي مع تزايد التعقيدات التي تواجه الأفراد في بيئاتهم الاجتماعية والعملية، يعد فهمه أمرا ضروريا للتفاعل الفعال مع التحديات المختلفة، في هذا السياق سنستعرض بعض التعريفات التي توضح تعبر عن جوانبه المختلفة

في عام 1990، نشر Mayer & Salovey مقالتين حول الذكاء العاطفي، تناولت المقالة الأولى الأدبيات من مجالات مختلفة مثل علم النفس، الطب النفسي، والذكاء الاصطناعي، ووصلت إلى احتمال وجود قدرة إنسانية يطلق عليها اسم الذكاء العاطفي، حيث كانت الفكرة الأساسية هي أن بعض الأشخاص يتعاملون مع المشاعر بشكل أفضل من الآخرين، وأن مشاعر بعض الأفراد تعزز تفكيرهم أكثر مقارنة بغيرهم، أما المقالة الثانية فقدمت نموذجا أوليا للذكاء العاطفي باعتباره قدرة، مما يوحي بأن الذكاء العاطفي يُقاس كذكاء حقيقي (Mayer & Salovey, 2002, p. 3)، وعرفاه في 1990بأنه القدرة على مراقبة مشاعر وأحاسيس الشخص ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والأفعال (Wan, Downey, & stough , 2014, p. 86)، حيث أكدا على ضرورة إدراك الفرد لعواطفه وفهمها بما يضمن له اتباع السلوك الصحيح .أما في 1997 فقد طورا هذا المفهوم حيث أشارا إلى أن الذكاء العاطفي (EI) يشمل أربع قدرات عقلية مترابطة وهي القدرة على إدراك واستخدام وفهم وإدارة العواطف.(Føllesdal & Hagtvet, 2009)

نشر Daniel Goleman مفهوم الذكاء العاطفي في عام 1995 عندما كتب كتابه الرائد "الذكاء العاطفي"، وقد عرّفه على أنه القدرات التي تمكن الفرد من تحفيز نفسه وتحمل الإحباط؛ التحكم في الاندفاع و إدارة المزاجات ، والتحلي بالتعاطف والأمل، وضبط النفس، والحماس، والمثابرة. (Dhani & Sharma, 2016, p. 193)، كذلك أعاد طرح المفهوم في 1998 بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، وإدارة مشاعرنا بشكل جيد في أنفسنا وفي علاقاتنا. (Sfetcu, 2023, p. 5)، حيث أكد إذا لم تكن القدرات العاطفية تحت السيطرة، ، أو غير قادر على إدارة مشاعرك المزعجة، أو لا تستطيع التعاطف وبناء علاقات فعالة، فإنه مهما كنت ذكيا لن تتمكن من تحقيق ما تطمح له.

أما بالنسبة ل Bar-On في 1997 فقد فسره بأنه مجموعة من المهارات غير المعرفية، والقدرات، والكفاءات التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع الحياة اليومية وعلى مواجهة والضغوط البيئية (Mrtinez, 1997, p. 73)

أشار له الباحثان Brown &Seal بشكل عام على أنه تداخل بين العاطفة والذكاء، أي الاستخدام الذكي للعواطف، ويعتبر مجموعة من القدرات والأنماط والسلوكيات للتعرف على العواطف وتنظيمها سواء في النفس أو في الآخرين، وذلك من أجل التكيف الناجح مع البيئة، ونتيجة لذلك يثبت أن الأفراد، والمجموعات، والمنظمات العالية في الذكاء العاطفي أكثر قدرة على استغلال العواطف للتكيف بشكل أفضل والاستفادة من البيئة المحيطة بهم. (Seal & Brown, 2010, pp. 144-145)

من وجهة نظر عثمان ورزق 2010، هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفًا لمراقبة دقيقة لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، مما يساهم ذلك في بناء علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على التطور العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية في الحياة. (أحمد و نصرات، 2018، صفحة 35)

يمكن وصفه بأنه شكل من أشكال الذكاء يستند إلى فكرة أن العواطف تمثل ردود فعل جسدية على محفزات معينة، وأنه يمكن تنظيم هذه الردود، فعلى الرغم من اختلاف تعريفات الذكاء العاطفي وتصوراته بين الباحثين، إلا أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها لأنها تعتمد على نفس النظريات النفسية والاجتماعية والمعرفية، وتجمع جميعها على أنه القدرة على التعرف على العواطف وإدارتها. (Arslan & İşeri, 2018, p. 115)

يعتبر الذكاء العاطفي من أبرز مزايا الإنسان الفعال ويساهم في نجاحه، فالشخص الذي يمتلك ذكاءا عاطفيا في مجال العلاقات العامة يكون شخصا سويا وخاليا من مشاعر الغرور أو النقص، وتتسم علاقاته بالآخرين بالتكافل والمساواة، ويتمتع هذا الفرد بالقدرة على توجيه نفسه وتحمل مسؤولية أفعاله، أيضا يتميز بانفتاح الفكر ورغبة في

التعلم المستمر كما يقدّر قيمة التعاون، ولا يتجاهل عواطفه أو يكبتها بل يفهمها ويتعامل معها بطرق إيجابية وخلاقة. (عواج، 2017، صفحة 199)

بعد الالمام بالتعاريف المتنوعة، يمكن القول أن الذكاء العاطفي يتمثل في قدرة الفرد على الفهم والاستيعاب الجيد لعواطفه وكذلك فهم واطف ومشاعر الآخرين من حوله، من ثم إدارتها بشكل فعال بما يضمن اتخاذ القرارات السليمة وسلك تصرفات ايجابية صحيحة تسهل على الفرد تحقيق أهدافه وضمان علاقات اجتماعية صحية.

III-3-1-3خصائص مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي

قام العالم Hein في عامي 1996 و 1999 بتحديد مجموعة من الخصائص والعادات السلوكية للأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، وأخرى للأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، وذلك على النحو التالي: (الكفاوين، 2015، الصفحات 43-44) و (بن غربال، 2015، الصفحات 76-77)

❖ **خصائص الأفراد مرتفعي الذكاء العاطفي:**

- يعبرون عن مشاعرهم بوضوح وبشكل مباشر
- لا يخشون التعبير عن انفعالاتهم أو مشاعرهم.
- قادرون على فهم وقراءة الإشارات غير اللفظية عند التعامل مع الآخرين.
- يتمتعون بالاستقلالية ويعتمدون على أنفسهم، ويملكون أخلاقا ومبادئ ثابتة تحكم تصرفاتهم.
- يتبعون نهجا واقعيا في حياتهم، يكونون أحيانا متفائلين وأحيانا متشائمين حسب ظروف الموقف.
- يهتمون كثيرا بمشاعر وانفعالات الآخرين
- يتحفز ذاتيا، ولا يحفزه المال أو القوة أو الشهرة.
- قادر على التعرف على المشاعر المتعددة.
- يشعر بالتفاؤل.
- يتمتع بالمرونة والقوة العاطفية.
- لا يستسلم للفشل.

❖ **خصائص منخفضي الذكاء العاطفي:**

- لا يتحملون مسؤولية مشاعرهم، بل يلقون اللوم على الآخرين بشأنها.
- لا يستطيعون توضيح مشاعرهم الحالية.
- قليلون في محاولة تحليل أو التعبير عن مشاعر الآخرين.

- غير حساسون لمشاعر الآخرين أو غير مكترثين بها.
- يلغي أو يقلل من أهمية مشاعره.
- ينفجر بشكل مبالغ فيه تجاه مواقف قد تكون صغيرة نسبيا.
- يفتقد إلى الاستقامة والإحساس بالضمير.
- قاسٍ وغير متسامح، ويحمل الأحقاد تجاه الآخرين.
- غير مريح لمن حوله.
- غير متعاطف مع الآخرين.
- لا يأخذ مشاعر الآخرين بعين الاعتبار قبل التصرف.
- يفتقر إلى الثقة بالنفس ويجد صعوبة في الاعتراف بأخطائه أو التعبير عن الندم أو الاعتذار بصدق.
- لا يضع في الاعتبار مشاعره المستقبلية قبل اتخاذ القرارات.
- متشائم بشكل دائم، مما قد يؤثر على سعادة الآخرين.
- يشعر باستمرار بخيبة الأمل والنقص والإحباط.

وفي هذا السياق أشار العديد من العلماء إلى أن من أبرز ما يميز الذكاء العاطفي عن الذكاء الذهني (IQ) هو إمكانية تنميته وتطويره من خلال الممارسة، التدريب، وورش العمل، وذلك بخلاف الذكاء الذهني الذي يعتمد بشكل كبير على العوامل الوراثية، ومع ذلك فإن تطور قدرات الذكاء العاطفي يختلف عن الذكاء الذهني في جانب الزمن إذ يتطلب الذكاء العاطفي فترة أطول للتطور، على سبيل المثال إذا استغرق تطوير مجموعة من القدرات الذهنية شهرا واحدا فقد يتطلب تطوير القدرات العاطفية ثمانية أشهر.

III-3-2الذكاء العاطفي: الأهمية والفوائد

III-3-2-1 أهمية الذكاء العاطفي

من أجل تحقيق أداء متميز في مختلف المهن والمجالات، تبرز الكفاءة العاطفية كعامل أساسي لا يقل أهمية عن الذكاء والقدرات المعرفية، فالنجاح في المناصب الإدارية والقيادية العليا يتطلب مهارات وقدرات عالية وتلعب الكفاءة العاطفية دورا محوريا في هذا السياق، إذ أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح الوظيفي على مختلف المستويات خاصة في الإدارات القيادية العليا، حيث يسهم الذكاء العاطفي بشكل كبير في كيفية تعامل القادة مع العاملين واختيارهم بدقة وكفاءة وتمكنهم من فهم شعور اتباعهم وحسن التواصل معهم ودفعهم نحو الانجاز والابداع. (إكريم، 2019، صفحة 13)

كما يحتاج العامل إلى اللياقة البدنية لأداء العمل الجسدي، يحتاج موظفو الخدمات إلى الذكاء العاطفيللقيام بوظائفهم، وبناء على ذلك فإن الموظفين الذين يتمكنون من إدارة مشاعرهم والتعرف على مشاعر الآخرين يفكرون بطرق تشجع على التجارب العاطفية الإيجابية وتثبط السلبية، كما يعرفون كيفية توجيه تصرفاتهم بشكل مناسب في العمل،وبالتالي الموظفون ذوو الذكاء العاطفي العالي يشعرون بأنهم قادرون على إظهار المشاعر المطلوبة، ومن المرجح أن يتفاعلوا بشكل أفضل مع العملاء في المواقف الخدمية مقارنة بالموظفين الذين يفتقرون لهذه الخصائص. (Lee & Ok, 2012, p. 1103)

الموظفون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي أعلى يميلون إلى الحفاظ على علاقة جيدة مع زملائهم والموظفين،فيؤدي هذا إلى تعزيز التفاعل وتبادل المعلومات بين الزملاء، مما يساعد في توليد أفكار جديدة حول قضايا مختلفةوصياغة حلول متنوعة للمشاكل الصعبة في العمل، وأظهرت الدراسات أن الإدارة الصحيحة للعواطف يمكن أن تعزز الروح المعنوية للأفراد والفرق، مما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وزيادة الإنتاجية، وهذا بدوره يعزز الالتزام، الثقة، والولاء بين الأفراد. (Siddiqui & Rehman, 2019, p. 256)

الذكاء العاطفي هو الأساس الذي تقوم عليه السلوكيات الداعمة للإبداع في القيادة، فالإبداع في المنظمات مرتبط بشكل وثيق بالعواطف ، لذلك فإن إدارة هذه العواطف المختلفة وتوجيه الموظفين للاستفادة من عواطفهم بدلا من أن يكونوا ضحايا للتوتر والصراع بين الأنظمة والممارسات القائمة في المنظمات يعد أمرا حاسما لنجاح النتائج الإبداعية . (Zhou & George, 2003, p. 546)

العمال الأكثر ذكاء عاطفيا يكونون أكثر قدرة على الحفاظ على حالات عاطفية إيجابية، ويكونون قادرين على استخدام عواطفهم للتغلب على التحديات في مكان العمل وتحسين مزاجهم ومزاج الآخرين، والتعامل مع العواطف مع تحفيز من حولهم نحو هدف معين، وأن حضورهم يكون من أجل العمل أي تقليل انشغال الموظفين بالأنشطة الشخصية خلال ساعات العمل بدلا من الأنشطة المرتبطة بالمهام الوظيفية. (Wan, Downey, & stough , 2014, p. 87)

أشار Chariness إلى أن هناك أسباب رئيسية تجعل مكان العمل البيئة المثلى لتعزيز القدرات المرتبطة بالذكاء العاطفي: (الحسين، 2021، صفحة 22)

1. **أهمية القدرات العاطفية للأداء الفعال في الوظائف** :تشير الدراسات التي أجريت على حوالي 24 منظمة إلى أن حوالي ثلثي القدرات التي تساهم في الأداء العالي هي قدرات وجدانية أو اجتماعية، مثل الثقة بالنفس،

المرونة، المثابرة، التعاطف، والقدرة على الإنجاز مع الآخرين، وفي المناصب القيادية يشكل الذكاء الاجتماعي والعاطفي أكثر من 90% من القدرات المطلوبة للنجاح.

2. **الحاجة لتنمية الذكاء الاجتماعي في العمل** :الكثير من البالغين يدخلون سوق العمل وهم يفتقرون للقدرات اللازمة للنجاح، تشير الدراسات إلى أن أكثر من 50% من العاملين يفتقرون إلى الحافز للتعلم أو تحسين أدائهم، بينما يفتقد 40% منهم القدرة على العمل الجماعي، ويعاني 19% من ضعف في التنظيم الذاتي لعادات العمل.
3. **مكان العمل كبيئة مثالية لتنمية الذكاء العاطفي** :يقضي البالغون غالبية ساعات يقظتهم في العمل، مما يجعل مكان العمل هو الأنسب لتنمية القدرات العاطفية والاجتماعية، وتعزيز الدافعية للعمل، وتحقيق النجاح الشخصي والمهني، بالإضافة إلى تحسين الصحة البدنية وزيادة الإنتاجية.

III-3-2-2 فوائد الذكاء العاطفي

تم الترويج للذكاء العاطفي كحل للعديد من المشكلات الشخصية والمجتمعية الشائعة، فالمهارات العاطفية تلعب دورًا مهما في مساعدة الناس على تحقيق النتائج المرغوبة في مجالات مختلفة : (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006, pp. 110-114)

- العلاقات الاجتماعية: يساعد الذكاء العاطفي في تطوير والحفاظ على علاقات أفضل مع رفقاء العمل، فالأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في الذكاء العاطفي، يصدر عنهم تفاعلات وعلاقات أكثر إيجابية مع الآخرين.
- العمل: في عالم العمل المعقد اليوم، يعتبر القدرة على التعاون مع الزملاء والمديرين أمرا حاسما، لذلك نتوقع أن نجد أن الأشخاص الأكثر ذكاء عاطفيا يحصلون على تقييمات إيجابية أكبر من كل من المشرفين والزملاء، أجرت Rice (1999) دراسة على 164 موظفا في شركة تأمين، تم توزيع كل منهم على 26 فريقا لمطالبات العملاء. أظهرت التحليلات الإحصائية أن درجاتكانت مرتبطة إيجابيا بدرجة فعالية قادة الفرق، كما قضت الفرق الأكثر ذكاءً عاطفيا وقتا أطول في معالجة كل شكوى من المستهلكين، لأن التعامل الفعال مع شكاوى العملاء بطريقة عاطفية ذكية يتطلب قدرا معينا من الوقت والصبر.
- الصحة النفسية والجسدية: يلعب الذكاء العاطفي أيضا دورا مهما في الصحة الجسدية والنفسية للفرد ، من خلال القدرة على تحديد المشاعر في النفس والقدرة على التعبير عن المشاعر للآخرين تحمل فوائد صحية هامة، فالأشخاص الذين يديرون مشاعرهم بشكل سيئ هم أكثر عرضة للإصابة بالأمراض الجسدية وبالتالي

يسعون للحصول على الرعاية الطبية، قد تكون مشاعرنا وتحديدا المهارات المتعلقة بالذكاء العاطفي لها تداعيات مهمة على الحفاظ على صحة أجسادنا وعقولنا.

كما تتضمن فوائد الذكاء العاطفي على الفرد داخل المنظمة عدة جوانب مهمة : (حسين، 2020، صفحة 16)

- **تطوير القادة** :يشكل الذكاء العاطفي نسبة 85% في تعزيز الأداء المتميز للقادة.
- **إدارة الوقت بفعالية** :يتميز الأفراد ذوو الذكاء العاطفي المرتفع بقدرتهم على اختيار السلوكيات الإنتاجية، مما يعني أنهم لا يبددون جهدهم ووقتهم في مشاعر القلق والإحباط والأفكار السلبية.
- **زيادة الإنتاجية الفردية** :يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على التفكير بشكل أوضح وتنظيم أفكارهم بشكل أفضل تحت الضغط والإجهاد.
- **تحسين التعامل مع الزبائن** :يساهم تطوير الذكاء العاطفي في تعزيز التفاهم بين الأفراد داخل المنظمة، مما يخلق انسجاما وتوافقا بينهم، ويعكس ذلك على نوع الخدمة وجودتها، وبالتالي يؤدي إلى إرضاء الزبائن.

يمكن استنتاج أن الذكاء العاطفي سمة أساسية في تعزيز النجاح الشخصي والمهني ، إذ يساعد الأفراد على فهم مشاعرهم وإدارتها بفعالية، بالإضافة إلى تحسين قدرتهم على فهم مشاعر الآخرين وحسن التعامل معهم، كما يسهم في بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وفرق العمل وحل النزاعات بينهم بشكل فعال، ويعزز القدرة على التكيف مع الضغوط وزيادة الإنتاجية، مما يجعله عنصرا مهما بناء جو عمل يسوده التفاهم والتعاون مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والكلية بكفاءة وفعالية، وبالتالي لابد من توفره في أفراد المنظمة وان تسعى هذه الأخير لغرس سماته في موظفيها لتسهيل وصولها لما تطمح له بكل سهولة من حيث الجهد، الوقت والجودة.

III–3–3الذكاء العاطفي : تحليل الأبعاد والنماذج المتعددة

III–3–3–1 نماذج الذكاء العاطفي

تلعب نماذج الذكاء العاطفي دورا مهما في فهم الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه في الحياة اليومية والمهنية، تعكس تنوع الرؤى العلمية حول الذكاء العاطفي وتقديمها لطرق متعددة لقياسه وتحليله، فيما عرض لأهم هذه النماذج حسب طرح الباحثين لها :

1– نموذج القدرة العقلية Mayer& Salovey :

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالذكاء العاطفي نجد أن نموذج القدرات العقلية لنموذج Salovey & Mayer يعد النهج النظري الذي أنتج أكبر عدد من الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة، ولقي اهتمام المجتمع العلمي بهذا النموذج على عدة أسباب، منها: القاعدة النظرية الصلبة والمبررة، وحداثة أسلوب القياس مقارنة بالمناهج

الأخرى، أيضا التقييم المنهجي والدعم الذي حصل عليه من البيانات التجريبية المستخلصة من مجالات أساسية وتطبيقية. (Berrocal & Extremera, 2006, p. 8)

صاغ الأستاذان من جامعة هارفارد مصطلح "الذكاء العاطفي" الذي أصبح شائعا اليوم في عام 1988 تقريبا، استلهموا هذا المفهوم من الانتخابات المحلية في ولايتهم، حيث فقد مرشح ديمقراطي ثقة الناخبين بسبب فضيحة حول علاقة خارج نطاق الزواج، تساءلوا كيف يمكن لشخص ذكي أن ينظم تدميره الذاتي ولرغبتهم في تطوير مقاييس صالحة للذكاء العاطفي قاموا ببرنامج بحثي شامل (Gawai, 2016, p. 17)، وقدم المؤلفان نموذجا يتألف من أربع قدرات رئيسية :**إدراك العواطف، استيعاب العواطف، فهم العواطف، وتنظيم العواطف** .يتم وصف **إدراك العواطف** كقدرة على التمييز والتعرف على مشاعرك ومشاعر الآخرين، أما **استيعاب العواطف** فيتمثل في القدرة على توليد، استخدام، والشعور بالمشاعر حسب الحاجة للتواصل أو استخدامها في العمليات الإدراكية الأخرى، وتعني **فهم العواطف** تحليل المعلومات العاطفية وفهم أن المشاعر المختلفة يمكن أن تحدث في وقت واحد وأنها قد تتغير بمرور الوقت، وأخيرًا يشير **تنظيم العواطف** إلى القدرة على الانفتاح على المشاعر والقدرة على التحكم في مشاعرك ومشاعر الآخرين.

هذه الفروع الأربعة مرتبة هرميا حيث يعتبر إدراك العواطف الأساس الأكثر بدائية، بينما يعد تنظيم العواطف الأكثر تعقيدا والأعلى في الهرم، وبالتالي فإن القدرة على تنظيم مشاعر الذات والآخرين تعتمد على الكفاءات المكتسبة من الفروع الثلاثة الأخرى. (Berrocal & Extremera, 2006, p. 8)

قام الباحث Andrew Maul في 2012 بتلخيص هذه القدرات في الجدول التالي :

الجدول (06): قدراتالذكاء العاطفي

القدرة	وصف مختصر للمهارات المعنية	مهامها	وصف مختصر للمهمة
إدراك العواطف	القدرة على إدراك المشاعر في النفس والآخرين، وفي الأشياء المختلفة	الوجوه الصور	تحديد المشاعر المعبر عنها في صور الوجوه تحديد المشاعر المعبر عنها في صور الفنون أو المناظر المختلفة
استخدام العواطف	القدرة على توليد المشاعر واستخدامها في العمليات المعرفية مثل حل	التسهيل	تقييم مدى فائدة المزاجات المختلفة في أداء الأنشطة.

	المشكلات	الإحساس	توليد شعور بناء على فهم كلمات تعبر عن الإحساس
فهم العواطف	القدرة على فهم المعلومات العاطفية وتفاعل المشاعر وتطورها	التغيرات المزج	تحديد المشاعر التي تنتج عن تكثيف مشاعر أخرى تحديد المشاعر الناتجة عن تداخل مشاعر مختلفة
إدارة العواطف	القدرة على التحكم بالمشاعر لتعزيز الفهم الشخصي والنمو.	إدارة المشاعر العلاقات العاطفية	تقييم مدى فعالية الأفعال في المواقف التي تتعلق بمشاعر الشخص نفسه. تقييم مدى فعالية الأفعال في المواقف التي تتعلق بمشاعر الآخرين.

المصدر: (Maul, 2012, p. 395)

2- النموذج المختلط Bar-On

Bar-On عالم النفس السريري المعروف، قام بأبحاث متميزة حول "الصحة العاطفية والرفاهية" وهو مطور أداة قياس الذكاء العاطفي الذي استخدمه في عدة دول وقد أفضت أعماله إلى صياغة مصطلح "معامل الذكاء العاطفي " (EQ)في عام 1985، وعرف نموذج الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من الصفات والقدرات المتعلقة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على قدرتنا العامة على التعامل بفعالية مع المتطلبات البيئية." (Gawai, 2016, p. 16)

ظهر Bar-On نموذج في عام 1997 كبديل لنموذج Mayer& Salovey ، حيث لا يربط الذكاء العاطفي بشكل فردي بالعواطف أو الذكاء، بدلاً من ذلك يطالب هذا النموذج بأن الذكاء العاطفي يمكن أن يشمل مجموعة واسعة من الخصائص الشخصية التي قد تتنبأ بالنجاح في المجالات المهنية واليومية. (Marin, Adela, & Luis, 2019, p. 37)، حيث يعتبر أن الذكاء العاطفي يتطور مع مرور الوقت ويمكن تحسينه من خلال التدريب والبرمجة والعلاج، وأن الذكاء العاطفي–الاجتماعي هو قطر متقاطع من الكفاءات الاجتماعية والعاطفية المترابطة، والمهارات، والعوامل المساعدة التي تحدد مدى قدرتنا على فهم أنفسنا والتعبير عنها، وفهم الآخرين والتواصل معهم، والتعامل مع المطالب اليومية والتحديات والضغوط. (Sfetcu, 2023, p. 7)

يتألف هذا النموذج من خمسة عوامل رئيسية للذكاء العاطفي والاجتماعي، وتتفرع إلى 15 عاملا فرعيا: (Berrocal & Extremera, 2006, p. 9)

1. **المهارات الداخلية** :(**Intrapersonal Skills**) تشير إلى القدرة على الوعي بمشاعرنا وفهمها، وتنقسم إلى خمسة عوامل فرعية: احترام الذات، الوعي الذاتي العاطفي، الحزم، الاستقلال، وتحقيق الذات.
2. **المهارات البينية** :(**Interpersonal Skills**) تشير إلى القدرة على الوعي بمشاعر الآخرين وفهمها، وتتفرع إلى ثلاثة عوامل فرعية: التعاطف، المسؤولية الاجتماعية، والعلاقة بين الأفراد.
3. **التكيف** :(**Adaptability**) يعكس القدرة على التكيف مع المشاعر وتغييرها حسب الظروف، ويشمل ثلاثة عوامل فرعية: ادراك الواقع، المرونة، وحل المشكلات.
4. **إدارة الضغط** :(**Stress Management**) تشير إلى القدرة على التعامل مع الضغط والتحكم في المشاعر، وتتضمن عاملين فرعيين: تحمل الضغط، وضبط الاندفاع.
5. **المزاج العام** :(**General Mood**) يشير إلى القدرة على الشعور بالتفاؤل والتعبير عن المشاعر الإيجابية وقدرة الفرد على الاستمتاع بها وشعوره بالرضا عن نفسه وعن الاخرين ، ويشمل عاملين فرعيين: التفاؤل والسعادة

يقدم هذا النموذج إطارا شاملا لفهم الذكاء العاطفي، حيث يعكس التنوع في القدرات والسمات الشخصية التي تؤثر على النجاح الشخصي والاجتماعي. (Kanesan & Fauzan, 2019, p. 4)

3- نموذج السمات الشخصية Goleman

Daniel Goleman كاتب علمي في صحيفة نيويورك تايمز ولاحقا أستاذ في جامعة هارفارد، نشر كتابه الرائد "الذكاء العاطفي" في عام 1995، الذي ساهم بشكل كبير في نشر مفهوم الذكاء العاطفي الذي كان جديدا نسبيا في ذلك الوقت،. وقد بيع الكتاب أكثر من 5 ملايين نسخة بحلول عام 2008 ، نُشر مقال في مجلة "تايم" بعنوان "ما هو معدل ذكائك العاطفي؟" وأصبح واحدًا من مئات المقالات الصحفية والمجلات حول العالم التي ساهمت في نشر هذا المفهوم، عندما قرأ الرئيس التنفيذي لشركة جونسون المقال تأثر بشدة لدرجة أنه أرسل نسخا منه إلى 400 من كبار المسؤولين في مؤسسته،وأشار المقال إلى أنه قد لا يكون الذكاء العقلي (IQ) هو أفضل مؤشر للنجاح، بل الذكاء العاطفي(EQ) (Gawai, 2016, p. 18)

يحدد نموذج Goleman خمسة مكونات رئيسية للذكاء العاطفي : (Marin, Adela, & Luis, 2019, p. 38)

- **الوعي الذاتي** :القدرة على التعرف على المزاجات والمشاعر الشخصية وفهمها وتأثيرها على الآخرين، يشمل الثقة بالنفس، والتقييم الذاتي الواقعي، وحس الفكاهة، ويعتمد على القدرة على مراقبة الحالة العاطفية الخاصة بالشخص والتعرف بشكل صحيح على مشاعره وتسميتها.

- **إدارة الذات** :القدرة على التحكم أو تحويل الدوافع والمزاجات المزعجة، والميل إلى تعليق الحكم والتفكير قبل التصرف، تشمل صفات الموثوقية والنزاهة والانفتاح على التغيير.
- **الدافع الداخلي** :الحماس للعمل لأسباب داخلية تتجاوز المكافآت المادية والمكانة، مثل رؤية داخلية لما هو مهم في الحياة والاستمتاع بتحقيق شيء ما والاهتمام بالتعلم، تشمل صفات الدافع القوي لتحقيق الأهداف، والتفاؤل حتى في مواجهة الفشل، والالتزام التنظيمي.
- **التعاطف** :القدرة على فهم التركيبة العاطفية للآخرين، وهي مهارة فهم الناس من خلال استجاباتهم العاطفية والتواصل معهم، تشمل سمات البراعة في بناء المهارات والحفاظ عليها، وخدمة العملاء.
- **المهارات الاجتماعية** :الكفاءة في إدارة العلاقات وبناء العلاقات الاجتماعية، والقدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء توافق، تشمل الكفاءة في قيادة التغيير، والتأثير، وبناء المهارات، وقيادة الفرق.

بعد استعراض أشهر نماذج الذكاء العاطفي يمكن القول إن جميعها تسعى لفهم وقياس المكونات المؤثرة في عملية إدراك العواطف والتحكم فيها، وكذلك استثمارها في التنبؤ بفعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية، وتتفق هذه النماذج على وجود مكونات أساسية مشتركة للذكاء العاطفي رغم وجود بعض الاختلافات التي تعد مكملة لبعضها البعض، يُبرز استعراض هذه النماذج إسهام Goleman وغيره من العلماء في لفت الانتباه إلى أن القدرات العقلية ليست العامل الوحيد لقياس نجاح الفرد في الحياة العامة أو المهنية، بل هناك جانب عاطفي مهم يجب التركيز عليه وتفعيله. (إكريم، 2019، صفحة 21)

III-3-3-2مكونات الذكاء العاطفي

تتمثل عناصر الذكاء العاطفي في القدرات الشعورية القابلة للتعلم، والتي تشكل الأساس لبناء هذا النوع من الذكاء، فهذه العناصر تساهم في تحقيق أداء متميز في العمل وتعتبر ضرورية لأي منظمة تستثمر في تطوير الأفراد، إذ إن الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات يحققون فعالية أكبر من زملائهم (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 252)، ولقد صنف هذه العناصر الباحث Goleman وذلك في 1998 في أربعة محاور رئيسية: الأول هو فهم الذات وهو القدرة على قراءة عواطف الشخص والتعرف على تأثيرها ،المحور الثاني هو إدارة الذات ويتعلق بالتحكم في العواطف والاندفاعات والتكيف مع الظروف المتغيرة، أما المحور الثالث هو الفهم الاجتماعي ويتضمن القدرة على الشعور بعواطف الآخرين وفهمها والتفاعل معها مع إدراك الشبكات الاجتماعية، وأخيرا إدارة العلاقات المحور الرابع يتضمن القدرة على إلهام الآخرين والتأثير عليهم وتطويرهم، وإدارة الصراعات (Fianko, Jnr, &

(Dzogbewu, 2020, p. 225) ، والتي سنشرحها بالتفصيل فيما يلي : (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، الصفحات 255-259)

- **فهم الذات Self Awareness**:

أجمع باحثي الذكاء العاطفي على أن فهم الذات يمثل الركيزة الأساسية لعناصر الذكاء العاطفي، إذ يتجلى في كيفية إدراك الفرد لذاته، فهو يعكس قدرة الشخص على الفهم والوعي بمشاعر الآخرين وأمزجتهم، مما يمكنه من التبصر في أفكارهم وشعورهم ويجعله يدرك المحفزات التي تؤثر عليه وعلى من حوله، ويعد فهم الذات مرحلة حاسمة في مسار الفرد إذ يمكنه من مراقبة مشاعره بشكل مستمر، ويعتبر الأساس الذي تستند إليه جميع جوانب الذكاء العاطفي الأخرى.

- **إدارة الذات Self-management**

تتمثل الخطوة الأولى في فهم الذات في الاستماع إلى مشاعرنا والتعلم منها، بينما تتعلق الخطوة الثانية بإدارة هذه المشاعر لتكون فعالة، حيث أنه تقود الدوافع البيولوجية مشاعر الفرد وإحساسه فلا يمكن القضاء عليها لكن يمكن تعديلها وضبطها، بالتالي تعتبر إدارة الذات وسيلة لإعادة توجيه المزاج والاندفاعات مما يتيح السيطرة على المواقف الخارجية وتوجيهها بشكل نافع، وتشمل هذه العملية القدرة على الحكم السليم والتفكير المتأني قبل اتخاذ أي قرار، أيضا من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها الفرد هي الصدق والتفاؤل والقدرة على قبول التغيير، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة كما يجب أن يكون الفرد محفزا برغبة في الإنجاز، ويعزز هذا العنصر ويسهم في تسريع تحقيق الأهداف كما يمكن الفرد من السيطرة على مشاعر الغضب والحزن والخوف، مما يؤدي إلى القدرة على تحقيق أداء عالي في المواقف التي يتعرض فيها لضغوط مختلفة.

- **الوعي الاجتماعي Social awareness**

هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بناءا على استجاباتهم العاطفية، وترتبط هذه القدرة ارتباطا مباشرا بفهم الذات، ويتجلى ذلك عندما يكون الفرد أكثر انسجاما مع الإشارات الدقيقة التي تعبر عن احتياجات الآخرين ورغباتهم، ويتطلب التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات المختلفة والتوافق معهم في مواقفهم الاجتماعية، لذا يمثل الفهم الاجتماعي القدرة على الاستماع بفاعلية ودقة مما يمكّن الفرد من وضع نفسه مكان الآخرين، وبالتالي رؤية الأمور من منظورهم الخاص وفهم المواقف بشكل صحيح من وجهة نظرهم، كذلك أن يتمكن الفرد من فهم حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة تأثير القرارات عليهم، هذا ما يعزز التعاون بين الأفراد ويحافظ على رأس المال الفكري للمنظمة ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي فيها.

➢ **إدارة العلاقات Relationship management**

تعتبر مهارة اجتماعية تعكس القدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين وبناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بشكل فعال، وتتضمن هذه المهارة مجموعة من المقدرات الفرعية مثل القدرة على إدارة التغيير بفعالية، وبناء وقيادة فريق عمل، والإقناع والتأثير، بالإضافة إلى إدارة الصراع وتحسين مهارات التعامل مع الآخرين، حيث يتضح أن إتقان مهارات فهم الذات وإدارتها إلى جانب الفهم الاجتماعي يمهد الطريق لتحقيق أفضل النتائج في العلاقات مع الآخرين، بالتالي إن التعامل مع الآخرين هو فن يتعين على كل قائد أن يتعلمه إذا كان يسعى لتحقيق أهدافه، فلا نجاح بدون علاقات، ولا إنجاز دون التعاون مع الآخرين. ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل الموالي : (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 1051)

الشكل (21): أبعاد الذكاء العاطفي

	الذات	**الآخرين**
فهم	فهم الذات	فهم الآخرين / الفهم الاجتماعي
فعال	إدارة الذات	المهارات الاجتماعية/ فهم الآخرين

III–4العلاقة النظرية بين الادارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة المنظمة

يرى الباحث Cymanow أن الهدف النهائي الذي ينبغي أن تسعى إليه المنظمات يتمثل في الوصول إلى حالة تكون فيها المنظمة بأكملها، بجميع أعضائها وعلى اختلاف مواقعهم ومستوياتهم، على استعداد كامل وقادرين بشكل مستمر على التغيير والتكيف مع التحولات المحيطة، ويتحقق هذا الوضع المنشود من خلال التعلم المتواصل الذي يعد حجر الأساس في بناء منظمة ديناميكية وقادرة على التطور (Cymanow, 2006, p. 34)، وهذه السمات مجتمعة تنطبق على المنظمة المتعلمة، التي تتسم بقدرتها المستمرة على اكتساب المعرفة، ونقلها، وتعديل سلوكها بصورة تعكس فهما أعمق وأدق للتغيرات والتحديات المحيطة بها، غير أنّ الوصول إليها لا يتم بطريقة عشوائية أو تلقائية، بل يتطلب تبنّي نمط إداري متقدم يتمثل في "الإدارة بالذكاءات"، باعتبارهاأداة أساسية تمكن المنظمة من استثمار معارفها وتوظيف ذكاءاتها المختلفة سواء كانت استراتيجية أو تنافسية أو عاطفية من أجل بناء بيئة تنظيمية محفّزة على التعلم والتجديد.

إلى جانب ذلك تسهم الإدارة بالذكاءات في إحداث تحول نوعي في نمط التفكير السائد داخل المنظمة، من تفكير خطي تقليدي إلى تفكير نظمي شامل، يمكن من خلال استغلال الذكاء والمعارف على فهم العلاقات السببية والتفاعلية بين مكوّنات النظام التنظيمي حيث تعززقدرة موظفيها على الربط بين مختلف الأقسام والوظائف والعمليات في صورة كلية متجانسة وفهم تأثير التغيرات في جزء من النظام على باقي الأجزاء، مما يساعد على تجاوز الحلول السطحية إلى معالجات أكثر عمقا وفعالية، وبالتالي هذا النمط من التفكير يُعد أساسيا في بناء منظمة متعلمة، حيث يسمح بإدراك التداخل بين العمليات الداخلية والخارجية، فيتيح لها التعامل بمرونة وحكمة مع التحديات والمخاطر ويمنحها قدرة أكبر على الابتكار والاستباق بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل.

كما أن الإدارة بالذكاءات تدعم تطوير رؤية استراتيجية مشتركة للمنظمة، ليس فقط بوصفها تصورا للمستقبل، بل كأداة لتوجيه السلوك التنظيمي نحو أهداف محددة بوعي معرفي وتخطيط محكم بناءا على ذكاء قادر على استشراف الفرص والتحديات وتحليل المعطيات بكفاءة عالية ، وهو ما يمكن المنظمة من التحرك في بيئة معقدة بسرعة وفعالية، أما على مستوى القيادة فإن الذكاء يعيد تشكيل دور القائدمن مجرد موجه أو منفّذ إلى قائد استراتيجي ممكن، يمتلك قدرات تحليلية وعاطفية تؤهله لفهم الأفراد، تحفيزهم وبناء فرق عمل متعاونة قائمة على الثقة والتشارك في المعرفة ، وايضا العمل على تمكين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال تعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وتنمية شعورهم بالمسؤولية والملكية الجماعية تجاه أهداف المنظمة،وعليه هذه الأبعاد جميعها تترابط لتجعل من الإدارة بالذكاء ليس مجرد خيار تنظيمي، بل شرطا ضروريا لبلوغ حالة "المنظمة المتعلمة"، منظمة تقوم على

توظيف الذكاءات المتعددة، وإدارة المعارف بطريقة ذكية، عبر نمط متكامل من "الإدارة بالذكاءات" يمكنها من تحقيق الفعالية والتكيف، إلى جانب الارتقاء بأدائها المؤسسي نحو تحول معرفي واعٍ، تقوده قيادة ذكية وتدعمه بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والتعلم المستمر.

وعليه فإن استمرارية المنظمات في بيئة تنافسية متغيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى امتلاكها لمصادر وأصول ذكية، وبمدى كفاءة الإدارة في استثمار هذه الأصول في مختلف مجالات العمل، فحين تدرك المنظمة أهمية الذكاء بأنواعه المتعددة، يصبح هذا الذكاء محورا رئيسا في توجيه قراراتها الإدارية، بدءا من تحديد الغايات وصياغة الأهداف، مرورا بوضع الاستراتيجيات والسياسات، ووصولا إلى تصميم البنية التنظيمية وإدارة العلاقات الداخلية، كما يعتمد عليه في صياغة معايير اتخاذ القرار، والبحث عن حلول للمشكلات التي قد تعرقل المسار الإداري، وفي ابتكار أساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات والأنظمة المستخدمة، ويُستثمر كذلك في اتخاذ القرارات الجوهرية التي تمنح المنظمة موقعا تنافسيا متميزا، وفي تقييم الفرص وتوجيه الأداء وتوظيف الموارد وتطوير الإمكانات الذكية داخليا وخارجيا. (عروف و عطية ، 2018، الصفحات 363-364)و (Ch.Dal , 2016, p. 70)

وبالتالي يمكن القول أن الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة ترتبط ارتباطا وثيقا، حيث تمثل المنظمة المتعلمة انعكاسا عمليا لتوجهات الإدارة القائمة على توظيف الذكاءات المتعددة في البيئة التنظيمية، فالإدارة بالذكاءات تسعى إلى دمج أنواع متعددة من الذكاء داخل العمل الإداري، كأداة لتحسين جودة التفكير واتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار ،في المقابل تعتمد المنظمة المتعلمة على هذا الأساس لتعزيز قدرتها المستمرة على التعلم والتطوير بما يمكّنها من مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

III-4-1 أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة

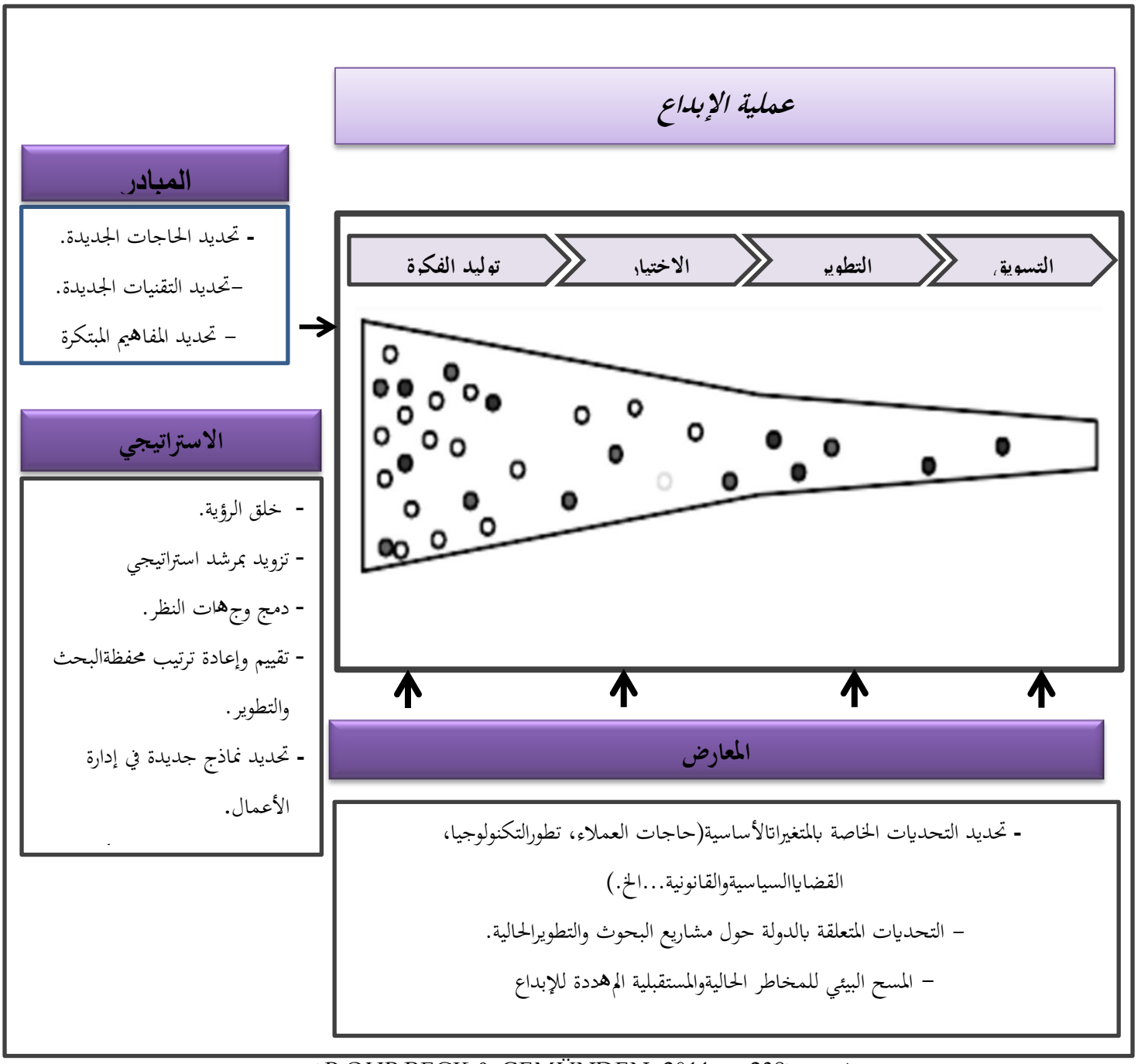
تبنى المنظمة المتعلمة على أساس القدرة المستمرة على تحويل المعلومات إلى معرفة وذكاء ، ثم إلى ممارسات فعالة تعزز من أدائها في بيئة ديناميكية، ولكي تحقق هذه المنظمة تكيفا ناجحا مع المتغيرات المحيطة فإنها تعتمد على الذكاء الاستراتيجي كآلية تنظيمية تمكنها من الاستشراف والتخطيط والتصرف بطريقة واعية ومدروسة، فهو يعد بمثابة البوصلة التي توجه عمليات التعلم داخل المنظمة نحو أهداف مستقبلية واضحة، حيث يسهم في تحديد الاحتياجات المعرفية، ورصد التغيرات في السوق، وتحليل سلوك المنافسين، مما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق للواقع والمستقبل معا ومن هذا المنطلق يصبح الذكاء الاستراتيجي جزءا لا يتجزأ من بنية المنظمة المتعلمةيعزز من قدرتها على التعلم الفعال والتطور المستدام.

تحتاج المنظمة المتعلمة إلى الذكاء الاستراتيجي بوصفه أداة رئيسية تدعم القيادة الاستراتيجية وتوجهها نحو تحقيق التعلم المستدام، ويتجلى ذلك أولا في بعد الفصاحة وبعد النظر إذ يعكس هذا العنصر قدرة القادة على تحديد الرؤية والاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه المنظمة، مع ضرورة امتلاكهم للفصاحة الكافية لتوصيل رؤيتهم للآخرين بأسلوب إداري محفز، يشجع العاملين ويبث فيهم الحماس، ويترسخ من خلال العمل المستمر حتى تصبح هذه الرؤية جزءًا من الثقافة التنظيمية، وهنا يظهر بوضوح مدى حاجة القادة إلى الرؤية والاستشراف بوصفهما من عناصر الذكاء الاستراتيجي، ومن جهة أخرى لكي تكون الرؤية واضحة وموجّهة في الاتجاه الصحيح لا بد من الإحاطة الشاملة ببيئة العمل من خلال جمع المعلومات اللازمة، وهو ما يتحقق عبر وظيفة الاستشعار أو "اليقظة"، باعتبارها المرحلة الأولى من مراحل الذكاء الاستراتيجي، كما أن جمع هذه البيانات يتطلب تصنيفها ومعالجتها وفق منهجية منظمة، وهو ما لا يتأتى إلا بتوفر تفكير نظمي لدى القائد، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمة المتعلمة على تفعيل أدوار الأطراف الداخلية بتحفيز العاملين، وعلى التعاون مع أطراف خارجية من خلال شراكات استراتيجية تعزز القدرة على جمع المعلومات وتحسين الأداء المنظمي (بن خديجة و سوالمية ، 2017، الصفحات 250-251)

كما يدرك القادة الأذكياء استراتيجيا أهمية التفويض والتمكين بوصفهما مهارة قيادية ضرورية، فهم يعلمون أن عدم اللجوء إليهم قد يجعلهم عرضة لتراكم الأعباء والمسؤولياتالمتزايدة،ايضا يدركون أن إشراك الآخرين في اتخاذ القرار يعد وسيلة فعالة لتحفيزهم، وهو ما يشكل عنصرا أساسيا من عناصر الذكاء الاستراتيجي،ويأخذ التفويض والتمكين بعدا أعمق عندما يُنفّذ القرار من قبل الأفراد الذين شاركوا في صياغته، مما يعزز من التزامهم وفاعليتهم، ورغم ذلك فإن القادة المتميّزين يعرفون متى يجب عليهم الحفاظ على السيطرة واتخاذ القرار بأنفسهم، خاصة عندما يتعلق الأمر بمسائل حرجة تتطلب حسما مباشرا. (بن خديجة و سوالمية ، 2017، صفحة 253)

وفي هذا السياق اظهرت الدراسات أن الابداع يعد متغير وسيط بين التعلم التنظيمي وتطوير الأداء في منظمات التعلم والمعرفة، إذ تؤكد ان التوجه المتزايد نحو المنظمةالمخاطرةالمبنية على التعلم انما تحقق مزيد من الابداع وهذا يتوقف على مقدره التنظيم في ادراك قيمه المعرفةالمتحصلة من عمليه التعلم التنظيمي والتي تمكنها من تبني السلوك الابتكاري (جماز ، 2009)، وبالاعتماد على الذكاء الاستراتيجي من خلال دعم التوجه بعيد المدى وتحليل البيئات المعقدة، وتوظيف المعرفة لاتخاذ قرارات مبنية على رؤى مستقبلية دقيقة من خلال الاستشراف تظهر له ثلاثة أدوار في دعم عملية الابداع والابتكار في منظمات التعلم كما يظهر في الشكل في بداية القمع (دور المبادر)، خارج القمع (الدور الاستراتيجي)، وعلى طول القمع (دور المعارض) وذلك لمتابعة مراحل الإبداع من توليد الفكرة، إلى الاختيار، ثم التطوير، ثم تسويق الفكرة.: (ROHRBECK & GEMÜNDEN, 2011, p. 238)

الشكل (22): الاستشراف طريق الوصول للإبداع



المصدر : (ROHRBECK & GEMÜNDEN, 2011, p. 238)

المبادر: يغذي العملية بشكل مباشر حيث يقوم بإطلاق مبادرات ابتكارية جديدة تشمل مشاريع بحث وتطوير أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة، وبهذا يُغذي القمع الذي يُعد بدوره أساسًا لزيادة كمية وجودة المخرجات الابتكارية

- **الاستراتيجي** : له طابع توجيهي واستراتيجي في سيرورة العملية بما تتوافق مع الأهداف والرؤىالاستراتيجية بعيدة المدى.
- **المعارض:** يتمثل الهدف الأساسي لدور المعارض في تحدي الأفكار والافتراضات الأساسية و رصد التهديدات لتي قد تشكل عائقا أمام المبدعين في إنتاج إبداعات أفضل وأكثر فاعلية . (ROHRBECK & GEMÜNDEN, 2011, pp. 239-241)

كما يوفر الذكاء الاستراتيجي إطارا يدعم تحفيز الأفراد على التعلم المستمر والتعلم الجماعي، من خلال الربط بين أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية الأوسعمثل تطوير مهاراتهم أو تحسين أدائهم، فعلى سبيل المثالعندما تعتمد المنظمة على استراتيجيات تستشرف التوجهات المستقبلية وتكافئ المبادرات الابتكارية، يشعر الأفراد أن لتعلمهم قيمة استراتيجية حقيقية، ما يعزّز دافعيتهم ويزيد من التزامهم بالتعلم والتطوير مستقبلا.

باعتبار الشراكة بعد أساسي للذكاء الاستراتيجي فهي تسهم بشكل فعال في دعم بناء منظمات التعلم من خلال مجموعة من النقاط الجوهرية، المنظمات التي تنخرط في شراكات تميل إلى تبني نهج التعلم، حيث تسهم هذه الأخيرة في دفع المنظمة نحو اكتشاف التغيرات الناتجة عنها والتفاعل معها، ما يتيح لها التعرف على الفرص الجديدة وتحديد الكفاءات الواجب تطويرها لتعزيز ميزتها التنافسية، كما يجعلها أكثر استعدادًا لتعديل قواعد اتخاذ القرار وطرق الاستجابة للتغيرات البيئية، ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحولات البيئية. ويعزى ذلك إلى تزايد الاهتمام بالتعلم كوسيلة لإنجاح الشراكة وتتوافق هذه الرؤية مع ما طرحهLai, Pai, Yang and Lin

الذين أشاروا إلى أن التوجه نحو التعلم يعد من الجوانب الأساسية التي يركز عليها الشركاء، إذ تسعى كل منظمة من خلال الشراكة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم فإن كل طرف في علاقة الشراكة يولي اهتماما بكيفية تعزيز التعاون من أجل دعم التعلم، لما لذلك من دور في تقليص الفجوة بين الشركاء وتحقيق التوجه نحو السوق. إلا أن نجاح هذا التعاون في تعزيز التعلم غير أن ذلك لا يتحقق إلا في ظل علاقة قائمة على الثقة المتبادلة والالتزام المشترك لكل طرف بمسؤولياته تجاه العلاقة الناشئة ،كما أشارNambisan إلى أن الشراكة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتوجه نحو الإبداع، إذ تعتمد عليها المنظمات كوسيلة للتقليل من مخاطر التكنولوجيا، وخلق فرص لتبادل المعارف وتعزيز التعاون إلى جانب دورها في التخفيف من حدة المنافسة مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر للشراكة على الابتكار. (مقراش ، 2015، صفحة 103)

III-4-2أثر الذكاء التنافسي في بناء المنظمة المتعلمة

كانت نظم الذكاء التنافسي تعد بمثابة نظم إنذار مبكر، تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تفادي التهديدات واغتنام الفرص، ومنذ عام 1988 شهدت هذه النظم زيادة ملحوظة في الإنفاق عليها واعتمادها من قبل الشركات الأمريكية، ومع ذلك لم تحقق بعض هذه الشركات النتائج المرجوة، ويُعزى ذلك إلى إغفالها لعملية التعلم التنظيمي.

وقد أظهرت الدراسات أن الذكاء التنافسي يساهم بشكل مباشر في دعم التعلم داخل المؤسسة، لما له من دور في بناء منظمة قادرة على المنافسة من خلال التعلم من المنافسين أو البيئة التنافسية بشكل عام، وهذا ما أكده الباحثين في الفترة بين عامي 1991 Goretsky و1995 Slater، حيث رُبطت قدرة المنظمة على التعلم ارتباطًا وثيقا بميزتها التنافسية.

وفي هذا السياق، عبر Stata من شركة Analog Devices عن أهمية التعلم بقوله" :*إن معدل تعلم المنظمة قد يصبح الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة*". كما لاحظ بعض الباحثين في عام 1988 أن ثلث شركات فورتشن 500 التي كانت قائمة في عام 1970 اختفت بحلول عام 1983، رغم أن بعضها كان موجودًا منذ أكثر من 75 عاما، مما يعزز فكرة أن بقاء المؤسسات لا يعتمد على عمرها بل على قدرتها على التعلم واستغلال الذكاء التنافسي بفعالية.

ويعتقد أن الذكاء التنافسي بدون بيئة تعلم حقيقية يظل مجرد قدرة تنظيمية خام لا تستثمر كما ينبغي، إذ لا بد أن يسخر هذا الذكاء في دعم القدرات التنظيمية لتمكين المنظمة من التعلم والتكيف المستمرين.

ومن المهم الإشارة إلى أن بعض المنظمات قد لا تعرف كيفية التعلم تنظيميًا، وهو ما يؤدي إلى ظهور آليات نفسية تعيق عملية التعلم، مثل الخداع، أو إخفاء المعلومات، أو تبني ردود أفعال دفاعية، وعادة ما ينظر إلى الذكاء التنافسي كوسيلة للحصول على معلومات عن المنافسين، أو التنبؤ بالفرص، أو اتخاذ قرارات دفاعية، غير أن بعض المنظمات التعاونية بطبيعتها قد تسهم في تبادل المعلومات بين الكيانات المختلفة مما يسهل عملية التعلم.

ويمكن قياس مدى مساهمة الذكاء التنافسي في جهود التعلم من خلال تحديد ما إذا كانت المنظمة تتبنى سلوكا استباقيا، يسعى إلى ابتكار منتجات جديدة وتوسيع الحصة السوقية، أو سلوكا تفاعليا يقتصر على ردود أفعال تقليدية غير مبتكرة. (Dishman & Pearson, 2003, pp. 615-618)

وأكد كل من Zighed و Mekimah أن الذكاء التنافسي يعد من العمليات المنهجية المحورية التي تسهم بفعالية في تعزيز أداء المؤسسة من خلال دعم عملية التعلم التنظيمي، فهو يمثل دعامة أساسية في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية، ويسهم في تحديد أولويات احتياجات الذكاء داخل المؤسسة، الأمر الذي يوجه عملية الذكاء التنافسي عبر مراحل جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها بشكل منهجي، ويهدف إلى اكتشاف مصادر جديدة للميزة التنافسية، وتحليل مكامن القوة والضعف لدى المنافسين، وفهم أنماط استجابتهم، إضافةً إلى تحديد أولويات أنشطة البحث والتطوير داخل المنظمة . (Zighed & Mekimah , 2023, p. 62)، وهذا ما اتفق عليه Oubrich بأن الذكاء التنافسي أحد المدخلات الحيوية التي تغذي عملية التعلم التنظيمي بالمعلومات ذات الصلة بالبيئة الخارجية، وخاصة فيما يتعلق بالمنافسين واتجاهات السوق والتغيرات التكنولوجية، ومن خلال تحليل هذه المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة، يُسهم هذا الذكاء في تعزيز التعلم التنظيمي باعتباره آلية لتفسير المعطيات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، وبهذا التكامل تتمكن المنظمة من تحسين قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم أعمق لمحيطها، مما يعزز مرونتها واستجابتها للتغيرات ويقوي موقعها التنافسيويمهد الطريق نحو بناء منظمة متعلمة قادرة على التطور المستمر في بيئة ديناميكية. (Oubrich, 2011, p. 105)

ويقترح Farley و Freyn نموذجا مفاهيميا يوضح كيفية دمج الذكاء التنافسي (CI) ضمن بيئة المنظمة لتحفيز التعلم التنظيمي، ويظهر النموذج أن نجاح هذه العملية يتطلب: (Farley & Freyn, 2022, pp. 5-6)

بنية تحتية رسمية:(Formal Infrastructure)

إنشاء وظيفة مخصصة للذكاء التنافسي داخل المؤسسة، تتضمن عمليات **جمع وتحليل المعلومات** من البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك معلومات السوق، المنافسين، الاتجاهات التقنية والتنظيمية، يشمل ذلك أيضًا وضع سياسات وإجراءات منهجية لتنظيم تدفق البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتنفيذ تدعم القرارات الاستراتيجية.

شبكات داخلية:(Internal Networks)

تشكيل شبكات معلومات داخلية فعالة، من خلال "مراكز "CI أو نقاط اتصال مركزية يقودها مديرون مسؤولون عن التنسيق، وتشكيل فرق عمل تقوم بمهام الرصد والتحليل والتواصل المستمر بين مختلف الأقسام. هذه الشبكات تعزز التفاعل والتكامل في تدفق المعلومات ضمن المؤسسة .

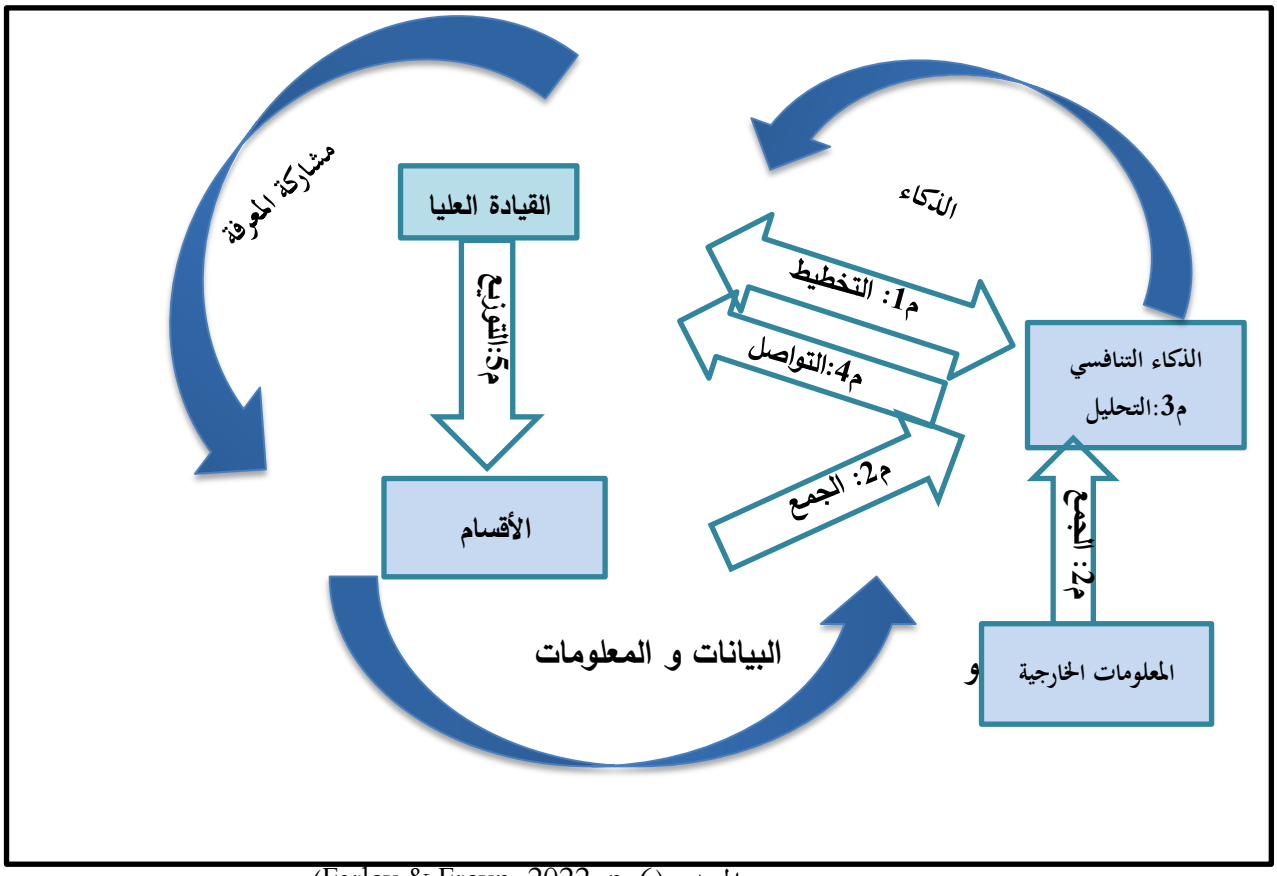
ثقافة الوعي والتنافسية:(Culture of Awareness)

يتطلب بناء نظام صحي تعلمي ترسيخ ثقافة تنظيمية تدرك أهمية جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية، وتشجع على التنافسية واليقظة المعلوماتية. كما يعد دعم القيادة أمرا محوريا في ترسيخ هذه الثقافة وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تبادل البيانات والمعرفة.

دور القيادة التنفيذية:(Executive Support)

الذكاء التنافسي يدعم توفر القيادة التي توجه مساره ليصبح جزءا أساسيا من العمليات الاستراتيجية، من خلال ضمان وجود بنية تحتية ملائمة، وإزالة العوائق بين الإدارات، وتعزيز نظام تغذية راجعة متواصل يربط بين مستويات التنظيم المختلفة، بهذا الشكل يتحول الذكاء التنافسي إلى أداة تخطيط استراتيجية تسهم في اكتشاف الفرص وتقليل المخاطر

الشكل(23): نموذج نظام صحي تعلمي



المصدر: (Farley & Freyn, 2022, p. 6)

يبين النموذج أن التحول إلى نظام صحي تعلمي يعتمد على دورة متكاملة تبدأ بـ:

جمع البيانات←تحليل المعلومات←توليد الذكاء← خلق المعرفة ← مشاركة المعرفة عبرالمؤسسة.

هذه الدورة تعزز التعلم التنظيمي وتساعد على تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يمكن المؤسسة من التكيف المستمر، ويحسن قدرتها على اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة ما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وبهذا تصبح المنظمة أكثر قدرة على ترسيخ ممارسات تعلمية ممنهجة تؤهلها للتحول التدريجي إلى كيان يمتلك خصائص المنظمة المتعلمة، من خلال التفاعل المستمر مع المعرفة وتوليد حلول جديدة تستجيب للتحديات الديناميكية.

باعتبار الذكاء التكنولوجي عنصر جوهري في عملية الذكاء التنافسي ويُقصد به قدرة المنظمة على الاستشراف التكنولوجي واستيعاب التطورات التقنية وتوظيفها استراتيجيا في بناء المعرفة والابتكار، المدعوم بتكنولوجيا المعلومات، يلعب دورا محوريا في خلق التعلم التنظيمي وتعزيز سمات منظمات التعلم، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية الأساسية التي تمكن من تفعيل هذا الذكاء، من خلال توفير أدوات وأنظمة تتيح توليد المعرفة، تخزينها، ومشاركتها بكفاءة، وقد بينت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات تفسر نسبة كبيرة من تباين التعلم التنظيمي، ما يدل على أنها ليست مجرد أداة تشغيلية، بل عنصر فاعل في بناء بيئة معرفية ديناميكية. كما تسهم في إنشاء "سياقات تشاركية" تحفز التفاعل الجماعي وتدوير المعرفة، بما يعزز من قدرات المنظمة على التعلم والتكيف، (Real, Leal & Rolda´n , 2006, pp. 509-513) ومن ثم فإن التكامل بين الذكاء التكنولوجي وتكنولوجيا المعلوماتفي المنظمةتعد شرطا جوهريا لخلق منظمات قادرة على التعلم المستمر، وإعادة تشكيل كفاءاتها التقنية بطريقة تضمن ميزة تنافسية مستدامة

كما تم إبراز أن التوجه السوقي يمكن المنظمات من جمع المعرفة الخارجية وتوزيعها بفعالية عبر مختلف وحدات المنظمة، مما يسمح للأفراد بتعلم هذه المعارف ودمجها مع ما يمتلكونه من معرفة داخلية، وهو ما يؤدي إلى تحسين التعلم التنظيمي،حيث أن توفر عمليات تعلم فعالة داخل المنظمة يتيح استغلال المعلومات السوقية بشكل أكثر كفاءة خصوصا في البيئات المتقلبة التي أصبح فيها التعلم شرطا أساسيا للبقاء، في هذا السياق يعد التوجه السوقي عاملا محفزا لتوليد المعرفة الخارجية واستعمالها، كما يسهم بشكل مباشر في تعزيز التعلّم التنظيمي بوصفه كفاءة محورية، فالمعرفة المتعلقة بالعملاء والمنافسين تمكن المنظمة من تحديد المجالات التي يمكن أن تطبق فيها أفكار جديدة، مما يعزز قدرتها على الابتكار واكتشاف الفرص، ورغم الدور المهم للتوجه السوقي في تزويد المنظمة بالمعلومات إلا أن التعلم التنظيمي يتفوق عليه من حيث القدرة على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة عملية قابلة للتطبيق، ما يجعله موردا استراتيجيا أكثر تأثيرا في دعم الابتكار والتنمية التنظيمية،كما تؤكد الدراسة على أهمية استخدام المعرفة الضمنية داخل المؤسسة مشيرة إلى أن جودة المعلومات تتعزز عندما يتم توظيف هذه المعرفة من خلال التفاعل الاجتماعي، والتجسيد، والتكامل المعرفي، كما أشار إلى ذلك نوناكا وتاكيشيفي نموذجهم لخلق المعرفة حيث يشكل التعلم جوهر هذه العمليات، ايضا يبرز أهمية البعد الإنساني والاجتماعي في تحويل المعلومات إلى معرفة استراتيجية ذات قيمة (Raj & Srivastava, 2016, pp. 378-380)

ورغم الآثار الإيجابية المحتملة التي قد تجنيها المنظمة ذات التوجه السوقي، فقد أشير إلى أن تبني التوجه السوقي لا يعدو كونه خطوة أولى فقط لتحقيق أقصى قدرة للمنظمة على التعلم من السوق، فبينما يوفر التوجه

السوقي المعايير العامة للاستجابة لحركية السوق، إلا أن هذه الاستجابة تحتاج إلى أن تستكمل بآليات وعمليات مناسبة تسمح بحدوث تعلم من مستوى أعلىوأظهرت الدراسة أن المنظمات ذات التوجه السوقي العالي تدرك أن لديها قدرات أكبر في التعلم التنظيمي مقارنة بتلك ذات التوجه السوقي المنخفض. (Morgan, 1998, p. 353)

وبالتالي فإن دمج التوجه السوقي مع عمليات التعلم التنظيمي خصوصا من خلال استثمار المعرفة الضمنية وتفعيل آليات التفاعل والمشاركة يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات وبناء معرفة متجددة، وبهذا تعد هذه العملية ركيزة أساسية في تأسيس منظمات قادرة على التعلّم المستمر.

III–4–3أثر الذكاء العاطفي في بناء المنظمة المتعلمة

يشكل الذكاء العاطفي عنصرامحوريا في تعزيز مقومات المنظمة المتعلمة، حيث يساعدهم على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يخلق مناخا من الانفتاح والاحترام المتبادل، ويدعم القدرة على رؤية المشكلات من زوايا متعددة فعندما يكون الأفراد قادرين على ضبط انفعالاتهم والتفاعل بإيجابية، يصبحون أكثر استعدادًا لفهم الترابط بين أجزاء النظام التنظيمي مما يسهل من تبني التفكير النظمي، كما يلعب دورًا مهما في صياغة رؤية مشتركة للمنظمة المتعلمة إذ يمكن القادة من التواصل مع الموظفين بفعالية وإلهامهم ، ويعزز من شعورهم بالانتماء والمشاركة في تحديد مستقبل المنظمة،وبالتالي يحول الرؤية من مجرد خطاب نظري إلى قوة دافعة للتعلم والتغيير الجماعي، وعليه فهو يسهم في تهيئة بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والاحترام، مما يمنح الأفراد الإحساس بالأمان والدعم اللازمين لتمكين الأفراد وتحمّلهم المسؤولية والمبادرة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار.

يعد الذكاء العاطفي من الخصائص الجوهرية التي تسهم في تعزيز التعلم داخل المنظمات، حيث تشير الأدبيات إلى أن القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يمتلكون القدرة على خلق بيئة عمل آمنة نفسيا تشجع على التواصل والانفتاح، وحفز العاملين على التجريب والتعلم المستمر، ويرتبط الذكاء العاطفي للقادة بقدرتهم على بناء علاقات اجتماعية قوية وتحقيق توازن بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية، وهو ما يعد أمرا بالغ الأهمية في السياقات التي تتسم بالتغيير المستمر، وقد أظهرت الدراسات أن أبعاد الذكاء العاطفي مثل التعرف على المشاعر واستخدامها تؤثر بشكل مباشر على عمليات التواصل داخل الفرق مما يعزز من فرص التعلم الجماعي والفردي، كما أن القادة الذين يجمعون بين الكفاءة العاطفية والمهارات التقنية يمكنهم تحفيز الموظفين من خلال توفير مناخ داعم للابتكار والمشاركة، وتشير البحوث إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الذكاء العاطفي للقائد ومخرجات التعلم التنظيمي، حيث كشفت إحدى الدراسات أن الذكاء العاطفي للقادة يفسر ما نسبته 30% من التباين في التعلم

على مستوى الفرق، مما يبرز دوره المحوري في بناء منظمات قادرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات البيئية. (Kaur & Hirudayaraj, 2021, pp. 57-58)،

إن الأفراد الذين يمتلكون فهما عميقالذواتهم يتميزون بدوافع داخلية تدفعهم لاكتشاف المزيد عن أنفسهم، مما يساعدهم على تكوين صورة شاملة عن أنفسهم هذا الفهم يعزز ثقتهم بأنفسهم من خلال وعيهم بردود أفعالهم، وتمكنهم هذه الخصائص من الانفتاح على تجارب جديدة، كما تولد لديهم فضولا إيجابيا يدفعهم نحو التفكير والتأمل والاستعداد لتعلم أساليب عمل جديدة، ومن ثم فإن المنظمات الساعية إلى التحول نحو التعلم بحاجة إلى هذا النوع من الأفراد، لكونهم أكثر استعدادا لاكتساب المعرفة والمعلومات الحديثة (مقراش ، 2015، صفحة 113). بالإضافة إلى ذلك الأفرادالقادرون على إدارة تجاربهم العاطفية يمكنهم استثمار علاقاتهم مع الآخرين لخلق فرص للتعلم التنظيمي، لذا يستحسن أن يشجّع المدراءوالقادة الأنشطة والفرص التي تعزز مهارات الذكاء العاطفي الفردي، والتي يمكن استخدامها في بيئة العمل. (Outland & Guillory, 2018, p. 133)

أيضا يعد الوعي بالمشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين عاملاحاسما في بناء علاقات فعالة تعزز تبادل المعرفة والتعلم، فإدارة الانفعالات سواء كانت ناتجة عن حماس الإنجازات أو ضغوط المنافسة تمكن الأفرادمن الحفاظ على تركيزهم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ويبرز أن التعلم الناجح في هذه الفضاءات يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التفاعل الاجتماعي، حيث يسهم الذكاء العاطفي على المستويين الفردي والجماعي في ترسيخ علاقات مستدامة تمهد لبيئة داعمة للتعلم التنظيمي، ومن ناحية العمل الجماعي يساعد الذكاء العاطفي الجماعي في بناء معايير داخلية مشتركة تسهل إقامة علاقات وشبكات خارجية فعالة، وعند تلاقي الذكاء العاطفي الفردي والجماعي تتزايد فرص إقامة علاقات متوازنة وطويلة الأمد من نمط "رابح-رابح"، وعليه من الضروري أن يراعي المديرون مستويات الذكاء العاطفي عند اختيار وتشكيل الفرق المشاركة في المعارض لضمان أفضل النتائج. (Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002, pp. 519-520)

خلاصة :

يظهر هذا الفصل أن الإدارة بالذكاءات تمثل مدخلا حديثا في الفكر الإداري يزاوج بين البعد المعرفي والتحليلي من جهة، والبعد العاطفي والإنساني من جهة أخرى، بما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، وقد تم تناول هذا المفهوم من خلال ثلاثة أنماط رئيسية من الذكاءات، هي: الاستراتيجي، والتنافسي، والعاطفي، حيث يشكل كل منها ركيزة أساسية في فهم ديناميكيات الإدارة المعاصرة.

من جهة يتيح **الذكاء الاستراتيجي** للمؤسسات استشراف المستقبل وبناء رؤى طويلة المدى عبر مبادئه وأبعاده ومراحله المختلفة، بما يعزز من قدرتها على صياغة استراتيجيات فعالة، أما **الذكاء التنافسي** فيمكنها من رصد تحركات المنافسين وفهم ديناميكيات السوق، معتمدا على عمليات وأساليب منهجية تسمح بتحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية تمثل سلاحا وذخيرة في بيئة الأعمال، في حين يبرز **الذكاء العاطفي** كعامل إنساني حاسم، إذ يساعد على فهم الذات والآخرين، وإدارة الانفعالات والعلاقات بفعالية، بما يدعم القيادة الناجحة ويعزز روح التعاون والانسجام داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول إن الإدارة بالذكاءات ليست مجرد إطار نظري متعدد الأبعاد، بل هي فلسفة متكاملة تتجلى في ممارسات عملية تستثمر القدرات العقلية والعاطفية في آن واحد، فهي تمنح المؤسسة مرونة وعمقا استراتيجيا وتعزز مناخا تنظيميا صحيا قائما على التفاعل الإيجابي، وبذلك تبرز الإدارة بالذكاءات كخيار استراتيجي معاصر يسهم في دعم التعلم المؤسسي ويؤسس لمسارات أكثر فاعلية نحو الإبداع والاستدامة.

الفصل الرابع:

الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة الأسس النظرية المتعلقة بكل من الإدارة بالذكاءات وأبعادها المختلفة، إلى جانب مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ومقومات بنائها، سنحاول في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين في الواقع العملي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة.

يهدف هذا الفصل إلى الوقوف على مستوى ممارسة الإدارة بالذكاءات داخل المؤسسة، وتحديد مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، إضافة إلى قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة بالذكاءات بأبعادها الذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي في بناء المنظمة المتعلمة، كما يتضمن هذا الفصل عرضالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة،الإطار المنهجي للدراسة، وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة، ثم تفسيرها ومناقشتها كما يلي :

IV–1.التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

IV–2.منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

IV–3.نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

IV–4.مناقشة وتفسير النتائج

IV-1التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندر- بسكرة

انطلاقا مما تم عرضه في الجانب النظري كمنطلق لدراستنا الهادفة إلى الإجابة عن إشكالية البحث، ارتأينا إجراء دراسة ميدانية **بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة** ، نظرا لكونها إحدى أبرز المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل الأمر الذي يجعلها نموذجا مناسبا لدراستنا حيث سنسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف عليها عن قرب.

IV-1-1 نشأة المؤسسة

في سياق الإصلاحات التي باشرتها الجزائر عقب الاستقلال ولا سيما على مستوى المؤسسات العمومية، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) إلى عدة مؤسسات هي:

ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية

ENIEM :المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية

ENPEC:المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

ENDIMEL:المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي

ENICAB:المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

وبموجب المرسوم رقم 20/83 المؤرخ في 01 جانفي 1980، أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل كيانا مستقلا مقرّه الجزائر العاصمة، وانبثقت عنها ثلاث وحدات هي:

1-وحدة جسر قسنطينة: متخصصة في إنتاج الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغطين المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ 26.000 طن.

2 -وحدة وادي السمار بالحراش: متخصصة في تصنيع الأسلاك والخيوط الهاتفية، بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 5.500 طن.

3-وحدة بسكرة: متخصصة في إنتاج الكوابل الكهربائية، وقد انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980-1984) بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 28.600 طن.

في سنة 1997 تحولت المؤسسة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة بعد انفصالها عن الشركة الأم، وتم اعتماد قانون تأسيس وتنظيم جديدين مع تحديد رأس مال اجتماعي بقيمة 10.000.000,00 دج، لتصبح واحدة من أبرز الوحدات على الصعيدين الوطني والإفريقي في مجال تخصصها.

تقع وحدة بسكرة بالمنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتشغل مساحة إجمالية قدرها 42 هكتارا، منها 12 هكتاراً مغطاة تضم ورشات الإنتاج، المباني الإدارية، المخازن وغيرها، بينما تشمل المساحة المتبقية مواقف السيارات، ومعدات الشحن والتفريغ، ومختلف وسائل النقل التابعة للمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة (الخضراء)، فضلا عن مساحة مخصصة لتخزين البكرات الخشبية المستخدمة في لفّ الكوابل.

في سنة 2008 خصصت المؤسسة نسبة 30% من أسهمها لشركة مساهمة تابعة للدولة(SGP) ، فيما تم بيع النسبة المتبقية البالغة 70% لشركة مساهمة خاصة. وفي سنة 2017، استحوذت شركة **Condor** على هذه النسبة الأخيرة التي كانت مملوكة سابقاً لشركة **General Cable**، لتصبح ملكية المؤسسة موزعة بين 30% للدولة و70% لشركة **Condor** أما من حيث المتعاملين، فتتعاون المؤسسة مع **Sonelgaz** وفروعها، و**Sonatrach** وفروعها.

أسهم إنشاء هذه المؤسسة في إدخال تكنولوجيا متطورة في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، مما مكّنها من تطوير منتجاتها وتقليص نسبة استيرادها، إذ تنتج تشكيلة واسعة وفقا للمواصفات والكميات التي يحددها الزبون متى توفرت المواد الأولية، وتعتمد في ذلك على النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار، وعلى Polyvinyle de Chlorure) P.V.C)و(Polyéthylène Réticulé Chimiquement) P.R.C والطّبشور كمواد أساسية للعزل، إضافة إلى مواد استهلاكية كالمواد الكيميائية الخاصة بتحضير الـ **P.V.C**، ومواد طاقوية كالمازوت، فضلا عن الخشب لصناعة البكرات الخشبية وقطع الغيار، وتتعاون في توفير هذه المواد مع عدد من الموردين الأجانب:

- شركة MARCRICHالإسبانية : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس.
- شركة MIDALCABLEالبحرينية: وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم
- شركة SARCO VSANالتركية : وتستورد منها المؤسسة النحاس
- شركة BOREALISالبلجيكية : وتزود المؤسسة بمادة . P.R.S، P.V.C،P.R.C
- شركة PLASCORBالفرنسية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.Cوالطبشور.
- شركة TEKFENالتركية : وتزود المؤسسة بمادة .P.V.C
- شركة ENABبسكيكدة : وتزود المؤسسة بمادة الخشب.
- شركة ENGبالخروب : تزود المؤسسة بمادة الطبشور (La C)

IV-1-2 نشاط المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية والمنافسة السوقية

أولا: نشاط المؤسسة

يرتكز نشاط المؤسسة على إنتاج تشكيلة واسعة من الكوابل الكهربائية مستفيدة من اعتمادها على تكنولوجيا متطورة في هذا المجال، مما مكّنها من التخصص في تصنيع أكثر من 400 نوع من الكوابل تم تصنيفها وجمعها في ثلاث مجموعات كبرى، وهي:

أ. **الكوابل المنزلية**:تُستخدم في المباني والاستعمالات المنزلية ويتراوح جهدها من 250 إلى 750 فولت، وتضم شبكة توزيع هذه المجموعة نحو 30 موزعا معتمدا عبر مختلف أنحاء الوطن، علما أن هذه الفئة تمثل حوالي 50% من إيرادات المؤسسة بينما تأتي بقية الإيرادات من المجموعات الأخرى.

ب. **الكوابل الصناعية (الاختصاص)**: مخصصة للأغراض الصناعية مثل تشغيل الآلات والمحركات، وتشمل أساسا نوعين رئيسيين هما: الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط (يتراوح ما بين 1000و 3000فولت) والعالي(يفوق ضغطها 3000فولت)، وكوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية(لتوزيع الكهرباء) ، بالإضافة إلى الكوابل غير المعزولة(لنقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيعمعينة).

ج. **الكوابل حسب الطلب**:يتم إنتاجها وفقا لطلبات خاصة من الزبائن، مثل تجهيز السفن والطائرات أو البنى الخاصة، وُعد هذه الفئة مجال تميز وتنافسية المؤسسة لما تحققه من قيمة مضافة، كما تنتج المؤسسة بكرات عازلة، وتستعمل مادة **PVC**كمادة حشو، بالإضافة إلى بكرات خشبية بأحجام مختلفة للف الكوابل حولها.

ثانيا: أهداف المؤسسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الصناعات الكهربائية، تسعى مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة إلى ترسيخ موقعها كأحد الفاعلين الرئيسيين في السوق الوطنية والدولية، من خلال تبني رؤية واضحة وأهداف اقتصادية طموحة. ويأتي ذلك انسجاما مع استراتيجيتها الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، مع الالتزام بأعلى معايير الجودة والابتكار. وتتمثل أهدافها الأساسية في :

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة مختلف أنواع الكوابل
- تنويع نشاطات الشركة من خلال إدخال هذه التكنولوجيا في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل
- خفض نسبة استيراد الكوابل وتلبية احتياجات السوق المحلية
- توفير جميع أنواع الكوابل الرفيعة للأسواق الإفريقية
- المساهمة في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية للبلاد عبر زيادة حجم الصادرات
- توفير فرص عمل واسعة والمساهمة في الحد من البطالة
- دعم الاقتصاد الوطني عبر جلب العملة الصعبة

- تعزيز مكانة وجودة المنتجات الوطنية في الأسواق العالمية
- تلبية احتياجات الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي من الكوابل

ثالثا : المنافسة السوقية

انطلاقا من كون موضوع الدراسة يتناول الذكاء التنافسي كأحد أبعاد البحث، كان لابد من التطرق إلى أهم المنافسين الذين تتعامل معهم المؤسسة في محيطها السوقي، باعتبارهم عنصرا أساسيا لفهم ديناميكيات السوق وتقدير الوضعية التنافسية للمؤسسة، ومن بين مختلف المنافسين تم التركيز على اثنين يعدان الأبرز وذلك استنادإلى المعطيات المستقاة من بعض مسيري المؤسسة:

- **مؤسسة BEST CABLE**

تعد **BEST CABLE**واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعمل في مجال صناعة الكابلات الكهربائية، حيث نشأت لتغطية الحاجات الوطنية في هذا المجال الذي يعتبر أساسيالقطاعات الطاقة والبناء والصناعة، تركز على السوق المحلية بالدرجة الأولى، وتعمل على توفير منتجاتها بما يتلاءم مع متطلبات المشاريع الوطنية والزبائن داخل الجزائر.

قوة BEST CABLE تكمن في كونها مؤسسة محلية قريبة من المستهلك الجزائري، مما يمنحها ميزة من حيث سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية والاحتياجات الفعلية للسوق، كما أن اعتمادها الأساسي على السوق الداخلية يساعدها في الحفاظ على استمرارية النشاط حتى في ظل تحديات الاستيراد أو التحولات العالمية.

غير أن حجم المؤسسة يبقى محدوداً نسبيا، فهي تلعب دورا أساسيا على المستوى المحلي لكنها ليست فاعلا ضخما بالمعايير الإقليمية أو الدولية، الأمر الذي يجعل حضورها مركزا أكثر على توفير الحلول الكهربائية الأساسية للزبائن داخل الجزائر.

- **مؤسسة السويدي كابل الجزائر**

تمثل **السويدي كابل الجزائر** فرعا لمجموعة **El Sewedy Electric** المصرية، التي تعتبر من أكبر المؤسسات الإقليمية والعالمية في مجال الكابلات والطاقة،ودخولها إلى السوق الجزائرية جاء ضمن سياسة توسع دولية للمجموعة حيث أسست مصانع متكاملة لإنتاج الكابلات والمحولات.

تمتلك المؤسسة قدرات إنتاجية كبيرة تصل إلى حوالي 30 ألف طن سنويا من الكابلات إضافة إلى آلاف المحولات الكهربائية، مما يجعلها في مصاف المؤسسات الرائدة في الجزائر، كما تتميز بتنوع منتجاتها التي تشمل الكابلات

المقاومة للحرائق والخالية من الهالوجين، كابلات الطاقة الشمسية، كابلات الألياف الضوئية المركبة، وكابلات الجهد العالي.

فضلا عن ذلكفإن المؤسسة لا تقتصر على الإنتاج فقط بل تشارك في مشاريع وطنية كبرى مثل إنشاء محطات للطاقة الشمسية في ولاية بسكرة، وتعمل على شراكات بحثية وتقنية مع الجامعات الجزائرية ومؤسسات وطنية كبرى هذا البعد الاستراتيجي منحها مكانة قوية في السوق، حيث تمثل أحد أبرز الاستثمارات الأجنبية الناجحة في الجزائر، وتصنف اليوم كفاعل مهيمن في مجال الكابلات محليا بفضل تكنولوجيتها المتقدمة واستثماراتها الكبيرة.

IV-1-3الأسس العلمية والعملية لاختيار أبعاد ومجال الدراسة

أولا :منطلقات اختيار أبعاد الدراسة

يمثل تحديد أبعاد الدراسة مرحلة محورية في البناء المنهجي للبحث العلمي، إذ يوفر الإطار المفاهيمي الذي تقاس على أساسه متغيرات الدراسةوتحلل مكوّناتها ،ومن هذا المنطلق فإن عملية اختيار الأبعاد لم تبنَ على تخمينات شخصية أو اعتبارات آنية بل ارتكزت على أسس علمية راسخة تستمد مشروعيتها من متطلبات الإطارين النظري والتطبيقي، ومن التراكم المعرفي الذي قدمته الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة في مجال (**الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة**)

حيث حرص عدد من الباحثين على صياغة أطر مفاهيمية ونماذج تحليلية تحدد أبعاد الظاهرة المدروسة بدقة، مستندين إلى خلفيات نظرية متينة ومعطيات ميدانية موثوقة بما يضمن شمولية التناول وعمق التحليل،وبالاستناد إلى هذه المرجعيات المعتبرة تم تبني الأبعاد التي تتوافق مع أهداف هذه الدراسة وتنسجم مع خصوصيات المؤسسة محل البحث، وسيعرض أبرز النماذج التي طرحها الباحثونمرفقة بالأبعاد التي تضمنتهاوذلك لتوضيح الأسس العلمية التي استندت إليها عملية الاختيار وإبراز مشروعيتها المنهجية.

1- أبعاد المنظمة المتعلمة :

سيتم استعراض مجموعة من النماذج التي طوّرها باحثون في السياقين الغربي والعربي للمنظمة المتعلمة، مع إبراز الأبعاد التي تضمنتها كل منها والأسس التي استندت إليها، ويهدف هذا العرض إلى توفير رؤية شاملة تمكن من المقارنة بين الطروحات المختلفة وصولا إلى بلورة نموذج متكامل يتلاءم مع أهداف البحث، ويبيّن الجدول الآتي أبرز هذه النماذج ومكوناتها الرئيسة

الجدول (07): الدراسات المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

الدراسة	أبعاد المنظمة المتعلمة
Senge, 1990	التفكير النظمي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة
Marsick & Watkins, 1993	التعلم المستمر، تمكين العاملين، الحوار والاستفسار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية
Fowler Renak,1998	التعلم المستمر، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة
B. Yang, 2004	خلق فرص للتعلم المستمر،تمكين الأفراد، القيادة الإستراتيجية، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي،إنشاء نظم معرفة وتعلم
النسور، 2010	التعلم المستمر،الاتصال والتواصل ، الحوار، فرق العمل، تمكين العاملين
العنزي،2016	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
دربالي، 2019	التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، تمكين العاملين، التعاون والتعلم الجماعي، مشاركة ونقل المعرفة، القيادة الداعمة للتعلم
قرميطي،2020	التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي
حصباية،2022	الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر والتعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم

المصدر :من إعداد الباحثة بناءا على تحليل الدراسات السابقة.

2- الإدارة بالذكاءات :

رغم محدودية الدراسات التي بحثت في مجال الإدارة بالذكاءات، فقد تم تضمين أبعادها في هذه الدراسة نظرا لأهميتها في توضيح دور هذا المدخل الإداري في تفسير العلاقة بين المتغيرات محل البحث

الجدول(08) :الدراسات المتعلقة بأبعاد الإدارة بالذكاءات

الدراسة	أبعاد الإدارة بالذكاءات
Christian Gottwald & Fabian Heusser .2010	الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التجاري والتسويقي
صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ،2010	الذكاء الاستراتيجي، الذكاء العاطفي، الذكاء التنافسي
مقراش،2015	الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي
يحياوي،بوعلاق،2021	الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي

المصدر :من إعداد الباحثة بناءا على تحليل الدراسات السابقة.

ثانيا: المبررات المنهجية لاختيار مؤسسة ميدان الدراسة :

يعود اختيار مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة لصناعة الكوابل ببسكرة كحالة تطبيقية لهذه الدراسة إلى جملة من الاعتبارات التي تجعل منها بيئة مناسبة لاستكشاف أثر الإدارة بمختلف أبعاد الذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة، وقد تم تدعيم هذه الاعتبارات أيضا بمعطيات ومعلومات تم الحصول عليها من بعض مسيري المؤسسة، ويمكن تلخيص المبررات فيما يلي:

- **طبيعة النشاط الصناعي وتعدد أبعاد الذكاءات المطلوبة**

تعمل مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية والألياف البصرية، وهو قطاع تقني عالي التخصص يتسم بسرعة التطور التكنولوجي والتنافسية الشديدة على المستويين المحلي والدولي، هذه الطبيعة تفرض على المؤسسة تبني ممارسات إدارية قائمة على **الذكاء الاستراتيجي** لرسم توجهات طويلة المدى تتماشى مع التحولات في السوق، و**الذكاء التنافسي** لمتابعة الابتكارات التي يعتمدها المنافسون وتحليل البيئة الصناعية، و**الذكاء العاطفي** لضمان إدارة فعالة للموارد البشرية متعددة الخلفيات والتخصصات، هذا التنوع في متطلبات الذكاءات يجعلها نموذجا عمليا لدراسة العلاقة بين الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة.

- **الانفتاح على التعلم المؤسسي والشراكات المعرفية**

تتمتع المؤسسة بتاريخ من التعاون الأكاديمي والميداني مع جهات مختلفة، من بينها جامعة مُحَّد خيضر – بسكرة، إضافة إلى شراكات دولية مع مؤسسات متخصصة في تطوير الكوابل ونظم النقل الكهربائي وبما أن الشراكة جاءت كبعد فرعي للذكاء الاستراتيجي فإن تعامل المؤسسة مع شراكات حالية أو سابقة سيتيح للموظفين من إعطاء بيانات ذات معنى حول كيفية توظيف هذه العلاقات في تبادل المعرفة والخبرات، كما تنظم دورات تكوينية ومبادرات تدريبية دورية لفائدة مهندسيها وإطاراتها، وهو ما يعكس وجود **ثقافة تعلم تنظيمية** واستعداد لتبني الممارسات التي تعزز اكتساب المعرفة ونقلها داخليا، هذه البيئة الموجهة نحو التعلم توفر أرضية خصبة لرصد آليات بناء المنظمة المتعلمة في سياق صناعي جزائري،ومن بين ممارسات التعلم فيها :

- **خطيط وتنفيذ برامج تعلم منظمة:** تعتمد المؤسسة على جمع احتياجات التعلم سنويا من مختلف المصالح، وتحويلها إلى برامج منظمة تشمل التعلم الميداني عند إدخال تقنيات جديدة والتعلم النظري عبر الندوات والملتقيات بما يضمن توافق المحتوى مع احتياجات العمل.
- **تقييم واستثمار نتائج التعلم:** تقوم المؤسسة بتقييم البرامج بعد تنفيذها عبر آراء المتعلمين والمدربين، لقياس مدى تحقيق الأهداف وقابلية تطبيق المعارف المكتسبة، مع استخدام النتائج لتحسين خطط التعلم المستقبلية وتثبيت المعرفة داخل المؤسسة.

- **الخبرة الطويلة والتكيف مع التغيرات**

منذ تأسيسها تمكنت مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة من الحفاظ على استمراريتها في ظل تقلبات اقتصادية وصناعية متباينة، مما يدل على قدرتها على **التكيف مع التغيرات** واستيعاب الدروس من التجارب السابقة، هذه القدرة على البقاء والتطور تجعلها حالة مثالية لدراسة كيف يمكن للذكاءات الإدارية أن تدعم عمليات التعلم المؤسسي المستمر عبر الزمن.

- **سهولة الوصول وتوافر البيانات الميدانية**

يقع مقر المؤسسة في ولاية بسكرة وهو ما يتيح للباحث سهولة الوصول إليها وإجراء المقابلات المباشرة مع المسؤولين ، إضافة إلى إمكانية توزيع الاستبيانات على مختلف المستويات الوظيفية

- **الأهمية الاقتصادية والاستراتيجية للقطاع**

ينتمي نشاط المؤسسة إلى قطاع صناعي حيوي يمثل البنية التحتية الأساسية لقطاعات الطاقة والاتصالات، ما يجعل أي تحسين في أدائها أو تطوير في قدراتها التنظيمية من خلال تبني الإدارة بالذكاءات أو بناء المنظمة

المتعلمة ذا أثر مباشر على الاقتصاد الوطني، بالتالي فإن دراسة هذه المؤسسة لا تكتسي قيمة علمية فحسب بل تحمل أيضا قيمة عملية لصانعي القرار والممارسين في المجال الصناعي.

- **سياسات التحفيز وتعزيز الدافعية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة**

تحرص مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة على تعزيز دافعية الأفراد من خلال تبني سياسة متكاملة للتحفيز ترتكز على آليات متعددة، لعل أبرزها منح فرص الترقية وفق معايير واضحة تشمل توفر منصب شاغر،. وتُعد الترقية في هذا السياق حافزا أساسيا يدفع العاملين إلى تطوير قدراتهم والمحافظة على مستوى عال من الأداء وتطوير مهاراته ومعارفه، وإلى جانب ذلك تعتمد المؤسسة على آليات تحفيزية أخرى سواء على المستوى الفرديعبر تقييمات المشرفين المباشرين أو الجماعي تتعلق بربحية المنتوجاتبشكل منتظم عادة ما تكون شهرية ، وكذلك تخصيص نسبة من الأرباح للموظفين كمنحة سنوية على الأداء الكلي للمؤسسة، هو ما يشجعهم على بذل جهد أكبر والانخراط في أنشطة التعلموالالتزام بأهداف المؤسسة.

- **التمكين وتشجيع المشاركة والعمل الجماعي**

في إطار تمكين الأفراد تعتمد المؤسسة على تفويض السلطات بناء على نتائج التقييم، والأقدمية، ودرجة إتقان المهام، والمواظبة على العمل، وإن كان هذا التفويض محدودا ويقتصر على أفراد محددين، كما تولي المؤسسة أهمية كبيرة للعمل الجماعي لما يتيحه من تبادل للمعارف والمهارات وإنجاز للمهام بدقة وفي الآجال المحددة، إضافة إلى تشجيع الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بالعمل

IV– 2 منهجية الدراسة (الطريقة و الاجراءات)

IV– 2 – 1 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي(Descriptive Approach) في هذه الدراسة نظرا لملاءمته لطبيعتها، إذ يتيح هذا المنهج فهما دقيقا للظاهرة المدروسة كما هي في واقعها دون تدخل أو تعديل، وقد تم اختياره لكونه الأنسب لرصد آراء وتوجهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، كما أن طبيعته المرنة تسمح باستخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، كالملاحظة، والمقابلات، والاستبيانات، وتحليل الوثائق مما يعزز من مصداقية النتائج. ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية قدرة على تنظيم المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص الاستنتاجات الدقيقة التي تساهم في تفسير الواقع وفهمه، وهو ما يتماشى مع أهداف هذه الدراسة وسياقها التطبيقي.

IV– 2 –2حدود الدراسة :

تتضمن حدود هذه الدراسة أربع فئات رئيسية، وهي: الحدود الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمانية، كما يمكن توضيح كل منها فيما يأتي:

1. **الحدود الموضوعية**:انحصر نطاق هذا البحث في دراسة العلاقة بين الإدارة بالذكاءات وبناء المنظمة المتعلمة
2. **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ، باعتبارها نموذجا يسمح بفحص العلاقة بين متغيري الدراسة
3. **الحدود البشرية**:شملت الدراسة الموظفين الاداريين في المؤسسة محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية.
4. **الحدود الزمانية**: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من أفريل إلى جوان سنة 2025، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات.

IV– 2 –3 مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ، والبالغ عددهم 149 موظفا، وذلك وفقا لإحصائيات شهر ماي 2024، حيث اعتمدنا في اختيار عينة البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها 149 موظفا من الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية متكررة، أُتيح من خلالها استرجاع 120 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة جيدة تفي بأغراض الدراسة

IV– 2 – 4 البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينات الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	75	%62.5
	أنثى	30	%37.5
	المجموع	**105**	**%100**
العمر	أقل من 30 سنة	29	%24.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	44	%36.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	33	%27.5
	من 50 سنة فأكثر	14	%11.7
	المجموع	**105**	**%100**
	ليسانس	0	%0
	مهندس	14	%11.7
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PSG)	39	%32.5
	ماستر	63	%52.5
	ماجستير	0	%0
	دكتوراه	4	%3.3
	المجموع	**105**	**%100**
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	20	%16.7
	أعمال إدارية غير إشرافية	52	%43
	أعمال إدارية إشرافية	48	%40
	المجموع	**105**	**%100**
	أقل من 5 سنوات	27	%22.5

سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	66	%55.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	%14.2
	من 15 سنة فأكثر	10	%8.3
	المجموع	**105**	**%100**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يبين الجدول (09) أن نسبة الإناث ضمن عينة البحث بلغت (37.5%) في حين شكل الذكور نسبة (62.5%)، ويفسر هذا التفاوت بطبيعة الأعمال السائدة في المؤسسة محل الدراسة والتي يغلب عليها الطابع العملي والتطبيقي، وهو ما يجعلها تصنف ضمن المجالات التي يهيمن عليها الذكور في السياق المحلي،أما فيما يتعلق بالفئة العمرية فقد تبيّن أن (24.2%)من المبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما شكّلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) النسبة الأكبر بـ(36.5%)، أما المبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50سنة) فبلغت نسبتهم (27.5%)في حين أن (11.7%) فقط من أفراد العينة تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر وكانت الأقل تمثيلا، وبناءا على ذلك يمكناستنتاج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الشابة. حيث يمكن لهذه الفئة بما تمتلكه من مرونة واستعداد للتعلم والتطوير، أن تسهم في بناء بيئة تنظيمية محفّزة على تفعيل مختلف أنواع الذكاء الاستراتيجي ، التنافسي والعاطفي، مما يدعم عمليات التعلّم ويعزز قدرة المؤسسة على التكيّف مع التحديات المتغيرة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يبين الجدول (09) أن نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس بلغت (0%)، في حين شكل الحاصلون على شهادة مهندس نسبة (11.7%)، أما نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) فقد بلغت (32.5%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر (52.5%) وقد شكلت أكبر نسبة ، ولم تُسجل أي نسبة لحاملي شهادة الماجستير (0%)، أما الحاصلون على شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم (3.3%). وبناءا على ما سبق يتبين أن مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة لصناعة الكوابل تسعى إلى استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة علميا، تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتلبية متطلبات الوظائف المختلفة، ويعزى ذلك ايضا إلى أن المستويات التعليمية العليا غالبا ما تقترن بامتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي، والقدرة على التحليل والتعلم المستمر، وهي عناصر أساسية تسهم في دعم بناء المنظمة المتعلّمة وتعزيز ثقافة التحسين والتطوير فيها.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (42.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال

الإدارية الإشرافية(40%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (16.7%) تعكس هذه المعطيات وجود بنية وظيفية متوازنة تجمع بين التأهيل العلمي العالي والتنوع في المواقع الإدارية، ما يشير إلى توفّر شروط ملائمة لاعتماد ممارسات تسييرية حديثة تراهن على الكفاءة والتخصص، وتعزز من قدرة المؤسسة على التعلم والتطوّر .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (22.5%) تقلخبرتهم عن5سنوات، و (55.0%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (14.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 غلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (8.3%). تشير المعطيات إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث أن (55.0%) منهم تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، وهي مرحلة تعد ناضجة مهنيا وتدل على استمرارية واستقرار وظيفي داخل المؤسسة. كما أن نسبة (14.2%) ممن تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، و(8.3%) ممن تجاوزت خبرتهم 15 سنة، تُعزّز من حضور فئة متمرسة تراكم معارف وتجارب عملية طويلة، ورغم أن نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت (22.5%)، إلا أن هذه الفئة تُضفي عنصرا من الحيوية والتجديد.

ويمكن القول إن توفر هذا التنوع في سنوات الخبرة يشكل مصدر قوة داخل المؤسسة، حيث تتكامل الخبرات الحديثة مع الخبرات العميقة، مما يدعم فرص التبادل المعرفي الداخلي، ويعزز من قدرة الإطارات على التعامل مع المتغيرات بمرونة وحكمة، في إطار بيئة مهنية تثمّن التعلم من التجربة وتراكم المعرفة التنظيمية

IV– 2 –5 أداة الدراسة و مصادر جمع البيانات و المعلومات

1– أداة الدراسة

تعد الاستبانة إحدى أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، بهدف رصد آراء وتصورات الأفراد، وبناءا عليه ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، فضلا عن التعرف على مستوى الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة لصناعة الكوابل – بسكرة، **تم إعداد استبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة بمجالي الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة.

بالنسبة لمتغير "**الإدارة بالذكاءات**" فقد تم ترجمته إلى ثلاثة أبعاد رئيسية المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي ، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي كل بعد من هاته الأبعاد تم تفصليه في مجموعة من الأبعاد الفرعية ، حيث تضمن الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الدافعية ، الشراكة)، أما بالنسبة للذكاء التنافسي فجاء كالتالي (ذكاء السوق، ذكاء

المنافس ، الذكاء التكنولوجي)، واخيرا الذكاء العاطفي والذي تضمن أربعة أبعاد فرعية (فهم الذات، إدارة الذات ، الوعي الاجتماعي ، إدارة العلاقات) ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات وهي كالتالي :دراسة (الهاشمي ، 2021)، دراسة (مقراش ، 2015)، دراسة (المومني و المومني، 2023)، دراسة (إكريم، 2019)، دراسة (فرحات ، 2016)، دراسة (سبع، 2023)، دراسة (الطحان، 2020)، دراسة (حميدي و بلعيد، 2023)، دراسة (الكفاوين، 2015)

بينما تم ترجمة متغير " **المنظمة المتعلمة** " إلى ستة أبعاد والتي تمثلت في :التعلم المستمر ، التعاون والتعلم الجماعي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، تمكين العاملين، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التالية: دراسة (حصباية، 2022)، دراسة (دربالي ، 2019)، دراسة (روابحية، 2018)،دراسة (ضيف ، 2019)، دراسة (قرميطي ، 2020)

حيث جاءت الاستبانة موزعة على قسمين أساسيين، وهما:

- **القسم الأول:** ويشتمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)
- **القسم الثاني:** ويشتمل هذا القسم على محاور الدراسة، ويتكوّن من 66 عبارة موزعة على جزأين رئيسيين، بحيث يعكس كل جزء أحد متغيري الدراسة الرئيسيين:
  - ✓ **الجزء الأول:** خاص **بالإدارة بالذكاءات،** ويحتوي على(36) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية بدورها قسمت إلى عشرة أبعاد فرعية

1. **الذكاء الاستراتيجي:** اشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية، تمت صياغتها في شكل (12) عبارة موزعة كما يلي:

- **الاستشراف** : العبارات (1-4)
- **الدافعية:** العبارات (5-8)
- **الشراكة:** العبارات (9-12)

2. **الذكاء التنافسي** : تضمّن هذا البعد ثلاثة أبعاد فرعية صيغت في (12) عبارة :

- **ذكاء السوق** العبارات (13-16)
- **ذكاء المنافس** العبارات (17-19)
- **الذكاء التكنولوجي** العبارات (20-22)

3. **الذكاء العاطفي** : احتوى هذا القسم على أربعة أبعاد فرعية، تمت ترجمتها إلى (14) عبارة :

- **فهم الذات** العبارات (23-26)
- **إدارة الذات** العبارات (27-29)
- **الوعي الاجتماعي** العبارات (30-33)
- **إدارة العلاقات** العبارات (34-36)

✓ **الجزء الثاني:** خاص **بالمنظمة المتعلمة** ، حيث احتوى على ستة أبعاد تم توزيعها على (30) عبارة

- **التعلم المستمر** العبارات (1-5)
- **التعاون التعلم الجماعي** العبارات (6-10)
- **التفكير النظمي** العبارات (11-15)
- **الرؤية المشتركة** العبارات (16-20)
- **القيادة الداعمة للتعلم** العبارات (21-25)
- **تمكين العاملين** العبارات (26-30)

وتم اعتماد مقياس ليكارت (**Likert**) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول (10): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكارتLikert" "الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

2- مصادر جمع البيانات و المعلومات

تستند الدراسة إلى نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات، وهما: المصادر الأولية، والمصادر الثانوية، وذلك على النحو التالي:

المصادر الأولية: وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي(SPSS (Statistical Package for the Social Sciences ، مع توظيف الاختبارات الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التوصل إلى دلالات ذات مغزى ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

المصادر الثانوية: تمت مراجعة مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، شملت الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية، المقالات، والتقارير ذات الصلة بموضوع البحث، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي ساهمت في دعم مختلف مراحل الدراسة، ويهدف الاعتماد على هذه المصادر إلى التعرف على الأسس العلمية والمنهجية المتبعة في إعداد الدراسات، بالإضافة إلى تكوين تصور عام حول أحدث المستجدات والتطورات في مجال البحث

3- متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل** : الأداة المفسرة للظاهرة محل الدراسة ويتمثل في متغير **"الإدارة بالذكاءات"**، والذي تضمن الأبعاد التالية :
  - ✓ **الذكاء الاستراتيجي** (الاستشراف- الدافعية – الشراكة)
  - ✓ **الذكاء التنافسي** (ذكاء السوق-ذكاء المنافس – الذكاء التكنولوجي)
  - ✓ **الذكاء العاطفي** (فهم الذات –إدارة الذات- الوعي الإجتماعي – إدارة العلاقات)
- **المتغير التابع**: وهو الظاهرة محل الدراسة ويتمثل في متغير " **المنظمة المتعلمة** "وقد تم التعبير عنه من خلال الأبعاد التالية:
  - ✓ **التعلم المستمر**
  - ✓ **التعاون التعلم الجماعي**
  - ✓ **التفكير النظمي**
  - ✓ **الرؤية المشتركة**
  - ✓ **القيادة الداعمة للتعلم**
  - ✓ **تمكين العاملين**

IV- 2 –6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و اختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS.V26**) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة و هي:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكراراتوالإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analyse): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو الإدارة بالذكاءات على المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة

تحليل الانحدار البسيط واختبار ميكيل : لاختبار أثر الادارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة

معامل الثبات ألفا كرونباخ(Conbach's C oefficient Alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

IV-2-7التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي(معامل الالتواء و التفرطح)

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة ، تم حساب معامل الالتواء "Skewness" و معامل التفرطح "kutosis"، كما هو موضح في الجدول الموالي ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution" تم احتساب فيه معامل الالتواء "Skewness" و معامل التفرطح "kutosis" للظاهرة محل الدراسة، ومن المعلوم ان البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها اقل من (1) ويظهر الجدول (02)يتضح لنا ان بيانات معامل الالتواء أقل من (1) وهي تنتمي للمجال[1- 1+]. وكذلك معامل التفرطح فإن قيمه تنتمي للمجال [3+ 3-]وعليه فإن جميع المتغيرات خاضعة للتوزيع الطبيعي، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه

الجدول (11):اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح):

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التعلم المستمر	-0.186	1.294
التعاون والتعلم الجماعي	-1.00	2.574
التفكير النظمي	-0.640	2.729
الرؤية المشتركة	-0.133	1.844
القيادة الداعمة للتعلم	0.029	2.425
تمكين العاملين	-0.231	1.270

المنظمة المتعلمة	0.162	1.998

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

أكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي "Normal Distribution" إذا كانت قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات جميعها اقل من (1) وهي تنتمي للمجال[1- 1+] وكذلك معامل التفرطح (Kurtosis)فإن قيمه تنتمي للمجال [3- 3+]وعليه فإن جميع المتغيرات خاضعة للتوزيع الطبيعي، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تراوحت بين (1-) و(0.162)، وهي تقع ضمن المجال المقبول إحصائيًا [-1, +1]، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتعزز هذا الاستنتاج من خلال قيم معاملات التفرطح (Kurtosis) التي تراوحت بين (1.270) و(2.729)، وهي كذلك ضمن النطاق المقبول [-3, +3]، وذلك وفقا لما أشارت إليه بعض الدراسات. وبناءا على ذلك يمكن القول إن متغيرات الدراسة تتبع بدرجة كبيرة التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

IV-2-8 صدق وثبات أداة الدراسة

أ/- صدق أداة الدراسة(validity):

يعكس صدق أداة الدراسة مدى شمولها لجميع العناصر الأساسية المرتبطة بالظاهرة محل البحث، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها بما يضمن فهمها من قِبل المبحوثين. ويعّر الصدق عن قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه بدقة، دون التأثر بعوامل خارجية لا ترتبط مباشرة بالموضوع المدروسوبناء على ذلك تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1.الصدق الظاهري للأداة:

تم التحقق من صدق الأداة ظاهريا من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، حيث طُلب منهم تقييم مدى ملاءمة العبارات لمحتوى الدراسة، من حيث العدد والتنوع والصياغة اللغوية، وتقديم الملاحظات والتعديلات اللازمة، وبناءا على تصوياتهم واقتراحاتهم، تم إعداد الأداة بصيغتها النهائية (الملحق رقم 01)

2. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال استخراج الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) و ذلك كما هو موضح في الجدول، حيث بلغ معامل الصدق الكلي لأداة البحث (0.927) وهو معامل مرتفع جدا ويعد مناسبا لأغراض هذا البحث، كما تبين أن معاملات الصدق الخاصة بمحاور الأداة جاءت جميعها مرتفعة ومرضية محصورة ما بين (0.739-0.900)، مما يدل على صدق العبارات وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله.

ب/-ثبات الأداة (Reliability):

يشير مفهوم الثبات إلى مدى إمكانية الاعتماد عليها في القياس، بحيث تعطي النتائج نفسها عند تكرار استخدامها في ظل الظروف والشروط نفسها، بمعنى آخر القدرة الأداة الحصول علىنتائج المتطابقة عند إعادة تطبيقها أكثر من مرة ضمن نفس الإطار والشروط.وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث النتائج كما يلي:

الجدول (12): معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الادارة بالذكاءات	36	0.777	0.881
الذكاء الاستراتيجي	12	0.615	0.784
الذكاء التنافسي	10	0.608	0.779
الذكاء العاطفي	14	0.605	0.777
المنظمة المتعلمة	30	0.811	0.900
التعلم المستمر	5	0.668	0.817
التعاون والتعلم الجماعي	5	0.610	0.781
التفكير النظمي	5	0.635	0.796
الرؤية المشتركة	5	0.625	0.790
القيادة الداعمة للتعلم	5	0.687	0.828
تمكين العاملين	5	0.650	0.806

الاستبانة ككل	66	0.860	0.927

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.860) وهو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري الدراسة جيدة ومناسبة لأغراض البحث، حيث جاءت محصورة مابين (0.605-0.811) و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة و اختبار الفرضيات

IV-3-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري(على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث و المتمثلين في الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة ،وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى "**منخفض**" من القبول، ومن (2.33 أقل من 3.66) دالا على مستوى "**متوسط**"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "**مرتفع**" و يظهر الجدولان (**04**) و (**05**) تلك النتائج.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن التساؤلات التالية:

أولا: ما مستوى تواجد الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندر- بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجداول.

الجدول (13): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	أ-الاستشراف	**3.45**	**0.403**	**3**	**متوسط**
1	تعمل إدارة المؤسسة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد انعكاساتها المحتملة عليها	3.40	0.653	3	متوسط
2	تمتلك المؤسسة القدرة على استثمار الكفاءات البشرية الملائمة للمتطلبات المستقبلية	3.51	0.710	2	متوسط
3	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على المبادرة والإبتكار في ضوء التطورات الجديدة	3.52	0.622	1	متوسط
4	تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة لمواجهة	3.40	0.653	4	متوسط

	التهديدات والتحديات المحتملة				
ب–التحفيز والدافعية		**3.53**	**0.452**	**2**	**متوسط**
5	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على دفع الموظفين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية	3.55	0.659	2	متوسط
6	تكافئ المؤسسة الموظفين باستخدام مختلف الحوافز تقديرا لأعمالهم	3.50	0.698	3	متوسط
7	تشجع إدارة المؤسسة روح التنافس الإيجابي بين الموظفين لتعزيز الإنجاز	3.62	0.597	1	متوسط
8	تؤمن المؤسسة بأهمية ربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز	3.49	0.722	4	متوسط
ج–الشراكة		**3.75**	**0.403**	**1**	**مرتفع**
9	تسعى إدارة المؤسسة إلى عقد شراكات استراتيجية للاستفادة من معارف وخبرات المؤسسات الأخرى	3.64	0.591	4	متوسط
10	تؤثر الشراكة إيجابيا في تحسين تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	3.78	0.597	2	مرتفع
11	تميل المؤسسة إلى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى	3.83	0.603	1	مرتفع
12	إقامة شراكة تساعد على حل مشاكل المؤسسة	3.68	0.643	3	مرتفع
الذكاء الاستراتيجي بشكل عام		3.52	0.271	_	**متوسط**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول (13) أن بعد :

الشراكة: اتى هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.75) وانحراف معياري قدره (0.403)، هذه النتيجة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى نسبة قبولمرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الشراكة أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-3.83) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.557-0.722). وتعكس نتائج هذا البعد وجود توجه ملحوظ لدى إدارة المؤسسة نحو الانفتاح على محيطها الخارجي،من خلال السعي إلى عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى في سبيل تبادل المعرفة واستثمار الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية، ويبدو أن المؤسسة تدرك القيمة المضافة التي توفرها هذه الشراكات خاصة في ما يتعلق بدعم رؤيتها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة، وفي المقابل يظهر أن المؤسسة تحرص إلى حد معقول على الحفاظ على استقلاليتها القانونية والتنظيميةحيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين التعاون الخارجي والحفاظ على هويتها الخاصة، هذا التوجه يظهر وعيا تنظيميا بأهمية التكامل دون الذوبان، ويؤشر على نضج في التعامل مع آليات الشراكة بوصفها خيارا استراتيجيا مدروسا وليس مجرد استجابة ظرفية.

التحفيز والدافعية: جاء هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.53) مع انحراف معياري قدره (0.452) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.49-3.62) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.597-0.722). يتضح من النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعزيز دافعية موظفيها من خلال مجموعة من الممارسات التحفيزية، حيث تظهر إدارتها قدرة على دفع الموظفين نحو تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية كما تعمل على تقدير جهودهم عبر استخدام مختلف أنواع الحوافز، إضافة إلى تشجيع التنافس فيما بينهم لتحقيق مزيد من الإنجازات، ورغم أن هذه الجهود تعكس توجها إيجابيا نحو تحفيز الموارد البشرية، إلا أن نسبة القبول المتوسطة تشير إلى أن فاعلية هذه الممارسات ما تزال محدودة، ما يستدعي مزيدا من التطوير والتفعيل لضمان تأثير أكبر في رفع مستوى الأداء والدافعية لدى الموظفين.

الاستشراف: حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.45) مع انحراف معياري قدره (0.403) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستشراف أنها

تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.40-3.52) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.622-0.710). تفيد النتائج بأن المؤسسة محل الدراسة تُظهر توجها نحو تبني ممارسات استشرافية، إذ تتابع بيئتها الداخلية والخارجية لمحاولة استيعاب التغيرات التي قد تؤثر على مسارها المستقبلي، كما تبدي نوعا من الوعي بأهمية توظيف مواردها البشرية بما يتماشى مع ما قد تفرضه التحولات القادمة، كما تعتمد على الخبرات المكتسبة في مواجهة التحديات، بحيث يشير إلى أن المؤسسة تمتلك استعدادا مبدئيا للاستشراف، لكنها بحاجة إلى تطوير آليات أكثر استراتيجية لضمان جاهزيتها المستقبلية وتعزيز قدرتها التكيفية في بيئة ديناميكية.

وبناءا على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمجموعة (3.52) بانحراف معياري (0.271).

ثانيا : ما هو مستوى تواجد الذكاء التنافسي بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة؟

الجدول (14): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء التنافسي

رقم العبارة	أبعاد الذكاء التنافسي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أ–ذكاء السوق		**3.71**	**0.427**	**2**	**مرتفع**
13	تساعد معلومات السوق في تشكيل الاستراتيجيات العامة للمؤسسة	3.81	0.626	1	مرتفع
14	تستعين المؤسسة بموظفين مخصصين (مسؤولين) من أجل جمع معلومات حول قوة المبيعات وتحركات المنافسين	3.61	0.737	4	متوسط
15	تستخدم معلومات السوق عند تطوير خدمات ومنتجات المؤسسة	3.70	0.693	3	مرتفع
16	تستخدم المؤسسة أدوات تحليل السوق لاكتشاف الفرص التنافسية المحتملة	3.72	0.549	2	مرتفع
ب–ذكاء المنافس		**3.57**	**0.446**	**3**	**متوسط**

17	تحلل المؤسسة البيئة التنافسية لتحديد المزايا النسبية للمنافسين	3.54	0.709	3	متوسط
18	تقوم المؤسسة بدراسات مستمرة لمعرفة موقعها التنافسي في الصناعة	3.63	0.674	1	متوسط
19	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	3.56	0.646	2	متوسط
ج–الذكاء التكنولوجي		**3.81**	**0.363**	**1**	**مرتفع**
20	تستطيع المؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم تطويرخدماتها.	3.85	0.479	4	مرتفع
21	تستعمل المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها.	3.78	0.537	3	مرتفع
22	تنتج المؤسسة منتجات متميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	3.81	0.639	1	مرتفع
الذكاء التنافسي بشكل عام		3.70	0.289	_	**مرتفع**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول (14) أن بعد :

الذكاء التكنولوجي: وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.81)، بانحراف معياري قدره(0.363)، هذه النتيجة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى نسبة قبولمرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الذكاء التكنولوجي أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.78-3.85) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.479-0.639). وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تبدي اهتماما واضحا بتعزيز ذكائها التكنولوجي، من خلال اعتمادها على أحدث الأساليب في إنتاج منتجاتها، ما يعكس توجها نحو الابتكار والتميّز في الأداء، كما أن استخدامها للتكنولوجيات الحديثة في الربط بين وحداتها الداخلية وفروعها المختلفة يدل على سعيها

لتحسين التكامل المؤسسي ورفع كفاءة الاتصال وتدفق المعلومات، إلى جانب ذلك تظهر المؤسسة قدرة على استشراف التطورات التكنولوجية والاستفادة من الفرص التي توفرها في سبيل تطوير خدماتها، وهو ما يسهم إيجابيا في دعم استراتيجيتها العامة، وتعزيز قدرتها على التجديد والتكيف مع متطلبات السوق.

ذكاء السوق:اتى هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.71) مع انحراف معياري قدره (0.427) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا في أغلبها ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61-3.81) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.549-0.737). يتضح من النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى فهم تحركات السوق بشكل استباقي، من خلال مراقبة المؤشرات التجارية ورصد التغيرات التي قد تفتح أمامها مجالات جديدة للنمو أو التوسع، ويظهر هذا التوجه أن المؤسسة لا تكتفي بملاحقة الطلب بل تعمل على توظيف ما تجمعه من معطيات سوقية لتوجيه اختياراتها الاستراتيجية، ما يمنح قراراتها بعدا واقعيا مدعوما ببيانات حقيقية مهمة، كما تشير المعطيات إلى أن تطوير الخدمات والمنتجات لا يتم بمعزل عن السوق بل يأخذ بعين الاعتبار ديناميكياته ومتطلبات الزبائن وهو ما يعزز من قدرتها التنافسية، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة تعتمد في هذا الجانب على موارد بشرية مخصصة، تتولى مهام تتبع الأداء التجاري وتحليل تحركات المنافسين مما يدل على وجود نية واضحة لتفعيل ذكاء السوق لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعلومة كأساس للتخطيط والتطوير.

ذكاء المنافس:حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.57) مع انحراف معياري قدره (0.446) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد ذكاء المنافس أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.54-3.63) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.646-0.709). يتضح من نتائج الدراسة أن المؤسسة تبادر إلى القيام بجملة من الأنشطة التي تندرج ضمن ممارسات ذكاء المنافس، حيث تعمل على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية من أجل تحسين موقعها في السوق، وتُظهر المعطيات أن هناك سعيا واضحا لفهم خصائص المنافسين وتوجهاتهم وهو ما يمكنها من تطوير منتجات تحمل خصائص تتماشى مع متطلبات السوق وتفوق عروض الجهات المنافسة، كما أن المؤسسة بدأت في إدماج ممارسات موجهة نحو تحليل ديناميكيات القطاع الذي تنشط فيه ما يعكس جهدا موجها لتعزيز جاهزيتها

التنافسية. مما يعبر عن توجه نحو التأسيس لثقافة تنافسية مدروسة تدعم التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة وذلك لتعزيز مستوى الجاهزية أمام المنافسة المتزايدة.

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى توفر الذكاء التنافسي بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الذكاء التنافسي كمجموعة (3.70) بانحراف معياري (0.289).

ثالثا : ما هو مستوى تواجد الذكاء العاطفي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

الجدول (15): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الذكاء العاطفي

رقم العبارة	أبعاد الذكاء العاطفي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	أ–فهم الذات	**3.78**	**0.391**	**1**	**مرتفع**
23	لدي الثقة في قدراتي ومهاراتي الذاتية	3.84	0.622	2	مرتفع
24	لدي القدرة على تحديد نقاط قوتي وضعفي بدقة	3.87	0.621	1	مرتفع
25	ادرك ما أود القيام به من أعمال	3.83	0.644	3	مرتفع
26	أستطيع إدراك عواطفي وتحديد الآثار المترتبة عنها	3.63	0.653	4	متوسط
	ب–إدارة الذات	**3.76**	**0.428**	**3**	**مرتفع**
27	لدي القدرة على التعامل الجيد مع الآخرين رغم الإجهاد في العمل	3.71	0.771	3	مرتفع
28	أتحكم بتصرفاتي ومشاعري عند مواجهة المخاطر	3.81	0.626	1	مرتفع
29	أجيد إدارة مزاجي بشكل جيد	3.78	0.572	2	مرتفع
	ج–الوعي الاجتماعي	**3.76**	**0.420**	**2**	**مرتفع**

30	أبدل جهودا كبيرة للتعرف على الآخرين.	3.51	0.733	4	متوسط
31	أقدم العون والمساعدة للآخرين لإحساسي بهم	3.72	0.721	3	مرتفع
32	أستطيع قراءة مشاعر الآخرين بسهولة	3.88	0.611	2	مرتفع
33	أقوم بتقدير واحترام الآخرين.	3.96	0.653	1	مرتفع
إدارة العلاقات		**3.54**	**0.467**	**4**	**متوسط**
34	لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم	3.43	0.695	3	متوسط
35	أبادر في حل مشاكلات زملائي في العمل	3.52	0.756	2	متوسط
36	أستطيع تسوية الأوضاع مع الآخرين عند ارتكاب للأخطاء معهم	3.68	0.700	1	مرتفع
الذكاء العاطفي بشكل عام		3.72	0.273	_	**مرتفع**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يتبين من خلال الجدول (15) أن بعد :

فهم الذات: حيث جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.78)، بانحراف معياري قدره(0.391)، هذه النتيجة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعدفهم الذات أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.63-3.87) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.621-0.653)، تظهر هذه النتائج أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من فهم الذات، وهو ما يعكس نضجا شخصيا يساعد في ترسيخ أداء مهني متوازن،كماتشير إلى قدرة الموظفين على القراءة الواعية لمشاعرهم الداخلية وتمييزها وفصلها عن الضغوط الخارجية بما يسمح لهم بتوجيه سلوكهم بطريقة عقلانية ومسؤولة، كما أن إدراكهم لما يستطيعون إنجازه وما يحتاجون إلى تطويره يجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فردية مناسبة وتحديد أولوياتهم داخل بيئة العمل، هذه السمات من شأنها أن تُسهم في خفض مستويات التوتر وتعزيز مستويات الالتزام الذاتي مما يدعم في نهاية المطاف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة أكبر، ومن جهة أخرى فإن هذا

الوعي الذاتي العالي يفتح المجال أمام المؤسسة لتبني سياسات تطوير مهني قائمة على المبادرة الفردية بدلا من الاكتفاء بالرقابة أو التوجيه الخارجي.

الوعي الاجتماعي:جاء هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.76) مع انحراف معياري قدره (0.420) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا في أغلبها ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-3.96) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.611-0.733). يتضح من النتائج أن موظفي المؤسسة لديهم مستوى من الوعي الاجتماعي الأمر الذي يؤدي إلى توفر قدر من النضج العاطفي والعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل، فحرص الأفراد على فهم مشاعر زملائهم والتفاعل معها بمرونة يعكس ثقافة قائمة على الاحترام المتبادل والتعاطف مما يعزز من روح التعاون ويقلل من حدة النزاعات، كما يظهر أن هناك استعدادا فعليا لدى الموظفين لبذل مجهود في التعرف على الآخرين والتقرب منهم، وهو ما يسهم في بناء علاقات عمل أكثر استقرارا وانسجاما، هذا النمط من التفاعل الاجتماعي الواعي يشكل قاعدة مهمة لتحسين بيئة العمل وتعزيز العمل الجماعي الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.

إدارة الذات:حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.76) مع انحراف معياري قدره (0.428) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إدارة الذات أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.71-3.78) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.572-0.771). تشير مؤشرات هذا البعد إلى أن الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بقدرة ملحوظة على التعامل الواعي والمنظم مع ذواتهم، إذ يظهر الأفراد استعدادا للسيطرة على تصرفاتهم وردود أفعالهم خاصة عند التعامل مع مواقف تنطوي على إجهاد أو تهديدات مهنية، وهذا يدل على مستوى ناضج من الانضباط الذاتي الذي لا يعتمد فقط على التعليمات الخارجية بل ينبع من إدراك داخلي بضرورة الحفاظ على التوازن الشخصي في سبيل تحقيق الاستقرار الوظيفي. كما أن امتلاكهم القدرة على إدارة مزاجهم يعد مؤشرا على تحكم فعّال في الانفعالات اليومية وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة تتطلب التركيز والالتزام المستمر،بحيث أن هذا التوجه السلوكي يسهم في خلق مناخ مهني أقل توترا وأكثر قابلية للتعاون ويعزز من فاعلية العلاقات المهنية ،ومن خلال هذه المهارات يبدو أن الموظفين لا يكتفون فقط بالتفاعل مع المواقف بل يحرصون على تشكيل ردود أفعالهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويبقي على

انسجامها الداخلي، مما يمنح إدارة المؤسسة قاعدة صلبة يمكن الاعتماد عليها في تطوير ممارسات قيادية نابعة من الثقة وضبط النفس.

إدارة العلاقات :حصل هذا البعد على الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.54) مع انحراف معياري قدره (0.467) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إدارة العلاقاتأنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.43-3.68) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.695-0.756).تشير المعطيات المتعلقة ببعد إدارة العلاقات إلى أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بمهارات تواصل تترجم إلى قدرة على التعامل مع المحيط المهني، خاصة في مواقف التفاعل الاجتماعي المعقدة، فمبادرتهم إلى التدخل لحل المشكلات التي يواجهها الزملاء تبرز درجة عالية من الحس الجماعي والانخراط الإيجابي في دعم الآخرين، مما يُعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، كما أن امتلاكهم القدرة على التأثير في الغير دون فرض أو تصادم يعكس نضجا في فهم آليات الإقناع واحترام الاختلاف، وهي سمة ضرورية في بيئات العمل التعاونية، علاوة على ذلك فإن مرونتهم في التعامل مع المواقف التي تتطلب الاعتراف بالأخطاء والعمل على تسويتها تعبر عن مستوى متقدم من النضج العاطفي وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يسهم في استقرار العلاقات المهنية والحفاظ على مناخ عمل قائم على الثقة والانفتاح.

وبناء على ما سبق إليه يتضح أن مستوى توفر الذكاء العاطفي بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرةجاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الذكاء العاطفي كمجموعة (3.72) بانحراف معياري (0.273).

رابعا : ما مستوى توفر الإدارة بالذكاءات السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندر– بسكرة؟

الجدول (16): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة بالذكاءات

أبعاد الإدارة بالذكاءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
الذكاء الاستراتيجي	3.52	0.271	3	متوسط
الذكاء التنافسي	3.70	0.289	2	مرتفع
الذكاء العاطفي	3.72	0.273	1	مرتفع
الادارة بالذكاءات بشكل عام	**3.64**	**0.217**		**متوسط**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يتبين من الجدول:

انطلاقا من المعطيات السابقة يمكن القول إن الذكاء العاطفي جاء بالترتيب الأول بمستوى مرتفع من حيث إجابات التي منحها له المبحوثين بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.273)، يليه في الترتيب الثاني الذكاء التنافسي بمستوى مرتفع أيضا من حيث إجابات التي منحها له المبحوثين بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.289)، وفي الأخير يأتي الذكاء الاستراتيجي في الترتيب الثالث بمستوى متوسط من حيث إجابات التي منحها له المبحوثين بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.271)

في ضوء النتائج المتحصل عليهايتضح أن مستوى توفر الادارة بالذكاءات بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإدارة بالذكاءات كمجموعة (3.64) بانحراف معياري (0.217).

2– تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر المنظمة المتعلمة السائدة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(**05**).

الجدول (17): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المنظمة المتعلمة

رقم العبارة	أبعاد المنظمة المتعلمة وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولا. التعلم المستمر		**3.64**	**0.452**	**4**	**متوسط**
1	توفر المؤسسة الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين.	3.62	0.662	4	متوسط
2	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.57	0.707	5	متوسط
3	تسعى المؤسسة إلى مكافأة الموظفين المتميزين والمبدعين على تعلمهم.	3.64	0.683	3	متوسط
4	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها	3.77	0.719	1	مرتفع

	فرصا للتعلم				
5	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	3.64	0.683	2	متوسط
ثانيا– التعاون التعلم الجماعي		**3.57**	**0.434**	**5**	**متوسط**
6	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة	3.58	0.668	2	متوسط
7	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم ، أو أياختلافات أخرى	3.51	0.698	5	متوسط
8	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم المتعددة	3.56	0.696	3	متوسط
9	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة والعمل بشكل جيد	3.54	0.660	4	متوسط
10	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها	3.67	0.748	1	مرتفع
ثالثا– التفكير النظمي		**370**	**0.409**	**1**	**مرتفع**
11	أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي.	3.74	0.655	3	مرتفع
12	أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة ،وليس بعملي فقط.	3.81	0.626	1	مرتفع
13	أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة وعامة.	3.78	0.641	2	مرتفع
14	عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.	3.66	0.667	4	مرتفع
15	يتم تشجيع الموظفين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.	3.52	0.722	5	متوسط
رابعا– الرؤية المشتركة		**3.68**	**0.412**	**3**	**مرتفع**
16	يتم بناء رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع	3.63	0.709	3	متوسط

	الموظفين.				
17	أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة المؤسس ككل وليس فقط مايخدم مصلحتي الخاصة.	3.62	0.769	5	متوسط
18	تؤكد المؤسسة على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام.	3.74	0.615	2	مرتفع
19	أؤمن أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة	3.82	0.608	1	مرتفع
20	أشارك في صناعة بعض القرارات في المؤسسة	3.62	0.663	4	متوسط
خامسا. القيادة الداعمة للتعلم		**3.69**	**0.376**	**2**	**مرتفع**
21	يدعم المديرون بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب	3.57	0.658	5	متوسط
22	تشجع قيادة المؤسسة الموظفين للقيام بمسئولياتهم من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها	3.69	0.658	4	مرتفع
23	يحرص المديرون في المؤسسة على تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة	3.77	0.561	1	مرتفع
24	تبحث قيادة المؤسسة باستمرار عنفرص تطوير الأداء	3.76	0.608	2	مرتفع
25	تشجع قيادة المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم بحرية	3.71	0.666	3	مرتفع
سادسا. تمكين العاملين		**3.55**	**0.450**	**6**	**متوسط**
26	الإدارة تتيح للموظفين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم	3.45	0.659	4	متوسط
27	يتم تفويض الصلاحيات باستمرار بناءا على أسس واضحة	3.55	0.672	3	متوسط

28	تدعم مؤسستنا الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يواجهون مخاطرها	3.44	0.696	5	متوسط
29	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية	3.67	0.700	1	مرتفع
30	تفتح الإدارة أبوابها للاستماع للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل من أي موظف	3.67	0.760	2	مرتفع
المنظمة المتعلمة بشكل عام		3.64	0.256	_	**متوسط**

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد :

التفكير النظمي : وقد احتل هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.70)، بانحراف معياري قدره(0.409)، هذه النتيجة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى نسبة قبولمرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التفكير النظمي أنها تشكل نسبة قبولمرتفعة واخرى متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.81) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.626-0.722).بحيث تظهر هذه النتائج أن لدى موظفي المؤسسة محل يظهرون ميولا واضحة لتبني التفكير النظمي في تعاملهم مع مختلف المواقف المهنية، إذ يتجاوز إدراكهم حدود المهام الضيقة ليشمل التفاعل مع مكونات النظام المؤسسي ككل، فبدلا من الاكتفاء بتنفيذ ما يُطلب منهم يسعون إلى تتبع المستجدات المرتبطة بمجال عملهم، ويبدون اهتماما بالأدوار والتفاعلات التي تحدث في بيئة العمل كمنظومة مترابطة، كما أن ميلهم إلى معالجة المشكلات من خلال تحليل الأسباب لا الظواهر السطحية يعكس توجها نحو المعالجة الجذرية لا الآنية، وهو ما يشير إلى وعي مؤسسي متطور يمكّنهم من المساهمة في تحسين الأداء العام. وتعزز هذه المعطيات فكرة أن بيئة العمل داخل المؤسسة تسمح بنقل المعرفة وتداولها، وتشجع على تجاوز النظرة الفردية في سبيل بناء فهم مشترك لأبعاد العمل وآلياته، الأمر الذي يعد أحد الدعائم الأساسية لقيام منظمة متعلمة.

القيادة الداعمة للتعلم:حصل هذا البعد على الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.69) مع انحراف معياري قدره (0.376) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة الداعمة للتعلم أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.57-3.77) بينما تراوحت انحرافاتها

المعيارية ما بين (0.561-0.666). تشير النتائج المرتبطة ببُعد "القيادة الداعمة للتعلم" إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما فعليا بتوفير بيئة محفزة على التعلم المهني المستمر، حيث يتجلى ذلك في دعم المديرين لفرص التدريب وتجاوبهم مع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير القدرات، كما يلاحظ وجود مساع قيادية نحو تعزيز الانسجام بين الممارسات اليومية والقيم المؤسسية وهو ما يرسّخ الثقة والوضوح في العلاقة بين الإدارة والموظفين، ومن جهة أخرى يتضح أن القيادة تسعى إلى ترسيخ روح المسؤولية من خلال تحفيز الموظفين على المساهمة الفاعلة في تنفيذ رؤية المؤسسة إلى جانب تعزيز الانفتاح عبر تشجيع حرية التعبير عن الآراء وطرح الأفكار، هذه المعطيات تعكس وجود قيادة تشكل رافعة حقيقية لعملية التعلّم وتسهم في بناء مناخ مؤسسي ديناميكي يدعم التطوير والتحسين المستمر.

الرؤية المشتركة: :اتى هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.68) مع انحراف معياري قدره (0.412) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا في أغلبها ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.62-3.82) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.608-0.769). تعكس نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على ترسيخ ثقافة جماعية تقوم على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة، حيث يظهر الموظفون التزاما واضحا بالعمل وفق ما يخدم مصلحة المؤسسة ككل وليس فقط مصالحهم الفردية، ما يعكس وعيا تنظيميا يعزز الانتماء وروح الفريق، كما يتجلى من النتائج إيمان الأفراد بأن تحسين وضعية المؤسسة ينبع من قيم ومبادئ مشتركة، وهو ما يدل على وجود أرضية فكرية موحدة تسهم في تعزيز التعاون الداخلي ودعم التماسك بين مختلف مستويات العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على فعالية الأداء المؤسسي واستعداد الأفراد للمشاركة في صناعة القرارات وتحقيق رؤية موحدة تسهم في بناء بيئة تعلم تنظيمي متجددة.

التعلم المستمر: حصل هذا البعد على الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.64) مع انحراف معياري قدره (0.452) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم المستمر أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.57-3.77) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.662-0.719)، بالتالييمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى ترسيخ ثقافة التعلم المستمر داخل بيئة العمل حيث يظهر من خلال استجابات الموظفين وجود توجّه للتعامل مع المشكلات المهنية لا بوصفها عوائق بل كفرص حقيقية للتعلم والتطوير ما يدل على انتشار وعي تنظيمي يثمن التجربة والخطأ كوسيلة لتحسين الأداء، كما يتجلى في سلوك الموظفين روح تعاون عالية إذ يبادر الأفراد إلى تقديم الدعم والمساندة لبعضهم البعض في مسار التعلّم

وهو ما يعد مؤشرا على وجود بيئة عمل تشجع على النمو الجماعي وتبادل المعرفة بعيدا عن الحواجز الرسمية، هذا الانفتاح على التعلم الجماعي والقدرة على تحويل الأخطاء إلى دروس عملية يعبر عن مستوى نضج تنظيمي يدفع نحو الابتكار ويكرس التعلم كأداة استراتيجية للتحسين والتجدد الداخلي، كما يلاحظ أيضا أن المؤسسة لا تكتفي بتوفير الوقت اللازم للتطوير، بل تسعى إلى تحفيز الأفراد المتميزين من خلال مكافأتهم على تعلمهم وإبداعاتهم، ما يساهم في تعزيز الدافعية الداخلية ويكرس الارتباط بين الأداء المعرفي والاعتراف المؤسسي.

التعاون التعلم الجماعي : جاء هذا البعد على الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.57) مع انحراف معياري قدره (0.434) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.51-3.67) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.662-0.719)، تشير نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى ترسيخ ثقافة التعلم الجماعي من خلال آليات عملية واضحة، إذ يتم تشكيل فرق عمل تضم أفرادا من مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي مما يعزز تبادل الخبرات ووجهات النظر المتنوعة، كما يلاحظ أن أعضاء الفرق يتعاملون فيما بينهم على أساس المساواة دون اعتبار للفروق الوظيفية أو الثقافية ما يساعد على بناء مناخ من الاحترام والثقة المتبادلة،وهذا التوجه نحو العمل التشاركي يظهر كذلك في تركيز الأعضاء على تحقيق الأهداف الجماعية بفعالية مما يعكس انسجاما في الأدوار والتزاما بالنجاح المشترك، ويعزز هذا التوجه ثقة الفرق بأن مقترحاتها وتوصياتها تجد صدى لدى الإدارة، وهو ما يشجع على الانخراط النشط في عمليات التطوير والتحسين. كما أن اعتماد نظام لمكافأة فرق العمل على إنجازاتها يمثل حافزا إيجابيا يدعم استمرار روح الفريق ويشجع على التعلم التعاوني باعتباره أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

تمكين العاملين: وقد جاء هذا البعد على الترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.55) مع انحراف معياري قدره (0.450) وبناءعلى مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسط في معظمها، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.44-3.67) بينما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.659-0.760)، يتبين من نتائج هذا البعد أن المؤسسة تسعى إلى تمكين الموظفين من خلال منحهم قدرا من الاستقلالية في أداء أعمالهم، وتفعيل سياسة تفويض الصلاحيات بشكل واضح ومدروس مما يعزز من ثقتهم في قدراتهم ويشجعهم على تحمّل المسؤولية، كما تظهر النتائج وجود توجه مؤسسي لدعم أصحاب

المبادرات البناءة خاصة من يبادرون بمواجهة التحديات وتحمل مخاطرها في سبيل تحسين الأداء وهو ما يدل على ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والتطوير، ويبرز أيضا حرص الإدارة على إشراك الموظفين في تطوير العمل إذ تفتح قنوات التواصل معهم للاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ما يعكس وعيا إداريا بأهمية تمكين الأفراد وتقدير مساهماتهم كجزء من عملية التحسين المستمر داخل المؤسسة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها يتضح أن مستوى توفر المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد المنظمة المتعلمة كمجموعة (3.64) بانحراف معياري (0.256).

IV–3–2اختبار الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الأولى التالية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

قبل اختبار هذه الفرضية يجب التأكد أولا من صلاحية أو معنوية النموذج وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) الموضح في الجدول (06)

الجدول (18):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.443	3	0.814	15.891	*0.000
الخطأ	5.943	116	0.051		
المجموع الكلي	8.386	119			

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

معامل الارتباط R=0.540

معامل التحديد R^2=0.291

معامل التحديد المعدلRa^2=0.273

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبن أنه قد بلغت قيمة(F) المحسوبة (15.891) بمستوى دلالة محسوب (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى أي أن هناك علاقة معنوية بين الإدارة بالذكاءات بأبعادها الثلاثة (الذكاء الاستراتيجي ،الذكاء التنافسي ،الذكاء العاطفي) وبناء المنظمة المتعلمة .

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و ذلك كما هو مبين في الجدول (07).

الجدول (19):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثرالإدارة بالذكاءات محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.432	0.349	-	4.107	*0.000
الذكاء الاستراتيجي	0.237	0.088	0.242	2.700	0.008
الذكاء التنافسي	0.325	0.088	0.355	3.715	*0.000
الذكاء العاطفي	0.046	0.087	0.047	0.525	0.600
الإدارة بالذكاءات بشكل عام	0.617	0.097	0.505	6.364	* 0.000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (07) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في"**الإدارة بالذكاءات**" كمجموعة على مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.364) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، أيضا تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين بلغت (0.540) أي أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبيا ،بينما فسر متغير "**الإدارة بالذكاءات**" (27.3%) من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل أو المصحح (Ra^2).وبناء على كل ماسبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإدارة بالذكاءات محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للذكاء الاستراتيجي**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (2.700) بمستوى دلالة محسوب (0.008) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولىونقبل بديلتها

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للذكاء التنافسي**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (3.715) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للذكاء العاطفي**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (0.525) بمستوى دلالة محسوب (0.600) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

الجدول (20):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء الاستراتيجي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.218	0.311	-	7.143	*0.000
الاستشراف	0.112	0.059	0.170	1.906	0.059
الدافعية	0.113	0.052	0.192	2.182	0.031
الشراكة	0.109	0.041	0.228	2.616	0.010
الذكاء الاستراتيجي كمجموعة	0.417	0.082	0.426	5.109	* 0.000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

معامل الارتباط R=0.428

معامل التحديد المعدلRa^2=0.155

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد "**الذكاء الاستراتيجي**" كمجموعة على مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.109) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، أيضا تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين بلغت (0.428) أي أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبيا ،بينما فسر متغير "**الذكاء الاستراتيجي**" (15.5%) من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل أو المصحح (Ra^2).وبناء على كل ماسبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للاستشراف** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (1.906) بمستوى دلالة محسوب (0.059) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للدافعية** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (2.181) بمستوى دلالة محسوب (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للشراكة** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (2.616) بمستوى دلالة محسوب (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نقبل بديلتها.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

الجدول (21):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء التنافسي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.115	0.273	-	7.759	*0.000
ذكاء السوق	0.181	0.050	0.292	3.588	*0.000
ذكاء المنافس	0.246	0.048	0.413	5.114	*0.000
الذكاء التكنولوجي	-0.006	0.060	-0.008	-0.093	0.926
الذكاء التنافسي بشكل عام	0.450	0.074	0.491	6.122	* 0.000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

معامل الارتباط R=0.544

معامل التحديد المعدلRa^2=0.277

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد "**الذكاء التنافسي**" كمجموعة على مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.122) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، أيضا تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين بلغت (0.544) أي أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبيا ،بينما فسر متغير "**الذكاء التنافسي**" (27.7%) من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل أو المصحح (Ra^2). استنادا على كل ماتقدم نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **لذكاء السوق**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (3.588) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **لذكاء المنافس**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (5.114) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للذكاء التكنولوجي**" في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (0.093-) بمستوى دلالة محسوب (0.926) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "

الجدول (22)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الذكاء العاطفي محل الدراسة في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.587	0.315	-	8.202	*0.000
فهم الذات	0.111	0.064	0.163	1.730	0.086
إدارة الذات	-0.34	0.058	-0.054	-0.578	0.564
الوعي الاجتماعي	0.069	0.058	0.110	1.190	0.236
إدارة العلاقات	0.141	0.051	0.249	2.748	0.007
الذكاء العاطفي بشكل عام	0.289	0.085	0.298	3.391	0.001

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برامج SPSS. V26

معامل الارتباط R=0.360

معامل التحديد المعدل Ra^2=0.100

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد "**الذكاء العاطفي**" كمجموعة على مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.391) بمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من المستوى المعتمد، أيضا تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين بلغت (0.360) أي أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبيا ،بينما فسر متغير "**الذكاء العاطفي**" (15.5%) من التغيرات الحاصلة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل أو المصحح (Ra^2).وبناء على كل ماسبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **لفهم الذات** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (1.730) بمستوى دلالة محسوب (0.086) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولىونرفض بديلتها.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **لإدارة الذات** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (0.578-) بمستوى دلالة محسوب (0.564) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **للوعي الاجتماعي** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (1.190) بمستوى دلالة محسوب (0.236) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية " **لإدارة العلاقات** " في مستوى بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن بلغت قيمة T (2.748) بمستوى دلالة محسوب (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها

IV-4 مناقشة وتفسير النتائج:

- مستوى الإدارة بالذكاءات بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، حيث تتجسد الإدارة بالذكاءات في المؤسسة محل الدراسة من خلال ممارسات عملية، إذ يتجلى في تواجد الذكاء الاستراتيجي في رسم الرؤى وصياغة البدائل لمواجهة التحديات المستقبلية، بينما يظهر الذكاء التنافسي في استثمار المعلومات ومراقبة بيئة العمل لضمان التميز، في حين يعكس الذكاء العاطفي في المؤسسة قدرة الإدارة على فهم الأفراد والتفاعل معهم بما يدعم العلاقات المهنية الإيجابية.
- مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرواشدة ، 2013)و دراسة (مطر، 2018)، تبرز النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تمارس أبعادا متعددة للذكاء الاستراتيجي، فهي تعمل على بناء شراكات وتحالفات تسهم في تبادل المعرفة واستثمار الموارد بما يدعم رؤيتها ويقوي قدرتها على الابتكار، كما تسعى إلى رفع دافعية موظفيها من خلال الحوافز وتقدير الجهود وتعزيز روح التنافس الإيجابي، إضافة إلى اهتمامها بمتابعة بيئتها الداخلية والخارجية وتوظيف خبراتها وطاقاتها البشرية بما يمنحها استعدادا استشرافيا يمكنها من مواجهة التحولات والتكيف مع متغيرات البيئة التنافسية.
- مستوى توجه مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة للشراكة جاء مرتفعا، وتنسجم هذه النتيجة مع ما بينته دراسة (المومني و المومني، 2023) وكذلك دراسة (الهاشمي ، 2021)وايضا دراسة (مقراش ، 2015)، النتيجة تعكس توجه المؤسسة نحو الانفتاح على محيطها عبر عقد شراكات استراتيجية لتبادل المعرفة واستثمار الموارد، مع إدراكها لقيمة هذه الشراكات في دعم رؤيتها وتعزيز الابتكار والتكيف، وفي الوقت نفسه تحرص على استقلاليتها محققة توازنا بين التعاون الخارجي والحفاظ على هويتها، بما يشير إلى وعي تنظيمي ونضج في التعامل مع الشراكة كخيار استراتيجي مدروس من بين هذه الشراكات جامعة مُحَمَّد خيضر – بسكرة، إضافة إلى شراكات دولية مع مؤسسات متخصصة في تطوير الكوابل ونظم النقل الكهربائي.
- مستوى التحفيز والدافعية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، الأمر الذي يتطابق مع ما خلصت إليه دراسة (مطر، 2018)، تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعمل على تحفيز موظفيها من خلال الحوافز وتقدير الجهود وتشجيع التنافسمن بينها المكافئات الشهرية سواء فردية أو جماعية وتوزيع نسبة من الأرباح سنويا.
- مستوى الاستشراف بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر، 2018)، أيضا دراسة (الرواشدة ، 2013)، بالتالي يظهر أن المؤسسة تتجه نحو تبني ممارسات استشرافية من خلال متابعة بيئتها الداخلية والخارجية واستثمار مواردها البشرية والخبرات المكتسبة لمواجهة التحديات.

- مستوى الذكاء التنافسي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، وهذه النتيجة متوافقة مع ما أشارت إليه دراسة (مقراش ، 2015)، ومع دراسة (فرحات ، 2016)، النتائج تبين أن المؤسسة تولي اهتماما بالذكاء التنافسي، من خلال رصد السوق وفهم تحركات المنافسين واستثمار المعلومات المتاحة في تطوير منتجاتها وخدماتها بما يرسخ ثقافة تنافسية تدعم موقعها الاستراتيجي.
- مستوى ذكاء السوق بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع دراسة (حميدي و بلعيد، 2023)، ومع دراسة (مقراش ، 2015)، يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى توظيف ذكاء السوق عبر المتابعة الاستباقية للمؤشرات التجارية ورصد تحركات المنافسين بما يتيح لها استكشاف فرص النمو والتوسع وتوجيه اختياراتها الاستراتيجية استنادا إلى بيانات دقيقة، كما أن تطوير منتجاتها وخدماتها يتم في انسجام مع متطلبات الزبائن وديناميكيات السوق الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية.
- مستوى الذكاء التكنولوجي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقراش ، 2015)، ومع دراسة(حميدي و بلعيد، 2023)، المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى توظيف التكنولوجيا كركيزة أساسية في عملها، سواء عبر تحديث أساليب الإنتاج لتحقيق الابتكار والتميز، أو من خلال استخدام أدوات رقمية متطورة تمكنها من تعزيز الترابط بين وحداتها وفروعها وتحسين تدفق المعلومات داخلها، كما يبرز حرصها على متابعة المستجدات التكنولوجية واستثمار ما تتيحه من فرص لتطوير خدماتها.
- مستوى ذكاء المنافس بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا ، وهذه النتيجة متوافقة مع ما أشارت إليه دراسة (سبع، 2023)، تسعى المؤسسة لتفعيل ذكاء المنافس عبر جمع وتحليل البيانات حول السوق والمنافسين، إضافة إلى تحليلها لحركة القطاع بما يعزز ثقافة تنافسية داعمة للتفكير الاستراتيجي.
- مستوى الذكاء العاطفي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (إكريم، 2019)، وكذلك دراسة (مقراش ، 2015)
- توصلنا إلى أن مستوى فهم الذات لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، بما يتطابق مع نتائج دراسة (مقراش ، 2015)، و دراسة (الكفاوين، 2015)، يعني أن الموظفين لديهم وعيهم بمشاعرهم وقدرتهم على ضبطها وفصلها عن ضغوط العمل، مع إدراكهم لإمكاناتهم وما يحتاجون إلى تطويره، مما يساعدهم على توجيه سلوكهم بمسؤولية واتخاذ قرارات مناسبة وتحديد أولوياتهم داخل بيئة العمل.
- مستوى إدارة الموظفين لذاتهم بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا ، الأمر الذي يتطابق مع ما خلصت إليه دراسة (مقراش ، 2015)، أيضا دراسة (الكفاوين، 2015)،كذلك دراسة (إكريم، 2019)،

موظفي المؤسسة يمتلكون قدرة واضحة على ضبط تصرفاتهم وانفعالاتهم في المواقف الضاغطة أو المهددة، بما يعكس مستوى متقدما من الانضباط الذاتي القائم على وعي داخلي بأهمية التوازن الشخصي للاستقرار الوظيفي.

- مستوى الوعي الاجتماعي لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، بما يتطابق مع نتائج دراسة (مقراش ، 2015)، بالتالي موظفي المؤسسة يتمتعون بوعي اجتماعي ينعكس في نضجهم العاطفي وقدرتهم على بناء علاقات إنسانية إيجابية، حيث يسهم تفهمهم لمشاعر الزملاء وتفاعلهم معها بمرونة في ترسيخ ثقافة الاحترام والتعاطف وتعزيز روح التعاون وتقليل النزاعات.
- مستوى إدارة العلاقات لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، بالتالي الموظفين في المؤسسة يمتلكون مهارات تواصل فعالة تساعدهم على التفاعل الإيجابي مع الزملاء وحل المشكلات بروح جماعية تعزز التعاون والعمل كفريق.
- مستوى بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع دراسة (روابحية، 2018)، ودراسة (قرميطي ، 2020)، ايضا دراسة (دربالي ، 2019)،بالإضافة إلى دراسة(رمضان، 2014)، المؤسسة تسعى إلى تكوين بيئة تنظيمية قائمة على التعلم من خلال جملة من الممارسات المترابطة، حيث تعمل على ترسيخ التعلم الفردي والمستمر، وتعزيز التعلم الجماعي كآلية لتبادل الخبرات والمعارف، إلى جانب تشجيع التفكير النظمي الذي يتيح فهما أعمق للتفاعلات داخل المؤسسة، كما يتجلى دور القيادة في دعم هذا التوجه عبر توفير مناخ محفز على التطوير والانفتاح، في حين يمثل تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم الفاعلة ركيزة أساسية لترسيخ ثقافة التعلم، ويعكس تكامل هذه الأبعاد توجها مؤسسيا نحو بناء منظمة متعلمة قادرة على التجدد والابتكار المستمر.
- مستوى التعلم المستمر بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا ، الأمر الذي يتطابق مع ما خلصت إليه دراسة (حصباية، 2022)،(رمضان، 2014)، تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى ترسيخ ثقافة التعلم المستمر من خلال التعامل مع المشكلات كفرص للتطوير، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين بما يعزز النمو الجماعي والابتكار، ويتجلى هذا التوجه أيضا في ممارسات عمليةحيث تقوم المؤسسة بجمع احتياجات التعلم سنويا وتحويلها إلى برامج منظمة تشمل التعلم الميداني عند إدخال التقنيات الجديدة والتعلم النظري عبر الندوات والملتقيات، كما تعمل على تقييم هذه البرامج بعد تنفيذها لقياس مدى تحقيق الأهداف وقابلية تطبيق المعارف ثم استثمار النتائج في تحسين الخطط المستقبلية وتثبيت المعرفة داخل بيئة العمل.

- مستوى التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع دراسة(رمضان، 2014)، ودراسة (حصباية، 2022)، بالإضافة إلى دراسة (روابحية، 2018)، المؤسسة تعزز ثقافة التعلم الجماعي عبر فرق عمل متنوعة تدعم تبادل الخبرات وتحقيق الأهداف المشتركة بروح تعاون وثقة، مع حرص الإدارة على تبني مقترحاتها وتقدير إنجازاتها بنظام مكافآت يشجع على التعلم التعاوني.
- مستوى التفكير النظمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، بما يتطابق مع نتائج دراسة (بن سهلة ، 2016)، ودراسة (ضيف ، 2019)،فموظفي المؤسسة يتعاملون مع عملهم برؤية شمولية تراعي ترابط الأدوار والعمليات داخل المنظمة، فلا يقتصر اهتمامهم على إنجاز المهام المباشرة، بل يمتد إلى متابعة التطورات ذات الصلة بمجالهم وفهم انعكاسها على باقي المكونات.
- مستوى الرؤية المشتركة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا ، هو ما يلتقي مع ما توصلت إليه دراسة (دربالي ، 2019)، ايضا دراسة (بن سهلة ، 2016)، ودراسة (ضيف ، 2019)، فالمؤسسة تعمل على ترسيخ ثقافة جماعية تقوم على توحيد الجهود نحو الأهداف العامة، حيث يلتزم الموظفون بالعمل بما يخدم مصلحة المؤسسة ويعكس روح الانتماء والفريق، كما يقوم التعاون بينهم على قيم ومبادئ مشتركة توفر أرضية فكرية موحدة تدعم التماسك الداخلي.
- مستوى القيادة الداعمة للتعلم بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا، فالقيادة داخل المؤسسة تركز على جعل التعلم جزءا أساسيا من العمل اليومي، فهي تدعم الموظفين عبر توفير فرص تدريب وتطوير متنوعة، وتشجع مبادراتهم الفردية للنمو المهني، كما تعمل على ربط القيم المؤسسية بالممارسات العملية بما يعزز الشفافية والثقة
- مستوى تمكين العاملين لدى بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا ، وهذه النتيجة متوافقة مع دراسة (قروميطي ، 2020)،بالإضافة لدراسة (روابحية، 2018)،كذلك دراسة (دربالي ، 2019)، فالمؤسسة تعمل على تمكين موظفيها عبر منحهم استقلالية في أداء مهامهم وتفويض الصلاحيات بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على تحمّل المسؤولية.

تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

- قد هدفت دراستنا إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات بأبعادها في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإدارة بالذكاءات كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة. ويعكس ذلك أن تبني هذا النمط الإداري يسهم في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة، إذ يتيح فهما أعمق لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويساعد على تكييف السياسات والعمليات بما ينسجم مع ديناميكية التغيرات، ويحفز في

الوقت نفسه على استثمار القدرات الفردية والجماعية بما يخدم تحقيق التعلم في المنظمة من خلال الجمع بين التفكير الاستراتيجي، والاستجابة التنافسية، وإدارة الأبعاد الإنسانية في العمل.

- كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى أن التفكير بعيد المدى والقدرة على استشراف المستقبل وصياغة توجهات واضحة تمثل عناصر أساسية في ترسيخ التعلم في المنظمة المتعلمة لا يمكن أن تبنى من دون وعي استراتيجي يحدد الاتجاهات الكبرى ويربط الأهداف الفردية بالأهداف الكلية، ويغرس لدى الأفراد شعورا بالمصير المشترك، وبذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يعمل كآلية توجه عمليات التعلم وتربطها بالغايات النهائية للمؤسسة.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في مستوى بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يعكس أهمية امتلاك المؤسسة آليات لرصد البيئة الخارجية وفهم تحركات المنافسين واستيعاب الفرص والتهديدات، ، هذا الوعي التنافسي يترجم إلى تعلم تنظيمي حيث يتم تعديل العمليات وتجديد المعارف وصياغة ابتكارات تعزز من موقع المؤسسة ومكانتها التنافسية، ومن ثم فالذكاء التنافسي يغذي المنظمة المتعلمة بمصادر معرفة خارجية ويجعلها أكثر استجابة لمتغيرات البيئة.
- أما الذكاء العاطفي فقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية له في مستوى بناء المنظمة المتعلمة، مما يكشف أن إدارة المشاعر والتفاعلات الإنسانية داخل المؤسسة لم يكن لها انعكاس ملموس على بناء المنظمة المتعلمة في السياق المدروس، غير أن هذا لا ينفي أهميته النظرية والعملية إذ يمثل الذكاء العاطفي حجر الزاوية في إدارة التفاعلات الإنسانية التي يقوم عليها التعلم التنظيمي، فالتعلم لا يحدث إلا في بيئة يتوافر فيها التعاون، الثقة، والانفتاح،بالتالي ضعف مساهمة هذا البعد في النتائج قد يشير إلى محدودية تفعيله داخل المؤسسة، يمكن تفسير ذلك بكون الممارسات التنظيمية الموجهة نحو التعلم ما تزال تركز بدرجة أكبر على الأبعاد العقلانية والاستراتيجية على حساب الأبعاد الإنسانية، لكن يبقى الذكاء العاطفي ضروريا لتهيئة مناخ إيجابي يشجع الأفراد على المشاركة، تبادل الخبرات، وتحمّل مسؤولية مشتركة في عملية التعلم.

تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد **الذكاء الاستراتيجي** كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل، وعند تحليل الأبعاد الفرعية للذكاءالاستراتيجي:
- تبين أن **الاستشراف** لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في بناء المنظمة المتعلمة، ويفسر ذلك بضعف توظيف أدوات الاستشراف أو محدودية إدماجها في الممارسات التنظيمية، ما أدى إلى غياب انعكاسها المباشر على بناء المنظمة

المتعلمة في السياق المدروس، ومع ذلك فإن دور الاستشراف يظل بالغ الأهمية إذ يمثل القدرة على تصور المستقبل، استباق التغيرات، ورسم السيناريوهات المحتملة، وهي عناصر لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى لأن تكون متعلمة، غياب هذا الأثر قد يعكس قصورا في الثقافة التنظيمية أو في تفعيل الآليات المرتبطة بالاستشراف الأمر الذي يحد من إمكانية تحويل هذه الممارسة إلى مصدر فعلي للتعلم التنظيمي.

- أما **التحفيز والدافعية** فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لها في بناء المنظمة المتعلمة، وهذا ما يعكس الدور الحيوي للحافز، سواء كان دافعا داخليا نابعا من رغبة الفرد في الإنجاز والتطور، أو خارجيا عبر نظم التحفيز والدعم التي توفرها المؤسسة، إذ تقوم المؤسسة محل الدراسة بتبني آليات متنوعة للتحفيز، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، إلى جانب تخصيص نسبة من الأرباح للموظفين، وهو ما يشجع الموظفين على بذل جهد أكبر، والانخراط في أنشطة التعلم، والالتزام بأهداف المؤسسة، إن هذه السياسة التحفيزية ترفع من قابليتهم لتطوير مهارات ومعارف جديدة، الأمر الذي يرسخ ثقافة التعلم المستمر ويجعلها جزءامن السلوك التنظيمي.
- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد **الشراكة** في مستوى بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يؤكد أن الانفتاح على الشركاء وتبادل الخبرات والمعارف يمثلان ركيزة أساسية في بناء منظمة متعلمة، فالشراكة تخلق بيئة داعمة للتعاون، وتوفر فرصا لتوليد معرفة جديدة، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للمتغيرات ومن بين هذه الشراكات جامعة مُحَّد خيضر – بسكرة التي تسهم في دعم البحث والتطوير وتبادل المعارف الأكاديمية، إضافة إلى شراكات دولية مع مؤسسات متخصصة في تطوير الكوابل ونظم النقل الكهربائي وهو ما يمنح المؤسسة فرصة الاستفادة من خبرات عالمية متقدمة.

تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد **الذكاء التنافسي** كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة، وعند تحليل الأبعاد الفرعية للذكاء التنافسي:
- تبين أن ذكاء السوق أظهر أثرا ذو دلالة إحصائية في بناء المنظمة المتعلمة، ويعكس ذلك أن إدراك اتجاهات السوق وفهم احتياجات العملاء يمثلان مصادر مهمة للتعلم، إذ تتيح للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات متجددة وتبني استراتيجيات تسويقية قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة، مما يعزز من موقعها التنافسي وفي الوقت نفسه يرسخ ممارسات التعلم التنظيمي.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ ذكاء المنافس في مستوى بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يشير إلى أن متابعة تحركات المنافسين وتحليل استراتيجياتهم لا يقتصر على تعزيز القدرة التنافسية فحسب، بل يشكل أيضا عملية

تعلمية مستمرة فالمؤسسة تستفيد من نقاط قوة وضعف الآخرين، وتوظف هذه المعارف في تحسين أدائها الداخلي وتطوير قدراتها على الابتكار، مما يجعل ذكاء المنافس أحد أهم الروافد التي تغذي المنظمة المتعلمة بمصادر معرفة متجددة.

- أما الذكاء التكنولوجي فقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية له في بناء المنظمة المتعلمة ،ويمكن تفسير ذلك بضعف توظيف المؤسسة للتكنولوجيا كوسيلة للتعلم أو بكون استثماراتها التكنولوجية لم تصل بعد إلى مستوى يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على بناء المنظمة المتعلمة، ومع ذلك يظل هذا البعد نظريا من أبرز العوامل في دعم التعلم المؤسسي حيث تمثل التكنولوجيا وسيلة لتبادل المعرفة، تسريع العمليات، وتوسيع نطاق التعلم .

تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد **الذكاء العاطفي** ككل في بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة محل الدراسة بتأثير ضعيف،وعند تحليل أبعاد الذكاء العاطفي على نحو مستقل تبين أن أغلب الأبعاد لم تظهر أثرا معنويا في بناء المنظمة المتعلمة:
- تبين أن **فهم الذات** لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في بناء المنظمة المتعلمة ويمكن تفسير ذلك بأن وعي الفرد بذاته بما يشمل إدراكه لمشاعره وقيمه ودوافعه، يظل غالبا محصورا في المستوى الشخصي دون أن يتطور إلى ممارسات تنظيمية ممنهجة، فغياب آليات مؤسسية تستثمر هذا الوعي الفردي في العمل الجماعي يجعل أثره محدودا على التعلم التنظيمي، ومع ذلك يبقى فهم الذات من المرتكزات التي تمكن الأفراد من التكيف مع التغيرات، مراجعة تجاربهم، وتطوير قدراتهم على التعلم المستمر.
- كما أظهرت النتائج أن **إدارة الذات** لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في بناء المنظمة المتعلمة، ويفسر ذلك بأن الأفراد قد يكونون قادرين على التحكم في سلوكهم المهني والالتزام بمهامهم ويتمتعون بالانضباط الذاتي، لكن غياب آليات تنظيمية تسمح بتحويل هذا الانضباط الفردي إلى خبرة قابلة للنقل أو المشاركة يضعف من انعكاس إدارة الذات على بناء المنظمة المتعلمة، ومن ثم فإن قيمة إدارة الذات تبقى كامنة ولا تترجم إلى تعلم تنظيمي إلا إذا توافرت بيئة تشجع على تحويل التجارب الفردية إلى معرفة جماعية.
- كذلك تبين أن **الوعي الاجتماعي** لم يظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في بناء المنظمة المتعلمة، ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك الأفراد لمشاعر ودوافع الآخرين قد يساعد في تحسين العلاقات الشخصية وتخفيف التوترات داخل بيئة العمل، لكنه يظل محدود الأثر ما لم يتم استثماره في صياغة أنشطة مشتركة للتعلم أو في بناء ثقافة تنظيمية تعزز التعاطف والتعاون كأساس لتبادل المعرفة.

في المقابل أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ **إدارة العلاقات** في مستوى بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يشير إلى أن نجاح المؤسسة في التحول نحو التعلم لا يتحقق فقط عبر امتلاك الأفراد للمعرفة، بل عبر قدرتهم على توظيف هذه المعرفة داخل شبكة من العلاقات الإيجابية. فإدارة العلاقات تخلق بيئة يسودها الدعم المتبادل والاحترام والثقة، ما يسهّل على الأفراد مشاركة تجاربهم، الاستفادة من خبرات غيرهم، وحل المشكلات بشكل جماعي. هذا التفاعل المستمر يحول المؤسسة إلى فضاء تعلمي حيّ، حيث تترجم العلاقات الإنسانية إلى طاقة معرفية مشتركة تمكّنها من مواجهة التحديات والتجديد بشكل دائم.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل سعت الدراسة إلى الإجابة على إشكاليتها المتمثلة في معرفة أثر**الإدارة بالذكاءات**بأبعادها في بناء **المنظمة المتعلمة** مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة ، وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التيوزعت على عينة من المؤسسة المتمثلة في الموظفين الإداريين وبعد استرجاع الاستبانات تم تفريغ البيانات ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة بالذكاءات في المؤسسة جاء متوسطا، كما أن مستوى بناء المنظمة المتعلمة بدوره جاء متوسطا، وهو ما يعكس أن المؤسسة تسير نحو هذا التوجه لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر.

كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإدارة بالذكاءات كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة إضافة إلى أثر كل بعد على حدة حيث ظهر أن **الذكاء الاستراتيجي** و**الذكاء التنافسي** و**الذكاء العاطفي**، جميعها تسهم بشكل ملموس في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث بالمؤسسة.

وبذلك يمكن القول إن الإدارة بالذكاءات تشكل مدخلا عمليا ومتكاملا لترسيخ معالم المنظمة المتعلمة، من خلال دعم قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتطوير إمكاناتها في الإبداع والابتكار بما يعزز فرصها في تحقيق التميز والاستدامة.

الخاتمة

الخاتمة :

تسعى المؤسسات في بيئة اليوم المتغيرة إلى إيجاد مقاربات تضمن لها البقاء والتكيف مع تحديات المنافسة وتسارع التحولات، ومن بين هذه المقاربات برزت الإدارة بالذكاءات كخيار استراتيجي يتيح للمؤسسة فهما أعمق لمحيطها، وقدرة أوضح على توجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها.

من جهة أخرى يمثل بناء المنظمة المتعلمة الإطار العملي الذي تتحول فيه هذه الذكاءات إلى ممارسات ملموسة، حيث يصبح التعلم المستمر ثقافة سائدة وتتكامل فيه جهود الأفراد والقيادة من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز.

لقد حاولت هذه الدراسة الربط بين هذين المفهومين وإبراز الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتنافسي والعاطفي في دعم مسار بناء المنظمة المتعلمة، وهو توجه يؤكد أن المؤسسة التي تستثمر في الذكاءات المختلفة، وتترجمها إلى آليات عمل منظمة، هي الأكثر قدرة على التكيف والإبداع وضمان استمرارية نجاحها في المدى الطويل.

من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية، إضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق للدراسة.

أولا: النتائج النظرية

- يمثل التعلم التنظيمي الوسيلة الرئيسة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تكتشف الأخطاء، تصححها، وتبني خبرات جديدة، فالتعلم لا يقتصر على اكتساب المعرفة فقط، بل يشمل أيضا تعديل السلوكيات التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة، ومن خلال هذا المدخل يصبح من الممكن الانتقال من مجرد مؤسسة تقليدية إلى منظمة متعلمة قادرة على النمو والتجديد المستمر.

- التعلم التنظيمي هو الوسيلة والمنظمة المتعلمة هي النتيجة، فحين يصبح التعلم ممارسة يومية مستمرة تتحول المؤسسة تلقائيا إلى منظمة متعلمة، بمعنى آخر لا يمكن الحديث عن منظمة متعلمة دون أن يكون هناك تعلم تنظيمي متجذر في سلوك الأفراد والجماعات.

- تقوم المنظمة المتعلمة على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف والابتكار، حيث يمثل **التعلم المستمر** قاعدة جوهرية تتيح لأفرادها تطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار، كما يشكل **التعاون والتعلم الجماعي** آلية فعالة لتبادل الخبرات وتوليد حلول إبداعية مشتركة، في حين يساعد **التفكير النظمي** على فهم العلاقات المتشابكة بين مكونات المنظمة والتعامل معها بصورة شمولية، أما **الرؤية المشتركة** فهي توحد الجهود حول أهداف

مستقبلية متفق عليها، وتدعمها **القيادة الداعمة للتعلم** التي تشجع على المبادرة وتحتضن الأفكار الجديدة، وإلى جانب ذلك يعد **تمكين العاملين**عنصرا محوريا لتعزيز الثقة والاستقلالية مما يسهم في رفع مستوى الالتزام والمشاركة الفعالة في مسار التعلم والتنمية المستمرة.

- المنظمات المتعلمة تسعى لتحقيق التميز من خلال بناء بيئة تسمح بالابتكار والتجريب وتدعم استقلالية الأفراد في اتخاذ القرارات، كما أنها تعتمد التقييم الذاتي المستمر للتأكد من أن كل الظروف التنظيمية والإدارية مهيأة للتعلم والإبداع.

- يمكن مدخل الإدارة بالذكاءات المؤسسة أن تصبح أكثر قدرة على مواكبة المتغيرات والتعامل معها بمرونة، حيث يسمح هذا المدخل بالاستفادة من مختلف أبعاد الذكاء سواء كان استراتيجيا أو عاطفيا أو تنافسيا في توجيه القرارات وصياغة السياسات التنظيمية،فهي لا تقتصر تعمل على الدمج بين المنطق والتحليل والقدرة على الإبداع من جهة، والوعي بالذات والتفاعل الإيجابي مع الآخرين من جهة أخرى مما يمنح المؤسسة أداة متكاملة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

- تساهم الإدارة بالذكاءات في تعزيز الإبداع والابتكار، حيث يصبح الأفراد أكثر استعدادا لتوليد أفكار جديدة والعمل بروح الفريق، والانخراط في عمليات تعلم مستمر، ومن ثم فإن المنظمة لا تكتفي بالاستجابة للمتغيرات بل تتحول إلى منظمة سباقة ومبادرة قادرة على صياغة توجهات جديدة في السوق أو في بيئة عملها.

- يشكل الذكاء الاستراتيجي قدرة شمولية تمكن المؤسسة من قراءة بيئتها بوعي عميق والتعامل مع المتغيرات المتسارعة بطريقة استباقية، فهو يمثل منظومة معرفية تجمع بين التحليل المنهجي والقدرة على التنبؤ، وصناعة البدائل الكفيلة بضمان الاستمرارية والتميز. ،ويتجلى هذا الذكاء من خلال الاستشراف باعتباره أداة لفهم التحولات المحتملة واستباق آثارها،والدافعية التي تعكس القوة الداخلية المحفزة لتحقيق الرؤى والأهداف رغم الصعوبات، والشراكة التي تعزز التعاون مع مختلف الأطراف لتبادل المنافع وبناء قيمة مضافة مشتركةبما يدعم الابتكار ويوسع من قاعدة الفرص،حيث إن اجتماع هذه المرتكزات يجعل من الذكاء الاستراتيجي مكونا محوريا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبناء قدرة تنظيمية مرنة قادرة على قيادة التغيير والتحكم في المستقبل.

- يمثل الذكاء التنافسي أبرز المداخل المعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة بيئة الأعمال المضطربة والمليئة بالتحديات، فهو يمثل الآلية التي تمكنها من جمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والتكنولوجيا وتحويلها إلى معرفة استراتيجية تدعم اتخاذ القرار، فالمنظمات اليوم لم تعد قادرة على الاكتفاء بالاعتماد على مواردها الداخلية فقط بل أصبحت مطالبة بامتلاك قدرة رصد دقيقة للتغيرات التي يشهدها السوق، والكشف

عن تحركات المنافسين، ومتابعة التطورات التكنولوجية، باعتبارها جميعا محددات رئيسية لبقاء المؤسسة واستمراريتها، وتبرز أهمية هذا الذكاء في أنه يساهم في تقليل حالة عدم اليقين وتوجيه السياسات التنافسية نحو مسارات أكثر فعالية من خلال استشراف الفرص واغتنامها وتفادي التهديدات قبل تفاقمها. وبذلك لا يقتصر على كونه مجرد أداة للمراقبة وجمع البيانات، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تعكس قدرة المؤسسة على تحويل المعلومات إلى قوة تنافسية حقيقية، تترجم إلى منتجات وخدمات مبتكرة، وأساليب تسويقية مرنة، واستراتيجيات تتيح لها التميز في السوق والحفاظ على موقعها الريادي.

يعتبر الذكاء العاطفي إطارا معقدا يتجاوز كونه مجرد قدرة على التحكم في المشاعر، إذ يمثل نظاما إدراكياوجدانيا متكاملا يسمح للفرد بفهم ذاته بعمق، وتوجيه سلوكياته بما يخدم أهدافه الشخصية والتنظيمية، مع القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم بوعي ومسؤولية،فهو عبارة عن قوة خفية تعيد تشكيل طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، حيث ينعكس في أسلوب القيادة، في اتخاذ القرارات، وفي كيفية إدارة الصراعات والتوترات اليومية، وفي جوهره يوفر الذكاء العاطفي بيئة أكثر إنسانية للعمل تبنى فيها الثقة المتبادلة ويحتضن فيها التنوع والاختلاف، ويتحول التفاعل بين الأفراد من مجرد تبادل وظيفي للمعلومات إلى شبكة معقدة من التأثيرات العاطفية والاجتماعية التي ترفع من مستوى الانسجام والدافعية، ومن هذا المنظور لا يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي كخيار تكميلي بل كعنصر جوهري يعزز استدامة التعلم ويدعم التحول نحو منظمة أكثر وعيا ومرونة وقدرة على التكيف مع تحديات الواقع المتغير.

ثانيا: النتائج التطبيقية

فيما يخص النتائج التطبيقية فقد مكنتنا المعطيات الميدانية من إبراز مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس واقع المؤسسة وتوضح طبيعة الممارسات الإدارية فيها:

- مستوى الإدارة بالذكاءات بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطاوفقالمقياس الدراسة.
- مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى توجه مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة للشراكة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى التحفيز والدافعية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- مستوى الاستشراف بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الذكاء التنافسي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى ذكاء السوق بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الذكاء التكنولوجي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى ذكاء المنافس بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الذكاء العاطفي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى فهم الذات لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى إدارة الذات للموظفين بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الوعي الاجتماعي لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى إدارة العلاقات لدي موظبمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى التعلم المستمر بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى التفكير النظمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الرؤية المشتركة بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى القيادة الداعمة للتعلم بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء مرتفعاوفقا لمقياس الدراسة.

- مستوى تمكين العاملين لدى بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور –بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستودلالة (0.05) للإدارة بالذكاءات كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء التنافسي في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائجعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء العاطفي في بناء المنظمة المتعلمة.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء الاستراتيجي كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاستشراف في بناء المنظمة المتعلمة
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز والدافعية في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للشراكة في بناء المنظمة المتعلمة.

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء التنافسي كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء السوق في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لذكاء المنافس في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء التكنولوجي في بناء المنظمة المتعلمة.

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء العاطفي كمتغير كلي في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفهم الذات في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الذات في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للوعي الاجتماعي في بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة العلاقات في بناء المنظمة المتعلمة.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة تبني منهج الإدارة بالذكاءات كخيار استراتيجي إذ لم يعد التعامل مع التغيرات والمعلومات المتزايدة ممكنا بالاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية، بل أصبح من الضروري اعتماد هذا المنهج الإداري الشامل الذي يدمج بين الذكاء الاستراتيجي، التنافسي، والعاطفي لتعزيز التميز والقدرة على التعلم.

- تفعيل الذكاء العاطفي داخل المؤسسة عبر تصميم برامج تدريبية تطبيقية تمكن الموظفين من إدارة انفعالاتهم وفهم مشاعر الآخرين وتوظيفها في تحسين العمل الجماعي، مع إدماج مهارات الذكاء العاطفي في أنشطة التعلم اليومي والاجتماعات وعمليات حل المشكلات، بما يعزز مناخ الثقة ويزيد من انفتاح الأفراد على تبادل المعرفة، وهو ما يدعم التحول نحو منظمة متعلمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

- ضرورة تعزيز الدافعية الداخلية للموظفين من خلال آليات تحفيزية متنوعة كالتقدير المعنوي، وفرص التطور المهني، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، بما يخلق مناخا إيجابيا يشجع الأفراد على الابتكار والمبادرة في تبادل الأفكار.

- تعزيز الاستشراف التنظيمي عبر إنشاء مرصد داخلي يعنى بتحليل الاتجاهات المستقبلية وتحويلها إلى سيناريوهات عملية تدعم التخطيط والتعلم المستمر، مع الحرص على دمج الاستشراف في صياغة الرؤية المشتركة للمؤسسة وربطه بمختلف المستويات الإدارية لضمان قدرته على إحداث تغيير فعلي في أنماط التفكير وصنع القرار.

- ضرورة تفعيل الاستفادة من الشراكات القائمة مثل الجامعات ومراكز البحث، بحيث لا تبقى مجرد علاقات شكليةبل تتحول إلى مصدر فعلي للحصول على المعرفة العلمية وتوظيف نتائج البحوث في تعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسة، كما ينبغي استثمار الشراكات مع الفاعلين الاقتصاديين والتكنولوجيين لاستقطاب الخبرات وتبادل المعلومات التي تدعم بناء القدرات وتحسين الممارسات التنظيمية.

- الاستفادة القصوى من الذكاء التنافسي عبر تطوير آليات تحليل السوق والمنافسين بصفة مستمرة، والانتقال من جمع المعلومات إلى توظيفها عمليا في اتخاذ القرارات وبناء استراتيجيات هجومية ودفاعية مدروسة، إضافة إلى دمج الذكاء التكنولوجي كمورد أساسي لدعم الابتكار في المنتجات والخدمات.

- تعزيز دور الذكاء التكنولوجي في دعم التعلم التنظيمي عبر ربط استخدام التكنولوجيا بالبرامج التدريبية الميدانية والتطبيقية داخل المؤسسة، بحيث لا تستخدم الأدوات التكنولوجية فقط في الإنتاج وإنما في نشر المعرفة وتوثيق الخبرات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء أرشيف رقمي للممارسات الناجحة داخل المؤسسة وتفعيل قنوات رقمية للتواصل بين الفرق المختلفة، بما يسمح بتداول المعلومات بسرعة ويزيد من فرص التعلم المستمر والتطوير الجماعي.

- ضرورة امتلاك المؤسسة لنظم معلومات فعالة تمكنها من تنظيم المعرفة وتيسير الوصول إليها في الوقت المناسب، مع توفير آليات واضحة لتدفق المعلومات بين مختلف المستويات والأقسام، كما ينبغي توضيح الكيفية المثلى لاستعمال هذه النظم للموظفين، وحثهم على تبني ثقافة التشارك بما يعزز التنسيق الداخلي ويرفع من جودة القرارات الإدارية.

- على المؤسسة أن توسع مهام القيادة لتتجاوز الأدوار التقليدية نحو أدوار أكثر تكاملا، حيث يصبح القادة بمثابة معلمين ومرشدين ومدربين في الوقت نفسه، ويتطلب ذلك أن يقدم القادة القدوة في الممارسة اليومية وأن يدعموا بيئة تسمح بالحوار، مشاركة الأفكار، وتشجيع التجريب، كما ينبغي تطوير برامج تدريبية تستهدف بناء القدرات القيادية القائمة على الكفاءة والتأهيل، بما يسهم في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو السلوكيات الإيجابية التي تعزز مصلحة المؤسسة والموظف معا.

- من الضروري أن تضع المؤسسة سياسات صارمة في اختيار الكفاءات خاصة في المناصب الإدارية، بحيث تكون الكفاءة والخبرة والمعرفة هي المحدد الأساسي مع الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والعلاقات غير الرسمية، هذا يعزز العدالة التنظيمية ويزيد من ثقة العاملين بالمنظمة ويخلق بيئة أكثر تنافسية وإبداعا.
- ينبغي للمؤسسة أن تعتمد على خطط تدريبية مبنية على أسس واضحة ومرتبطة بالاحتياجات الحقيقية للعمل، بحيث تسهم هذه البرامج في ترسيخ مفهوم التعلم ويشمل ذلك ورش عمل ومؤتمرات ودورات تدريبية تستهدف تطوير المهارات الفنية والسلوكية، وتشجيع الموظفين على تحديد حاجاتهم التطويرية بأنفسهم والعمل على تلبيتها.
- يعد التمكين من أهم الممارسات التي تساعد على دعم التعلم التنظيمي، لذا من الضروري منح الموظفين حرية أكبر في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مع تفويضهم صلاحيات كافية تتيح لهم التعبير عن آرائهم بحرية، هذا يعزز روح المسؤولية ويزيد من الانتماء للمؤسسة ويفتح المجال أمام مبادرات فردية وجماعية خلاقة.
- يجب على المؤسسة أن تعمل على صياغة رؤية تنظيمية واضحة يتشارك فيها كل من الإدارة والموظفين، بحيث تصبح أهداف المؤسسة بمثابة أهداف شخصية للعاملين أيضا، ويتم ذلك عبر إشراك الموظفين في النقاشات المتعلقة بالأهداف، إتاحة الفرصة لهم لتقديم مقترحاتهم، وتشجيع ثقافة الحوار والتفاهم داخل بيئة العمل.
- ينبغي النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم والتحسين لا كمجرد إخفاقات تستوجب العقاب، وذلك عبر خلق بيئة تنظيمية آمنة تسمح بالتجريب والتعلم، وتشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وتطبيقها دون خوف من الفشل مما يفتح المجال أمام الابتكار المستمر.

الآفاق المستقبلية للدراسة :

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها وبالنظر إلى أهمية موضوع الإدارة بالذكاءات وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، تبرز مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تشكل امتدادا لهذه الدراسة وتسهم في تعميق الفهم العلمي والتطبيقي لهذا المجال

- دور الإدارة بالذكاءات في تعزيز استراتيجيات التعلم المستمر داخل المؤسسات الجزائرية.
- مساهمة الذكاء الاستراتيجي في دعم استراتيجيات إدارة المعرفة
- دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة العلاقات الداخلية والأداء التنظيمي.
- مساهمة الذكاء التنافسي في تعزيز ممارسات المنظمة المتعلمة.
- أثر الذكاء العاطفي في تنمية ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات التعلم .

- دور الذكاء العاطفي في تنمية رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.
- دور الإدارة بالذكاءات في تعزيز القدرات الابتكارية والإبداعية في المنظمات المتعلمة.
- أثر التكامل بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي في رفع كفاءةالقيادات في المؤسسات الجزائرية.
- دور الإدارة بالذكاءات في تحقيق التميز التنظيمي وبناء منظمات مستدامة
- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم بناء الرؤية المشتركة داخل المنظمات المتعلمة.
- أثر الذكاء التنافسي في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

❖المراجع بالعربية

✓ الكتب

1- الألوسي, إ. (2019). *أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال*. عمان: دار المجد للنشر والتوزيع .

2- الكبيسي, ع. خ. (2019). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الرياض: المكتب الجامعي الحديث.

3- جروان, ف. ع. (2012). *الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

4- جلاب, إ. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. الطبعة1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

5- السكارنه, ب. خ. (2011). *الإبداع الإداري* (éd. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

6- صالح, أ., العزاوي, ب. & ., ابراهيم, خ. (2010). *الادارة بالذكاءات :منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. الطبعة1. عمان: دار وائل للنشر.

7- جماز, ط. (2009). *إدارة المعرفة*. جامعة العربية المفتوحة بالدانيمارك .

8- الطائي, م. & ., الخفاجي, خ. (2009). *نظم المعلومات الاستراتيجية :منظور الميزة الاستراتيجية* الطبعة1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

9- عوض, ع. (2008). *السلوك التنظيمي "الإداري"*. عمان -الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .

10- نجم, ع. ن. (2008). *إدارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. الطبعة2 عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

11- الملكاوي, خ. إ. (2007). *إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم*. الطبعة1. عمان -الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

12- العميان, م. س. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الطبعة3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

13- منصور, ط. & ., الخفاجي, ن. (2010). *نظرية المنظمة مدخل العمليات*. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع

✓ الأطروحات

14- أبو عمشة, إ. (2013). الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة. *رسالة ماجستير*. كلية التربية .

15- آل فطيح, ح. (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية. *أطروحة دكتوراه*. الرياض، السعودية, قسم العلوم الإدارية.

16- بلموهوب, خ. (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. *رسالة ماجستير*. سطيف, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير .

17- 17- روابحية ,ع .(2018) .الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة)دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة .(*أطروحة دكتوراه* .سكيكدة ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية /علوم التسيير.

18- 18- عباس ,ح .(2018) .المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق .*رسالة ماجستير* .دمشق .

19- 19- كرارشة ,ف .(2021) .*رسالة دكتوراه* .باتنة ,كلية الحقوق والعلوم السياسية /قسم العلوم السياسية.

20- 20- إكريم ,ب .س .(2019) .مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية أداء فرق عمل المشاريع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .*رسالة ماجستير* .فلسطين ,عمادة الدراسات العليا.

21- 21- الباي ,م .(2015) .دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .- *أطروحة دكتوراه* .بسكرة ,كـلية العلـوم الاقتصـادية و التجـارية و علـوم التسييـر /قسم علوم التسيير.

22- 22- الحسين ,أ .أ .(2021) .أثر مهارات الذكاء العاطفي في تحسين أداء الكادر العلمي والإداري في جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا .*رسالة ماجستير* .سوريا ,الجامعة الافتراضية السورية.

23- 23- الرواشدة ,ن .(2013) .أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الاستخراجية الأردنية .*رسالة ماجستير* .قسم الإدارة العامة .

24- 24- الفتلاوي ,ا .ع .(2012) .أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز .*رسالة ماجستير* . كربلاء ,كلية الإدارة والإقتصاد /قسم إدارة الأعمال.

25- 25- الكفاوين ,د .ع .(2015) .الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات . *رسالة ماجستير* .الأردن ,كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية.

26- 26- الهـاشمي ,ر .(2021) .دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية .*رسالة دكتوراه* .قسم علوم التسيير.

27- 27- بركتو ,ن .(2017) .دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة :مؤسسة اتصالات الجزائر .*اطروحة دكتوراه* .معسكر ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /قسم علوم التسيير .

28- 28- بريطل ,ف .ا .(2016) .أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأ المال الفكري دراسة حالة مؤسسة السونطراك .*أطروحة دكتوراه* .بسكرة ,كلية العلوم الاقتصادية و التسيير /قسم العلوم الإقتصادية.

29- 29- بلموهوب ,خ .(2020) .نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة دراسة حالة المؤسسات الجزائرية .*أطروحة دكتوراه* .سطيف , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير /العلوم الاقتصادية.

30- 30- . بن سهلة ,ص .(2016) .دور التمكين الإاري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة . *أطروحة دكتوراه* .بسكرة ,كـلية العلـوم الاقتصـادية والتجـارية وعلـوم التسييـر/قسـم علـوم التسييـر.

31- 31- بن غربال ,س .(2015) .الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر –بسكرة .-*رسالة ماجستير* .بسكرة ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية /قسم :العلوم الاجتماعية.

32- 32- جفال ,و .(2017) .قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجائرية .*أطروحة دكتوراه* .عنابة ,كلية العلوم الاقتصاديـة وعلـوم التسييـر /قسم علوم التسيير .

33- حسين ,غ .ص .(2020) .الذكاء العاطفي لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقته بممارستهن للعلاقات الإنسانية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات .*رسالة ماجستير* .عمان ,كلية العلوم التربوية/قسم الإدارة والمناهج.

34- حصباية ,ر .م .(2022) .مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة -دراسة ميدانية .*رسالة دكتوراه* .الجلفة ,علوم التسيير.

35- حمد بن قبلان ,آ .(2013) .علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية :دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض *.أطروحة دكتوراه* .كلية الدراسات العليا /قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

36- حوحو ,م .(2016) .الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة :دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر *.أطروحة دكتوراه* .تلمسان ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية /علوم التسيير .

37- دربالي ,س .(2019) .تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المستشفيات العمومية لولاية الشلف *.أطروحة دكتوراه* .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير .

38- درّه ,ع .م .(2011) .استراتيجيات التعلّم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية . *أطروحة دكتوراه* .حلب ,كلية الاقتصاد /قسم إدارة الأعمال.

39- ذعار ,ش .ض .(2009) .بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة :القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بال ب جبيل -المملكة العربية السعودية *.رسالة ماجستير* .مملكة البحرين ,كلية الدراسات العليا /تخصص الأعمال .

40- سبع ,ع .(2023) .استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال)دراسة ميدانية .(*أطروحة دكتوراه* .الجلفة ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/قسم علوم التسيير.

41- شريفي ,م .(2016) .إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك .*أطروحة دكتوراه* .الشلف ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

42- صولح ,س .(2013) .دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة *.أطروحة دكتوراه* .بسكرة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/قسم العلوم الإقتصادية.

43- ضيف ,س .(2019) .القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *.أطروحة دكتوراه* .جلفة ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير .

44- طويهر ,ط .م .(2019) .دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة -دراسة حالة "بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر .-"*أطروحة دكتوراه* .ورقلة ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/قسم علوم التسيير.

45- طيبي ,ن .(2018) .دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية *.رسالة دكتوراه* .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /قسم علوم التسيير .

46- عروف ,ر .(2017) .التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة :بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية *.أطروحة دكتوراه* .كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير .

47- عيشوش ,خ .(2011) .التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة السونطراك .*رسالة ماجستير* . تلمسان ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

48- فاسي ,ف .(2018) .واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط *.أطروحة دكتوراه* . بومرداس ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير /قسم علوم التسيير.

49- فرحات ,س .(2016) .مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي *.رسالة دكتوراه* .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /قسم العلوم الإقتصادية.

50- قاسم ,س .(2011) .ثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات :دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا .*رسالة ماجستير* .فلسطين ,الكلية الاسلامية .

51- قرميطي ,و .(2020) .مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية .-*رسالة دكتوراه* .الجلفة ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير.

52- . قريقة ,ب .(2016) .أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية -سكيكدة .-*رسالة ماجستير* .جيجل ,كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /علوم التسيير.

53- كنوش ,م .(2017) .دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .*رسالة دكتوراه* .علوم اقتصادية وعلوم التسيير.

54- مطر ,م .(2018) .دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية .*رسالة ماجستير* .كليـــــــة الاقتصاد والعلوم الإدارية.

55- معمري ,ح & .,كحلات ,س .(2022, 12) .التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي :أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة .*مجلة المفكر*.270-241 .pp ,(2), 6 ,

56- مقراش ,ف .(2015) .أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية .*رسالة دكتوراه* .قســم علــوم التسييـر.

57- نعيجة ,ر .(2012) .التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touatأدرار .*أطروحة دكتوراه* .باتنة ,كلية العلوم الإنسانية ولإجتماعية والعلوم الإسلامية.

✓ المقالات:

58- الشيخ ,ب & .,التاج ,م .(2017) .أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كمية العمـوم الإدارية بجامعة نجران ."*مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية* ,9(19)، الصفحات272-294

59- الصعوب ,ى & .,الكساسبة ,م .(2021) .الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية . *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*.,(1)7 ,الصفحات 1018-993

60- العشري ,ت & .,إبراهيم ,ع .(2021) .أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الأبداع التنظيمي .*المجلة المصرية للدراسات التجارية* .

61- النعيمي ,ص .(2012) .دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة .*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*(31)، الصفحات190-161

62- حرب ,م .(2018) .تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .*مجلة الإدارة التربوية (20)، الصفحات389-305*

63- حمد ,ش .(2020) .الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة .*مجلـة الإقتصاد الجديد 11(2)، الصفحات164-185*

64- سحمدي ,ع & .,مزيان ,ا .(2023) .دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية .*مجمـة اقتصاديات الاعمال والتجارة8(11)،الصفحات159-139* .

65- أحمد ,ج & .,نصرات ,ا .(2018) .الخصائص السيكومترية للصورة معربة لمقياس الذكاء العاطفي لسكوت لدى طلبة المرحلة الثانوية .*ملة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية 1(1)، الصفحات44-32*

66- الزيدي ,ل .(2018) .مكانية تحول المصارف العراقية الخاصة الى منظمات متعلمة .*مجلة الدراسات النقديةوالمالية*.الصفحات 54-18

67- الطحان ,ع .ع .(2020) .دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق علي شركات التأمين العامة والخاصة في مصر .*مجلــة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 9(3)، الصفحات143-117*

68- العيداني ,إ .,جيلالي ,ب & .,محمودي ,أ .(2019) .دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق .*مجلة دراسات اقتصادية ,13(3)الصفحات68-46* .

69- الفاعوري ,إ .ح .(2015) .دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فعالية المنظمات الصناعية .*نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر،المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

70- المعلول ,م .(2016) .علاقة الذكاء الحركي الجسمي والذكاء العام بمفهوم الذات لدى عينة من طلاب كلية التربية البدنية بجامعة طرابلس .*المجلة الجامعة، 2(18)،الضفحات172-142*

71- المومني ,ي & .,المومني ,ل .(2023) .أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصال الأردنية .*مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*.165-143 .pp ,(1)8 , *8*

72- الهيجان ,ع .ب .(1998) .التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم .*مجلة الإدارة العامة*.(4)*37* ,

73- باعجاجة ,إ .(.s.d) .أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية .*المجلة العربية للنشر العلمي، 4(36) الصفحات47-19*

74- بن خديجة ,م & .,سوالمية ,ل .(2017) .دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال .*مجلة التنمية الاقتصادية*،(3)، الصفحات.254-244

75- حسن ,أ .ح .(31 12 ,2022) .التعلم التنظيمي ودوره في الانغماس الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في قطاع الحويجة الاول .*مجلة تكريت للعلوم الادراية والاقتصادية،18(60)،الصفحات802-788*

76- خالدي ,ف & .,مهاوة ,أ .(2021) .أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي .*مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*.،8(1)، الصفحات .147-126

77- خرشي ,إ & .,فلاق ,م .(2016) .مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض :العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجا .*مجلة أبعاد اقتصادية،6(1)، الصفحات198-179* .

78- ديوب ,أ .ح .(2013) .أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي)دراسة تطبيقية في قطاع المصارف .(*مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،29(2)، الصفحات150-121*

79- رزق ,س .,صفوت ,ع & .,الدهان ,م .(2018) .الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوافق البيئي.*41(2)، الصفحات*.167-133

80- سبع ,ع & .,بن عودة ,م .(2022) .أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذكاء التنافس ي بالمؤسسات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة .*مجلـة دراسات اقتصادية ,9(1)،الصفحات288-264*

81- شحاتحة ,ع .(2017) .المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ P.Senge" "ومبررات تبني التحول إليها دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .*مجلة اقتصاديات المال والأعمال*(4)،الصفحات .149-134

82- شريفي ,م .(2021) .درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار .*مجلة البشائر الاقتصادية،7(3)، الصفحات .330-312*

83- صالحي ,م & .,بوخمخم ,ع .(2018) .أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهر&ء بجيجل .*مجلة دراسات اقتصادية5(1)،الصفحات 117-94*

84- ضيف ,س .(2019) .إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الجلفة .-*مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة،4(2)، الصفحات 20-1*

85- عبد الحسين ,ع .ك .(2019) .التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية)بحث استطلاعي في شركة زين للإتصالات -فرع كربلاء .(*المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(63)،الصفحات212-178*

86- عروف ,ر & .,عطية ,خ .(2018) .تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة .*مجلة اقتصاديات المال والأعمال (7)، الصفحات365-351*

87- علوان ,س .أ .(2021) .إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا .*المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج،2، الصفحات.1158-1064*

88- عواج ,س .(2017) .الذكاء العاطفي للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية .*مجلة آفاق للعلوم*، (8)، الصفحات -194 211.

89- فرحات ,س & .,خليفي ,ع .(2017) .دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية .*مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*،(42)،الصفحات 208-193

90- قريشي ,م .,شناي ,ع & .,مغزي ,ا .(2022) .أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة تطبقية بجامعة بسكرة .*مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ,7(1)، الصفحات565-592* .

91- قريقة ,ب & .,فضيل ,ف .(2021) .أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية :دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة .*مجلة معهد العلوم الاقتصادية،24(1)، الصفحات898-881* .

92- كرارشة ,ف & .,زدام ,ي .(2019) .دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة .*مجلة العلوم الإجتماعية والانسانية ,20(2)، الصفحات128-99* .

93- كرومي ,س .(2021) .ثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية –حالة مجمع حليب إيقلي، ببني عباس .*مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال4(8)، الصفحات67-53*

94- ليث ,ع .ح .,زوين ,ع .ع & .,الخفاجي ,ج .ح .(2009) .دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز .*مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية،11(2)، الصفحات.119-94*

95- مخلوفي ,ع & .,شريفي ,م .(2015) .المنظمة المتعلمة في مواة تحديات القرن - 21جنرال الكتريك نموذجا .-*مجلة الحقيقة*، (32)، الصفحات.103-76

96- معمري ,ح & .,كحلات ,س .(12 ,2022) .التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي :أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة .*مجلة المفكر،6(2)، الصفحات270-241* .

97- منصوري ,إ & .,منصوري ,ش .(2018) .دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة :دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة -من وجهة نظر موظفيها .*مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ,2(2)، الصفحات207-192* .

98- ولاء ,م & .,أبو راضي ,س .(2014) .استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نمذج المنظمة المتعلمة .*دراسات عربية في التربية وعلم النفس*.(56)

99- يحياوي ,ه & .,بوعلاق ,ن .(2021) .النمذجة بالمعادلة الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية .*مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*،*10*(2)، *الصفحات 349-336*

❖ المراجع بالأجنبية

✓ الكتب

100- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Field Book: Stratégies and Tools for Building a Learning Organization.* New York, U.S.A: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

101- Bélanger , P. (2011). *Theories in Adult Learning and Education.* Canada: Barbara Budrich Publishers.

102- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, s. (2006). *A Life Worth Living:Contributions to Positive Psychology.* New York: Oxford University Press..

103- GUALLINO, G. (2010). L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ACQUISITIONS. *DOCTORAT EN*

104- KLiebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management.* United States of America: Auerbach Publications.

105- Marquardt, J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the five elements for corporate learning* (éd. 2). USA: Davies-Black Inc.

106- Mc Dowell, D. (2009). *Strategic Intelligence.* United of America: Scarecrow Professional Intelligence Education Series.

107- Mills, J., Dye, K., & Mills, A. (2009). *Understanding organizational change.* New York: Routledge.

108- Moilanen, aili. (2001). *A Learning Organization:Machine or Human?* Printing House.

109- Sekaran, v. (2004). *Research Methods of Business s Skill Buiding Approach* (Vol. 4 th edition). New York: John Wiley & Sons.

110- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* New York: Currency and Doubieday.

111- Waltz, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise.* United States of America: Artech House.

112- Xu, M. (2007). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence and knowledge management.* n the United States of America: Information Science Reference .

113- Zara, O. (2004). *Le management de l'intelligence collective.* france: Axiopole.

✓ الأطروحات

114- CHEVALIER, M. C. (2010). *LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE VUE COMME DISPOSITIF DE FORMATION CONTINUE AU SEIN D'ORGANISATIONS APPRENANTES .* Québec: Université du Québec.

115- GUALLINO, G. (2010). L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ACQUISITIONS. *DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION*. FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION.

✓ المقالات

116- Albescu, F., Pugna, I., & Paraschiv, D. (2008). Business Intelligence & Knowledge Management – Technological Support for Strategic Management in the Knowledge Based Economy. *Revista Informatica Economică, 4*(48), pp. 5-12.

117- Albrecht, K. (2002). Organizational Intelligence & Knowledge Management:Thinking Outside the Silos.

118- Al-Zu'bi, H. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*(4), pp. 233-241.

119- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, pp. 116-124.

120- Atiku, S., Kaisara, G., Kaupa, S., & Villeta, H. (2022). Dimensions of learning organization: Implications for human resources effectiveness in commercial banks. *Management Science Letters*, pp. 117-124.

121- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *International journal of human resource management*(18), pp. 1782-1811.

122- Britton, B. (2005). L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer les motifs, les moyens et l'occasion. *international NGO training and research center*(3), pp. 1-67.

123- Claudon, P., & Weber, M. (2009). L'émotion. *Devenir, 21*(1), pp. 61-99.

124- dawoood, S., Mammona, Fahmeeda, & Aijaz , A. (2015). LEARNING ORGANIZATION– Conceptual and Theoretical Overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), 2*(4), pp. 93-98.

125- du Plessis, T., & Gulwa, M. (2016). Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers. *South African Journal of Information Management*, pp. 1-8.

126- Ezenwa, O., Stella, A., & Agu , A. (2018). Effect of Competitive Intelligence on Competitive Advantage in Innoson Technical and Industry Limited, Enugu State, Nigeria. *International Journal of Business, Economics & Management,, 1*(1), pp. 26-37.

127- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review, 10*(4), pp. 803-813.

128- Galdino, J., Neto, S., & Schneider, A. (2019). Organizational Learning - The main factors that facilitate learning and the barriers from the perspective of managers. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), 6*(6), 111-119.

129- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review, 86*(3), pp. 109-116.

130- Ghaffari, S., fazal, J., jadoon, I., & Shah, I. (2011). The analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with other Learning Theories., (pp. 1-27). Kuala Lumpur, Malaysia.

131- GITELMAN, L., KOZHEVNIKOV, M., & CHEBOTAREVA, G. (2021). STRATEGIC INTELLIGENCE OF AN ORGANIZATION AMID UNCERTAINTY. *Int. J. of Energy Prod, 6*(3), pp. 294-205.

132- Gottwald, C., & Heuser, F. (2010). The art of systematic surveillance: How to build an intelligence management framework. *Arthur D. Little, 1*, pp. 82-91.

133- Huber , G. (1991). organizational learning : The contributing processes and the liitertures . *Organization Science, 2*(1), pp. 88-115.

134- Kaur, N., & Hirudayaraj, M. (2021). The Role of Leader Emotional Intelligence in Organizational Learning:A literature Review Using 4I Framework. *New Horizons in Adult Education& Human Resource Development, 33*(1), pp. 51-68.

135- Kingsbury, P. (1999). Analysis of Learning Organization Theories and their Application to Public Organizations. *Defense Logistics Agency*, pp. 1-29.

136- Kostopoulos, K., & Bozionelos, N. (s.d.). Team Exploratoryand Exploitative learning : Psychological Safety,Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management, 36*(3), pp. 385-415.

137- Kuhlmann, S. (2002). GOVERNANCE AND INTELLIGENCE IN RESEARCH AND INNOVATION SYSTEMS. (pp. 1-47). Universiteit utrecht.

138- Labib, A. (2016). Towards a Triple Loop Learning from Failures. Seoul, Korea: International Conference on Probabilistic Safety Assessment and Management.

139- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*(31), pp. 1101-1112.

140- León, I., Mercader, J., & León, J. (2014). The Effect of Organizational Learning Tools in Business Results. (pp. 1-9). Cartagena: international Journal of Knowledge and Learning.

141- Lundkvist, A., & Gustavsson, M. (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation –Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *11*(1), pp. 45-63.

142- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). STRATEGIC INTELLIGENCE:A CONCEPTUAL SYSTEM OF LEADERSHIP FOR CHANGE. *International Society for Performance Improvement.*, pp. 1-12.

143- Marsick, V., & Watkins , K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), pp. 132-151.

144- MATEI, R.-M., & RADU, I. (2012). Conceptual Relationship between Information and Communication Technologies and Competitive Intelligence Activities. *Economia Seria Management, 15*(2), pp. 298-307.

145- Mödritscher, F. (2006). Learning Theories in Practice: A Comparison of three Methods. *J. of Universal Science and Technology of Learning, 0*(0), pp. 3-18.

146- Morgan, R. (1998). Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*(14), pp. 353-381.

147- Nakhchian, A., Arki, A., & Bemani, A. (2013). The Role of Learning Organizations in Improving Human Resources Management. *European Journal of Business and Management, 5*(13), pp. 159-164.

148- Nakpodia, E. (2015). The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective. *African Journal of Political Science*(3), pp. 1-5.

149- O. Odor, H., & A. Samuel, P. (2018). Organisational Learning and Learning Organisations: A Literature Review. *European Journal of Business and Management, 10*(7), 67-75.

150- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *journal of Information, 15*(2), pp. 1-7.

151- Raj, R., & Srivastava, K. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *The Learning Organization, 23*, pp. 370 - 384.

152- Real, J., Leal , A., & Rolda´n , J. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*(35), pp. 505 – 521.

153- ROHRBECK, R., & GEMÜNDEN, H. (2011). Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. *Technological Forecasting and Social Change, 78*(2), pp. 231-243.

154- Shin, H., Picken, J., & Dess, G. (2017). Revisiting the learning organization:How to create it. *Organizational Dynamics, 46*(1), pp. 46-56.

155- Stefanikova, Ľ., Rypakova, M., & Moravcikova, K. (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*(26), pp. 209 – 214.

156- Wolff, S., Pescosolido, A., & Druskat, V. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*(13), pp. 505–522.

157- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 18*(12), pp. 18-24.

158- Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization. *International Journal of Arts and Social Science, 4*(4), pp. 77-81.

159- Zhou, J., & George, J. (2003). Awakening employee creativity:The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*(14), pp. 545 – 568.

160- .Johnson, J. R. (2002). Leading The Organization :Portrait of Four Leaders. *Leadership and Organization Développement Journal, 23*(5), pp. 241-249.

161- Abd El Salam, M., Abdelmawgoud, M., & Moftah, K. (2023). Analyzing the Dimensions of strategic intelligence in Hotel Chains in Egypt . *Minia Journal of tourism and Hospitality Research* , pp. 53-84.

162- Abuzaid , A. (2017). Exploring the Impact of strategic intelligence on Entrpreeurial Orientation : A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), 8*(1), pp. 884-893.

163- Akwaowo, Kalio, R., & Sobie, T.-I. (2021). Organisational Learning and Learning Organization: A Review of Theories. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, pp. 562-575.

164- Al-Ali, M., & Ali, M. (2023). The availability extent of strategic intelligence of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formations. *Social Science Journal, 13*(1), pp. 617-627.

165- Al-Azzawi, R. Z., & Al-Sharea, I. (2021). STRATEGIC INTELLIGENCE AND ITS ROLE IN TAX SUCCESS APPLIED RESEARCH IN THE GENERALAUTHORITY FOR TAXATION. *Academy of Strategic Management Journal, 20*(4), pp. 1-11.

166- Al-Rawashdeh, E., & Alobidyeen, B. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving enterpreneurship : A field study on Jordanian industrial companies that won the king Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies, 6*(1), pp. 29-42.

167- Alshaar, A. M. (2023). Authentic Leadership and its Impact on Supporting Strategic Intelligence. . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(3), pp. 59 – 75.

168- Antalová , M., Fodranová , I., & Labudová , V. (2022). LEARNING ORGANIZATION AS A TOOL FOR HIGH-PERFORMANCE MANAGEMENT. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 26*(1), pp. 26-44.

169- Arslan, S., & İşeri, İ. (2018). Social emotional learning and emotional intelligence:the predicting role of emotional intelligence. *Int. J. Happiness and Development, 4*(2), pp. 113-122.

170- Azilal, f., & Belgium, L. (2022). The practice of strategic watch in Moroccan universities : the case of the establishments of the Hassan IIUniversity of Casablanca. *Procedia Computer Science*(198), pp. 435-440.

171- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning:A Literature Review. *sage journals* , pp. 1-20.

172- Begg, M., & du Toit, A. (2007). Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization. *south african journal of information managment, 9*(4), pp. 1-19.

173- Ben sassi, D., Frini, A., Karaa, W., & Kraiem, N. (2016). A competitive intelligence solution to predict competitor action using K-modes algorithm and rough set theory. *Procedia Computer Science*(96), pp. 597 – 606.

174- Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema, 18*, pp. 7-12.

175- Boring, E. (1923). Intelligence as the tests test it. *New Republic*(34), pp. 34-37.

176- Bose , R. (2008). Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis,. *Industrial management & data systems, 108*(4).

177- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations:a systems perspective. *Emerald Group Publishing Limited, 17*(3), pp. 208-227.

178- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing, 42*(7/8), pp. 717-730.

179- Ch.Dal , p.-A. (2016). Knowledge Management and Learning Organisation. *Knowledge Management and Learning Organisation, 5*(2), pp. 66-70.

180- Colakoglu, T. (2011). The Problematic Of Competitive Intelligence:How To Evaluate& Develop Competitive Intelligence? *Procedia Social and Behavioral Sciences*(24), pp. 1615–1623.

181- Cymanow, P. (2006). Analysis of human resources of a learning organization. *Management Theory and Studies for Rural Business, 7*, p. 34.

182- Dhani, P., & Sharma, T. (2016). EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY,MODELS AND MEASURES. *international journal of science technology & management, 5*(7), pp. 189-201.

183- Dishman, p., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *Industrial Marketing Management*(32), pp. 615-620.

184- Elahe , H., Parvaneh , G., Fattah , S., & Azad, N. (2022). The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach. *journal homepage http://revistas.usal.es/index.php/eks/*, pp. 1-15.

185- Esmaeili, M. R. (2010). A STUDY ON THE EFFECT OF THE STRATEGIC INTELLIGENCE ON DECISION MAKING AND STRATEGIC PLANNING. *International Journal of Asian Social Science, 4*(10), pp. 1045-1061.

186- Fallah, M. A. (2014). A Consideration of Operation Rate of Learning Organization Model (LO Model) of Senge in education system of Iran Case study: Vocational High Schools in Kashan, Iran. *Research Journal of Recent Sciences, 3*(4), pp. 103-111.

187- Faltas, I. (2016). Emotional Intelligence: A Historical Overview. pp. 1-9.

188- Farrell, S. (2007). Evaluating the Competitive Intelligence Effort in a Manufacturing Company. *degree Masters of Business Administration*. Potchefstroom campus of the North West University.

189- Fianko, S. K., Jnr, S., & Dzogbewu, T. (2020). Does the Interpersonal Dimension of Goleman's Emotional Intelligence Model Predict Effective Leadership? *African Journal of Business and Economic Research (AJBER), 15*, pp. 221 – 245.

190- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2009). Emotional intelligence: The MSCEIT from the perspective of generalizability theory. *Intelligence, 37*, pp. 94–105.

191- Gawai, M. (2016). A Historical Overview of the Evolution of Emotional Intelligence. *Ushus JBMgt, 15*(3), pp. 11-19.

192- Gilaninia, S., Rankouh, A., & Gildeh, M. (2013). OVERVIEW ON THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANIZATION. *Journal of Research and Development, 1*(2), pp. 44-49.

193- Hackbarth, G. (1988). The Impact of Organizational Memory on IT Systems. (pp. 588-590). South Carolina: MCIS 1998 Proceedings.

194- Jannatul , F. (2016). ORGANIZATION THEORIES: FROM CLASSICAL PERSPECTIVE. *International Journal of Business, Economics and Law, 9*(2), pp. 1-6.

195- Jannatul , F. (2017). A JOURNEY OF ORGANIZATION THEORIES: FROM CLASSICAL TO MODERN. *International Journal of Business, Economics and Law, 12*(2), pp. 1-4.

196- John , P. (2014). meaning nature and characteristics of intelligence. pp. 1-4.

197- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW. *journal of social sciences and humanities, 16*(7), pp. 1-9.

198- Koenig , G. (1994). L'apprentissage organisationnel. *la Revue française de gestion*(97), pp. 84-95.

199- Marin, G., Adela, & Luis, P. (2019). Emotional Intelligence: Origins and Theories. *PublicacionesDidacticas*(103), pp. 34-39.

200- Marín, M. A.-V. (2021). Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment. *Technical University of Madrid, Spain & Consulting M&M Planning and Project Management*, pp. 65-84.

201- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as aMeasure of Emotional Intelligence. *Emotion Review, 4*(4), pp. 394–402.

202- Mayer, J. (., & Salovey, P. (2002). MSCEIT™ 1 -Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. *Multi-Health Systems Inc*, pp. 1-11.

203- Merwe, P. v., de Beer, M., & Coetzee , S. (2005). Measuring emotional intelligence (EQ): a construct comparison between the Bar-On EQ-i and the OPQ32i EI report. *Southern African Business Review, 9*(2), pp. 34–50.

204- Mills, J., Dye, K., & Mills, A. (2009). *Understanding organizational change.* New York: Routledge.

205- Moilanen , R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization, 8*(1), pp. 6-20.

206- Mrtinez, M. (1997). The Smarts that count, Human Resource Magazine. *avaol, 42*, pp. 72-78.

207- Muh , S., Tahmir, S., & Nawawi, J. (2016). Learning Organization Models. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7*(2), pp. 172-181.

208- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information, 24*(1), pp. 53-67.

209- NICOLAS , E. (2004). Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion dela normalisation AB (Agriculture Biologique). *13*, pp. 1-26. Association internationale de management stratégique.

210- Nwokah, N., & Ondukwu , F. (2009). Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *African Journal of Marketing Management, 1*(1), pp. 1-14.

211- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences, 7*(1), pp. 1-6.

212- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *MCB University Press, 8*(3), pp. 125-133.

213- Oubrich, M. (2011). Competitive Intelligence and Knowledge Creation- - Outward insights from an empirical survey. *Journal of Intelligence Studies in Business*(1), pp. 97-106.

214- Outland, H., & Guillory, M. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33*(1), pp. 126–133.

215- Oyibo, C., & Gabriel, J. (2020). Evolution of Organization Theory: a Snapshot. *International Journal of Innovation and Economic Development, 6*(3), pp. 46-56.

216- Pal, H., Pal, A., & Tourani, P. (2004). THEORIES OF INTELLIGENCE. *Everyman's Science*(3), pp. 181-192.

217- Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). THE LEARNING ORGANIZATION ACCORDING TO SENGE: RECORDING AND VALIDATION OF THE PARK RESEARCH TOOL IN PRIMARYEDUCATION SCHOOLS IN THE PREFECTURE OF ILIA. *Global Journal of Human Resource Management, 6*(5), pp. 1-19.

218- Park, J. H. (2008). Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review, 9*(3), pp. 270-284.

219- Pattnaik, S. (s.d.). *CONCEPT OF INTELLIGENCE ANDEMOTIONAL INTELLIGENCE*.* Odisha : Utkal University Bhubaneswar.

220- Recep, K., & Celaleddin, S. (2016). A research on levels of organizational learning in educational institutions. *International Journal of Organizational Leadership*(5), pp. 285-298.

221- Robert J, S. (2012). Intelligence. *Dialogues in Clinical Neuroscience, 14*(1), pp. 19-27.

222- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219-225.

223- Sadeghi, V. J., Jashnsaz, A., & Chobar, M. (2014). Organization's Conformity Assessment with Peter Senge's Learning Organization Principles in Municipality of Saveh: A Case Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 16*(5), pp. 51-58.

224- salovey, p., & mayer, j. (1990). emotional intellgence. *imagination.cognition and personality, 9*(3), pp. 185-211.

225- Seal, C. R., & Brown, A. (2010). An integrative model of emotional intelligence:emotional ability as a moderator of the mediated relationship of emotional quotient and emotional competence. *Organization Management Journal, 7*, pp. 143–152.

226- Selth, A., & Wesley , M. (2012). The Compleat Analyst': Contemplating Strategic Intelligence In An Age Of International Terrorism. *ARC centre of excellence in policing and security*(18), pp. 1-9.

227- Sfetcu, N. (2023). Models of Emotional Intelligence in Research and Education. *CUNOAȘTEREA ȘTIINȚIFICĂ, 2*(3), pp. 1-12.

228- Siddiqui, S. A., & Rehman, M.-u. (2019). Emotional Intelligence (EI) Impact on Organizational Learning Capacity (OLC): A Case of Moderating Role of Individual Innovation and Education Sector of Pakistan. *Global Social Sciences Review, 1*(1), pp. 255 – 263.

229- Sirous , K., & Roshanfekr, M. (2023). Learning Organizations with an Analysis of the Role of Leaders in Learning Organizations. *International Journal of Business and Management Review, 11*(2), pp. 29-35.

230- Slater , S., & Narver , J. (1995). Market Orientation & The Learning Organization. *Journal of Marketing, 59*.

231- Taboli, H., Tafreshi, S., Faridodin, E., & Sadr , R. (2014). Learning Organizations is more successful Than Others. *European Journal of Business and Management, 6*(6), pp. 182-186.

232- Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance. *Cogent Business & Management*, pp. 1-16.

233- Toit, A. d. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy:what is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management, 23*, pp. 111-120.

234- Wageeh, A. (2018). Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management, 13*(1), pp. 244-265.

235- Wan, H. C., Downey, L., & stough , c. (2014). Understanding non-work presenteeism:Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*(6), pp. 86-90.

236- Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization. *International Journal of Arts and Social Science, 4*(4), pp. 77-81.

237- Zighed , R., & Mekimah , S. (2023). The Role of Competitive Intelligence in Improving Performance through Organizational Learning,A case study Start-ups in Algeria. *Journal of Intelligence Studies in Business, 13*(1), pp. . 53–64.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة **قسم علوم التسيير**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية **سنة رابعة دكتوراه تسيير الموارد البشرية**

وعلوم التسيير



استبانةالبحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات موظفي مؤسسةصناعة الكوابل Enicab

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للبحث العلمي، بعنوان **"أثر الإدارة بالذكاءات في بناء المنظمة المتعلمة "**:.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **علاقة الارتباط والتأثير** بين **الإدارة بالذكاءات والمنظمة المتعلمة** للمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

علون باية

السنة الجامعية: 2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبةعلى التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى اقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل الع ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐ شهادة دراسات عليا متخصصة ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4-مجال الوظيفة الحالية: ☐ أعمال فنية ☐ أعمال إدارية غير إشرافية ☐ أعمال إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الإدارة بالذكاءات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة بالذكاءات بالمؤسسة محل الدراسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة بالذكاءاتوعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الذكاء الاستراتيجي						
1- الاستشراف						
1	تعمل إدارة المؤسسة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد انعكاساتها المحتملة عليها					
2	تمتلك المؤسسة القدرة على استثمار الكفاءات البشرية الملائمة للمتطلبات المستقبلية					
3	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على المبادرة والإبتكار في ضوء التطورات الجديدة					
4	تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة لمواجهة التهديدات والتحديات المحتملة					
2- التحفيز والدافعية						
5	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على دفع الموظفين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية					
6	تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام مختلف الحوافز تقديرا لأعمالهم					
7	تشجع إدارة المؤسسة روح التنافس الإيجابي بين الموظفين لتعزيز الإنجاز					

8	تؤمن المؤسسة بأهمية ربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز					
3- الشراكة						
9	تسعى إدارة المؤسسة إلى عقد شراكات استراتيجية للاستفادة من معارف وخبرات المؤسسات الأخرى					
10	تؤثر الشراكة إيجابيا في تحسين تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة					
11	تميل المؤسسة إلى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى					
12	إقامة شراكة تساعد على حل مشاكل المؤسسة					
ثانيا . الذكاء التنافسي						
1- ذكاء السوق						
13	تساعد معلومات السوق في تشكل الاستراتيجيات العامة للمؤسسة					
14	تستعين المؤسسة بعاملين مخصصين (مسؤولين) من أجل جمع معلومات حول قوة المبيعاتوتحركات المنافسين					
15	تستخدم معلومات السوق عند تطوير خدمات ومنتجات المؤسسة					
16	تستخدم المؤسسة أدوات تحليل السوق لاكتشاف الفرص التنافسية المحتملة					
2- ذكاء المنافس						
17	تحلل المؤسسة البيئة التنافسية لتحديد المزايا النسبية للمنافسين					
18	تقوم المؤسسة بدراسات مستمرة لمعرفة موقعها التنافسي في الصناعة					
19	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات عنمنتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها					
3- الذكاء التكنولوجي						

20	تستطيع المؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم تطويرخدماتها					
21	تستعمل المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها					
22	تنتج المؤسسة منتجات متميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية					
ثالثا. الذكاء العاطفي						
1- فهم الذات						
23	لدي الثقة في قدراتي ومهاراتي الذاتية					
24	لدي القدرة على تحديد نقاط قوتي وضعفي بدقة.					
25	ادرك ما أود القيام به من أعمال					
26	أستطيع إدراك عواطفي وتحديد الآثار المترتبة عنها					
2- إدارة الذات						
27	لدي القدرة على التعامل الجيد مع الآخرين رغم الإجهاد فيالعمل					
28	أتحكم بتصرفاتي ومشاعري عند مواجهة المخاطر					
29	أجيد إدارة مزاجي بشكل جيد					
3- الوعي الاجتماعي						
30	أبدل جهودا كبيرة للتعرف على الآخرين					
31	أقدم العون والمساعدة للآخرين لإحساسيبهم					
32	أستطيع قراءة مشاعر الآخرين بسهولة					
33	أقوم بتقدير واحترام الآخرين					
4- إدارة العلاقات						
34	لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم					
35	أبادر في حل مشاكلات زملائي في العمل					
36	أستطيع تسوية الأوضاع مع الآخرين عند ارتكاب للأخطاء					

	معهم					

المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. التعلم المستمر						
1	توفر المؤسسة الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين					
2	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها					
3	تسعى المؤسسة إلى مكافأة الموظفين المتميزين والمبدعين على تعلمهم					
4	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم					
5	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.					
ثانيا. التعاون التعلم الجماعي						
6	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة					
7	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم ، أو أياختلافات أخرى					
8	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم المتعددة					
9	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، والعمل بشكل جيد					
10	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها					
ثالثا. التفكير النظمي						
11	أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي					

12	أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة ،وليس بعملي فقط					
13	أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة وعامة					
14	عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب					
15	يتم تشجيع الموظفين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات					
رابعا. الرؤية المشتركة						
16	يتم بناء رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع الموظفين					
17	أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة المؤسس ككل وليس فقط مايخدم مصلحتي الخاصة					
18	تؤكد المؤسسة على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام					
19	أؤمن أن تحسين وضعية المؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة					
20	أشارك في صناعة بعض القرارات في المؤسسة					
خامسا. القيادة الداعمة للتعلم						
21	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب					
22	تشجع قيادة المؤسسة الموظفين للقيام بمسئولياتهم من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها					
23	يحرص المديرون في مؤسستنا على تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة					
24	تبحث قيادة المؤسسة باستمرار عن فرص تطوير الأداء					
25	تشجع قيادة المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم بحرية					
سادسا. تمكين العاملين						
26	الإدارة تتيح للموظفين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم					
27	يتم تفويض الصلاحيات باستمرار بناءا على أسس واضحة					

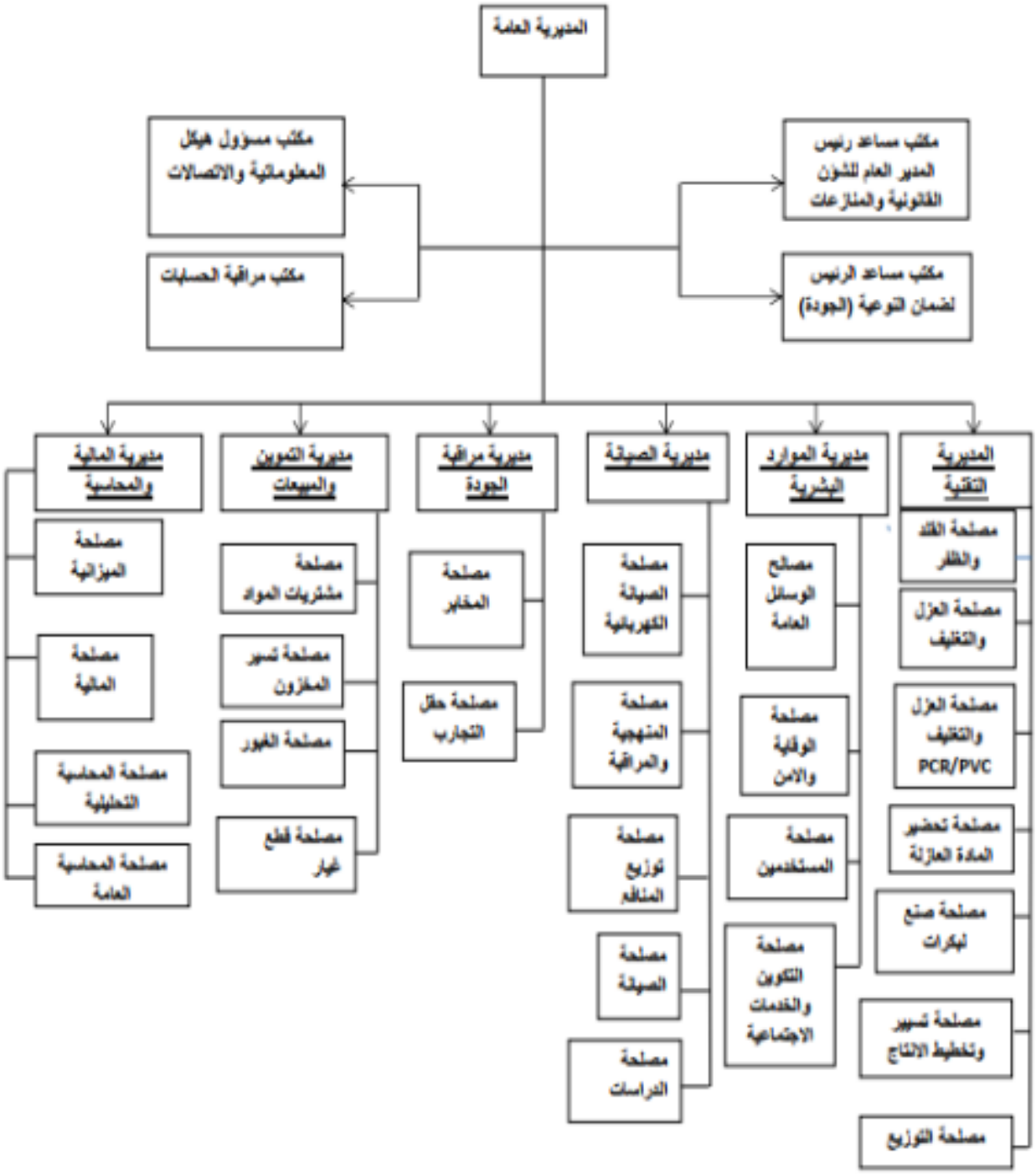
28	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يواجهون مخاطرها					
29	تسعى المؤسسة إلى تطوير الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية					
30	تفتح الإدارة أبوابها للاستماع للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل من أي موظف					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	الجامعة
01	أ.د جوهرة اقطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة
02	أ. د مُحَمَّد قريشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة
03	أ. د نوال شنافي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة
04	أ.د بومجان عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة
05	د. خثير شين	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إليزي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل



مخرجات برنامج SPSS

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	36

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0

	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,615	14

RELIABILITY

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,608	10

RELIABILITY

Fiabilité

[**Echelle** : **TOUTES LES VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	14

RELIABILITY

. **Fiabilité**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	30

RELIABILITY

Fiabilité

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	5

.

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,610	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14 Y15

/

.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,635	5

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	5

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	5

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,650	5

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclus[a]	0	,0

	Total	120	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	66

Effectifs

Statistiques

		P1	P2	P3	P4	P5
N	Valide	120	120	120	120	120
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

P1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	75	62,5	62,5	62,5
	2	45	37,5	37,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

P2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	29	24,2	24,2	24,2
	2	44	36,7	36,7	60,8
	3	33	27,5	27,5	88,3

4	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

P3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3	63	52,5	52,5	52,5
4	39	32,5	32,5	85,0
5	14	11,7	11,7	96,7
6	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

P4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	20	16,7	16,7	16,7
2	48	40,0	40,0	56,7
3	52	43	42,5	99,2
Total	120	100,0	100,0	

P5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	27	22,5	22,5	22,5
2	66	55,0	55,0	77,5
3	17	14,2	14,2	91,7
4	10	8,3	8,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
TOTALX	120	,737	,221	1,475	,438
totalx1	120	-,349	,221	1,267	,438
totalx11	120	-,591	,221	,289	,438
totalx12	120	-,525	,221	,459	,438
totalx13	120	-,625	,221	,289	,438
totalx2	120	,199	,221	1,975	,438
totalx21	120	-,528	,221	1,915	,438
totalx22	120	-,546	,221	1,200	,438
totalx23	120	-,125	,221	,170	,438
totalx3	120	,351	,221	,569	,438
totalx31	120	-,214	,221	1,150	,438
totalx32	120	-,684	,221	2,366	,438
totalx33	120	,236	,221	,944	,438
totalx34	120	-,158	,221	-,778	,438
TOTALY	120	,162	,221	1,998	,438
totaly1	120	-,186	,221	1,294	,438
totaly2	120	-1,023	,221	2,574	,438
totaly3	120	-,640	,221	2,729	,438
totaly4	120	-,133	,221	1,844	,438
totaly5	120	,029	,221	2,425	,438
totaly6	120	-,231	,221	1,270	,438
N valide (listwise)	120				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
TOTALX	120	3,6463	,21754
totalx1	120	3,5280	,27113
totalx11	120	3,4563	,40306
totalx12	120	3,5396	,45258
totalx13	120	3,3861	,55844
totalx2	120	3,7008	,28945
totalx21	120	3,7104	,42751
totalx22	120	3,5750	,44693
totalx23	120	3,8139	,36360
totalx3	120	3,7256	,27376
totalx31	120	3,7896	,39161
totalx32	120	3,7639	,42866
totalx33	120	3,7688	,42029
totalx34	120	3,5444	,46729
TOTALY	120	3,6433	,26546
totaly1	120	3,6483	,45281
totaly2	120	3,5717	,43409
totaly3	120	3,7000	,40996
totaly4	120	3,6850	,41295
totaly5	120	3,6983	,37662
totaly6	120	3,5567	,45072
X1	120	3,40	,653
X2	120	3,51	,710
X3	120	3,52	,622
X4	120	3,40	,653
X5	120	3,55	,659
X6	120	3,50	,698
X7	120	3,62	,597
X8	120	3,49	,722
X9	120	3,58	,643

X10	120	3,64	,591
X11	120	3,78	,597
X12	120	3,83	,603
X13	120	3,81	,626
X14	120	3,61	,737
X15	120	3,70	,693
X16	120	3,72	,549
X17	120	3,54	,709
X18	120	3,63	,674
X19	120	3,56	,646
X20	120	3,85	,479
X21	120	3,78	,537
X22	120	3,81	,639
X23	120	3,84	,622
X24	120	3,87	,621
X25	120	3,83	,644
X26	120	3,63	,734
X27	120	3,71	,771
X28	120	3,81	,626
X29	120	3,78	,572
X30	120	3,51	,733
X31	120	3,72	,721
X34	120	3,88	,611
X33	120	3,96	,653
X34	120	3,43	,695
X35	120	3,52	,756
X36	120	3,68	,700
Y1	120	3,62	,662
Y2	120	3,57	,707
Y3	120	3,64	,683
Y4	120	3,77	,719
Y5	120	3,64	,683
Y6	120	3,58	,668

Y7	120	3,51	,698
Y8	120	3,56	,696
Y9	120	3,54	,660
Y10	120	3,67	,748
Y11	120	3,74	,655
Y12	120	3,81	,626
Y13	120	3,78	,641
Y14	120	3,66	,667
Y15	120	3,52	,722
Y16	120	3,63	,709
Y17	120	3,62	,769
Y18	120	3,74	,615
Y19	120	3,82	,608
Y20	120	3,62	,663
Y21	120	3,57	,658
Y22	120	3,69	,658
Y23	120	3,77	,561
Y24	120	3,76	,608
Y25	120	3,71	,666
Y26	120	3,45	,659
Y27	120	3,55	,672
Y28	120	3,44	,696
Y29	120	3,67	,700
Y30	120	3,67	,760
N valide (listwise)	120		

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

d1 i n e n s i o n 0	totalx3, totalx1, totalx2[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 i n e n s i o n 0	,540[a]	,291	,273	,22635

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3, totalx1, totalx2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	2,443	3	,814	15,891	,000[a]
	Résidu	5,943	116	,051		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3, totalx1, totalx2

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,432	,349		4,107	,000
	totalx1	,237	,088	,242	2,700	,008
	totalx2	,325	,088	,355	3,715	,000
	totalx3	,046	,087	,047	,525	,600

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

d1 i n e n s i o n 0	TOTALX[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 i n e n s i o n 0	,505[a]	,256	,249	,23002

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALX

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	2,143	1	2,143	40,498	,000[a]
	Résidu	6,243	118	,053		

	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALX

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,394	,354		3,938	,000
	TOTALX	,617	,097	,505	6,364	,000

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
d1 in en si on 0	, totalx12, totalx13, totalx11[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 i n e n s i o n 0	,428[a]	,184	,155	,24400

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx12, totalx13, totalx11

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	1,539	4	,385	6,464	,000[a]
	Résidu	6,846	115	,060		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx14, totalx12, totalx13, totalx11

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,218	,311		7,143	,000
	totalx11	,112	,059	,170	1,906	,059

	totalx12	,113	,052	,192	2,182	,031
	totalx13	,109	,041	,228	2,616	,010

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
dimension0	totalx1[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

d1 i n e n s i o n 0	,426[a]	,181	,174	,24124

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx1

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	1,519	1	1,519	26,098	,000[a]
	Résidu	6,867	118	,058		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx1

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,173	,289		7,531	,000
	totalx1	,417	,082	,426	5,109	,000

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

d1 i n e n s i o n 0	totalx23, totalx22, totalx21[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 i n e n s i o n 0	,544[a]	,296	,277	,22566

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx23, totalx22, totalx21

ANOVA[b]

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.

1	Régression	2,479	3	,826	16,226	,000[a]
	Résidu	5,907	116	,051		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx23, totalx22, totalx21

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,115	,273		7,759	,000
	totalx21	,181	,050	,292	3,588	,000
	totalx22	,246	,048	,413	5,114	,000
	totalx23	-,006	,060	-,008	-,093	,926

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
dimension0	totalx2[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 i n e n s i o n 0	,491[a]	,241	,235	,23224

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	2,021	1	2,021	37,473	,000[a]
	Résidu	6,365	118	,054		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx2

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,977	,273		7,241	,000
	totalx2	,450	,074	,491	6,122	,000

a. Variable dépendante : TOTALY

.

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
d1 in ens ion 0	totalx34, totalx32, totalx33, totalx31[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
d1 in ens ion 0	,360[a]	,130	,100	,25188

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
d1 in en si on 0	totalx34, totalx32, totalx33, totalx31[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx34, totalx32, totalx33, totalx31

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	1,089	4	,272	4,293	,003[a]
	Résidu	7,296	115	,063		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx34, totalx32, totalx33, totalx31

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,587	,315		8,202	,000
	totalx31	,111	,064	,163	1,730	,086

	totalx32	-,034	,058	-,054	-,578	,564
	totalx33	,069	,058	,110	1,190	,236
	totalx34	,141	,051	,249	2,748	,007

a. Variable dépendante : TOTALY

Régression

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
dimension0	totalx3[a]	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

d1 i n e n s i o n 0	,298[a]	,089	,081	,25447

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1	Régression	,745	1	,745	11,498	,001[a]
	Résidu	7,641	118	,065		
	Total	8,386	119			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,567	,318		8,064	,000
	totalx3	,289	,085	,298	3,391	,001

a. Variable dépendante : TOTALY