

أثر الإدارة بالذكاءات على التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بترو بركة بسكرة

The Impact of Management by Intelligence on Organizational Learning in Economic Institutions: A Case Study of Petro Baraka Corporation in Biskra

علون باية*¹

¹ مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)،

baya.alloun@univ-biska.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024-12-13

تاريخ الاستلام: 2024-10-28

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات بأبعادها على التعلم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة بترو بركة بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم جمع 168 استبيان و تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة بسكرة، مع تحقق الفرضيات الفرعية، وأوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالإدارة بالذكاءات بمختلف أبعادها ودعت إلى تكثيف برامج التدريب والتأهيل للعاملين على هذه الأبعاد لضمان تحقيق أقصى استفادة من تطبيقها في المؤسسة و تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالذكاءات، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي، التعلم التنظيمي

تصنيفات JEL : M1، D83

Abstract:

This study aimed to test the impact of management by intelligence and its dimensions on organizational learning among employees at Petro Baraka Corporation in Biskra. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was employed, along with the use of a questionnaire as a data collection tool. A total of 168 questionnaires were collected and the data were analyzed using the SPSS statistical analysis software.

The results showed a statistically significant effect of management by intelligence on organizational learning at Petro Baraka Corporation in Biskra, with the confirmation of the sub-hypotheses. The study recommended the need to focus on management by intelligence in all its dimensions and called for intensifying training and qualification programs for employees in these areas to ensure maximum benefit from its application in the organization and to improve its ability to adapt to rapid changes in the work environment.

Keywords: management by intelligence, strategic intelligence, competitive intelligence, emotional intelligence, organizational learning

JEL Classification Codes: M1, D83

1. مقدمة:

نظراً للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة ومتجددة تتطلب منها التكيف والابتكار بشكل مستمر، في ظل العولمة تزايدت المنافسة وأصبحت شرسة، وتغيرت متطلبات وتفضيلات العملاء إذ أصبحوا أكثر وعي ونضج في اختيار وطلب المنتجات والخدمات، وأصبح التقدم التكنولوجي سريعاً للغاية، في هذا السياق برزت الحاجة إلى استراتيجيات واساليب إدارية فعالة تضمن استدامة الأداء وتحقيق النجاح.

تعد الإدارة بالذكاءات من الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال اعتماد وتطبيق أبعادها المختلفة مثل الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على التكيف وتعزيز التعاون بين فرق العمل، حيث أن هذا النوع من الإدارات يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة من خلال التحليل الدقيق لبيانات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، علاوة على ذلك تساهم الإدارة بالذكاءات في تعزيز التعلم التنظيمي حيث تتيح للموظفين تبادل المعرفة والخبرات بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتطوير مهارات الأفراد، وبالتالي تصبح المؤسسات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السريعة والهائلة في بيئة الأعمال، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والنمو وهو ما تسعى له كل مؤسسة

اشكالية الدراسة :

استناداً إلى ما تم استعراضه سابقاً، فإن الانشغال الجوهري الذي تتناوله هذه الورقة البحثية وتحاول تقديم إجابات شاملة عنه يتعلق بكيفية تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة بالذكاءات وأبعادها المتعددة الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي في تعزيز القدرة على التعلم والتكيف داخل المؤسسات، من خلال استكشاف هذه العلاقة تسعى الورقة إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية استفادة المؤسسات من الإدارة بالذكاءات لتحقيق أداء أفضل ورفع مستوى التفاعل والتعاون بين فرق العمل. ومنه تبرز إشكالية بحثنا الحالي في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو أثر الادارة بالذكاءات في التعلم التنظيمي في مؤسسة بيترو بركة بسكرة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الادارة بالذكاءات في مؤسسة بيترو بركة - بسكرة ؟

- ما هو مستوى التعلم التنظيمي صناعة الكوابل بيترو بركة - بسكرة ؟

- ما هو أثر الادارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة: استناداً إلى إشكالية البحث وسعياً نحو تحقيق أهدافه، تم تصميم الدراسة حول الفرضية الرئيسية التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة

أهداف الدراسة:

1. إبراز الإدارة بالذكاءات كمفهوم جديد وحيوي في ميدان إدارة المؤسسات.
2. التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالذكاءات بأبعادها بالمؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة بالذكاءات و التعلم التنظيمي محل الدراسة
4. تقديم مجموعة من المقترحات للمؤسسة محل الدراسة، والتي تركز بشكل أساسي على أهمية استغلال الذكاءات المتعددة داخل المؤسسة بتطوير استراتيجيات تعزز الذكاء الاستراتيجي، العاطفي، والتنافسي بين الأفراد، يهدف ذلك إلى تعزيز التعلم الفردي والجماعي للموظفين وتحسين أدائهم، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية بشكل عام.

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على منهجين المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة (التجريبي) ، فلأول يبرز في اعطاء وصف لظاهرة الدراسة ومتغيراتها في شكل قالب نظري، والثاني بتحليل أثر الادارة بالذكاءات على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك للتمكن من الوصول لإجابات الاشكالية المطروحة عن طريق اختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (فوزية مقراش ، 2015) : " أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية " هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛ ولاختبار هذا الأثر تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وذلك على عينة مكونة من 175 موظف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تتميز بمستويات عالية من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي، حيث تبين أن للإدارة بالذكاءات تأثيراً إيجابياً على التوجه الاستراتيجي، يعود هذا التأثير بشكل رئيسي إلى كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، في حين لم يظهر الذكاء التنافسي تأثيراً على التوجه الاستراتيجي، كما

أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بالذكاءات أو التوجه الاستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، مع ملاحظة أن تأثير الذكاء الاستراتيجي كان أعلى من تأثير الذكاء العاطفي.

2- دراسة (هالة يحيوي، 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 الدراسة إلى إيجاد أثر الإدارة بالذكاء على التفوق التنافسي ومعرفة الأسس والركائز التي يجب أن تستند إليها المنظمات لتحقيق التفوق على منافسيها، مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع الاعتماد على تحليل برنامج SPSS، ومن أهم النتائج المتوصل لها إن تطبيق المؤسسة للذكاء الاستراتيجي والتنافسي يكاد يكون غير موجود ضعيف جدا، أما بالنسبة للذكاء العاطفي يوجد لكن تأثيره متوسط على التفوق التنافسي، كما أن هناك ضعف في تحقيق الإبداع في المنتجات والخدمات المقدمة.

3- دراسة (دشاش محمد الصالح، 2020): "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". استهدفت الدراسة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق مصادر، نتائج وأنواع التعلم التنظيمي. تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية على عينة بلغ عددها 180 من موظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

مما توصلت له الدراسة معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبق مفهوم التعلم التنظيمي حيث بعد الدراسة توضح أن لها مستوى وي كبير لتطبيقات التعلم التنظيمي وذلك في مختلف مستويات التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، كذلك أن هذه المؤسسات تمتلك نظام موارد بشرية فعال وأن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة نظام معلومات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: بعد تناول ما تم عرضه من دراسات، نجد أنه تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحليل إحدى متغيرات الدراسة، لكنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة وأهدافها، بحيث تناولت دراستنا الحالية العلاقة بين الإدارة بالذكاءات والتعلم التنظيمي، وهو موضوع لم يتم التطرق له من قبل الدراسات السابقة، بالإضافة إلى أن الدراسات في المتغير المستقل الإدارة بالذكاءات قليلة جدا.

2. الإدارة بالذكاءات

1.2 مفهوم الذكاء :

يعتبر الذكاء عامل جوهري في حياة الفرد الشخصية والمهنية، حيث يؤثر بشكل مباشر على قدرته على اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات بفعالية، كما يُمكن الذكاء الشخص من التعامل مع التحديات اليومية والتكيف مع التغيرات المحيطة به، أيضا يعزز من القدرة على الابتكار والتفكير النقدي للفرد مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل، ويعد من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير عبر العصور، مما أدى إلى تعدد التعريفات والنظريات التي تحاول تفسيره من جوانب مختلفة.

حيث عرف الذكاء على أنه "مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم" (العيداني ، جيلالي ، و محمودي ، 2019، صفحة 49)

بحسب Alfred Bine الذكاء هو القدرة على الحكم أو استخدام الفطرة السليمة، بينما يعرفه Thorndike بأنه القدرة على التعامل بفعالية مع المواقف، أما Jean Piaget فيرى أن الذكاء هو القدرة على التكيف مع المحيط، ومن وجهة نظر Cyril Burt الذكاء هو القدرة على التكيف المرن، أما David Wechsler فاعتبره أنه القدرة الشاملة على التفكير العقلاني، والتصرف الهادف، والتعامل الفعال مع البيئة. (John , 2014, p. 1)

2.2 طبيعة الإدارة بالذكاءات :

تعد الإدارة بالذكاءات نهج إداري حديث تعتمد المؤسسات بهدف الوصول إلى تطلعاتها واستراتيجياتها بكفاءة وفعالية، حيث عرفت بأنها جميع الأدوات والأساليب والعمليات التي تسمح بجعل الذكاءات في المؤسسة للوصول لقرارات ذكية لتحقيق هدف مشترك، أو تنفيذ مهمة أو مشروع (Zara, 2004, p. 8)، كما عرفها waltz جهد منظم تشمل الأفراد والمعارف والتقنيات التي تعمل على اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المنظمة من تقليل تكلفة الأنظمة، وتحقيق الجودة المثالية (Waltz, 2003, p. 25)، فيما أشار لها الباحثين (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، صفحة 104) " القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة بالذهن المتوقد وسرعة الفهم، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها وإعادة تدويرها، لمواجهة المواقف وحل المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة وتحقيق الأهداف المرسومة"، في حين اعتبرها Simic " هي المقدرة الفكرية للمنظمة لحل مشكلاتها التنظيمية من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية" (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 338)، ويمكن تقديم أهداف الإدارة بالذكاءات فيما يلي : (صالح ، العزاوي ، و ابراهيم ، 2010، الصفحات 110-120)

- تضمن جودة الرأي في اتخاذ وصناعة القرارات في بيئات معقدة للغاية
- تمكين الأفراد من استكشاف جوهر الأمور من خلال ظواهرها واستشراف المستقبل
- أظهرت الدراسات والأبحاث وجود علاقة وثيقة بين نجاح المنظمات وسمات إداريها وقادتها، حيث تأتي سمة الذكاء في مقدمة هذه السمات.
- تؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتساهم في التنمية المجتمعية
- السعي نحو البقاء والنجاح في بيئة تنافسية تتميز بالتغير السريع وغير المتوقع من خلال القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الجارية (يحياوي و بوعلاق، 2021، صفحة 339)

3.2 أبعاد الإدارة بالذكاءات : وتصنّف أبعاد الإدارة بالذكاءات إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- الذكاء الاستراتيجي : هو العملية التي من خلالها يتم جمع ومعالجة وتحليل البيانات البيئية بطريقة تمكن من اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية ، كما يعتبر أنه قدرة القادة على التعامل مع المعلومات المتاحة

حاليا حول بيئة الأعمال واستخدامها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتكيف مع البيئة الحالية والتنبؤ بالمستقبل (Abd El Salam, Abdelmawgoud, & Moftah, 2023, p. 55)

- **الذكاء التنافسي :** وفقا لقاموس المصطلحات التشيكي الذي أعده Šmejkal 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)
- **الذكاء العاطفي :** هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفقاً 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)

3. التعلم التنظيمي

أصبح التعلم ضرورة حتمية للمؤسسات في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، إذ يعد عنصر أساسي يحدد بقاء المؤسسات وتفوقها في السوق، فهو يرفع من قدرتها على التكيف مع المستجدات وتحقيق الابتكار من خلال اكتساب الخبرات والمعرفة التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي للموظفين كذلك تحسين جودة القرارات التنظيمية ورفع كفاءة المؤسسة ككل.

1.3 مفهوم التعلم التنظيمي

يعد Simon من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح "التعلم التنظيمي" في عام 1964، وذلك من خلال دراساته حول عملية اتخاذ القرار، التي أبرزت دور التعلم في المنظمات وكانت أساس التعلم التنظيمي (شريقي، 2016، صفحة 90)، ورغم أن التعلم كان مفهوماً يُطبق أساساً على الأفراد إلا أنه كان من المتوقع أن يتم تطبيقه على المؤسسات أيضاً، وبفضل إسهامات Simon تم فتح المجال أمام العديد من الأبحاث الجديدة والتطورات في هذا المجال، وقد قدم الباحثون العديد من النظريات التي ركزت على جوانب معينة من الظاهرة، مثل موضوع التعلم (المعلومات، المعارف، المهارات)، فعالية التعلم ومن يقوم به (الفرد، المؤسسة)، محفزات التعلم (الخطأ، الابتكار، تعديل البيئة)، أو العملية ذاتها (التنشئة الاجتماعية، الابتكار التنظيمي، الترميز) (FILLOL, p. 4)

يُعرف التعلم التنظيمي من قبل Peter Senge على أنه "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, 1994, p. 59)

كما وصفه Fayol & lyles على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم" (رحمون، السبتي، و تقرارت، 2019، صفحة 520)،

أما اعتبره Huber بأنه اكتساب المعرفة الجديدة، نشرها، تفسيرها، وأرشفتها (HAPENCIUC & BEJINARU, 201, p. 236)

فيما أشار له Nazem & Matlabi أنه هو القدرة على اكتساب المعرفة واستخدامها وتبادلها داخل المنظمة لتطوير مهارات الموظفين، حيث يعتبر عملية تغيير مخطط لها تعتمد على استخدام المعرفة بشكل فعال في ثقافة تنظيمية قائمة على رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة وتشجيع التعلم المستمر، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Wageeh, 2018, p. 245)، كما عرّفه Miller على أنه اكتساب الموظفين معرفة جديدة وهم قادرون ومستعدون لتطبيق تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين داخل المنظمة (Alsabbagh & AL Khalil, 2017, p. 733)

أما الهيجان أشار له 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)

استنادا للتعريفات السابقة يكن القول أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة إلى اكتساب معلومات ومعارف جديدة ونشرها ومشاركتها بين أفرادها بغية خلق قيمة مضافة في العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2.3 أهمية التعلم التنظيمي : يعتبر عنصرا جوهريا لنجاح المنظمات، إذ يساهم في رفع كفاءتها وزيادة مرونتها في التعامل مع التحديات المتجددة، لما له من تأثير كبير على كل من الأفراد والمنظمة، ويظهر ذلك في :

- التغيير السريع والمستمر في البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية أدى إلى تغيير مطالب الأفراد ورغباتهم، هذا ما يفرض على المؤسسات الاستجابة بسرعة وفي الوقت المناسب لهذه المتطلبات المتجددة لضمان تحقيق رضا الأفراد والحفاظ على تنافسيتهما في السوق (شنشونة، 2014، صفحة 113)
- إن المؤسسة التي تتبنى ثقافة التعلم تتميز بقدرتها على اكتساب المعرفة ونشرها بكفاءة، مما يعزز إبداعها ويحافظ على ميزتها التنافسية في بيئة متقلبة (أقطي، 2014، صفحة 110)
- يظهر التعلم التنظيمي كعامل أساسي في تجهيز المنظمة والعاملين للتغيير، مما يساعد في الحفاظ على التوازن الديناميكي من خلال تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم في التكيف مع التغيرات، هذا بدوره يمكن المنظمة من التفوق على منافسيها وتحقيق الاستقرار (بوسهوه، 2017، صفحة 77)
- كما يعد التعلم التنظيمي موردا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية عبر تحسين مستمر في أنشطة معالجة المعلومات السوقية بشكل أسرع من المنافسين (Baker & Sinkula, 1999, p. 411)

- يسهم في تغيير سلوكيات العاملين، زيادة معرفتهم، وتطوير مهاراتهم، مما يحفزهم على تبني سلوكيات جديدة ويدفعهم نحو التفكير الإبداعي والإيجابي (رحمون، السبتي ، و تفرات، 2019، صفحة 524)
- الاهتمام بالتعلم التنظيمي يؤدي إلى التفوق من خلال تطوير القدرات الفردية وإنشاء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وهو ما يجسد جوهر أهمية التعلم (الشمري و الحكيم ، 2022، صفحة 25)
- يُعد أساسا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما يلعب دورا رئيسيا في تحسين الأداء التنظيمي، فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم تكون أكثر قدرة على اكتشاف التغيرات والتوجهات في السوق، ونتيجة لذلك تصبح هذه المؤسسات أكثر مرونة واستجابة سريعة للتحديات الجديدة مقارنة بمنافسها، مما يتيح لها الحفاظ على ميزاتها التنافسية على المدى الطويل. (Sundusiah, Rahayu, & Wibowo, 2022, p. 536)

3.3 مستويات التعلم التنظيمي : يتمحور التعلم حول اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها على مستويات متعددة، تشمل الأفراد، الفرق، والمنظمات ككل، وبالتالي يمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- **التعلم الفردي:** يحتاج المديرون في هذا المستوى إلى بذل قصارى جهدهم لتسهيل تعلم الأفراد لمهارات جديدة وتبني قيم وعادات متميزة، وبالتالي تساهم القدرات والمهارات الفردية في بناء قدرات جوهرية للمنظمة، يتسم التعلم على المستوى الفردي بوجود مقومات تسمح للفرد بجمع المعلومات وتحويلها واستخلاص دروس تؤدي إلى أداء متميز في مواقف جديدة أو مشابهة، لذلك من الضروري أن يتوفر لدى الأفراد مجموعة من المؤهلات مثل الفضول المستمر، والملاحظة، والاستماع، والتساؤل، والبحث عن التغذية الراجعة، وهذه الصفات تعتبر نقطة البداية لبناء منظمة متعلمة تحتاج إلى أفراد ماهرين ومتحمسين للتعلم، ولديهم الدافع لإنجاز المهام بشكل أفضل. (طوهر ، 2019، صفحة 49)

- **التعلم الجماعي :** او ما يسمى بتعلم الفريق يعتبر جسرا لنقل ما تم تعلمه على المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، ويعتمد على تعلم الأعضاء من خلال الحوار والتفاعل، يمنح تعلم الفريق الأعضاء فرصة للتعلم من تجارب زملائهم، حيث يتطلب تعلم الفريق المشاركة والتكامل، وغالبًا ما يؤدي غياب التواصل الجيد والثقة إلى عدم تعلم الأعضاء من بعضهم، في دراسة عن خمسة عشر فريقا في صناعة الدفاع في تركيا وُجد أن الاتصال واستخدام الموارد وأهداف الأداء هي عوامل رئيسية في فعالية العمل الجماعي (Kaçmaz & Serinkan, 2016, p. 288)

- **التعلم المنظمي :** هو التعلم الذي يحدث على مستوى المنظمة ككل، حيث يتم تحويل ما تم تعلمه إلى سياسات وإجراءات وثقافة تنظيمية وهياكل واستراتيجيات رسمية، يُخزن كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تُعتبر مستودعًا للمعرفة لاستخدامها في المستقبل، مما يعني أن المؤسسة تتعلم من معارف وتجارب موظفيها المختلفة على مر الزمن. (طوهر ، 2019، صفحة 49)

4.3 استراتيجيات التعلم التنظيمي: يمكن تلخيص أبرز هذه الاستراتيجيات كما يلي: (دشاش ، 2020 ، الصفحات 78-79)

➤ استراتيجية تعزيز التعلم المستمر: تقوم المنظمة بتوظيف جميع إمكانياتها المادية والبشرية لتعزيز التعلم المستمر، بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويعتبر التعلم المستمر مكوناً أساسياً في التعلم التنظيمي، بحيث تؤمن المؤسسات بعدم وجود حدود للمعرفة، وتعزز من تعلم أفرادها وقادتها وتشجعهم على تحليل التجارب السابقة للاستفادة منها.

➤ استراتيجية تشجيع التعلم التشاركي: تشير هذه الاستراتيجية إلى إنشاء هيكل تنظيمي أو خطة تعليمية تجمع مجموعة من الأفراد ذوي القدرات والمهارات والاتجاهات المختلفة، بحيث يتعاون الجميع بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في مختلف المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس قائمة على الاستقصاء والتعلم الجماعي التنافسي، حيث يشارك الأفراد في التخطيط والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.

➤ استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: تتمثل القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة في دعم التعلم على مستوى الأفراد والجماعات، حيث يُعتبر التعلم جزءاً من مهام الأداء الوظيفي، ويجب على الأفراد التعبير عن معرفتهم وآرائهم وأفكارهم لتحسين أدائهم.

➤ استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: يتطلب بناء المنظمة واستمرارها اعتماد أنماط تفكير حديثة تُسهم في فهم العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وعليه يجب تمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات بشكل شامل، وتقديم حلول من خلال فهم العلاقات بين العمليات والمنظمة

4. الإطار التحليلي (الطريقة والاجراءات)

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث المستهدف في العمال الإداريين لمؤسسة بترو بركة - بسكرة - والبالغ عددهم 250، أما بالنسبة للعينة فاعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لأن أفراد المجتمع الأصلي معروفين ومتجانسين، حيث تم توزيع الاستبيان على 180 فرد من المبحوثين وتم استرجاع 168 استبيان وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة بالتالي صالحة للتحليل الإحصائي.

2.4 أدوات الدراسة: في إطار تشخيص متغيري الدراسة واختبار الفرضيات، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة والذي قسم إلى قسمين، القسم الأول يشتمل البيانات الشخصية والوظيفية، واشتمل الثاني على محاور الاستبيان محور الادارة بالذكاءات ب 15 عبارة ومحور التعلم التنظيمي أيضا ب 15 عبارة، كما استخدمت الباحثة مقياس Likert الخماسي لتقييم إجابات مفردات الدراسة

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، بلغت قيم معامل الثبات للاستمارة ومحاورها على التوالي حسب الجدول 0.923، 0.918، 0.817، مما يدل على امكانية تعميم نتائج الدراسة.

وللتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وضمان توافقها مع أهداف الدراسة، من ناحية الصدق الظاهري تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من جامعة بسكرة، طلب منهم دراسة الأداة وتقديم آرائهم بشأن مدى ملائمة العبارات للمحتوى. كذلك من حيث عدد العبارات وتنوع محتواها، إضافة إلى تقويم صياغتها اللغوية، كما أتيح لهم تقديم أي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو التغييرات حسب ما يرونه ضروريا، أما بالنسبة لصدق المحك تم التوصل إليه من خلال الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت معامل الصدق الكلي لأداة البحث 0.960 وهو معامل مرتفع جدا ويعتبر مناسباً لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق الخاصة بمحاور البحث التي بلغت 0.958، 0.903 كانت عالية للغاية وتتماشى مع متطلبات الدراسة.

الجدول (1): نتائج معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل التباين ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإدارة بالذكاءات	15	0.817	0.903
التعلم التنظيمي	15	0.918	0.958
الاستبيان ككل	30	0.923	0.960

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

5. النتائج ومناقشتها:

1.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة: حيث تحدد المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على النحو التالي: يشير المتوسط بين (1 - 2.49) إلى مستوى "منخفض" من القبول، بينما يتراوح المتوسط بين (2.5 - 3.49) عند مستوى "متوسط"، في حين يشير المتوسط بين (3.5 - 5) إلى مستوى "مرتفع"، ويمكن توضيح التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كالآتي:

أولاً: تشخيص مستوى الإدارة بالذكاءات في المؤسسة محل الدراسة: تبعا لتساؤل الدراسة ما هو مستوى الإدارة بالذكاءات في مؤسسة بتروبركة - بسكرة ؟ للإجابة على تساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول الإدارة بالذكاءات

أبعاد الادارة بالذكاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الذكاء الاستراتيجي	3.598	0.701	3	مرتفع
الذكاء التنافسي	3.708	0.788	2	مرتفع
الذكاء العاطفي	4.10	0.752	1	مرتفع
الادارة بالذكاءات بشكل عام	3.705	0.558	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ما يلي:

- **الذكاء العاطفي:** جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي منحها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.10) بانحراف معياري قدره (0.752) وفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذه النتيجة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تملك ذكاء عاطفي بحيث أن أفرادها لديهم وعي ذاتي و يجيدون فهم الآخرين والتعامل معهم في اطار التعاون والاحترام وحل النزاعات بطريقة حضارية مهنية.
- **الذكاء التنافسي:** اتى هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.708) وانحراف معياري قدره (0.788)، تشير هذه النتيجة إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لديها ذكاء تنافسي بحيث أن المؤسسة تولي اهتمام كبير ببيئتها التنافسية وترصد جميع الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تتبع التطورات التكنولوجية الحاصلة لاستغلالها في تطوير خدماتها.
- **الذكاء الاستراتيجي:** جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي منحها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.598) وانحراف معياري قدره (0.701)، تشير هذه النتيجة وفقاً لمقياس الدراسة إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يوضح أن الذكاء الاستراتيجي يحظى باهتمام المؤسسة محل الدراسة بحيث تسعى لتبني استراتيجيات بالتعاون مع افرادها تركز فيها على بيئتها الداخلية والخارجية بشكل يمكنها من استثمار التغيرات الحاصلة في تحقيق أهدافها.
- وبناء على ما سبق نستنتج أن تصورات المبحوثين حول مستوى الادارة بالذكاءات في مؤسسة بترو بركة ببسكرة كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الادارة بالذكاءات مجمعة (3.705) بانحراف معياري قدره (0.558)، تعكس هذه النتيجة مدى اهتمام المؤسسة بالإدارة بالذكاءات اذ تتيح من اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة

مبنية على تحليل دقيق للمعلومات، وتقديم حلول مبتكرة وزيادة كفاءة الأداء بالإضافة إلى تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

ثانيا : تشخيص مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة : وذلك تبعا لتساؤل الدراسة ما هو مستوى التعلم التنظيمي صناعة الكوابل ببتروبركة - بسكرة ؟ للإجابة عن هذا السؤال سنقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول التعلم التنظيمي

أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التعلم الفردي	3.538	0.999	3	مرتفع
التعلم الجماعي	3.735	0.946	2	مرتفع
التعلم المنظمي	3.764	0.754	1	مرتفع
التعلم التنظيمي بشكل عام	3.625	0.790	/	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ما يلي :

- **التعلم المنظمي** : جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.764) بانحراف معياري قدره (0.754)، تدل هذه النتيجة ووفقاً لمقياس الدراسة إلى نسبة قبول مرتفعة، إذ نجد أن المؤسسة تتعلم من تجاربها السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى، كما تسعى للاعتماد على أساليب جديدة في العمل لتواكب المستجدات.

- **التعلم الجماعي**: أما بالنسبة لهذا البعد فقد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.735) بانحراف معياري قدره (0.946)، تدل هذه النتيجة ووفقاً لمقياس الدراسة إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتعلم الجماعي من خلال تشجيع فرق العمل و التعاون بين العاملين وتأخذ بعين الاعتبار آراءهم في اتخاذ القرارات.

- **التعلم الفردي**: حيث أتى في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي أعطاهها له أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.538) بانحراف معياري قدره (0.999)، تدل هذه النتيجة ووفقاً لمقياس الدراسة إلى نسبة قبول مرتفعة، يتبين أن المؤسسة تعمل جاهدة لتطوير أفرادها من خلال تقديم برامج خاصة و تحفيزهم ومكافئتهم قصد التعلم مع رغبتهم في ذلك.

استناداً إلى ما سبق، يمكن الاستنتاج أن تصورات المشاركين حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة بترو بركة ببسكرة كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم حول أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة (3.625) مع انحراف معياري قدره (0.790)، هذه النتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له من دور في لاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات، ويساعد على تحسين الأداء المستمر للأفراد والمؤسسة.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً : التحقق من مدى صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار والموضحة في الجدول :

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	9.017	1	9.017	15.696	*0.000
الخطأ	95.358	166	0.574		
المجموع الكلي	104.375	167			

* ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول () أن قيمة F المحسوبة بلغت (15.696)، في حين أن مستوى الدلالة المحسوب كان (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بناءً على ذلك نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاءات بأبعادها المختلفة على التعلم التنظيمي .

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الإدارة بالذكاءات على التعلم التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الذكاء الاستراتيجي	0.437	0.191	0.079	0.437	6.424	*0,000
الذكاء التنافسي	0.429	0.184	0.070	0.429	6.118	*0.000

الذكاء العاطفي	0.182	0.033	0.104	0.182	2.390	*0.000
الإدارة بالذكاءات	0.294	0.086	0.105	0.294	5.301	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

20

1- يتبين من الجدول عند البحث في أثر الادارة بالذكاءات (كمتغير كلي) في التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة ما يلي :

- تظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإدارة بالذكاءات على مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة- بسكرة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.301) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.294$) إلى وجود علاقة إيجابية لكن ضعيفة بين المتغيرين ، وقد فسرت الإدارة بالذكاءات نسبة 8.6٪ من التغيرات في مستوى التعلم التنظيمي بناءً على قيمة معامل التحديد، اعتماداً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر إحصائي معنوي للإدارة بالذكاءات على مستوى التعلم التنظيمي

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الادارة بالذكاءات على نحو مستقل في مستوى التلم التنظيمي مؤسسة بترو بركة ببسكرة، تبين ما يلي:

- حقق الذكاء الاستراتيجي أثراً ذا دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.424) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى، وبلغت قوة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتعلم التنظيمي (0.437)، ويفسر الذكاء الاستراتيجي 19.1٪ من التغير الحاصل في التعلم التنظيمي. ويمكن تفسير هذه العلاقة أنه باعتماد المؤسسة على الذكاء الاستراتيجي بتركيزها على بيئتها الداخلية والخارجية في توجهاتها فذلك يؤثر على تعلم الفرد والمؤسسة من خلال تمكينهم من التعامل بفاعلية مع التحديات المعقدة، والعمل على تعزيز الأداء، والسعي نحو التحسين المستمر.

- بالنسبة لبعد الذكاء التنافسي تظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية له على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.118) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية، وقد بلغت قوة العلاقة الذكاء التنافسي والتعلم التنظيمي (0.429)، ويفسر الذكاء التنافسي 18.4٪ من التغير الحاصل في التعلم التنظيمي. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة عند اعتمادها على الذكاء التنافسي في تحقيق سبق على منافسيها هذا يعزز من التعلم التنظيمي من خلال تمكين الافراد من تحليل

السوق للتكيف مع التغيرات، كذلك تبادل المعارف سواء بينهم أو من أطراف خارجية، كذلك يعتمد هذا البعد على تتبع التكنولوجيا الجديدة في السوق بالتالي فإنه يشجع الأفراد حول الاطلاع والتعلم أثر في هذا المجال.

- أظهرت النتائج أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.390) بمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية، حيث بلغت قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي 0.182، ويفسر الذكاء العاطفي 3.3٪ من التغير الحاصل في التعلم التنظيمي، إن تأثير الذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي محدود لأنه غالباً ما يُهمل لصالح المهارات التقنية خصوصاً في ظل نشاط المؤسسة محل الدراسة، ولا يتلقى الدعم الكافي في ثقافة المؤسسة.

6. خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة، يمكن القول إن الإدارة بالذكاءات أسلوب إداري ضروري للمؤسسات في ظل التغيرات المستمرة والجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال، وذلك للحفاظ على مكانتها في السوق وفي تعزيز أداء وتعلم الأفراد من خلال تحسين القدرة على فهم وتوظيف مهارات الأفراد المتنوعة، مما يعزز التكيف مع التغيرات والمستجدات، كما تساعد في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتعاوناً، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى من خلال إدارة ذكية تعتمد على توظيف حزمة متنوعة من الذكاءات سواء استراتيجية، تنافسية أو عاطفية، من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- بشكل كلي كان مستوى استخدام الإدارة بالذكاءات مرتفعاً حسب تصورات المبحوثين بمؤسسة بترو بركة ببسكرة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقراش، 2015)
- تصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دشاش، 2020)

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإدارة بالذكاءات (كمتغير كلي) على التعلم التنظيمي بمؤسسة بترو بركة ببسكرة

- رغم تواجد أبعاد الإدارة بالذكاءات في المؤسسة محل الدراسة إلا وأن تأثيرها على التعلم التنظيمي لم يكن قوياً

بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- زيادة الوعي والتدريب على الذكاء العاطفي لأنه مهم يساعد الأفراد في فهم ذواتهم وعلى إدارة مشاعرهم بفعالية مع الآخرين، مما يؤدي إلى تحسين التواصل وبناء علاقات قوية تساهم في زيادة تعلم الأفراد مما يساهم في تحسين أدائهم بشكل فعال.

- ضرورة التركيز على الذكاء الاستراتيجي والتنافسي لما لهم من دور في صنع قرارات استراتيجية مهمة بالاعتماد على أحوال السوق والمنافسين والبيئة الخارجية ككل
- توفير برامج تدريبية مخصصة لتنمية مهارات الذكاءات المتنوعة لدى القيادات، بما يعزز قدرتهم على استخدامها بفعالية في عملية اتخاذ القرارات وتحفيز التعلم المستمر داخل فرق العمل.
- إنشاء قنوات فعالة للتغذية الراجعة تعمل على ربط تطبيقات الذكاء التنظيمي بالتعلم المستمر، مما يتيح للموظفين والإدارة تقييم ممارساتهم وتحسينها بشكل مستمر.

7. قائمة المراجع:

المراجع بالعربية

1. احمد عبد الله امانة الشمري، و ليلي محسن الحكيم . (2022). الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي. *مجلة الريادة للمال و الأعمال*، 3(4)، الصفحات 20-39.
2. أحمد علي صالح ، بشرى هاشم العزاوي ، و خليل ابراهيم ابراهيم . (2010). *الادارة بالذكاءات : منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات* (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
3. إلياس العيداني ، بوزكري جيلالي ، و أحمد محمودي . (2019). دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة دراسات اقتصادية*، 13(3)، الصفحات 46-68.
4. جلول أحمد، و السعيد نصرات. (2018). الخصائص السيكومترية للصورة معربة لمقياس الذكاء العاطفي لسكوت لدى طلبة المرحلة الثانوية. *ملة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*، 1(1)، الصفحات 32-44.
5. جوهرة آقطي . (2014). أثر القيادة لإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية. *أطروحة دكتوراه*. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / علوم التسيير.
6. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي ، و يزيد تفرات. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، الصفحات 518- 535.
7. طه مداني طوهر . (2019). دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة - دراسة حالة "بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"-. *أطروحة دكتوراه* ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/قسم علوم التسيير . ورقلة.

8. عبد الرحمان بن أحمد الهيجان . (1998). التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. *مجلة الإدارة العامة*، 37(4).
9. فوزية مقراش . (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. *رسالة دكتوراه* . قسم علوم التسيير، بسكرة
10. محمد الصالح دماش . (2020). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *أطروحة دكتوراه*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير، سطيف
11. محمد شنشونة . (01, 2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية* (33)، الصفحات 107-121.
12. مسعودة شريفي . (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك -. *أطروحة دكتوراه* . ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الشلف
13. نذير بوسهوه . (2017). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي. *أطروحة دكتوراه* . ، كلية العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير . الجزائر
14. هالة يحيوي، و نوال بوعلاق. (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*، 10 (2)، الصفحات 336-349.

المراجع الأجنبية

15. FILLOL, C. (s.d.). Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF. (pp. 1-24). Internationale de Management Stratégique, Annecy.
16. Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York, U.S.A: Doubleday Dell Publishing Group Inc.

17. Stefanikova, L., Rypakova, M., & Moravcikova, K. (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*(26), pp. 209 – 214.
18. Abd El Salam, M., Abdelmawgoud, M., & Mofteh, K. (2023). Analyzing the Dimensions of strategic intelligence in Hotel Chains in Egypt . *Minia Journal of tourism and Hospitality Research* , pp. 53-84.
19. Alsabbagh, M., & AL Khalil, A. (2017). The Impact of Organizational Learning on Innovativeness (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), pp. 731-751.
20. Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The Synergistic Effect of MarketOrientation and Learning Orientationon Organizational Performance. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(4), pp. 411-427.
21. HAPENCIUC, C. V., & BEJINARU, R. (201). STIMULATING STRATEGIC ORGANIZATIONAL PROCESSES: KNOWLEDGE CREATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING. *Knowledge Management*, pp. 235-243.
22. John , P. (2014). meaning nature and characteristics of intelligence. pp. 1-4.
23. Kaçmaz, R., & Serinkan, C. (2016). A research on levels of organizational learning in educational institutions. *International Journal of Organizational Leadership*(5), pp. 285-298.
24. Sundusiah, S., Rahayu, A., & Wibowo, L. (2022). The Influence of Organizational Learning and Innovation on Competitive Advantage at SMK in West Java Province. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 220, pp. 535-542.
25. 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.

26. Waltz, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. United States of America: Artech House.
27. Zara, O. (2004). *Le management de l'intelligence collective*. france: Axiopole.