

أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة
**The Impact of Strategic Intelligence on Building a Learning
 Organization: A Case Study of Kadila Mineral Water Company in
 Biskra.**

علون باية¹، قريشي محمد²

¹ جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، baya.alloun@univ-biska.dz

² جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، mohamed.grichi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2025/04/28

تاريخ القبول: 2025/04/21

تاريخ الاستلام: 2025/01/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة وتحليل أثره بأبعاده المختلفة على المنظمة المتعلمة .

حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي ودمجه ضمن استراتيجيات المنظمة، فإنه يساهم في بناء منظمة متعلمة تحمل القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز والنمو في بيئة العمل المتغيرة.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي ، المنظمة المتعلمة ، الاستشراف ، التحفيز ، الشراكة.

تصنيفات JEL : M12 ، D83

Abstract:

The aim of this study was to diagnose the level of strategic intelligence among employees at Kadila Mineral Water Company in Biskra and to analyze its impact, with its various dimensions, on the learning organization. The results showed a statistically significant effect of strategic intelligence on the learning organization at Kadila Mineral Water Company in Biskra. The study also recommended the importance of focusing on

strategic intelligence and integrating it into the organization's strategies, as it contributes to building a learning organization with the necessary organizational capabilities to achieve excellence and growth in a rapidly changing work environment..

Keywords: Strategic Intelligence; Learning Organization; Foresight; Motivation; Partnership.

Jel Classification Codes:M12, D83

1. مقدمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة إحدى الأشكال التنظيمية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مختلف المجالات الإدارية وبيئة الأعمال، فقد أصبحت تمثل نموذجاً مثالياً تسعى العديد من المنظمات لتحقيقه لما توفره من مزايا تعزز الأداء والابتكار، لا يقتصر هذا النموذج على استخدام التكنولوجيا أو التطبيقات الحديثة في بيئة العمل، بل يشمل ثقافة تنظيمية شاملة تركز على تعزيز القدرة الجماعية على التعلم والنمو المستمر، كما يتم التركيز على تحسين مهارات الأفراد من خلال خلق بيئة تعليمية مستدامة تسمح بتبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر قدرة على التفاعل الفعال مع التحديات الجديدة، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الجماعي، لذلك يعد السعي نحو أن تصبح المنظمة متعلمة هدفاً مهماً في عالم الأعمال اليوم، حيث يساعد هذا النموذج في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التفاعل مع المتغيرات العالمية.

وفي سياق بناء المنظمات المتعلمة يعد الذكاء الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في توجيه هذه المنظمات نحو النجاح المستدام، حيث يمكن المنظمة من تحديد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في تعزيز القدرة على التكيف والنمو في ظل التغيرات السريعة، باستخدام الذكاء الاستراتيجي تتمكن المنظمة من تحديد أولوياتها الاستراتيجية وتوجيه مواردها بشكل فعال نحو تحقيق أهداف التعلم والنمو المستدام، فنجد أن هذا النوع من الذكاء يعزز قدرة المنظمة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تكيف استراتيجياتها بما يتماشى مع هذه التغيرات، بتطبيق الذكاء الاستراتيجي بشكل سليم يمكن للمنظمات المتعلمة الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لديها مما يساهم في تحسين أدائها على المدى الطويل.

اشكالية الدراسة :

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحليل كيفية بناء منظمة متعلمة وتحقيق ذلك من خلال استثمار الذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده الاستشراف، التحفيز والدافعية، والشراكة، حيث تهدف إلى تقديم إجابات شاملة حول كيفية استخدام هذه الأبعاد لتكوين بيئة تعزز التعلم المستمر داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة، وبالتالي تطرح الإشكالية الرئيسية التي يتمحور حولها البحث عبر التساؤل الأساسي التالي:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ؟

- ما هو مستوى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ؟

- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة : بناء على إشكالية البحث وحرصا على تحقيق أهدافه، تم بناء الدراسة وفقا

للفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نذكر أبرزها

فيما يلي:

-استعراض أهم الركائز النظرية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة.

-تشخيص وتقييم مدى اعتماد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- كما تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التحفيز والدافعية ، الشراكة) على المنظمة المتعلمة، من خلال تحديد كيفية تأثير هذه الأبعاد في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتعلم الجماعي، وبناء رؤية مشتركة تمكن من تطوير الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة

- اقترح توصيات عملية للمنظمات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي بما يدعم من تطور وبناء المنظمة المتعلمة

منهجية الدراسة :

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على منهجين رئيسيين، الأول المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى تقديم وصف شامل ودقيق لظاهرة الدراسة ومتغيراتها في إطار نظري وكذا عرض المنهجية المتبعة، أما الثاني فتمثل في المنهج التجريبي الذي يسعى لتوضيح أثر الذكاء الاستراتيجي في دعم بناء منظمة التعلم من خلال اختبار الفرضيات للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الدراسات السابقة :

1- Majeed Hameed Majeed Al-Ali & Ali Mahmood Ali , The availability extent of strategic intelligence dimensions of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formations , Social Science Journal ; vol.13, n°1,2023, Pages 617-627.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي في الأبعاد التي يعبر عنها (التوقع، التفكير النظامي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، وتحفيز الموظفين) لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها، التي اعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) لتحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (111) باحثاً من القيادات الإدارية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، ومدير قسم) في المجال البحثي، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد توفر هذه الأبعاد ومستويات عالية لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تؤكد على ضرورة تعزيز امتلاك هذه الأبعاد والعمل على تبنيها من قبل قيادات المنظمات المبحوثة لتحقيق أهداف منظماتهم.

2- وفاء معلم، رياض عيشوش، أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة **OOREDOO** تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8 العدد 2، 2021، الصفحات 120-143.

سعت الدراسة إلى استكشاف أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من منظور موظفي شركة اتصالات الهاتف المحمول اوريدو بتبسة، وقد تم الاعتماد على أبعاد للذكاء الاستراتيجي "الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظامي، والدافعية، والشراسة". اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي الفردي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم استخدام برنامج **SPSS** في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والقدرة على تحقيق المنظمة الذكية.

3- صالح حميدات، دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2020، الصفحات 198-221.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة إنتاج جيجل كمنظمة متعلمة، في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بينما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، لجمع البيانات، تم استخدام الاستبيان وتوزيعه على 107 أفراد بالشركة. تم استخدام النظام الإحصائي (**SPSS 20**) لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (وحدة إنتاج جيجل) كمنظمة متعلمة. اقترحت الدراسة لتفعيل هذه الاستراتيجية بالشركة ضرورة تفويض السلطة للمسؤولين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتشجيع التواصل بينهم.

2. الذكاء الاستراتيجي

1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

في بداية القرن الواحد والعشرين بدأ الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي يتزايد، حيث بدأت المنظمات الكبرى في تشكيل فرق للذكاء الاستراتيجي من أجل الوصول إلى مجتمع الذكاء الاستراتيجي لتكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع الدولي في ظل العولمة (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022, p. 476)، حيث يعد الذكاء الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات وتفوقها في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، ومن أجل الفهم العميق لهذا المصطلح نطرح التعريفات التالية :

عرفه (Brouard,2002) أنه عملية معلوماتية تستمع من خلالها المنظمة إلى بيئتها لتتخذ القرارات اللازمة وتنفيذ الأنشطة المحددة في جهودها لتحقيق أهدافها (Al-Zu'bi, 2016, p. 234). ومن وجهة نظر (Marchand & Hyks, 2008) هو نظام يزود المنظمة بالمعلومات اللازمة حول بيئة أعمالها، مما يمكنها من التعرف على التغيرات المستقبلية وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تساهم في خلق قيمة للعملاء وتحقيق النمو والأرباح في المستقبل. (سحمدي و مزيان، 2023، صفحة 142) كما وصفه (Maccoby & Scudder, 2011) بأنه مجموعة من الصفات الفكرية المميزة للقادة الإداريين التي تتكامل مع بعضها لتكون قدرة ذات طبيعة خاصة يتم استخدامها للتعامل مع الأحداث والمتغيرات ضمن إطار فلسفة القائد وشخصيته (Al-Ali & Ali, 2023, p. 618)، في حين اعتبره (Helfat & Peteraf, 2015) على أنه القدرة على النظر إلى الخارج، والتركيز على فهم وتوقع تصرفات الآخرين وخاصة المنافسين، يشمل ذلك جمع وتحليل وتوزيع البيانات البيئية المتعلقة باستراتيجية المنظمة، وقد تشمل هذه البيانات البيئية قواعد المنظمة، الشؤون المالية، الضرائب، النطاق السياسي والاقتصادي، وفئات الموارد البشرية. (Lawrence & Onuabuchi, 2023, p. 65).

ووفقا (لشامية، 2021) يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه نوع من أنواع الذكاء الذي تمتلكه إدارة المنظمة والذي يتميز بالتخطيط الجيد وتحديد الرؤية المستقبلية، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع، ويعتمد هذا الذكاء على نظام معلومات فعال يمكن من استقصاء البيانات وتحليلها وتوظيف الأفكار بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية وصياغة استراتيجيات تحقق الفائدة للمنظمة. (المومني و المومني، 2023، صفحة 149) .

2.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي وفقا لما ذكره العديد من الباحثين في مجموعة من النقاط والتي نبينها كما يلي :

- زيادة الاستدامة والقدرة التنافسية للمنظمات خلال فترة من عدم اليقين المتزايد بشأن البيئة الخارجية.
- يعمل كالرادار لمسح المحيط، حيث يساعد في تحديد الأولويات بشكل أكثر حيادية في سياق المنتجات الجديدة ومجالات الاستثمار، وفي اتخاذ القرارات الصعبة التي تتطلب تقييمًا متعدد المعايير لجدوى العواقب والآثار المحتملة لبعض الإجراءات.

- إعداد الأفراد والمجموعات العاملة النشطة داخل المنظمة للتعاون واستخدام القدرات التنظيمية لتأمين موقع تنافسي متقدم، وتحقيق الأهداف الحالية ووضع مسار للأهداف المستقبلية.
- اتخاذ المنظمات للقرارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات صحيحة ودقيقة لصانعي القرار على أساسها

• تبرز أهمية تفعيل الذكاء الاستراتيجي في منظمات اليوم في تمكين القادة الإداريين في المنظمات من تأمين قراءة صحيحة وواعية للأحداث والبيانات البيئية، ومن ثم بناء تصورات وتوقعات حول المستقبل وما قد يحدث من احتمالات ومفاجآت بطريقة تسمح لها بصياغة استراتيجيتها وتطوير خططها واتخاذ قرارات متسقة. (Al-Ali & Ali, 2023, p. 619)

- التحليل المتكامل للتغيرات في تفضيلات المستهلكين الذي يسهم في فهم السوق بشكل أفضل وتلبية احتياجاته بفاعلية (GITELMAN, KOZHEVNIKOV, & CHEBOTAREVA, 2021, p. 296)

• إعداد القادة ودعمهم في قيادة المؤسسة من خلال تنمية مهاراتهم في مجالات مختلفة من الذكاء، وتمكينهم من التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق النجاح. (خالدي و مهاوة ، 2021، صفحة 130)

• يساعد في ضمان اتخاذ القرارات والإجراءات استنادا إلى التبصر والرؤية الواضحة، بدلا من الاعتماد على الحدس أو الفطرة، أو الاقتصار على الخبرة فقط. (سحمدي و مزيان، 2023، صفحة 143)

3.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي :

• الاستشراف Foresight : الاستشراف هو نوع من الاجتهاد العلمي المنظم الذي يهدف إلى وضع مجموعة من التنبؤات المدروسة والمحسوبة لفترة زمنية مستقبلية، وتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في هذه التنبؤات. ولا يعني الاستشراف بالضرورة التنبؤ بالوقائع المستقبلية بدقة، بل هو يوفر أدوات تساعد في التحضير والتوقع لمختلف الاحتمالات ، فهو يعتمد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في العوامل المؤثرة في البيئة الاستراتيجية والبيئة التنافسية، مما يؤدي إلى تحفيز ردود فعل أو مبادرات داخلية تهدف إلى تجاوز التحديات التي تطرأ من البيئة الخارجية.. (الهاشمي ، 2021، صفحة 48)

• التحفيز والدافعية Motivation: إنه أحد العناصر الأساسية للذكاء الاستراتيجي التي يحتاجها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق التصورات والرؤية المستقبلية، وتحويلها من مجرد خطط واستراتيجيات مفاهيمية إلى إجراءات وطرق تشغيلية، من خلال التحقيق في العوامل المؤثرة على تحفيز الموظفين وتوجيه مشاعرهم وأحاسيسهم وتلبية احتياجاتهم لضمان إتمامهم لعملهم بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة، بطريقة تسهم في تحقيق الهدف التنظيمي العام. (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022, p. 476)

• الشراكة Partnership: تمثل الشراكة قدرة المنظمة على إنشاء تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، ويعمل القادة الذين يمتلكون الذكاء الاستراتيجي على بناء تحالفات لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تعد الشراكة اتفاق يتطلب من مجموعتين أو أكثر من المنظمات مشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك للاستثمار في الأعمال، ومن دوافع إنشاء التحالفات والشراكات هي دخول السوق، وتحفيز المنتج والسوق، هيكل السوق، والدافع لتعزيز مهارات العاملين، بالإضافة إلى ذلك تساعد الشراكة على تعزيز الثقة والالتزام بين الشركاء والقدرة على حل النزاعات التي تنشأ بينهم وتبادل المعلومات وتصميم منتجات جديدة. (Alshaar, 2023, p. 66)

3. المنظمة المتعلمة :

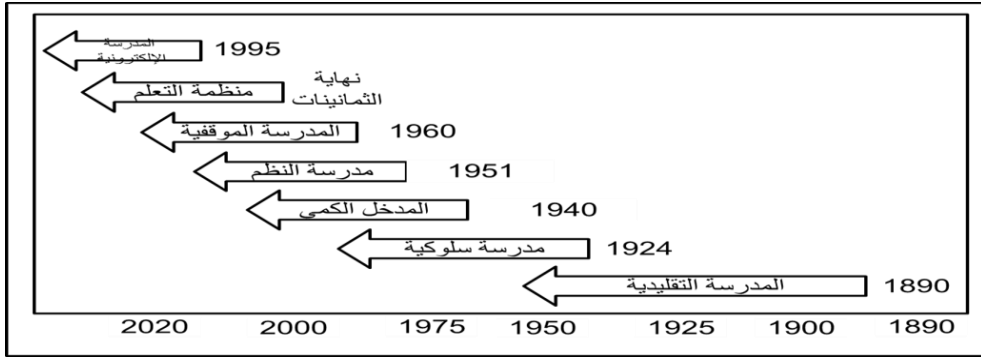
1.3 لمحة تاريخية عن المنظمة المتعلمة:

في دراسة مدخل المنظمات استخلص أن "المنظمة المتعلمة" مرحلة أساسية في تطور نظريات التنظيم، لم يظهر هذا المدخل فجأة أو خلال فترة زمنية قصيرة، بل تطور تدريجياً على مدى سنوات طويلة، فالوصف المتعلق بالمنظمة كـ "نظام متعلم" أو "ساعية للتعليم" ليس جديداً، فقد لاحظنا في الإدارة العلمية كيف كان Taylor يسعى لنقل المبادئ التي يعرفها إلى العمال لتحسين كفاءة المنظمة، بالإضافة إلى مساهمات Fayol في تطوير المبادئ الإدارية لضمان نجاح العمل الإداري، كما أن الأفكار التي تبنتها النظم المفتوحة والتفاعلات بين المنظمة وبيئتها الخارجية كانت تهدف إلى جمع المعلومات وتعلم كيفية حل المشاكل التي تواجهها، حيث ركزت معظم مدارس الفكر التنظيمي على أهمية التعلم لمواجهة التغيرات المحيطية، حيث أصبحت هذه التغيرات أكثر سرعة في العصر الحالي بسبب عدة عوامل، أبرزها العولمة وتطور التكنولوجيا السريع وانشغال المنظمات بخلق قيمة مضافة وتقديم أفضل الخدمات التي يفرضها العملاء، كلها عوامل تدفع المنظمة إلى التكيف المستمر مع هياكلها وقدراتها البشرية. (ححو، الاستثمار

في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة : دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر ، 2016، صفحة 84)

ظلت الأبحاث الأولى حول مفهوم "المنظمة المتعلمة" في المؤسسات خلال السبعينيات تركز على تطوير نماذج تعلم فردية، وتحويل الهياكل المعرفية للأفراد، وكذلك التعلم التنظيمي وربط هذين المستويين من التعلم، ففي عام 1978، قدم الباحثان Schon و Argyris المفاهيم المؤسسية للتعلم التنظيمي كإطالة لعملية التعلم الفردي. وكانت نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة مع نشر الباحث الأمريكي Peter Senge في عام 1990 لكتابته الموسوم بعنوان "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization" حيث حل نموذج المنظمة المتعلمة محل النماذج الكلاسيكية للمنظمات. ويوضح الشكل الموالي أهم المراحل التي مرت بها المنظمة للوصول إلى شكل المنظمة المتعلمة : (ححو، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة : دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر ، 2016، صفحة 85)

الشكل (1): تطور المدارس الإدارية



المصدر: (ححو، 2016، صفحة 86)

2.3 مفهوم المنظمة المتعلمة :

تختلف وجهات نظر مؤيدي المنظمة المتعلمة حسب الزوايا التي ينظرون منها، وفقا لـ Senge في 1990 فإن المنظمة المتعلمة هي تلك التي يستمر فيها الناس في توسيع قدرتهم على خلق النتائج التي يطمحون إليها حقاً، حيث يتم رعاية أنماط التفكير الجديدة والواسعة، حيث يتم تحرير الطموحات الجماعية، وحيث يتعلم الناس باستمرار كيفية التعلم معا، ويتم تطوير هذه المنظمة من خلال خمس مهارات أساسية، وهي: التفوق الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والفكر

النظمي. من جهة أخرى يعرفها Garvin في 1993 بأنها منظمة متمرسة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة. (Ng, 2004, p. 23)

كما اعتبرها Argyris في 1995 بأنها " تلك المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصا على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية وتكوين علاقات متينة " (ححو ، 2020، صفحة 283)

المنظمة المتعلمة تدور حول الجماعية و القيم المشتركة أو المبادئ التي يتبناها جميع الأعضاء، إنها ليست مجرد عملية تعلم فردي، بل هي عملية جماعية حيث يتعاون الأفراد على فهم وتطوير المعرفة المشتركة، مما يساهم في تعزيز أداء المنظمة ككل. (Farrukh & Abdul , 2015, p. 74)

3.3 مرتكزات بناء منظمة متعلمة:

- التعلم والتعاون الجماعي : هي عملية تنظيم وتطوير الاستفادة من إمكانيات مجموعة من الأفراد في فريق يعملون معًا لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تسهيل التعلم المشترك بينهم، أو من خلال جمع المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع. (تميمي، 2021، صفحة 339)

- التفكير النظمي : يتبر مبدأ أساسي للمنظمة المتعلمة حيث يتركز في جوهره على أن الأفراد لا يقتصرون على التركيز على الأجزاء أو الأحداث الفردية فقط، بل يسعون إلى رؤية شاملة لكل فيصبحون قادرين على تحليل وفهم الروابط والتفاعلات بين الأجزاء التي تتكون منها الصورة الكلية، وهذا يمنحهم فهما عميقا للأسباب والعلاقات المتبادلة بينها. (Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola, 2018, p. 3)

- الرؤية المشتركة: تتمثل هذه العملية في بناء شعور بالالتزام داخل المجموعة من خلال إنشاء تصورات مشتركة للمستقبل، مثل السعي لتحقيق الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق حلم مشترك، أو الصورة المثالية التي تمثل مستقبل المنظمة، ومن المهم أن تكون الرؤية المشتركة للمنظمة متوافقة مع الرؤية الفردية لأعضائها، حيث يتم التركيز على تطوير القدرة على التعلم وبناء ثقافة تعليمية داخل المنظمة تتماشى مع تطلعات تلك الرؤية المستقبلية (حيمدات، 2020، صفحة 210)

- القيادة الداعمة للتعلم: تلعب دورا أساسيا في تعزيز وتطوير مستوى التعلم داخل المنظمات، إذ يؤكد الباحثون أن التعلم التنظيمي يتأثر بشكل كبير بسلوكيات القادة، الذين ينبغي عليهم تكريس أنفسهم لدعم هذا العملية. كما أن القادة في المنظمات يجب أن يحرصوا على تشجيع النقاش والتوجيه بين

مرؤوسهم حول التعلم وتبادل المعرفة والخبرات، بهدف تحفيز الأفراد على التعلم وبناء ثقافة تعلم داخل المنظمة. (دريالي ، 2019، صفحة 108)

4. الإطار التحليلي (الطريقة و الاجراءات)

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث في الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية في ولاية بسكرة، أما العينة فقد تم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، نظرا لأن أفراد المجتمع الأصلي معروفين ومتجانسين، حيث تم توزيع الاستبيان على 60 فرد من المبحوثين وتم استرجاع 53 استبيان وبعد فحصها استبعدت 5 استمارات، بذلك يبلغ عدد الاستمارات 48 صالحة للتحليل الإحصائي.

2.4 أدوات الدراسة : بغرض تحليل متغيري الدراسة والاجابة عن الاشكالية المطروحة ، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ،حيث تضمن قسمين القسم الأول يشتمل البيانات الشخصية والوظيفية، واحتوى القسم الثاني على محاور الاستبيان، حيث تضمن محور "الذكاء الاستراتيجي " 14 عبارة، ومحور "المنظمة المتعلمة" 16 عبارة

3.4 ثبات وصدق أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة البحث تم قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يُعتبر مقبولا عند مستوى 0.60 أو أكثر، وقد أظهرت قيمة معامل الثبات للاستبيان الكل ومحوريه حسب الجدول، (0.853)، (0.819)، (0.709) على التوالي مما يشير إلى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من جامعة بسكرة، وقد طُلب منهم تقييم الأداة وتقديم آرائهم بشأن مدى ملاءمة العبارات مع المحتوى، تقييم عددها وتنوعها وصياغتها اللغوية، وتقديم ملاحظات تتعلق بأي تعديلات أو يرونها ضرورية. أما بالنسبة لصدق المحك، فقد تم التوصل إليه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغ معامل الصدق الكلي لأداة البحث (0.923)، وهو معامل مرتفع جدا ويعد مناسباً لأغراض وأهداف البحث، كما أظهرت معاملات الصدق الخاصة بمحاور البحث التي بلغت (0.904) و (0.842) قيما عالية للغاية مما يتوافق مع متطلبات الدراسة.

الجدول (1): نتائج معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل التباين ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الذكاء الاستراتيجي	15	0.709	0.842
المنظمة المتعلمة	15	0.819	0.904
الاستبيان ككل	30	0.853	0.923

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

5. النتائج ومناقشتها:

1.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة: يتم تحديد المتوسط

الحسابي لإجابات المبحوثين وفقا للمستويات التالية: إذا كان المتوسط بين (1 - 2.33) فإن ذلك يشير إلى مستوى "منخفض" من التوفر، وإذا تراوح المتوسط بين (2.33 - 3.66) فهذا يدل على مستوى "متوسط"، بينما إذا كان المتوسط بين (3.66 - 5)، فإنه يشير إلى مستوى "مرتفع"، ويمكن عرض التحليل الإحصائي لمتغيري الدراسة كما يلي:

أولا : تشخيص مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة : تبعا لتساؤل الدراسة ما

هو مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة ؟ للإجابة على تساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (2) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات العينة حول الذكاء

الاستراتيجي

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
الاستشراف	3.733	0.309	1	مرتفع
التحفيز والدافعية	3.591	0.418	2	متوسط
الشراكة	3.010	0.472	3	متوسط
الذكاء الاستراتيجي بشكل عام	3.476	0.310	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتبين لنا من هذا الجدول أن بعد:

- **الاستشراف:** حصل على الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.733) مع انحراف معياري قدره (0.309)، وبناء على مقياس الدراسة فإن هذه النتيجة تعكس مستوى توفر مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية الاستشراف إذ تولي اهتمام بيئة العمل الداخلية والخارجية وتتجاوب مع التغيرات الناشئة باستخدام الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية، وتقوم بالمبادرة في ضوء التصورات الجديدة.

- **التحفيز والدافعية:** جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.591) مع انحراف معياري قدره (0.418) وتشير هذه النتيجة إلى مستوى توفر متوسط، مما يشير أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحفيز ودفع موظفيها من خلال مكافئتهم باستخدام مختلف الحوافز تقديرا لأعمالهم، و المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

-**الشراكة :** اتى بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.010) وانحراف معياري قدره (0.472)، هذه النتيجة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى نسبة توفر متوسطة، مما يعني أن المؤسسة حاليا لا تولي تركيز كبير لتكوين شراكات وتحالفات وتميل المؤسسة إلى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة، وأنها ترى أن فكرة الشراكة ممكنة للاستفادة من معارف و موارد المؤسسات الأخرى

استنادا إلى ما تم ذكره، يمكن القول أن تصورات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة كانت في مستوى متوسط حيث بلغ المتوسط العام لإجاباتهم حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي (3.476) مع انحراف معياري قدره (0.310)، هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى استغلال هذا النوع من الذكاء لمساعدتها في حسن اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئتها.

ثانيا: تقييم تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة: وذلك استجابة لتساؤل الدراسة " ما هو مستوى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة؟"، للإجابة عن هذا السؤال سنقوم بتحليل النتائج الواردة في الجدول التالي:

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات العينة حول المنظمة

المتعلمة

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
تشجيع التعاون التعلم الجماعي	3.739	0.552	4	مرتفع
التفكير النظامي	3.864	0.466	2	مرتفع
الرؤية المشتركة	3.932	0.405	1	مرتفع
القيادة الداعمة للتعلم	3.739	0.455	3	مرتفع
المنظمة المتعلمة بشكل عام	3.819	0.358	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من خلال هذا الجدول أن بعد:

-**الرؤية المشتركة:** جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها لها المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.932) مع انحراف معياري قدره (0.405)، تشير هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع من التوفر، مما يدل على أن المؤسسة تقوم على رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع الموظفين، ويؤمنون بأن تفوق المؤسسة بمثابة تفوق لهم.

- **التفكير النظامي:** احتل هذا بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، نجد المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (3.864) مع انحراف معياري قدره (0.466)، تدل هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع من التوفر، مما يبين أن الموظفين يفكرون في أمور العمل ومدى ارتباطها بغيرها من القضايا، ويهتمون بكل ما يدور حولهم في المؤسسة و البحث عن كل جديد يخص العمل.

- **القيادة الداعمة للتعلم:** اتى بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له المبحوثين، فنجد المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (3.739) مع انحراف معياري قدره (0.358)، تبين هذه النتيجة أنه مستوى مرتفع من التوفر، وهذا يشير إلى تشجع قيادة المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم بحرية واستغلال فرص التعلم باستمرار مما يسمح بتطوير أدائهم.

- **تشجيع التعاون التعلم الجماعي:** جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها له المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.739) مع انحراف معياري قدره (0.552)،

تشير هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع من التوفر، مما يعني أن المؤسسة تهتم بعمل الفريق وتشجعهم لزيادة وتبادل المعارف وتأخذ قراراتهم بعين الاعتبار.

استنادا إلى ما سبق، يمكن القول أن تصورات المبحوثين حول مستوى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة ببسكرة كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم حول أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة (3.819) مع انحراف معياري قدره (0.358)، بالتالي يمكن اعتبار مؤسسة قديلة منظمة متعلمة تهتم بتعلم أعضائها بشكل مستمر وتعمل على تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

أولا: التحقق من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول التالي:

الجدول (4): 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	1,954	1	1,954	21,945	*0.000
الخطأ	4,095	46	0.089		
المجموع الكلي	6,049	47			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت (21,945)، بمستوى المعنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتاد (0.05)، بالتالي النموذج صالح وملئم لاختبار الفرضية الرئيسية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء

الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على المنظمة المتعلمة

المتغير

المتغير	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الاستشراف	0.330	0.161	3.962	*0.000	0.330	0.109
التحفيز والدافعية	0.638	0.097	5.275	*0.000	0.638	0.407

0.110	0.331	*0.000	9.517	0.104	0.331	الشراكة
0.323	0.568	*0.000	3.144	0.140	0.568	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول عند فحص أثر الذكاء الاستراتيجي (كمتغير كلي) في المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ما يلي:

توضح النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة ببسكرة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.144) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد، كما أظهرت قيمة معامل الارتباط (0.568) إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، حيث فسر الذكاء الاستراتيجي 32.3% من التغيرات في المنظمة المتعلمة استناداً إلى قيمة معامل التحديد، بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول بديلتها التي تؤكد وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة.

- عند دراسة أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل منفصل على بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة قديلة ببسكرة، تبين ما يلي:

وجود أثر معنوي للاستشراف على المنظمة المتعلمة ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,962) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد ، بناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها، كما بلغت قوة العلاقة بين الاستشراف والمنظمة المتعلمة (0.330)، ويفسر الاستشراف 10.9% من التغيرات في المنظمة المتعلمة. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن اعتماد المؤسسة على الاستشراف بالتركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في استراتيجياتها يساهم بشكل فعال في ارساء رؤية مشتركة تعزز تعلم الأفراد والجماعة وتحسين أدائهم، وبالتالي السعي المستمر نحو التطوير والابتكار.

تبين من النتائج وجود أثر معنوي للتحفيز والدافعية في المنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5,275) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية، كما بلغت قوة العلاقة بين التحفيز والدافعية والمنظمة المتعلمة 0.638، ويفسر التحفيز والدافعية 40.7% من التغيرات في المنظمة

المتعلمة ، ذلك كون عنصر التحفيز مهم في التأثير على سلوك الموظفين في التحسين من معارفهم والتطوير من أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة ورؤيتها.

بالنسبة لبعد الشراكة له أثر ذو دلالة إحصائية له على المنظمة المتعلمة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة (6.118) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة، كما بلغت قوة العلاقة 0.331، تفسر الشراكة 11% من التغيرات في المنظمة المتعلمة، أي أن إقامة تحالفات وعلاقات من شأنه أن يثري رصيد المعارف والخبرات للمؤسسة ويقويها على مواجهة التحديات البيئية المعقدة.

6. الخاتمة:

في الختام يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي بقدرته على تحليل الوضع الراهن، واتخاذ قرارات مدروسة تؤدي إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى، يعد من العوامل المهمة في بناء المنظمة المتعلمة حيث يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق التفوق التنافسي، من خلال استثمار المعرفة والتعلم المستمر، يصبح بإمكان المنظمة تعزيز قدراتها الابتكارية وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها:

- تصورات الباحثين حول مستوى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة.

- كان مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بشكل كلي متوسط حسب تصورات الباحثين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي (كمغير كلي) على المنظمة المتعلمة بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة.

- تواجد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إلا وأن تأثيرها على المنظمة المتعلمة لم يكن قويا حيث تراوح بين التأثير المتوسط والضعيف
في ضوء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي:

- على قادة المؤسسة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزءا من ثقافة المؤسسة، لما له من دور كبير في مواجهة التطورات المستمرة في البيئة المحيطة، ذلك عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة والصائبة.
- التفكير في تكوين شراكات وتحالفات مع المنظمات الأخرى لتسهيل تبادل المعارف والموارد ، مما يعزز من القدرة على النمو والتطور والابتكار.
- كذلك لابد من الاهتمام بتحفيز الموظفين بتوفير حوافز مادية ومعنوية وربطها بالكفاءة والتميز في الأداء العمل، حيث يساهم ذلك وتعزيز إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
- ضرورة الاهتمام بتشجيع التعلم المستمر والعمل الجماعي، وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على تطوير المهارات والمعرفة بين الموظفين، وتعزيز التعاون بين الأفراد في فرق العمل، فهذا يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير منصات تتيح لهم المشاركة في التفكير والتحليل مما يعزز من روح التعاون والالتزام داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، ويزيد من حس المسؤولية والولاء لدى الموظفين، وتحفيز الابتكار والإبداع بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

7. قائمة المراجع:

المراجع بالعربية :

1. ربيعي الهاشمي . (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه . قسم علوم التسيير .
2. سهام دربالي . (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 .
3. سهيل تيمي . (2021). واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، الصفحات 332-360.
4. صالح حميدات. (2020). دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- . مجلة البديل الاقتصادي(10)، الصفحات 198-221.

5. عماد سحمدي، و السعيد مزيان. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 8(1)، الصفحات 139-159.
6. فراح خالدي ، و أمال مهاوة . (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي . مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(1)، الصفحات 126-147.
7. مصطفى حوحو . (2020). أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(4)، الصفحات 278 – 297.
8. مصطفى حوحو. (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 .
9. ياسر المومني ، و لبنى المومني. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصال الأردنية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(1)، الصفحات 143-165.

المراجع بالأجنبية

10. 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.
11. GITELMAN, L., KOZHEVNIKOV, M., & CHEBOTAREVA, G. (2021). STRATEGIC INTELLIGENCE OF AN ORGANIZATION AMID UNCERTAINTY. *Int. J. of Energy Prod*, 6(3), pp. 294-205.
12. 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.
13. Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, .. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), pp. 474–483.
14. 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.
15. Farrukh, M., & Abdul , W. (2015). LEARNING ORGANIZATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE-AN INTEGRATED APPROACH. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), pp. 73-79.

16. Lawrence, D. O., & Onuabuchi, C. (2023). Aligning Strategic Intelligence and Graduate Employability: A Conceptual Review. *Journal of Strategic Management*, 7(5), pp. 61-80.
17. Ng, P. T. (2004). The learning organisation and the innovative organisation. *Human Systems Management*(23), pp. 93-100.
18. Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). THE LEARNING ORGANIZATION ACCORDING TO SENGE: RECORDING AND VALIDATION OF THE PARK RESEARCH TOOL IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS IN THE PREFECTURE OF ILIA. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), pp. 1-19.