



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم
التسيير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة
تحت عنوان

دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بتبسة

نوقشت علنيا يوم: 18 أكتوبر 2012

تحت إشراف
د. محمد سحنون

إعداد الطالب
يوسف عبايدية

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زين الدين بروش
مشرفا ومقررا	جامعة قسطينة	أستاذ محاضر	د. محمد سحنون
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الوهاب بلمهدي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د. عبد الحميد برحومة

السنة الجامعية 2012 / 2013



والحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

كلمة شكر

اللهم إني أسالك إيماناً صادقاً وقلباً خاشعاً وعلماً نافعاً ورزقاً طيباً وعملاً
متقبلاً.

إن المستحق للشكر والحمد والثناء هو الله الخالق العزيز الحكيم، شكره
على كل نعمة أنعمها علي، وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، شكراً
وحمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

إلى الأستاذ د. محمد سحنون الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وآرائه
السديدة؛

كما أعرب عن إمتناني لكل أساتذة مدرسة الدكتوراه إدارة الاعمال للتنمية
المستدامة.

إلى أصحاب الأيادي البيضاء: الأستاذ طارق فارس، عبد الكريم شوكمال، طارق
راشي، فاروق يعلى، حسين العلمي، عبد الحلیم غربي.

وأسجل جميل عبارات الشكر لكل طاقم مكتبة مدرسة دكتوراه سطيف ومكتبة
جامعة تبسة.

إلى عمال مؤسسة "Somiphos"

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

شكراً

الإهداء

إلى من قال فيها عز من قائل "ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

إلى من تقف آيات الرحمن حاشعة في تعظيمها وتكريمها الأم (أمي الغالية: شهبة)، رمز المحبة والعطاء والحنان؛ أمي التي يعشق اللسان لفظها؛ والقلب حبها؛ أمي التي ما بخلت علي بدعواها في التوفيق والنجاح وصبرت علي كبيراً وصغيراً.

أهدي عملي هذا إلى النجم الذي أقل قبل أن يبارك ثمرة جهدي ورحل وترك أثراً بالغاً عجز الزمان عن محوه؛ إلى روح أبي الغالي: صالح.

أهدي عملي هذا إلى كل عائلة عبايدية صغيرة وكبيرة

إلى كل الأقارب والأصدقاء

يوسف

هيكـل البـحث

المقدمة العامة	أ-ي
الفصل الأول: أسس نظرية حول التعلم، التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة . .	01
الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة.	48
الفصل الثالث: التعلم التنظيمي المستدام	78
الفصل الرابع: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" — تبسة . .	127
الخاتمة العامة	178
قائمة المراجع	192
الملاحق.	196
الفهارس	201

مقدمة عامة

تهدية:

منذ إنعقاد قمة الارض بريو دي جانيرو سنة 1992 لم تُعد مسألة التنمية المستدامة مجرد تصور جديد لحماية حقوق الأجيال المستقبلية والحفاظ على النظام الايكولوجي؛ بل أصبحت كواقع له أجنده و سياساته وخططه الخاصة به، ومخطط عمل يفرض نفسه على جميع الأصعدة الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية.

هذا التوجه الإيكولوجي والإجتماعي لم تقتصر تأثيراته على المستوى الكلي فقط، بل تعدت إلى المستوى الجزئي من خلال التأثير على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، وحيث مثلت التنمية المستدامة مطلباً ورهاناً بالنسبة لهذه المؤسسات؛ مما أوجب عليها مراعاة الإعتبارات البيئية والإجتماعية عند صياغة وتنفيذ سياساتها وإستراتيجيتها والإعتماد على عدة أدوات ومفاهيم تسيريه وتنظيمية حديثة لنجاح مهمتها من جهة، ومن جهة أخرى لتكيف مع الأوضاع الجديدة في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

حيث أضافت هذه الضوابط البيئية والإجتماعية أبعاد جديدة في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة وأفرزت تحديات أبرزها: الأهداف البيئية، الحاجات المجتمعية، التكاليف البيئية. الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات ديناميكية في جميع نواحي العمل المؤسسي لضمان البقاء والاستمرارية، وحيث لم تُعد الأساليب التقليدية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات، ونتيجة لذلك فقد أدركت العديد من المؤسسات الناجحة ضرورة الإستفادة من النماذج الإدارية الحديثة وإعتماد مفاهيم جديدة، ومن هذه المفاهيم نجد التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة.

عليه يُعد التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى بإهتمام المؤسسات، خاصة في ظل المتغيرات البيئية المتعاضمة والمنافسة الشرسة، ومن جانب آخر يعزى هذا الإهتمام الى المستجدات المرتبطة بتفعيل أبعاد التنمية المستدامة والتي تعتبر مطلباً إجبارياً لتلك المؤسسات التي تبحث عن التميز، والتي من شأنها أن تعزز من قدرتها على إكتشاف مقوماتها الإستراتيجية وضماها لعنصر الإستمرارية والبقاء.

من هذا المنطلق المؤسسات الجزائرية بدورها مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بالقيام بأدوار جديدة وذلك لظهور معطيات مرتبطة بالتوجهات المستقبلية والتي تدخل في إطار الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مما سيوجب عليها مواكبة التحولات الإقتصادية الدولية خاصة ما تعلق منها بمعايير التصنيف السلعي، حدة المنافسة، التقدم التكنولوجي، وحيث أن كل هذه المعطيات تجعل من بيئة أعمالها أكثر تعقيداً وتعقيداً، وتفرض عليها مزيداً من المخاطر والتهديدات لذلك فقد أصبح من الضروري في الوقت الراهن على كل المؤسسات إجراء تغييرات عميقة وإتباع إستراتيجية معينة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، وهنا تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي، خاصة مع تزايد أهمية التوجه البيئي والإجتماعي في إطار مبادئ وأهداف التنمية المستدامة.

1. مشكلة الدراسة

إن مداخل التكيف والقضايا التي أثّرت حول نوعية العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الذي يتسم بتعدد المتغيرات وتداخلها، ركزت على التعلم واعتبرته بعد محوري وأساسي لنجاح هذه العلاقة وديمومتها، سواء في شقها الإقتصادي أو في شقيها البيئي والإجتماعي.

لكن هذا المتغير أي التعلم وباعتباره وسيط بين التنظيم والمحيط يكتنفه الكثير من الغموض بالنظر الى تعدد مصادره ومكوناته ونتائجه، وكيفية مساهمته في فهم التركيبة الجديدة المرتبطة بوظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة.

بالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتجلى من خلال الغموض الذي يكتنفها في مدى مساهمة التعلم التنظيمي كتوجه إستراتيجي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية التعلم التنظيمي داخل مؤسسة جزائرية، تم إختيارها على خلفية أنها متحصلة على الإشهاد المرتبط بالجودة **iso 9001**، والإشهاد البيئي **iso 14001**، وتعمل في ظل بيئة ديناميكية وهي مؤسسة **"Somiphos"** للفوسفات.

تأسيساً على ماسبق وإزالة ذلك الغموض تبرز لنا معالم الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها من خلال الإجابة على السؤال التالي:

إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة؟ وفي شركة مناجم الفوسفات **"Somiphos"** بصفة خاصة؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن إدراج الأسئلة الجزئية التالية:

- هل التعلم التنظيمي يساهم في تفعيل البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة **"Somiphos"** للفوسفات ؟
- هل التعلم التنظيمي يساهم في تفعيل البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة **"Somiphos"** للفوسفات ؟
- هل التعلم التنظيمي يساهم في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة **"Somiphos"** للفوسفات ؟

2. فرضيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على دور التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة، وفي مؤسسة **"Somiphos"** للفوسفات بصفة خاصة. وهذا من خلال إفتراض أن تفعيل مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة يرتبط بالبعد الإستراتيجي للتعلم أو التعلم على المستوى التنظيمي.

وحيث تركز هذه الآخيرة على الفرضية الرئيسية التالية:

للتعلم التنظيمي دور في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وعلى مستوى مؤسسة "Somiphos" للفوسفات بصفة خاصة.

كما تدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات.
- يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات.
- يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات.

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المعالم المرتبطة بالتعلم التنظيمي ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وإبراز مكانة التعلم التنظيمي من خلال ما يحققه من مزايا لكونه أحد المدخل التي تتبناها المؤسسة للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، ومن هذه المزايا نجد تحسين مستويات الأداء، تحقيق الكفاءة، زيادة الإنتاجية، تحقيق السبق والبقاء.

كذلك التأكد من هذه المكانة والدور من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية رائدة تنشط في مجال البحث استخراج، واستغلال الفوسفات، وبناء عليه فإن الهدف من الدراسة يتمثل في:

- تقديم إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي من جهة وإدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى؛ وذلك من خلال توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها في إطار مبادئ وأهداف التنمية المستدامة؛
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات؛
- تحليل العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التعلم التنظيمي) وكل مستوى من مستوياته، والمتغير التابع (التنمية المستدامة) وكل بعد من أبعادها؛
- تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في تعزيز السلوك المستدام في المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز الأهمية الإستراتيجية لعملية التعلم التنظيمي؛

- تقديم توصيات وإقتراحات لإدارة المؤسسات من أجل مساعدتهم في تحقيق تنمية مستدامة وإدماج أبعادها في المؤسسة من خلال ممارسة التعلم التنظيمي ووفق توجه إستراتيجي.

4. أهمية الموضوع

يمكن إستنباط أهمية البحث من خلال:

- إخضاع مفهوم التعلم التنظيمي للبحث، ولكونه حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف والمهارات، وإستعمالها في تحقيق التميز والسبق؛
- تناوله موضوعاً إدارياً يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال البحث في مفهوم التعلم التنظيمي وربطه بالتوجهات الراهنة المرتبطة بالتنمية المستدامة؛
- نسعى من خلاله لمعرفة تصورات الأفراد العاملين في المؤسسة نحو عملية التعلم التنظيمي ونحو التوجهات المرتبطة بالتنمية المستدامة مما سيوفر للعاملين وأصحاب القرار بيانات ومعلومات دقيقة تمكنهم من إجراء التغيرات اللازمة لتحقيق التطوير المنشود؛
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع حول التعلم التنظيمي؛
- ربما يسهم هذا البحث في تزويد المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى بإهتمام الباحثين والممارسين ويعد نقطة إنطلاق لبحوث أخرى.

5. دوافع إختيار الموضوع

- إرتباط هذا الموضوع بمجال تخصص الطالب؛ إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة؛
- حداثة الموضوع من خلال تحول نشاط المؤسسات إلى إنتاج المعرفة وتوظيفها في المنافسة والإستمرارية، فبفعل الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي بالنسبة للمؤسسات. ويمكن تحديد المبررات بالآتي: الانفجار المعرفي، التغير التقني، التنافس، التغير الإجتماعي، وكما أن التنمية المستدامة تمثل متغير له أبعاد جديدة يؤثر على توجهات المؤسسة وإستراتيجيتها، ويمثل مدخل المؤسسة المتعلمة كمدخل إستراتيجي للتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة؛
- توفر المعلومات والإحاطة نوع ما ببعض جوانبه الأساسية.

6. المنهج المتبع

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وإختبار مدى صحة الفرضيات، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، حيث سيتم التركيز في الفصل الأول على التعلم، التعلم التنظيمي والمؤسسة

المتعلمة، من خلال تحديد أهم المفاهيم والدلالات النظرية المرتبطة بهما؛ أما الفصل الثاني سيكون مخصص للتنمية المستدامة؛ وسيتم الربط في الفصل الثالث بين عملية التعلم التنظيمي والتنمية المستدامة من خلال تحديد أثر التعلم في تحقيق تنمية مستدامة أو التعلم التنظيمي المستدام؛ أما القسم التطبيقي سيتم فيه الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة لها علاقة مباشرة بالتوجه البيئي والإجتماعي للتنمية المستدامة إما بسبب قوانين ولوائح، أو بسبب طبيعة نشاطها ومختلف الأطراف الذين تتعامل معهم خاصة بالنسبة للأطراف الأجنبية.

7. الدراسات السابقة

نظراً لأهمية موضوع التعلم التنظيمي وكونه من المفاهيم الحديثة ومع وجود دراسات، إلا أن الربط بينها وبين التنمية المستدامة يمثل إتجاه حديث نوعاً ما على مستوى البحوث في المكتبة العربية. إلا أننا إسترشدنا في دراستنا من خلال:

الدراسة الأولى: دراسة قام بها كامل محمد الحواجرة، بعنوان: مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي جامعة الزرقاء، 2004. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والإستعداد التنظيمي للتغيير وتناولت متغير التعلم التنظيمي وحددت له سبعة أبعاد، وهي: الإستفسار والحوار، التشجيع والتعاون لفريق التعلم، تطوير أنظمة المشاركة، تشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، ربط المؤسسة ببيئتها، إيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم، الإستعداد للتغير التنظيمي.

وكما أشارت الدراسة الى أن الحوار يأتي في المرتبة الأولى وهو الذي يوفر بيئة إيجابية لإحتضان الأفكار الجديدة وإدارة التغيير التنظيمي، وكذلك بينت أهمية المشاركة وتبادل وإقتسام المعلومات داخل التنظيم بهدف توضيح وجهات النظر وإزالة الغموض. ثم ركزت على أهمية وجود رؤية مشتركة لجميع أعضاء التنظيم ووجود قيادة إستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة قامت بها أيوب ناديا حبيب، بعنوان: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في منشآت السعودية الكبرى، 2004؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى ودورها في دعم التغيير الإستراتيجي في تلك المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن ممارسة التعلم التنظيمي تميل إلى الإعتدال في معظم المؤسسات التي شملتها؛ أي عدم وجود فروقات بين المؤسسات في توافر أو عدم توافر التعلم التنظيمي؛

- إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات إرتباطاً بالتغيير الإستراتيجي يليه البعد الإستراتيجي، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

الدراسة الثالثة: دراسة قامت بها أبوخضير إيمان، بعنوان: **التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006**، حيث قدمت الدراسة تصوراً لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة في معهد الإدارة العامة كان من أبرز عملياته المحورية تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد بأهمية الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة والبالغ عددهم 780. وخلصت الدراسة إلى أن معهد الإدارة العامة تتوفر لديه الكثير من مقومات المنظمة المتعلمة، فقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى، من حيث توافر عناصره، نظام إدارة المعرفة المرتبة الثانية، نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة، نظام تمكين الأفراد المرتبة الرابعة، في حين جاء نظام التعلم في المرتبة الخامسة والأخيرة.

الدراسة الرابعة: دراسة البغدادي عادل هادي حسن، بعنوان: **العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد 2006** وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نقل المعرفة من خلال عملية التعلم وأثرها على تحقيق قيمة مضافة في المؤسسات المصرفية.

الدراسة الخامسة: دراسة قامت بها عاطف بنت أحمد بن حماد العصيمي، بعنوان: **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة** متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2007. حيث هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تحقيق التغيير الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الاكاديمية (العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز العلمية) بجامعة أم القرى والبالغ عددهم 160 أكاديمياً، وخلصت الدراسة الى نتائج التالية:

- إن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتسم بدرجة متوسطة؛

- إن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، تتسم بدرجة متوسطة؛
- إن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير؛
- إن محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة (Nadia Tebourbi) بعنوان:

L'apprentissage organisationnel : **penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage**, Thèse pour l'obtention du titre Docteur en Sciences de Gestion, dans le cadre d'un stage à la télé- université, Québec, 2000.

ركزت هذه الدراسة على دور التعلم في تحسين الاداء وتمتين موارد المؤسسة من خلال منظور ديناميكي يتضمن إجراء تغييرات في بنية المؤسسة وضمان قدرتها على التحول الدائم، وكذلك التركيز بشكل خاص على الموارد المعرفية من خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج، وكما تركز على الاستفادة من التجارب وفق مقارنة النظامية لحل المشاكل. فهذه الدراسة تدافع على وجهة النظر التي تنظر إلى مفهوم المؤسسة من خلال مساهمة عملية التعلم التنظيمي في تحسين الاداء، ومعرفة الوسائل التي تساهم في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها على التغيير المستمر، نتيجة لقيامها بممارسة التعلم التنظيمي. واعتبرت الباحثة التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لاكتساب وتوليد كفاءات من شأنها أن تغير في تسيير الوضعيات وكذلك في الوضعيات نفسها، وكذلك تسترشد بأن قوة المؤسسة مرتبطة بنظرتها الى عملية التعلم التنظيمي، وتحديد مداى قدرتها على التعلم.

فهذه الدراسة قصد الإجابة على السؤال المتعلق بما هي العمليات التي تضمن نقل التجارب والخبرات بين مختلف مكونات التنظيم؟ ومن جهة أخرى إلى أي مستوى يمكن أن نُحدد دور التعلم؟ حيث إهتمت بعملية التعلم التنظيمي من خلال تسيير المعارف التنظيمية من جهة، وتطوير نظرية الاستعمال للأفراد من جهة أخرى وكذلك تبحث في تحليل التعلم التنظيمي وربطه بالأداء.

كما بينت الدراسة أن التعلم له دور بارز في أداء المؤسسة من خلال عدة محددات وهي:

- إعادة توجيه وتعيين الكفاءات من خلال التركيز، عند أي مستوى يكون التوجيه ونسبة الأفراد المعنيين؛

- كفاءة نظام المعلومات، وتوفر البنية التكنولوجية والتي تسمح بتبادل المعلومات وتشاركية المعرفة مثلاً الأفراد في مصلحة الاستغلال هم بحاجة للرجوع بسرعة ودقة إلى التجارب السابقة على المنتج المصنع أو الخدمات قصد تقليل الانحرافات، تخفيض التكاليف، تقليل التبذير، إحترام الاجال المحددة للتسليم، دراسة تطلعات الزبون؛
- تحفيز ودافعية الافراد، نظام الاقتراحات، نوعية الاقتراحات، عدد الاقتراحات، دقة الإقتراحات، سجل ودفتر الاقتراحات، نظام مكافأة بالنسبة للاقتراحات، وكذلك من خلال مؤشرات خاصة بالتحسين، قصد تتبع وتيرة تحسين الأداء حيث هناك طريقة تدعى "courbe de mi-vie" التي تقيس الزمن الضروري، لتحسين 50 % من الأداء على عوامل محددة من تكلفة، جودة، دورة الحياة، الأخطاء، معدل النفايات، الغياب، ضياع الوقت، وكذلك تسمح بمقارنة تحسين أداء مختلف الفروع في المؤسسة. وحيث أن أقل وقت للتحسين يدل على أن التعلم يتم بسرعة.

وتوصلت الدراسة الى أن المحددات الثلاثة السالفة الذكر لا يمكن اعتبارها كغاية تصبوا اليها المؤسسة وإنما كأداة تساعد المؤسسة لتحقيق الاهداف المسطرة على الأجل الطويل.

الدراسة الثانية: دراسة (Corinne Tanguy) بعنوان:

apprentissage et innovation dans la firme: la question de la modification des routines organisationnelles, thèse de doctorat, science économiques, rennes1, 1996.

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبتكار في المؤسسة، وذلك وفق نظرة تهدف الى أن الابتكار لا يرتبط فقط بمعارف خاصة، فهذه المعارف يمكن أيضا تخزينها في ذاكرة المؤسسة وتصبح مع مرور الوقت روتين، وفي هذا الصدد فالإبتكار يرتبط بتحديد الروتين أو عملية التعلم التنظيمي، ومن جانب آخر فالروتين يمثل تراكمات لعدة نشاطات وليس كعامل لتعلم أشياء جديدة خاصة المرتبطة منها بالجانب التقني والتكنولوجي، ومنه تغيير الروتين في اطار عملية التعلم التنظيمي، تمثل أيضا مصدر للابتكار والذي يتجسد على سبيل المثال في شكل إيجاد حل لمشكلة معينة.

كما بينت الدراسة العلاقة بين التعلم والابتكار من خلال:

- الابتكار التكنولوجي كرهان استراتيجي للمؤسسة؛
- التعلم التنظيمي كعملية لتغيير الروتين؛
- التعلم كعامل أساسي في عملية الابتكار؛

الدراسة الثالثة: دراسة (David CAYLA) بعنوان:

L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, thèse de doctorat en sciences économiques, sorbonne, 2007.

- تمحورت الدراسة حول التعلم التنظيمي ونظرية التنظيم من خلال اسقاط عملية التعلم على عدة جوانب مرتبطة بالهيكل التنظيمي، الموائمة والتكيف، القواعد واللوائح. وكذلك التعرف على مستويات التعلم الثلاثة من تعلم على مستوى الأفراد، تعلم جماعي، تعلم على المستوى التنظيمي، وخلصت الدراسة الى مايلي:
- في حالة تبني المؤسسة قواعد جديدة، درجة التكيف ترتبط بخصائص موجودة لدى الافراد أو فرق العمل وكذلك قدرتهم على تنمية وتطوير الانتباه الجماعي، ولا ترتبط بطبيعة القواعد؛
 - من أجل مواجهة التغيير في بيئة المؤسسة، هذه الأخيرة يمكن أن تطور ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي، حيث يرتبط كل مستوى بدرجة التغيير، واختيار مستوى تعلم ملائم للتغيير البيئي؛
 - التركيز على تطوير الكفاءات المحورية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي؛
 - بالمقارنة مع المؤسسة المركزية، الهيكلة غير مركزية تتكيف أحسن مع التحولات الجزئية لبيئتها؛
 - يرتبط القرار في الاعتماد على الموارد الداخلية أو الخارجية، على الأخذ في الحسبان درجة المخاطرة، فكلما كانت درجة المخاطرة كبيرة كان تركيز المؤسسة على الموارد الخارجية.

الدراسة الرابعة: دراسة (CAROL GORELICK) بعنوان:

Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner, New York, 2005.

حيث تناولت التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، كما قدمت هذه الدراسة إطار نظرياً هدفت من خلاله إلى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي، وتقديم التعاريف المناسبة للتعلم التنظيمي وحالة الربط بين مفهوم التعلم التنظيمي وبناء نموذج للمؤسسة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يساهم في تكوين المؤسسة المتعلمة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً، وتحديد الإستراتيجيات الإدارية ثانياً، وهذه العمليات يتم من خلالها فهم ظروف وبيئة عمل المؤسسة، والتي تساهم في بناء نموذج المؤسسة المتعلمة.

8. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية؛ ولكي يكون أي بحث ذا قيمة؛ يجب أن يركز على دراسات وبحوث سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في:

- سُوِّدَت التنمية المستدامة كمتغير في الدراسة وسنعمد إلى معالجته من الناحية التفسيرية؛
- يتم التركيز على مستويات التعلم من مستوى فردي ومستوى جماعي ومستوى تنظيمي؛

- سنحدد لكل مستوى دلالات خاصة به مثل التعلم الفردي وما يقابله من الحلقة التعلم الأحادية والمستوى الجماعي وما يقابله من تغذية راجعة، وتشاركية المعرفة، أما المستوى التنظيمي وما يقبله من تعلم إستراتيجي.
- سنركز على التعلم كعملية، كنتيجة وكإستراتيجية.

9. تقسيمات البحث

سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة وثلاث فصول نظرية بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وسيتم التطرق في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية، الفرض الأساس والفرضيات الجزئية، أهداف الدراسة وأهميتها، دوافع إختيار الموضوع، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المتبع وتقسيماته.

ففي الفصل الأول سيتم التطرق إلى أسس نظرية حول التعلم، التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، أما في الفصل الثاني والذي يكون مرتبط بالمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة، أما في الفصل النظري الثالث والأخير سنهتم بالتعلم التنظيمي المستدام، وفي الجانب التطبيقي سيتم التطرق إلى دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" بـ تبسة.

الفصل الأول
أسس نظرية حول التعلم،
التعلم التنظيمي والمؤسسة
المتعلمة

تمهيد:

إن التطورات التي حدثت في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية أدت إلى بروز مضامين وتحديات، أوجبت عليها إعادة النظر في سياساتها وإستراتيجياتها، ونقلت توجهاتها من التركيز على المهمة إلى التركيز على الزبون فالعامل. وتيقن المؤسسة أن السبيل الوحيد في ظل هذه البيئة شديدة التعقيد هو إتباع إستراتيجية للتعلم. كما دلت التجارب والدراسات على أن حقل إدارة الأعمال قد تعامل مع مفهوم التعلم (مبادئ، نظريات وعناصر) وأستخدمه في حل المشكلات المتعلقة بالإنتاجية والأداء والميزة التنافسية، وحيث كانت لدراسات الوقت والحركة للمواقف الإدارية المختلفة وللمواقف التي يمر بها الفرد الأثر الواضح في الوقوف على التغييرات والتطورات والسلوكيات الجديدة.

لذلك ومع بروز معطيات جديدة في الخبرة الإدارية، والتي غيرت بدورها من النظرة في التعامل مع الأفراد من أجراء إلى شركاء ثم إلى عمال معرفة، وفي ظل المتغيرات المتعاضمة في البيئة الخارجية (منافس، زبون، أطراف أصحاب مصلحة)؛ ولتتكيف المؤسسة مع الأوضاع الجديدة، كان من الواجب عليها إيجاد وتكوين وبناء نموذج يسمح بتعريف وتطبيق عملية التعلم التنظيمي في إطار ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية :

المبحث الأول: أساسيات حول التعلم؛

المبحث الثاني: مضامين التعلم التنظيمي؛

المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسة المتعلمة.

المبحث الأول: أساسيات حول التعلم

للتعلم دور حيوي في تحديد سلوك الأفراد العاملين، من خلال التجارب والخبرات التي قاموا بها، والتي كونت لديهم قدراً كبيراً من المعارف والكفاءات، حيث سيركز هذا المبحث على مفهوم التعلم من حيث ماهيته مكوناته وأساليبه وعناصره.

المطلب الأول: عملية التعلم، المفهوم، المكونات والنظريات

إن مفهوم التعلم قد نشأ أساساً في علم النفس، ثم إنتقل إلى باقي العلوم الأخرى، حيث تطور مفهومه وفق نظريات وأسس نظيرية مهدت لتبلوره ووصوله إلى المراحل الحالية.

الفرع الأول: مفهوم التعلم

اختلف الباحثون في آرائهم وتوجهاتهم حول عملية التعلم، فمنهم من يقول أن عملية التعلم ناتجة عن استجابة الأفراد لما يتعرضون له من مشيرات بيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، ومنهم أيضاً من يقول إن عملية التعلم ما هي إلا نتاج عملية إدراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد¹.

1. تعريف التعلم

لا يوجد هناك اتفاق على وجود تعريف موحد للتعلم، فالبعض يركز عليه كعملية، والبعض الآخر ينظر إليه من خلال النتائج، والبعض الآخر يفرق بينه وبين استيعاب المعلومات، وبناء عليه يمكن ذكر مجموعة من التعاريف ذات الصلة بالتعلم، وذلك من أجل توضيح الصورة أكثر وإزالة الغموض.

- يشير علماء السلوك إن المقصود بالتعلم هو "اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات إجتماعية"²؛
- كما عرف قاموس كامبريدج "cambridge dictionary" التعلم على أنه إكتساب المعرفة أو المهارة في مجال معين؛ حيث يركز هذا التعريف على نتائج التعلم وليس على عملية التعلم³؛
- أما (Thorndike) يعرف التعلم بقوله " أنه سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان"، وهنا يجدر بنا أن نميز بين التقدم أو إستمرار التحسن⁴؛

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 139.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.

³ Kate Wodford, Guy Jackson, **cambridge advanced learner's dictionary**, Cambridge university press, 2003. Available at: dictionary. Cambridge.org

⁴ مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983، ص 8.

- أما (Peter Senge) يفرق بين التعلم واستيعاب المعلومات، حيث يرى أن استيعاب المعلومات له صلة ضعيفة بالتعلم الحقيقي حيث يقول: "إننا نعيد أنفسنا من خلال التعلم، ونصبح قادرين على فعل شيء لم نستطع فعله من قبل، ومن خلال التعلم نحن نوسع قدرتنا على الابداع وعلى أن نكون جزء من عملية التجديد"¹؛
- كما يعرف عبد الحليم محمود وآخرون التعلم بأنه "العملية التي بمقتضاها ينمو أحد الأنشطة أو يتغير من خلال الاستجابة لعدة مواقف بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو المرض"²؛
- وورد في تعريف آخر يرى أن التعلم هو التغير المتواصل والنسي في سلوك الفرد اعتماداً على حصيلة خبراته المتراكمة، في هذا التعريف نميز بين نوعين من التغير الأول يحصل نتيجة النمو والتطور والتنشئة الطبيعية التي يمر بها الفرد، حيث أن مثل هذا التغير يأخذ مجاله كنتيجة للعلاقات والظروف غير الرسمية التي يمر بها الكائن الحي والتغير الثاني هو نتيجة للجهود الرسمية التي يبذلها المجتمع³؛
- كما يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، وبصفة عامة يؤثر التعلم في سلوك الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه⁴؛
- ويعرف (Fleet) التعلم بأنه: عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي أو دائم، يؤدي إلى حدوث تكرار سلوك معين للأفراد⁵، فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني عند الفرد، من خلال توجيهه ضمن أطر محددة بعوامل وراثية أو مكتسبة؛
- مما تقدم يمكن تعريف التعلم بأنه عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية، بغية إحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه، فعملية التعلم تحدد التغيرات السلوكية التي تحصل للفرد نتيجة مروره بالخبرة والتجربة، وما يحصل عليه من أمور مكتسبة مضافة إلى تلك التي يحصل عليها بالوراثة.
- بناءً على ما سبق نشخص أربع نقاط تركز عليها التعريفات المتعلقة بالتعلم⁶:
- أن التعلم يتضمن التغيير في السلوك وهذا التغيير بالضرورة يجب أن يكون باتجاه تحسين السلوك؛

¹ جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 152.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 138.

³ جنيفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص 153.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 36.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 36.

⁶ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 122.

- أن التغيير في السلوك يكون في حالة دائمة نسبياً حتى يمكن اعتباره تعلم؛
- ضرورة توفر شكل من أشكال الخبرة والتجربة المضافة للفرد حتى يمكن للتعلم أن يتحقق؛
- ضرورة ملازمة التجربة والخبرة لحالة التدعيم حتى يتحقق ويتعزز التعلم.

2. خصائص التعلم

نلاحظ من خلال التعريف الذي نقدمه الجوانب التالية:¹

- أنه عملية متكاملة وشاملة؛
- أن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة؛
- إن التعلم هو عملية تفاعل من تنافذية وإجتماعية وهو بذلك متجاوز للعمل الإداري الذي يركز على الوصاية كما في التدريب مدخل "المشرف- العامل"؛
- إن التحفيز الأكثر أهمية في هذا التفاعل يتمثل في الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة؛
- إن التعلم يتجاوز التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة، إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل كامل؛
- إن التعلم لا بد أن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال.

3. الفرق بين التعلم والتطور

يوجد اختلاف بين التعلم كمصطلح وكممارسة، وذلك نتيجة للتطور في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة حيث يرى (Peddler) أن التعلم كنوع من الاهتمام بزيادة المعرفة أو درجة أعلى، أما التطور يهتم أكثر باختلاف الحالة أو الوظيفة.²

الفرع الثاني: عملية التعلم والمشاكل المرتبطة بها

لعملية التعلم كنمط أو نموذج عدة مكونات مرتبطة بالجانب السلوكي للفرد ومختلف العوامل الدافعة، كما ترتبط بها عدة مشاكل وتصادفها عدة معوقات.

1. عملية التعلم

يمكن وصف مرحلة عملية التعلم كما يلي:³

- أولاً يمر الكائن الحي بتجربة لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 37.

² مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 193.

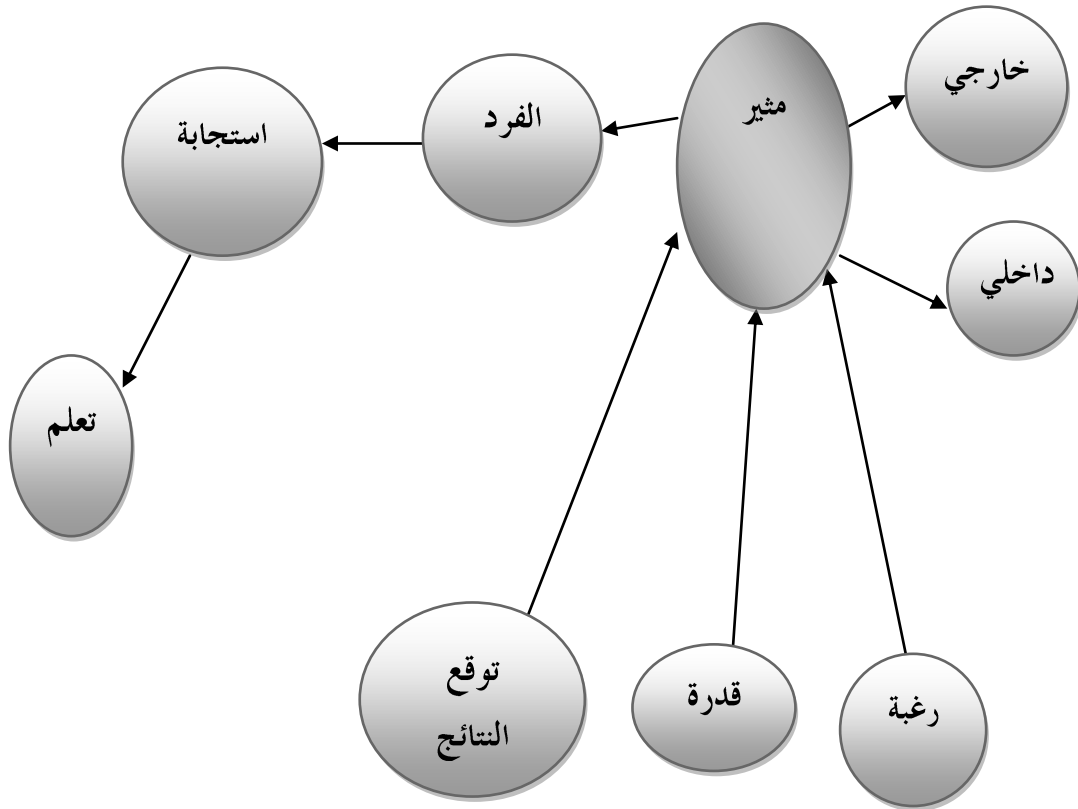
³ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 65-66.

- ثانياً يدرك أبعاد هذا الموقف الجديد، ويتعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصة الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب المضار التي لا يفضل حدوثها؛
- في الأخير يستشف ضرورة تعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً.

كما توجد عدة متطلبات تحدد الإطار الفكري للتعلم وهي:¹

- أن يكون هناك مشير؛
 - ينبغي توافر الرغبة لتغيير السلوك، وتوافر القدرة والإمكانية على تكوين مدركات جديدة؛
 - يحدث التعلم عندما تحصل استجابة الفرد للمؤثر الخارجي بعد تلقي المعلومات المناسبة؛
 - حدوث حالة التطابق الأولي بين التوقع والنتائج المراد بلوغها.
- والشكل الموالي يصور لنا مجرى عملية التعلم.

شكل رقم (1-1): مجرى عملية التعلم



المصدر: شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،

2010، ص 124.

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 123.

من خلال الشكل والذي يوضح مجرى عملية التعلم والتي تتم وفق العلاقة "مثير- إستجابة- تصرف- خبرة- تعلم" فمن خلال هذا التخطيط الذي يوضع مجموعة الممكّنات التي لدى الفرد، والتي تتحكم في سلوكه من رغبة مقدرة ومن تركيز على النتائج، كذلك يبين مجموعة من المؤثرات التي مصدرها البيئة الخارجية أو التنظيم فالتعلم من خلال هذا الشكل يمثل عملية إستجابة الفرد نتيجة لتعرضه لعدد من المؤثرات، وما لديه من قدرات ورغبة وحوافز أي بيئة ملائمة لحدوث عملية التعلم.

2. مشاكل مرتبطة بعملية التعلم

يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- يكون المتعلمون غير متأكدين من السلوكيات الجديدة التي يفترض بهم أن يتعلموها، وجود مشكلة من يقرر النتائج المنشودة هل هو المتعلم أم المدرب؛
- من الممكن أن يحدث خلط بين انعدام الأداء وانعدام المقدرة وبالتالي الحاجة إلى التعلم، ففي بعض الأحيان يكون الإحجام أو رفض استخدام ما تم تعلمه بالفعل؛ وفي هذه الحالة يوجد متطلب تعلم مختلف تماماً وهو تعلم استخدام القدرات الموجودة؛
- في أحيان كثيرة لا يدرك الفرد أنه تعلم؛
- يفترض التعلم مسبقاً حدوث تغييرات مستديمة في السلوك؛
- عدم الرغبة في التعلم.

الفرع الثاني: نظريات التعلم

تعددت وتطورت النظريات والكتابات التي ارتبطت بالتعلم ففي الثمانينات قال (Garratt): "لقد أصبح التعلم سلعة المؤسسة الرئيسية القابلة للتطوير والمتاجرة"².

حيث يمكن ادراج أهم النظريات التي إهتمت بالتعلم فيما يلي:³

1. **الإشراط الكلاسيكي:** في تجارب إيفان بافلوف (Ivan Pavlov) سنة 1927، والتي أجراها على الكلاب أستخدم جرساً لإثارة إفراز اللعاب، وكان التعلم في هذه التجارب مبنياً على قدرة ربط صوت الجرس بالطعام وحيث ركز على التعلم من المثيرات أو المنبهات، وتحديد الاستجابة؛
2. **الإشراط الإجرائي:** هذه النظرية اعتبرت أن التعلم أكثر فاعلية من العلاقة بين المنبه والاستجابة، وحيث أكد (Skinner) على تعلم السلوكيات التي لا تكون غريزية وتلقائية، ولكنها ذات أساس اجتماعي وبيئي وكما

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 39.

² جينفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص 152.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 68-70.

ركز على دور المتعلم وبيئة التعلم، وأن السلوك لا يمكن النظر له على أنه يترتب ببساطة على وجود أو تطبيق المثبرات، بل كذلك يعكس الهيكل أو البناء الدافعي المعقد الخاص بالفرد، وجهود أي مؤثر خارجي على إدراك الفرد لعالمه. ويمكن تمثيل الإشارات الإجرائي كعملية تعلم مبنية على علاقة (مثير- استجابة- تعزيز) للحفاظ على إستمرارية السلوك، ومنه حدد (Skinner) ثلاث فئات عريضة للتعزيز:

1.2. المعززات الإيجابية: تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال منح المكافآت الرمزية "الإشادة، الثناء"، أو المادية "زيادة الأجر، عمل أفضل"؛

2.2. المعززات السلبية: تقوي هذه المعززات السلوكيات التي ينتج عنها إزالتها أو تحاشيها؛

3.2. المعززات العقابية: تضعف هذه المعززات السلوك الناتج عن استخدامها.

أما بالنسبة للتعلم الإداري فقد حدد العلماء ووضعوا نظريات، قصد شرح عملية التعلم. وانقسمت توجهاتهم حول ثلاث نظريات هي:¹

1. النظرية الواقعية: بافتراض أن الذهن الإنساني يستقبل كل معارفه من الواقع، ومن خلال هذا المنطلق يدلل أصحاب هذه النظرية على صحة نظريتهم بالإختلاف الموجود بين الأفراد في المعارف، إعتقاد على اختلاف البيئات التي يعيشون فيها، وينبغي التركيز على عامل الخبرة، وطبقا لهذه النظرية فإن التدريب النظري لا تكون له نتائج ايجابية دون ممارسة واقعية؛

2. النظرية المثالية: تخالف النظرية السابقة وترى أن الذهن هو الذي يشكل الواقع كما يريد، وطبقا لهذه النظرية فإن التدريب النظري تكون له نتائج إيجابية هامة، ويرى أصحابها أن ذوي الشهادات يستطيعون أداء المهام أفضل من أصحاب الخبرة؛

3. النظرية البنائية لـ (Piajet): يرى (Jean Piajet) * أن النظرية الواقعية تخطئ في افتراض أن الذهن ورقة بيضاء فارغة تنتظر أن يملأها الواقع بالمعرفة، كذلك تخطئ النظرية المثالية في افتراضها أن الواقع له دور سلبي بالنسبة للذهن الذي يملك القدرة على تشكيل الواقع كما يريد. فيرى (Piajet) أن للواقع دور كبير وإيجابي على تعليم الذهن، والذهن قادر على بناء وتنظيم المعلومات التي يستقبلها من الواقع، ومن هنا اختار مصطلح البنائية وأطلقه على نظريته.

¹ جان بياجيه، التعلم الإداري بالعاب ليجو الجادة: منهجية جديدة في التدريب والتنفيذ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 261، 2003، ص 3.

(*) يرى (Jean Piajet) انه يحدث الارتباك عند شخص عندما يلاحظ شيئا ما يخالف ما يتوقعه ذهنه، ويتكرر الظاهرة يهتز البناء النظري في ذهن الشخص ويبدأ في تفكيكه وإعادة تركيبه مرة أخرى ولا بد أن تصحب ذلك تجربة واقعية يجربها الشخص بنفسه.

منه فإن تعدد النظريات وإختلاف التصورات حول ظاهرة التعلم، دلالة واضحة على أهمية التعلم في حقل إدارة الأعمال.

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر التعلم وعوامله الدافعة

عملية التعلم لا تنحصر في جوانبها النفسية، وأنها نمط عابر بل عملية مخططة لها مبادئها وعناصرها وعواملها الدافعة.

الفرع الأول: المبادئ

هناك نوعان من المبادئ وهما:¹

1. المبادئ النفسية

من بين المبادئ النفسية للتعلم نجد:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم؛
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول، القدرات العقلية والاتجاهات، القيم والعادات؛
- يعتبر التعلم عملية مشتركة ما بين المتعلم والمعلم، ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي؛
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوزها إلى المهارات الإجتماعية المختلفة.

2. المبادئ التنظيمية

هناك مجموعة من المبادئ والإعتبرات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم وهي:

- يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من أجل إنجاح عملية التدريب؛
- أن يكون التعلم أو التدريب مؤسسياً ومخططاً وفق الحاجات والأهداف؛
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاح عملية التعلم؛
- يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين؛
- ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حيث يكون لهم دور إيجابي في التعلم؛
- ضرورة التركيز على أي مستوى في السلم التنظيمي يكون التعلم.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 142.

الفرع الثاني: عناصر التعلم

بالرغم من اختلاف وجهات النظر الموجودة في نظريات التعلم، إلا أنه هناك إتفاقا عاما على ضرورة توفر أربعة عناصر لحدوث التعلم وهي:¹

1. الدوافع: يعتبر مفهوم الدوافع عنصراً رئيسياً وهاماً لحدوث التعلم، وتعتمد الدوافع على الحاجات والأهداف للأفراد وتعمل كمحرك لسلوكهم حيث تتشكل من عوامل داخلية غير مشبعة حول مثير ما مثل حالة الحرمان التي يعيشها الفرد إتجاه شيء معين؛

2. المنبهات (الإيجاءات): تعتبر المنبهات الموجه الرئيسي لدوافع الأفراد، إذ يتعرض الأفراد لمنبهات ومثيرات وإيجاءات عديدة من خلال البيئة التي يعيشون فيها، وتعمل هذه المنبهات على تهيئة الجو الملائم لحدوث الاستجابة السلوكية ولكي تستطيع المنبهات توجيه دوافع الأفراد يجب أن تتناسب مع توقعاتهم حتى تحدث الإستجابة المطلوبة؛

3. الإستجابة: كيف يكون للأفراد ردة فعل إتجاه شيء معين؟ وحيث أن الأسلوب أو الطريقة التي يسلكها الفرد تجاه دافع معين تشكل إستجابته الفعلية، وبمجرد الإستجابة فإن الفرد سيتعلم، إذن الإستجابة هي تصرف وسلوك الفرد الناتج عن المنبه، وبالتالي هناك ارتباط ما بين المنبه والإستجابة، فإذا حدث مثير ما في بيئة معينة فإنه سيصبح من المحتمل أن يتبعه إستجابة، وقد تكون الإستجابة شفوية أو كتابية أو حركية؛

4. التدعيم: إن عملية التدعيم تعمل على زيادة احتمال حدوث إستجابة معينة في المستقبل نتيجة لعدة منبهات والتدعيم عبارة عن الأشياء أو الأحداث التي تساعد على الزيادة أو الإبقاء على قوة الإستجابة، ويعتبر مفهوم التدعيم من أهم المفاهيم السلوكية، ويشير إلى نتائج مقوية للسلوك. حيث يمكن التمييز بين أربعة أساليب من التدعيم يستعملها الإداريون للتأثير في سلوك مرؤوسيههم وإحداث التعلم لديهم وهي:²

● **التدعيم الإيجابي:** وهو عبارة عن مثير ينجم عنه زيادة في تكرار الاستجابات المرغوب فيها، فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية؛

● **التدعيم السلبي أو التجنب:** ويشير هذا المفهوم إلى تقوية السلوك المرغوب فيه والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، وهو عبارة عن مثير إذا توقف تقديمه للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد، فالطالب الذي يحضر دائما

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 78-80.

² نفس المرجع السابق، ص ص 82-83.

متأخرا إلى المحاضرة ويلقى اللوم والإنتقاد من المدرس فانه يأخذ بالحضور في الموعد المحدد حتى يوقف ذلك اللوم ويتجنب تلك الإنتقادات؛

- **الإحقاد أو الإطفاء:** وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من تكرارها، فان لم تُعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود؛
- **العقاب:** ينتج عن العقاب إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مُثير لا يحبه الفرد فالموظف الذي يغادر عمله قبل إنتهاء وقت العمل الرسمي فان رئيسه سيعاقبه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه، وقد يكون العقاب ماديا أو معنويا، ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه.

الفرع الثالث: العوامل الدافعة للتعلم

هناك جملة من العوامل لها دور في فعالية عملية التعلم والتي تكون الدعامة الأساسية لتوجيه سلوك الفرد منها:¹

1. **القدرة الذاتية أو الفطرية على التعلم:** حيث لا تصبح أهداف التعلم ذات معنى إلا إذا عكست قدرة الأفراد على التعلم، ولا يتوفر للأفراد الدافع للتعلم إلا إذا كان هناك شعور ما بقدرتهم على التعلم؛
2. **الخوف من الفشل:** إن الإخفاق يكون فرصة مفيدة للتعلم إذا تم التعامل معه بشكل إيجابي، كما يقول (كنفوشوس): « لا يكمن سر مجدنا في عدم الإخفاق أبدا؛ بل أننا ننهض كلما سقطنا»؛
3. **النتائج المتوقعة للتعلم:** من خلال تحسين الأداء، الرضا الوظيفي، زيادة الأجر، الحصول على ترقية؛
4. **سلوك الأفراد القائمين:** من خلال قيامهم بالتخطيط والتنفيذ لمختلف عمليات التعلم.

المطلب الثالث: هرمية وأساليب التعلم ودورة التعلم (KOLB)

إن حدوث عملية التعلم أمر في غاية التعقيد، فالتعلم لم يعد عملية بسيطة أساسها استقبال كم من المعلومات والمهارات والمعارف باعتماد طرق تقليدية؛ وإنما ابعده من ذلك فالتعلم عملية تتم وفق نسق معين ولها أساليب وضوابط تحكمها وأهداف ونتائج تتحدد وفقها السلوكيات، وتتم وفق هيراركية معينة، وخاصة لأن عملية التعلم مرتبطة بكائن حي له ميوله ورغباته وثقافة خاصة به.

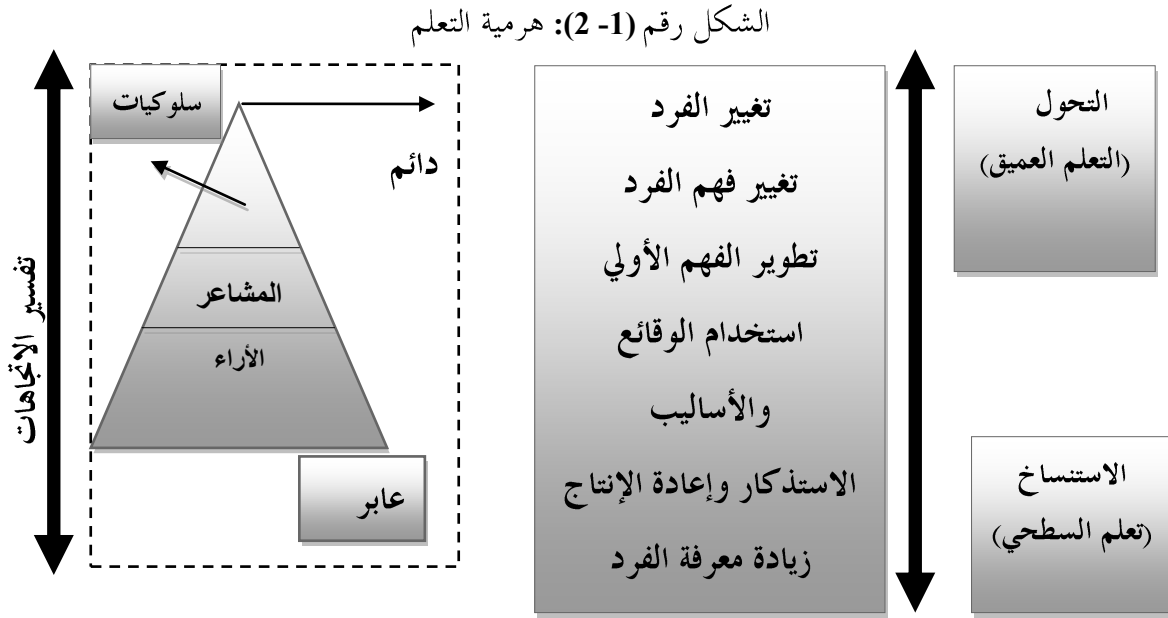
الفرع الأول: هرمية التعلم

إن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة، إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم. ولا بد من التأكيد على أن هناك هرمية للتعلم تبدأ من التعلم السطحي الاستنساخي الذي يبدأ بزيادة معرفة

¹ جينفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 167-168.

التذكر ثم الاستذكار وإعادة الإنتاج ثم استخدام الحقائق والإجراءات وصولاً إلى تكوين الفهم الخاص للفرد
جاء التعلم العميق ثم التغيير السلوكي للفرد؛ وهذا يعني أن هذه الهرمية تترافق مع هرمية مستوى وعمق التغيير
من الآراء إلى السلوكيات!

والشكل رقم (2-1): يوضح هرمية التعلم.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق
للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

يمر الفرد بعدة مراحل ليصل إلى مرحلة التعلم، والتي هي عبارة عن تغيير في الذهنية والرؤية للأشياء
وتفسيره للاتجاهات انطلاقاً من المشاعر والآراء، والتي تتجسد في سلوك ينتج من خلال عملية التحول من التعلم
الاستنساخي إلى التعلم العميق وفق قواعد وأسس معينة، ويصبح بمثابة ثقافة يكتسبها الفرد. وهذا ما هو موضح
في الشكل رقم (2-1) والمترجم في هرمية التعلم قاعدتها المشاعر والآراء والتصورات الأولية وهرمها هو بناء
نموذج للتعلم. ويتخذ الكائن الحي قراره بأحد الاحتمالات إما التمسك بسلوكه القديم أو تعديل سلوكه
بدرجات متفاوتة حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد وإحتمالات حصوله على منافع.

الفرع الثاني: أساليب التعلم

طور كل من (Honey and Mumford) طريقة لتصنيف أساليب التعلم حسب طبيعة كل فرد:²

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

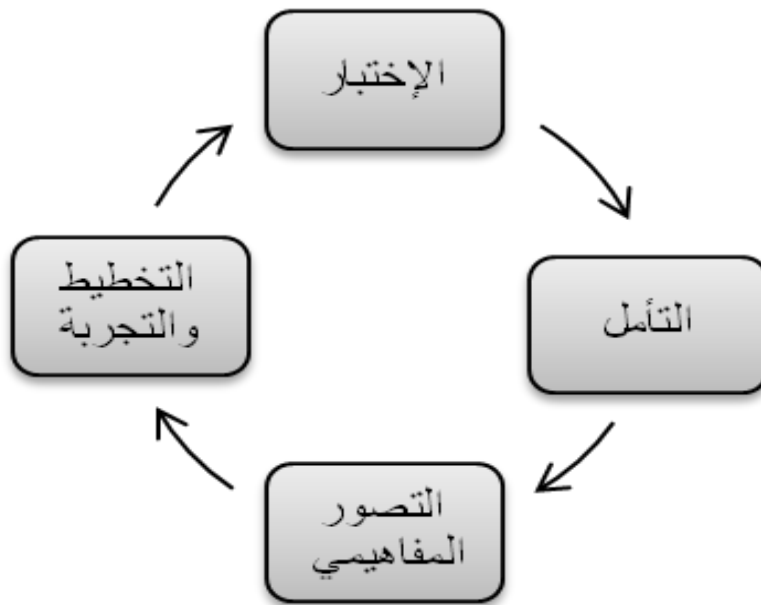
² Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **human resource management**, seventh edition, Pearson Education Limited, London, 2008, p 412.

1. الناشطون: وهم اللذين يتعلمون عن طريق الانخراط في مهام مثل التدريبات العمل الجماعي وعمليات محاكاة العمل والعمل ذاته؛
2. المتأملون: ويتعلمون من خلال مراجعة واستعراض ما حدث من خلال الإنصات والملاحظة؛
3. المنظرون: ويتعلمون بواسطة التفكير في المفاهيم والنظريات؛
4. البرجماتيون: يتعلمون عندما يستطيعون رؤية صلة ما بين المعلومات الجديدة والواقع.

الفرع الثالث: دورة التعلم لـ (KOLB)

تعود فكرة أن التعلم عملية دورية تتميز بعدد من المراحل والأنشطة لـ (KOLB)، فالنسبة له يركز مفهوم دورة التعلم على وجود أربعة سلوكيات حاکمة يحتاج المتعلمون أنفسهم إلى ممارستها¹، ويمثل الشكل رقم: (2) أنموذجا مبسطا لدورة التعلم.

شكل رقم (3-1): دورة التعلم لـ (KOLB)



Source: Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **human resource management**, seventh edition, Pearson Education Limited, London, 2008, p 415.

من خلال الشكل تتطلب كل مرحلة من المتعلم الممارسة الفاعلة لنمط معين من السلوك يتصل بالمراحل الأربع للدورة من تأمل من خلال الحواس الخمسة إلى تكوين صورة ذهنية، حيث المرحتين الأوليتين تكونان في الجزء الباطني، ثم تأتي مرحلة التجريب من خلال إعداد تصاميم، معدلات، رسوم أو ما يطلق عليها تجسيد التصورات ومعرفتها، ولكن هذا غير كافي، ولكن يجب تنفيذ هذه الأنشطة من خلال المرحلة الاخيرة. وحيث تعزز هذه الدورة للتعلم من خلال ربط التفكير بالفعل أي كيفية التعلم.

¹ Derek Torrington, op. cit, pp 414-415.

المبحث الثاني: مضامين التعلم التنظيمي

ظهر في مجال الفكر الإداري تيار يروج لمفهوم التعلم التنظيمي ويتخذ منه أداة لتفسير ما يطرأ على المؤسسات من تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر. حيث يُعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المؤسسات وخاصة في القرن الحالي، واعتماده كسبيل يهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات وتحديد البدائل المتاحة للتحسين المستمر.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعلم التنظيمي من خلال إبراز ماهيته، أنماطه وأبعاده، أدواته وإستراتيجياته، وفي الأخير نعرض على التعلم التنظيمي والعولة.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يرى عدد متزايد من رجالات الأعمال العمليين أن القدرة على التعلم بشكل أسرع من المؤسسات المنافسة ربما يمثل الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة. وإن تيسير تعلم الأفراد وإكسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في عملية التعلم التنظيمي والسبيل للتنمية والإستثمار في رأس المال البشري وتحقيق قيمة مضافة.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما بعنوان التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المؤسسات أن تتعلم؟" ومنذ ذلك السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتوضيح التعلم في المؤسسات وإستكشاف أبعاده المختلفة¹.

1. تعريف التعلم التنظيمي

هناك اختلاف في وجهات النظر والآراء حول تعريف التعلم التنظيمي، ولكن هذا لا يمنعنا من ذكر بعض التعاريف ذات الصلة:

- عرّف (G.Koenig) التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لإكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون أقل أو أكثر عمق، أو أقل أو أكثر إستدامة، حيث تُحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات، أو في الوضعيات نفسها"²؛

¹ David Cayla, *l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige*, these de doctorat en sciences economiques, L'universite De Paris I Pantheon, Sorbonne, 2007, p 21.

² Ahmed bounfour, *le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, paris, 1998, p 182.

- أشارا (Crozier & Friedberge) إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي يحدد العملية المتشكلة من (التجربة- الخطأ) لمعايير سلوكية جديدة، والمكونة للنظام الجديد¹؛
- عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم هيكلة الظروف الداخلية لإستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها في المؤسسة"²؛
- عُرف أيضا التعلم التنظيمي على أنه "عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل"³.
- إذن ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف للتعلم التنظيمي وهو عملية تتركز في الأساس على إكتساب أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها أنماط سلوكية جديدة ومغايرة للتي كانت في السابق؛ وكذلك تأثيرها على نتائج المحققة من خلال تحقيق قيمة مضافة وزيادة العوائد، كما ينتج عنها تغييرات على مستوى المناخ الداخلي والخارجي للعمل المؤسسي ، وكما توفر البيئة الإدارية المساعدة في وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ، وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تسيير عملية التعلم التنظيمي.

2. السمات الأساسية للتعلم التنظيمي

هناك عدة خصائص ومميزات تتسم بها عملية التعلم التنظيمي والتي يمكن إدراجها كالتالي:⁴

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل؛
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا وتفاعليا وليس انفراديا سلبيا؛
- يتعلم الأفراد العاملين من القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون وهذا هو الأهم من المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة، والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة.

3. أهمية التعلم التنظيمي

- أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية حيث حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي وفقا إلى ما طرحه (Peter Seng) بالآتي:⁵
- إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها؛

¹ Ahmed bounfour, op cit, p 184.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 395.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 267.

⁴ عامر حضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 206.

⁵ نفس المرجع سابق، ص ص 100-101.

- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما، وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقا أمامها؛
- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء أكان إيجابيا أو سلبيا؛
- اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية، فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي؛
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، وبعكسه فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية أكبر؛
- التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة، هنا سيتم التركيز على التحسين المستمر وتحقيق سلاسل من المزايا التنافسية؛
- القدرة على التكيف في ظل المتغيرات المتعاضمة والمنافسة الشرسة لا تتم إلا من خلال تصحيح الانحرافات والاستفادة من الأخطاء، وزيادة درجة الانتباه في المؤسسة.

4. مكونات التعلم التنظيمي

حتى يتم فهم مكون التعلم التنظيمي يجب التفريق بين النتائج والعمليات:¹

1.4. النتائج: يعكس هذا المكون النظرة الديناميكية للبيئة، ويتم من خلاله تحديد التغيير السلوكي الذي يفترض أن يحدثه التعلم داخل المؤسسة، ويكون إما من خلال التعلم الرأسي أو العمودي، فالنوع الأول من خلال تعلم أداء الأشياء بصورة جيدة، وأيضا تعلم كيفية أداء ما يستطيعه شخص ولكن بشكل أفضل أو وفقا لمعايير أعلى والنوع الثاني هو تعلم أفقي من خلال تعلم كيفية أداء شيء بطريقة مختلفة، وذلك من خلال توسيع القدرات واكتساب معارف في مجالات جديدة، وتجدر الإشارة إلى أن كلا النوعين السابقين أي الرأسي والأفقي يدعمان الأداء الوظيفي وينبغي تحديد التركيز النسبي على أحدهما لما في ذلك من تأثيرات على تصميم ومحتوى أنشطة التعلم، ويرتبط هذا المكون بدرجة كبيرة بتحسين الأداء من خلال اعتماد عدة مؤشرات للتحسين منها زمن عمليات التحسين، دورة حياة المنتج وغيرها.

حيث أن عملية إيجاد حل لمشكلة أو معالجة قضية معينة تمثل النتيجة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وهذه النتيجة لا تتوقف عند البحث عن حلول ضمن الأطر المحددة والقواعد والأسس؛ بل حتى عن طريق تغيير

¹ جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سابق، ص 154

الفرضيات الأساسية؛ وهذا لأن طريقة تفكيرنا محددة بقيود وحدود، وكما يقال "نحن لا نستطيع دراسة مشاكلنا باستعمال نمط تفكير وحيد ومثالي والذي قمنا نحن أنفسنا بإنتاجه"¹.

كما يرى أيضا البروفيسور (w. Edward Deming)* أن أسلوب التسيير يركز في الأساس على النتائج وهذا الأخير ساهم في تسهيل دراسة وإيجاد الحلول لمختلف المسائل والقضايا"².

2.4. العمليات: يطلق على هذا المكون أيضا منهج التعلم أو طرق التعلم، وذلك للإشارة إلى الكيفية التي يتم بها التعلم وتتطلب المعرفة الدقيقة للعمليات الداخلية التي يقوم بها العقل البشري من إستيعاب، تخزين، رد فعل. وكذلك التغيرات في الذاكرة والإدراك والإبداع والقوى التحليلية التي تؤدي إلى التعلم.

ومن أجل تحليل مختلف مكونات التعلم التنظيمي الممكنة إقترح (Frédéric Leroy) الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مكونات التعلم التنظيمي

التعلم من الشركاء	التعلم الذاتي	التعلم من البيئة	
التحالفات، الاندماج نقل التكنولوجيا، الزبائن، الموردين.	التجارب، الابتكار الأخطاء الماضية	البيئة الاقتصادية التكنولوجية، المنافسين.	مصدر التعلم
التميز التنظيمي الكفاءات "فجوة معرفية".	التكرار، خلل وظيفي عدم وجود بيئة مشجعة للإبتكار.	التغيير في البيئة، الأداء الضعيف.	معوقات التعلم

Source: Yvon Pesqueux, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle**, LIPSOR Working Papers, Paris, 2004, p14.

من خلال الجدول وحيث أن مكونات التعلم التنظيمي تنحصر في مصادر ومعوقات عملية التعلم وربطها بطبيعة عملية التعلم من تعلم من البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، ومن خلال المنافسة وما يرتبط بها من عوائق في الأداء وإدارة التغيير، فتعلم ذاتي بالإعتماد على موارد المؤسسة الذاتية من خلال التجارب والابتكارات والاستفادة من الأخطاء، وما يرتبط بها من معوقات تتمثل في الروتين، بيئة غير مشجعة للأفكار الجديدة، وفي

¹ H. Thomas Johnson, traduit à l'anglais par Pierre - Yves Mutel, **de la méthode MBM: pour un management de la performance durable**, édition d'organisation, Paris, 2002, pp 86-87.

² H. Thomas Johnson, op cit, p 86.

(*) W. Edward Deming vue que: « ce style de management base sur les résultats ne fait qu'aggraver la situation ».

الأخير تعلم من إقامة شراكة وتحالفات وما يرتبط بها من معوقات تتمثل في غياب الكفاءة، عوامل التميز وغيرها.

وكذلك إقترح (Frédéric Leroy) مصفوفة للتعلم محددة لعدة مكونات كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): مصفوفة التعلم

التعلم المتجانس	التعلم غير متجانس	
الابتكار، تحسين العمليات، التجارب، المؤسسة المتعلمة	اليقظة الإستراتيجية، البحث عن شراكة (اتحاد شركات، تحالفات، الاندماج)	التعلم الايجابي
أثر الخبرة، الروتين " تكرر العمليات".	التعديل من خلال ردة الفعل تجاه البيئة	التعلم السلبي

Source: Yvon Pesqueux, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle*, LIPSOR Working Papers, Paris, 2004, p14.

من خلال الجدول رقم (2-1) والمبين لمصفوفة التعلم وذلك بالتركيز على النموذج المتجانس والغير متجانس للتعلم، والذي أحيانا يكون إيجابيا وفي عمليات أخرى يكون سلبيا، فالنسبة للتعلم التكيفي فهو مرتبط بنمط التعلم غير المتجانس وهو تعلم سلبي، في حين اليقظة الإستراتيجية ترتبط بنمط التعلم الإيجابي، أما أثر الخبرة يرتبط بنموذج التعلم المتجانس وهو تعلم سلبي في حين الابتكار وتحسين العمليات يرتبط بنمط التعلم الإيجابي.

الفرع الثاني: العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم التنظيمي

من أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى الإهتمام بالتعلم نشير إلى ما يلي:¹

1. المنافسة الجديدة: لقد كانت المنافسة حتى إلى النصف الأول من القرن العشرين منافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم والخبرات والقدرات والتكنولوجيا، فهي تعتمد على نفس القاعدة التكنولوجية، وتكلم نفس اللغة، ومديروها يدرسون في نفس الكليات والمعاهد ويتلقون الإستشارات من نفس المؤسسات الإستشارية، لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ المؤسسة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بجدران التخصص، وتكون المحافظة من خلال تحديد القسم المعني الذي لا يجوز الإحتكاك به أو التحدث معه لكي لا تتسرب المعلومات إلى بقية أقسام المؤسسة، ومن ثمة خارجها. ولكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم ومن أقاليم متعددة خلافاً للإقليم الواحد، ومن دول وليس من دولة

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 254-256.

واحدة ومن بيئات وتقاليد مختلفة ومن أساليب وطرق تفكير ومن خلال ممارسات أي إقليم أو بيئة أخرى لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والإيجابية في النظرة والإستعداد العالي للأخذ به سواء كان داخل المؤسسة من الأقسام أو الإدارات الأخرى، ومن مؤسسات أخرى من نفس الصناعة أو في صناعات أخرى في نفس البلد ومن مؤسسات أخرى في خارج البلد والإقليم.

2. الرؤية الخلاقة للتعلم: خلافا للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى "**first mover**"، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكاري، وهذا ما تحدث عنه (**P.Drucker**) فيما أسماه بالتقليد الأبتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، وما أطلق عليه (**Tom.Peters**) بالسطر الخلاق. وثانياً لأن الإبتكار مهما كان جذريا عظيماً أو تحسناً تدريجياً صغيراً، فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقية في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل المؤسسة، ووفق هذا المنحى وجب على المؤسسات الإهتمام بالتعلم وإعتباره من الأولويات الاستراتيجية.

3. إعادة إكتشاف العجلة: إن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلة بل هي التجربة التي لا يتم التعلم منها ونتيجة لعدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سؤنها وفشلها لهذا فإن المؤسسات قد وعت الدرس جيداً في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي، إنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة إكتشاف العجلة أو ما أشار إليه (**David.Garvin**). بمراجعة سانتاينا "**Santayana Reviews**" نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينا الذي صاغ عبارته الشهيرة التي مفادها: "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته". لهذا كله فإن المؤسسات التي عانت من عرض لـ "لم يبتكر هنا"، أصبحت الآن تولي إهتمام أكبر لخبرات ومهارات التعلم والإستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات.

4. سرعة التطور: لا شك في أننا نعيش منذ عقود وأزمة درجات ومراحل متفاوتة ومتميزة للتطور، ونستهلها فيما أطلق عليه في البداية ظاهرة إنفجار المنتجات "**products explosion**"، وفيما بعد دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، واليوم فالتركيز منصب على بعد المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع؛ ففي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة من جهة أخرى، وحيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الإقتباس والإستنساخ للتجارب المعرفية

أسرع من الاقتباس المادي، فالإنترنت جعلت التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم وبين الشركات يتم بسرعة شديدة السرعة، ومن ناحية أخرى فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات من أجل إدامة وإستمرارية المؤسسات. ولهذا كله فإن المؤسسات التي أصبحت أكثر تقبلاً وأسرع من ناحية الإستجابة للتجارب والمشروعات الجديدة، وتتقبل الفشل كما تتقبل النجاح أصبحت الآن أكثر إهتماماً بدروس التعلم والمعرفة، وهذه الدروس لا بد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة. وهذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول المؤسسات بشكل متزايد الى مؤسسات التعلم.

الفرع الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي، التدريب، التغيير التنظيمي

هناك ارتباط وصلة وثيقة بين التعلم التنظيمي والتدريب، ذلك إما لكون التدريب جزء من التعلم، أو لاعتبارات أخرى.

1. التعلم والتدريب

هناك رأي يقول إن خبرة التدريب سوف تعادل الموظفين المشاركين فيه ويمثل هذا الرأي الإعتقاد التقليدي السائد بشأن العلاقة بين التعلم والتدريب، ومنه:¹

● التعلم هو النتيجة المنشودة للتدريب، أحياناً كثيرة يضم البرنامج التدريبي مشاركين موجودين فيه لأسباب خاطئة فهم إما يملكون بالفعل القدرات التي يفترض أن يكسبهم إياها البرنامج التدريبي أو يجدون خبرة التعلم باعثة على الملل؛

● تعلم المؤسسات هو بغرض تنمية الرأس المال الفكري والقدرة الأساسية للمؤسسة المعتمد على الموارد؛

● افتراض أن التدريب سينتج عنه حتماً تحسن في الأداء أو تغير سلوكي، هذا مرده أن الشخص لا يعرف كيف يطبق التعلم المكتسب على وظيفته، لا يكون التعلم متصلاً بالوظيفة التي يشغلها الشخص حالياً تكون البيئة الوظيفية معادية للأساليب الجديدة في الأداء، قد لا يرغب الشخص في استخدام قدرته الجديدة.

2. التعلم والتغيير التنظيمي

إن التغيير من منظور عام يمكن إعتباره خاصية مميزة للحياة التنظيمية، ويمكن أن يمثل فرصة أو تهديد ويُعد التعلم إحدى خصائص التغيير التنظيمي الفعال. وهناك نقطتين أساسيتين ينبغي إثارتهما، فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المؤسسة على التغيير:²

¹ ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، جامعة الموصل، 2004، ص ص 15-19.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 348.

- أولاً عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين التغيير في مجالات أخرى، ويؤدي الفشل في إدراك طبيعة التغيير في مجال معين إلى التغيير في مجالات أخرى. فمثلاً المؤسسة التي تريد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعاً فإنه لكي تكون فعالة فإن التغيير في هذا الهدف والإستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية، يتضمن بعضها لا مركزية القرارات أو استخدام المعيار الجغرافي لتقسيم؛
 - ثانياً تتطلب التغيير في الأهداف، الإستراتيجيات، التكنولوجيا، الهيكل، العمليات. وتصميم العمل في المؤسسة من شأنه أن يعطي اهتماماً للتغيرات في سلوك الأفراد، فعادة ما تكون تنمية المهارات والاتجاهات مفضلة، وقبل إحداث أي تغيير فمثلاً إدخال الحاسب الآلي في البنوك، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر الأفراد، ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفني الكافي والإتصال الواضح والمفتوح لتوضيح التغيير وللحد من التوتر والقلق.
- حيث يقترح (carnol) أربع مراحل متصلة بدورة عامة للتغيير التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي والذي يمثل مراحل التغيير التنظيمي.

جدول رقم (1-3): التعلم ومراحل التغيير التنظيمي

مرحلة التعلم	مرحلة التغيير	الأنشطة	العملية
التفكير	البدايات	التشخيص؛ العصف الذهني؛ التقويم؛	البدء
المعالجة	التركيز	التدريب؛ الاستقطاب؛ التحريب	بناء القدرات
الفعل	التطبيق المتتابع	مهارات جديدة؛ هياكل جديدة	إحداث التغيير و ضمان الإستمرارية
الإحساس	النشر	بناء الفرق؛ التغذية المرتدة	التقييم

المصدر: جينفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 250.

فالجداول رقم (1-3) الممثل للتعلم ومراحل التغيير التنظيمي مقسم إلى أربعة أجزاء الجزء الأول يجسد مراحل التعلم من (تفكير- معالجة- فعل- إحساس)، ومراحل التغيير من (الإستعداد للتغيير- التغيير- إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي مقاومة التغيير)، وكذلك الربط بين التعلم والتغيير من خلال عدة أنشطة من عصف ذهني، تدريب، بناء الفرق وغيرها، ومراعاة التعلم كعملية تحسین مستمر من تخطيط، تنفيذ، رقابة وتقييم.

المطلب الثاني: أبعاد وأنماط التعلم التنظيمي

باعتبار عملية التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة ولها عدة أبعاد تميزها، وكذلك تستهدف إستثمار الخبرات والتجارب الموجودة في ذاكرة المؤسسة.

الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

يمكن حصرها في الأبعاد التالية:¹

1. البعد الاستراتيجي، ويتضمن:

1.1. الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، كما تؤدي الرؤية إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم؛

2.1. متابعة المتغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة، والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛

3.1. إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية.

2. البعد التنظيمي، ويتضمن:

1.2. العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين أعضائه، كما يُثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل مع المشكلات والإستجابة للتغيرات؛

¹ آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 36، 2009، ص 55.

2.2. الهيكل التنظيمي المرن: إن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هي الهيكل المرن مثل الهيكل المصفوفي أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التحريب والإبتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدد أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الإعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل؛

3.2. إيجاد ونقل المعرفة إلى أنحاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر إكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وكذلك من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة، والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

3. البعد الثقافي، ويتضمن:

1.3. تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء؛

2.3. البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين؛

3.3. الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتعلم والتدريب غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي؛ بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة، لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

إقترح (G. Koenig) ثلاثة أنماط للتعلم، وهي:¹

1. التعلم الصفري: متعلق بالاستقبال البسيط للمعلومة المتأتية من البيئة الخارجية؛ فالمؤسسة في محتواها تسجل إشارات من البيئة الخارجية، دون أن تقوم بدمجها كعنصر تأثير في إرثها وثقافتها ودون أن يكون لها مفعول؛

¹ Ahmed Bounfour, op cit, p 18.

2. **التعلم المستوى الأول:** إدماج إمكانية تغيير الإجابات من خلال إطار لمجموعة من الخيارات معرفة مسبقا هذا المستوى من التعلم يمثل مكون ضعيف للإبتكار؛

3. **التعلم المستوى الثاني:** إدماج إمكانية تغيير عدد من البدائل المتاحة هذا المستوى ومنه تكوين هوامش ربح عالية جدا.

كما يقترح (C. Arggris) بأن تعلم المؤسسة يحدث بناء على شرطين، الأول عندما تحقق المؤسسة أهدافها والثانية عند تحديد وتصحيح عدم التوافق بين النتائج والنوايا، والمؤسسة هنا يتمثل دورها في توفير المناخ وإيجاد الظروف التي تسهل مثل هذا التعلم، حيث ميز (C. Arggris) بين التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بقوله أن المؤسسات تُعرف التعلم ذو الدائرة الفردية، أي ما تتوقع تحقيقه. طبقا لأهداف ومعايير ثم يقومون بمراقبة ومراجعة ما تم تحقيقه ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الضروري، في حين يحدث التعلم ثنائي عندما تكرر عملية المراقبة الإجراء لإعادة تحديد المتغيرات الفاعلة، ولكي تتوافق مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية¹.

وهناك نمط آخر من التعلم يدعى تعلم دويترو، وهو تعلم كيفية التعلم وهو يتضمن قول الأفراد في مؤسسة ما "دعونا ننظر للطريقة التي تجري بها الأمور هنا، ودعونا نرى إن باستطاعتنا إيجاد طريقة أفضل، أي أنه يتضمن ليس فقط رؤية الاتجاهات وتقرير أيها مهم، وأي المؤشرات يحتاج إلى مراقبة - هذا تعلم ثنائي الحلقة- بل يستلزم أيضا التأثير في البيئة التي توجد بها المؤسسة، والاتصاف بالقدرة على التوليد "générative"².

والشكل التالي يوضح دورة الحياة المزدوجة للتعلم.

¹ Barbat guillaume, et autrs, **P'innovation: clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle**, XVI ème conférence de projectique, Estia Bidart ,07-08 october 2010, France, pp 2-3.

² Barbat guillaume, op cit , p 4.

وتوضيح مفهوم التعلم نفسه وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في مؤسسات التعلم، وهذا يعني أن ما سنقدمه من تصنيف لأنماط التعلم له بعد وظيفي ليخدم في عملية فهم التعلم وإدارته.

الفرع الأول: تصنيفات التعلم التنظيمي

1. تصنيف (T.Kuhn): ميز في كتابه بعنوان (بنية الثورات العلمية) بين التعلم الإعتيادي والتعلم الإستثنائي حيث أن التعلم الإعتيادي هو الذي يسود في فترات الإستقرار التنظيمي ويدعم هذا الإستقرار في حين أن التعلم الإستثنائي "**learning high**" الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والإبتكارات الجذرية في المؤسسة، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تذيب الإستقرار وتغير المفاهيم والمبادئ القديمة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم، لهذا يتسارع التعلم الإستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والإضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة وهو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلموا بوتيرة النمو الآسي من تجاربهم الخاصة مثل أينشتاين (**A.Einstien**) في كشفه العلمي عن النسبية، وهو الذي ميز قبله (**Aleksender.Felming**)، في الإلتباه الخلاق الذكي إلى أن العفن عندما ينمو يضاعف من نشاط البكتيريا!¹

2. تصنيف (P. Senge)

حيث يصنف التعلم إلى نوعين:²

1.1. التعلم التكيفي "adaptive learning": وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ "**Copying**"; أي التعلم مما لدى الغير أو ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى (**P. Senge**) فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو مؤسسة التعلم؛

2.2. التعلم التوليدي "learning generative": وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم فإن كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع "**creating**"; لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة كما فعلت ذلك مؤسسة "**mark&spencer**" عندما

¹ Walter Baets, **knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management**, Springer, Euromed Marseille, pp 35-38.

² Rebecca Cors, **what is a learning organization?** Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison, 2003, p 6.

نقلت قدرتها وخبراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدرتها الحالية، كما أن بعض المؤسسات لغرض التعلم المفاهيم والأفكار الجديدة ركزت على استخدام الأجيال الجديدة من العاملين؛

3. تصنيف (C. Arggris): من خلال الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، حيث إن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة أنية، في حين أن التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، ومنه فهو يتجه نحو إنتاج القدرة على التعميم للقواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر والشكل التالي يوضح الحلقة المزدوجة للتعلم.

من خلال التصنيفات الثلاثة السابقة للتعلم يمكن استنتاج مايلي:¹

- إن المؤسسات كلها تتعلم وتسعى من أجل التعلم، ولكنها تختلف في طريقة التعلم سواء في سرعة التعلم أو سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية؛
- إن المؤسسات تتعلم من مصادر خارجية وهذا هو التعلم الإستنساخي القائم على التقليد، ولكن التعلم الأهم هو الذي يغير افتراضاتها ومبادئها وأسس عملها؛
- إن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها المؤسسات ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي في حين يكون التعلم بمعدل خطي في فترات الاستقرار؛
- إن التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لا تتوقف عند حد معين، لذا إن التعلم عملية مستمرة لا تتوقف وتتميز بحركة حلزونية متصاعدة.

الفرع الثاني: مراحل التعلم التنظيمي

تشير أدبيات التعلم إلى أن التعلم عملية مرحلية تكون قبل، خلال، بعد تنفيذ مشروع معين، ومنها:²

- 1. مرحلة الأولى قبل البدء في العمل:** إذ لا بد أولاً أن نسأل عما إذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة، فإن كانت الإجابة بنعم فيجب عليك التعلم منه. كما توجد هناك وسائل عديدة لموظفي الشركة للوصول إلى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية أو توجيه التساؤل لفرق العمل،

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 261-262.

² محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشابقة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 187.

2. المرحلة الثانية من التعلم: تتم خلال ممارسة العمل المؤسسي وتعتمد على التوقف بعد عمل شيء معين للتعلم ومراجعة نتائج التعلم، وهنا يستخدم أسلوب التغذية الراجعة أو العكسية، حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء مستقبلاً وإجراء العمليات التصحيحية اللازمة؛

3. المرحلة الثالثة: فتعني بما بعد العمل وتمثل في التركيز على المشروعات والأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن والهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الأداء الأفضل في المرات القادمة وهذا الإجراء ليس سريعاً لأن فحص المشروع بعد اكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتاً أطول للوصول إلى توصيات.

الفرع الثالث: مجالات التعلم داخل المؤسسة

يكون التعلم داخل المؤسسة في المجالات التالية:¹

1. في مجال المؤسسة: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة؛
2. فيما يخص الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفاعلية، ما هو المطلوب تحقيقه، وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة؛
3. من الناحية الاجتماعية: فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول ما هي معايير الجماعة؛
4. من الجوانب السياسية في التنظيم: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه أن يتجنبه ومن الذي يثق به؛
5. فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: فأن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول أن يتجنبها.

المطلب الرابع: إستراتيجيات وأدوات ومعوقات التعلم التنظيمي

لعملية التعلم التنظيمي توجهات إستراتيجية من خلال إسقاط الضوء على الأولويات والمرحل الحرجة بالنسبة لأي للمؤسسة، كما لا نهمل وجود عراقيل نظراً لديناميكية البيئة المحيطة بالمؤسسة وتعدد الفاعلين من خلال التأثير الايجابي أو السلبي في هذه الأخيرة.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الكلية التقنية الإدارية، العراق، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 15.

الفرع الأول: إستراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المؤسسات بالتحول إلى مؤسسات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لأغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض البعض منها:¹

1. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر: توظف المؤسسة كل إمكاناتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ أن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمؤسسات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها ولاستفادة منها؛

2. إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي: هي تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية، إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية؛

3. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: إن القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ويعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن؛

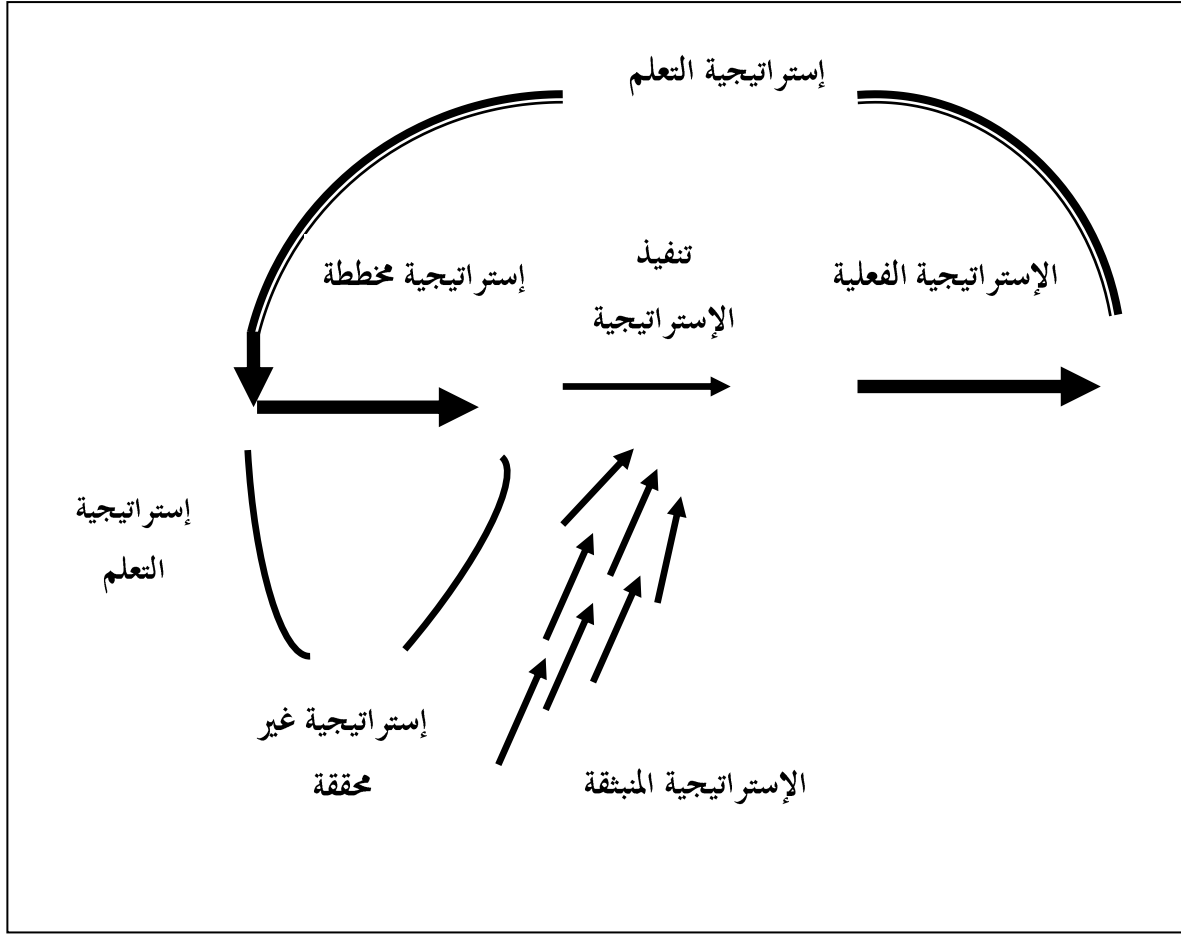
4. تطوير أنماط تفكيرية حديثة: بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجيات.

5. الإستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم: طور الباحثان (Mintzberg & Quinn) نموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي للإستراتيجية في المؤسسة، النموذج يميز بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية المستهدفة والفعالية؛ حيث أكد على وجود اختلاف بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية الفعالية وهو ما أطلقا عليها بعوامل الفشل أو النجاح الإستراتيجي والانتقال من التخطيط إلى التنفيذ يتطلب إستراتيجية التعلم.

وكما هو موضح في الشكل التالي:

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 142.

الشكل رقم (1-5): الإستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم



Source: Bruce Britton, *L'apprentissage organisationnel dans les ONG: Créer le motif, les moyens et l'occasion*, INTRAC, Royaume-Uni, 2005, p 3.
en ligne: <http://www.intrac.org>.

من خلال الشكل رقم (1-5) وفي إطار بناء إستراتيجية فعلية ومستهدفة للتعلم والتي تركز على وظيفة الاتصال مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية لتقليل الفجوة بين الإستراتيجية المستهدفة والإستراتيجية الفعلية للتعلم، وذلك يكون في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية من صياغة وتنفيذ ورقابة.

الفرع الثاني: أدوات التعلم التنظيمي

جاءت دراسات (Fulmer) وزملائه لأدوات التعلم التنظيمي والتي توصل من خلالها بأن التعلم ليس له أسلوب محدد، وأن هناك أدوات عديدة للتعلم، فضلا عن أن بعضها قد أستخدم لأكثر من غرض، وقد تم وضع هذه الأدوات التي تم التوصل إليها منهم في أربعة فئات أساسية وهي:¹

1. أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة إقترح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، بطاقة الأداء المتوازن، برامج العمل (الإنجاز) ؛

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 143.

2. **الأدوات التوقعية:** وتشمل التخطيط الإستراتيجي، اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي؛
3. **الأدوات الشاملة:** وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة؛
4. **أدوات الاستخدام (الاستعمال):** وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات، وكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:¹

1. **جمود الهياكل التنظيمية:** إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية وتحديد سلطاتها الرئيسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها مؤسساتهم، فضلاً عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.
2. **ممارسة المركزية:** تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وإنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلاً عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المؤسسة المتعلمة.
3. **الإفتقار إلى القيادات الواعية:** من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغياها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم، وإنخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.
4. **إفتقاد النظرة الشمولية:** تتعامل أغلب المؤسسات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها، إن افتقاد النظرة

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 109.

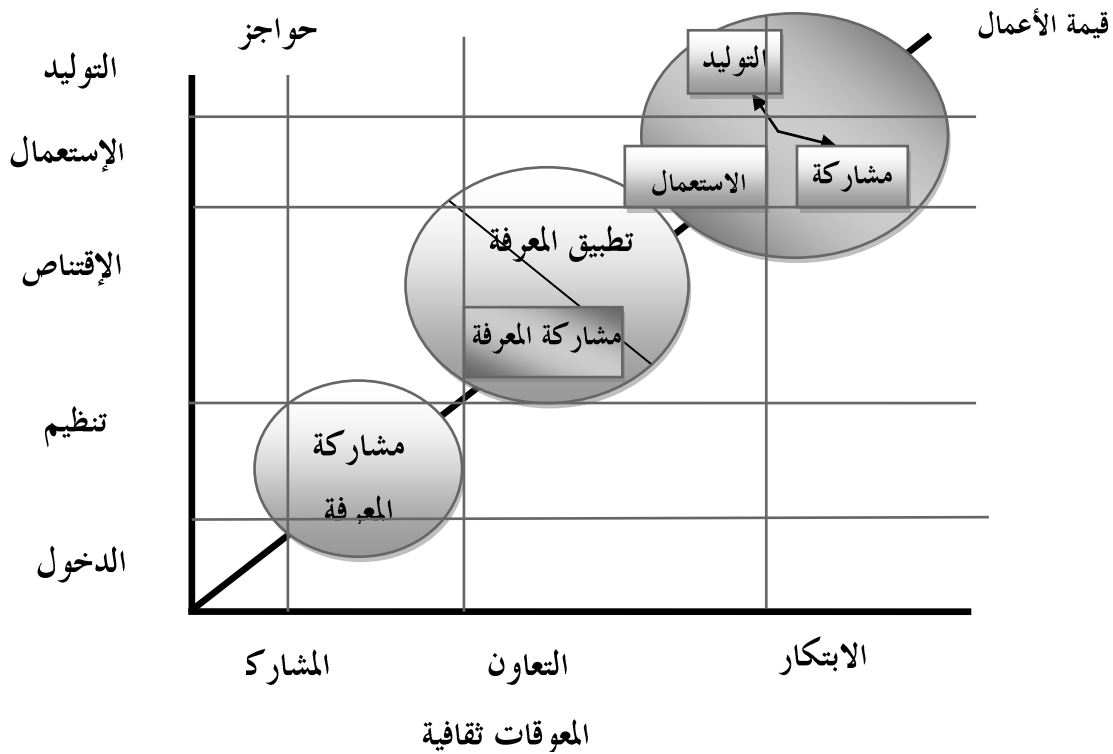
الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة؛ مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، ومما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة، إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.

5. التعلم الوهمي: يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها إيجابية، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على جعل النتائج على إنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.

6. ثقافة المؤسسة: تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة، وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته.

والشكل التالي يوضح مختلف المعوقات الثقافية للتعلم لـ (Gartner group).

شكل رقم (6-1): مصفوفة العوائق الثقافية للتعلم لـ (Gartner group)



Source: Bruce Britton, Bruce Britton, *L'apprentissage organisationnel dans les ONG: Créer le motif, les moyens et l'occasion*, INTRAC, Royaume-Uni, 2005, p 52.

من خلال الشكل والمتمثل في مصفوفة (Gartner group)، والتي تشير بوضوح إلى تأثير الثقافة التنظيمية وضرورة ربطها ليس فقط من خلال عمليات تقنية، ولكن أيضا توليد شروط ملائمة للتعلم والتغيير التنظيمي

هذا النموذج يميز بين ثلاثة مراحل كبيرة لتسيير المعرفة، من مرحلة المشاركة والتقسام، إلى مرحلة توليد المعرفة وفي الأخير استعمال المعرفة. وفي هذا النطاق يمكن عرض نوعين من العوائق "العوائق المرتبطة بالعمليات والعوائق الثقافية"، فالخوار الأفقي يجسد المعوقات الثقافية الأساسية المتعلقة بتوفير شروط لأجل اقتسام ومشاركة المعرفة من خلال العاملين ولأجل الابتكار، أما المحور العمودي يبين المعوقات الأساسية المرتبطة بالعمليات، من الإنجاز التنظيم التنفيذ، إستعمال وتوليد المعارف. فالنموذج السابق يقترح وجود عمليات متزايدة التي تمر من مشاركة المعرفة إلى تطبيق المعارف بهدف إنتاج معارف جديدة ضرورية لعمليات التحسين أطلق عليها قيمة تجارية ثم من أجل تبادل وتطبيق المعارف الموجودة، مما يستوجب على المؤسسة مراعاة العوائق الثقافية المتعلقة بمختلف العمليات المعرفية.

المطلب الخامس: إدارة التعلم والعمولة

لقد حظي التعلم وإدارة التعلم بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح التعلم هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، وذلك من خلال نشر وترسيخ الأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى نمط معرفي ومهاري سائد في كل المؤسسة.

الفرع الأول: إدارة التعلم

ينتقد كلاً من (Garvey & Williamson)، الخطابات السائدة حول الخبرة والإبداع والتعلم والاتصال والتغيير ويطرحون ثلاثة منظورات حول التغيير تلخص الموقف بوضوح:¹

- يتطلب التغيير المنجز بنجاح قيادة حساسة وتنمية تنظيمية؛
- يجب صياغة إستراتيجيات التغيير كفرص تنمية مستقبلية بالنسبة للمؤسسات والأفراد العاملين فيها وليس كتهديدات ومخاوف ومقاومة متوقعة؛
- يتم التعامل مع مخاطر ومصاعب التغيير بشكل حساس ويكون مملوكاً لأولئك الذين يشاركون فيه ومبنياً على التعلم الجيد.

الفرع الثاني: منحى التعلم والعمولة

إن منحى التعلم يعمل مع صيغة الإنتاج النمطي أو القياسية "standardization" وهذا بمثابة تعلم واحد متكرر في حين أن التعلم كإضافة مستمرة هو دالة الاختلاف والتنوع، وإن التحليل الحدي للتعلم يشير إلى أن التعلم يكون ذا نتائج أعلى مع الاختلاف ويتراجع مع التماثل إلى الحد الذي يصبح فيه عائد التعلم محدود جداً وهذا ما يمكن ملاحظته على مستوى الفرد الذي يكون في أعلى معدلات التعلم في أول اتصال مع الموقف

¹ جينفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص 96.

الجديد. ويتناقض مدى التعلم بوتيرة متناسبة مع تراكم الوقت وان اتجاه القياسية والتنوع يمكن ملاحظته مع العولمة حيث إن كل بيئة أو ثقافة أو سوق وطنية جديدة تدخلها المؤسسات يمكن إن يكون بمثابة عملية تعلم جديدة من أجل استكشاف هذه البيئة واستجلاء الثقافة بعناصرها المتميزة وفي ظل هذا التوجه الإستراتيجي فإن التعلم يمكن أن يحمل بعد ابتكاري في اكتشاف البيئات المختلفة والإتيان بالجديد في كل مرة يتم فيها التعامل مع البيئة الجديدة ولكن هذا الاتجاه سرعان ما يصطدم بالتوجهات القياسية القائمة على توحيد تكنولوجيات والمنتجات وفيما بعد المعايير الثقافية والأذواق ففي علاقة العولمة بالمحلية هناك مدخلين:¹

1.2. مدخل القياسية: يقوم هذا المدخل على الشركات العالمية "**global firms**" التي ترى أن التعلم يتم باتجاه واحد من البيئة أو المؤسسة الأم- في الدول المتقدمة- إلى البيئات أو الفروع الأخرى - الدول النامية- تحت شعار ما هو جيد في البلد الأم هو جيد في الدول الأخرى، ونمط التعلم متمثل في واحد يعلم الجميع، حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على التكنولوجيا وما تحققة من تكلفة أدنى جراء اقتصاديات الحجم - منتج واحد لكل بيئات العالم، والنتيجة المستخلصة من هذا المدخل هي توحيد الزبائن في الطلب من خلال تقديم نماذج قياسية مستخدمة على نطاق عالمي مثل الجينز، الكوكاكولا، ماكدونالد وغيرها؛ حيث التكنولوجيا عالمية المستوى، والمنتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أدنى، فيها الناس متماثلون وإن كانوا مختلفين؛

2.2. المدخل التكيفي أو مدخل المحلية: الذي يقوم على الشركات متعددة البيئات المحلية، والتي تتبنى إستراتيجيتها بناء على ذلك، فيكون التعلم في حده الأقصى وأن نمط التعلم السائد هو "الجميع يتعلم من الجميع"، وبين هذين المدخلين تحاول الإشارة إلى المفهوم الذي قدمه (Bartlett & Ghoshal) الذي يأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة ومعرفتها من جهة، ومراعاة البيئات والثقافات المحلية المختلفة من جهة أخرى. وهذا نجد مطبق في الشركات عبر القومية "**transnational firms**" والنتيجة المستخلصة من هذا المدخل أن الزبون الموجود فعلا هو زبون محلي بظروفه وحاجاته الثقافية وهناك دراسات كشفت أن أكثر المؤسسات عرضة للفشل هي تلك التي أهملت خصائص وحاجات البيئة التي تعمل فيها فقد أجريت دراسة على غسالة "**Hoover**" والتي شارك فيها زبائن من خمسة دول فقط أظهرت أن هناك 29 رغبة لدى الزبائن في هذه البيئات غير ملبأة. وأن اليابانيون رفضوا المدافع الأمريكية سريعة الانقلاب والتبديد للوقود في حين أنهم أقبلوا على شراء المدافع السويدية والتي لا تنقلب ولا تبدد الوقود.

¹ جينفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسة المتعلمة

إنصب اهتمام المؤسسات مع بداية السبعينات من القرن الماضي بشكل خاص على تطوير العمليات الإدارية وتطبيق مفاهيم تسيير حديثة مثل: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة...؛ ولذلك لم تعط المؤسسات الأهمية اللازمة للعملية التعليمية "learning"، إلا أن التطورات الحاصلة في الساحة الاقتصادية من زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وبروز مفاهيم التسيير من خلال الموارد "MBM"، مما لفت انتباه هذه المؤسسات إلى ضرورة إعادة تأهيل نفسها وتدعيم خبرات ومعارف مواردها البشرية، ومن ثمة بدأ الاهتمام بالتعلم لملائمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة، ونظرا لأن المؤسسات الحديثة قد أدركت أهمية التعلم في ظل بيئة سريعة التغير والتي قد دخلت في عصر جديد هو "عصر المؤسسة المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغير أهمها "إدارة التعلم".

المطلب الأول: ماهية المؤسسة المتعلمة

من أكبر المفكرين في إشكالية المعارف في المؤسسة (Ikujiro Nonaka & Takeuchi Hirotaka) اللذان ألفا معا كتاب «The knowledge creating company»؛ حيث تولي أطروحات (Nonaka) أهمية كبيرة للجانب الإنساني إضافة إلى جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويجب أيضا إضافة الأبحاث التي قام بها عدة باحثين نذكر منهم: (Jean-Pierre Onciaux, Jean François Ballay)، والتي ركزت على العامل التكنولوجي ودوره في رسملة المعارف من خلال توفير بيئة تساهم في نجاح عملية التعلم وتضمن عنصر الديمومة والاستمرارية لهذه المعارف، والتي تُترجم من خلال منظور مؤسسي، كما نجد تباين في الأدبيات من خلال الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم المؤسسة المتعلمة¹.

الفرع الأول: التطور التاريخي للمفهوم

إن مما أدى إلى التحول إلى المؤسسة المتعلمة والمدخل القائم على التعلم يعود إلى تطورات مهمة يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. المدخل القائم على العامل، منها:

1.1. المدرسة التقليدية: إن تطور الفكر والخبرة الإدارية من خلال كتابات (Fredrik & Henri Fayol)

(Taylor) والتي كان معظم أفكارهم كانت تركز على أولوية المهمة، وهذا التوجه تمثله مدرسة الإدارة العلمية والتقسيم الإداري للعمل والمدرسة البيروقراطية.

¹ Brillman Jean, *Les meilleurs pratiques du management*, 3^{ème} éd, Editions d'Organisation, Paris, 2001, pp 506-507.

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية والموقفية: لكن سرعان ما كشفت التجربة الإدارية أهمية العامل وضرورة التركيز عليه من خلال أعمال ألتن مايو، ولكن هذا كان يتم في إطار تقليدي يقوم على الهرمية في علاقة المدير مع العامل القائمة على ضرورة التجانس من أجل وحدة الأهداف، ومع ذلك فإن التركيز على العامل كان يحمل بذور مؤسسة التعلم لأنه كان يعترف بأن لدى العامل ما يمكن أن يساهم به في تطوير المؤسسة وليس الإدارة وحدها هي المسؤولة عن هذا التطوير.

2. مدخل القائم على الزبون: حيث كشف تطور الخبرة الإدارية أيضا عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة -بنفس الطريقة التي اعتبرت فيها الإدارة أن العامل هو الرقم الصعب داخلها، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه القائم على الزبون؛ خاصة وأن الزبون هو مصدر معرفة بالغة الأهمية لذلك يتطلب الاهتمام والعناية بدراسة حاجاته ورغباته، وبالتالي هو المصدر الأكبر والأهم في التنبؤ بالسوق؛ ولأن التغيرات الأولى في السوق أول ما تظهر في الغالب تظهر لدى الزبون سواء في شكاويه أو مقترحاته أو مطالبته بما هو غير موجود لدى المؤسسة إلا أنه موجود لديه كحاجات ورغبات، أو عدم الرضا عن المنتجات والخدمات الحالية ومن أهم رواد هذا المدخل (Stewart & Kotler)¹.

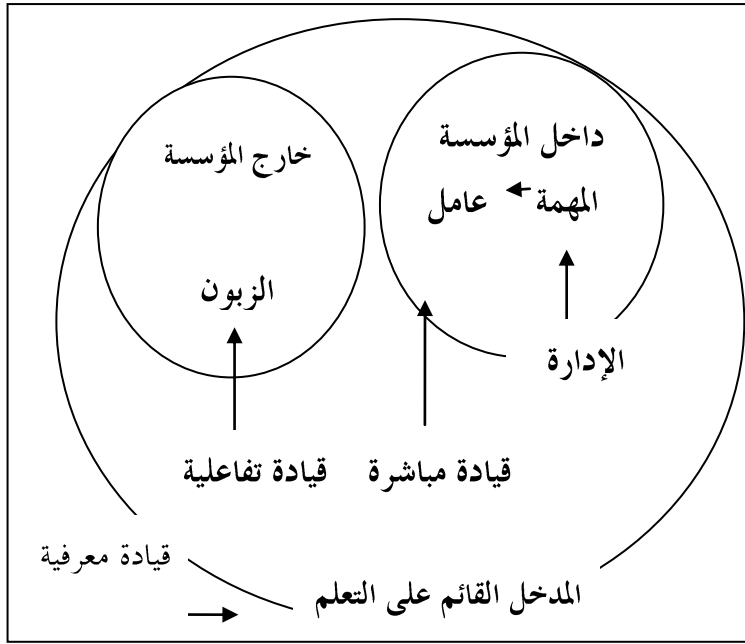
3. مدخل القائم على التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة؛ حيث تهدف إلى بناء مؤسسات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، ومنه تعين ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات المحورية، والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى المحلي أو العالمي "التدويل"، والتركيز على إدارة المؤسسات لمعارفها بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنميتها من خلال الاختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعلم المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"؛ أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن فمصنع المعرفة هو مؤسسة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية، ويكون التركيز في هذا المصنع على عملية التعلم وحيث يمثل التعلم القاسم المشترك بين المدخل القائم على الزبون والمدخل القائم على العامل والذي يجب توسيعه ليشمل المؤسسة ككل².

¹ علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 65.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

ومنه إنتاج المعرفة هو هدف ومن الأولويات بالنسبة للمؤسسة فهذه الوظيفة تظهر كعنصر للتنافسية فالمعارف تشكل مورد إستراتيجي للمؤسسة، تعتمد إلى ابتكارات على مستوى المنتج، العملية والمؤسسة ككل وإبراز الأهمية المتعلقة بالتطور كمحرك من أجل إنتاج المعرفة يسלט الضوء على مواجهة التغيير والتعلم؛ والشكل التالي يبين التحول الى المدخل على التعلم.

الشكل رقم (1-7): التحول الى المدخل القائم على التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 266 .

من خلال الشكل السابق والممثل للتحول إلى المدخل القائم على التعلم، حيث يمثل التعلم القاسم المشترك بين المدخل القائم على الزبون والمدخل القائم على العامل والذي يجب توسيعه ليشمل المؤسسة ككل والانتقال من قيادة مباشرة وميكانيكية إلى قيادة تفاعلية ثم في الأخير إلى قيادة معرفية، ومنه مدخل التعلم يبرز ارتباطات ذات نسق مختلف بين العامل والمهمة، وما ينجم عنها من ادوار جديدة. وتحقيق المرونة الإستراتيجية فكما يرى مرونة الإستراتيجية كما يرى (Henri Mintzberg) فإن كل إستراتيجية تمشي بقدمين، الأول تشاوري ويتمثل بالتعلم والثانية انبثاقي ويتمثل في صنع إستراتيجية جديدة، بالإضافة إلى بروز مفاهيم جديدة وممارسات في سياق فلسفة المؤسسة، الادوات التسيرية المعتمدة وغيرها.

ويمكننا ملاحظة أهم التحولات الحاصلة في المفاهيم والممارسات في سياق المؤسسة المتعلمة، من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): أهم التحولات الحاصلة في المؤسسات من أجل التعلم

أمس / اليوم	اليوم / غدا
قواعد البيانات أقل ملائمة لتخزين الخبرات	شبكات وقواعد بيانات جديدة ملائمة لتخزين الخبرات
المعارف التشغيلية توجد في أذهان الأفراد	المزيد من المعارف التشغيلية تخزن في قواعد البيانات
- الإستراتيجيات تبنى أساسا على العلاقات مع المحيط (العملاء، الموردون، المنافسون...)	الإستراتيجيات الواقعية تبنى على المحيط والموارد، منها: المعارف الفنية في المنظمة.
- الاقتصاد مبني على المنتجات والخدمات.	- الاقتصاد يقوم أكثر فأكثر على الإنتاج غير الملموس، المعلومات والمعارف.
- بقاء المؤسسة مرتبط بالأسواق والإستراتيجية	- بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على أن تكون "فنية" من خلال التعلم.
الخبير أقل أهمية من المسير	الخبير والمسير مهم، لكن الخبير أحيانا يشكل مورد أكثر ندرة.
ذاكرة المؤسسة موجودة في أذهان الإطارات الإدارية الوسطى والتقنيين	ذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل فرد عامل ولكن أيضا لدى الموردين، الشركاء والعملاء وفي قواعد البيانات.
كل فرد يحتفظ لنفسه بمعلوماته، معارفه وخبراته باعتبارها مصدر السلطة والحفاظ على المناصب	كل فرد يجتهد لنقل ووضع معارفه في قواعد البيانات، و يكافأ على ذلك بشكل كبير، كما يعاقب على منعه لها
التكوين موجه بشكل تفضيلي إلى الذين أجروا دراساتهم دون صعوبات	المؤسسة تتعلم كيف تتعلم، وتوجه التكوين للجميع
- التكوين يقدمه المكونون (المدرّبون)	التكوين يتم من خلال العمل ذاته ويقدمه العديد من الأشخاص، القنوات، والوسائل منها المكونون وكل الهيراركية تصبح مكونة
- التكوين يتم في فترات محددة من الحياة: خلال التمدرس، الدورات التكوينية.	- التعلم يجب أن يتم باستمرار، والتوقف عن التعلم يصبح قاتلا
التكوين هو تصرف فردي	اللغة والقيم المشتركة تساهم في تماسك المنظمة والأمة وتنتج عن التكوين الجماعي
مفهوم الممارسات الفردية.	- مفهوم الممارسات الجماعية
عدم تميم التقليد	تتميم التقليد لأفضل الممارسات في التسيير (Best practices) كنتيجة لمفهوم "المقارنة المرجعية" (Benchmarking)
التعلم في المنظمة هو عملية تكيف مع التغيير	التعلم في المنظمة ناتج أيضا عن توليد المعارف

Source :Jean Brilman, Jacques Herard, **Les meilleurs pratiques du management**, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2008, p 506.

من خلال الجدول نجد أنه هناك اختلاف في المقاربات المرتبطة بالتعلم كعملية، نمط، أتمودج، ومن ناحية التركيز على الممارسة الفردية، الجماعية، المنظمة، ومجال الاهتمام والوزن النسبي لكل عنصر في عملية التعلم.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسة المتعلمة

الأدبيات التي تطرقت للمؤسسة المتعلمة تهدف بشكل خاص الى عرض تعريفها وتحديد خصائصها فهذه الأهداف يمكن تحقيق من خلال اعتماد عدة سبل نجد منها نمذجة المؤسسة المتعلمة، "النموذج الماسي" لـ (moilanen)، عرض استراتيجيات لتصبح متعلمة، عرض أدوات للتعلم، وفي الأخير تبيان الخصائص الأساسية¹.

1. تعريف المؤسسة المتعلمة

هناك تباين في وجهات النظر حول تعريف المؤسسة المتعلمة وذلك نظر لاختلاف المدارس والإيديولوجيات

ومنه:

- عرف (Pelletier) المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج²؛
- أما (Pedler) فقد حث على الجانب الديناميكي في المؤسسة المتعلمة بقوله "هي تنظيم يسهل التعلم لكل الأفراد العاملين ، وتحدث تحول تلقائيا في بيئتها وعلى مستواها"³؛
- في حين نجد (Kofman & Senge) ركزا على المنظور التنظيمي في المؤسسة المتعلمة " كتنظيم جديد قادر على التكيف في بيئة تتسم بتعدد العناصر وتداخلها والتغيير هو الثابت الوحيد فيها"⁴؛
- كما تم تعريف المؤسسة المتعلمة "بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"⁵؛ وهذا التعريف رغم أهميته من خلال إشارته للتكيف والتغيير المستمر، إلا أن التعريف يقصر مهمة المؤسسة على حل القضايا أو المشكلات في العمل؛ في حين أن حل المشكلات لا يمثل سوى الحلقة الأولى في التعلم ولعل الأهم والأعمق في التعلم هو الحلقة الثانية التي تتجاوز حل المشكلات - تعديل الحلول على نفس الأسس والقواعد- إلى تعديل أو تغيير الأسس والقواعد نفسها.

¹ Charlotte FILLLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF, Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2007, p 37.

² Anissa Oualmi, Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux, master professionnel ingenierie et conseil en formation, Université de Rouen, 2007, p15.

³ Charlotte Fillol, l'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? etudes de cas chez EDF, l'harmattan, paris, 2009,p 22.

⁴ Ibid, p 23.

⁵ Charlotte FILLLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation, op cit, p44.

- كما يمكن تعريفها بأنها المؤسسة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات ومما يجعل المؤسسة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم؛ وهذا التعريف يتخطى التعريف السابق (حل المشكلات) إلى تعزيز القدرة؛ مما يجعل التعلم يتجاوز المشكلات الآنية والاستجابة لها ومن ثم تعميم الاستجابة إلى بناء القدرة في أبعادها السلوكية والتنظيمية وهذا أهم ما يميز مؤسسة التعلم¹؛
- مما سبق يمكن استخلاص تعريف للمؤسسة المتعلمة وأنها المؤسسة الماهرة في إنشاء اكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، مما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير المؤسسة وفي إطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة إعادة بناء المؤسسة؛

2. خصائص المؤسسة المتعلمة

لقد حدد (P.Senge)، والذي إليه يعود الفضل في الحديث عن مؤسسات التعلم لأول مرة عام 1990 في

كتابه "the fifth discipline" سمات أساسية لهذه المؤسسات هي:²

- تفكير النظم؛
- البراعة الشخصية "masterly personal"؛
- النماذج الذهنية "mental models"؛
- بناء الرؤية المتقاسمة "build a shared vision"؛
- بناء الفريق.

كما حدد (Garvin David) خصائص أساسية لمؤسسات التعلم التي تتمكن من أن تجعل التعلم عملية

يومية مستمرة قابلة للحياة والاستمرار، وهذه الخصائص هي:³

- حل المشكلات بطريقة منهجية؛
- التجريب الخلاق؛
- التعلم من التجربة الماضية؛
- التعلم من الممارسات الأفضل للآخرين؛
- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المؤسسة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

ووفقا لوجهة نظر (Pedler, Burgoyne et Boydel) تتصف المؤسسات المتعلمة بالخصائص الآتية:⁴

¹ Charlotte FILLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation, op cit, 45.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 228.

³ Andrew J. Dubrin, **Essentials management**, ninth edition, South- Western, Cenage Learning, United States of America, 2010, p 443.

⁴ Annissa Oualmi, **Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux**, opcit, p19.

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها. التطوير المستمر للعمليات، الإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن؛
- العمل على نقل المعرفة داخل المؤسسة وتشجيع التعاون مع المؤسسات الأخرى؛
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المؤسسة؛
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه؛
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المؤسسة.

3. عناصر المؤسسة المتعلمة

تشكل المؤسسة المتعلمة من تكاتف ثلاثة عناصر والتي ينظر إليها ككل مترابط، فلا وجود لأي منها دون الأخرى، وهذه العناصر لا بد من ظهورها سوية في المؤسسة المتعلمة فغياب أي احد منها يفقد المؤسسة ذلك الكيان المنشود.

ويمكن إدراجها في:¹

- إنتاج وحيازة المعرفة من خلال التغذية المستمرة للمؤسسة بالأفكار والمعلومات المطلوبة والتي يحصلون عليها مما هو محيط بهم ومن خلال العمل مع المبدعين والمتخصصين والخبراء، إضافة إلى حسن تدريب العاملين معهم وتوفير الموارد المعرفية المتجددة لهم؛
- نقل المعرفة ونشرها داخل المؤسسة وكذلك تذليل الصعوبات والعقبات أمام مشاركة جميع العاملين بتلك المعلومات والأفكار؛
- تعديل السلوك ليتلاءم مع أهداف المؤسسة في ظل المعطيات الجديدة.

4. المؤسسة الموجهة للمواهب

تقوم فلسفة هذه المؤسسة على أن النجاح في القرن 21 لا يتم إلا من خلال الاعتماد على الاستخدام الفعال للعامل ذوي المواهب، كما في المعادلة التالية:²

العائد على الموهبة = توليد المعرفة / الاستثمار عن الموهبة

- 1.3 توليد المعرفة: نشرها بين جميع العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى وجود قوة عمل إبداعية وإجراءات مرنة واتصالات واضحة؛

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 122.

² طارق عبد الرؤوف عامر، الاتجاهات الحديثة للمهارات الابتكارية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 20.

2.3. الاستثمار في المواهب: كان الاستثمار في السابق يتم في الآلات والتكنولوجيا أما اليوم فالاستثمار في الموارد المعرفية.

الفرع الثالث: العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي

بالرغم من تعدد المفاهيم التي تميز مصطلح المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وكذلك تطرقها الى الصلة التي تربط بينهما، فالتعلم يصف بشكل خاص الشروط الملائمة لتوفير بيئة مشجعة على التعلم، في حين نجد المؤسسة المتعلمة تعكس مزايا التعلم الفعال المحقق من طرف المؤسسة، ومنه فمصطلح التعلم التنظيمي يعالج عملية التعلم من خلال التركيز على الكيفية التي يحصل بها التعلم، وكيف يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق تكيفها مع التغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، أما المصطلح الخاص بالمؤسسة المتعلمة يركز على نتائج التعلم. لكن هذا التمييز لا يسمح لنا بالفصل بين التعلم التنظيمي كعملية والمؤسسة المتعلمة كنتيجة، بل العلاقة أبعد من ذلك فهي علاقة مبنية على الاحتواء والترابط، حيث تركز اهتماماتها على بيئة العملية التعليمية، والإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح، وابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر المؤسسة المتعلمة¹.

في حين أشار (Rosnay) بأن العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعليم التنظيمي تتم وفق منظور نظمي أي من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء مؤسسة قابلة للتعلم².

المطلب الثاني: دوافع الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة

إن الشيء المتعارف في اقتصاد اليوم هو أن المعرفة التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأن المؤسسات القائمة على المعرفة تتفوق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة...). وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في نوع خاص من المؤسسات تعرف بالمؤسسة المتعلمة.

الفرع الأول: التطور في إدارة المعرفة التنظيمية

حيث أصبحت المعرفة التنظيمية في الوقت الحاضر أهم الأصول وتزيد أهمية عن الأصول المادية لأية مؤسسة ولذلك فالصراع المحتمل في المستقبل لن يكون في الغالب على الدخل والثروة فقط بل على امتلاك واستعمال

¹ Wim Van Wassenhove, *Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience : Application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation*, THESE Pour l'obtention du grade de Docteur de l'ENGREF, Paris, p72.

² Ibid, p75.

المعرفة فرأس المال الفكري يُعد مورداً استراتيجياً يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة، ويمثل بؤرة التركيز في عمل المؤسسة. منه لا بد من التحول من المؤسسات التقليدية التي فيها المعرفة من مسؤولية الإدارة - التي تضع الأهداف والخطط والسياسات- ومهمة العاملين التنفيذ فقط، إلى النمط الجديد من مؤسسات معرفة والتي تجعل العمل المعرفي شيء ضروري والتعلم هو مسؤولية الجميع من اجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة؛ وكما يؤكد آخرون على أهمية إبراز عملية التعلم كجزء من إدارة المعرفة، خاصة في جانب استخلاص المعاني وفهم المعلومات التي يتم استلامها، حيث تؤدي المشاركة في المعرفة "sharing information" إلى زيادتها من خلال ما توفره التغذية العكسية من فرص لتطورها وزيادتها وتعديلها لتواكب التطورات المستقبلية¹. ويطرح التطور في إدارة المعرفة ضرورة التركيز على عدة جوانب.

1. التركيز على المعرفة الضمنية

حيث يرى كل (Ikujiro Nonaka & Takeuchi Hiroataka) أن المعرفة تتكون من عنصرين رئيسيين هما المعرفة الخفية أو الضمنية أو غير المنظمة، والمعرفة الظاهرة أو المنظمة والمقننة، يقصد بالمعرفة الخفية أو الضمنية ما لدى الأفراد من مفاهيم، وقيم، واتجاهات، وصور ذهنية، وأنماط تفكير، وحدس، وقدرات جسمية وفكرية على التخيل والتحليل. وتكون هذه المعرفة محفوظة في ذاكرة كل فرد ولكنها غير موثقة ولا مقننة وهذه المعارف يصعب نقلها للآخرين بشكل رسمي أو كتابي لأسباب عدة منها:²

- عدم استعداد بعض العاملين في بعض الوحدات لإطلاع غيرهم عما لديهم من معلومات بسبب التنافس فيما بينهم وخاصة إذا كانت الوحدات التي يعملون فيها تنتج سلعا أو خدمات متشابهة؛
- وجود بعض الإجراءات التي تعيق التعاون؛
- عدم معرفة الجهات المختلفة لحاجة الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة.

2. التركيز على تكريس ثقافة المعرفة

يمكن للمؤسسات لنجاحها أن تتعلم كيف تجعل من المعارف ثقافة خاصة بها، ويمكن لذا تكريس ثقافة المعرفة في بيئتها الداخلية من خلال إتباع عدة خطوات ومنها:³

- التأكيد وعلى كل المستويات التنظيمية بالاهتمام باكتساب وإنتاج وجمع وحماية واستغلال المعرفة؛
- تشجيع استقلالية الأفراد وحريتهم في طرح الآراء ومشاركة العاملين في المعرفة التي لديهم؛
- إيجاد بنية تحتية جيدة للاتصالات تسهل نقل الأفكار ولا تحد من الإبداع؛

¹ David autisseur & autres, **L'atlas du management (les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences)**, 1^{ère} édition , édition eyrolles , paris , 2009, p132.

² Yvon Pesqueux, op cit, p 22.

³ Ibid, p 23.

- تشجيع البرامج والنشاطات البحثية داخل المؤسسة؛
- تشجيع التنوع والاختلاف.

الفرع الثاني: التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

والتي أدت إلى زيادة التشبيك الفائق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهذا التعقيد نتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات وهذا مما يجعل التعلم ممارسة أنية وعملية مستمرة تتم بطريقة عمل الانترنت 24/7 إلى الحد الذي جعل البعض لا يتحدث فقط عن التعلم المستمر وإنما عن الابتكار المستمر بطريقة 24/7 بوصف مثل هذا الابتكار أصبح ممكناً مع الانترنت كما أصبح ضرورة لأنه يمثل ميزة تنافسية، ولقد انتقد بيتر دراكر الانترنت بأنها لم يكن لها تأثير جذري على الإدارة عكس ما أحدثته في الاقتصاد والصناعة والتجارة، حيث إن هذه الأخيرة حسب وجهة نظره جلبت كماً هائلاً من المعلومات الخارجية ولكن ليست هي المعلومات الحقيقية التي نريدها، وبالتالي يقودنا هذا إلى الانتباه والذي هو جزء من عملية التعلم وذلك لمواجهة هذا الطوفان من المعلومات والذي زاد عالم معلوماتنا تلوثاً¹.

المطلب الثالث: مبادئ ومحاور المؤسسة المتعلمة

اتصل بمفهوم المؤسسة المتعلمة كغيرها من مفاهيم إدارة الأعمال مبادئ تركزت نتيجة لتجارب ودراسات، وهذه الممارسات أدت إلى تشعب المفهوم وتفرعه وفق عدة محاور ومجالات.

الفرع الأول: مبادئ المؤسسة المتعلمة

للمؤسسة المتعلمة خمس مبادئ في حين إن توافرها إحداهما يعتبر مهم، ولكن ليس كاف لنجاح عملية التعلم التنظيمي والتي تحتاج كل هذه المبادئ الخمس والتي يمكن إجمالها في:²

- تحفيز وحث الأفراد في إطار الرسالة والأهداف؛
- تفويض العاملين بدرجة كبيرة وفي كل المستويات؛
- مشاركة ونشر المعرفة الداخلية؛
- دمج المعلومات الخارجية وتحديات الحالة الراهنة؛
- تمكين العملية الإبداعية.
- كما حدد هاريسون خمسة مبادئ لتعلم المؤسسات:³

¹ David autissieur & autres, op cit, p 133.

² Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Esner, **strategic management: text and cases**, 4th edition, mcgraw-hill, 2008, p 390.

³ مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 190.

- الحاجة إلى الرؤية القوية والمتماسكة للمؤسسة لتمكين من التواصل، وتحقيق هذه الرؤية بقوى العمل لتمكين من نشر الإدراك والحاجة إلى تفكير إستراتيجي على جميع المستويات؛
- الحاجة إلى تطوير إستراتيجية في سياق الرؤية لا تكون قوية فقط ولكنها تساعد كذلك على الإيفاء بالمتطلبات العامة والغير الغامضة، ذلك بدوره يشجع على البحث عن نطاق أكبر للاختبارات الإستراتيجية وسيعمل على نشر التفكير الجاني وسيوجه أنشطة ابتكار المعرفة لدى الموظفين؛
- داخل إطار عمل هذه الرؤية والأهداف تعد الحوارات المعتادة المحادثات والتوصل عوامل رئيسة لتسهيل تعلم المؤسسة؛
- من الضروري تطوير أدوات التعلم المساعدة والمناخ الإبداعي الملائم.

الفرع الثاني: المحاور الأساسية للمؤسسة المتعلمة

تعد عملية التعلم الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة المتعلمة، وبالتالي تقوم المؤسسات بتعديل سلوكها ليعكس الأوضاع الجديدة، وحيث أنها تعتبر مؤسسات متعلمة إذا ارتكزت على المحاور التالية:¹

1. حل المشاكل بالأسلوب المنظم

يعتمد هذا الاسلوب بشكل كبير على فلسفة ووسائل حركة الجودة، ويقوم بتحديد الأفكار بما في ذلك الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الحدس والتخمين لتحديد المشكلة، وهذا ما أطلق عليه (E.W.Deming) دائرة "خطط- افعل - افحص-نفذ" (*)، في حين أشار إليه آخرون بأنها أساليب "إيجاد النظريات، اختبار النظريات" حيث تكون الحاجة إلى بيانات وليس افتراضات وهذا ما يطلق عليه عند الممارسون للجودة "إدارة تعتمد على الحقائق"، وتمثل العناصر المرتبطة بهذا الأسلوب في:²

- التجربة حيث يتضمن هذا النشاط البحث النظامي لاختبار المعلومات الجديدة من خلال برامج التحسين المستمر؛
- نقل المعلومات بسرعة وبكفاءة من خلال المؤسسة عن طريق إمداد الأفراد بخبرة جديدة وعن طريق برامج التكوين والتدريب؛
- التركيز على حل المشاكل بشكل جماعي.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سابق، ص 191.

(*) ديمينج في تقديمه حلقة الجودة "خطط- نفذ-افحص- اعمل" في 1982 ولكنه فيما بعد غير كلمة افحص "check" ب تعلم "study"

² Anissa Oualmi, Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux, op cit, p17.

2. **التعلم من خبرات الآخرين:** وتسمى هذه العملية - تسجيل الدروس السابقة ونشرها على كافة الشرائح التنظيمية والذي يشار اليه بمبدأ (سانتايانا) المأخوذ من اسم الفيلسوف جورج سانتاينا الذي صاغ جملة " هؤلاء الذين لا يتذكرون الماضي مطالبين بإعادته".

3. **التعلم من الآخرين:** وذلك من خلال الإطلاع على البيئة الخارجية لاكتساب منظور جديد وتسمى هذه العملية "**steal shamelessly ideas**"، أي سرقة الأفكار بنجمل، أو من خلال المقارنة المرجعية.

المطلب الرابع: الذاكرة التنظيمية

إن المنظور التاريخي المطور من خلال كتابات (Chandler) سمح بتسليط الضوء على الذاكرة، القدرة، السعة التنظيمية كعنصر أساسي لتنمية المؤسسة الصناعية، فمن خلال (Chandler) الذي قام بفحص شروط تنمية القدرة التنظيمية ضمن تاريخ كبريات المؤسسات الصناعية، والتي جاءت من خلال عملية اكتساب المعرفة بضرورة تنمية وتطوير منتج جديد في السوق المحلية أو الدولية.

الفرع الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية

تُسيطر فكرة في الوقت الحالي تدعو إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، والتي ترتبط بالتطورات الدائمة في المؤسسة، حيث الإنتاج يقوده الطلب في صناعة ما، فضرورة المرونة، بالإضافة إلى بروز ظاهرة مزدوجة تؤثر في المعارف والكفاءات على السواء، فالوظائف المعرفية ضرورية للإنتاج إلى غاية القدرة على إيجاد مكان ضمن اللعبة الاجتماعية وتشجيع تنمية وتطوير هذه الوظائف المعرفية¹.

1. تعريف الذاكرة التنظيمية

لا يوجد هناك اتفاق على تعريف محدد للذاكرة التنظيمية، حيث يوجد البعض تحدث عن السلوك، والبعض الآخر تطرق إلى تحقيق الأهداف، ولم تقف وجهات النظر عند هذا الحد بل تضمنت أيضا الابتكار، حيث توجد مجموعة أخرى وصفت أجهزة الذاكرة التنظيمية كمخطط، كمجموعة من الإجراءات، وهنا نستطيع التمييز بين تصورين أو طرفين للذاكرة التنظيمية، طرف يعتبرها بأنها نتيجة للروتين وظيفتها ضمان تماسك المؤسسة والتحامها، ووجهة نظر أطراف أخرى تعتبر الذاكرة التنظيمية دعامة أساسية للتغيير والتكيف، وظيفتها تتمثل في ضمان إمكانية الحصول على أكبر عدد ممكن من الموارد المعرفية في المؤسسة، ومنه.

عرفها (J.Walsh) بأنها البنية وهيكلية الذاكرة من خلال عدة مكونات: اكتساب المعلومات، وسائل الاحتجاز " الأفراد، الثقافة الهيكل التنظيمي"، وتجديد المعلومات²؛

¹ Manuel Zacklad, Michel Grundstein, **management des connaissances: modèles d'entreprise et applications**, Hermès sciences publications, Paris, 2001, p 26.

² Ahmed Bounfour, op cit, 1998, p 185.

2. الفوائد المرتبطة بالذاكرة التنظيمية

والتي تندرج ضمن:¹

1.2. تعتبر الذاكرة التنظيمية بمثابة أداة لتسيير المشاريع: وتكون في المشاريع الطويلة والمعقدة، والتي يشارك فيها عديد كبير من الفاعلين، وتتطلب أن يكون كل طرف على علم بالقرارات الصادرة من خلال زملائه؛ وذلك كي لا تكون هناك توجهات متعارضة في المشاريع، وهنا ينبغي التركيز على النقطة المتعلقة بكون الأسباب التي تؤسس القرارات تستطيع أن تفقد على طول الطريق. ومنه يمكن لهذا المدخل من نمط الذاكرة التنظيمية أن يساعد على تكوين ذاكرة للفريق تكون بمثابة ذاكرة داخلية للمشروع.

2.2. الذاكرة التنظيمية كأداة لتصوير مستمر: حيث انه أحيانا لا توجد حدود واضحة بين نهاية المشروع وبداية مشروع آخر، وهذا التصور مرتبط بعمليات مستمرة، تستلزم تغييرات متوالية من خلال إجراء عدة تحسينات وتعديلات.

3.2. الذاكرة التنظيمية كأداة لتسهيل إعادة الاستعمال: وهذه الفائدة كانت محور العديد من الدراسات التي تدافع عن الفكرة المتضمنة أن الذاكرة التنظيمية تكون ملائمة للمشكل الذي يواجهه المؤسسة.

الفرع الثاني: مكان الذاكرة

الذاكرة التنظيمية تمثل تحدي لذا يجب تحديد مكان تخزين المعارف والمعلومات لضمان عنصر الفعالية والكفاءة وأماكن تواجد الذاكرة المعرفية تكون مختلفة، ويمكن لنا رؤية ذلك في نشاطات معاصرة في قطاع الطاقة النووية مثلاً وبشكل عام الذاكرة التنظيمية مكونة انطلاقاً من أماكن مختلفة: ذاكرة الأفراد، نظام معالجة مخزون المعلومات، إجراءات التنفيذ، نظام الأرشفة، النظام الوثائقي، وذاكرة النشاطات.²

¹ Manuel Zacklad, op cit, pp 27-28.

² Wim Van Wassenhove, op cit, pp 74-76.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق يمكن لنا أن نستخلص إن المؤسسات الحديثة في سعيها لأن تكون مؤسسات متعلمة، لا بد أن تركز اهتمامها على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير. بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمؤسسة؛ حيث وفي بيئة يسودها التعلم أيضا بحيث يصبح من الضروري أن يتشارك الأفراد في وجهات النظر، المعارف، المعتقدات، والأهداف من أجل أن تتعلم المؤسسة وينمو البعد الاجتماعي، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية، وكما تهدف استراتيجيات تعلم المؤسسات إلى تطوير إمكانية المؤسسة المعتمدة على الموارد من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وزيادة مخزونها من المعلومات والمهارات.

لكن مع بروز توجهات جديدة في السياق المؤسسي واهتمامات بيئية واجتماعية كشكل من أشكال التغيير مما وجب على المؤسسات إعادة النظر في سياستها وتوجهاتها في إطار التنمية المستدامة، ذلك سواء على مستوى البناء التنظيمي أو من خلال القيام بأدوار جديدة منها الحفاظ على النظام التكنولوجي، تقليل معدلات التلوث، الرعاية الاجتماعية وغيرها من الأدوار الأخرى، وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثاني من البحث.

الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة

تمهيد:

إن النظرة التقليدية للمؤسسة كانت تنحصر في القضايا الاقتصادية من خلال تحقيق معدلات ربحية معينة تعظيم الإنتاجية، زيادة حصة سوقية وغيرها، حيث تركز قرارات المؤسسة على ظروفها الداخلية المتفقة مع مصالحها الاقتصادية، إذ كان الافتراض السائد أن ثروة المجتمع وتقدمه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسات وأن العوامل الخارجية لا تلعب دوراً رئيسياً في قراراتها، وبناء عليه فإن عوامل البيئة الخارجية يمكن اعتبارها عوامل مستقرة ومؤيدة للمصالح الاقتصادية للمؤسسات. وعندما أثرت العديد من القضايا المرتبطة بما يسمى التنمية المستدامة كتوجه أخلاقي واستراتيجي، ومنه ظهرت نظرة جديدة تعتبر المؤسسة جزءاً من المجتمع وأن عوامل البيئة الخارجية تؤثر عليها وبشكل ملموس يستدعي الرعاية والاهتمام؛ خاصة أن هذه العوامل دائمة التقلب وتؤثر على قدرتها في القيام بمهمتها الاقتصادية ومن ثمة تم إبراز الدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة في الحياة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة وهذا من خلال تأدية أدوارها والتزاماتها الاقتصادية والاجتماعية، البيئية والتكنولوجية بشكل مترابط. وبالتحديد إبراز الأهمية والمكانة الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية في ظل هذه المستجدات والمرتبطة باقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة والذي يمثل الفرد محرك التنمية والفاعل فيها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: التأسيس النظري للتنمية المستدامة؛

المبحث الثاني: الإستغلال المستدام للموارد في ظل اقتصاد المعرفة؛

المبحث الثالث: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الرابع: الدور البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: التأصيل النظري للتنمية المستدامة

تعدد المصطلحات التي تعبر عن التنمية المستدامة (Sustainable Development)، فالبعض يعبر عنها بالتنمية المتواصلة أو التنمية الموصولة، ويسمونها البعض الآخر التنمية القابلة للإدامة أو القابلة للاستمرار. حيث إن المتصفح والمتعمق في الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة يعجز أمام هذه الحقائق المدهشة التي نادى بالتنمية المستدامة قبل ما يقارب 14 قرن ونصف القرن، حيث جاءت آيات واضحة ومحددة تتحدث عن محدودية الموارد ونبذ الفساد والتبذير بالإضافة إلى أن الموارد مسؤولية وملكية للجميع، وقد أشار عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- إلى ذلك في مقولته: "إعمل لدياك كأنك تعيش أبدا وإعمل لآخرتك كأنك تموت غدا".

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها

إن الحديث عن التنمية المستدامة يكون من خلال الحث على تنمية حقيقية والذي لا يأخذ فقط عامل النمو الاقتصادي، ولكن يركز على إحداث تغيير في النظام الاجتماعي ككل، والأخذ بعين الاعتبار التوجهات المرتبطة بحماية البيئة.

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

يُراد بالتنمية زيادة الموارد والقدرات والإنتاجية؛ وهذا المصطلح - برغم حداثة - يستعمل للدلالة على أنماط مختلفة من الأنشطة البشرية مثل: التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البشرية...، هذه الأنماط التنموية يرتبط كل نمط منها مع سائر الأنماط الأخرى ارتباطاً وثيقاً من حيث التأثير المتبادل بينهما؛ ولذلك وجدنا من يدمج كل هذه الأنماط المختلفة من التنمية تحت مسمى واحد هو التنمية المتكاملة. أما التنمية من وجهة نظر علماء الإدارة العامة فيمكن التعرف إليها من خلال مجموعتين رئيسيتين من الدراسات:¹

المجموعة الأولى اعتمدت في وضع تعريفها على تقسيم المجتمعات على أساس بعض عناصر المقارنة وأهم هذه الدراسات دراسة الأستاذ فريد ريجرز (Riggs Fred) بعنوان:

“Toward the comparative study of public administration”

حيث طرح في دراسته مفهوم المجتمع المتقدم بحيث لوحظ أن التقدم هو التمدن على النمط الغربي، وحيث وضعت الدراسة شروطاً للتقدم إلا أنها اعتمدت على عرض أشكال التقدم أكثر من تحليلها لأسباب وشروط تحقيقه؛

¹ أحمد رشيد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مكتبة مدبولي، مصر، 1992، ص 13-14

أما المجموعة الثانية فإعتمدت على مدخل عملي بحث من خلال تحليل ميكانيزم النظام السياسي لتقرير مدى كفاءته ومن ثم درجة تقدم المجتمع على ضوء كفاءة ذلك الميكانيزم، وتأثرت هذه الدراسة بوجهة نظر (Easton David) للنظام السياسي حيث "اعتبر النظام السياسي أداة تحليلية هامة يتكون من مجموعة وظائف وعلاقات أكثر من كونه ناتج عن مجموعة مؤسسات" ¹. وساهمت الدراسة الثانية في الاستفادة من التشغيل العلمي للتنمية؛ ما أدى إلى ظهور تحليل علمي لمفهوم التنمية قائم على أساس موضوعي تمثل في تحديد أسباب التنمية، ولذلك برز مفهوم جديد للإدارة العامة هو إدارة التنمية من خلال خلق آلية للتنمية والاحتفاظ بها من أجل تحقيق تحولات نوعية والتركيز على إحداث تغييرات كمية تدعم عملية التنمية بشكل دائم.

1. تعريف التنمية المستدامة

من الناحية تتكون التنمية المستدامة من لفظتين، هما: التنمية، والمستدامة.

التنمية في اللغة مصدر من الفعل (نَمَى)، فيقال: أُنميت الشيء ونَمَيْته أي جعلته نامياً². أما كلمة (المستدامة) فمأخوذة من استدامة الشيء، أي: طلب دوامه³.

من الناحية الاصطلاحية تعددت التعاريف المرتبطة بالتنمية المستدامة حيث نجد:

- عُرِفَت التنمية بأنها "سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من الأفراد"⁴.
- عرفت اللجنة العالمية للتنمية والبيئة التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلي احتياجات الأجيال الحاضرة دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"⁵؛ ويشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية وهي: التنمية أو التطور، الاحتياجات، والأجيال القادمة. فالتنمية وهي مرتبطة بالنمو ذات بعد فيزيائي وكمي إضافة للأبعاد الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية؛ أما بالنسبة لتلبية الاحتياجات التي ذكرها التقرير فهي ذات جانب أخلاقي متعلق بإعادة توزيع المصادر، والذي يأخذ عدة أشكال تتضمن الموارد المالية التقنية، البشرية والحفاظ على البيئة وعدم استنزافها؛ كما أنه على الأجيال الحالية ألا تعقد ديونا تقوم بتحميلها للأجيال القادمة؛

¹ علي خليفة الكواري، نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة: الملامح العامة لإستراتيجية التنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية الأقطار العربية، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1986، ص 63.

² لسان العرب، ابن منظور، دار صادر، بيروت، الجزء الخامس عشر، ص 341.

³ نفس المرجع السابق، ص 213.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 190.

⁵ Rémy Volpi, *développement durable: action*, Innova, France, 2001, p 72.

- وهناك من يرى أن التنمية المستدامة هي "أكثر من أن تكون سلسلة من النشاطات بل هي طريقة إعادة التفكير في العلاقة بين الإنسانية والطبيعة"¹؛
- التنمية المستدامة هي: "عملية نقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف محددة تسعى أساساً لرفع مستوى المعيشة المجتمع ككل من كافة جوانبه عمرانياً واجتماعياً واقتصادياً، وذلك في إطار الموارد المتاحة لتأمين عملاً مستقراً، ومسكناً صحياً، ومنظومة بيئية وثقافية وإدارية توسع الخيارات للمواطنين"²؛
- **(Yves Boquet)** يعرف التنمية المستدامة على أنها: "إشكالية حديثة نسبياً، نتيجة التفكير العقلاني المتعلق بالتدهور البيئي الناتج عن التطور السريع للنشاطات الإنسانية. فالتنمية المستدامة هي الطاقة التي يجب أن تحفظ قيمة موارد الأجيال المستقبلية أو ترفع منها"³؛
- كما عرفت التنمية المستدامة "على أنها عملية تغيير شاملة في إطار نموذج تنموي يحقق الاستدامة بجوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، البيئية والسياسية. بما يضمن تحقيق الكفاءة الإستخدامية للموارد الطبيعية وزيادة المقدرة الإنجازية في تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية"⁴. حيث هذا التعريف أضاف البعد السياسي كبعد أساسي لنجاح عملية التنمية.
- كما عرفت التنمية المستدامة بأنها: "الأعمال التي تهدف إلى استثمار الموارد البيئية بالقدر الذي يحقق التنمية، ويحد من التلوث، ويصون الموارد الطبيعية ويطورها، بدلاً من استنزافها ومحاولة السيطرة عليها وهي تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض كما أنها تضع الاحتياجات الأساسية للإنسان في المقام الأول، فأولوياتها هي تلبية احتياجات المرء من الغذاء والمسكن والملبس وحق العمل والتعليم والحصول على الخدمات الصحية وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياته المادية والاجتماعية. وهي تنمية تشترط ألا نأخذ من الأرض أكثر مما نعطي"⁵، أي إنها تتطلب تضامناً بين الجيل الحالي والجيل المستقبلي، وتضمن حقوق الأجيال المقبلة في الموارد البيئية. وتتمثل أهداف التنمية المستدامة في تحسين ظروف المعيشة لجميع سكان العالم، وتوفير أسباب الرفاهية والصحة والاستقرار لكل فرد.

¹ Jean-Yves Vilcot, Danièle Basin, **vers une éducation au développement durable: démarches et outils a travers les disciplines**, AMEINS (centre régional de documentation pédagogique de l'académie), paris, 2007, p 22.

² مطانوس مخول، عدنان غانم، ماهية التخطيط الإقليمي وتحدياته في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، 2010، ص22.

³ Ouvrage collectif sous la direction de Gabriel Wackerman, **Le Développement Durable**, édition ellipses, 2008, p 31.

⁴ صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 7-8 أفريل 2008، ص 870.

⁵ سعاد عبد الله العوضي، البيئة والتنمية المستدامة، الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت، ص7.

الشيء الملاحظ أن الاقتصاديين اعتمدوا مصطلح الاستمرارية في محاولة منهم لتوضيح الرغبة في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي من ناحية والحفاظ على التوازن البيئي من الناحية الأخرى¹.

2. خصائص التنمية المستدامة

يمكن إدراجها في:²

- مستمرة؛ عادلة؛
- قابلة للعيش؛
- تراعي التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تتمثل أهمية إدراج أهداف التنمية المستدامة في النقاط التالية:³

- تساهم في وضع إستراتيجية تنموية برؤية مستقبلية أكثر توازنا؛
 - إحداث التغيير الفكري والسلوكي والمؤسسي؛
 - توحيد الجهود بين القطاعات العامة والخاصة لتلبية حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية؛
 - تنشيط فرص الشراكة والمشاركة في تبادل الخبرات والمهارات وتفعيل التعلم والتدريب لتحفيز الابتكار.
- أما التوجهات المرتبطة بالتنمية المستدامة فتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي يمكن عرض أهمها من خلال البنود التالية:⁴

- تحقيق استغلال واستخدام عقلائي للموارد؛ باعتبارها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلائي؛
- ضمان نوعية حياة أفضل للسكان من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول؛

¹ ميشيل تودارو، محمود حامد محمود، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، ص 446.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 190.

³ محمد بوهزة، عمر بن سديرة، الاستثمار الأجنبي المباشر حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 7-8 أفريل 2008، ص 300.

⁴ ميشيل تودارو، محمود حامد محمود، مرجع سابق، ص 447.

- احترام البيئة الطبيعية من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة والتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، وإثما تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة والإقتصاد والإنسان، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وإنسجام؛
 - تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة، وتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة؛
 - ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع، وتوظيفها وفق ما يخدم هذه الأهداف؛
 - إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع، وبطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع حلول مناسبة لها.
- كما نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1996 تقريرا بعنوان " تشكيل القرن الحادي والعشرون" ركز على دور التعاون من أجل التنمية، وحيث اختيرت سبعة أهداف للتنمية مستمدة من الاتفاقات والقرارات الصادرة عن الأمم المتحدة خلال النصف الأول من التسعينيات، وفي كلمة ألقاها أمام الاجتماع السنوي للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي لعام 1999 وصف (ميشيل كامد يسو) الذي كان يشغل حينئذ منصب الرئيس التنفيذي لصندوق النقد الدولي هذه الأهداف بأنها: " سبعة تعهدات للتنمية المستدامة" وفي تقديمهم "نحو عالم أفضل للجميع: التقدم نحو أهداف التنمية الدولية" ذكر (كوفي عنان) الأمين العام للأمم المتحدة، (دونالد جونسون) الأمين العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و(هورست كوهلر) المدير التنفيذي لصندوق النقد الدولي، (جيمس ولفنسون) رئيس مجموعة البنك الدولي "إن مؤسساتنا تستخدم أهداف التنمية المذكورة كإطار عام مشترك لتوجيه سياساتنا وبرامجنا وتقييم مدى فاعليتنا". وتمثل تلك الأهداف السبعة للتنمية المستدامة في:¹
- إنقاص نسبة من يعيشون في فقر مدقع بمعدل النصف خلال الفترة من 1990 إلى 2015 ؛
 - إلحاق جميع الأطفال بالتعليم الابتدائي قبل حلول 2015؛
 - التقدم نحو هدف تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من أسباب القوة عن طريق إزالة التفاوت بينهما في التعليم الابتدائي والثانوي قبل حلول 2015؛

¹ ياسمينة زرنوح، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة تقييمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 136-137.

- إنقاص معدلات وفيات الأطفال الرضع بنسبة الثلثين خلال الفترة 1990 إلى 2015؛
- إنقاص معدلات الوفيات أثناء الولادة بنسبة ثلاثة أرباع خلال الفترة 1990 إلى 2015؛
- توصيل خدمات الصحة الإنجابية كل من يحتاجها قبل حلول عام 2015؛
- تنفيذ استراتيجيات وطنية للتنمية القادرة على الاستمرار حتى عام 2015، حتى يمكن عكس اتجاه الخسارة في الموارد البيئية عام 2015.

مما سبق يتضح أن التنمية المستدامة تعمل على زيادة الوعي بأهمية الموارد المتاحة وضمان حسن استغلالها كما أن أهدافها متعددة تبعاً للمستجدات الطارئة على الصعيد المحلي والدولي وحتى العالمي.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

رغم تشابك مفهوم التنمية المستدامة، فهناك إجماع على أن هذه الأخيرة تمثل العناية المرغوب فيها والمأمول تحقيقها بما يخدم البشرية حاضراً ومستقبلاً، وقد مست ثلاثة أبعاد رئيسية، بعد اقتصادي اجتماعي بيئي، وترجم ضمن نظام سياسي "اشتراكي، رأسمالي".

الفرع الأول: البعد الاقتصادي

يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول عمليات تحسين وتغيير في أنماط الإنتاج (استعمال الطاقات النظيفة، الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية)؛ إضافة إلى النشاطات المرتبطة بالاستهلاك (التسيير المستدام للموارد الطبيعية)؛ وكذلك الشروع في تجسيد استراتيجيات وتوجهات حيث تتشارك فيها جميع الشرائح. هذه النظرة أُكِّدت من خلال مؤتمر ريو دي جانيرو (مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية 1996)، والذي قرر أن عملية التنمية المستدامة كمبدأ جديد للتنمية الاقتصادية لا تتطلب التأكيد المطلق على الاعتبارات الاقتصادية، دون الأخذ في عين الاعتبار العدالة الاجتماعية، محاربة الفقر، حماية البيئة والموارد الطبيعية. ووفقاً للبعد الاقتصادي تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد¹.

وتمثل العناصر الآتية محاور البعد الاقتصادي²:

- النمو الاقتصادي المستدام؛
- كفاءة رأس المال؛
- إشباع الحاجات الأساسية؛

¹ Milous Ibtissem, **la ville et le développement durable identification et définition des indicateurs de la durabilité d'une ville -cas de Constantine**, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de magister en architecture; option: urbanisme, université des freres mentouri- Constantine, mai 2006,p 45.

² ماجدة احمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص39.

- العدالة الاقتصادية.

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي

تتميز التنمية المستدامة بهذا البعد بشكل خاص، وهو يمثل البعد الإنساني بالمعنى الضيق، إذ يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي، وضرورة اختيار الإنصاف بين الأجيال؛ إذ يتوجب على الأجيال الراهنة النظر لمهمة وضرورة عملية الإنصاف والعدل، والقيام باختيارات النمو وفقاً لرغبتها ورغبات الأجيال القادمة، وهكذا فإن كلا من البعد البيئي والاقتصادي يرتبط بشكل كبير بالبعد الاجتماعي الذي يمثله الإنسان أو الفرد وفيما يلي أهم عناصر البعد الاجتماعي:¹

- المساواة في التوزيع؛
- الحراك الاجتماعي و المشاركة الشعبية؛
- التنوع الثقافي؛
- استدامة المؤسسات.

الفرع الثالث: البعد البيئي

يتمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام، والتنبؤ لما قد يحدث للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية، وذلك بغرض الاحتياط والوقاية، ويتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر تتمثل في:²

- النظم الإيكولوجية؛
- الطاقة؛
- التنوع البيولوجي؛
- ظاهرة ارتفاع درجة حرارة المناخ، اختلال طبقة الأوزون؛
- الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية والعديد من المشاكل المتعلقة بتلوث الهواء.

فالبينة كمصطلح واسع المدلول يشمل كل شيء يحيط بالإنسان، وقد عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للهيئة الإنسانية الذي عقد في ستوكهولم سنة 1972 بأنها: "رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع الإنسان وتطلعاته"، كما تعرف أيضاً: "بالمجال الذي يعيش فيه الإنسان ويحصل منه على كل الموارد اللازمة لإشباع حاجاته فيؤثر فيه ويتأثر به". وحيث أصبحت البيئة محمداً عالمياً يفرض نفسه ويؤثر على التعاملات الاقتصادية والتجارية والعلاقات الدولية المعاصرة، وأصبح الاهتمام بها من أهم المقاييس لتقييم حضارة الدول. فالبيئة والتنمية أمران متلازمان، وقد أكدت تقارير البنك الدولي في العقد الأخير على الاهتمام

¹ ماجدة احمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 40.

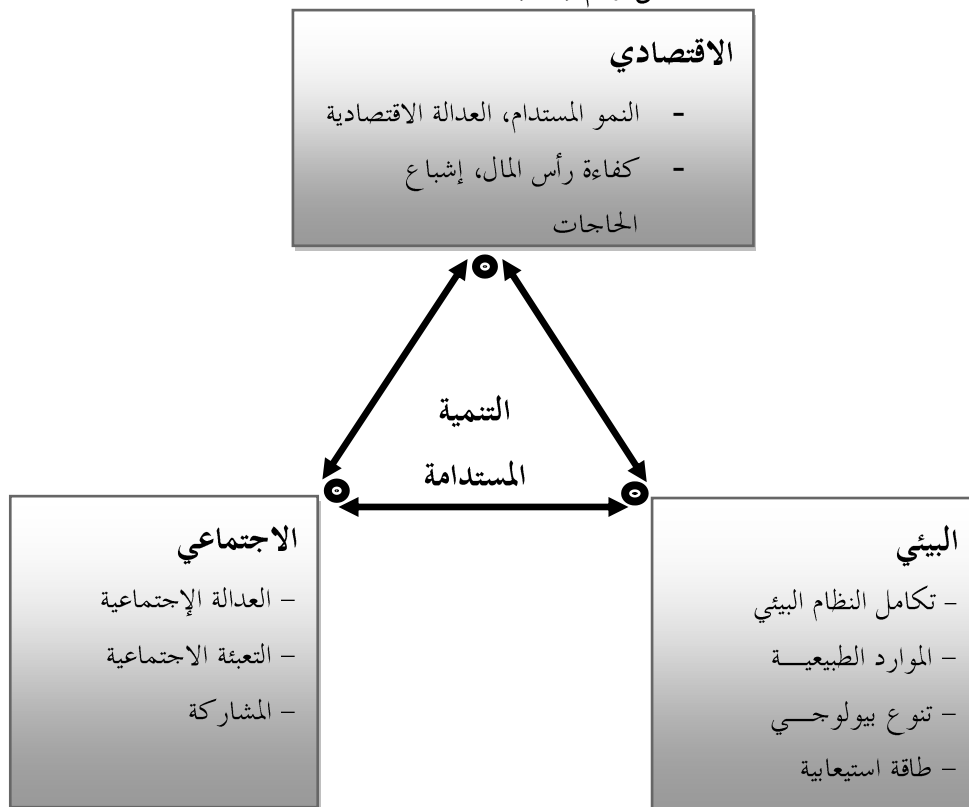
² نفس المرجع سابق، ص 40.

بالبيئة كركن أساسي في التنمية للحفاظ على الموارد الطبيعية من الاستنزاف والتدهور لمصلحة الجيل الصاعد والأجيال المستقبلية، كما شارك في تحفيز الدول الأعضاء بالاهتمام بإصدار التشريعات الخاصة بحماية البيئة ومصادر الطاقة والاهتمام بدراسة علوم البيئة، وهذا كله يتطلب ترشيد استخدام الموارد غير المتجددة، وعدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة النظام البيئي على هضم المخلفات التي تقذف بها حتى لا يتلوث تلوئاً يضر بالإنسان والحيوان، وقد أسس التزاوج بين تحقيق التنمية وحماية البيئة ولادة فرع جديد من العلوم الاقتصادية سمي بالاقتصاد البيئي. ويهدف البعد البيئي إلى ما يلي:

- المحافظة على البيئة الطبيعية مع توظيف البيئة المادية بعيداً عن التلوث؛
- نشر الوعي بالبيئة الثقافية والاجتماعية والحضرية؛
- التعريف بالتوازن البيئي وحماية البيئة من جميع التلوث والاستنزاف؛
- استخدام التكنولوجيا النظيفة وتحقيق التنوع البيولوجي والمحافظة على تنوع الأحياء.

ومما تقدم يتضح أن الأبعاد الثلاثة، والتي تركز عليها التنمية المستدامة وتعمل في إطارها من بعد اقتصادي واجتماعي وبيئي تحاول التكامل من أجل الاستمرارية والحفاظ على الموارد رغم أن أهداف إحداها قد تتعارض مع الأخرى وهذا ما يقع على التنمية المستدامة إحداث التكامل فيما بينها. كما هو موضح الشكل رقم (1-2).

الشكل رقم (1-2): مثلث التنمية المستدامة



المصدر: عبد ربه، محمد عبد الكريم، مقدمة في اقتصاديات البيئة، الإسكندرية 2001، ص 221.

حيث يهتم مثلث التنمية المستدامة بالجوانب الثلاثة بنفس الدرجة، ويتطلب ذلك تواجد متخصصين يتعاملون مع كل طرف من هذه الأطراف، ويمكن أن يؤدي الاهتمام بأحد هذه الجوانب دون الأخرى إلى حدوث خلل بعملية التنمية في حد ذاتها، على سبيل المثال: إن عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي لا يمكن أن ينتج عنه سياسات لا تأخذ في اعتبارها مجالات التدخل الحكومي وخلق فرص عمل والدعم، بينما تتجاهل هذه النظرة القاصرة للجوانب البيئية مجالات التقييم البيئي وتقييم الموارد الطبيعية في شكل نقدي والآثار والتكاليف الخارجية وكيفية إلزام المنشآت بتحملها عنصر الزمن وأسعار الخصم وعنصر عدم التأكد والمخاطرة. ومنه فالتنمية المستدامة تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تحقق الفعالية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، حماية البيئة حيث إن تطبيق سياسة تنموية مستدامة لا يرتبط بالبعد البيئي فقط بل من خلال تكامل الأبعاد الثلاثة ضمن نظام سياسي معين "رأسمالي، اشتراكي، مرحلة تحول"¹.

المطلب الثالث: تشخيص الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

يتطلب تشخيص جوانب الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية بهدف التعرف على نقاط الضعف، والقوة في بيئة المؤسسة الداخلية وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذه العملية تتواءم مع مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة.

الفرع الأول: تشخيص وتعريف سياسات التنمية المستدامة

يتم تشخيص ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة من خلال:²

1. تعريف رهانات التنمية المستدامة: والتي تدل على "ما هي محددات التنمية المستدامة التي تجعل للمؤسسة اثر؟ وتجسيد تشخيص المؤسسة باتجاه هذه الرهانات"؛ ماهي نقاط القوة والضعف بوجه تحديات التنمية المستدامة؟ أو على هذا التشخيص المحدد لسياسات التنمية المستدامة للمؤسسة "ما هي الأعمال التي ذات أولوية من اجل تقليل مناطق الضعف وتشكيل حظوظ مثالية؟

1.1. تحقيق التشخيص: التشخيص يتحقق خلال فترتين؛ في الفترة الأولى، المؤسسة تتطلب تحديد المحاور التشخيص، هذا يعني الرهانات الملائمة المنتمية للتنمية المستدامة على هذه المحاور التي يمكن أن يكون له تأثيرات، مفضلة أو غير مفضلة، من نشاطها، منتجاتها، مكانها، نمط الزبائن... في الفترة الثانية المؤسسة تتطلب التموّج على هذه المحاور في مجال القوة والضعف.

¹ Alain Jounot , **100 questions pour comprendre et agir le développement durable**, afnor,2001, p 14.

² Jean-Yves Gilet, **Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable: l'entreprises pour l'environnement**, 2005, P13 .

1.1.1. الاستشارة الخارجية: استشارة خارجية تتضمن الحوار مع أصحاب المصالح يصف المقارنة المرجعية

القطاعية، اليقظة التنظيمية، وتتضمن:¹

- الأهداف: تعريف رهانات التنمية المستدامة لأجل هذه الأطراف الخارجية التي لها مساهمات للمؤسسة؛ توقع مشاركة أصحاب المصالح للأداء في المؤسسة بوجه هذه التحديات وإذن التوجهات تحت هذا التوجه ومواجهة ممارسات المؤسسة مع قطاع النشاط؛
- الوسائل: الحوار مع أصحاب المصالح واقتناص المؤشرات الخارجية؛ ضمان يقظة تنظيمية؛ مقارنة مع أطراف أخرى عاملين في النشاط؛

2.1.1. الاستشارة الداخلية: استشارة داخلية تتضمن أصحاب المصالح الداخلية، خاصة الأطر الأساسية

ووظائف المؤسسة؛ تعريف التوجهات للأطراف الداخلية "النقابات، الأجراء" في مجال التنمية المستدامة؛ تعريف التصورات التي ترتبط بتسيير المؤسسة إلى تحقيق تنمية مستدامة؛ سؤال رئيس المؤسسة وكل الأطراف لمجلس الإدارة هي مرحلة غير قابلة لإعادة التشخيص؛ تعداد ممارسات الجيدة والسيئة للمؤسسة في قلب مختلف المستويات التشغيلية.

2.1. تقديم التشخيص: يكون تحت شكل مصفوفة لنمط "FFOM" من خلال تحديد نقاط القوة، الضعف،

الفرص، التهديدات، كما موضح في الشكل التالي.

جدول رقم (1-2): مصفوفة "FFOM"

نقاط القوة	نقاط الضعف
قناعة المسيرين؛ انخراط الأفراد العاملين لمفهوم التنمية المستدامة؛ قيم المؤسسة؛ سياسة تسيير الموارد البشرية.	سياسات البيئية؛ تصور سيء لأصحاب المصالح نظام تقارير.
الفرص	التهديدات
الإستفادة من سياسات التنمية المستدامة من اجل تعزيز صورة المؤسسة من خلال العمال المستقبليين؛ التحول في اللوائح تسمح تامين البعد البيئي للمنتجات.	صعوبة القوانين؛ التأخر مقارنة بالمنافسين في مجال التنمية المستدامة.

Source: Jean-Yves Gilet, **Organiser la contribution de l'entrepris au développement durable, l'entreprises pour l'environnement**, 2005, P16.

¹ Jean-Yves Gilet, op cit, p 14.

من خلال المصفوفة فالتشخيص المحقق في المؤسسة يكون وفق هيراريكية معينة للأعمال؛ ومراعاة الانحراف بين التشخيص الفعلي والتشخيص المتوقع؛ فالتشخيص الفعلي يعكس نقاط القوة والضعف للمؤسسة في مجال التنمية المستدامة، أما التشخيص المتوقع يعطي مجموعة متجانسة لأصحاب المصالح نقاط القوة والضعف التي تتوقعها المجموعة. هذا الاختلاف يسهل بشكل خاص تنظيم سياسة ووضع أعمال تشغيلية لتقليل نقاط الضعف الداخلية من اجل الاستجابة لتشخيص الحقيقي ونشاطات الاتصال من اجل أن يصير أكثر موضوعية للتصور الخارجي لنقاط الضعف والاستجابة للتشخيص المتوقع.

2. رصد واقع الاستدامة في المؤسسات

إن مقارنة التقييد بافضل الممارسات، والتي ترصد بدقة واقع الاستدامة على مستوى المؤسسات بهدف خلق فوائض في القيمة على المدى الطويل بالنسبة لحملة الأسهم؛ ومن اجل ذلك يغتنم أنصار الاستدامة من المضاربين وحملة الأسهم الفرص ويسرون الأخطار الناجمة عن عمليات التنمية. ونظر لأهمية الاستدامة ومدى مساهمة التقارير التي ترصد واقعها بالمؤسسات والتي بدورها تنعكس على سعر السهم والقيمة السوقية لأصول المؤسسات، والتي بدورها تشجع على وجود استثمارات تخدم النظام الايكولوجي والتي يطلق عليها بتخصير الأعمال¹.

والجدول التالي يوضح الرابط الموجود بين التنمية المستدامة ووظائف المؤسسة.

¹ UNESCAP, **Green Growth at a Glance: The way Forward for Asia and the Pacific**, United Nations Publications, 2006, P 44.

جدول رقم (2-2): الرابط بين سياسات التنمية المستدامة ووظائف المؤسسة

الوظيفة	نمط المساهمات الممكنة
الإدارة العامة	المواءمة بين استراتيجية المؤسسة وسياسة التنمية المستدامة؛ معايير مستعملة عند تطوير وتنمية نشاطات جديدة أفضل ممارسات الحوكمة "الشفافية، إشراك أطراف داخل المؤسسة وخارجها، هيكل خاص بالحوكمة".
المصالح المالية	شفافية المعلومات؛ وسائل مالية تساعد على تطبيق سياسات التنمية المستدامة؛ معايير مطبقة لعمليات نشر واكتساب أو تمويل نشاطات أخرى؛ التنبؤ بالأخطار المرتبطة بالتنمية المستدامة.
مصالح قانونية	توقع وتسيير الضغوط التنظيمية؛ إدارة الأزمات.
التسويق	الاستجابة لتطلعات السوق في مجال التنمية المستدامة؛ المواءمة بين المواد والخدمات المطورة وتبني التنمية المستدامة في المؤسسة؛ المواءمة بين نمط الزبائن المستهدف؛ مراعاة البعد الأخلاقي في الرسائل الاشهارية" الموضوعية، مكانة المرأة، فائض في الاستهلاك...؛ مراعاة البعد الأخلاقي في الوسائل الإعلامية".
موارد البشرية	الاستماع والحوار الاجتماعي؛ التنوع والاختلاط؛ محاربة العزلة؛ الأمن من حوادث العمل؛ الانتقال؛ تطوير الذات، التكوين؛ الموضوعية في التوظيف؛ المواءمة بين الحث المالي للموظفين وتبني التنمية المستدامة للمؤسسة إدارة السيناريوهات.
الاتصال	تسيير صورة المؤسسة؛ شفافية الاتصال؛ ممارسات جيدة للحوار مع أصحاب المصلحة؛ ممارسات جيدة لإدارة الأزمات" الشفافية، الاستفادة من خبرات السابقة، استرجاع الخبرات السابقة".
البحوث والتطوير	تطوير مفاهيم بيئية؛ مراجعة لميزانية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات والخدمات؛ تحسين استدامة المنتجات الوقاية من الآثار الصحية للمواد، ممارسات أخلاقية للبحوث" عدم إجراء التجارب على الحيوانات، حذف مواد من شأنها تعزز صلة المؤسسة بالمستهلك".
الشراء	شفافية عروض العمل؛ متطلبات في وجه الموردين" شراء اخضر، الحالة الاجتماعية للموردين الأساسيين"؛ التوجه البيئي والاجتماعي في سياسات الموردين.
الإنتاج	تسيير الآثار البيئية في كامل عملية الإنتاج؛ تخفيض الاستهلاك وتسيير الموارد تخفيض المنتجات المعيبة، معالجة الدقة؛ تسيير المقاولون الباطنيون حسب نفس المعايير؛ علاقات مع فرق العمل من خلال حوارية المواقع.
الإمداد	تسيير الآثار البيئية المرتبطة بالنقل "CO2، أضرار".
تجارية	شفافية الممارسات التجارية؛ نمط التوظيف التجاري؛ مجموعة توجهات الزبائن في مجال التنمية المستدامة؛ لائحة بيانات تجارية.

Source : Jean-Yves Gilet, **Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable**, l'entreprises pour l'environnement, 2005, p 2.

المبحث الثاني: الاستغلال المستدام للموارد في ظل اقتصاد المعرفة

من الملامح البارزة للاقتصاديات الحديثة هو التحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد معرفي يعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات، وكما يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعلومات، وثمة فكرة تقليدية مهمة وهي فكرة التراكم لحركية تنمية الموارد، والتي تُعد فكرة عامة يجب أن لا تتقيد بالتكنولوجيا ورأس المال المادي أو الملموس فقط؛ بل تمتد إلى الأصول الغير ملموسة؛ خاصة في ظل اقتصاد أصبحت فيه المعرفة مورد إستراتيجي يمثل ثروة للأمم وقوة حقيقية بالنسبة للمؤسسة، وإن الاستغلال والاستخدام الرشيد لهذه الموارد- والذي يكون وفق ضوابط اجتماعية وبيئية- سيدعم النمو الاقتصادي ويحقق الفعالية الاقتصادية؛ سواءً على المستوى الكلي من خلال تدعيم مستويات النمو الاقتصادي؛ الذي يتحقق برفع إنتاجية شتى القطاعات، زيادة كفاءة الرساميل بالإضافة إلى رفع المداخل وغيرها. أما على مستوى المؤسسة فهو يكون مصدر للقيمة والابتكار وضمان للاستمرارية وتحقيق لميزة تنافسية مستدامة. وبالتالي أصبحت المؤسسة الاقتصادية ركيزة من ركائز التنمية المستدامة ومحور الاهتمام في مسألة التنمية.

المطلب الأول: مدخل إلى اقتصاد المعرفة

يقرر معظم الاقتصاديين أن الموارد البشرية لأي أمة من الأمم هي التي تقرر صفة ودرجة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس عوامل رأس المال والموارد المادية لوحدها. وفي هذا المجال يقول البروفيسور فريدريك هاريسون (Fredreick Harison) من جامعة برنستون الأمريكية: "إن الموارد البشرية تؤلف القاعدة النهائية لثروة الأمم" **ultimate basis**¹.

الفرع الأول: نحو اقتصاد المعرفة

أصبحت المعرفة عامل إنتاج أكثر أهمية وقيمة في الاقتصاد المعاصر، وهي نوع جديد من رأس المال القائم على الأفكار ومورد لا ينضب بل يزيد بشكل دائم، ضمن اقتصاد يدعى "اقتصاد المعرفة" يرتبط بمشاريع خاصة وذات كثافة معرفية².

1. مفهوم اقتصاد المعرفة

تمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة، فاقتصاد المعرفة هو الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يؤكد على إن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي

¹ محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، الطبعة الأولى، دار إتراف للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 375.

² باسم غدير غدير، إقتصاد المعرفة: الإبداع، من الكليوغرام الى الكيلوبايت، من الإقتصاد الفيزيائي الى الإقتصاد الرقمي، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010، ص 70.

وتجدر الإشارة إلى أن اقتصاد المعرفة مرتبط بنظام إقتصادي معين بحيث تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيس والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. ويمتاز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، إذ أن أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة، فاعتبار المعرفة مورداً اقتصادياً وسعي المنظمات لاستغلاله والانتفاع به والمساهمة من خلاله في تحسين الاقتصاد الكلي للدول وظهور قطاع المعلومات كأحد قطاعات الاقتصاد الحيوية¹.

حيث يعتبر (Dominique Foray) اقتصاد المعرفة بأنه تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساساً بالمعرفة كما أنه ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية ويصف بعض الاقتصاديين هذا الاقتصاد على أنه وليد تطور الرأسمالية لذا يسمى أيضاً باقتصاد ما بعد الرأسمالية²؛

كما يمكن تعريف إقتصاد المعرفة بأنه الإقتصاد الذي يقوم على المعلومة والمعرفة، بعبارة أخرى تمثل المعلومة والمعرفة عنصر وحيد في العملية الإنتاجية كما أنها هي المنتج الوحيد، وهي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، وكما يعتمد هذا الإقتصاد على العامل التكنولوجي³.

من خلال التعاريف السابقة فالمعرفة أصبحت مورد استراتيجي ووسيلة مساعدة في إتخاذ القرارات ورسم سياسات وإستراتيجيات المؤسسات في ظل بيئة شديدة التعقيد ومتعاطمة المتغيرات، وكذلك تهدف إلى تقليل الإنحرفات، لكنها في المقابل ترتبط بعمليات جد معقدة من خلال صعوبة قياسها وتشخيص الدقيق للفجوة المعرفية. ومن هذا المنطلق فإن تحليل الفجوة المعرفية له أهمية كبيرة في سياسات واستراتيجيات المؤسسات حيث يتم خلاله معرفة وضعية المؤسسة ضمن خريطة التنافسية المعرفية، فالمؤسسة يجب عليها إجراء تحليل الفجوة بين ما يجب عليها أن تفعل لتكون أكثر تنافسية مقارنة بوضعيتها الحالية وهذه تمثل الفجوة إستراتيجية، كما يمكن للمؤسسة من معرفة ما يجب عليها فعله لتنافس مقارنة بحصيلتها المعرفية الحالية وهذه تمثل الفجوة المعرفية⁴.

والشكل رقم (2-2): يوضح الفجوة المعرفية والإستراتيجية.

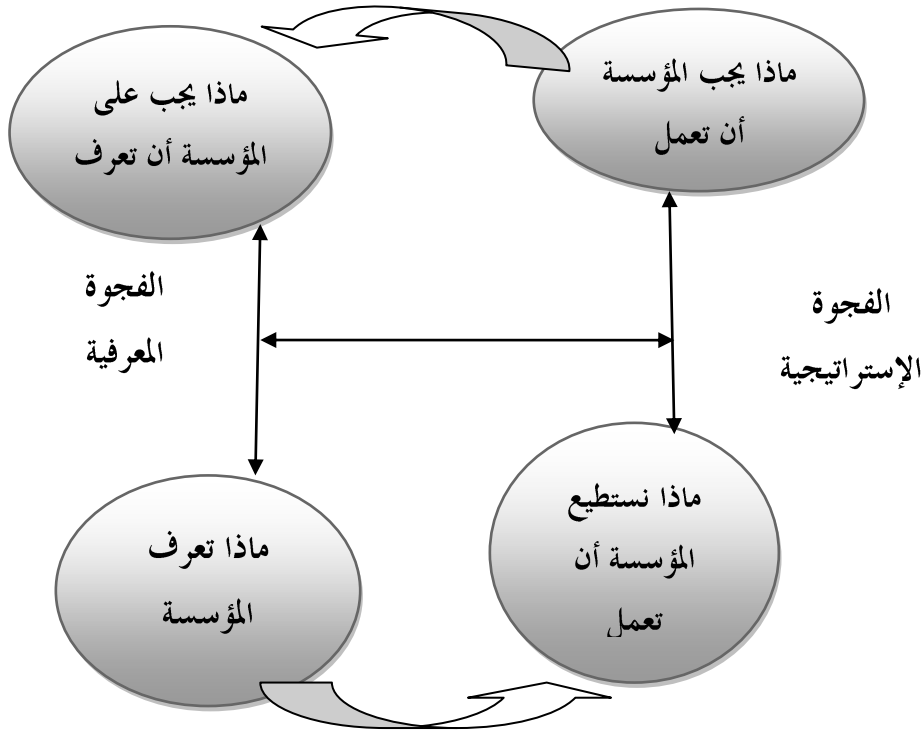
¹ باسم غدير غدير، مرجع سابق، ص 75.

² بوطالب قويدر، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 255.

³ نفس المرجع السابق، ص 255.

⁴ Chen Wei Choo, Nick Bontis, **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, OXFORD University Press, 2002, P 62.

الشكل رقم (2-2): تحليل الفجوة



Source: Chen Wei Choo, Nick Bontis, **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, OXFORD University Press, 2002, p 62.

من خلال الشكل تحاول المؤسسة التوفيق بين تحليلها للفجوة الإستراتيجية والفجوة المعرفية والنظر إليها وفق منظور نظمي لسلسلة السبب والتأثير فالمؤسسة يجب عليها معرفة مركزها الاستراتيجي بالنسبة للمنافسين في إطار عملياتها، وكذلك يجب عليها التركيز على وجوداتها وأصولها المعرفية لتقليل الفجوة المعرفية وذلك من خلال التسيير الجيد لمعارفها ووجود إستراتيجية للاحتفاظ بها وإعادة استعمالها وتحسينها.

1.1. ظواهر الاقتصاد المبني على المعرفة

يمكن إدراجها في مايلي:¹

- سرعة توليد ونشر واستثمار المعرفة؛
- زيادة في البيئة التنافسية العالمية؛
- زيادة أهمية ودور المعرفة والابتكار في الأداء الاقتصادي وفي تراكم الثروة؛
- تحرير التجارة، وتزايد نسبة التكنولوجيا في الصادرات؛
- عولمة الإنتاج؛

¹ محمد مراياتي، ماهية الاقتصاد الجديد، المؤتمر الأول للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الإسكوا وجامعة السلطان قابوس وغرفة التجارة والصناعة، عمان، 2005، ص 5 .

- زيادة دور التعلم والتدريب.

2.1. ركائز اقتصاد المعرفة

يقوم اقتصاد المعرفة على ثلاثة ركائز:¹

- المعرفة هي ما نشتره ونبيعه ونفعله؛ حيث إن العمليات الأكثر تكلفة هي العمليات المعرفية ونستدل بذلك من خلال شركة (Général Électrique) سنة 1990، والتي حققت حوالي 8 مليارات من خلال بيعها خدمات ذات كثافة معرفية عالية مرتبطة بمجال ميكانيكا الطائرات وأجهزة تصوير مغناطيسية؛
- انتصار الأصول المعرفية؛ بحيث أصبحت قدرة المؤسسة تقدر بما تمتلكه من أصول غير ملموسة، فالمؤسسات الأمريكية تحتاج اليوم إلى رأس مادي أقل بنسبة 20 % لإنتاج مبيعات بقيمة واحد دولار ما كانت تحتاجه قبل 25 عاماً؛
- الاحتياج إلى ممارسات وأساليب إدارية جديدة؛ منها الانتقال إلى الهيكل البسيط، نموذج المؤسسة المعرفية، التركيز على الحيوية والسرعة من أجل فوائض القيم، فمثلاً مايكروسوفت قيمة أملاكها العقارية تقدر بـ 1.5 مليار دولار من القيمة الكلية والمقدرة بـ 500 مليار دولار.

2. التحديات والمآخذ التي تواجه اقتصاد المعرفة

إن الكثير من الاقتصاديين يستخدمون مفهوم اقتصاد الفقاعة لتفسير الاقتصاد المعرفي، فهو أشبه بالظاهرة التي تبدو بأسباب غير حقيقية، ولكن سرعان ما تتدهور بسرعة لتعود إلى الأسس والقواعد، فقدموا هذا المفهوم لتفسير شركات الانترنت التي أصبحت تنافس أكبر الشركات المادية التقليدية إلى جانب شركات تظهر وتختفي بين ليلة وضحاها، وشركات تتنامى بسرعة في قيمة أسهمها انطلاقاً من توقعات السوق وليس في أصولها الحقيقية. غير أن شركات الاقتصاد الرقمي أو المعرفي عادت من جديد بعد عام 2000 لتؤكد أنها جاءت لتبقى وأن الانترنت سيكون لها تأثير كبير في الاقتصاد والأعمال حيث غزت التكنولوجيا الحديثة أغلب الحالات وزاد استخدام الشبكات، إلا أن هذه العودة تتضمن في طياتها مجموعة من التحديات أو المآخذ. وهذه التحديات والمآخذ يمكن إجمالها في:²

- إن خفض التكلفة الحدية إلى مستويات ضئيلة يؤدي إلى خفض السعر وبالتالي انخفاض أرباح الشركات القائمة على المعرفة باستثناء الشركات المبتكرة للمعرفة الجديدة التي تعطيها صفة التفرد المعرفي وفرض ربح المحتكر ولو لفترة قصيرة حسب مفهوم شومبيتر للابتكار؛

¹ سليمان بوفاسة، اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، العدد 09، ص 55-56.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 225.

- إن أصول المعرفة القابلة للاستنساخ تتميز بسرعة تحولها من معرفة خاصة إلى معرفة عامة، وهذا يعني انعدام حوافز الاستثمار في تطوير المعارف الجديدة، باستثناء المعرفة الضمنية غير القابلة للاستنساخ والتي تكون في عقول الأفراد؛
- إن قانون تزايد العوائد جراء التكلفة الحدية يؤدي إلى تبني الشركات المعرفة للنسخ الآنية التي تحدد حقوق الملكية الفكرية مما يستوجب إعادة النظر فيها في عصر المعرفة؛
- محددات النمو الأسي والتي تشير إلى الإنتاجية الفائقة في اقتصاد المعرفة، حيث يمكن للشركات أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات من أجل أعمال إدارية وإشرافية روتينية دون استخدام المعرفة كأداة لتوليد القيمة والعوائد وهذا يؤدي إلى توقيف النمو الأسي، إضافة إلى أن عدم وجود مقياس للأداء المعرفي، مما يؤدي قيام الشركات بخزن معرفتها بوصفها موردا نادرا؛
- إن المعرفة الجديدة التي تأتي بالمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة ستؤدي إلى إنشاء فرص الأعمال بشكل الذي يمكن أن يجل (Web book) محل الأعمال التقليدية؛
- بما أن اقتصاد المعرفة يقوم على أساس رأس المال البشري، فهو مهدد بشكل مباشر بالظاهرة هجرة الأدمغة خاصة في مجال التكنولوجيا، حيث بلغت نسبة هجرة الأدمغة العربية 31% مما يصيب الدول النامية وينجم عن هذا خسائر سنوية لا تقل عن 200 بليون دولار تتكبدها الدول العربية؛
- إنه من السهل حماية ملكية الأشياء من معدات وموارد طبيعية، لكن الأمر أكثر تعقيدا بالنسبة لحماية الملكية الفكرية، فمع التطور التقني الحاصل وارتفاع معدلات جرائم الحاسب الآلي ستهز أركان الرأسمالية القائمة على المعرفة.

الفرع الثاني: رأس المال الفكري

1. مفهوم رأس المال الفكري: يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnson ville) للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري حيث قال: " في السابق كانت أهم المكونات الثروة وأهم موجودات والأصول في المؤسسات هي المصادر الطبيعية، ثم بعد ذلك أصبح رأس المال المادي والنقدي هو الأهم، أما الآن فقد حل محل كل ذلك رأس المال الفكري؛ والذي يتمثل في نخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"¹.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 58.

2. مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:¹

1.2. الأصول البشرية: هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات؛

2.2. الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي؛

3.2. رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات؛

4.2. الملكية الفكرية رأس مال التجديد: وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق؛

5.2. رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

المطلب الثاني: تكوين رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية

إن رأس المال والموارد الطبيعية هي عناصر إنتاج مؤثر فيها، بينما البشر هم العناصر الفاعلة والتي تحمل التنمية إلى الأمام، فالعنصر البشري هو أساس ومحور نجاح أي نشاط أو مشروع وسر تقدم أي أمة.

الفرع الأول: مفهوم التنمية البشرية

ارتكز مفهوم التنمية البشرية وفق مقررات الأمم المتحدة الصادرة في 1995، 2000، 2002 على أن: "الإنسان هو أداة وغاية التنمية"، أما شولتز (T. W. Schulz) وهو اقتصادي أمريكي حائز على جائزة نوبل في علم الاقتصاد يقول "إن عناصر الإنتاج الحاسمة في تحسين رفاه الفقراء هي ليست المكان ولا الطاقة ولا الأرض الزراعية، بل العناصر الحاسمة هي تحسين نوعية الناس أو السكان والتطورات في المعرفة"².

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: المحور الرابع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 16.

² محمد صالح تركي القريشي، علم إقتصاد التنمية، مرجع السابق، ص 376.

حسب ما ورد في المبدأ الأول من مبادئ ريو في قمة الأرض الثانية أن: "البشر هم في قلب اهتمامات التنمية القابلة للدوام، إنهم يستحقون حياة سليمة منتجة ومتناغمة مع الطبيعة"¹.

الفرع الثاني: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تركز على البشر في مرحلة العمر الإنتاجي فقط، كونهم عنصر من عناصر الإنتاج و الاهتمام بالنتائج الذي يقدمه الفرد في عملية النمو الاقتصادي، وذلك خلافا للتوجهات المرتبطة بالتنمية البشرية والتي تشمل مختلف المراحل الحياتية للفرد. والجدول التالي يوضح بعض نقاط الاختلاف الجوهرية.

الجدول رقم (2-3): الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

الشمولية	مستويات التنمية	مجال الاهتمام والتركيز	
مفهوم شامل "كلي"	على مستوى الدولة من خلال: التعليم، الصحة، العيش في بيئة نظيفة وأمنة	تركز على الإنسان في المراحل المختلفة لحياته كمشارك في الحياة المجتمعية	التنمية البشرية
منظور مؤسسي "جزئي"	على مستوى المؤسسة	تركز على البشر في مرحلة العمر الإنتاجي فقط، كونهم عنصر من عناصر الإنتاج.	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: رأس المال البشري والقدرات البشرية

للاستثمار في رأس المال البشري منهجين هما:²

3. أنصار منهج التنمية البشرية: يرون أن الاستثمار في "رأس المال البشري" شاملا للصحة، التغذية، التعلم ويُقيم

بمعيار الدخل أو الناتج الإضافي الذي يتولد عن هذا الاستثمار فيعتبره مجديا طالما أن عائده يزيد عن تكلفته؛

4. أنصار منهج القدرات البشرية: يرون أن رفع قدرات الناس على القراءة والكتابة أو الحصول على تغذية

جيدة هي بذاتها أهداف ينبغي العمل على تحقيقها حتى لو كان القياس التقليدي للعائد الاقتصادي من الاستثمار

¹ لتشنر وجون بولي، العولمة الطوفان أم الإنقاذ، ترجمة جتكر، المنظمة العربية للترجمة، مركز الدراسات، 2000، ص 36.

² عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 06.

في محور الأمية أو تحسين التغذية والرعاية الصحية مساويا للصفر وهذا احتمال بعيد إذا ما أحسن توجيه الاستثمار لفهم الترابط أو التناقض بين "تراكم رأس المال البشري" و"توسيع القدرات البشرية" باعتبارهما محالي بحث متباينين لكنهما متصلين، حيث يركز الأول على دور الفرد في زيادة إمكانية الإنتاج، ويركز الثاني على قدرة الفرد على العيش بحياة تستحق الاحترام وعلى زيادة الخبرات الحقيقية المتاحة أمامهم، فالتعلم يجعل الفرد أكثر كفاءة في إنتاج السلع والخدمات، وإجمالاً يمكن القول أن التعلم يقود إلى الارتقاء برأس المال البشري. فحتى لو تم تثبيت مستوى الإنتاج، ثم الدخل، فإن التعلم يعود على الشخص بفوائد عدة تتمثل في التواصل مع الآخرين، القدرة على المناقشة، الاختيار الواعي¹.

المطلب الثالث: إدماج البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ضمن نشاط المؤسسة

يكون من خلال التسيير المستديم الذي يترجم مبادئ التنمية المستدامة على أرض الواقع، من أهم محاوره البحث عن سبل جديدة في الإنتاج، تسيير النفايات، الاقتصاد في الطاقة والموارد البشرية. وللتسيير المستديم آثار على عدة مستويات:²

- يزيد من القيمة الاقتصادية ورأس المال الاجتماعي على مستوى المؤسسات؛
- يحث على التطور التقني خاصة في مجال الاقتصاد في الطاقة؛
- دمج التكاليف البيئية والاجتماعية في سعر التكلفة؛
- زيادة وفاء المساهمين للمؤسسة.

حيث إن قياس مدى نجاح مؤسسة ما اليوم يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على تطوير منتجاتها وخدماتها أو أن تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن البيئية، فالتنمية المستدامة تتعارض مع تكنولوجيا مضرّة بالإنسان والبيئة لذا فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية أن:

- تعيد توجيه التكنولوجيا المستخدمة بما يجعلها أكثر ملائمة للبيئة وذات استخدام أمثل وأقل للموارد والطاقة تولد قدرًا أقل من التلوث والنفايات؛ تشجيع الإبداع التكنولوجي فيما يخص طرق الإنتاج والحدود؛
- تعمل باستمرار على تطوير قدراتها الذاتية فيما يتعلق بالتكنولوجيا بما يجعلها تكتسب قدرات ومهارات تقنية تؤمن لها في نهاية المطاف القدرة على تطوير وإنتاج منتجات نظيفة.

كما يمكن النظر إلى وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة والإهتمام بالابتكار الأخضر الوسيلة الأكثر فعالية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة تكون أكثر إستجابة لحاجات الزبائن البيئية والذي ينتج عنه التوصل إلى:³

¹ عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، مرجع سابق، ص07.

² Beat Burgenmier, *économie du développement durable*, Edition de Boeck Université, Belgique, 2007, p 246.

³ الطيب داودي، سلاف رحال، الابتكار كبديل استراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/07، ص 725.

- عملية خضراء جديدة أو منتج أخضر جديد يكون مستداما مثل إدخال خلايا الطاقة الشمسية للاستفادة من طاقة الشمس الوفيرة والمستدامة، أو أن يكون كفوا بيئيا مقارنة بالمنتج، كما حصل في الزراعة الألمانية للزهور في المياه وليس التربة من أجل خفض استعمال المبيدات والأسمدة؛
 - يكون في شكل تحسينات على المنتجات الحالية لتكون أقل ضررا بيئيا، كما حصل في التعديل الذي أدخل على تكنولوجيات المحركات لإنتاج المحركات الصغرى والأقل تلويثاً.
- هذا كله يتطلب ترشيد استخدام الموارد غير المتجددة، وعدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة على تجديد نفسها وعدم تجاوز قدرة النظام البيئي على هضم المخلفات التي تقذف بها حتى لا يتلوث تلوثا يضر بالإنسان والحيوان وقد أسس التزاوج بين تحقيق التنمية وحماية البيئة ولادة فرع جديد من العلوم الاقتصادية سمي بالاقتصاد البيئي، إن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يتمحور حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، حيث تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية مع الأخذ في الحسبان التوازنات البيئية، وهو ما يستدعي تدعيم وتفعيل أدوات الاقتصاد البيئي، التي توفر أدوات اقتصادية تساعد على استهلاك موارد الحاضر بأسلوب يراعي مصالح المستقبل، ويمكن توضيح الدور الاقتصادي للمؤسسات في ظل مفهوم التنمية المستدامة فيما يلي:¹

- تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، والذي يتحقق برفع الإنتاجية الزراعية والصناعية، زيادة كفاءة رأس المال، إشباع الحاجات الأساسية وتوفير فرص العمل لرفع المداخيل؛
 - العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية والحد من التفاوت في توزيع المداخيل الذي يحفز العمال على العمل وزيادة الإنتاجية؛
 - تخفيض التكاليف من خلال الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
 - إعادة تدوير المياه والفضلات وهو ما يؤدي إلى إنتاج أكثر بموارد أقل مع الحفاظ على البيئة.
- هذا بالإضافة إلى المهام التالية:²

- الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة؛
- استخدام الموارد المتجددة بما لا يتجاوز قدرتها على التجدد؛
- الحد من إنتاج النفايات بحيث لا يتعدى قدرة البيئة على استيعابها؛
- تشجيع استخدام الطاقات النظيفة، كاستخدام البنزين الخالي من الرصاص؛
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية.

¹ براهيمية نبيل، جريبي السبي، التنمية المستدامة والأبعاد الاقتصادية للتأهيل البيئي، الملتقى الوطني حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، ص 15.

² عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وإبعادها، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/07، ص 38.

المبحث الثالث: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

شهد الفكر الاقتصادي مع تسعينيات القرن السابق تحولاً جديداً في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره القوة المحركة والمبدعة في المؤسسة؛ إذ أنه وسيلة وهدف للعملية الإنتاجية في نفس الوقت، ونظراً للتوجهات الجديدة التي أقرتها التنمية المستدامة في تحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة على حقوق الإنسان، فإن مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ليس أملاً في تحقيق التنمية المستدامة، ولكن الاستجابة لها بصورة أخلاقية وطوعية كشروط لاستدامة وتطور المؤسسة من خلال هذا التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة¹.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومنافعها

تدخل المؤسسة يمثل رافعة أساسية في تطبيق التنمية المستدامة من خلال المشاركة المباشرة في التنمية الاقتصادية بواسطة شتى العمليات الاستثمارية وطرق الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى خلق مناصب للعمل وتوفير الرعاية والحماية للعاملين ومختلف أصحاب المصالح من جهة أخرى².

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لا تقتصر وظيفة المؤسسة في القيام بمهمتها الاقتصادية فقط، بل تشمل المهام الاجتماعية والتي تتجسد في مسؤولية المؤسسة تجاه جميع الأطراف الذين تتعامل معهم.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية: لا يوجد تعريف واحد رسمي محدد ومتفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بل إن هناك تعريفات عدة، ومع تعدد هذه التعريفات تتعدد المبادرات والفعاليات حسب طبيعة بيئة العمل المحيطة، ونطاق العمل المؤسسي، وما تتمتع به المؤسسة من قدرات مالية وبشرية وبالتالي فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليس ثابتاً بل هو تعريف ديناميكي، واقعي ومتطور يتواءم مع المتغيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية. وحتى وقتنا الحالي لم يتم تحديد تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية ودولية، حيث مازالت هذه المسؤولية تستمد قبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية ومن هنا تعددت التعاريف والتي نذكر منها ما يلي:

¹ مديحة بخوش، عمر جنينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالة، ص 18.

² Afnor, *développement durable et entreprises: un défi pour les managers*, 2^{ème} édition, p 11.

- المعهد الدولي للتنمية المستدامة عرف مصطلح المسؤولية الاجتماعية في إطار التنمية المستدامة بأنها: " تشير إلى المجتمع وأنه من المتوقع أن تسهم معايير أو مقاييس المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الركائز الثلاثة لتحقيق التنمية المستدامة وهي التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والحماية البيئية"¹؛
- كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف²؛
- عرفها (John Ireland) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ترتبط بدرجة تجسيد القيادة في تنفيذ النشاطات³.
- أما (Barnard) فقد عرفها " تحليل إقتصادي، قانوني، أخلاقي، إجتماعي وللجوانب البيئية "⁴؛
- وأضاف (Strier) بأنها: " تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان القانوني وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها"⁵؛
- عرف المجلس الأعلى العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "تعهد من قطاع الأعمال بالمشاركة في التنمية المستدامة من خلال عمل العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والإقليمي بغرض تحسين جودة حياتهم"⁶؛
- أما الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية فعرفتها بأنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تتطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعلم"⁷؛

¹ Dilek Cetindamara, Kristopher Husoy, **Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact**, Journal of Business Ethics, 2007, P p 163-176.

² Maire-Française Guyonnaud et Frédérique Willard, **du management environnemental au developpement durable des entreprises**, France, ADEME, mars 2004, p 05.

³ Alessia D'Amato, Sybil Henderson, Sue Florence, **corporate social responsibility and sustainable business a guide to leadership tasks and functions**, center for creative ladership, Greensboro, North Carolina, 2009, p 43.

⁴ David Crowther, Güler Aras, **Corporate Social Responsibility**, VENTUS Publishing APS, 2008, p 10.

⁵ ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص 57.

⁶ Alessia D'Amato, Sybil Henderson, Sue Florence. Op.cit, p43.

⁷ ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 57.

• وهي كل الأعمال والبرامج والأنشطة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية، فهي التزام بضرورة الاهتمام بمصالح العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم¹.

حتى وقتنا الراهن، لا تزال المسؤولية الاجتماعية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وإنتشارها من طبيعتها الطوعية الإختيارية، ومما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عموماً تعني التزامها تجاه عمالها، دعم المجتمع ومساندته مع حماية البيئة، إلا أن هذا الالتزام لم يأخذ الصفة الإلزامية بعد.

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية، وتحقيق عدة مزايا للمؤسسة وللمجتمع والدولة أهمها²:

3.2. بالنسبة للمؤسسة: تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وتحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

2.2. بالنسبة للمجتمع: الاستقرار الاجتماعي نتيجة تكافؤ الفرص وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع؛

3.2. بالنسبة للدولة: التخفيف من حدة البطالة وتخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والترفيهية.

الفرع الثاني: منافع المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسئولية أخلاقية، إذ أن الشركة تتطور وتنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، ولذا فهي مسؤولة تجاهه على الصعيد الاجتماعي وحماية البيئة وهذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع ومنها³:

- تسهم في بناء المؤسسة لقاعدة بشرية تستفيد منها مستقبلاً؛
 - لا تهدر أموالها بل تستخدمها في استثمار اجتماعي طويل الأجل؛
 - تؤسس لنفسها سمعة طيبة ومن ثم صورة ذهنية جيدة لدى العملاء، ومختلف أصحاب المصالح؛
 - إكساب تأييد من الأطراف المجتمعية مثل الحكومة ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية والمجتمع المدني وغيرها.
- كما يؤكد **(Edward Boman)** من جامعة بنسلفانيا على أن المسؤولية الاجتماعية تعد في حقيقة الأمر إستراتيجية استثمار حقيقي، فهو يؤكد أن السلوك الاجتماعي للمؤسسة يؤثر على أسعار أسهمها، وكما أن

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، ص 42.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 58.

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، الناشر أحمد سيد مصطفى، مصر 2008، ص

السياسة المسؤولة اجتماعياً يمكن أن تفيد من لهم مطالب داخلية لدى المؤسسة وكذلك حملة الأسهم، وطبقاً لما يقول (Boman) فإن كثيراً من المستثمرين ينظرون إلى المؤسسات غير المسؤولة اجتماعياً كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة!¹

عليه فإن للمسئولية الاجتماعية دور في تعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط فيه فتحملها لعدة تكاليف نتيجة هذه المسؤولية يعد استثماراً طويل الأجل يؤثر في سمعتها وقيمتها السوقية مستقبلاً.

المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مع زيادة القناعة بالقطاع الخاص ودوره في العملية الاقتصادية والاجتماعية، فإن هذا يترتب عليه مسؤولية اجتماعية تجاه ثلاث فئات رئيسية هي العمال والموظفون بالمؤسسة، العملاء والمستهلكين وأخيراً المجتمع فضلاً عن حماية البيئة، ومن ثمة يمكن تصنيف ما تقدمه المؤسسات في مجالات الفعل الاجتماعي إلى ما يلي:

الفرع الأول: الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تجاه عمالها

يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفریق بينهم وإعداد برامج تكوين لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق مستوى معيشي مناسب².

وتلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين من خلال ما يلي:³

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على التقاعد؛
- توفير مرافق لتسهيل تدعيم العاملين السيولة اللازمة مثل مراكز بريد تابعة للمؤسسة، صناديق مشتركة؛
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛
- وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها؛
- توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس؛
- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة؛

¹ شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 119.

² محمد عباس بلوي، مرجع سابق، ص 81.

³ نفس المرجع السابق، ص 81.

- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

كما تهدف أنشطة المؤسسة الاجتماعية تجاه العاملين إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة، مما سيجرب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وهذا يجعلها أيضاً تعمل على خلق فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع¹.

الفرع الثاني: الأنشطة الخاصة بتحسين جودة التعامل مع العملاء

يهدف هذا النوع من الأنشطة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهمها زيادة الأرباح، وتحسين سمعتها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية، إذ يؤدي تحقيق رغبات العملاء إلى تطوير وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا، ومن أهم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة للعملاء والمستهلكين ما يلي:²

- الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات المؤسسة؛
- الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء؛
- توفير البيانات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها؛
- توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان؛
- إصدار فواتير صحيحة بالموصفات الحقيقية للمنتج، والرد على شكاوي العملاء والاستجابة المناسبة لها.

الفرع الثالث: الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية وهذا سوف يخلق مناخاً جاذباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات الشعب ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يلي:³

- المساعدات والبرامج المتعلقة بالأعمال الخيرية كالإطعام، التبرع، إقامة حفلات وغيرها؛
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث؛
- مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية؛

¹ Afnor, *développement durable et entreprises*, op cit, p 12.

² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، 2001، ص136.

³ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية: سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 90، فيفري 2010، ص6.

- مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات؛
 - مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، والمساهمة الكلية أو بجزء من الأموال والمتعلقة بإقامة مستشفيات؛
 - مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات؛
 - أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمتنزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
- من خلال ما تقدم يتبين أن المجالات التي يمكن أن تبرز دور المؤسسة في تعزيز الممارسات الاجتماعية للتنمية المستدامة ودعمها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية تركز على ضرورة التكامل بين أهداف المؤسسات ومتطلبات البيئة والعمال والمجتمع بصفة عامة لخدمة جميع الأطراف دون الإضرار بمصالحها.
- منه تمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في تطوير العمال وتحسين حياتهم، والبعث الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

المطلب الثالث: آليات نشر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ما يلي:¹

1. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** يلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا، التي يمكن أن تتضمن العمليات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو مبادرات أخرى ذات مردود مجتمعي؛
2. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية؛
3. **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** فعلى الصعيد الداخلي تقوم قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات بوضع الرؤية وتهيئة المناخ العام الذي يمكن للعاملين من خلاله تحقيق التوازن المسئول

¹ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص 7.

بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي، فإن كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقومون بقيادة مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.

وبهذا كان التوجه داخلي من خلال المشاركة في علاج المشكلات الاجتماعية، ثم تحول إلى توجه خارجي تمثل في علاج التأثيرات السلبية للمؤسسات على المجتمع والبيئة، فكانت الدعوة إلى ضرورة الاعتراف بالمسؤولية البيئية والتي سيتم التطرق لها في المبحث التالي.

المبحث الرابع: الدور البيئي للمؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة

بما أن التنمية المستدامة هي مسؤولية بيئية كبرى حيال الأجيال القادمة والإحساس بالمسؤولية مصدرها الإدراك الكامل لحجم ما سببته المؤسسات من الاستنزاف والتبديد للموارد من جهة؛ وإدراك للتأثير الإيجابي للمسؤولية البيئية على تنافسية ونجاح أعمال المنظمات من جهة أخرى. ومنه يقع على عاتق المؤسسات جزء كبير من مسؤولية منع التلوث وإدارة مخاطر الإشعاعات الناتجة عن عمليات الإنتاج أو تلوث المياه، وجرف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث وحيث أن الاهتمام بالصناعة النظيفة بيئياً سيؤدي إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية التي يعاني منها معظم أفراد المجتمع، فإنه يجب على المؤسسات أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث والتوازن بين التكلفة الاجتماعية للإنتاج وتكاليف التحكم والرقابة وبين المنافع الاجتماعية له، وكذلك عملية تدوير واسترجاع بعض المواد ثم تسويقها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية

يعتبر مفهوم الإدارة البيئية امتداد لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة مثل الإنتاج، المال، البشر، وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية: التخطيط التنظيم، التوجيه، لتحقيق أهداف محددة وتقييم الأداء ثم تصحيح المسار.

الفرع الأول: العوامل المؤدية للاهتمام بالإدارة البيئية

إن مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة تكمن أساساً في إدماج البعد البيئي ضمن اهتماماتها التسييرية خاصة في العملية الإنتاجية وذلك بما يحقق إنتاجاً أنظف يراعي حماية البيئة ويمكن أن نشير إلى عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى الاهتمام الجدي بالبيئة وهي:¹

- تفاقم مخاطر نفاذ الموارد غير المتجددة؛
- المخاطر الصحية، وتهديدات البقاء للكائنات الحية؛
- ظهور الثقب في طبقة الأوزون؛
- تزايد مستويات ثاني أكسيد الكربون في الجو وغازات الحبس الحراري؛
- تهديد النوع البيولوجي؛
- تلوث المياه ونقص الثروة السمكية.

الفرع الثاني: الأسباب التي ظهرت بموجبها الإدارة البيئية

هناك خمسة أسباب برزت بموجبها الحاجة إلى إدارة للبيئة على نحو أكثر ملائمة ويمكن حصرها بالتالي:²

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، عمان، 2006، ص 292.

² عبد الرحيم علام، مقدمة في الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 34.

- التحقق بأن الفرص المتاحة من قبل البيئة والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي لم تستغل بالكامل؛
- تنامي الوعي بأن الكوارث البيئية الحديثة هي من نتائج النشاط البشري؛
- تزايد درجة عدم اليقين حول الارتباطات بين الآثار ومسبباتها المحتملة؛
- معرفة أن الآثار الصغيرة المتراكمة قد تتفاقم وعلى مدى فترات زمنية بعيدة إلى آثار كبيرة قبل أن تكشف؛
- تراكم الدلائل على انتقال المشاكل يتطلب حلولاً و جهوداً عالمية.

الفرع الثالث: أهمية إدارة البيئة في المؤسسة الاقتصادية

تبرز أهمية إدارة البيئة في النقاط التالية¹:

- قيام سلطة واحدة بمهام متابعة مصادر التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسة؛
- القدرة على إجراء دراسات للتحكم في التلوث والتوصل إلى حلول تحقق مصالح المؤسسة؛
- وضع الإرشادات الخاصة بالنظافة العامة والتجميل وحماية البيئة الداخلية؛
- سوف تتعامل السلطات التنفيذية مع كيان مؤسسي واحد معني بالقضايا البيئية في المؤسسة.

الفرع الرابع: أنشطة المؤسسة لتقليل التدهور البيئي

يعتبر مجال الموارد الطبيعية والبيئة بصفة عامة من أهم مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية مما أدى إلى أضرار بيئية كبيرة، ويتضمن هذا المجال الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والتي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:²

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام والطاقة والمساهمة في اكتشاف مصادر جديدة لهما؛
- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء؛
- العمل على تقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

ولكي تساهم المؤسسة في حماية البيئة يتعين عليها أن تعمل على إقامة تنظيم إداري مستقل يعمل في إطار هيكلها التنظيمي وهذا لتحسين كفاءتها وتقييم المشكلات البيئية والتلوث لديها وكذا تنفيذ خطة عمل تتماشى مع الظروف البيئية والاقتصادية السائدة للتخفيف من حدة هذه المشكلات، ويتم ذلك من خلال ما يعرف بالإدارة البيئية.

¹ سامية سعد جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 232.

² محمد عباس بدوي، مرجع سابق، ص 81.

وكذلك من خلال آليات مختلفة تتمثل في القيام بتنفيذ أربعة أنشطة رئيسية يتم تنفيذها على مراحل على النحو التالي:¹

- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ اجراءات تصحيحية جديدة للتقليل من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية ولتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية؛
 - تنفيذ الإجراءات الوقائية في إطار خطة شاملة للإنتاج الأنظف وإدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراءات قليلة التكلفة داخل المؤسسة؛
 - زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث؛
 - ترشيد استخدام الموارد.
- حيث تتطلب هذه السياسات والإجراءات وجود نظام للإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية

وضعت المنظمة العالمية للتقييس معايير لنظم إدارة البيئة ومراجعتها حيث تمثل المواصفة ايزو 14001 الأداة الأهم لوضع وتنفيذ نظام للإدارة البيئية في المؤسسة، إذ تضم هذه المواصفة العناصر الرئيسية لمتطلبات إدارة البيئة والتي تسمح للمؤسسة من تطبيقها بالحصول على شهادة المطابقة.

الفرع الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية وأهدافه

إن عملية تطبيق مواصفة الإيزو 14001 في المنشآت المختلفة يترتب عليه إنشاء نظام إداري متكامل لضبط كافة العمليات مع بيان آلية المراجعة والمراقبة والقياس وتعزيز فرص التحسين في نظام الإدارة البيئية للمؤسسة.

1. مفهوم المواصفة البيئية القياسية البيئية-سلسلة الإيزو 14001

قدم العديد من الخبراء والاقتصاديين العديد من التعريفات، ومن جملة ما تم تقديمه:

- هي جزء من منظومة إدارة شاملة لمؤسسة ما وهي تشمل البناء التنظيمي وأنشطة التخطيط المسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات ومصادر تطبيق والمحافظة على الأداء البيئي الجيد، تشمل أوجه الإدارة التي تخطط وتنمي وتطبق وتراجع وتحافظ على السياسة البيئية للمؤسسة وأغراضها وأهدافها²؛
- "مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمكن المنظمة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية"³؛
- "تعتبر هذه المواصفة عن مجموعة متطلبات تهم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المنظمات المختلفة على حسب سياساتها وأهدافها وهي تطبق على جميع المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانات لتحسين الأداء البيئي وهي تعمل على تقليل الآثار الناتجة عن المنظمة اتجاه البيئة"⁴.

¹ نادية حمدي صلاح، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 75.

² عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية والمواصفات البيئية 14000، الشارقة، جامعة الدول العربية، 2005، ص 3.

³ عثمان حسن عثمان، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة حول التنمية المستدامة، جامعة سطيف 2008، ص 5.

⁴ Fabienne, Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, Bruxelles, p 230.

2. فوائدها

تتمثل فوائد مواصفة سلسلة- الإيزو 14001 في:¹

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيقها وفورات خارجية؛
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- الحد من التلوث؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛
- التحسين المستمر والفائدة الملحقه بمنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المختصة؛
- تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها مما يسهل الناحية التمويل؛
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وأمنة وخالية من الملوثات .
- تجنب الخسائر المادية والاقتصادية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو تلك المتعلقة بتكاليف التأمين؛
- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة حيث أن منع المشاكل البيئية عن طريق تطبيق نظام الإدارة البيئية أكثر رخصاً من إعادة الإصلاح؛

3. أهداف نظام الإدارة البيئية

تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تبني نظام لإدارة البيئة للوصول للأهداف التالية:²

- تحقيق الإنتاج النظيف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة والتي تعكس (مؤسسة صديقة للبيئة)؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية لضمان الاستمرار في السوق.

الفرع الثاني: آلية الحصول على شهادة الأيزو 14001

يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء والمحافظة على نظام لإدارة البيئة طبقاً لمتطلبات المواصفة، ويشمل ذلك الخطوات والمراحل التالية:³

1. توثيق سياسة البيئة للمؤسسة: بحيث تغطي كافة العمليات والمنتجات والخدمات، واعتمادها من أعلى المستويات في الإدارة؛

¹ عبد الرشيد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 4.

² الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2007، ص 103.

³ محمد صلاح الدين عباس، المرجع السابق، ص 145.

2. المراجعة البيئية: بحيث يتم دراسة المظاهر البيئية الناجمة عن العمليات والمنتجات التي تقدمها الشركة. ويمكن أن تتراوح عملية المراجعة هذه من عملية تقييم بسيط للمظاهر البيئية والتأثير البيئي لها ومن الممكن أن تكون عملية تقييم موسعة يتم فيها دراسة استهلاك الطاقة، واستخدام المواد الخام؛

3. التخطيط

وذلك من خلال تحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي، ووضعها في إطار واضح يغطي:

- المظاهر البيئية والتأثير البيئي؛
- المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات؛
- الأهداف وتوقيتات إنجازها (المستهدفات)؛
- برامج إدارة البيئة.

4. التطبيق والعمليات

ويشمل وضع هيكل واضح لنظام إدارة البيئة يضمن أن كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم، وكيف تؤثر العمليات اليومية للمؤسسة على البيئة، ويشمل ذلك:

- التنظيم والمسؤوليات؛
- التدريب والتوعية والكفاءة؛
- الاتصالات؛
- توثيق نظام إدارة البيئة؛
- مراقبة الوثائق؛
- مراقبة العمليات؛
- الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

5. التحقق والإجراءات التصحيحية

وذلك من خلال إنشاء مراقبة ومتابعة للتأكد من المطابقة للتشريعات البيئية والمستهدفات التي حددتها المؤسسة، ويشمل هذا الجزء:

- الرصد والقياس؛
- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- السجلات؛
- مراجعة نظام إدارة البيئة.

6.مراجعة الإدارة لأداء النظام

تتم بشكل دوري وللتأكد من أن التطوير المستمر حاصل بما يتعلق بالأداء البيئي.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق نظام الإدارة البيئية

توجد العديد من التحديات والمعوقات التي تقف في طريق تحقيق الجودة البيئية ويتمثل أهمها في:¹

- نقص الوعي البيئي لدى الإدارة الصناعية؛
- انعدام الضغوطات بتطبيق نظام الإدارة البيئية؛
- ندرة الكوادر وضعف قدرات الأجهزة البيئية؛
- نقص المقدرة المعلوماتية والتكنولوجية.

¹ عبد الرشيد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 16-17.

خلاصة الفصل الثاني:

كخلاصة إن المؤسسات الاقتصادية تمثل شريكا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة، ليس من خلال المشاركة في الأعمال الخيرية وعمل حملات تطوعية فقط، بل عن طريق استثمارات التي تخدم المجتمع والمواطن من خلال توفير فرص العمل ضمن ظروف مهنية مناسبة تراعي سلامة الموظف والعامل وأمنه الوظيفي وشروط صحية تراعي المهنة أو الحرفة التي يمارسها وكذلك مراعاة السلامة البيئية لمحيط العمل والمحيط الخارجي؛ ومنه فالتنمية المستدامة عامل من عوامل بقاء المؤسسة وسر المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد ممكنا على استخدام مواردها المادية بطريقة مستديمة فحسب بل أيضا على استخدام أكفء لمواردها البشرية، وهذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بتحريكها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء.

الفصل الثالث

التعلم التنظيمي المستدام

تمهيد:

انطلاقاً من فكرة التغيير وفي إطار رؤية تسييرية للتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تكون الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات لا تأخذ بعين الاعتبار التوجهات البيئية؛ أي حماية النظام الايكولوجي، وتقتصر عملية التعلم في المؤسسة على البعد المالي فقط ولا تعتبر بذلك عملية ذات توجه استراتيجي، ولكونها تركز على المدى القريب ولا تدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن سياساتها وهي بذلك عملية غير مستدامة؛ وإنما الاستدامة المرتبطة بأي عملية أو توجه تنبثق من رؤية طويلة الأمد تأخذ بعين الاعتبار مواصفات ضرورية مرتبطة بالبعد البيئي الاجتماعي والاقتصادي للنشاطات التنموية. ومن خلال تصور اقتصادي وتسييري يتم من خلاله تعلم رهانات التنمية المستدامة ولما له من اثر في تسيير المعارف، لأنها تضع في الصورة مسؤولية المؤسسة اتجاه مستقبلها. فالتسيير المسؤول للمؤسسة ومختلف متعاملاتها يتم من خلال النظر والتعامل على أساس أن مفهوم التنمية يتعدى مستوى أو حقل التركيز على النمو بل يدخل أو يدمج كذلك عنصر الاستدامة، التحول والتجديد المسؤول لمجموعة الموارد، وحيث قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: نحو تنمية مستدامة للتعلم التنظيمي؛

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البيئي؛

المبحث الرابع: دور التعلم التنظيمي في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

المبحث الأول: نحو تنمية مستدامة للتعلم التنظيمي

تُعبّر التنمية المستدامة في سياقها الجزئي عن ذلك التصور الأخلاقي والمسئول إجتماعياً للمؤسسات اتجاه نظرتها وسياساتها وإستراتيجيتها في تسيير مواردها في إطار العلاقة " موارد-إستراتيجية- نظام إيكولوجي"، حيث تركز هذه النظرة على رؤية طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار مواصفات ضرورية مرتبطة بالبعد البيئي، الإقتصادي والإقصادي للنشاطات التنموية، ومن خلال تصور تسييري يتم من خلاله تعلم رهانات بيئية وإجتماعية، فالتنمية المستدامة من جهة تشكل عامل لتخفيض تكاليف المؤسسة وورقة رابحة لتنافسيتها، ومن جهة أخرى تمثل دعامة مهمة للابتكار التنظيمي؛ ومنه فهي تفرض على المؤسسة إعادة التعلم ووضع الأسباب وإعادة تجديد واختراع طرق عمل تتلاءم مع الأوضاع الجديدة.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي حسب تصور التنمية المستدامة

هذه الرؤية تسمح بوضع بجانب آخر للرهانات الكلية للتنمية المستدامة في المؤسسة والتي من جانب آخر وبأكثر خصوصية تتضمن أسئلة تسييرية مرتبطة بتسيير المعارف والتعلم التنظيمي في مرحلة التحول بين الأجيال.

الفرع الأول: المنظور التكاملي لتسيير المعارف

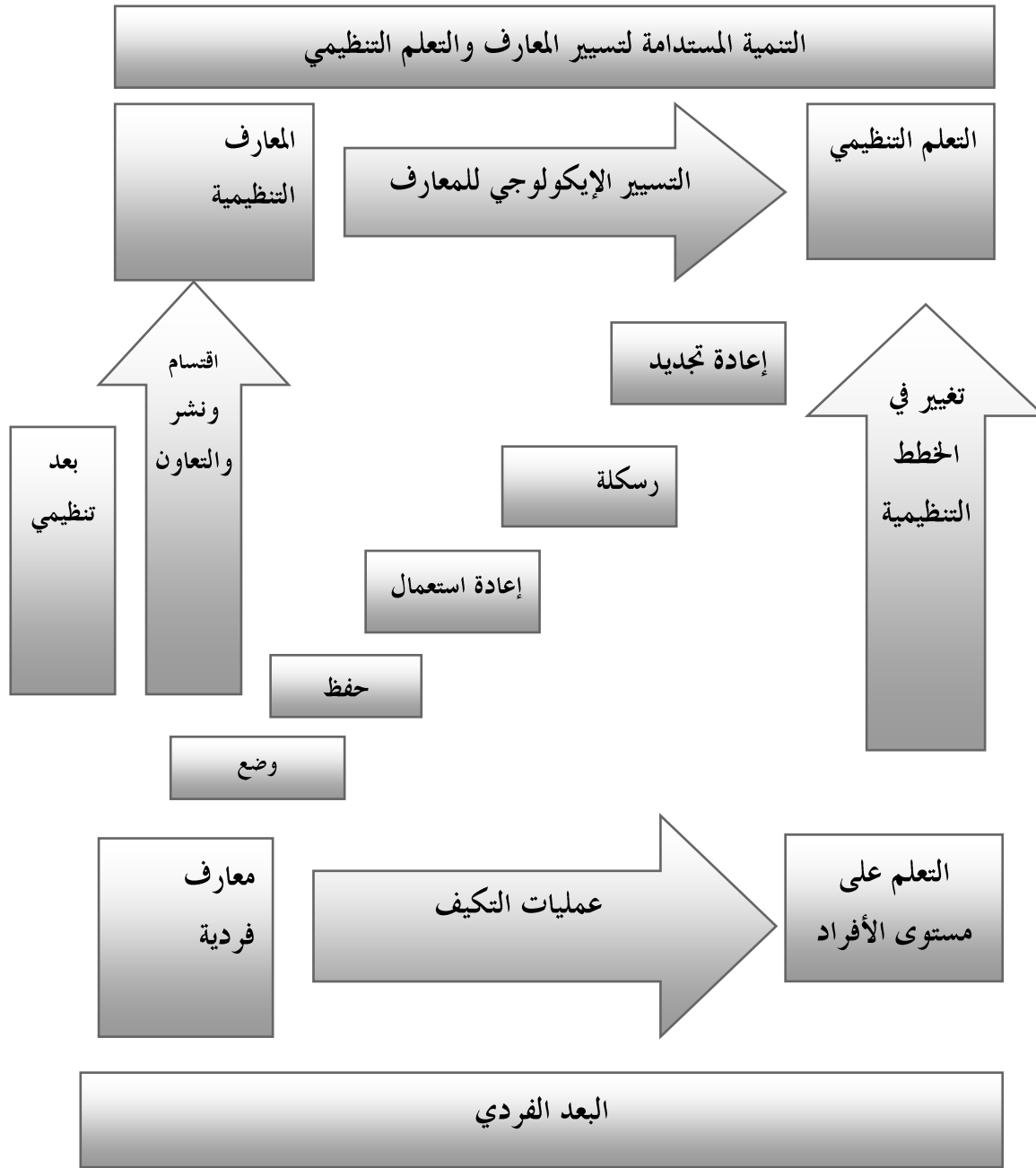
ارتبط مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة بالإستدامة، ومن خلاله يتم تطويع سياسات وإستراتيجيات بحيث تستجيب للضغوطات الخارجية المتنامية، وتشغل أدوار إستراتيجية في الحياة المجتمعية، ويمكن إدراج أهمية هذا المنظور في:¹

- عدم العدالة في توزيع الموارد؛
- الفقر وسوء التغذية؛
- التغير المناخي؛
- تلوث البيئة وندرة الموارد.

الأمودج المقدم لهذا المنظور التكاملي مجسد في الشكل رقم (1-3).

¹ Sully Taylor, **HRM's role in sustainability: Systems, Strategies, and Practices**, bridging research and practice for leaders, New York , 2006. p88.

شكل رقم (1-3): التسيير المسؤول والإيكولوجي للمعارف



Source: Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs: l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, *Télescope*, vol. 16, n° 1, hiver 2010, p 8.

من خلال الشكل الذي يجسد التنمية المستدامة وفق منظور جزئي مرتبط بشكل كبير بالتسيير الإيكولوجي والمسؤول للمعارف، وفق منطلق المعرفة في خدمة التنمية، والذي يركز على بعدين بعد فردي من خلال الانطلاق من معرفة فردية للوصول الى تعلم على المستوى الفردي، وبعد تنظيمي من خلال الأطر واللوائح والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، والتي تهدف من خلالها الى توجيه المعارف وتسييرها وفق نسق إيكولوجي مستدام. وهذا التوجه بدوره يضمن المساهمة في إدارة التغيير وربط هذه المعارف بعملية التعلم التنظيمي.

الفرع الثاني: المشاركة من أجل التعلم

تسمح عملية التعلم التنظيمي في النهاية بوضع كفاءات جديدة على المستوى الجماعي مهما تكن الدعامة الأساسية "المعارف، المعارف النظرية والمعارف التطبيقية قابلة للإستعمال"¹، فالبعد الجماعي أو التعاوني يمثل ضرورة لان التعلم يدور حول إجراءات الإنتاج التي تمس كل المؤسسة مهما تكن طبيعة أو نوعية التدخل لمختلف الأطراف الفاعلة، والتي يمكن أن تتطابق مع عمليات التصنيع المتوقعة، فكل الأطراف في المؤسسة معنيين بالمشاركة في هذا السياق المرتبط بالتنمية المستدامة، وكما أن إعتقاد المؤسسة على النمط التعاوني يسهل عمليات تسيير المعارف من خلال مشاركتها وتبادلها وإقتسامها بين أفراد التنظيم، وبالتالي تهدف إلى التشجيع على التعلم التنظيمي في إطار معطى بحيث يسمح للمؤسسات بتطوير عملياتها وفق نمط تعلم تكيفي أو نمط تعلم معرفي للإدارة العليا. بالإضافة إلى أن عملية التعلم التنظيمي يقوم بها العاملين كموجهين وكتناقلين للتعلم²، فأعوان الإنتاج أو البحث على سبيل المثال يمكنهم المساهمة في تحسين إجراءات وعمليات الإنتاج، ومسؤول الجودة يمكنه التدخل في تفسير دفتر الأعباء البيئي، على الأقل لا يكفي أن ننظر إلى الحدث الجماعي على أنه مجموعة من الأنشطة الفردية ويمكن أيضا الإشارة إلى فعل التداؤب الذي ينتج عن التداخل بين أعضاء التنظيم³.

المطلب الثاني: العمل الجماعي كمنظور تشاركي وتعاوني

تبرز أهمية اقتسام ومشاركة المعرفة كنمط للتعلم الإجتماعي بحجة ضرورة تشجيع المبادرات التعاونية في المؤسسات، فالقادة يجعلون لعملية التعلم أهمية كبيرة من خلال وضع نظام يسمح بتحسين عمليات التطوير وفتح مجالات أكثر لفرق العمل أو تشجيع العمل الجماعي ليس من خلال التركيز على السياق التراكمي أو العددي وإنما من خلال التركيز على التداؤب وتشاركية المعارف لتعزيز الخزين المعرفي للمؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل

تشكل فرق العمل أداة للتسيير تشجع مشاركة المعرفة بين أعضاء التنظيم وتسهل من الأعمال وتساهم في حل المشاكل، ومن أجل الفهم أكثر لهذا المفهوم نقدم: الطرح الذي إرتبط بـ (Wenger et Snyder) والتي خُصت بها المنظمة الأمريكية للإنتاجية ومركز الجودة: "فرق العمل هي جماعات من الأشخاص المتجمعة بغية اقتسام وتبادل المعارف، والتعلم فيما بينهم بطريقة تقليدية أو على الشكل الافتراضي، وتكون على شكل مجموعات لتحقيق مصلحة مشتركة في مجال المعرفة وتوجهاتها من خلال رغبة وحاجة لاقتسام المشاكل التجارب، أفضل الممارسات".

¹ NICOLAS Eline, **Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique)**, 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004, P 6.

² **Socialiser pour apprendre: l'expérience d'une CDP en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré**, p 11.

³ Nicolas Eline, op cit, P 7.

الفرع الثاني: رهانات تطوير فرق العمل

هناك أربعة رهانات أساسية مرتبطة بتطوير فرق العمل:¹

- الدافعية المطبقة على النشاطات؛
- التدريب المزدوج؛
- طبيعة ونوعية البيئة؛
- عمليات التعلم؛

ففرق العمل تصبح أداة لها فائدة إستراتيجية لعمليات التعلم التنظيمي خاصة في مؤسسات كبيرة تتميز بهيكل تنظيمي معقد وذو هيراركية شديدة، وهذه الأداة تعبر على نمط ابتكاري اتجاه تطوير عمليات التعلم في المؤسسة.

والجدول التالي يبين الرهانات والعراقيل المرتبطة بتطوير فرق العمل.

جدول رقم (3-1): تحليل الدعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل

التطبيق والتطوير	الدعامات	القيود
طبيعة البيئة	وسط مشجع لعادات فرق العمل؛	اقل تشجيع على المستوى التنظيمي والثقافي؛
التطبيق	الاتصال الاستراتيجي والفعال؛	اختلاف في المفاهيم والتصورات للرسائل الأولية عند بعض مسيري الوحدات؛ انتقال ودوران وظيفي؛ التأهيل غير العادل لمختلف الأطراف نتيجة التدريب؛
مشاركة مختلف الأطراف	الدافعية من خلال تسهيل انتقال؛ المعرفة والتعلم؛ رؤية مشتركة؛ الثقة المتبادلة .	جسور للتعاون؛ رؤية غير عادلة لشروط العمل؛ تعارض في الأفكار؛ وعي ضعيف.

Source: Socialiser pour apprendre, l'expérience d'une CDP en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré, p 10.

¹Ibid, p 12.

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل للدعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل والذي يبين وجود ثلاثة محاور إرتكز عليها هذا التحليل لتطوير الأداة التسييرية المتمثلة في فرق العمل، فالمحور الأول من خلال توفير بيئة مشجعة للأفكار الجديدة والتي تمنح جانب كبير من الحرية في ممارسات هذه الفرق من خلال إصدار لوائح خاصة تسهل عمل فريق العمل، توفير الموارد المالية الضرورية، والتي تمثل دعائم بالنسبة لفرق العمل، والتقليل من المعوقات كجمود الهياكل وعدم الانفتاح لأراء الآخرين. أما المحور الثاني يتمثل في فعالية الاتصال من خلال توفير هياكل مرنة واستخدام طرق حديثة للاتصال لضمان فعالية فهم الرسائل وترجمتها، أما المحور الثالث الذي يركز على المفهوم التعاوني وتعزيز رؤية مشتركة وثقة متبادلة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة التعلم المستدامة

تركز معظم التوجهات المؤسسية من تنفيذ للعمليات والتطبيقات التشغيلية والإستراتيجية، على منطق أن المعرفة بمثابة قوة تؤثر على التحولات في البنية الثقافية والهيكلية للمؤسسات، ومن خلاله لا يوجد شك بأن الإمكانيات والقيود التي تتضمنها تطوير هذه النشاطات تمثل رهان لعملية جد معقدة تتطلب تسيير واضح وابتكارات عميقة.

الفرع الأول: رهانات إدارة التعلم المستدامة

لدراسة وتشخيص الفرص المحيطة بالمؤسسة، وفي سياق ذو هيراركية شديدة وهيكل متعدد المستويات يتطلب رؤية وفق منظور جديد تسمح بتطوير عمليات التعلم للتأقلم مع المستجدات المرتبطة بتوجهات تضمن عنصر الاستدامة¹. والجدول التالي يقدم أو يعرض رهانات وعمليات التعلم، وفق تصور ينبع من دراسة على مؤسسات ذات هيراركية شديدة وهيكل ذو مستويات متعددة. والجدول رقم (3-2) يبين رهانات التسيير وإدارة التعلم.

¹ Nathalie Gravel, **pour un développement durable des savoirs** : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Télescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010, p 19.

الجدول رقم (3-2): رهانات التسيير وإدارة التعلم

التعلم التنظيمي	رهانات التسيير	
قوة التضامن كدعامة للتحويل التنظيمي	النمط ذو المبراركية الشديدة يرتبط بالتفويض الصلاحيات، من اجل تشجيع بروز أفكار إبداعية للتعاون أو أنماط تعاون جديدة	فرق العمل تكون مكان للتعاون يشجع مشاركة المعرفة
الخبرة الإبداعية كقوة دافعة هيكلية وثقافية؛ الاحترام والحساسية الموجودة في البنية والثقافة التنظيمية شروط مرتبطة بالقدرة على التعلم والابتكار.	صعوبة تحقيق التوازن بين عمليات تسهيل التعلم و التأطير التنظيمي يكون مسؤولية إستراتيجية أساسية لقيادة المؤسسة؛ أمثلية مشاركة المعرفة الموجودة والمنتجة من خلال فرق العمل تفرض نمط ثقافي أكثر تعاوني وجود ثقافة تعاونية	مشاركة المعرفة تسهل لبعض نشاطات التسيير من خلال عمليات التنفيذ والتطوير التي تقوم بها فرق العمل
تسيير التعقيد عدم التأكد وغموض عمليات الابتكار يكون استعدادات أساسية للقادة والتحول التنظيمي الاتصال التنظيمي كمشجع للتعلم والابتكار	مشاركة الفعالة لمختلف الأطراف مما يستلزم مرونة كبيرة، وتشجيع التعاون بغية تحقيق أمثلية للفرص التعلم التنظيمي؛ العمليات التعاونية، النسيج الاجتماعي لفرق العمل يتطلب يقظة تسييرية تحمي حرية التفكير، الخبرة والعمل بغية تشجيع بروز وتوليد لتعلم ذو مستوى عالي كمحرك للابتكار.	مشاركة المعارف المشجعة للتعلم التنظيمي

Source: Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Telescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010, p 2.

من خلال الجدول أول شيء للتعلم التنظيمي يجب الأخذ بعين الاعتبار قوة التضامن في عمليات التحول التنظيمي خاصة في ظل بنية تنظيمية تتميز بهيكلية شديدة، أما الشيء الثاني وذلك من خلال التركيز على أمثلية مشاركة المعرفة والتوفيق بين التعلم والتأطير التنظيمي؛ وفي الأخير نجد الاتصال التنظيمي كمشجع للتعلم والابتكار.

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي الفعال

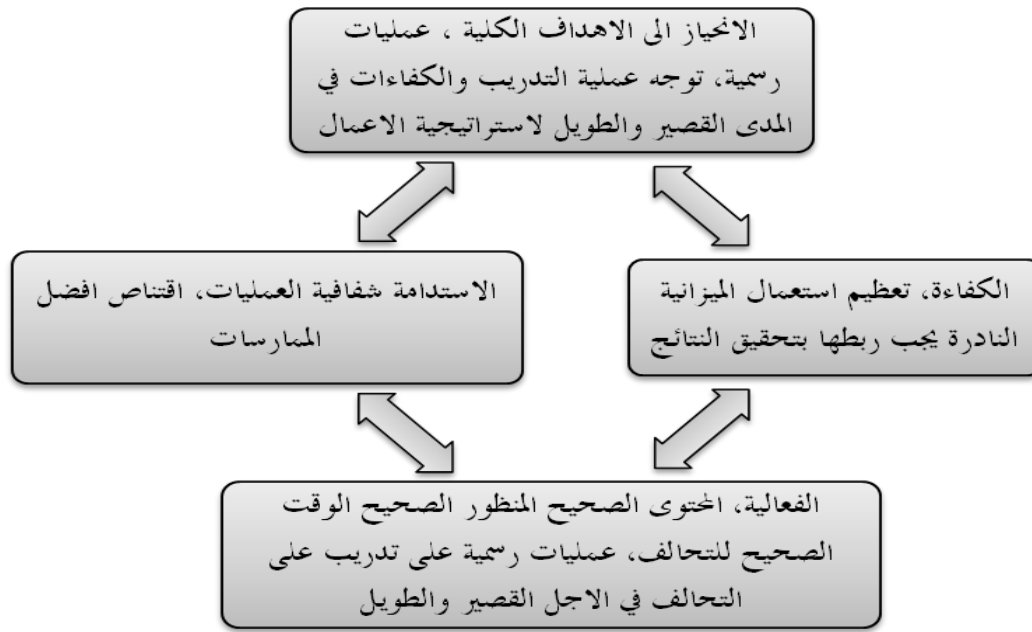
تسعى أي مؤسسة إلى تقليل القيود والقيود، ومع تزايد حجم المؤثرات وجب أن تتوفر لديها عناصر كالتوقع للمتغيرات المحيطة، بالإضافة إلى وضوح الفكر عندما تمارس نفوذها لكي تؤثر على الأعمال الإبتكارية وتحديدها لإمكانيات التعلم التنظيمي، بغية الوصول إلى التوازن الاستراتيجي والذي يمثل شرط لنجاح التحول الجذري.

الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي الفعال

هناك أربع خصائص أساسية للتعلم التنظيمي الفعال والتي توجد حالياً في اغلب مؤسسات المتعلمة الناجحة والتي يمكن إدراجها في: الانحياز إلى الأهداف التنظيمية الكلية، الكفاءة، الفعالية، الاستدامة؛ فهذه الميزات الأربع مترابطة فيما بينها، وحيث أنه من المهم عند البدء في العمل المؤسسي أو من خلال تطبيق برامج تكوينية أو من خلال دراسة الاحتياجات، كما يجب التذكر بأن إستراتيجية التعلم مصفوفة جنب إلى جنب مع الأهداف التنظيمية ويتعين كذلك التسليم بأن الأعمال تدار بشكل كفؤ وفعال، فمن خلال الكفاءة والفعالية يتم تحديد الاحتياجات ورسم التوجهات الإستراتيجية بطريقة تضمن مراعاة عنصر الاستدامة.¹ والشكل رقم (2-3) يوضح التعلم الفعال.

¹ KINEO, How to Rapidly Assess Your Learning Function, 2008, p8.

شكل رقم (2-3): التعلم التنظيمي الفعال



Source: KINEO, **How to Rapidly Assess Your Learning Function**, 2008, p 9.
are available at: KINEO'S Rapid E-learning Store / www.rapidelearningstore.com

من خلال الشكل رقم (2-3) والذي يوضح المزايا الأربعة للتعلم الفعال، و يشير إلى العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية تعلم، فالمؤسسة ينبغي لها أن تركز على التعلم التنظيمي الفعال لأن التوجه المرتبط بالتنمية المستدامة وضمان الحصول على الإشهاد البيئي أو الاجتماعي، يتطلب عملية تعلم ذات أبعاد مختلفة، وتبرز ضرورة وجود كفاءات جديدة ومهما كانت وجهات النظر وطبيعة العمل المؤسسي، وجهة نظر التقنية: منع استعمال بعض المواد، أو وجهة نظر تنظيمية؛ من خلال الفصل بين الوقت أو مكان المنتج¹.

الفرع الثاني: بناء نموذج مستدام للتعلم التنظيمي

من اجل بناء نموذج مستدام للتعلم رأى الخبراء بأنه يجب التفكير في النقاط التالية:²

- مخطط استدامة في كل مبادرات أو أي خطوة للتعلم في المؤسسة؛
- وضع عملية التعلم ضمن العمل المؤسسي؛
- توليد وإنتاج قيم مستدامة خاصة بالمؤسسة؛
- بناء نماذج ذهنية والاحتفاظ بالمواهب ضمن عملية التعلم وتطوير فرق العمل؛
- عرض قيم المؤسسة والتأكيد على التكرار ومصداقية عملية التعلم.

¹ Nicolas Eline, op cit, P 6.

² KINEO, **How to Rapidly Assess Your Learning Function**, 2008, p 9.
are available at KINEO'S Rapid E-learning Store / www.rapidelearningstore.com

المطلب الخامس: خطوط الإنتاج المستدامة والتعلم التنظيمي

لا تقتصر عملية التعلم التنظيمي في التأثير على سلوكيات العاملين وتوجيههم نحو أهداف معينة، بل تؤثر على نظام الانتاج ككل، وذلك كونها ترتبط بالمبادئ الاساسية لخطوط الانتاج، وأين تكمن مساهمة التعلم التنظيمي لاستدامة انجاز هذه الخطوط، نظرا لصعوبة الوصول الى هذه الحالة وتعرضها لعوائق وعراقيل تقف كعائق للتعلم والتغيير¹.

الفرع الاول: مفهوم خط الانتاج

يعود أصل ومنشأ مصطلح خط الانتاج الى نظام الانتاج الخاص بتويوتا (TPS) في صناعة السيارات، ومع ذلك لا يقتصر فقط على هذا القطاع، ويمكن تطبيقه في قطاعات صناعية أخرى ويكون جيداً في الخدمات الصناعية، وبينما لا يوجد اجماع على مفهوم خط الانتاج، حيث أنه هناك موافقة شائعة على أن خط الانتاج يتعلق تقريباً بتوليد منتجات وخدمات، وبالتحديد ما يطلبه المشتري أو العميل، مع التركيز على تخفيض حجم التكاليف وتقليل معدلات الضياع والهدر².

الفرع الثاني: خط الانتاج المستدام

يبقى بأنه في العديد من المحاولات للمؤسسات التي طبقت نموذج خط الانتاج ذو النمط التقليدي فشلت أو أنها حققت مستويات متواضعة من النجاح، كما أنه في كثير من الحالات تتمتع المؤسسات بحدوث تحسين جذري لعملياتها في بداية تطبيقها لنظام خط الانتاج، ثم تظهر أنماط للهدر تكون سريعة الوجود والإزالة وكذلك فإن المؤسسات لا تتحمل عناء البحث وتصحيح الانحرافات.

ومع ذلك أُكتشف مؤخراً ان نشاطات التحسين تبدأ ببطء ولا يكون هناك للتحسين أي معنى، والداع الى ذلك أنه في احوال كثيرة نستشهد بأن العامل الأساسي لاختفاق نظام خط الانتاج يضم وسطه أشياء أخرى من: قيادة ضعيفة، فقدان عمليات وميكانيزمات حقيقية، الافتقار إلى أهداف أو توجهات واضحة، الافتقار إلى باعث بيئي، إتصال ضعيف، مقاومة الكوادر للتغيير، نقص عمليات التعلم والتي تقود الى فهم ضعيف لخط الانتاج³.

ومنه خط الانتاج المستدام هو عملية تحسين مستمر لا ترتبط بالعمليات فقط بل تتعدى الى الثقافة، القيادة عمليات التعلم وغيرها من العوامل التي تضمن استمرارية ونجاح نظام خط الانتاج.

¹Affandi Mohd-Zainal, Jane Goodyer, And Nigel Grigg, **Organisational learning to sustain lean implementation in New Zealand manufacturing companies**, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering , IPEDR Singapore School of Engineering and Advanced Technology, New Zealand .p 2.

²Affandi Mohd-Zainal, Jane Goodyer, And Nigel Grigg, op. cit, p 3.

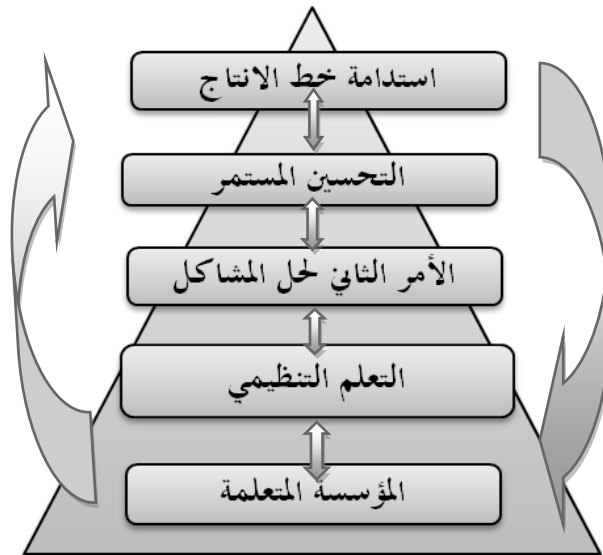
³Ibid , p 4.

الفرع الثالث: العلاقة بين إستدامة خط الانتاج والتعلم التنظيمي المستدام

يُرجع (Takahiro Fujimoto) خبير في شركة تويوتا سبب النجاح الاستثنائي لتويوتا في نموذج خط الانتاج، وذلك من خلال التقدم الكبير في عملية التعلم التنظيمي، وكذلك بعض البحوث المهمة بالقيادة مثلما أشارا كل من (Liker, Spear and Brown) الى دور التعلم التنظيمي في نجاح تويوتا¹. بناءً عليه فالإرتباط بين التعلم التنظيمي وخط الانتاج نستطيع تفسيره عبر التحسين المستمر، فخط الانتاج يكون مستدام حينما يتضمن ثقافة التحسين المستمر، وحيث أشار في هذا الصدد (Garvin) الى أن التحسين المستمر يحتاج الى الإلتزام بالتعلم وبالتالي ووفق التعاقب المنطقي التعلم التنظيمي يساهم في استدامة خط الانتاج.

والشكل رقم: (3-3) يوضح بإقتضاب الرابط بين إستدامة خط الانتاج التحسين المستمر والتعلم التنظيمي.

الشكل رقم (3-3): العلاقة بين إستدامة خط الانتاج، التعلم التنظيمي والتحسين المستمر



Source: Affandi Mohd-Zainal, Jane Goodyer, And Nigel Grigg, **Organisational learning to sustain lean implementation in New Zealand manufacturing companies**^{3rd} International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR Singapore School of Engineering and Advanced Technology, New Zealand, p 3.

وحيث في أسفل الشكل نجد المؤسسة المتعلمة أين يكون الباعث البيئي لتطوير التعلم التنظيمي نظراً لأن طبيعة التعلم تأخذ مكان خلال عملية حل المشاكل وهي موضوع ذو أهمية لأنه يكون له تأثير مباشر على برامج التحسين، التعلم التنظيمي بدوره على توافق مع التحسين المستمر "PDCA" والمقترن عادة بإيجاد حل للمشاكل وهذا ما عبر عنه نموذج (Bessant's) لقدرة التحسين المستمر لطريقة حل المشاكل وفق المقاربة النظامية ومستويات عالية لتطوير، واستمرارية حلقات التعلم التنظيمي والتحسين المستمر في النهاية تؤدي الى إستدامة خط الانتاج في نفس الوقت، وجود الترتيب الثاني في حل المشاكل سيساهم من الناحيتين، التعلم التنظيمي والتحسين المستمر وفق أسلوب متبادل.

¹ Jeffrey K Liker, **The Toyota Way**, Tata McGraw-Hill, 2004, p 3.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

إن مفتاح المنافسة في السوق هو الميزة التنافسية وتفوق المؤسسة وتحقيقها سبق على المنافسين ليس من خلال الإدارة الجيدة لمواردها وفق منطلقات معاصرة لكن في طريقة تعاملها مع الأحداث وتعلمها من تجاربها وممارستها بشكل أسرع من المنافسين. ومنه فعملية التعلم لها دور كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة، وكذلك لكون التعلم يرتبط بالأصول المعرفية والتي تمثل مصادر غير قابلة للتقليد وبمثابة موارد إستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: الابتكار ومنحنى التعلم والخبرة

توجد صلة قوية بين الابتكار ومنحنى التعلم، فالمؤسسة تهدف إلى تحديد مكتسباتها وتحسين من عملياتها وهذا لا ينحصر في حركة عشوائية والإعتماد على الصدفة ولكن من خلال نشاط مخطط وهادف كإعتمادها على أفضل الممارسات، أو التركيز على الأخطاء وتقليل الإنحرافات في الأداء، حيث الفجوة تقل كلما كان للمؤسسة خبرة وتجارب في عملية التحسين المستمر، وهذا ما يطلق عليه منحنى التعلم.

الفرع الأول: منحنى الخبرة "معدل التعلم"

التعلم كمصدر للميزة التنافسية ليس أمر جديداً على الأقل من جانبيين أساسيين الجانب الأول متعلق بمعدل التعلم أما الجانب الثاني فهو مرتبط بالابتكار¹. ومعدل التعلم "منحنى الخبرة" مفهوم قدمه (T.P.WRIGHT) في دراسة نشرها في مجلة (علوم الطيران) عام 1936 وصف فيها إن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل الطائرة تنخفض مع تكرار التجربة، وأساسه هو أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فان وقت إنتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، ومما يرتبط أيضاً بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية ومفاده إن كلفة الوحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي، وتتمثل مساهمة مجموعة بوسطن الاستشارية في هذا المجال بتحديد انخفاض كلفة الوحدة بمقدار الثلث ويتم ذلك بالصيغة التالية:

$$2 \text{ ج} = 3/2 \text{ ك}$$

حيث ج: حجم الإنتاج. ك: كلفة الوحدة.

حيث أستخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصاديات الحجم ويشير معدل التعلم إلى حدوث تخفيضات في تكلفة الإنتاج بمعدل معين نتيجة تضاعف كمية الإنتاج وهذا مرده إكتساب

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات، والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص ص 281-284.

الأفراد العاملين الخبرة نتيجة التعلم من خلال الأخطاء أو من تجارب الآخرين مثلاً: إستعمال المقارنة المرجعية كوسيلة لتخفيض تكاليف الإنتاج، وحيث أن دوران العمل هو الخطر الأكبر الذي يهدد منحى التعلم سواء ضمن دورة حياة المنتج الواحد أو دورات حياة المنتج المتعاقبة، فمع دوران العمال فإن منحى التعلم في المنتجات المتعاقبة يكون تعقيباً وفي نفس المستوى من التعلم في كل مرة أما في حالة استمرار العامل في الشركة وهذا ما يحقق من ولاء العاملين حيث تكون دورة حياة المنتج اللاحق بمثابة دورة تعلم متصاعدة ومتواصلة وهذا ما حدا (F.Reichheld) من خلال التحدث عما اسماه بفائض الولاء الذي يتحقق من خلال منحى التعلم المتصاعد في دورات المنتج المتعاقبة خلال دورة حياة العامل في المؤسسة¹. فالابتكار من خلال إدخال الأساليب، العمليات، المنتجات، أو الخدمات الجديدة والذي يتطلب باستمرار عمليات التعلم من اجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل احد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لا بد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من اجل أن تعمل به المؤسسة بكل أفرادها أو أقسامها بكفاءة، وحيث إن خبرة المؤسسة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه الميزة أي؛ التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي والاستدامة والتي تشير إلى أن تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة.

وبذلك تعتمد الفكرة الرئيسية لمنحى التعلم والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة². فمنحى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة. ويمكن التعبير عن هذا المنحى بالمعادلة التالية:

$$ص = أس^ن$$

حيث:

ص = مقياس التحسن؛ أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)؛

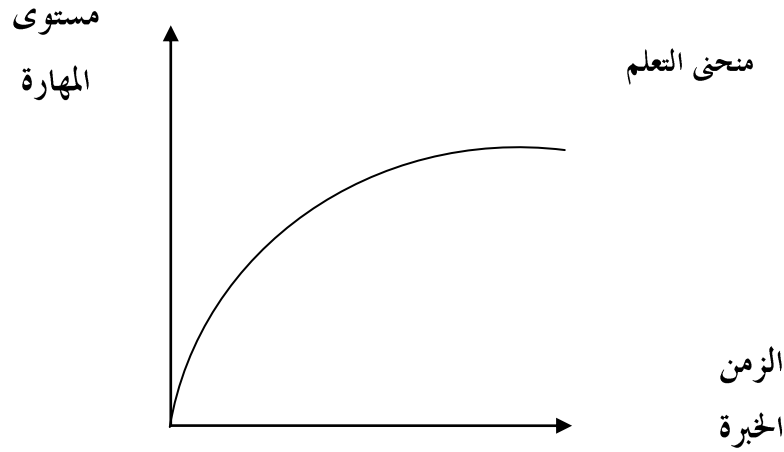
س = عدد مرات الإعادة؛ ن = القوة الآسية لمنحى التعلم.

والشكل التالي رقم (3-4): يبين منحى التعلم.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، والعمليات، مرجع سابق، ص 281.

² محمد الحناوي، علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، بيروت 1990، ص 432.

شكل رقم (3-4): منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي، علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، مرجع السابق، ص 432. من خلال الشكل نجد أن التعلم يرتبط بعامل الزمن أو الخبرة وفق علاقة طردية وكذلك بمستوى المهارة أو الكفاءة من جانب آخر.

الفرع الثاني : جوانب مفارقة التعلم-الابتكار

يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل ثلاثة جوانب أساسية:¹

1. دورة الابتكار والتعلم: إن الابتكار الجيد لا يمكن أي يصل ذروته في "الفعالية"؛ أي تحقيق أهداف الشركة و"الكفاءة" الإستخدام الكفاء للابتكار، إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، وفي ظل المنافسة لا يُعد الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أي يكون سريعاً أيضاً، وللنظر إلى مفارقة الابتكار- التعلم حيث نجد الابتكار عند تطبيقه يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته؛ أي في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد جدته شيئاً فشيئاً حتى يصل التعلم إلى ذروته يكون الابتكار قد فقد كل قوته في المؤسسة، وبالتالي فإن ذروة التعلم يؤدي إلى وجود حاجة شديدة للابتكار لتبدأ دورة جديدة من الابتكار- التعلم؛ وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية، التي تحقق الميزة الأولى في حداثة الابتكار الأفضل من المنافسين ويجب أن تحقق الميزة الثانية في التعلم من الابتكار نفسه الوصول إلى ذروة التعلم لحد الابتكار اللاحق الجديد أسرع من المنافسين؛

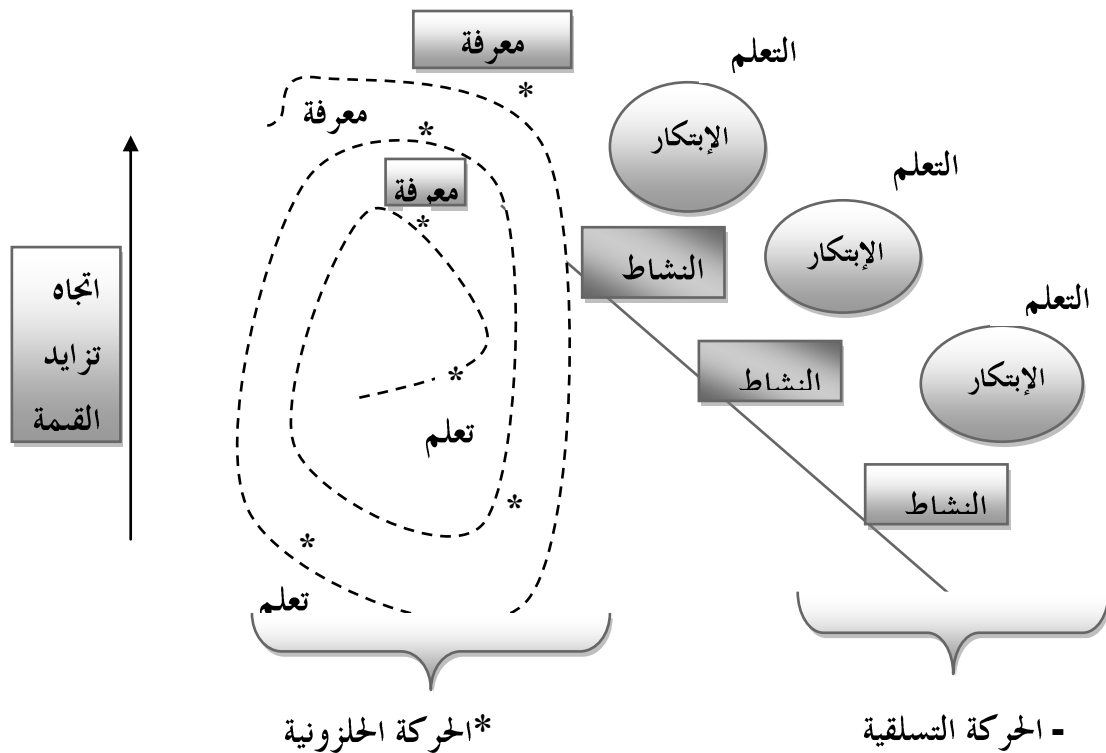
2. عملية التعلم خارج المؤسسة: كما إن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فإن التعلم يمكن إن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارجها وذلك بواسطة عدة طرق منها المقارنة المرجعية؛

¹ محمد الحناوي، علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 283.

3. التعلم الأسرع: لقد تحدث (J.A.Schumpeter) في رؤيته عن الابتكار عن انه لا ربح إلا المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير، لان طلائع أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي وتراجعها إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة اكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة على الوقت، وان السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي (الجيل الأول للسرعة) وإنما هي كذلك أيضا بالمستوى الاستراتيجي (الجيل الثاني للسرعة)¹.

حيث للتعلم حركتين الأولى تسلقية والثانية حلزونية وترتبط كل مرحلة من خلال الإعتماد على إحداث إبتكارات، أو إكتساب معارف جديدة، و الشكل رقم:(3-5) الحركة التسلقية والحلزونية للتعلم.

الشكل رقم (3-5): الحركة التسلقية والحلزونية للتعلم



Source: J.W. Slocum & Al, **the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics**, autumn, 1994, p 37.

من خلال الشكل التعلم ينسجم مع كل هذه التوجهات كما أنه يمثل تطويراً أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم وأسرع من الزبائن. ومنه ومن اجل أن يكون التعلم مصدرا للقدرة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في التعلم منها الاستمرارية والتعلم مسؤولية الجميع، تنوع مصادر الحصول على التعلم، وجود نمط ثقافة في العمل المؤسسي يشجع التعلم، قابلية تحويل التعلم إلى قيمة، زيادة الأصول المعرفية وتعظيم رأس المال الفكري، وقياس التعلم "المعايرة التنافسية".

¹ J.W. Slocum & Al, **the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics**, autumn, 1994, pp 33-36.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وتثمين المورد البشرية

يمثل العنصر البشري قاطرة تطور المؤسسات الحديثة، حيث تصبوا حل المؤسسات إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وفق منطلقات تنموية حديثة والإعتماد على مقاربات جديدة لفهم أفضل لبيئتها الداخلية والتحرك وفق تشخيص دقيق لمجابهة المتغيرات المتعاضمة وبيئة شديدة التنافسية.

كما يلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتحول من الانحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم، حيث يفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابها لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها قادر على تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية؛ مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المؤسسة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار آثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود و غير محسوس في تحسين الأداء و تطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه¹.

لذلك فإن إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:²

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد؛
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة؛
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية؛
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001، ص 369.

² نفس المرجع السابق، ص 369.

- تطوير الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.

بناء على كل هذا فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون.

حيث تسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية مواردها البشرية بالمبادئ التالية:¹

- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي وبتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة؛
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛
- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها بين الأفراد، مجموعات العمل والقادة. بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن تم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي؛
- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

الفرع الثالث: نموذج إدامة تطوير القوة العاملة

هذا النموذج طور من طرف مركز للبحث، يجمع بين الإستراتيجية والمسار الاحترافي للفرد، حيث قسم عمليات المؤسسة إلى ثلاث مستويات أنظمة، التنظيم، العمل من خلال الفريق/الأفراد، هذه المستويات تشمل:²

1. نظم الإستراتيجية

اعتبار إستراتيجية المؤسسة كنظام كلي تتفرع عنه عدة استراتيجيات فردية مكاملة لإستراتيجية المؤسسة وهذه النظم تهدف إلى:

- تحقيق توزيع ملائم للرساميل والموارد؛
- تطوير ومراجعة سياسات وقوانين لضمان فعالية وكفاءة أداء الوظائف في المؤسسة؛
- تطوير ومراجعة التقسيم الوظيفي من خلال سلم عادل للأجور؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 370.

² Natalie Skinner, and others , **Models of Workforce Development** The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), May 2007, P 3.

- تزويد القوة العاملة بمنح ومعارف؛
- دعم البحوث المتخصصة بتطوير القوة العاملة؛
- تطوير ومساندة القطاع المتخصصة والمؤهلة في مجال الخدمات؛
- بناء قدرات تنظيمية وفردية.

2. الإستراتيجية التنظيمية

هذا التوجه الاستراتيجي العملي والموجه إلى زيادة الكفاية من الموارد وفق النقاط التالي:

- تطوير وتطبيق سياسات تطوير القوة العاملة؛
- تمكين برامج المراقبة وإعداد التقارير؛
- تمكين عملية التطوير للفرص المهنية؛
- ضمان أجور ومكافآت مناسبة وتقديرات؛
- الاهتمام بالصحة الأمن وتوفير مناخ جيد للعمل؛
- المشاركة ومساندة برامج تطوير قوة العمل والبحث.
- تأمين فرص للمداخلات إلى عملية اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي لكل المستويات التنظيمية.

3. نظم فرق العمل أو نظم الفردية

تتمثل مهمتها فيما يلي:

- تعريف الأولويات والاحتياجات للتطوير المهني؛
- التطوير الاستباقي لتحقيق الرشادة؛
- تزويد ودعم، إرشاد وتشجيع زميل العمل؛
- الانفتاح إلى التغيير والابتكار في ممارسات العمل؛
- تطبيق ومشاركة الاهتمام بالنظام؛
- تطوير الشركات مع الجامعات والمعاهد؛
- المكافأة على الأفكار الإبداعية.

كما يدمج هذا النموذج ثلاث مبادئ مهيمنة على عملية التعلم كمايلي¹:

1. أفضل الممارسات: المرتبطة بالالتزام بالعاملين، سياسات التسويق وتمويل المؤسسات للوصول إلى ممارسات عالية من الجودة التي تنعكس على الحصول على أفضل الشهادات والعلامات هذا يتضمن تحقيق دعم يساند

¹ Natalie Skinner, and others, op. cit, p 4.

صيانة الأنظمة الحالية، والهيكلة التي تسهل تطبيق أفضل الممارسات والتشجيع المرونة في تبني الأشياء الجديدة وتحسين ممارسات العمل ذات الطابع التقني؛

2. **الفعالية:** ترجع إلى توافر الجودة الرفيعة المؤسسة على أفضل شهادات وتلاقي حاجات لمختلف أنواع لمجموعة العملاء والسكان؛

3. **الاستدامة:** هي إرساء وإدامة ميكانيزمات ضمن الجانب المالي وخدمات أخرى تتطلب توليد جودة رفيعة وخدمات فعالة. فهذا الاندماج لهذه المبادئ إلى ثلاثة نماذج معبر عنها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): نموذج إدامة تطوير القوة العاملة

المستوى	أفضل الممارسات	الاستدامة	الفعالية
النظم	توليد وإنتاج قنوات فعالة لنشر المعلومات على شهادة مبنية على أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتحسين الممارسات؛ دعم وتقدير لتفاصيل الدراسات للتحسين المستقبلي لممارسات الأعمال	تزويد وتموين بكمية كافية من الرساميل لضمان مستوى من النوعية الرفيعة للخدمات جودة الخدمات " للبحث، تسليم الخدمات، البنى التحتية"؛ توافر ويد عاملة مؤهلة؛	توافر وإتاحة الفرص للتطوير المهني، نشر الواسع لمعلومات المرتبطة بأفضل الممارسات
التنظيم	تطوير سياسات تنظيمية، إجراءات ثقافية، ومعايير تدعم وتشجع على شهادة مبنية على أفضل الممارسات الابتكار، وتغير ممارسات الأعمال	قدرة على توظيف كوادر جديدة؛ والاحتفاظ بالكفاءات الموجودة؛ القدرة على الوصول على قدر كاف من رساميل لضمان جودة تسليم رفيعة للخدمة؛	تموين لتحقيق مستويات رفيعة جودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات الزبائن؛ تموين السياسات الإجراءات والموارد لتدعيم ومساندة والتحسين للمهارات والكفاءات.
فريق العمل /الأفراد	الإستعداد والقدرة على الوصول إلى أفضل الممارسات وتنفيذ وإستدامة ممارسات الأعمال	قدرة الوصول إلى موارد كافية" بشرية، بنية تحتية،رقابي"؛ فعالية	تشاركية المعرفة

Source : Natalie Skinner, and others , Natalie Skinner, and others , **Models of Workforce Development The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA)**, May 2007, p 4.

من خلال الجدول السابق فالمؤسسة تسعى إلى تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام خبراتها والعمل على توطينها وأن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، ومن خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد، فهي تغييرات تدوم فترة طويلة، وليست مجرد موفورات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فان تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة في حد ذاتها، ومن ثم فان تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

الفرع الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة والتعلم

المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة والاستفادة منها، وتتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة، ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء وقطاعات المنظمة والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاضد تأثيرها في تحويل تطوير أنماط الأداء. والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في العقل البشري من تشغيل للمعلومات، والمتغيرات المختلفة التي يمكن إدراكها بهدف الحصول على مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهري أو الباطني. وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:¹

- جمع المعلومات ورصدها وتحويلها إلى معرفة، حيث أن المعلومات تولد المعرفة؛
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة؛
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة؛
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمعمة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه؛
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة؛

¹ Walter Baets, op. cit , p 59-61.

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

الفرع الرابع: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يؤكد كل من (Briggs and Keogh) بأن التميز في الاعمال او الاداء المتميز ليس مرتبط فقط بأفضل الممارسات أو القفز على الحواجز "leap frogging"، لكن حول رأس المال الفكري وذكاء الاعمال في توقع المستقبل¹.

ويمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدرکها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغيرها. ومنه وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المؤسسة معبرة عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم "ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها (MAYO) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
-التعلم المستمر	-التكوين غير المخطط والمتقطع
-الخبرة المتجددة	-الخبرات المتقدمة
-استمرارية فرق العمل المتعاونة	-عدم الاستقرار وتفكك الفرق
-المعرفة المشتركة والقابلة للتداول	-انحباس المعرفة داخل الفرد
-التنظيم المرن	-الهيكلة التنظيمي الجامد
-تشكيلة متكاملة من التخصصات	-خبرات منعزلة ومتباعدة
- أخطاء و تجارب كانت مصدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
المجموع	المجموع

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001، ص 374.

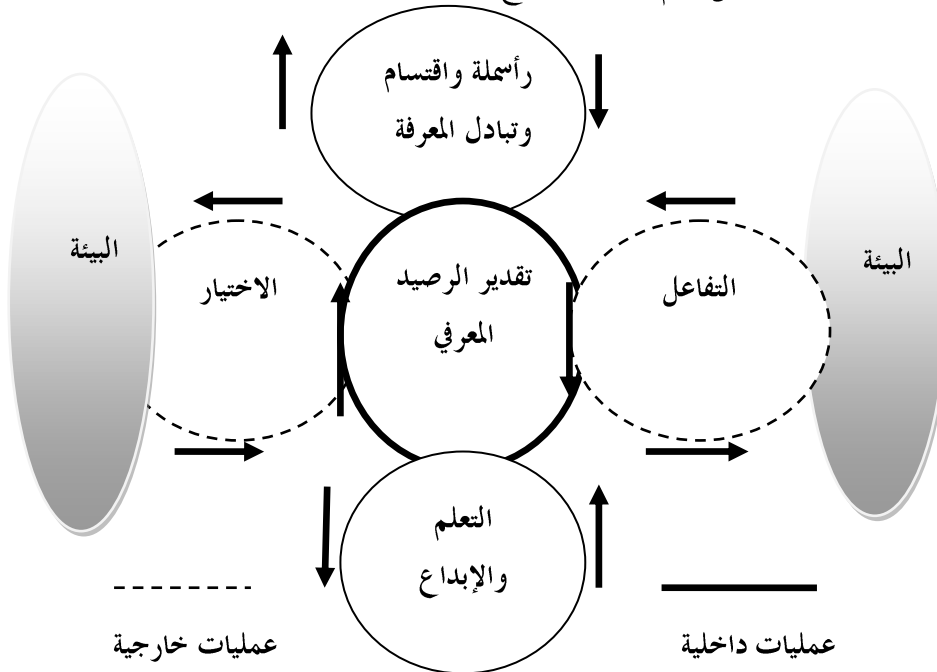
¹ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **human resource management**, op. cit, p 43.

من خلال الجدول السابق وعلى نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول وتخفيض الخصوم، ومما يترتب عليه من زيادة في الأرباح، الفرق بين الأصول والخصوم، وبنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية أي المعوقات والتوجهات السالبة يحقق تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

الفرع الرابع: نموذج اللؤلؤة

هناك ممارسات مفتاحية تتعلق من جهة بالعمليات الداخلية مثل رأسمة المعارف وتقاسمها الابتكار والتعلم ومن جهة أخرى ترتبط بعمليات خارجية مثل الذكاء الاقتصادي أو اليقظة، الذي يتطلب إنتاج وتوليد معارف داخلية من اجل الحفظ وإعادة الاستعمال أو إدارة العلاقة مع العملاء. ويمكن وصف أربع محطات أساسية والتي تتوافق في شكل بتلة "pétale"، ومرتببة أخرى تتوافق مع وسط النموذج¹؛ ومنه عملية رأسمة وتبادل المعرفة التي تتضمن التبادل وإعادة التجديد للموارد الغير الملموسة في المؤسسة. والشكل التالي يبين مكونات نموذج الذي اقترحه (Jean-Louis Ermin).

شكل رقم (3-6): نموذج اللؤلؤة "modèle de la marguerite"



source: Jean-Louis Ermine, **protéger la mémoire de l'Entreprise**, (ANDCP), 2001, p4.

¹ Jean-Louis Ermine, **protéger la mémoire de l'Entreprise**, (ANDCP), 2001, p 3.

المطلب الثالث: أثر تكوين المورد البشري على إدامة الميزة التنافسية

لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية وتديمها هناك العديد من السبل والاستراتيجيات التي يمكنها إتباعها وذلك من خلال تكوينها لموردها البشرية وفق نظرة أكثر شمولية، حيوية، مبتكرة تقوم على مدخل المقاربة النظامية وتدمج الارتباطات في أي برنامج من البرامج التكوينية.

الفرع الأول: استراتيجيات التكوين في ظل مؤسسة متعلمة

لقد حدث هناك تحول في نظرة المؤسسة للتكوين والتركيز على تنمية المورد المعرفي في ظل مؤسسة متعلمة حيث عرف (Marquardt) المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.

1. إستراتيجية التكلفة الأقل: يرجع الفضل في تطبيق وتطوير هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى جماعة بوسطن الاستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات انه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%¹. وتحقيق ميزة القيادة بالتكلفة حيث يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة تكوين موردها في مجال تقليل التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة اقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية:²

- التعلم والخبرة: ويقصد به إن تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز وبالتالي ربح الوقت والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة، ويكون التعلم من خلال التركيز على المحتوى " **theory of action** " أو من خلال التركيز على النتائج " **theory of use** "؛
- مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المنظمة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف؛
- مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛ لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبا على الميزة بطبيعة الحال.

¹ عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008، ص 226.

² Mechael Porter, l'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, France, 1999, pp 129-133.

2. إستراتيجية التميز: ويعتمد هذا النوع من على قيام المؤسسة بتكوين مكثف لشريحة معينة من العائد على الموهبة؛ ويكون التكوين على مجالات إستراتيجية على سبيل المثال مجالات تقليل أخطاء الجودة¹؛

3. إستراتيجية المرونة والتكيف: إن المرونة الإستراتيجية تتكون من خلال الرقابة على الرأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل، فالمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري من خلال برامج تكوينية يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية.

الفرع الثاني: التكوين من خلال التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

لكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية وهي، الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للمستهلكين كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات؛

1. استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين: إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير بحيث أن مع الكثير من المزايا والايجابيات التي أتى بها التطور العلمي والتكنولوجي هناك بعض السلبيات والتي من بينها أن هذا التطور جعل عمر الميزة التنافسية أو دورة حياتها قصيرة مقارنة بما كانت عليه قبل هذا الانفجار في التطور العلمي والتكنولوجي الذي سرع في عمليات الابتكار والتطوير.

إن مؤسسات القرن الواحد والعشرين التي تود المحافظة على قدرتها التنافسية، عليها أن تتبع المعايير الخضراء، وان عليها أن تراعي وبشكل متواصل الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها ومخططاتها البيئية بعيدة المدى والتي تعمل على تحسين الأداء الكلي لها.

¹ Mechael Porter, op cit , p 130.

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البيئي

يمكن للمؤسسة تبني وتطبيق مدخل التعلم التنظيمي الذي يمكنها من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة، ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداعي وإكسابهم المرونة الكافية للتعامل مع مشاكل العمل المتغيرة باستمرار، من المهم في الاقتصاد العالمي فهم الكيفية التي تتعلم بها المؤسسات لتحسين أدائها من زاوية أكثر حداثة وقد أدركت الإدارة الحاجة إلى إدماج محور التعلم ضمن عمليات قياس وتحسين الأداء وتمثل بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأدوات التي اهتمت بالتعلم من خلال التركيز على النظرة النظامية والعلاقة السببية بين الروابط والتركيز على الاتصال.

المطلب الأول: تحسين الأداء بين التوجه التقليدي والمعاصر

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹. وحيث أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين التي تود المحافظة على قدرتها التنافسية، عليها أن تتبع المعايير الخضراء، وان عليها أن تراعي وبشكل متواصل الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها ومخططاتها البيئية بعيدة المدى والتي تعمل على تحسين الأداء الكلي لها².

الفرع الأول: تعريف عملية تحسين الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³؛ ومنه يمكن إدراج جملة من التعاريف فيما يخص عملية تحسين الأداء:

- هي مجموعة من العمليات تهدف لضمان مستوى أعلى في التركيز على العميل وفهم أوضح لعمليات وتحفيز العاملين وضمان التزامهم ومسؤولياتهم تجاه البيئة والمجتمع؛ ليس في إطار فردي بل من خلال إطار جماعي والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات

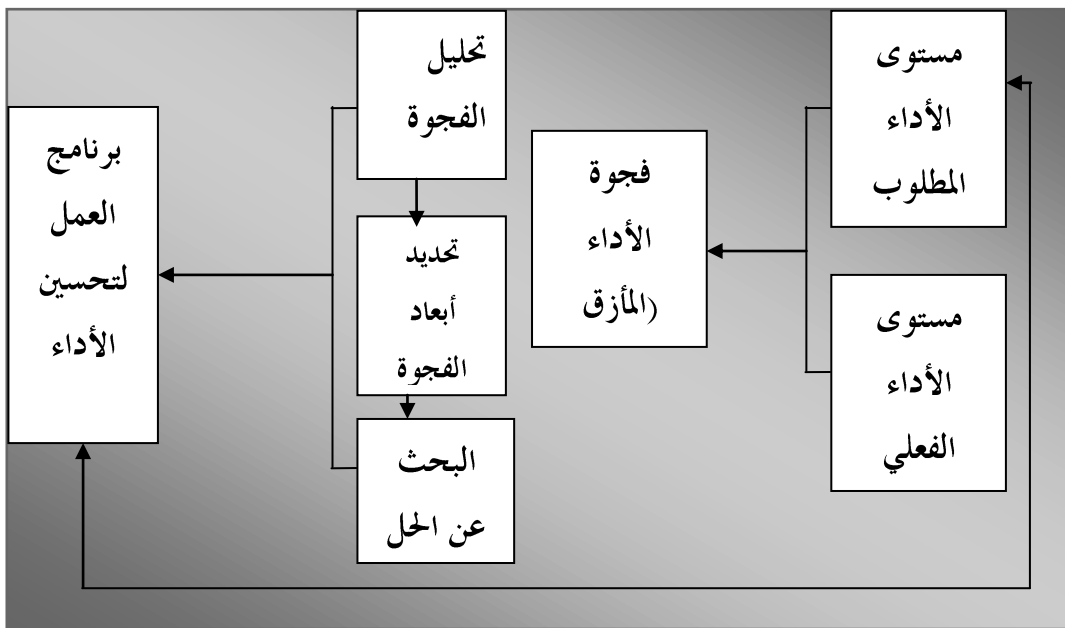
¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 287.

² كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق تنمية مستدامة، الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ج 1، سطيف، أفريل، 2008، ص 599.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 209.

- القيمة وأبرزها التعلم التنظيمي من خلال تدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية الغير معروف تأثيرها، تدريب وتعليم الموظفين الواجبات والمسؤوليات البيئية¹؛
- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى².
 - وتصل المؤسسة إلى تحسين أداؤها من خلال ما يلي³:
 - المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء؛
 - تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء؛
 - رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة؛
- والشكل التالي يبين نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (3-7): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، 2002، ص 147.

¹ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، العدد الواحد والعشرون، جامعة الأزهر، ديسمبر 2005، ص 2.

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 3، 1999، ص 11.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 47.

من خلال الشكل السابق والذي يوضح نموذج تحسين الأداء وتركيزه على تحليل الفجوة من خلال تشخيص الأداء الفعلي ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب، وتحسين الاداء يتعلق بتقليص هذه الفجوة وتحديد أبعادها والبحث عن الحلول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الفرع الثاني: قياس الأداء

ظل المحاسبون والمختصون بتقويم الأداء يُعدون العائد على الاستثمار المقياس الأكثر أهمية في تقويم الأداء وحيث كانوا لا يجدون تفسيرات جوهرية لتناقص النسب المالية التي يتصلون إليها، وكانت خارطة شركة دو بون "Du Pont" الأكثر استخداماً في تقويم الأداء للمؤسسات. ويمكن القول أن العالم دخل خلال العقد الماضي بعصر سمي بعصر ما بعد الصناعة، وتحديد بداية التسعينات من العقد الماضي وكان من معالمها ثورة المعلومات والاتصال التي أثرت على البنى الارتكازية في عالم الصناعة والأعمال في العالم، وظهرت نظم تقويم معاصرة تنسجم والمتغيرات التي شهدتها عالم المؤسسات، ولكن المؤسسات في عالمنا العربي بشكل عام وقطاع الصناعة بشكل خاص ظلت تستخدم النسب المالية باعتبارها المؤشرات الوحيدة لقياس الأداء فضلاً عن استخدام مؤشرات الإنتاجية كمؤشرات داعمة لتفسير نتائج التحليل المالي¹.

يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في ما يلي:²

- تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة؛
- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة؛
- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها؛
- رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

الفرع الثالث: الأعمدة الأربعة للأداء المستدام

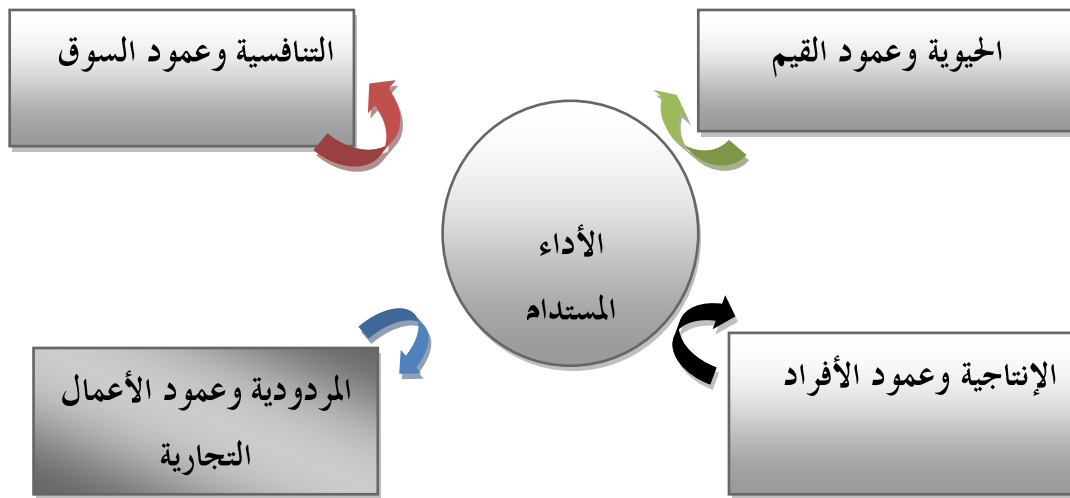
يتمحور الأداء المستدام يتمحور حول أربع أعمدة والتي توجد بينها علاقات تداؤوبية "synergie"³: القيم، الأسواق، الأفراد، الأعمال، كل واحد من الأعمدة يبين ويوضح تحدي كبير للأداء، فالديناميكية والحيوية ترتبط بعمود القيم؛ التنافسية لعمود الأسواق؛ الإنتاجية لعمود الأفراد؛ المردودية لعمود الأعمال والمهن. والشكل رقم (3-8) يوضح الأعمدة الأربعة للأداء المستدام.

¹ محمد عبد الوهاب عزوي، موضوعات متقدمة في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الخليجية، ص2.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 147.

³ Paul Pinto, *La performance durable: renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, dunod, paris, 2003, p 10.

الشكل رقم (3-8): الأعمدة الأربعة للأداء المستدام



Source: Paul Pinto, *La performance durable: renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, dunod, paris, 2003, p 11.

من خلال الشكل يتوقف العمل المؤسسي على القيم، الأسواق، الأفراد، الأعمال والمهن، والتي تكون الخصائص الأساسية للأداء المستدام.

الفرع الرابع: مؤشر داو جونز للاستدامة

يرصد هذا مؤشر الأداء المالي المستدام على مستوى المؤسسات، وقد أُطلق سنة 1999، ولذلك فمؤشر داو جونز يزود المدراء الماليين بمقارنات مرجعية لها مصداقية وموضوعية لإدارة المحافظ المالية المستدامة، ويغطي المؤشر 10 % من بين أضخم 2500 شركة منتمية إلى مؤشر داو جونز في مجال المعايير الاقتصادية، الاجتماعية البيئية، الأخلاقية¹.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتعلم الاستراتيجي

كان ظهور أنظمة قياس وتقويم الأداء المعاصرة ومنها بطاقة القياس ورقابة الأداء تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري في مجال تقويم الأداء فبعد التحولات التي شهدتها مؤسسات في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ظهرت الحاجة إلى أدوات تنسجم وفلسفة التحسين المستمر للعمليات الداخلية بدت الحاجة إلى مؤشرات تنسجم وهذا الاتجاه ففي عام 1992 ومفاهيم إدارة الأعمال التقليدية لها إرتباطها ضعيف بالتعلم، ونادراً ما تأخذ في الحسبان طموحات العاملين وإخضاعها للقياس وكنتيجة توجد العديد من التحسينات السطحية ملحوظة من خلال عمليات تغيير مؤقتة التي اقترنت بفشل في المشاريع. وفي هذا الصدد يتجلى مفهوم جديد لإدارة الأعمال يدعى

¹ UNESCAP, *Green Growth at a Glance*, op. cit, p 45.

الأداء المتكامل والشامل لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا الأخير يتطلب تطوير في الهيكلة التنظيمية والفلسفة والرؤى التي تتضمن أهداف وطموحات العمال.

الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

قام العالمان الأمريكيان (Kaplan and Norton) بتطوير أداة أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن وإستمر بتطويرها لتشمل مجموعة من النسب المالية وغير المالية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة وتطوير الوظيفة المحاسبية والرقابية.

1. مراحل تطورها

تطورت بطاقة الأداء تدريجياً وفقاً لمراحل متتابعة، والتي اختلفت من ناحية مجال الاهتمام وأهمية كل عنصر بالنسبة للوظيفة المحاسبية.

ويمكن إيجاز مراحل تطورها¹:

1.1. الجيل الأول: أكد على مؤشرات تعكس كيف يمكن توجيه الأداء؛

2.1. الجيل الثاني: من البطاقة فقد أكد على مفهوم السببية "علاقات السبب-التأثير" وكيفية الربط بين المؤشرات المستخدمة في التقويم من خلال السبب-التأثير؛ لذلك يمكن التعبير عن علاقات السبب-التأثير بمجموعة من العبارات التي يستخدم فيها أسلوب إذا-فإن ومن الأمثلة على ذلك ما يأتي:

- إذا زاد تدريب العاملين على تطوير المنتج فإنهم سيكونون أكثر معرفة؛
- إذا زادت معرفة العاملين بالمنتجات فإن فعالية البيع سترتفع؛
- إن سلسلة "السبب-التأثير" يمكن استخدامها في محاور عناصر بطاقة الأداء فمعدل عائد الاستثمار على رأس المال المستخدم هو نتيجة لولاء الزبائن وهكذا بوضع مجموعة من علاقات "السبب-التأثير".

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة تساهم في تحديث المؤسسات وتطويرها وإدخال مفاهيم قياس الأداء المؤسسي فيها، ولذلك إنصب إهتمام الباحثين على تحديد مفهومها.

1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن، سيقصر التعريف على:

- هي بمثابة برنامج عمل جديد أو مخطط جديد لتكوين مؤسسة متعلمة من خلال إشراك جميع العاملين على تحسين الأداء التنظيمي والتعلم المتبادل لتعزيز وبناء قاعدة مستدامة².

¹ محمد عبد الوهاب عزوي، مرجع سابق، ص 4.

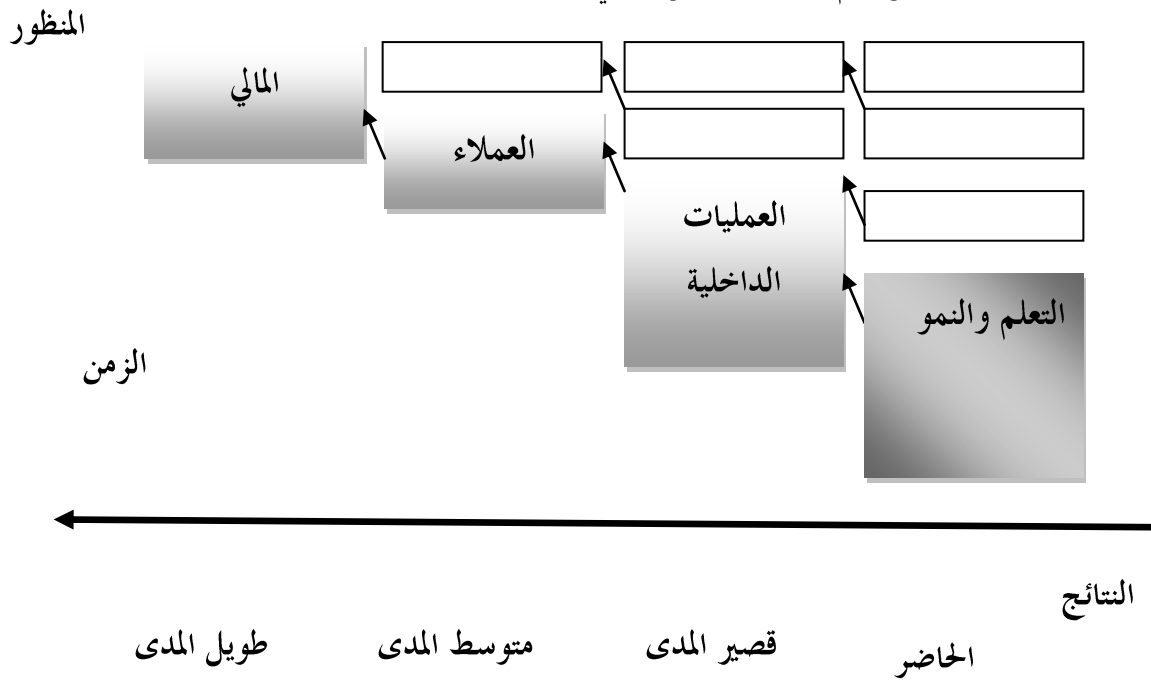
² Hubert K. Rampersad, **Total performance scorecard: aligning human capital with business strategy and ethics**, TPS international. Nanyang Technological University, Singapore, 2005, pp 3-5.

2.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة وهي:¹

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين اتجاه المستقبل والحالة المستقبلية التي ستكون عليها المؤسسة؛
- الإستراتيجية: مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- المنظور: يمثل التصور المبني انطلاقاً من تحليل مؤشرات مالية أو غير مالية؛
- الأهداف: ما تريد المؤسسة تحقيقه من مستويات في الأداء وتحقيق مزايا؛
- المقاييس: هي عبارة عن مؤشرات مقترنة بتقديم الأداء الكلي؛
- المستهدفات: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل؛
- ارتباطات السبب والنتيجة: التي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشرات لقياس الهدف بالاعتماد على النتيجة؛ حيث يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

شكل رقم (3-9): التمثيل الزمني للسلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

جامعة الدول العربية، العدد 396، ص 163.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 160.

من خلال الشكل السلسلة السببية تدمج الأبعاد الزمنية إضافة إلى المؤشرات الغير المالية وهو ما يترجم الأداء المستقبلي ومحور التعلم والنمو يسمح بتحسين العمليات الداخلية على المدى القصير وهي نفسها تضمن عملية إرضاء العملاء في المدى المتوسط وأخيرا تحقيق النتائج المالية على المدى الطويل.

3.2. محاور بطاقة الأداء المتوازن، نجد منها¹:

- محور الكفاءة الاقتصادية قياسها من خلال المقاربة (نشاط- تكلفة-حصيلة) ومن خلال النتائج المالية وتسيير النشاطات؛
- محور الفعالية التشغيلية العملية ونوعية الإجراءات التصحيحية اللازمة والتي تتوافق مع محور أداء العمليات؛
- محور إشباع الزبائن؛
- محور الموارد المهدف من هذا المحور هو تعريف وتحديد مسار التحضير للمستقبل وتعزيز النضوج التنظيمي للمؤسسات حول مشاكل التحول للكفاءات والعمليات والنماذج؛
- التحول في أنظمة التنظيمية والمعلوماتية ويتوافق مع محور التعلم والنمو لكن هذا المصطلح استبدل بالموارد والكفاءات تسيير الموارد البشرية.

3. بطاقة الأداء المتوازن والبعد الاستراتيجي للتعلم

بطاقة الأداء المتوازن تمثل موضوع لعديد من الأدبيات والكتابات التي تشهد بوجود شغف شديد لهذه الأداة التسييرية. بيد أن تحليل معمق لمختلف الأعمال تبين بعض المفارقات المتعلقة بمكان المحور الرابع أي التعلم بين تصورات الباحثين (Norton et Kaplan) حيث اقترحا أربع محاور "مالي، عملاء، عمليات داخلية، التعلم التنظيمي/النمو" وتشكل تحليل للأداء انطلاقا من علاقات سببية مندمجة ووفق تصور مزدوج. وعلى مدار الوقت "أجل قصير،أجل طويل"، والأطراف المعنية "داخلية،خارجية" والتحليل من خلال التطبيق الفعال لهذه الأداة يبين دلالات مختلفة، أهمية الربط بين مختلف المحاور ومن جهة أخرى موقع هذه المحاور، ومن خلال وجهة النظرية لـ (Norton et Kaplan) نجد محور التعلم والنمو والذي يمثل محور أساسي، لكن التطبيق يظهر عكس ذلك أي غياب هذا المحور في الجانب العملي.

3.3. التعلم والنمو ومؤشرات قياسه

يُعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرها المستقبلية إذ يركز على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة

¹- Hubert k. Rampersad, Op .cit, p 3.

والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر التكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم.

1.1.3. بعد التعلم والنمو

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد والقدرة على البقاء والاستمرارية¹. ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر؛ حيث في هذا البعد تركز المؤسسة على دراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالاحتفاظ بالخزين المعرفي لفهم وإشباع الزبائن وتطوير هذه المعارف².

2.1.3. مؤشرات قياس محور التعلم والنمو

من المؤشرات المعتمدة عند تطبيق وإدماج محور التعلم والنمو في إستراتيجية المؤسسة وسياساتها نجد: ³

- مصروفات البحوث والتطوير /المصروفات الكلي؛
- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد؛
- معدل التأطير؛
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب ؛
- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة؛
- معدلات التوظيف؛
- تحسينات مقترحة بالنسبة للعامل الواحد؛
- نفقات تطوير القدرات والمهارات بالنسبة للموظف الواحد ؛
- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج المؤسسة الكامل.

المطلب الثالث: مكان وموضع محور التعلم التنظيمي في بطاقة الأداء المتوازن

من أجل بناء أداة قياس تركز على عدة جوانب لا تقتصر فقط على البعد المالي، قام عدة باحثين بإجراء تجارب ومحاولات على عدة مؤسسات، هذه المحاولات تُجسد مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن كما هو مبين في الجدول رقم (3-5) والذي يفسر التحولات في بطاقة الأداء المتوازن⁴.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، دمشق، المجلد 28، العدد1، 2006، ص147.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي لقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 200.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 262.

⁴ Thierry Nobre, Lionel Signolet, **le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balance scorcard : le cas de l'hôpital**, université robert Schuman, Strasbourg, pp 3-4.

الجدول رقم (3-5): التحولات في بطاقة الأداء المتوازن

البند	أهداف التقرير	خصائص بطاقة الأداء المتوازن	محور التعلم التنظيمي والنمو
بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء	تقدم نوع من لوحة القيادة ليكون ملائم مع البيئة الحالية	نظام قياس يسمح بالتكيف مع رؤية المؤسسة	محور الذي يجعل المؤسسة تعمل للمستقبل
وضع بطاقة الأداء المتوازن في العمل	عرض مختلف الحالات المؤسسات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن و في التحليل	بطاقة الأداء في بعض الأحيان تمثل نظام قياس ونظام إدارة قادر على مرافقة التغيير التنظيمي	المحور يسمح بقيادة عمليات التحسين الضرورية على بقية محاور
ربط بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية	تبيان بان قيادة المؤسسات تفرض مجموعة مؤشرات وليس مؤشرات مالية وحيدة	لوحة القيادة تحوي مؤشرات مالية وغير مالية التي تضمن عودة الخبرة و انحراف ملائم للإستراتيجية	المحور يوضح بنية تحتية التي يجب أن تمتلكها المؤسسات من اجل بناء وإنتاج عمليات تحسين أكثر ديناميكية
تحويل بطاقة الأداء من قياس الأداء إلى الإدارة الإستراتيجية	تحديد الصعوبات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء	أداة تسمح بتحقيق التوافق بين نشاطات المادية والمعرفية	المحور يصف الأولويات من اجل توليد بيئة ابتكارية
انتقال بطاقة الأداء المتوازن من قياس الأداء إلى الإدارة الإستراتيجية	تبين كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن من اجل توجيه استراتيجي للعمليات	بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تسهل التغيير التنظيمي	محور يهدف الى بناء مؤشرات لا توجد في المحاور الأخرى

Source: Thierry Nobre, Lionel Signolet, **le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balanced scorcard: le cas de l'hôpital**, université robert Schuman, Strasbourg, p 4.

من خلال هذا الجدول والذي يعدد التحول في التعريف المصاغ من خلال الباحثين كما بين كل من (Lawrie et Cobbold) بأنه يوجد منطق لتطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة مراحل متتابعة: في المرحلة الأولى تبين كيف لأداة تحسين الأداء وقياسه تحتوي أربع محاور مستقلة؛ أما في المرحلة التالية الباحثين في مجال بطاقة الأداء المتوازن أشاروا إلى الرابط المرتبط بالسببية والمرتبط بمختلف المحاور والمؤشرات بالمثل يثون على وسائل إنحراف إستراتيجية المؤسسة على مستوى بطاقة الأداء المتوازن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت عنصر أساسي في نظام الإدارة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة ركزت على إجراء تحسينات جذرية بطاقة الأداء المتوازن تسمح بإختيار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتكون مع مختلف الوحدات المسؤولة عن إستراتيجية المؤسسة. وبالتالي تصبح مشروع جماعي يحقق التكامل في المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن أصبحت وسيلة أساسية للإدارة الإستراتيجية تميز المؤسسات ذات البيئة شديدة التعقيد.

ومن خلال الجدول السابق الذي يبين بان محور التعلم والنمو له بعدين¹:

- بعد مستقبلي على الأجل الطويل: يسمح للمؤسسة بالتفكير على الأمد البعيد و يحث على التغيير التنظيمي فهذا المحور يقضي المؤسسات ذات الرؤية المحدودة؛ حيث عنصر الاستدامة "على الأمد الطويل، تراعي التجديد المسؤول"؛
 - بعد روتيني: يحدد سياسات تطوير التنظيمي، مصدر الابتكار والنمو من خلال إدارة التحسينات الموجودة على المستويات الثلاثة الأخرى.
- فمحور التعلم والنمو إذا ضروري لأنه مرتبط بالتوجهات الفرعية لمجموعة مؤشرات المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن تعرض على المحاور الثلاثة الأخرى، وتسمح للمؤسسة بالتفكير في المستقبل لكن أيضا تدعمها بالوسائل من اجل التحقيق والوصول إلى الغايات المنشودة إذن دون تطوير هذا المحور بطاقة الأداء المتوازن تفقد قسم كبير من جودة أدائها في الإدارة الإستراتيجية إذن محور التعلم التنظيمي والنمو هو الذي يعطي لبطاقة الأداء المتوازن طبيعة أداة للإدارة الإستراتيجية ويمثل محور أساسي.

المطلب الرابع: دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الاستدامة

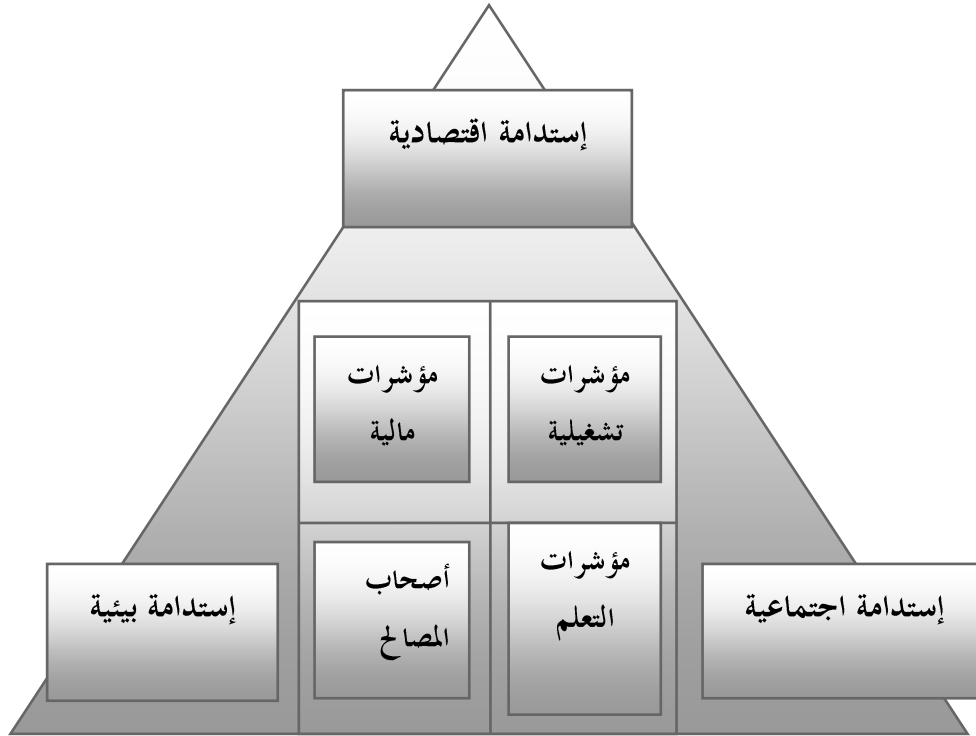
تمثل بطاقة الأداء المتوازن كإطار ملائم لتحديات التنمية المستدامة حيث تشمل مجالات هامة للإستدامة والمسؤولية البيئية وهي: إرضاء الأطراف ذات المصلحة، التعلم التنظيمي والنمو، وإمكانية إدخال مؤشرات الأداء البيئي والأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومن أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء؛ ومنه يمكن ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

¹ Thierry Nobre, Lionel Signolet, **le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balance scorecard**, op cit, p 5.

المتوازن بالمعلومات البيئية كإضافة للمحورين الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة والشكل التالي يوضح دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الاستدامة.

والشكل التالي يبين دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الاستدامة.

شكل رقم (3-10): دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الإستدامة



المصدر: نادية رضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، كلية التجارة جامعة الأزهر مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 23.

من خلال الشكل يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وكل منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للقوانين وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الإلتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون.

ومنه تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوي لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للإقتصادية ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم

التقليدية تقود الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المؤسسة، في حين نظم الأداء المتوازن البيئية، تقود إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد. فالمؤسسة التي تحرص على الربح على المدى القصير دون الأخذ في الإعتبار العناصر التي تكسبها الشرعية، تواجه خطر الأداء المالي على المدى البعيد، أو يمكن لنقطة التوازن ما بين عنصر التنمية المستدامة والربحية المالية أن تحدث بفضل حوار جيد مع الأطراف ذات مصلحة.

المبحث الرابع: دور التعلم التنظيمي في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

إن سمة هذا العصر هو السرعة والتي لا ترتبط بالمنتجات من خلال تسليمها في الآجال المحددة، واحترام مواعيد التسليم؛ بل تتعدى إلى سرعة انتشار، اكتساب وفقدان المعلومات، ونظراً لأن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط فهي تؤثر وتتأثر فكما يوجد تدفق للسلع والخدمات واعتماد طرق وسياسات لتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة فإنه يوجد هناك تدفق للمعلومات والمعرفة من وإلى المؤسسة، وعبر مختلف الأطراف أصحاب المصلحة من مساهمين، سلطات عمومية، ومجتمع مدني. وعليه فإن بناء سياسة المؤسسة يتوقف على إدارة العلاقة مع الأطراف الجديدة في معادلة النجاح.

المطلب الأول: مدخل نظري لأصحاب المصالح

إن التحول في الذهنيات لمختلف الأطراف التي تؤثر في السوق من أصحاب المصلحة، مسيري مؤسسات، المستهلكون، الدولة... وكذلك ونتيجة لزيادة معدلات الضياع في السوق المرتبط بالموارد وظهور خدمات صديقة للبيئة، مما يعكس توجه جديد يوجه الاقتصاد نحو إدماج مبادئ التنمية المستدامة في إستراتيجية تطوير المؤسسة وتعزيز التوجه المجتمعي والأخلاقي، في إطار تقليل الآثار تجاه مختلف فئات أطراف المصلحة¹.

الفرع الأول: تعريف أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها:

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها²؛
 - جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة ، من جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب من المؤسسة؛
 - عرفها كل من (Freeman & Emschoff) بأنها: " كل مجموعة تتصرف جمعياً ونستطيع أن نحدد بصفة مباشرة مستقبل المؤسسة ولكنها غير مراقبة بصفة مباشرة من طرف المؤسسة"³.
- فمن خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف ذات المصلحة كما يلي: كل فرد أو مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة تأثير وتأثر بالمؤسسة، بصفة طوعية أو إجبارية تقترن بقدرة المؤسسة على تعظيم منافع تستفيد منها هذه الأطراف بصورة ايجابية في شكل استفادة أو سلبية في شكل مخاطر متحملة.

¹ Alain Guye, *ecoenterprise: une démarche pour faciliter le management durable*, p 10.

² شارلز هل وجاريت جولز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 77.

³ Renaude Dontenwill, *le role de la approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable*, journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA ANGERS, 2005, p 2.

وفي هذا السياق يقترح (Freeman) التغيير في نظرية المنظمات بإدخال إدارة الأطراف ذات المصلحة في توجهات المؤسسة الإستراتيجية¹.

الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة كمدخل للقيمة

المقاربة النيوكلاسيكية تفرض أن البحث على تعظيم الأرباح بأنه المعيار المحدد من خلال المساهم لتوجيه سلوك المسيرين، بعضهم تحدث هنا على رؤية تقليل من حجم المسؤولية الاجتماعية بالعكس عديد من الدراسات الحديثة تبين أهمية التوجهات الإستراتيجية الجديدة، التي لم تعد تتمحور حول الأداء المالي لكن تتمحور حول الأداء الاجتماعي والبيئي.

فالمؤسسة تتطور في قلب بيئة تحتوي على عدة أطراف أصحاب مصلحة والتي عرفها (Freeman) بأنها: كل مجموعة أو أفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يرى (Porter)، انه لكي تتحصل المؤسسة على هامش ربح معتبر، يجب أن تحقق أداءً عالياً، من خلال العمليات التسعة (الأنشطة الأساسية، والأنشطة المساعدة) داخل سلسلة القيمة².

إذن هناك فكريين الأول يركز على الأمد القصير ورأسمة الإستراتيجية والمتمثل في التيار المرتبط بنظرية حملة الأسهم وتيار ثاني من خلال مقارنة إستراتيجية تتمثل في نظرية أصحاب المصالح، فنظرية أصحاب المصالح تهدف إلى المفاضلة بين تلبية حاجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة وتلبية مصالح حملة الأسهم أي تعظيم الربح³.

المطلب الثاني: التعلم ضمن إستراتيجية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة

نظرية أصحاب المصالح تقترح منظور نظمي وفق مقارنة نظامية لدراسة علاقة المؤسسة مع البيئة المحيطة.

الفرع الأول: التعامل مع الأطراف ذات المصلحة

يمكن تقليل الانحراف بين تصورات المؤسسة ومختلف الأطراف من خلال تفعيل وظيفة الاتصال ومراعاة وزن كل طرف في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة وعليه يمكن تحديد الحالات التالية:⁴

- إذا كانت حصة الطرف أقل من العوائد المنتظرة، ونحصل على عدم الرضاء، ومنه نحكم على وجود فجوة في الأداء ونحكم عليها بأنها "علاقة غير عادلة"؛
- إذا تعادلت حصته مع التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة ب"علاقة عادلة"؛
- إذا تجاوزت حصته التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بأنها "جد عادلة".

¹ Jean Pierre Tardieu et Autres, **organiser la contribution de l'Entreprise au développement durable**, France, p 7.

² Jouy- En Josas, **STRATEGOR**, Dunod éditions, france,2005, pp 81-85.

³ NICOLAS Eline, **Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable**, op cit, P 3.

⁴ Jean Supizet, **le management de la performance durable**, édition d'organisation, 2007, France, pp 76-77.

الفرع الثاني: موقع التعلم في إطار الحوار مع الأطراف ذات المصلحة

لتعزيز وظيفة التنمية المستدامة من خلال تعلم كيفية تقليل الفجوة بين تطلعات المؤسسة والمرتبطة خاصة

بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، والنتائج المحققة فعلا ومنه وجب التركيز على النقاط التالية:¹

- وضع شبكات وأدوات للاتصال؛
- تحديد الحاجات والتطلعات الأساسية للأطراف أصحاب المصلحة؛
- تعلم إقامة شراكات مع الأطراف ذات المصلحة؛
- التركيز على تقليل الانحراف إلى أقصى حد ممكن؛
- التركيز على تعزيز أقوى الروابط والذي يرتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسسة؛
- مراعاة الأولويات في الحوار.

حيث انه لا ترتبط مسؤولية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة على قسم أو وحدة معينة، وإنما كل مديرية

تستطيع أخذ جانب مرتبط بعملياتها ومجال كفاءتها فمثلاً:²

- وظيفة الموارد البشرية تهتم بقضايا العمال؛
- وظيفة الشراء تهتم بقضايا الموردين؛
- وظيفة التسويق تهتم بقضايا الزبائن؛
- وظيفة البيئة تهتم بقضايا المؤسسات غير الحكومية، تشكيلات المجتمع المدني، الجمعيات وغيرها؛
- وظيفة المالية تهتم بقضايا المساهمين، المستثمرين.

ولنجاح إدارة الحوار ينبغي إضافة وظيفة أو مصلحة جديدة إلى المؤسسة وهي مصلحة التعلم والتي تعمل على

التنسيق "médiateur" بين هذه الوظائف.

المطلب الثالث: الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة ورهانات التنمية المستدامة

دور المؤسسة في إطار التنمية المستدامة يمكن تفسيره نتيجة نظرية أصحاب المصالح هذه الأخيرة تحاول

إدماج مجمل علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة وفق منظور نظمي.

الفرع الأول: رهانات التنمية المستدامة والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

وتتمثل أساساً في:³

- التعريف بجميع الأطراف أصحاب المصلحة؛

¹ Anthony Rosa et Autres, **guide pratique de développement durable**, afnor, France, 2008, p 29.

² Jean Pierre Tardieu Et Autres, op. cit, pp 7-12.

³ Gerard Charreaux, **vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996, pp 10-18.

- تقسيم الأطراف أصحاب المصلحة وتحديد الأولويات؛
- تحديد القضايا الرئيسية المرتبطة بتوجهات وتطلعات هذه الأطراف؛
- إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
- تشجيع وتفعيل الحوار مع هذه الأطراف؛
- التعاون والشراكة مع هذه الأطراف "نقل واقتسام المعارف".

الفرع الثاني: التوجه المستدام لتلبية تطلعات أصحاب المصلحة

وذلك من خلال¹:

- التعرف على جميع الأطراف أصحاب مصلحة؛
- تفعيل الحوار مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة "داخلياً أو خارجياً"؛
- دراسة وتحديد سلوك هذه الأطراف؛
- الربط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من أجل تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات؛
- تحديد الإجراءات التصحيحية "تغذية راجعة"؛
- تحديد مجالات التميز واغتنامها.

الفرع الثالث: الحوار في إطار التنمية المستدامة والربح

المؤسسة التي تحرص على الربح على المدى القصير دون الأخذ في الاعتبار العناصر التي تكسبها الشرعية، تواجه خطر الأداء المالي على المدى البعيد، فنقطة التوازن ما بين عنصر التنمية المستدامة والربحية المالية يمكن أن تحدث بفضل حوار جيد مع الأطراف ذات مصلحة²؛ ومنه المسكرون لا يتطلب منهم البحث عن تنافسية المؤسسة من أجل تحقيق هوامش ربحية للمساهمين؛ بل أيضا الأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف أصحاب المصلحة وحيث يوجد العديد من التصنيفات لأصحاب المصلحة، على سبيل المثال (Sharma) أشار إلى التفريق بين أصحاب المصالح الداخلية والخارجية وكذلك الفرق بين أصحاب المصالح الاجتماعية والاقتصادية.

¹ Florence Emanuelli, Eva Pulnelli, John Pean, 2^{ème} baromètre de la fonction développement durable des entreprise de SBF 120, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010, pp 13-16.

² Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, l'entreprise responsable, édition d'organisation, France, 2003, pp 263-264.

(Mitchell, Agle et Wood) من جهة أخرى بينوا أهمية أصحاب المصالح من خلال السلطة، الضرورة والشرعية، وحيث قاموا بتحديد وتصنيف أصحاب المصالح من خلال نشاطات محددة من اجل المؤسسة للقدرة على الاتصال على هذه النشاطات وفق أسلوب خاص لكل صنف من هذه الأطراف.

الحاملين لنظرية أصحاب المصالح يعتبرون أن المؤسسة ينبغي لها أن تواجه مسؤولية ومن خلال حماية والحفاظ على مصالحها. (Caroll) من جهته بين تصنيف لمختلف الأصناف المسؤولية الاجتماعية والذي انتقل من التركيز على المسؤولية المالية المرتبطة بالمساهمين، إلى المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية والمسؤولية القانونية.

في الأخير نظرية أصحاب المصالح تقترح التفكير في القيم الموجهة للمؤسسة، والبحث في الصميم على المردودية المالية والتي توجه من خلال قيم لأكثر عمق.

خلاصة الفصل الثالث:

يمثل التعلم تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي خاصة إذا إقترن بعنصر الاستدامة والاستمرارية، هذه الأخيرة أضافت أبعاد جديدة في دالة الهدف بالنسبة للتعلم، فلكي تكون عملية التعلم فعالة يجب أن تركز على التعلم الإقتصادي من خلال مزايا تنافسية من خلال تجديد دورة الابتكارية والاستفادة من منحنى الخبرة والتعلم، كذلك تتمين العنصر البشري وتوجيه جميع الجهود لتنميته وتطويره، أما التعلم البيئي من خلال تحسين الاداء البيئي بالنسبة للمؤسسات وإدماج محور التعلم في التقييم من خلال بطاقة الأداء المتوازن، أما بالنسبة للتعلم الإجتماعي أو بعبارة أخرى التعلم من أجل تفعيل إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والذي يرتكز على محور الاتصال والحوار الجيد مع الأطراف أصحاب المصلحة بهدف تحقيق إستجابة إجتماعية للمؤسسة.

الفصل الرابع:

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات

"Somiphos" بـ تبسة

تمهيد:

من أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي، وفي إطار النتائج المستخلصة من أن للتعلم التنظيمي دور في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة، وهذا ولدعم الجانب النظري فلقد تم اختيار شركة مجموعة فرفوس-تبسة- نظراً لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، ونظراً للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتجات الفوسفات، ومساهمتها في امتصاص البطالة من خلال توظيفها لعدد معتبر من العمال، ومن جهة أخرى تم اختيارها نظراً لطبيعة نشاطها المضر بالبيئة، مما جعلها تتبنى درب التنمية المستدامة والتوجه البيئي والاجتماعي.

وعليه سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بشركة مناجم الفوسفات "Somiphos" من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، والتعريف بأهدافها ومهامها وعلاقتها بمحيطها، إضافة إلى شرح تفصيلي لهيكلها التنظيمي.

لذا فإن هذا الفصل سيتم التعرض فيه للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "Somiphos" ؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات؛

المبحث الرابع: النتائج وتقديم الاقتراحات.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "Somiphos"

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم ببحيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد مؤسسة "Somiphos" للفوسفات (المؤسسة محل الدراسة)، وهذه المؤسسة تفرعت من المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" سنة 2005، وأصبحت تتمتع باستقلالية مالية وقانونية وبهيكل تنظيمي خاص وعدة فروع، يتمحور نشاطها في: البحث والتطوير، الاستخراج، المعالجة، النقل والتخزين لمادة الفوسفات. وتسويقها في السوق المحلي أو من خلال تصديرها إلى الخارج.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهدافها

شركة مناجم الفوسفات "Somiphos"، وهي الشركة محل الدراسة، مؤسسة ذات أسهم مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر - الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن، وحيث يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 1.600.000.000 دج، وتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث، التطوير، الاستغلال، المعالجة، التحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

من أجل التطرق إلى المخطات التاريخية التي مرت بها شركة مناجم الفوسفات يجب التطرق إلى نشأة وحداتها الإستراتيجية الرئيسية المتمثلة في منجم جبل العنق، بالإضافة إلى وحدة أخرى خاصة بنقل مادة الفوسفات ووحدة خاصة بوظيفة البحث والتطوير في المجال المنجمي ووحدة إدارية تمثل الإدارة المركزية.

1. نشأة المركب المنجمي لجبل العنق

تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بداية الاكتشافات المرتبطة بأعمال التنقيب للعديد من المناجم في الشرق الجزائري في عهد الاستعمار الفرنسي، حيث تم اكتشاف المنجم بين 1906 و1907، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية استغلاله، ليبدأ في العمل فعلياً سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكاً لشركة أجنبية فرنسية تسمى (SDO)¹.

¹ معلومات مقدمة من مركب جبل العنق بئر العاتر .

في سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكاً لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة "FERPHOS"، وفي سنة 2005 تحت إشراف شركة مناجم الفوسفات. وحيث يقع هذا المنجم في مدينة بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، إضافة إلى توفره على مصنع متكامل لمعالجة مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 2 إلى 4 طن سنوياً.

2. وحدة المنشآت المينائية بعنابة

تتمثل مهامها في:

- إستقبال وتفريغ وتخزين حمولات الفوسفات من مركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
 - شحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم.
- حيث تعتبر هذه الوحدة امتداداً للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق)، كما تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

3. مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية

يمكن تلخيص مهام هذا المركز في ما يلي:

- البحث المستمر قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
- الإشراف عن عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى والمهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل الصيدلانية والزراعية؛
- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
- تقديم خدمات وإستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

4. وحدة المقر " SIEGE "

هي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

الفرع الثاني: أهداف الشركة

تسعى شركة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، والتي تتمثل فيما يلي:

- تطوير قطاع المنجمي، بالتركيز على بحوث ودراسات في كيفية الاستغلال، النقل، التكنولوجيا المستخدمة؛
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛

- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- رفع مستوى الاجتماعي المهني للعاملين؛
- العمل على تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال توجيه مادة الفوسفات لتطوير القطاعات الإستراتيجية كالقطاع الزراعي؛
- الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها، من أجل زيادة الحصة السوقية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات الصلة.

كما تجدر الإشارة بأن شركة مناجم الفوسفات تضع في إطار أهدافها الإستراتيجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للاقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة من خلال مبدأها القائل: "من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الاحترام والمحافظة"، والذي تعمل المؤسسة على تجسيده بالتقليل من التلوث البيئي والترشيد في استهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007. كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في إطار امتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تعمل بها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية، الثقافية، والبيئية كتمويل عمليات التشجير.

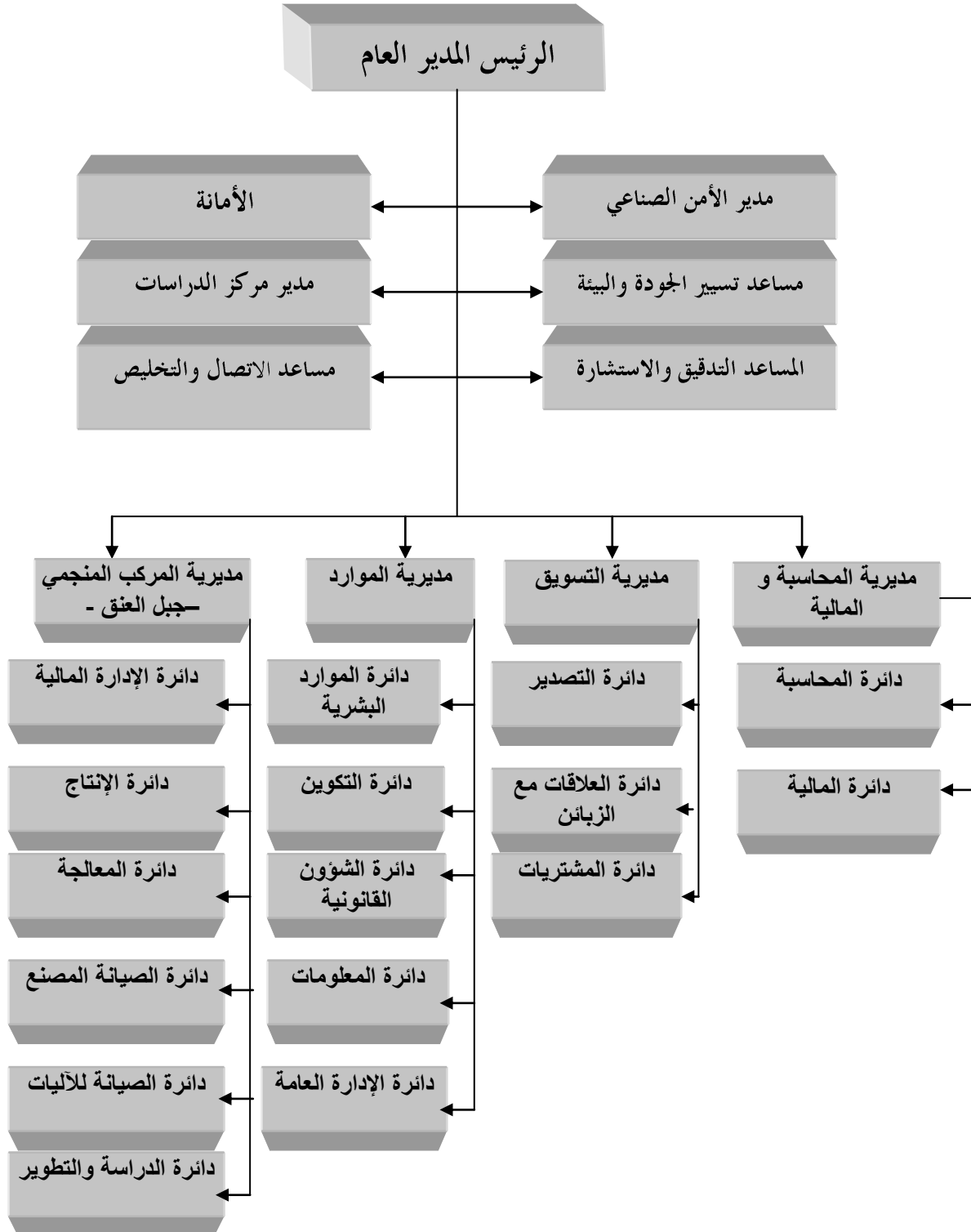
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

أصبحت شركة مناجم الفوسفات بعد استقلاليتها المالية والقانونية الناتجة عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتميز بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماماً، وسلطة كاملة في اتخاذ القرار. كما تتعامل مع باقي الفروع التي استقلت أيضاً معها، وكأها متعامل خارجي.

حيث يمثل الهيكل التنظيمي للشركة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المديرين، فالشركة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهياكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير.

والشكل رقم (1-4): يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات



المصدر: وثيقة مقدمة من مسؤولية الموارد البشرية في مؤسسة "Somiphos"

من خلال الشكل أعلاه يمكن التطرق إلى شرح موجز لأهم الوظائف وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1. الرئيس المدير العام

هو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المتكون من تسعة أعضاء، كما أنه يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونياً ومدنياً، ومن مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجد لفرع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
- تمثيل الشركة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل الشركة في الخارج والإتصال المباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه.

2. الأمانة (السكرتارية)

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقارير والرسائل وغيرها.

3. المدير المساعد المكلف بالتدقيق والإستشارة

وهو مسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات الشركة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها. بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

4. مساعد تسيير الجودة والبيئة

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر. هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

5. المدير المساعد المكلف بالاتصالات والتخليص

من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج الشركة، وإعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

6. مدير الأمن الصناعي

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل والسهو، على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل، ومراقبتها بصورة مستمرة والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنياً ونفسياً.

7. مديرة المركب المنجمي جبل العنق

الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.

8. مديرة المنشآت المينائية بعنابة

الإشراف على تسيير عمال الوحدة، وإدارة عمليات إستقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

9. مديرة الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية

تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مطابقته مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتج وتهيئته، وإيجاد الحلول الناجمة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية وإستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

10. مدير التسويق

يشرف مدير التسويق على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية، تنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق، الإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية، السعر والوقت الخاص بالمبيعات، وكذلك إبرام الصفقات وفقاً لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات. كما يشرف مدير التسويق على ثلاث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن ودائرة المشتريات، تقوم الدائرة الأولى بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية، والتي تشمل دول آسيا وأمريكا

اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة، أما الدائرة الثانية فتتمثل مهمتها أساساً في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد والإشراف على إبرام الإتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم، أما الدائرة الأخيرة فتقوم بإجراءات الشراء لكل ماتحتاجه الشركة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات.

11. مديرية الموارد

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

1.11. دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

2.11. دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

3.11. دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزعات مع الأطراف الخارجية.

4.11. دائرة المعلوماتية

من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

5.11. دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالشركة، وتعني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات. وكل ذلك يندرج تحت مصطلحين أساسيين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

12. المديرية التقنية

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنوياً، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في الشركة، بالإضافة إلى تخطيط الإستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها في ما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة. ولتحسيد ذلك فالمديرية التقنية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة خاصة بالإستثمارات.

13. مديرية المحاسبة والمالية

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد موارد الشركة واستخداماتها وتقسيماتها. حيث تقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة التي مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية، ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك، ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يومياً، وتسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى. أما الثانية فهي دائرة المالية التي من مهامها متابعة التسيير المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة وعلاقتها بمحيطها

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها.

1. أنشطة الشركة : يمكن تلخيص أهم أنشطة الشركة في ما يلي:

1.1. الأنشطة الإنتاجية: تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم

منتوجها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة. حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحض للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة. ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم (BPL) التي تعني: (Born Phosphat Line)، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية. ويمكن التطرق إليها فيما يلي:¹

- المنتج المسوق BPL %75/73 الذي يعادل 34% من P2O5: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـ: 5900، ويستخدم هذا النوع أساساً في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية؛

- المنتج المسوق BPL %72/70 الذي يعادل 32% من P2O5: يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة لتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية.

- المنتج المسوق BPL %68/66 الذي يعادل 31% من P2O5: يتمثل في المنتج المخصص أساساً لتصنيع الأسمدة القابلة للإحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها.

المنتج المسوق BPL %65/63 الذي يعادل 29% من P2O5: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة. حيث تتمثل أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دولياً هي: أن يكون خالي من المغنيزيوم والكادميوم فالزبائن لا يجذونه، نظراً للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون كذلك خالياً من الفليور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

حيث تمر العملية الإنتاجية بشركة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات، وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف. وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:

- **إستخراج الفوسفات:** يتمثل في الهدم عن طريق التفجير وإستخراج الفوسفات من المركب المنحني بجبل العنق؛

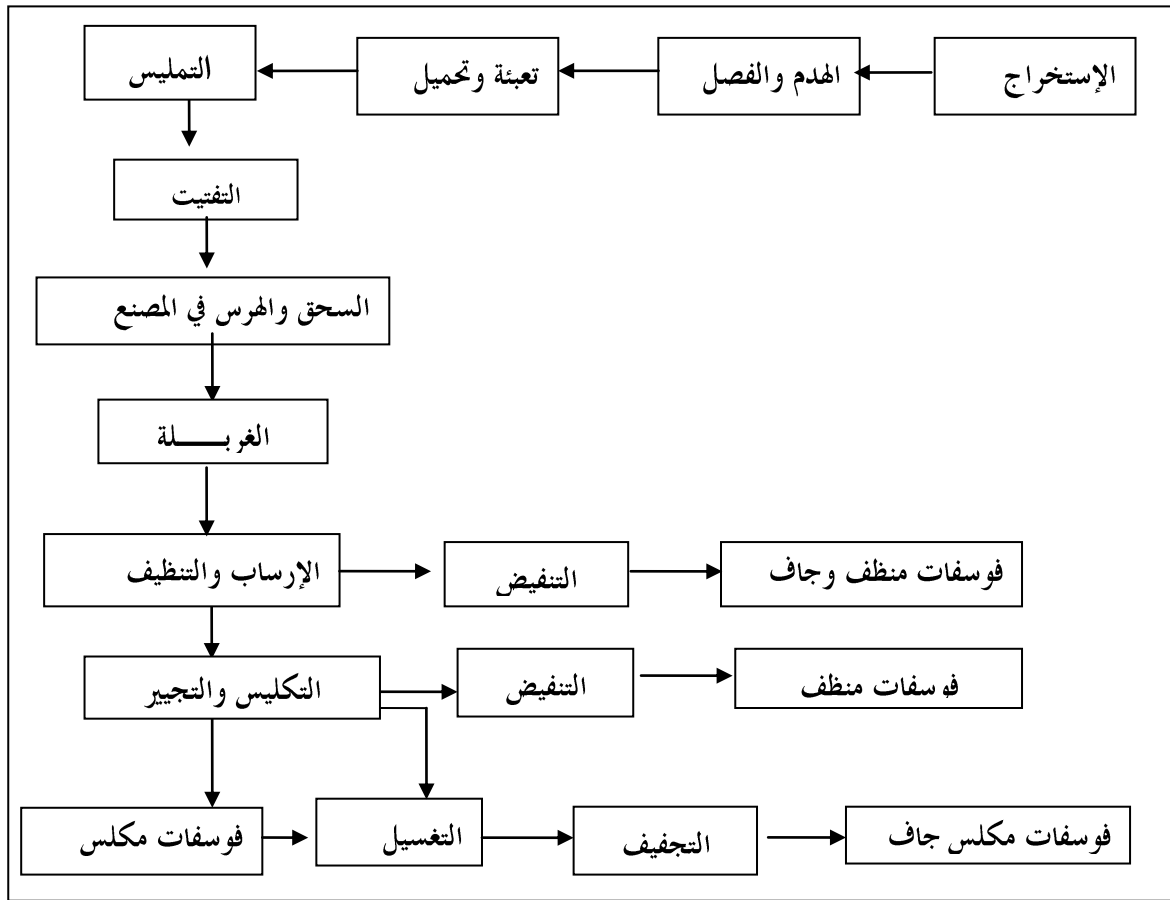
- **إغناء ومعالجة الفوسفات:** وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنحني جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجاف، الإنتقاء الهوائي.

يتم في المرحلة الأولى إستغلال آلة واحدة من نوع "GIRATOIRE" ذات متوسط إنسياب 900 طن في الساعة من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغرلة أما بالنسبة للمرحلة الثالثة وهي: المعالجة بالطريقة المائية تتم من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، الغسل والتجفيف، إذ تتم في

¹ معلومات مقدمة من مسؤولة دائرة الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات.

الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80 ملم، وهي الفقيرة من عنصر P₂O₅، ويتم التحييص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية "DORRLIVERE" من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحييص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات، وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنوياً من المادة المحمصّة والمغسولة والمحففة. فبالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فتتم من خلالها التجفيف والغربلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 1%، وفي الثانية تتم الغربلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى RHEWUM وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية DRAGON. أما المرحلة الأخيرة وهي الإنتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحصىات الدقيقة الفقيرة من مادة P₂O₅.

الشكل رقم (4-2): يوضح مراحل العملية الإنتاجية للفوسفات



المصدر: معلومات مقدمة من مسؤول المديرية التقنية للمؤسسة.

2.1. الأنشطة التجارية

إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقاً للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

3.1. الأنشطة الخدمية: تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث

لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلاً المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها).

كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت... وغيرها.

4.1. الأنشطة التطويرية: تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز، ومتطابق

للمواصفات الدولية، والتي تتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية بإعتبارها ضئيلة جداً بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب. فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الإستماع للزبون وحل الإختلالات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنوياً؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية أو الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير، وخاصة في مجال الإستغلال المنجمي وحماية البيئة؛

- تتمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أُنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستتجسد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس.

3. علاقة شركة مناجم الفوسفات بمحيطها

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي، فهي تعمل وتسهر على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنياً ودولياً. ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها في ما يلي:

3.1. المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملاتها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم المؤسسة في تقليص وإمتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة. هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والبيئي.

3.2. المحيط الاقتصادي

ويمكن تلخيصه في ما يلي:

- **الزبائن:** تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية.¹ هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسميدال وصيدال.
- **الموردين:** تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى إستيراد قطع الغيار. وتتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى؛
- **البنوك:** بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، والبنك الخارجي الجزائري.
- **شركات التأمين:** حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها،
- **الحكومة:** فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقاً)، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة؛

¹ أوروبا الغربية: النمسا، الدنمرك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، اسبانيا، إيطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وايرلندا؛ أوروبا الشرقية: بولونيا، رومانيا، ألبانيا، المجر، وبلغاريا؛ دول آسيا: ماليزيا، اندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا، بنغلاديش؛ دول أمريكا الجنوبية: كوبا، البرازيل.

3.3. المحيط التكنولوجي

تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب؛
- الإتحاد العربي للحديد والفولاذ؛
- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛
- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

3. إمكانيات المؤسسة

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحتل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

1.3. الإمكانيات المادية

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتمثل فيما يلي:

- مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق؛
- مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02 مليار طن

2.3. الإمكانيات البشرية

تتمثل في عدد العمال الإجمالي والذي يقدر بـ 1643 عامل، من بينهم 111 إطار إداري و 35 إطار سامي، بالإضافة الى أعوان التنفيذ.

المطلب الرابع: التكوين وتحسين الكفاءات في الشركة

إن إهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية في إطار تحسين أداها الإجتماعي يدخل ضمن مسؤوليتها الإجتماعية الداخلية، ولهذا تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من التكوينات المتنوعة لعمالها، في العديد من مراكز التكوين الداخلية والخارجية (داخل المؤسسة وخارجها، داخل الوطن وخارجه)، وهي تولي اهتمام كبير بهذا المجال في كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها ووفق ما يتوافق وأهدافها الإنتاجية والجودة والحفاظة على البيئة.

حيث تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى، فقبل بداية كل سنة وبناءً على كمية الإنتاج المرغوب في إنتاجها، يطلب من الوحدات تحديد الإحتياجات التكوينية وفق متطلبات العمل، ويتولى المشرفون ورؤساء العمل على تحديد الإحتياجات التكوينية، ومن خلال ذلك يتم وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة، وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال؛
 - تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة؛
 - تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية؛
 - تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة؛
 - رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج و الإنتاجية؛
 - تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للآليات المستعملة داخل المؤسسة؛
 - إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة؛
 - تكوين بعض الطلبة التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.
- هذا بالإضافة إلى تحمل تكاليف إكمال بعض الإطارات لدراساتهم الجامعية العليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه) في بعض الجامعات الوطنية والأجنبية المتخصصة.

المطلب الخامس: الصحة المهنية وإدارة الموارد

توفر المؤسسة في كل وحداتها وخاصة في المركب المنجمي بجبل العنق ووحدة المنشآت المينائية بعنابة مراكز طبية مجهزة بأحدث الأجهزة الطبية مع إحتوائها على عدد معتبر من الأطباء. كما تعتمد سياسات معينة لتسيير مواردها من مياه، طاقة، مخلفات.

الفرع الأول: الصحة المهنية

1. مهامها

من مهامها مايلي:

- مساندة أي مرض قد يقع أثناء العمل والقيام بالإستعجلات الأولية؛
- القيام بالتطعيم ضد العديد من الأمراض؛
- متابعة الحالات المرضية للعمال؛
- زيارات لأماكن العمل لمراقبة الحالة الصحية للعمال؛

• توفير الأدوات اللازمة للتقليل من تأثير العمال بالغبار.

2. بيان سياسة السلامة والصحة المهنية: "نحن شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" نؤمن بأن الخصائص الجيدة للمناخ التنظيمي، وجو العمل السائد من أساسيات زيادة رضا العاملين وشعورهم بالاطمئنان، لإطلاق العنان لقدراتهم في جميع المجالات، وإدامتهم والإبقاء على الكفاءات والمهارات التي تمتلكها الشركة لتنمية قدرتها التنافسية".

3. الهدف: الوصول إلى صفر حادث وتوفير كل الظروف الملائمة للعمل من أجل ضمان سلامة وصحة العامل.

4. إلزام الإدارة والإجراءات المتخذة

في مجال السلامة والصحة المهنية تقوم مصلحة الأمن والوقاية بشركة مناجم الفوسفات تحت إدارة الموارد البشرية بمعاينة مناصب وأماكن العمل من حيث الأمن والأخطار، كما وضعت إجراءات صارمة معبر عنها في قوانين تدخل إلى إطار النظام الداخلي للشركة وتنص عليها المواد التالية:¹

• المادة 42: "يجب أن تكون الورشات والمكاتب وأماكن العمل على نظافة دائمة ومستمرة، وتتوفر فيها جميع شروط الوقاية والنظافة اللازمة لحماية صحة عمال الشركة وإعطاء الصورة المثلى لها"؛

• الحرص على المتابعة الدورية لظروف التهوية والحرارة والضوضاء خاصة على مستوى مركب جبل العنق، وهو ما تنص عليه المادة 43: "يجب أن يستجيب جو العمل إلى شروط الراحة والوقاية الصحية، وعلى الخصوص التهوية وتجديدها والتشمس والإضاءة والتدفئة والحماية من الغبار والأضرار الأخرى وتصريف المياه القدرة والفضلات"؛

• المادة 45: "يجب أن توضع وسائل الوقاية والحماية في الأماكن المعدة للعمل، وكذلك في الأماكن المخصصة للوثائق وللعناد وكل وسائل العمل والإنتاج"؛

• كما يتم الاهتمام بإعداد برامج السلامة المهنية كنشر الإعلانات التحذيرية داخل الشركة وتوفير الألبسة والأحذية ومعدات الأمان، وهذا ما جاء في المادة 47: "يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات الفعالية المعترف بها من أجل الحماية، وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل وزيادة جودة المنتجات"؛

¹ هذه المواد مستخرجة من القانون الداخلي للمؤسسة، ومتحصل عليها من مصلحة الشؤون الاجتماعية ضمن دائرة الموارد البشرية للشركة.

- المادة 48: "يجب ان تكون التجهيزات والآلات وكل وسائل العمل مناسبة للأشغال الواجب إنجازها ولضرورة الاحتياط من المخاطر التي قد يعترض لها العمال, ويجب أن تكون المعدات موضوع رقابة دورية لأخذ صيانتها، وهذا للمحافظة علي سيرها الحسن وضمان الأمن في العمل"؛
- المادة 50: "أن يخضع العمال في كل سنة لفحص طبي مستمر، ويكون العمال المسنين موضوع عناية طبية خاصة، فضلاً عن ذلك يمكن الاستفادة من فحوص طبية تلقائية بناءً على طلب العامل نفسه"؛
- بالإضافة إلى ماسبق تعمل مصلحة الشؤون الإجتماعية بالمؤسسة على ما يلي:
- توفير وسائل النقل المريحة من أماكن إقامة العمال إلى العمل بالشركة، وتقديم منحة التنقل لكل من لم يستفد من وسائل النقل؛
- تأمين العمال عن طريق إبرام عقد مع شركة التأمين في مجال تأمين المخاطر، وتأمين الحياة، وتأمين حوادث العمل؛
- كما يتكفل فرع العلاقات الاجتماعية التابع لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع صندوق الضمان الاجتماعي بدفع تعويضات الأدوية ودفع إجازات العطل المرضية؛
- تجديد الطاقة لدي الأفراد وإبعادهم عن ضغط العمل خاصة في فترة العطل السنوية للترفيه عنهم، حيث يتم إعداد برامج رحلات إلى الولايات السياحية ومنتجعات الراحة والاستجمام برفقة عائلاتهم وتوفير مكان الإقامة ودفع كل مستحقات السفر.

الفرع الثاني: تسيير موارد المؤسسة

1. إستهلاك المياه

تستخدم المياه في العملية الإنتاجية بكميات كبيرة من أجل غسل الفوسفات بعد ما يتم إستخلاصه من المواد والشوائب العالقة.

2. تحليل تطور التلوث الناتج عن المؤسسة

تتلخص أسباب التلوث الناتج عن المؤسسة في ما يلي:

- كميات الغبار المتطاير في الهواء جراء عملية الإستخراج والتحويل والمعالجة والنقل والتخزين والشحن ؛
- كمية الفضلات الصلبة والسائلة الناتجة عن العملية الإنتاجية.

وفي إطار التحضير للحصول على شهادة الإيزو 14000 بتركيب مصافي وأجهزة مخصصة تقوم بكبح خروج وتطاير الغبار في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وصولاً إلى التخزين والشحن في ميناء عنابة، وتحديد هذه

الأجهزة كل سنة بما هو مستحدث، وذلك بالتعاقد مع شركات أوربية متخصصة في هذا المجال موجودة خاصة في فرنسا وألمانيا تعمل على تطوير هذه الأجهزة، الأمر الذي أثر إيجابياً على نسبة الغبار المتطاير وجعلها تنخفض بصورة مستمرة بداية من سنة 2006 حتى 2010. ولكن رغم التقليل المستمر لنسبة الغبار لم تصل إلى النسبة المسموح بها، والتي حددتها الدولة والمقدرة بـ: 50 ملي غرام / متر مكعب.

3.4. تحليل تطور الفضلات الملوثة للبيئة: إن تبني المؤسسة لمفهوم الإنتاج الأنظف لمادة الفوسفات سنة 2006، وذلك في إطار سعيها من أجل اعتماد مواصفات الإيزو 14000، أدى إلى انخفاض في نسبة الفضلات الملوثة للبيئة والناجحة عن العملية الإنتاجية خلال وبعد سنة 2007. وتنقسم هذا الفضلات إلى ما يلي:

1.1.2 الفضلات الصلبة: بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة تسعى إلى التخلص من الفضلات الملوثة للبيئة، من خلال إبرام عقود مع شركات أخرى لبيع مثل هذه الفضلات بأسعار منخفضة من أجل إعادة إستعمالها.

2.1.2 الفضلات السائلة الملوثة للتربة: كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة متعاقدة كل سنة مع مؤسسة نפטال NAFTAL من أجل التخلص من تلك الزيوت المستعملة.

3. الإهتمام بالتحسين والتطوير المستمرين:

ويتعلق أساساً بوظيفة البحث والتطوير التي تسمى في شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS". بمركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية. ويمكن قياس إهتمام الشركة بالتحسين والتطوير المستمرين من خلال بعض المؤشرات التي من أهمها ما يلي:

- التحسين في المنتج الحالي من حيث الجودة والجوانب البيئية؛
- كمية المنتجات الجديدة؛
- تطور نسبة الإنفاق على البحث والتطوير.

بالنسبة للمؤشر الأول يعمل مركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية التابع للمؤسسة منذ حصولها على شهادتي الإيزو 9000 و14000 من أجل التحسين المستمر لجودة المنتج وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة والناجحة عن شكاوى العملاء في ما يخص الجودة، بالإضافة إلى إيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالجانب البيئي والمتمثلة في بعض المواد الناتجة من تحويل مادة الفوسفات، والتي تؤثر سلباً على التربة.

أما بالنسبة لكمية المنتجات الجديدة فقام المركز بإنشاء بحوث تطبيقية وتطويرية تعمل على تثمين مادة الفوسفات والتي سترجم في القريب من خلال إنشاء المصنع الضخم الذي سيحول مادة الفوسفات إلى عدة مواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية والزراعية ومواد التنظيف... وغيرها

المطلب السادس: مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة "Somiphos"

تعد مؤسسة "Somiphos" من بين المؤسسات الجزائرية التي تهم بالجوانب المرتبطة بالتنمية المستدامة والمجسدة ضمن الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية وذلم من خلال حصولها على الشهادات البيئي وبداية التحضير للحصول على شهادة OHSAS18000 في المستقبل. يهدف تحسين صورتها واستجابة للتحويلات على السوق العالمي وإرضاء زبائنها لاسيما وأن البعض منهم يشترط حصول هذه الشركة على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها والتي تسجدت كالزام للمؤسسة بتني هذا التوجه.

بالإضافة إلى أن الحصول على شهادة الإيزو في مختلف المجالات يعتبر اليوم من الأولويات التي تملئها الشراكة الأجنبية والإنضمام للمنظمة التجارة العالمية.

1. حصول الشركة على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000 "أنظر الملحق رقم(2)"

نظراً لأن معظم إنتاج الشركة من مادة الفوسفات موجه لزبائنها في السوق العالمية، والذين يشترطون مواصفات الإيزو للتعامل معهم، إضافةً إلى زيادة حدة التنافس من خلال وجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال على المستوى الدولي، ما ساهم في تسريع وتيرة تطور جودة المنتج والخدمات المرفقة من نقل واحترام لأجال التسليم وغيرها من الأمور المرتبطة بالجودة.

لذا أدركت شركة "Somiphos" إلزامية وضرورة إعتماها مواصفات الإيزو 9000، والذي توج بالفعل بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 بدايةً من سنة 2006، لتتحصل بعد المراجعة النهائية من طرف مكتب التسجيل SGS (Service Général de Surveillance) التابع للهيئة الفرنسية المانحة للشهادة Cofrac على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 (إصدار 2000) في ماي 2007. ونسخة من هذه الشهادة مرفقة في الملحق رقم (2).

2. حصول الشركة على شهادة الإيزو 14000 إصدار 2004 "أنظر الملحق رقم(3)"

كون نشاط الشركة إستخراجي يعتمد على التنقيب وما يتبعه من عمليات حفر وتفجير وإستخراج وتحويل، فإن المحيط البيئي الذي تعمل به المؤسسة يتأثر سلبياً وبشكل مباشر وكبير بالمخلفات المفترزة مثل الغبار وما ينتج عن عمليات التحويل من نفايات تؤثر على التربة مثل الزيوت المحروقة والأحماض والأفران الحديدية الكبيرة المهلكة، بالإضافة إلى الأبخرة الصادرة التي زادت بسبب قدم وسائل الإنتاج وخاصة غاز الكربون الناتج عن أفران المعالجة والتحويل.

كما تعاني المؤسسة من إرتفاع نسبة إستهلاك للموارد الطاقوية (كهرباء، غاز وماء)، بالإضافة إلى أمور أخرى متعلقة بالصيانة وقدم أجهزة الإنتاج المستعملة... وغيرها.

لذا ولهذه الأسباب، وإدراكاً من شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" أهمية المحافظة على البيئة من أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، إعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، حيث قامت بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 مع نهاية 2005 وبداية 2006 تزمناً مع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001.

وبعد المراجعة النهائية من طرف نفس مكتب التسجيل SGS تحصلت كذلك الشركة على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 14000 في ماي 2007. ونسخة من هذه الشهادة مرفقة في الملحق رقم (3).
وفي إطار الحصول على ISO14000 إعتمدت الشركة ما يلي:

1.2. رسالة التنمية المستدامة: نحن شركة "Somiphos" مؤسسة مواطنة تؤمن بأن التنمية المستدامة تتحقق عبر البحث المتواصل عن التوازن بين الحاجة الطبيعية للإنتاج والتواجد وواجب المحافظة على البيئة.

2.2. السياسة البيئية: شركة "Somiphos" واعية بأن نشاطها ينتج لا محالة أثاراً على البيئة، ولكن هاته الآثار معلومة ويمكن التحكم فيها، ولهذا تعمل جاهدة عبر التسيير الصارم للأخطار البيئية، لبلوغ أفضل أداء بيئي والمحافظة عليه، وبتالي فشعار سياستنا البيئية: "من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الإحترام والمحافظة".

1.2.2. المبادئ الأساسية: "Somiphos" مؤسسة عازمة على التأثير وسط محيطها وفي المناطق التي تنشط بها، وتثبت وجودها كمؤسسة حريصة على الحفاظ على البيئة وعلى الصحة العمومية، وضمان الموارد الكافية والقابلة للإستغلال للأجيال القادمة.

2.2.2. إلتزام الإدارة العليا:

لتجسيد السياسة البيئية لشركة "Somiphos" تتعهد المديرية العامة بما يلي:

- توفير كل الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لوضع نظام التسيير البيئي وفقاً للمواصفة ISO14001 وتحرص على متابعته داخل وحداتها وهيكلها باستمرار؛
- العمل بواسطة القياس والمتابعة والمراقبة، والإعلام والإتصال، من أجل بناء ثقافة هدفها الأساسي، أو على الأقل، التقليل إلى المستوى المقبول من إنتاج النفايات والتأثير على البيئة أثناء مزاولة النشاط على سطح الأرض والماء وكذا الموارد البيئية الأخرى في أي مكان تعمل فيه؛
- القيام بجميع نشاطاتها طبقاً للقوانين والانظمة السارية المفعول من أجل الوقاية من الأخطار البيئية؛

- تدعيم وتشجيع البحث العلمي من أجل إيجاد الحلول المناسبة على المدى المتوسط والبعيد للمشاكل البيئية المطروحة؛
- الإلتزام بإجراء دراسة الأثر البيئي المحتمل لمشاريعها وعملياتها كمرحلة أولية وإجبارية قبل إنجازها؛
- ضمان دورات تكوينية دائمة لمستخدمي وسائل المحافظة على البيئة؛
- الإعلان عن سياستنا البيئية، ونشر حوصلة الأنشطة ونتائجها دورياً لجميع الأطراف المعنية.

3. التحضير الأولي سنة 2010 للحصول على شهادة OHSAS18000

نظراً لتفاقم عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة الماضية وخاصة في سنة 2008 التي وصل فيها العدد إلى 42 حادث معظمهم يميل إلى الخطورة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة جراء ساعات العمل الضائعة وتدهور ظروف العمل وزيادة الضغوط من طرف العمال... وغيرها. كذلك تعمل المؤسسة حالياً وفقاً لمبدأ الحفاظ على الموارد الطبيعية وحق الأجيال القادمة بالشراكة مع مكتب دراسات ألماني، من أجل وضع إستراتيجية طويلة المدى، تهدف إلى الإستغلال الرشيد لمادة الفوسفات، وإستخراجه بطرق علمية وبنسب محددة تضمن عدم الهدر والحفاظ على الإحتياطي اللازم لتشغيل المصنع الجديد الذي تعمل المؤسسة على إنشائه من أجل تامين مادة الفوسفا وتحويلها إلى أسمدة زراعية ومواد أولية تدخل في صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والغذائية وغيرها.

كما تقوم المؤسسة في إطار سعيها للمحافظة على البيئة بالمساهمة في تمويل جمعية الحفاظ على البيئة والتقليل من التلوث الموجودة في عنابة بمبلغ 2 مليون دج خلال الفترة 2005-2010، بالإضافة إلى تمويل عمليات التحشير في ولاية تبسة، والتعاقد مع مؤسسة في ولاية سوق أهراس من أجل رسكلة الأوراق المستعملة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "somiphos"، حيث يتم التطرق فيه إلى كيفية إختيار مجتمع الدراسة، حدودها، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

نتبع عدة مراحل من أجل تحديد مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: تقديم مجتمع الدراسة وأسباب اختياره

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات، والإطارات السامية، والبالغ عددهم 146 فردا، والتي تتوزع حول المديرية العامة ومختلف فروعها. وحيث تعود أسباب اختيارنا لشركة مناجم الفوسفات "Somiphos" كونها مؤسسة رائدة في مجال الفوسفات، وتساهم في تنمية الإقتصاد الوطني، وخاصة من خلال توفيرها للاسمدة والتي تستخدم في الزراعة والصناعة، وبالتالي تُعد دعامة تنموية إستراتيجية، وإضافة الى أنها مؤسسة تهتم بالزبائن ليس على مستوى محلي فقط بل على مستوى دولي، وبالتالي يجب عليها التقيد بمواصفات معينة عند بيعها للفوسفات وأهمها المعايير البيئية من خلال تقديمها منتج غير ملوث أو صديق للبيئة. وتجدر الإشارة إلى أننا كنا نود دراسة التعلم التنظيمي على مستوى مجموعة من المؤسسات ونظرا لصعوبة حصرها أو لعدم تحصلها على الإشهاد البيئي والإجتماعي، وبالإضافة الى العراقيل الإدارية التي صادفتنا، ومنه إنحصرت دراستنا على مستوى مؤسسة تنشط في مجال يُمد بصلة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية. كما أن التركيز إنصب على المؤسسات الكبيرة، خاصة تلك التي تحصلت على شهادة الايزو 14001 وهذا الشرط كان متوفر لدى مؤسسة "somiphos" للفوسفات.

الفرع الثاني: واقع مجتمع الدراسة

بعدها حصرنا مجتمع دراستنا بمؤسسة "Somiphos" للفوسفات، والتي لها عدة فروع وهذا ما يعكس حجم اليد العاملة الهائلة، من عمال دائمون ومتعاقدون، وذلك من خلال استخدام أسلوب المعاينة الطبقيّة قصد تحديد مكونات مجتمع الدراسة، ثم استخدم أسلوب المعاينة غير العشوائية لتوزيع الإستبيانات داخل كل فرع أو وحدة، وكان علينا الحصول على عينة ولأجل ذلك إنتقلنا إلى مقر المؤسسة للحصول على حجم اليد العاملة

والتعرف على مختلف المصالح والوحدات، وبالفعل تم الحصول على وثيقة تبين وجود ما يقارب 146 إطار من بينهم متعاقدون وآخرون دائمون.

وقبل توزيع الاستبانة تعمدت التريث في توزيعها إلا بعد التعرف على المؤسسة من الداخل، حيث قام الطالب بالتنقل الشخصي إلى مقر المؤسسة وإلى وحداتها الإستراتيجية المرتبطة بمجال البحث لإجراء هذه الدراسة الميدانية مع أصحاب وإطارات هذه المؤسسة والوحدات وهم: مدير المؤسسة في بعض الأحيان حسب توفر الفرصة لذلك؛ إطار مسؤول بأحد المصالح، خاصة مصلحة الموارد البشرية والمعلوماتية والتسويق والأمن الصناعي.

ومن أجل ذلك حاولت الدخول في حوارات مع مسؤولين وعمال مختلفين، مدير عام، رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، مهندسين، عمال مهنيين، وذلك لإدراكنا أنه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي بطبيعة الحال تساعدنا على إنجاز دراستنا الميدانية. كما تنقلت إلى مخابر الجودة وبعض مستودعات المؤسسة المبحوثة بمعية مسؤولين على مستوى وحداتها وفروعها، خاصة على مستوى مركب جبل العنق بئر العاتر وذلك من أجل التعرف أكثر على المؤسسة وعلى نشاطها وملاحظة أسلوب وبيئة العمل داخل المصنع.

ومن خلال هذا كله وقفت على جملة من الحقائق المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة في مجال البحث والتنقيب الإستغلال، التسويق لمادة الفوسفات، وهذه الحقائق تفيد خصوصاً في مجال التعلم التنظيمي والتنمية المستدامة وتمثل أهم هذه الحقائق في:

- إستقلالية إدارية بين الفروع أو الوحدات الإستراتيجية فلكل وحدة مديرها، ونظامها الداخلي الخاص بها؛
- تبين بعد التنقل إلى مركب جبل العنق أن نشاط المؤسسة الاساسي ينحصر في استخراج الفوسفات من المنجم ونقلها ثم تصديرها على شكل مادة خام، في الغالب إلى دول أوروبا الغربية، الهند، اكرانيا، وغيرها من الدول؛
- تهتم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين وبشكل دوري ومستمر، وبذلك فهي تخصص ميزانية خاصة بالتكوين؛

- لوحظ كذلك أن عمليات التكوين ذات طابع تقني، أي التكوين على إستخدام الآلات الحديثة وكما تخضع عملية التكوين لظروف معينة، والتي قد تتم إما على مستوى المؤسسة من خلال نقل الخبرة والمعرفة من قبل العمال ذوي الأقدمية إلى العمال الأقل خبرة أو العمال الجدد، أو قد تكون على شكل دورات خارج المؤسسة. وحيث عمد الطالب إلى إعطاء صورة عن شركة مناجم الفوسفات، حتى يتمكن من ضبط حدود الدراسة وتكليف موضوع التعلم التنظيمي والتنمية المستدامة بناءً على هذا الواقع.

ونظرا لصعوبة الإتصال بكل مجتمع الدراسة، قمت وباستشارة المؤطر بإختيار عينة وفق متطلبات خاصة لكي تكون قابلة للتعميم على المجتمع ككل ومثلة له.

الفرع الثالث: تحديد أداة وعينة الدراسة

1. تحديد أداة الدراسة

تتمثل الاداة الرئيسية للدراسة الميدانية في الإستبانة، ومنه تم توزيع أكثر من 40 استبانة، استرجعت منها فقط 30 إستبانة صالحة للدراسة، وتم إلغاء الاستبانات الأخرى، نظرا لعدم صلاحيتها، وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها من طرف الافراد.

جدول رقم (1-4): توزيع الاستبانات المرسله والمسترجعة

الوحدات		المديرية العامة		مركز دراسات		مركب جبل	
الاستبانات		البحر والتطوير		العنق			
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	الاستبانات الموزعة	16	21.73	9	19.56	21	45.65
2	الاستبانات الغير صالحة	5	31.25	05	55.55	04	19.04
3	الاستبانات المسترجعة	9	56.25	04	44.44	17	80.95
الاستبانات الصالحة للدراسة		30		%		100	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الإستبانات المستلمة

2. تحديد عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بشركة سوميفوس والبالغ عددهم 146 فردا، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة المعاينة غير العشوائية، وهي الطريقة الانسب في حالة عدم وجود تجانس بين أفراد المجتمع. أما مراعاة وجود أو عدم فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة وكذلك الامكانيات المحدودة لدى الطالب والتي تجعل عملية استجواب جميع الإطارات والإطارات المسيرة من الأمور الصعبة، وخاصة أن عملية تقديم الاستبانات تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستحوبة لإقناعهم بأهمية الدراسة ولتوضيح بعض الأمور والإجابة على بعض التساؤلات. وكذلك الالتزام

يأهيكل السلمي من خلال التوجه أولا الى مديرية الموارد البشرية على مستوى كل وحدة، ليقوم المسؤولون في هذه الوحدات بتوجيهنا وإرشادنا الى الأفراد المعنيين.

المطلب الثاني: إطار الدراسة الميدانية

ويشتمل هذا الإطار على:

1. الإطار البشري: للإجابة على الاستبانة الموجهة للمؤسسة، تم اختيار عينة من إطاراتها وكوادرها الإدارية على أساس الخبرة العملية والمستوى العلمي، وبعض الإطارات المختصة حسب الظروف نظرا للالتزامات والمسؤوليات الكثيرة لهم. فالمؤسسة لها خبرة طويلة في مجال استخراج، استغلال، بيع الفوسفات هذا له دلالة كبيرة على وجود خبرات وكفاءات تكونت من خلال التراكمات والتجارب التي عايشتها.

منه يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا والوسطى على مستوى شركة مناجم الفوسفات "Somiphos". يختلف وحداتها الاستراتيجية، ويقصد بأفراد كل من المدير العام، نائب المدير، أما أفراد الإدارة الوسطى يمكن حصرهم في رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح .

2. الإطار المكاني: إنحصرت الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة ومختلف فروعها، باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في مجال الفوسفات على كامل التراب الوطني، وهذه المادة لها علاقة بالتلوث الصناعي، إما تلوث هوائي " غبار"، نفايات، المياه الصناعية الملوثة.

2. الاطار الزمني: الدراسة الميدانية انطلقت من الأسبوع الأول من شهر ديسمبر 2011 إلى غاية الأسبوع الأخير من شهر جانفي 2012.

المطلب الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية اعتمدنا على عدة ادوات وأساليب إحصائية.

الفرع الأول: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

لقد تطلب إجراء هذه الدراسة عدة إجراءات ضرورية هي:

- قام الطالب بأخذ توصية من السيد المكلف بدرسات ما بعد التدرج بالجامعة موجهة إلى مؤسسة

"Somiphos"؛

- قام الطالب بالاتصال بالمؤسسة وأخذ الموافقة على القبول التبرص؛

- قام الطالب بطرح أسئلة شفوية، ترتبط بموضوع البحث ومرتبطة بالجوانب البيئية والاجتماعية، وكلها

معلومات تساعد على دعم الاستبانة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تعتبر الاستبانة بالمقابلة الأداة الرئيسة للدراسة الميدانية، إضافة الى الملاحظة.

1.1. الاستبانة (أنظر الملحق رقم 01)

الاستبانة هي مجموعة من الاسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة فهي وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الاستقصاء المختلفة من خلال طرح أسئلة نفسها على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة¹. وتم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها بالاعتماد على الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي واستخدام تحليل التباين الأحادي باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss**.

حيث تمثل أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة لها أهداف معلنة وموجهة، معدة خصيصا لتغطية محاور البحث وللإجابة على فرضيته الرئيسة وعلى الفرضيات الجزئية وقد تطلب بناء الاستبانة عدة مراحل هي:

● **مرحلة الإعداد:** بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة والتي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث وتم اختيارها بمساعدة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين وتم وضع أكثر من 30 سؤال.

● **مرحلة التجريب:** تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من عدة جامعات (تبسة، سطيف، قسنطينة) وتمكنت من خلال النصائح المقدمة منهم الى:

- تجنب الإكثار من أدوات الربط لتجنب الوقوع في أسئلة مركبة؛
- ضرورة تقسيم وتصنيف الأسئلة بما يتناسب ومحاور البحث؛
- تجنب تكرار بعض الأسئلة وإعادة صياغتها.
- توضيح معاني بعض المصطلحات وشرحها أثناء المقابلة.

كمرحلة أخيرة وبعد مناقشة كل الملاحظات مع الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة، تم الوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة والتي تحتوي على 34 سؤال، وبالتالي أصبحت جاهز لأن يوزع على عينة الدراسة التي اختيرت بشكل عشوائي وطبقي وذلك نظرا الى تجانس أفراد المجتمع، الامكانيات المادية، البعد الزمني .

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العودة، مقدمة في الاحصاء : مع التطبيقات على برنامج SPSS، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص

2.1. المقابلة: المقابلة هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الطالب وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة والإعتماد على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة، وحيث تعتبر المقابلة من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداما، وأكثرها فعالية ويمكن تحديد الخصائص التالية للمقابلة فيما يلي:

المحادثة اللفظية هي وسيلة التفاعل الاجتماعي؛

● توفير البيانات يهدف إلى البحث العلمي وليس إلى المعرفة الذاتية أو الشخصية؛

● موقف المواجهة بين الباحث والمستجيبين.

وترتبط جودة المقابلة بعمل الشخص المقابل ويرتبط ذلك بعدة عوامل أهمها:

● يجب على المقابل تشجيع المستجيبين وخلق الجو الملائم لنجاح المقابلة بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر؛

● تدريب المستجيبين من خلال التوجيهات والتعليمات لفهم الاسئلة جيدا وهذا ما يساعدهم على التحكم في المقابلة وتوجيهها؛

● يجب الالتزام بنص الاسئلة المحضرة مسبقا؛

● اختيار المستجيبين فالشخص المقابل الحق أحيانا في اختيار اشخاص العينة خاصة في المعاينة بطريقة الحصص حيث ان الجودة العمل مرتبطة بتركيبة الحصة المختارة.

● يجب على المقابل فهم الاجوبة جيدا حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقا.

على هذا الاساس فهي تحتاج الى نوع خاص من المقابليين من حيث المستوى العلمي والثقافي والقدرة الكبيرة على الاقناع والتجاوب مع الاخرين.

3.1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين وادراكاتهم حول مشروع التنمية المستدامة.

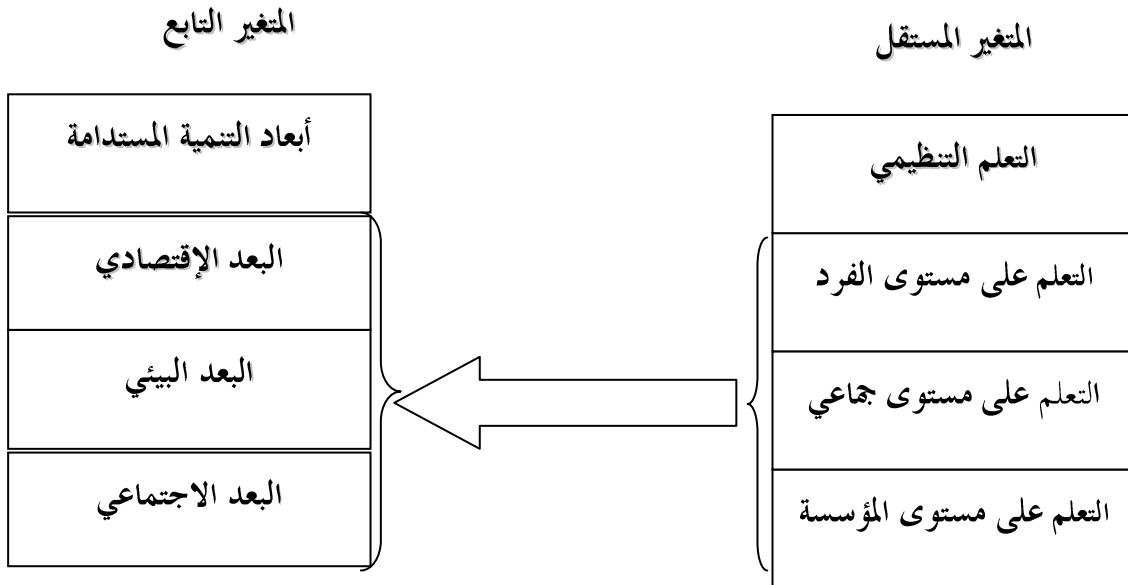
المطلب الرابع: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

نتناول في هذا المطلب توضيح نموذج الدراسة وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج ومكوناتها الجزئية بالإضافة إلى توضيح كيفية قياس هذه المتغيرات.

الفرع الأول: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع، كذلك الدراسة النظرية التي سلطت الضوء على التعلم التنظيمي بابرار مكوناته كعملية وامكانية وضعه كنموذج، وكذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها. وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في جوانب المنهجية، ثم بالإعتماد على قراءة مارسك وواتكنز (*Marsick And Watkins Model*) التي قُدمت عام 1993 والتي أشارت الى مستويات التعلم التنظيمي "مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي"، وحيث عمدت دراستنا إلى الإجابة على الاسئلة وإختبار صحة الفرضيات، بحيث يمثل التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته كمتغير مستقل للدراسة، والتنمية المستدامة ومختلف أبعادها كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين؛ وذلك قصد معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في المؤسسات محل الدراسة.

فرضية الدراسة: يساهم التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته (سواء على المستوى الفردي، على المستوى الجماعي على المستوى التنظيمي) في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة (بعد اقتصادي، إجتماعي، بيئي).

1. المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

يتم تناول المتغير المستقل بالدراسة الذي هو التعلم التنظيمي من خلال مكوناته تصنيفاته، وهي من تعلم على مستوى الفرد وما يترتب عليه من جوانب نفسية وإدراكية، تعلم على المستوى الجماعي من خلال التركيز على حلقة التعلم المزدوجة نتيجة التغذية العكسية، فعل التداؤب، التشاركية وغيرها، وتعلم على المستوى التنظيمي من خلال التركيز على القيادة الاستراتيجية، استراتيجية التعلم، هيكل تنظيمي خاص بالتعلم.

1.1 التعلم على مستوى الفرد: ويقصد به القدرة الإدراكية والسلوكية للأفراد من خلال إكتسابهم للمعارف من خلال مصادر خارجية، أو مهارات يتميزون بها.

2.1 التعلم على المستوى الجماعي: وفي هذا المحور نحاول التركيز على التغذية العكسية، الثقافة التنظيمية التشاركية.

3.1 التعلم على المستوى التنظيمي: في هذا المحور نسعى الى التركيز على التعلم كعملية إستراتيجية داخل المؤسسة ترتبط باهداف المؤسسة ورسالتها.

2. المتغير التابع: أبعاد التنمية المستدامة

في الجزء الثاني من الاستبيان نحاول معرفة أي من الأبعاد من ابعاد التنمية المستدامة الذي تركز عليه المؤسسة وتعتبره بعد استراتيجي، وكيف يساهم التعلم التنظيمي في ذلك؟ وأي مستوى من مستويات التعلم له الأثر البالغ في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة؟ وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور:

1.2 البعد الاقتصادي: إن تحقيق أي مؤسسة لمزايا على مستوى التكلفة أو الجودة أو من خلال توصلها إلى منتجات وعمليات جديدة، لا يتأتى إلا من خلال تركيزها على دراسة مستفيضة لزمائنها، وتكوينها لعاملها هذا من أجل تحسين ادائها وتحقيق لموفورات إقتصادية. ووفق منظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار توجهات طويلة الامد، وتمثل أهم هذه المصادر؛ الخبرة، العنصر البشري المؤهل والمكون بصفة جيدة.

2.2 البعد الاجتماعي: إن تفعيل المؤسسة للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يتوقف على دراستها لكافة الأطراف أصحاب المصلحة سواء أكانوا داخل التنظيم أو في محيط المؤسسة.

3.2 البعد البيئي: إن تفعيل المؤسسة للبعد البيئي للتنمية المستدامة يرتكز على تسييرها لموارها وفق نسق متوازن، ومراعاتها لتخفيف من الأثار السلبية على البيئة.

الفرع الثالث: كيفية قياس المتغيرات

تعد الاستبانة الموضحة في الملحق (1) أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ إحتوت على 34 عبارة موزعة على جزئين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقبل وهو التعلم التنظيمي، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع وهو التنمية المستدامة.

الجزء الأول: التعلم التنظيمي ترجم إلى ثلاثة محاور وهي: التعلم الفردي ويتم قياسه من خلال 5 عبارات، التعلم الجماعي يتم قياسها من خلال 4 عبارات، التعلم على مستوى التنظيمي ويتم قياسها من خلال 6 عبارات. الجزء الثاني: أبعاد التنمية المستدامة ترجم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة محاور وهي: البعد الإقتصادي وتم قياسه من خلال 6 عبارات البعد البيئي الذي تم قياسه 9 عبارات، وفي الاخير نجد البعد الاجتماعي الذي اشتمل على 4 عبارات.

المطلب الخامس: مراحل تطوير أداة القياس

مر تطوير أداة الدراسة بالمراحل التالية:

الفرع الأول: تصميم الاستبانة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات كان لابد من القيام بدراسة نظرية خاصة بالمتغيرين (التعلم التنظيمي وأبعاد التنمية المستدامة)، وذلك من أجل فهمها جيداً وفهم الجزئيات المشكلة لكل متغير. كما تم البحث في كيفية قياس كل من عملية التعلم التنظيمي وكذا أبعاد التنمية المستدامة، ثم تم تصميم الاستبانة بناءً على هذه الدراسة.

1. المقدمة: تم من خلالها تشجيع أفراد المؤسسة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم سوف يتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي لا أكثر.

2. الجزء الأول: عملية التعلم التنظيمي، تتضمن التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي التعلم على مستوى المؤسسة.

3. الجزء الثاني: أبعاد التنمية المستدامة وتتضمن ثلاثة محاور: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

الفرع الثاني: اختيار مقياس الاستبانة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيث يعتبر الأفراد المجهولون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

شكل رقم (4-4): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماماً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: الإختبارات الخاصة بأداة القياس

بعدما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لا بد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

1. إختبار الصدق

يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه؛ أي الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الاستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص¹.

كما تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد المؤسسة محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة أو لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى ضوء ذلك كله تم تعديل بعض العبارات التي تحمل نوع من الغموض بالإضافة إلى حذف بعض العبارات وكذا إنقاص عدد العبارات من 42 عبارة إلى 34 عبارة.

2. الثبات: باستعمال قانون ألفا كرونباخ / إختبار الثبات

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وللتحقق من درجة ثبات المقياس، قمنا بتوزيع الإستانة على عينة مكونة من 30 فرد من المؤسسة محل الدراسة وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي ببرنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ، تبين أن:

1.2. إختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "التعلم التنظيمي"

مقياس هو 0.89 أي 89% وهي نسبة عالية جداً، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة، كما هي موضحة في الجدول رقم: (4-1)

¹ الأستاذ بالمهدي عبد الوهاب، جامعة سطيف، الأستاذ بن فرحات ساعد، جامعة سطيف، الأستاذ يعلى فاروق جامعة سطيف،

الجدول رقم (1-4): إختبار الثبات للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	
0.890	ألفا كرونباخ
15	عدد المفردات

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج spss

2.2. اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "التنمية المستدامة"

مقياس الثبات للمتغير التابع هو 0.808 أي 80.8% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة كما هي موضحة في الجدول رقم: (2-4)

الجدول رقم (2-4): إختبار الثبات للتنمية المستدامة

التنمية المستدامة	
0.808	ألفا كرونباخ
19	عدد المفردات

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج spss

3. إجراءات توزيع الاستبانة وجمع البيانات

بعد إكمال تحضير الاستبانة وهيئتها في شكلها النهائي، والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد المؤسسة، وقمنا بإستلامها بعد فترة زمنية وذلك بعد تقديمنا لشرح مفصل لأبعاد الاستبانة، وشرحها وتبسيطها وعندما لا يفهمها المستجوب نعطي له بدائل الإجابات ونسجل الإجابة في الحين، كما أن هناك من المستجوبين من امتنعوا عن الإجابة على بعض الأسئلة أو العبارات، لأنه في رأيهم هذا النوع من المعلومات تعتبر أسرار بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن مناقشتها أو التكلم عنها مع أي شخص خارج المؤسسة، وهناك بعض المستجوبين لم يرجعوا الاستبيانات نهائياً والبعض الآخر قدم استبيانات ناقصة الإجابة بشكل كبير؛ بحيث تم إستبعاد هذه الاستبيانات وبذلك تحصلنا على 30 إستبانة صالحة من 46 لإجراء الدراسة.

المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، عن طريق برنامج spss 19، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى تحقق أو عدم تحققها.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية باختلاف هدفها الاجرائي، من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الحاسب الآلي، عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS 19) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

1. المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات الباحثين حول بحوث الاستبانة ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، من أجل اتخاذ القرار بشأن عملية التعلم التنظيمي، وكذا أبعاد التنمية المستدامة بمؤسسة "somiphos" للفوسفات .

2. الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى وجود فروق أو تجانس بين الأفراد المبحوثة على مستوى عملية التعلم التنظيمي وكذا أبعاد التنمية المستدامة. وكذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

3. اختبار Test- student: من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول بنود الإستبانة والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة؛ وكذلك لتدل على ان المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع أو العكس.

4. معامل التحديد R²: وذلك بهدف تبيان أن جميع مكونات المتغير المستقل تؤثر على المتغير التابع أو وجود عناصر أهميتها الدراسة.

5. تحليل الإنحدار البسيط: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول الى الصفر عند تقدير معلمات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها.

6. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لا يختلف عن النموذج البسيط لكنه يتميز بتعدد المتغيرات، ويحاول تفسير تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، تحديد أي جزء من المتغير المستقل يؤثر بشدة في المتغير التابع، وكذلك لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في النموذج الرياضي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعدما استرجعنا الاستبانة الموزعة على أفراد مؤسسة "Somiphos" للفوسفات، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS فتحصلنا على النتائج التي نعرضها فيما يلي:

1. عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

يتمثل الجزء الأول من الاستبانة في تشخيص التعلم التنظيمي، والذي يشتمل على التعلم على مستوى الفرد، التعلم على المستوى الجماعي أو فرق العمل، والتعلم على مستوى التنظيمي.

الجدول رقم (3-4): يوضح مستوى التعلم على مستوى الفرد في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم على مستوى الفرد
قوي	03	1.16	3.50	في مؤسستنا يرى الافراد ان الانخطاء هي فرص للتعلم
قوي		1.19	3.23	في مؤسستنا لا يتردد الافراد في طرح اسئلة عندما تصادفهم صعوبات
متوسط		1.03	2.60	يسعى الفرد في مؤسساتنا الى تحديد مهارته
قوي		0.87	3.70	يتدرب الافراد في مؤسستنا على المسؤوليات البيئية
قوي		0.76	3.25	التعلم على المستوى الفردي

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).

* درجة الحرية 29

* مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم الفردي يقدر بـ (3.25) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أنه هناك اهتمام بالتعلم على المستوى الفردي في المؤسسة محل الدراسة، وحيث نجد عبارة مفادها "يسعى الفرد في مؤسساتنا الى تحديد

مهارة" وهي بمتوسط أقل من المتوسط الفرضي بحيث تقدر ب 2.60 ولكنها لا تؤثر ومنه فمستوى التعلم على المستوى الفردي في المؤسسة المبحوثة مستوى قوي.

حيث من خلال تحليل للجدول ومن خلال العبارة الأولى والتي مفادها "في مؤسستنا يرى الافراد أن الاخطاء هي فرص لتعلم" وهي بمتوسط 3.50 وهذا دلالة على أن الأخطاء تمثل مصدر من مصادر التعلم وعدم وجود أنظمة صارمة في المؤسسة والتي بدورها تسهل تعلم الأفراد.

أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي مفادها ان "في مؤسستنا لا يتردد الأفراد في طرح أسئلة عندما تصادفهم صعوبات" وجدنا أنها لها دلالة وذلك ان طرح التساؤلات وسيلة من وسائل إزالة الغموض وحل المشاكل التي تصادف الفرد، والجدول التالي يوضح تشخيص التعلم على المستوى الجماعي في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات.

الجدول رقم (4-4): يوضح تشخيص التعلم على المستوى الجماعي في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم على مستوى الجماعي
قوي	03	1.28	3.26	في مؤسستنا، يتشاور الأفراد حول الصعوبات بشكل علني لكي يتعلموا
قوي		0.99	3.33	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم
قوي		0.96	3.80	في مؤسستنا يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها
متوسط		1.16	2.60	في مؤسستنا فريق العمل متأكد بان المؤسسة ستطبق توصياتهم
قوي		1.11	3.06	مؤسستنا تُكافئ الأفراد على أساس الانجازات الفردية
قوي		0.76	3.21	التعلم على المستوى الجماعي

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).

* درجة الحرية 29

* مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة يقدر بـ(3.33) ؛ وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على العمل في مجموعات ، هيكل مرن، وما يعكس مستوى قوي للتعلم الجماعي.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط عبارة واحدة أقل من المتوسط الفرضي، وتتمثل في العبارة رقم (4)، التي مفادها " في مؤسستنا فريق العمل متأكد بان المؤسسة ستطبق توصياتهم"، بينما العبارات التي ساهمت في ارتفاع المتوسط هي العبارة رقم 5.4.3.2.1 على التوالي 3.26، 3.33، 3.80، 3.06، 3.06 . وحيث بالنسبة للعبارة التي مفادها" في مؤسستنا يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها" سجلت أعلى متوسط، وهذا مرده الى أن تبادل ومشاركة المعارف تمثل من مصادر التعلم، وتؤدي الى فعاليته كعملية وهذا من خلال تساهم به التغذية الراجعة في تقليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تساهم في حل المشاكل وأزالة الغموض واللبس. أما العبارة التي مفادها "في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم" تأتي في المرتبة الثانية من حيث المتوسط والتي تدل على أن التعاون مصدر من مصادر التعلم ومنه نتحصل على أفكار جديدة أكثر ابتكارية وهذا ما يمكن ترجمته في الحل الجماعي، أو المنظور التشاركي في إيجاد حلول للمشاكل .

الجدول رقم (4-5): يوضح تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي في مؤسسة Somiphos للفوسفات.

القرار	متوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم على المستوى التنظيمي
متوسط	03	1.33	2.46	سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين
قوي		0.95	3.66	تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا " تقارير، لوحة إعلانات"
قوي		1.07	3.46	مؤسستنا تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت
قوي		1.21	3.10	تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات
قوي		1.06	3.10	تكرار العمليات في مؤسستنا يساعد على تأدية المهام بشكل أسرع
قوي		1.17	3.16	مؤسستنا تُكافئ الأفراد على أساس الإنجازات الفردية
قوي		0.76	3.16	التعلم على المستوى التنظيمي

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).

* درجة الحرية 29

* مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول التعلم على مستوى المؤسسة بـ(3.16) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بالتعلم وتكوين العمال، أما على مستوى العبارات فنجد العبارة الأولى بمتوسط 2.46 أقل من المتوسط الفرضي، والتي مفادها " سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين".

من خلال الجدول نجد العبارة التي مفادها "تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير، لوحة إعلانات)"، تحصلت على أعلى المتوسط وهذا مرده الى أن تقارير، لوحة الاعلانات تمثل من أداة من أدوات التعلم التنظيمي، وهذه الأداة متوفرة في المؤسسة وتعتمدها في حل المشاكل التي تصادفها. وهذا ما يعكسه متوسط العبارة الثالثة والتي مفادها "مؤسستنا تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت" وذلك من خلال توفير شبكة معلومات داخلية يتم الحصول عليها بطريقة تقليدية أو من خلال الموقع الالكتروني، وحيث أن الإعتماد على البرمجيات يسهل عملية التعلم وتمثل أداة من ادوات إدامة التعلم التنظيمي.

3. عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني: يتمثل الجزء الثاني من الإستبانة في أبعاد التنمية المستدامة من بعد اقتصادي، اجتماعي، بيئي.

3-1 البعد الاقتصادي : البيانات موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-6): البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاقتصادي
قوي	03	1.17	3.30	تسعى مؤسستنا إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة
قوي		1.04	3.53	في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار
قوي		1.07	3.50	تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا العميل
قوي		0.97	3.76	الحفاظ على موقعنا في السوق يركز على دراسات مستفيضة على الزبائن.
قوي		1.28	3.26	مؤسستنا لديها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات
قوي		1.09	3.20	مؤسستنا تقوم بدراسات لترشيد الاستغلال في الموارد " الماء، الطاقة"
قوي		0.77	3.42	البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

متوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05). درجة الحرية 29. مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول البعد الاقتصادي يقدر بـ(3.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ذو مستوى قوي في المؤسسة المبحوثة. أما على مستوى العبارات فنجد جل العبارات أكثر من المتوسط الفرضي.

فمن خلال الجدول نجد العبارة الرابعة والتي مفادها "الحفاظ على موقعنا في السوق يركز على دراسات مستفيضة على الزبائن"، وهذا مرده الى أن الزبون يمثل الإنشغال الرئيسي للمؤسسة ووظيفة التسويق هي وظيفة استراتيجية، وهذا ما يعكس نشاط المؤسسة الرئيسي والمتمثل في بيع الفوسفات، وهذا ما تفسره العبارتين الثالثة والتي مفادها "تعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا العميل"، والثانية التي مفادها "في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار"، ومنه فمجال تعلم المؤسسة الخاص بالبعد الاقتصادي هو دراسة إحتياجات عملائها وأخذ شكاويهم بعين الإعتبار، من خلال تقديم إستبانات لإستطلاع آرائهم، عقد إجتماعات بشكل دوري لمعالجة شكاويهم.

الجدول رقم (4-7): يوضح يوضح البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

القرار	متوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاجتماعي
قوي	03	1.17	3.26	تقوم مؤسستنا بدراسات لتحسين الحالة الوظيفية للعمال
قوي		1.33	3.56	تأثيرات أنشطتنا على الصحة داخله في الأجور
قوي		1.21	3.36	تهدف البرامج التكوينية في مؤسستنا إلى توطيد العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
قوي		1.16	3.23	اهتمام مؤسستنا بدراسة قضايا الاجتماعية هو الذي يضمن لها عنصر الديمومة والبقاء
قوي		1.00	3.35	البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05). درجة الحرية 29. مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول البعد الاجتماعي يقدر بـ(3.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني انه هناك اهتمام بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وهو ذو مستوى قوي في المؤسسة المبحوثة. أما على مستوى العبارات فنجد جل العبارات أكثر من المتوسط الفرضي. حيث نجد العبارة الثانية والتي مفادها "تأثيرات أنشطتنا على الصحة داخلية في الأجور" حققت أعلى متوسط وذلك يعود الى اهتمام الكبير بالافراد العاملين، والاهتمام بصحتهم، وهذا ما عكسته العبارة الاولى التي مفادها" تقوم مؤسستنا بدراسات لتحسين الحالة الوظيفية للعمال" والعبارة الرابعة والتي مفادها" اهتمام مؤسستنا بدراسة قضايا الاجتماعية هو الذي يضمن لها عنصر الديمومة والبقاء"،

الجدول رقم (4-8): يوضح يوضح البعد البيئي للتنمية المستدامة.

القرار	متوسط فرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد البيئي
متوسط	03	1.16	2.76	مؤسستنا تركز على تقديم منتجات صديقة للبيئة
قوي		0.97	3.13	مؤسستنا تركز على التحسين المستمر للعمليات لتقليل معدلات التلوث
قوي		0.99	3.36	تضع مؤسستنا برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة
قوي		1.11	3.30	مؤسستنا نخفض من استعمال المواد الغير قابلة للتدوير
قوي		1.13	3.60	تلتزم مؤسستنا بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.
قوي		0.92	3.90	التحكم الجيد في أثارنا على البيئة يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق
قوي		1.14	3.70	درجة نجاح مؤسستنا ترتبط بمحافظتنا على الجانب البيئي مقابل الجانب الاقتصادي
قوي		1.26	3.16	تتم مؤسستنا بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير في مجال حماية البيئة
قوي		1.09	3.36	ترفض مؤسستنا شراء بعض المواد التي تسبب تلوث في البيئة
قوي		0.74	3.36	البعد البيئي للتنمية المستدامة

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).

درجة الحرية 29.

مستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول البعد البيئي يقدر بـ(3.36) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني انه هناك اهتمام بالبعد البيئي للتنمية المستدامة

ذو مستوى قوي في المؤسسة المبحوثة. أما على مستوى العبارات فنجد العبارة الأولى بمتوسط 2.76 أقل من المتوسط الفرضي، والتي مفادها "مؤسستنا تركز على تقديم منتجات صديقة للبيئة" وهذا مرده في أن المؤسسة في مجال نشاطها تنحصر فقط على إستقبال الطلبات من مختلف العملاء فالطلبية هي التي تحدد طبيعة المادة ملوثة أو غير ملوثة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها "يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (4-9): يوضح أثر التعلم التنظيمي على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

معامل التحديد R^2	إختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
0.946	مستوى دلالة	قيمة t	1.04	التعلم التنظيمي
	0.009	22.63		

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-9)، وحيث نجد أن قيمة معامل t بلغت (22.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن درجة المعنوية قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائيا. وأن للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة).

كما نلاحظ من النتائج الإحصائية في الجدول ان قيمة المعامل B بلغت 1.04 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاقتصادي) بمقدار 1.04 ويشير معامل التحديد R^2 الى أن ما نسبته 94.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (بعد الاقتصادي) سببها المتغير المستقل (التعلم التنظيمي). أما نسبة 5.4 % فهي غير مفسرة، أي أن هناك عوامل أخرى لم يتم تحديدها

أو أخذها لغرض زيادة القوة التفسيرية للمعاملات، علما بأن معامل التحديد تكون قيمته محصورة بين 0 و 1، وهذا يعني انه كلما كانت قيمة R^2 تقترب من 1 تكون قيمته التفسيرية أفضل وكلما اقتربت من الصفر تكون القيمة التفسيرية ضعيفة.

ولقياس دور وتأثير كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على حدى نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول رقم: (10-4).

جدول رقم (10-4): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع " البعد الاقتصادي "

إختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
مستوى دلالة	قيمة t	1.04	المستوى التنظيمي
0.009	21.90		

المتغير التابع: البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن المستوى التنظيمي للتعلم هو الذي يؤدي الى تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في حين المستويات الأخرى أي التعلم على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي له تأثيرات ضعيفة على تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. ونلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.04 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم على المستوى التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاقتصادي) بمقدار 1.04. وحيث أن قيمة معامل t بلغت (21.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن درجة المعنوية قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني ان النتائج مقبولة إحصائيا. وأن للمتغير المستقل (التعلم على المستوى التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة).

اما بالنسبة لقيمة معامل T بالنسبة للتعلم على المستوى الفردي والجماعي هي على التوالي 1.41، 1.34 وهي اقل من T الجدولة باعتبار أنه يتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أن التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي لا يؤدي الى تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وهذا ما عكسه مستوى الدلالة لكل منهما والذي يساوي على التوالي: 0.16، 0.18. الاكبر من 0.05 وبالتالي غير دال .

ومن خلال الانحدار الخطي التدريجي، ويهدف معرفة أي مستويات وأصناف التعلم الذي يؤثر بشدة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وجدنا البعد التنظيمي أو التعلم على المستوى التنظيمي، وذلك من خلال

الانتقال من التركيز على التعلم كنمط لاكتساب معارف وسلوكيات جديدة الى توجه استراتيجي للمؤسسة. ففي هذه الحالة شركة "Somiphos" ومن خلال سبراء الاراء لمختلف فروعها ووحداتها وجدنا انها تهتم بالجوانب الاقتصادية نظرا لطبيعتها نشاطها المتصل مباشرة بالزبون ومراعاة المنافسة باعتبارها مؤسسة تعتمد على بيع الفوسفات الى مؤسسات خارج التراب الوطني بالدرجة الاولى، وبالتالي فهي ترى أن التعلم الفردي أو التعلم الجماعي لا يكفيان لتحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة وذلك بناء على طبيعة مشروع التنمية المستدامة. وهذا ما عكس مستوى الدلالة الضعيف لكلا المتغيرين "التعلم الفردي، والتعلم الجماعي".

وبالتالي فهي توفر أدوات للتعلم من خلال توفير سجلات أو مساحات على موقعها عبر الواب لتسجيل الاقتراحات والشكاوي المقدمة من الزبائن وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد احتياجاتها التكوينية.

كذلك تعمد إلى عقد اجتماعات دورية لمناقشة وتباحث المشاكل ومحاولة إيجاد الحلول بأقصى سرعة توفير بيئة عمل تشجع تبادل الانشغالات. توفير أجهزة رقابية مرنة من خلال الاشراف المباشر .

وضع مخططات منها P8 والتي تمثل مخطط شامل لجميع المحطات التي تقوم بها المؤسسة على مدار السنوي أو على عدة دورات. بهدف تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق معدلات ربحية وزيادة حجم المبيعات والتركيز على الجودة وعلى تحقيق مزايا في الخدمة من التسليم في الاجال المحددة، وتحديد احتياجاتها ومتابعة المتكويين سواء من خلال تكوين مباشر أو "APPRENTISSAGE à CHAUD" أو من خلال دورات تكوينية خارج المؤسسة، في مجال الجودة، إستعمال الآلات الحديثة وغيرها.

فالتعلم في المؤسسة محل الدراسة هو من مسؤولية الإدارة من خلال توجيهه لخدمة اهدافها وهذه المزية جعلتها تكون سباقة ورائدة في تبني مواصفة **ISO 9001**، وبالتالي مرده الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة والذي يجعلها تُكون العاملين وفق برامج هادفة ومخططة وبالتالي توجه عملية التكوين والتدريب والتعلم ضمن سياساتها وإستراتيجيتها.

مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وقبول الفرضية البديلة.

ومنه:

يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة أي قبول الفرضية الجزئية الأولى.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها "يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (4-11): أثر التعلم التنظيمي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

المتغير المستقل	المعامل B	إختبار t		معامل التحديد R ²
التعلم التنظيمي	1.03	قيمة t	مستوى دلالة	0.941
		21.42	0.008	

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم:(4-11) الممثل لأثر التعلم التنظيمي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وحيث نجد أن قيمة معامل t بلغت (21.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن درجة المعنوية قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني ان النتائج مقبولة من الناحية الإحصائية. وأن للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة).

كذلك نلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول المبين اعلاه ان قيمة المعامل B بلغت 1.03 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاجتماعي) بمقدار 1.03. وحيث يشير معامل التحديد R² الى أن ما نسبته 94.1 % من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (البعد الاجتماعي) سببها المتغير المستقل (التعلم التنظيمي). وأن 5.9 % تعود الى متغيرات أخرى لم تدرج في الدراسة. ولقياس دور وتأثير كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مدى نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول رقم:(4-12).

جدول رقم (4-12): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع "البعد الاجتماعي"

إختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
مستوى دلالة	قيمة t	1.04	المستوى التنظيمي
0.009	21.14		

المتغير التابع: البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن المستوى التنظيمي للتعليم هو الذي يؤدي الى تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في حين المستويات الأخرى أي التعلم على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي له تأثيرات ضعيفة على تفعيل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. ونلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.04 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم على المستوى التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاجتماعي) بمقدار 1.04. وحيث أن قيمة معامل t بلغت (21.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن درجة المعنوية قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائيا. وأن للمتغير المستقل (التعلم على المستوى التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة).

أما بالنسبة لقيمة معامل T بالنسبة للتعليم على المستوى الفردي والجماعي هي على التوالي 1.38، 1.84 وهي أقل من T الجدولة باعتبار النموذج يتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أن التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي لا يؤدي الى تفعيل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. وهذا ما عكسه مستوى الدلالة لكل منهما والذي يساوي على التوالي: 0.17، 0.40. الأكبر من 0.05 وبالتالي غير دال .

ففي هذه الحالة مؤسسة "Somiphos" ومن خلال سبراء الاراء لمختلف فئاتها المبحوثة وجدنا انها تهتم بالجوانب الاجتماعية المهنية من توفير الامن والسلامة للعامل، تقليل حوادث العمل، وبالتالي فهي تركز على الجوانب الاجتماعية للعامل، وبالتالي فهي تجعل التدريب، التكوين، التعلم من أولويتها، وتوجيهه الى الجانب الاجتماعي. ومن خلال برامج الوقاية كالتكوين على التعامل مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة، دورات تدريبية صيانة الآلات، واعتبارها العامل أو المورد البشري كعامل إستراتيجي في المؤسسة، وفي اطار التوجه المرتبط بالتنمية المستدامة عمدت المؤسسة الى إجراء دراسات على الجوانب المهنية والاجتماعية للعامل من "تحسين الحالة الوظيفية للعامل على سبيل المثال، توفير عيادات متخصصة وأطباء على مستوى وحداتها..."

تكوين العاملين على استخدام المتفجرات، أو "Boue De Feu"، إقامة برامج لتوعية وتحسيس العمال من خلال

الإجتماعات أو المشاركة في ملتقيات وغيرها. وكذلك تبرز أهمية الجانب الإجتماعي في المؤسسة نظرا لأنها في مرحلة تسعى فيها الى الحصول على الإشهاد الإجتماعي ISO OHS 18000. مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وقبول الفرضية البديلة. ومنه:

يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، أي قبول الفرضية الجزئية الثانية.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها (يساهم التعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات) ، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (4-13): يوضح أثر التعلم التنظيمي على البعد البيئي للتنمية المستدامة

معامل التحديد R^2	إختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
0.93	مستوى دلالة	قيمة t	1.02	التعلم التنظيمي
	0.009	21.20		

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: البعد البيئي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم:(4-13) الممثل لاثـر التعلم التنظيمي على البعد البيئي، وحيث أن قيمة معامل t بلغت (21.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن درجة المعنوية قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائيا. وأن للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد البيئي للتنمية المستدامة).

ونلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.02 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد البيئي) بمقدار 1.03. ويشير معامل التحديد R^2 الى أن ما نسبته 93 % من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (البعد البيئي) سببها المتغير المستقل (التعلم التنظيمي). وأن 7 % تعود الى متغيرات أخرى لم تدرج في الدراسة.

ولقياس دور وتأثير كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على مدى نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول رقم:(14-4).

جدول رقم(14-4): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع "البعد البيئي"

إختبار t		المعامل B	المتغير المستقل
مستوى دلالة	قيمة t	1.00	المستوى الجماعي
0.009	21.20		

المتغير التابع: البعد البيئي للتنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن المستوى الجماعي للتعلم هو الذي يؤدي الى تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في حين المستويات الأخرى أي التعلم على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي له تأثيرات ضعيفة على تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة. ونلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.00 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم على المستوى الجماعي) بوحدة واحدة يقابله زيادة بنفس المقدار في المتغير التابع (البعد البيئي). وحيث أن قيمة معامل T-student بلغت (21.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن معنوية الانحدار قد بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني ان النتائج مقبولة إحصائيا. وأن للمتغير المستقل (التعلم على المستوى الجماعي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد البيئي للتنمية المستدامة).

اما بالنسبة لقيمة معامل T-student بالنسبة للتعلم على المستوى الفردي والتنظيمي هي على التوالي، 1.59 و 1.07 وهي أقل من T-student الجدولة باعتبار النموذج يتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أن التعلم على المستوى الفردي أو التنظيمي لا يؤدي الى تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة. وهذا ما عكسه مستوى الدلالة لكل منهما والذي يساوي على التوالي: 0.12، 0.29 الأكبر من 0.05 وبالتالي غير دال .

ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وبهدف معرفة أي مستويات وأصناف التعلم الذي يؤثر بشدة على البعد البيئي للتنمية المستدامة، وجدنا البعد الجماعي أو المنظور التشاركي للتعلم، وذلك من خلال الانتقال من التركيز على التعلم كمنط وكإستراتيجية لاكتساب معارف وسلوكيات جديدة الى عملية تشاركية ترتبط الى حد كبير بثقافة الفرد. ففي هذه الحالة مؤسسة "Somiphos" للفوسفات ومن خلال سيراء الاراء لمختلف فروعها ووحداتها وجدنا أنها تهم بالجوانب البيئية نظرا لطبيعتها نشاطها الملوث نتيجة الغبار وإستعمالها كميات كبيرة للماء والطاقة وكذلك أهمية الجانب البيئي في المؤسسة ونظرا لأنها في مرحلة تسعى فيها الى تجديد الإشهاد

البيئي ISO 14001 وذلك مرده الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة والذي يجعلها تسعى الى عملية تحسيس جميع الاطراف للمشاركة في مشروع التنمية المستدامة فبحكم أن المؤسسة نستطيع السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية ودراستها لاحتياجات عملائها وعمالها، ولكنها لا تستطيع المشاركة في حماية البيئة دون التعاون مع مختلف الاطراف وبالتالي فعملية التنمية المستدامة تتعدى المستوى الجزئي في التصور الى مسالة تخص أي فرد سواء كان عامل في المؤسسة أو خارج عنها. وهذا ما عكسته تصورات معظم الافراد المبحوثين في المؤسسة.

ففي هذه الحالة مؤسسة "Somiphos" للفوسفات ومن خلال سبراء الأراء لمختلف فئاتها المبحوثة وجدنا أنها تهتم بالجوانب البيئية من تقليل معدلات التلوث، تقليل العوادم، المحافظة على الموارد الطبيعية، التعامل مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة. وهذا الإهتمام ليس نابع من إحترامها للوائح والقوانين بل من خلال ثقافة بيئية.

مما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتعلم على المستوى التنظيمي في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة، ورفض الفرضية البديلة.

منه:

فالتعلم على المستوى التنظيمي لا يساهم في تفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات، أي رفض الفرضية الجزئية الثالثة.

المبحث الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة

يتضمن هذا المبحث استخلاص لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة المتعلقة بدراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وتأسيس على ما تقدم من تحليل، وتفسير، وزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة. وعلى ضوء النتائج المتوصل وفي إطار تقديم حزمة من الاقتراحات التي تساهم في ازالة الغموض على بعض جوانب الدراسة.

المطلب الأول: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للفئات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بدور التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته ومقارباته إلى تفعيل ابعاد التنمية المستدامة من بعد إقتصادي، إجتماعي، وبيئي، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي

- تهتم مؤسسة "Somiphos" للفوسفات بالتعلم من جميع الجوانب سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو من على مستوى التنظيم ككل؛
- تراعي المؤسسة نظام للاولويات في عملياتها التعليمية من بعد إقتصادي ثم إجتماعي ثم بيئي؛
- تعتبر مؤسسة محل الدراسة التعلم كنموذج من خلال التركيز على جميع جوانبه من مصادر التعلم "مصادر خارجية ومصادر داخلية" وعملية التعلم "التكوين، التدريب، الإتصال"، نتائج التعلم" مقاربات ومقارنات؛
- هناك أولويات بالنسبة للمؤسسة فالبعد الإقتصادي هو بعد إستراتيجي؛ البعد البيئي هو بعد ثقافي بالدرجة الاولى؛
- التعلم في المؤسسة عملية مستمرة تكون على مدار فصلي أو على شكل دورات.
- هناك إعتقاد كبير على عملية التكوين، التدريب، الإعتقاد على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد داخل المؤسسات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة

- الإهتمام بالبعد الاقتصادي؛
- الإعتقاد على طلبات الزبائن؛
- عدم إعتقاد استراتيجيات للتحسين المستمر أثر سلباً على أداء العمال لمهامهم؛

- التركيز على خارج الوطن أي أن المؤسسة تركز على بيع الفوسفات في شكله الخام وبالتالي لم تكون لها تحالفات إستراتيجية في مجال تطوير الفوسفات؛
- إعتداد تكرار العمليات والذي يمثل عائقاً للتعلم في المستقبل؛
- ومما سبق يمكن القول أن للتعلم التنظيمي دور مهم جداً في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة، ومؤسسة "Somiphos" للفوسفات بصفة خاصة. وهذا ما تؤكدته الدراسة.

المطلب الثاني: إقتراحات الدراسة

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها ومن خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالإقتراحات التالية:
- يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال؛
- لا بد من التوقف على الإعتداد على عقول وخبرات وكفاءات العمال داخل المؤسسات بإعتبارها مخازن للمعرفة، بل لا بد من إيجاد إستراتيجية لحفظ وخزن معرفة المؤسسة كملكية حصرية، تجنباً لخطر تسريب هذه المعرفة، أو مغادرة العمال ذوي الخبرة للمؤسسة؛
- لا بد على العمال أن يضعوا المعرفة التي تحصلوا عليها من الدورات التكوينية والتدريبية موضع التنفيذ في أدائهم لمهامهم، كما يجب على المؤسسات أن تقيم دروات تكوينية وتدريبية للعمال بصفة مستمرة ودورية من أجل الرفع من مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وكذا تزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم.
- يجب أن يتم تصميم الدورات والبرامج التكوينية والتدريبية إنطلاقاً من النقائص الملحوظة في أداء العمال لمهامهم، كما يجب متابعة مدى تحقيق هذه الدورات والبرامج لأهدافها، من خلال مراقبة مدى تحسن الأفراد في أدائهم لأعمالهم؛
- يجب العمل على إستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة، إستغلالاً عقلانياً.
- لا بد من إتباع إستراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات، في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز؛
- من خلال بحثنا ودراستنا لوضعية مؤسسة الفوسفات استخلصنا النتائج التالية:

- الاثار الايجابية لعملية التعلم التنظيمي على إدماج أبعاد التنمية المستدامة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

وكذلك من خلال ماتم تقديمه الاحاطة نوعا ما بالجوانب النظرية المرتبطة بأدبيات التعلم التنظيمي وإسقاطات خاصة بالتنمية المستدامة على المستوى التشغيلي وبالتحديد في المؤسسات الإقتصادية ، وكذلك محاولة تطبيق ذلك على مؤسسة جزائرية رائدة تنشط في مجال البحث، استغلال، بيع الفوسفات وهي مؤسسة "somiphos" للفوسفات. ثم الخروج بعدة إقتراحات والتي تعد نظرة تحليلية بن الباحث للربط بين ماهو في أدبيات فكر إدارة الاعمال والسياقات التنموية وما هو موجود في الواقع في مؤسساتنا الجزائرية.

منه:

- ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم أو تصميم مصلحة خاصة بالتعلم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على غرار المركز الذي أنشأته شركة جنرال موتورز والذي أطلق عليه "Gm Inquiry Centre"، لتحقيق مفهوم "لست مجرد سيارة" والذي رفعته الشركة في شعارها المعلن للمستهلكين، ويكون الغرض من هذا المركز هو تحقيق التواصل بين المؤسسة وكافة الاطراف ذات المصلحة وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في الصناعة والسوق وتحويله الى معرفة قابلة للتطبيق؛
- التنمية المستدامة للمؤسسة يجب ان تركز على جميع الجوانب وليس على جانب واحد فقط، وإعتمادها على المنظور التشاركي؛
- التركيز على وظيفة الاتصال والحوار والتي تكاد تنعدم في المؤسسات الجزائرية ، وبشكل خاص إدارة الحوار مع الاطراف أصحاب المصالح وإعتباره مدخل من مداخل التميز؛
- تفعيل البعد الثقافي من خلال التحسيس والتوعية، وإعتبارة جزء اساسي لنجاح أي عملية تغيير.
- التعلم عن بعد أو التعلم الإلكتروني ومدى مساهمته في التنمية المهنية المتواصلة.
- تجنب تكرار العمليات والبحث دائما على ما هو جديد.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرض لأهم التغيرات التي مهدت لبروزها كشركة مستقلة، ودراسة طبيعة نشاطها ومحيطها، والتعرف على أهم شهادات الإيزو المتحصل عليها وذلك بفضل الوثائق الرسمية والمعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركة وموقعها الإلكتروني على الإنترنت.

كانت الزيارات المكثفة التي تم القيام بها للشركة والمقابلات التي أجريت مع مختلف إطاراتها بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للشركة، ومقارنة هذا الواقع بالخلفية النظرية للتنمية المستدامة.

كما هدفت دراسة الحالة إلى الكشف عن تصورات أفراد في مؤسسة تنشط في مجال البحث، استغلال، بيع الفوسفات، وقد شارك في الدراسة مختلف الإطارات والكوادر الإدارية من أفراد عينة مقصودة، أما الأداة فهي إستبانة من نوع ليكرت مكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة عن الأفراد من حيث الوظيفة المؤهل العلمي، الأقدمية، الجزء الثاني يتكون من 15 فقرة موزعة على ثلاثة محاور خاصة بالتعلم التنظيمي، أما الجزء الثالث والأخير عبارة عن 19 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد خاصة بالتنمية المستدامة، وقد أظهرت النتائج تقديراً متوسط النسب لوصف عملية التعلم التنظيمي وقد حظي المستوى التنظيمي بأعلى المتوسطات يليه المستوى الجماعي وفي الأخير يأتي المستوى الفردي.

بالنسبة للتنمية المستدامة فقد أورد الباحثين درجة قوية للبعد الاقتصادي، حيث سجل الاهتمام بالزبون معدلاً مرتفعاً مقارنة مع متوسطات الأخرى وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين، وإنتهت الدراسة بملاحظات ختامية وإقتراحات.

خاتمة عامة

يعد التعلم التنظيمي من الممارسات المعاصرة لتفسير ما يطرأ في المؤسسات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر، والانتقال من الحيز الفردي عند استقبال كم معين من المعلومات والمعارف الى المرحلة التي يركز فيها التحسين على تصحيح الانحرافات والاستفادة من الاخطاء السابقة، ثم الى توجه استراتيجي يرتبط برسالة وسياسة المؤسسة وخططها المستقبلية، ويؤثر ويتأثر بالناحية التنظيمية، ومنه أصبح التعلم يمثل أولوية من الأولويات الاستراتيجية في العمل المؤسسي ومصدر من مصادر الابتكار. وهذا ما تم التعرض له في الجانب النظري.

فمن خلال ذلك الرخم النظري والادبيات التي ارتبطت بالتعلم، وإسقاط ذلك في مؤسسة كبيرة تنشط في مجال استراتيجي وتسم بيئة معقدة، مما وجب عليها ان تكون لديها استراتيجيات وسياسات لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيير؛ هذه المؤسسة هي مؤسسة (somiphos) للفوسفات. فمن خلال سير الأراء لعينة من الكوادر الإدارية، تجلّى لنا أن للتعلم التنظيمي دور في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة وبعبارة أخرى أن عملية التعلم لا تقتصر على جانب معين فقط، بل شاملة لعدة جوانب، فالنسبة للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ومن خلال دور التعلم في تفعيل هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، نجد أن عملية التعلم إهتمت بتلبية تطلعات الزبائن وتحقيقها لعدة مزايا من جودة وسرعة في تسليم الطلبات واحترام الاجال المحددة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال عمل استراتيجي يبدأ من رجال القمة الى أدنى مستوى تنظيمي. فالبعد الاقتصادي بالنسبة لمؤسسة (somiphos) للفوسفات يرتبط ارتباط وثيق بـ : تلبية احتياجات الزبائن، تحقيق معدلات عالية من المبيعات تخفيض التكاليف وكذلك تطوير عمليات البحث والتنقيب بالإعتماد على تكنولوجيات حديثة. وهذه المزايا لا تتحقق إلا بالإعتماد على عدة أدوات منها (إستمارة زبون، مسوحات الزبون، مجاميع الإستشارة الخارجية، القيام بإجتماعات دورية، ملصقات، لوحات إعلانية، ملتقيات، أيام دراسية..). فتنفيع البعد الاقتصادي من خلال إدامة الميزة التنافسية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي أي "تعلم استراتيجي"، حيث تُعنى إستراتيجية التعلم بأن يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب والتعلم، وتكون مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر إحدى أنشطة المؤسسة الرئيسية. حيث عمدت مؤسسة (Somiphose) إلى اعتماد الهيكل الافقي الذي يحوي عدد أقل من المستويات الإدارية والذي يعبر في الغالب على الاعتماد على اللامركزية في إتخاذ القرارات. أما بالنسبة لدور التعلم التنظيمي في تفعيل البعد البيئي وجدنا أن مسألة الحفاظ على البيئة لا ترتبط بحيز اللوائح والقوانين التي تصدرها المؤسسة؛ بل هي ثقافة مرتبطة بوسط معيشة أي فرد. والعمل والتعلم الجماعي هو الذي يحقق هذه الغاية من خلال تبادل ونقل المعارف وخاصة الصديقة للبيئة، كذلك التحسين

خاتمة عامة

المستمر لهذه العمليات يتطلب بنية جديدة ومتطورة للإتصال، ومن خلال تخصيص وتوعية و تثقيف جميع الاطراف اصحاب المصلحة بطبيعة واهداف مشروع التنمية المستدامة واشراكهم في هذا التوجه. أما تفعيل البعد الإجتماعي من خلال عملية التعلم فهو يرتبط بشكل كبير باللوائح والقوانين والممارسات التي تعنى بتحسين الأوضاع المهنية للعاملين، من خلال الاعتماد على إصدار انظمة إقتراح للعاملين، دورات تدريبية، برامج الصحة والسلامة المهنية، فكل هذه الاجراءات لا ترتبط بالمجهود الفردي للفرد في التطوير وإنما من خلال جهد مخطط ومدروس مبني على استراتيجية معينة تساهم في ضمان الأمان الوظيفي للعامل.

كما يمكن كذلك استخلاص أن التعلم التنظيمي عملية رئيسية ومستمرة بالمؤسسة، ومصاحبة للتطور العلمي والعملية في تركيبة القوى العاملة وله أهمية بالغة كونه مصدرا مهما من مصادر إعداد القوى العاملة وتحسين أدائها. والمستجدات المرتبطة بالتنمية المستدامة أو ما يسمى إدارة المدحة لنظام الجودة البيئية وإعداد القوى العاملة لهذا الخصوص، هو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي فالتكوين المثمر للعامل يؤدي إلى تحقيق عملية التكيف بين الإنسان والمؤسسة ويعدل من أرائه وتصرفاته ويجعله في مستوى من الكفاءة والفعالية. كما ترتبط فعالية نظام التعلم على جميع العمليات من تخطيط وتنفيذ ورقابة كما توصلت الدراسة الميدانية الى أن عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولا، الاستراتيجية الإدارية. كذلك يجب تحديد الدلالة الخاصة بكل مستوى مثل التعلم الفردي وما يقابله من حلقة التعلم الأحادية والمستوى الجماعي وما يقابله من تغذية راجعة وتشاركية المعرفة، أما المستوى التنظيمي وما يقابله من حلقة تعلم إستراتيجي.

وللإشارة فالتعلم التنظيمي ليس حلا سحريا لجميع المشاكل المتعلقة بأداء الفرد وربما يكون السبب في انحراف أدائه متعلق بالتحفيز والأجور وغيرها من الأسباب، ويعد سعي المؤسسة الى تعظيم انتاجها هدف محوري إلا أن هذا الهدف لا يعبر عن درجة النجاح والتميز والاستمرارية ما لم يقترن بالتركيز على الجوانب البيئية وتحقيق العدالة الاجتماعية من جهة ومن جهة أخرى توفر قيادة استراتيجية وإرادة واعية للتغيير وثقافة مؤسسية مرتبطة بالموارد البشري والذي له دور كبير في تحقيق اهدافها. وبالنسبة الى شركة مناجم الفوسفات فاتها تسعى الى تحقيق مستويات محددة من الانتاج مسخرة لذلك كل الوسائل المادية والبشرية.

ومن خلال دراستنا الميدانية، في مؤسسة فوسفات ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية والازدهار، تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال بعيدة بشكل كبير في الاعتماد على التعلم التنظيمي لتحقيق تنمية مستدامة، ذلك لأنها لا تزال في مراحل البحث عن تحقيق الأرباح، ومن خلال إجابات الإطارات والمسؤولين وبالاعتماد على أداة الدراسة، والمقابلات الميدانية، توصلنا إلى أن العديد من البرامج التكوينية تبقى غير ناجعة، وأن زيادة

خاتمة عامة

المبيعات لا يعني بالضرورة تحسن الأداء من خلال اعتماد المؤسسة مواصفات وأنظمة بيئية، وإنما راجع إلى زيادة الطلب. وأن تطبيق هذه مؤسسة لنظام الجودة البيئية والاجتماعية يمثل التزام قانوني تقوم به المؤسسة لأنها تابعة إلى الدولة، وعليه يعد التعلم أداة لتفسير ما يطرأ في المؤسسات من تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر، وبالتالي أصبح يمثل أولوية من الأولويات الاستراتيجية في العمل المؤسسي ومؤسسة مناخم الفوسفات بحكم نوعية نشاطها والفئات المستهدفة إهتمت بهذه العملية وترجمتها من خلال مخططات التكوين.

كما تجدر الإشارة إلى تنمية وعي وإدراك القيادات الادارية بأهمية الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي وأهمية المشاركة وتبادل واقتسام المعلومات داخل التنظيم، وبالتالي فالتعلم التنظيمي دور في احتضان الأفكار الجديدة من: أفكار بيئية، تكنولوجيا نظيفة، إعادة التدوير. وحيث أن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات إرتباطاً بتفعيل البعد البيئي للتنمية المستدامة (تقليل الانبعاثات، استخدام تكنولوجيا نظيفة، ترشيد استغلال الموارد " طاقة، مياه") وذلك من خلال تشجيع التعلم الجماعي أو فرق العمل البيئية. كما ركزت هذه الدراسة على تحسين الأداء وتنمين موارد المؤسسة خاصة مواردها المعرفية من خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج، وتهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال إعادة توجيه وتحسين الكفاءات من خلال التركيز عند أي مستوى يكون التوجيه ونسبة الأفراد المعنيين.

كما ننوه بضرورة توفر البنية التكنولوجية التي تسمح بتبادل وتشاركية المعرفة من خلال الرجوع بسرعة وبدقة إلى التجارب السابقة قصد تقليل الإنحرافات، تخفيض التكاليف، تقليل التبذير، إحترام الأجل المحددة للتسليم دراسة تطلعات الزبون. أما بالنسبة لتحسين الاداء يرتبط نظام الإقتراحات، نوعية الإقتراحات، عدد الإقتراحات دقة الإقتراحات، نظام المكافأة بالنسبة للاقتراحات، كذلك من خلال إتباع طريقة معينة للتحسين تركز على عوامل محددة من تكلفة، جودة، دورة حياة، الأخطاء، معدل النفايات، الهدر، الغياب. ومقارنة الأداء في جميع فروع المؤسسة حيث أن أقل وقت للتحسين يدل على أن التعلم يتم بسرعة.

لنختم بحثنا بحوصلة مفادها ضرورة التعلم التنظيمي وإعتبره كتوجه إستراتيجي في المؤسسة خاصة مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المستدامة. كما إقترحنا جملة من المواضيع التي لها صلة وثيقة بالتوجه المستدام، ولها إرتباطات مع التعلم التنظيمي.

أفاق الدراسة:

هناك بعض الجوانب إرتأينا إلى ان تتم معالجتها وهي:

- إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية كمدخل ريادي لتحقيق التنمية المستدامة؛
- إدارة العلاقة مع الاطراف أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لإدامة الميزة التنافسية؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد رشيد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مكتبة مدبولي، مصر، 1992.
2. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الناشر أحمد سيد مصطفى، مصر 2008.
1. باسم غدير غدير، إقتصاد المعرفة: الإبداع، من الكليوغرام الى الكيلوبايت، من الإقتصاد الفيزيائي الى الاقتصاد الرقمي، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010.
2. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، 2001.
3. جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
5. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. سامية سعد جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
8. سعاد عبد الله العوضي، البيئة والتنمية المستدامة، الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت.
9. شارلز هل وجاريت جولز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
10. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. طارق عبد الرؤوف عامر، الاتجاهات الحديثة للمهارات الأبتكاريه، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
13. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.

قائمة المراجع

14. عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية والمواصفات البيئية 14000، الشارقة، جامعة الدول العربية، 2005.
15. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، 2004.
16. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 3، 1999.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي لقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
18. عبد الرحيم علام، مقدمة في الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
19. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008.
20. عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
21. علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
23. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001.
25. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
26. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
27. علي خليفة الكواري، نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة: الملامح العامة لإستراتيجية التنمية في إطار إتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية الأقطار العربية، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1986.
28. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. لتشنر وجون بولي، العولمة الطوفان أم الإنقاذ، ترجمة جتكر، المنظمة العربية للترجمة، مركز الدراسات، 2000.
30. لسان العرب، ابن منظور، دار صادر، بيروت، الجزء الخامس عشر.

قائمة المراجع

31. ماجدة احمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
32. مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
33. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
34. محمد الحناوي، علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، بيروت 1990.
35. محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
36. محمد عبد الوهاب عزاوي، موضوعات متقدمة في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الخليجية.
37. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشابقة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
39. مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983.
40. ميشيل تودارو، محمود حامد محمود، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض.
41. نادية حمدي صلاح، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
42. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
43. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، عمان، 2006.
44. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
45. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، والعمليات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. 2005.
46. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

قائمة المراجع

47. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

الرسائل الجامعية:

48. زرنوح ياسمين، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة تقييمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2005-2006.

49. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2007.

50. الهام يحيوي، دور الجودة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2006.

المجلات العلمية:

51. آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 36، 2009.

52. جان بياجيه، التعلم الإداري بألعاب ليجو الجادة: منهجية جديدة في التدريب والتنفيذ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 261، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2003.

53. سليمان بوفاسة، اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09. 2009.

54. عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد 1، 2006.

55. ليث علي الحكيم وآخرون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009.

56. مطانيوس مخول، عدنان غانم، ماهية التخطيط الإقليمي وتحدياته في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، 2010.

قائمة المراجع

57. مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983.
58. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسئولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية: سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 90، فيفري 2010.
59. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، العدد الواحد والعشرون، جامعة الأزهر، ديسمبر 2005.

الملتقيات:

60. براهيمية نبيل، جريبي السبي، التنمية المستدامة والأبعاد الاقتصادية للتأهيل البيئي، الملتقى الوطني حول: أفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945.
61. بوطالب قويدر، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
62. بوهزة محمد، بن سديرة عمر، الاستثمار الأجنبي المباشر حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 7-8 أبريل 2008.
63. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: المحور الرابع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
64. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-09 مارس 2005.
65. صالح صالحي، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 7-8 أبريل 2008.

قائمة المراجع

66. الطيب داودي، سلاف رحال، الابتكار كبديل استراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/07.
67. عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/07.
68. عثمان حسن عثمان، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة حول التنمية المستدامة، جامعة سطيف 2008.
69. كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، الأردن.
70. كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق تنمية مستدامة، الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ج1، سطيف، أفريل، 2008.
71. ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، جامعة الموصل، 2004.
72. محمد مراياتي، ماهية الاقتصاد الجديد، المؤتمر الأول للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الإسكوا وجامعة السلطان قابوس وغرفة التجارة والصناعة، عمان، 2005.
73. مديحة بخوش، عمر جنينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالة.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.ouvrage

74. Afnor, développement durable et entreprises: un défi pour les managers, 2^{ème} édition.2004.
75. Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles :maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris,1998.
76. Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris,1998.
77. Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, l'entreprise responsable, édition d'organisation, France, 2003.
78. Alain Guye, ecoentreprise: une démarche pour faciliter le management durable.

قائمة المراجع

79.Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir le développement durable, afnor, 2004.

80.Annissa Oualmi, Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux, master professionnel ingenierie et conseil en formation, Université de Rouen, 2007, p15.

81.Anthony Rosa et Autres, guide pratique de développement durable, afnor, France, 2008.

82.Andrew J. Dubrin, Essentials management, ninth edition ,South- Western, Cenage Learning, United States of America, 2010

83.Beat Burgenmier, économie du développement durable, Edition de Boeck Université, Belgique, 2007.

84.Brilman Jean, Les meilleurs pratiques du management, 3^{ème} éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001.

85.Charlotte Fillol, l'enterprise apprenante : études de cas chez EDF, l'harmattan, paris, 2009.

86.Crowther, Güler Aras, Corporate Social Responsibility, VENTUS Publishing APS, 2008

87.Chen Wei Choo , Nick Bontis, The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, OXFORD University Press, 2002.

88.David autissieur & autres, l'atlas du management (les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, 1^{ère} édition , édition eyrolles, paris, 2009.

89.Dilek Cetindamara, Kristopher Husoy, Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact, Journal of Business Ethics, 2007.

90.Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, human resource management, seventh edition, Pearson Education Limited, London,2008.

91.Fabienne, Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, Bruxelles, 2009.

92.Florence Emanuelli, Eva Pulnelli, John Pean, 2^{ème} baromètre de la fonction développement durable des entreprise de SBF 120, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010.

93.Gerard Charreaux, vers une théorie de gouvernance d'entreprise, l'Université de Bourgogne, France, 1996.

94.Gregory G . Dess, G .T. Lumpkin, Alan B. Esner, strategic management: text and cases, 4th edition, mcgraw-hill,2008.

95.H. Thomas Johnson, traduit à l'anglais par Pierre - Yves Mutel, de la méthode MBM: pour un management de la performance durable, édition d'organisation, Paris, 2002.

96.Hubert K. Rampersad, Total performance scorecard: aligning human capital with business strategy and ethics, TPS international,.

97.J.W. Slocum & Al, the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics, autumn, 1994.

98.Jean Pierre Tardieu et Autres, organiser la contribution de l'Enterprise au développement durable, France.

99.Jean Supizet, le management de la performance durable, édition d'organisation, France, 2007.

قائمة المراجع

100. Jean-Louis Ermine, protéger la mémoire de l'entreprise, (ANDCP), 2001.
101. Jean-Yves Gilet, Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable: l'entreprises pour l'environnement, octobre 2005.
102. Jean-Yves Vilcot, Danièle Basin, vers une éducation au développement durable: démarches et outils à travers les disciplines, AMEINS (centre régional de documentation pédagogique de l'académie) 2007, paris.
103. Jouy- En Josas, STRATEGOR, Dunod éditions, france, 2005.
104. maire-française Guyonnaud et Frédérique willard, du management environnemental au developpement durable des entreprises, France, ADEME , mars 2004.
105. Manuel Zacklad, Michel Grundstein, management des connaissances : modèles d'entreprise et applications) , Hermès sciences publications, 2001 , paris.
106. maire-française Guyonnaud et Frédérique willard, du management environnemental au developpement durable des entreprises, France, ADEME, mars 2004
107. Mechael Porter, l'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, France, 1999.
108. Milous Ibtissem, la ville et le développement durable identification et définition des indicateurs de la durabilité d'une ville -cas de Constantine, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de magister en architecture; option: urbanisme, université des freres mentouri- Constantine, mai 2006.
109. Natalie Skinner, and others, Models of Workforce Development The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), May 2007.
110. Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Telescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010
111. Natalie Skinner, and others , Models of Workforce Development The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), May 2007
112. NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004.
113. Ouvrage collectif sous la direction de Gabriel Wackerman, Le Développement Durable, édition ellipses, 2008.
114. Paul Pinto, La performance durable: renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, dunod, paris, 2003.
115. Kate Wodford, Guy Jackson, cambridge advanced learner's dictionary, Cambridge university press, 2003
116. Rebecca Cors, What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison, 2003
117. Rémy Volpi, développement durable: action, Innova, France.
118. Renaude Dontenwill, le role de la approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable, journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2005.

قائمة المراجع

119. Socialiser pour apprendre: l'expérience d'une CDP en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré.
 120. Sully Taylor, HRM's role in sustainability: Systems, Strategies, and Practices, bridging research and practice for leaders.
 121. Thierry Nobre, Lionel Signolet, le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balanced scorecard : le cas de l'hôpital, université robert Schuman, Strasbourg.
 122. UNESCAP, Green Growth at a Glance: The way Forward for Asia and the Pacific, United Nations Publications, 2006.
 123. Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle , LIPSOR Working Papers, Paris, 2004.
- 2. Thèses :**
124. Anissa Oualmi, Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux, master professionnel ingenierie et conseil en formation, Université de Rouen, 2007
 125. David Cayla, l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige, these de doctorat en sciences economiques, L'universite De Paris I Pantheon, Sorbonne, 2007
 126. Charlotte FILLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: Études de cas chez EDF, Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2006
 127. Wim Van Wassenhove, Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience : Application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation, THESE Pour l'obtention du grade de Docteur de l'ENGREF, Paris.2006.

3. Internet :

<http://www.intrac.org>

قائمة الملاحق

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي (سيدي) الكريم(ة) تحية طيبة.

في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" - تبسة .

نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الأستاذ المشرف: د. محمد سحنون

الطالب: يوسف عبايدية

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم وشكراً

ملاحظة: " من فضلك أشطب

1. المعلومات العامة.

العبارة المناسبة"

• ما هي وظيفتك في المؤسسة:

إداري في المستوى الأول:

إداري في المستوى الثاني:

يشغل وظيفة " تقني، مهني":

• المؤهل العلمي: در بيقية در ناديمية

• السن : أقل من 30 سنة 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

• الجنس: ذكر أنثى

• الأقدمية في العمل:

2. تشخيص التعلم التنظيمي في المؤسسة

رقم الفقرة	البُعد محور	العبارة	جد موافق	موافق بمحافظة	غير موافق	غير موافق تماما
1.	التعلم على المستوى الفردي	في مؤسستنا يرى الأفراد أن الأخطاء هي فرص للتعلم				
2.		في مؤسستنا لا يتردد الأفراد في طرح أسئلة عندما تصادفهم صعوبات				
3.		يتدرب الافراد في مؤسستنا على المسؤوليات البيئية				
4.		يسعى الفرد في مؤسساتنا الى تجديد مهارته				
5.	التعلم على المستوى الجماعي	في مؤسستنا، يتشاور الأفراد حول الصعوبات بشكل علني لكي يتعلموا				
6.		يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف				
7.		في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم				
8.		في مؤسستنا يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها				
9.		في مؤسستنا فريق العمل متأكد بأن المؤسسة ستطبق توصياتهم				
10.	التعلم على مستوى المؤسسة	سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين				
11.		تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا " تقارير، لوحة إعلانات"				
12.		مؤسستنا تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت				
13.		تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات				
14.		مؤسستنا تُكافئ الأفراد على أساس الانجازات الفردية				
15.		تكرار العمليات في مؤسستنا يساعد على تأدية المهام بشكل أسرع				

رقم الفقرة	البعد محور	العبرة	جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير تماما
.16	ال ب ع د ا ق ت ص ا د ي	تسعى مؤسستنا إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة					
.17		في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار					
.18		تعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضاء العميل					
.19		الحفاظ على موقعنا في السوق يركز على دراسات مستفيضة على الزبائن					
.20		مؤسستنا لديها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات					
.21		مؤسستنا تقوم بدراسات لترشيد الاستغلال في الموارد"الماء، الطاقة"					
.22	ال ب ع د ا ق ت ص ا د ي	تضع مؤسستنا برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة					
.23		مؤسستنا تركز على التحسين المستمر للعمليات لتقليل معدلات التلوث					
.24		مؤسستنا تركز على تقديم منتجات صديقة للبيئة					
.25		مؤسستنا نحفض من استعمال المواد الغير قابلة للتدوير					
.26		تلتزم مؤسستنا بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة					
.27		التحكم الجيد في أثارنا على البيئة يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق					
.28		درجة نجاح مؤسستنا ترتبط بمحافظتنا على الجانب البيئي مقابل الجانب الاقتصادي					
.29		تتم مؤسستنا بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير في مجال حماية البيئة					

قائمة الملاحق

					ترفض مؤسستنا شراء بعض المواد التي تسبب تلوث في البيئة		.30
					تقوم مؤسستنا بدراسات لتحسين الحالة الوظيفية للعمال	البعث الإجتماعي	.31
					تأثيرات أنشطتنا على الصحة داخلية في الأجور		.32
					تهدف البرامج التكوينية في مؤسستنا إلى توطيد العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة		.33
					إهتمام مؤسستنا بدراسة قضايا الاجتماعية هو الذي يضمن لها عنصر الديمومة والبقاء		.34

ملحق رقم (2): إشهاد الجودة iso 9001 لمؤسسة Somiphos

SGS

Certificat FR07/1589QU

Le système de management de

SOMIPHOS

BP 122, ZHUN II
Algerie - 12000 TEBESSA
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

Pour les activités suivantes

**Recherche, développement, production et
commercialisation de minerais de Phosphate.**

Ce certificat est valable du 07 Mai 2007 au 06 Mai 2010
Version 1. Certifié depuis Mai 2007

Autorisé par

Le Président du Comité de Direction / Certification Franck CHACHUAT	Le Directeur à la Certification Luis DA SILVA E SERRA
---	---

cofrac

**CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS**
ACCREDITATION
N° 4-0008
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr

ملحق رقم (3): الإسهاد البيئي لمؤسسة Somiphos

SOMIPHOS

BP 122, ZHUN II
12000 TEBESSA
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001 : 2004

Pour les activités suivantes

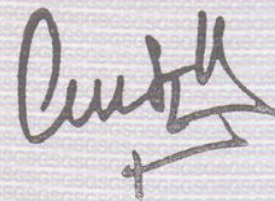
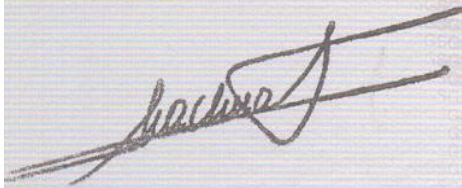
**Recherche, développement, production et
commercialisation de minerais de Phosphate.**

Ce certificat est valable du 07 Mai 2007 au 06 Mai 2010
Version 1. Certifié depuis 07/05/2007

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA



الفهارس

الفهارس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مكونات التعلم التنظيمي	(1-1)
06	مصفوفة التعلم	(2-1)
17	التعلم ومراحل التغيير التنظيمي	(3-1)
33	أهم التحولات الحاصلة في المؤسسات من أجل التعلم	(4-1)
53	مصفوفة تشخيص الإستدامة "FFOM"	(1-2)
54	الرابط بين سياسات التنمية المستدامة ووظائف المؤسسة	(2-2)
60	الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية	(3-2)
81	تحليل الدعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل	(1-3)
83	رهانات التسيير والتعلم التسييري	(2-3)
95	نموذج إدامة تطوير القوة العاملة	(3-3)
97	ميزانية رأس المال الفكري	(4-3)
108	التحولات في بطاقة الأداء المتوازن	(5-3)
140	توزيع الإستبيانات المرسله والمسترجعة	(1-4)
159	إختبار الثبات للتعلم التنظيمي والتنمية المستدامة	(2-4)
161	مستوى التعلم على مستوى الفرد في المؤسسة	(3-4)
162	تشخيص التعلم على المستوى الجماعي في المؤسسة	(4-4)
163	تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي في المؤسسة	(5-4)
164	تشخيص البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة	(6-4)
165	تشخيص البعد الاجتماعي للتنمية	(7-4)
166	تشخيص البعد البيئي للتنمية المستدامة	(8-4)
167	أثر التعلم التنظيمي على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة	(9-4)
168	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع " البعد الاقتصادي"	(10-4)

170	أثر التعلم التنظيمي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة	(11-4)
171	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع "البعد الاجتماعي"	(12-4)
172	أثر التعلم التنظيمي على البعد البيئي للتنمية المستدامة	(13-4)
173	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع "البعد البيئي"	(14-4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	مجرى عملية التعلم	(1-1)
11	هرمية التعلم	(2 -1)
21	دورة التعلم لـ (KOLB)	(3-1)
20	دورة حياة التعلم المزدوجة	(4-1)
24	الإستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم	(5 -1)
27	مصفوفة العوائق الثقافية للتعلم لـ (Gartner group)	(6-1)
32	التحول الى المدخل القائم على التعلم	(7-1)
51	مثلث التنمية المستدامة	(1-2)
56	تحليل الفجوة	(2-2)
79	التسيير المسؤول والإيكولوجي للمعارف	(1-3)
84	التعلم التنظيمي الفعال	(2-3)
86	العلاقة بين إستدامة خط الانتاج، التعلم التنظيمي والتحسين المستمر	(3-3)
89	منحنى التعلم	(4-3)
91	الحركة التسلقية والحلزونية للتعلم	(5-3)
98	نموذج اللؤلؤة "modèle de la marguerite"	(6-3)
102	نموذج تحسين الأداء	(7-3)
104	الأعمدة الأربعة للأداء المستدام	(8-3)
106	التمثيل الزمني للسلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن	(9 -3)
110	دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الإستدامة	(10 -3)
116	أصحاب المصلحة في المؤسسة	(11 -3)
122	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	(1-4)
128	مراحل العملية الإنتاجية للفوسفات	(2-4)
155	نموذج الدراسة	(3-4)

الصفحة	العنوان
//	كلمة شكر
//	الإهداء
//	هيكل البحث
أ - ح	مقدمة.....
01	الفصل الأول: أسس نظرية حول التعلم، التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة
02	المبحث الأول: أساسيات حول التعلم.....
02	المطلب الأول: عملية التعلم، المفهوم، المكونات والنظريات
08	المطلب الثاني: مبادئ وعناصر التعلم وعوامله الدافعة
10	المطلب الثالث: هرمية وأساليب التعلم ودورة التعلم لـ (KOLB)
13	المبحث الثاني: مضامين التعلم التنظيمي
13	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
20	المطلب الثاني: أبعاد وأنماط التعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث: تصنيفات، مراحل ومجالات التعلم التنظيمي
27	المطلب الرابع: إستراتيجيات وأدوات ومعوقات التعلم التنظيمي
31	المطلب الخامس: إدارة التعلم والعولة
33	المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسة المتعلمة
33	المطلب الأول: ماهية المؤسسة المتعلمة
40	المطلب الثاني: دوافع الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة
42	المطلب الثالث: مبادئ ومحاور المؤسسة المتعلمة
44	المطلب الرابع: الذاكرة التنظيمية
46	خلاصة الفصل الأول
47	الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة
47	المبحث الأول: التأصيل النظري للتنمية المستدامة
48	المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها
53	المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

56	المطلب الثالث: تشخيص الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية
60	المبحث الثاني: الاستغلال المستدام للموارد في ظل اقتصاد المعرفة
61	المطلب الأول: مدخل إلى اقتصاد المعرفة
65	المطلب الثاني: تكوين رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية
67	المطلب الثالث: إدماج البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ضمن نشاط المؤسسة
69	المبحث الثالث: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية
69	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية و منافعها
72	المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
74	المطلب الثالث: آليات المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات
76	المبحث الرابع: الدور البيئي للمؤسسة الاقتصادية
76	المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية
78	المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية
81	المطلب الثالث: معوقات تطبيق نظام الإدارة البيئية
82	خلاصة الفصل الثاني
85	الفصل الثالث: التعلم التنظيمي المستدام
85	المبحث الأول: نحو تنمية مستدامة للتعلم التنظيمي
85	المطلب الأول: التعلم التنظيمي حسب تصور التنمية المستدامة
87	المطلب الثاني: العمل الجماعي كمنظور تشاركي وتعاوني
89	المطلب الثالث: عمليات إدارة التعلم المستدامة
91	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي الفعال
92	المطلب الخامس: خطوات الإنتاج المستدامة والتعلم التنظيمي
95	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
95	المطلب الأول: الابتكار ومنحنى التعلم والخبرة
99	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وتأمين المورد البشرية
106	المطلب الثالث: أثر تكوين المورد البشري على إدامة الميزة التنافسية
108	المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البيئي
108	المطلب الأول: تحسين الأداء بين التوجه التقليدي والمعاصر
111	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتعلم الإستراتيجي
115	المطلب الثالث: مكان وموضع محور التعلم التنظيمي في بطاقة الأداء المتوازن

117	المطلب الرابع: دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر الإستدامة
119	المبحث الرابع: إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
119	المطلب الأول : مدخل نظري لأصحاب المصالح
120	المطلب الثاني: التعلم ضمن إستراتيجية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة
121	المطلب الثالث: الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة ورهانات التنمية المستدامة
123	خلاصة الفصل الثالث
124	الفصل الرابع التطبيقي: دراسة حالة " Somiphos " للفوسفات
125	المبحث الأول : تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "Somiphos"
125	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهدافها
127	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
132	المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة وعلاقتها بمحيطها
137	المطلب الرابع: التكوين وتحسين الكفاءات في الشركة
138	المطلب الخامس: الصحة المهنية وإدارة الموارد
142	المطلب السادس: مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة "Somiphos"
144	المبحث الثاني: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية
144	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
147	المطلب الثاني: إطار الدراسة الميدانية
147	المطلب الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
149	المطلب الرابع: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
152	المطلب الخامس: مرحل تطوير أداة القياس
154	المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات
154	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية
155	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
162	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
170	المبحث الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة
170	المطلب الأول: النتائج العامة للدراسة
171	المطلب الثاني: إقتراحات الدراسة

الفهارس

172	خلاصة الفصل الرابع
173	خاتمة عامة
177	قائمة المراجع
187	قائمة الملاحق
192	الفهارس

الملخص:

تمثل قمة الأرض بمثابة منعرج حاسم في المسار التنموي، ومن إفرازاتها أجندة 21 التي لم تقتصر توجهاتها على المستوى الكلي فقط بل أدمجت المهمة التنموية للمؤسسات ضمن مبادئها وإعتبارها من الأطراف الفاعلة وركيزة من الركائز التنموية. وبالتالي أصبحت المؤسسات مدعوة أكثر من أي وقت مضى الى المساهمة في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة على أرض الواقع.

وحيث أن تبني أي مؤسسة لمثل هذه المبادرات، ومهما كان نوعها أو درجة التعقيد الذي تتسم به بيئتها غير مرتبط بالعشوائية والصدفة، بل يكون وفق منطلق إستراتيجي ومن خلال إحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي العمل المؤسسي، واعتمادها عدة مفاهيم جديدة ومن هذه المفاهيم نجد التعلم التنظيمي.

وتتمحور هذه الدراسة حول التعلم التنظيمي والتركيز عليه من خلال مختلف مستوياته من تعلم على المستوى الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على المستوى التنظيمي، وذلك في مؤسسة جزائرية رائدة تتمثل في مؤسسة "Somiphos" للفوسفات، ومن خلال ربطه بالتوجهات المرتبطة بالتنمية المستدامة والتي ترجمت في عدة محاور المحور الأول طريقة الإستغلال المسؤول للموارد المحور الثاني التركيز على الاثار البيئية ومحاوله تقليلها والمحور الأخير بتسليط الضوء على الأطراف ذات المصلحة من خلال دراسة سلوكية وإدراكية.

الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي، أبعاد التنمية المستدامة، إستراتيجية المؤسسة.

Abstract :

The earth summit represents a decisive curve in the development trajectory, among of its results, the Agenda 21, which has not limited its trends just at the macro level, but it has integrated the development mission of firms within its principles and considering it as active elements and one of its important development supports. So that, firms became invited more than any time passed to contribute in the pivots embodiment of the sustainable development in the reality.

Whereas any firm adopt this kind of initiatives, whatever its types and its complexity degree, which mark its environment. Not linked with random and chance, but it is being within strategic approach, and by creating dynamic changes in all work aspects of the firm. And adopting many concepts as the organizational learning.

This study is articulated about the organizational learning and focuses on it, from its deferent levels, as well as individual, team and strategic levels, in pioneer algerien firm which is called "Somiphos" of phosphate mining, and by relating the organizational learning with sutainable development trends, this ones are translated to several axes; firstly responsible resources use, secondly focusing on environment impacts and trying to reduce it, finally shedding light on stakeholders by recognizing and behavior study.

Key words: organizational learning, sustainable development dimensions, company strategy.