

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2020/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات – تبسة-

من إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذة:

مديحة بخوش

• بثينة زديري

• رزيقة درار

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمد شفاء	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
بوظرفة صورية	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أول من يشكر و يحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار. الأول والآخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله، "محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.....

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتورة المشرفة "مديحة بخوش"، التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل ولم تبخل علينا بتوجيهاتها التي لا تقدر بثمن.....
كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة الذين بتصوبياتهم واقتراحاتهم سيتم هذا العمل.

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.....
وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة المهتدين...

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وعيت على الدنيا وهي أمامي بذور الحياة
فكانت السند والنبراس لدربي ونور عيني أُمي الغالية أطل الله في عمرها...
إلى الأب الكريم الذي صال الليل والنهار من اجلي....

كما اهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والوفاء...

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي هذه...

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم خاصة طلبة قسم علوم
التسيير وخاصة دفعة إدارة أعمال...
إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبد أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل
أطوار التعليم...

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسماءهم.

بثينة

إهداء

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل والى كل من في الوجود بعد الله ورسوله
أمي الغالية رحمها الله ...

وإلى قبس النور والعطاء الرباني، والدي الغالي رحمه الله...

والى روح أخي الغالي رحمه الله...

وإلى سندي في الحياة وتوأم روحي زوجي العزيز...

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي...

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله صديقاتي مع تمنياتي لهم
بالنجاح...

إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "مديحة بخوش" مع عظيم امتناني وتقديري.

مرزوقة



الفهرس العام

الفهرس العام

شكر و عرفان	
إهداء	
II - I	الفهرس العام
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ - ن	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
07	المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي وأبعاده
11	المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال
18	المبحث الثاني: استدامة منظمات الأعمال وعلاقتها بالتعلم التنظيمي
18	المطلب الأول: ماهية استدامة منظمات الأعمال
23	المطلب الثاني: أسس استدامة منظمات الأعمال
29	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
37	مقدمة الفصل
38	المبحث الأول: واقع التعلم التنظيمي والاستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-
38	المطلب الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

45	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي على مستوى شركة مناجم الفوسفات - تبسة-
47	المطلب الثاني: الاستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات - تبسة-
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
77	قائمة المراجع
81	الملاحق



فہر س الجلد اول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نماذج عمليات التعلم التنظيمي	14
02	مؤشرات الاستدامة	26
03	الأرباح المحققة على مستوى شركة مناجم الفوسفات	48
04	تكاليف استهلاك الطاقة (دج)	48
05	معدل دوران العمال	50
06	تداول الاستبيان	52
07	سلم ليكرت الخماسي	54
08	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	54
09	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	55
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للدراسة	56
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التعلم الفردي	58
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التعلم الجماعي	59
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التعلم على مستوى المنظمة	60
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للتعلم التنظيمي	62
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستدامة منظمات الأعمال	62
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للاستدامة منظمات الأعمال	64
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	65
18	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة	66
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	68



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن	01
09	نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة	02
25	خطوات استدامة المنظمة	03
33	التعلم التنظيمي والاستدامة	04
53	نموذج الدراسة	05



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
82	الهيكل التنظيمي	01
83	مخطط التكوين لسنة 2019	02
86	الميزانية الخاصة بالأعمال الإجتماعية	03
87	الاستبيان	04
91	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	05
92	نتائج مخرجات SPSS	06
98	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة	07
100	اتفاقية التريص	08



المقدمة

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة عددا من التحديات والتغيرات والتطورات العالمية في بيئة الأعمال، ومع التزايد المستمر للمنافسة في مجال العمل وأمام ظهور اقتصاد يستند إلى التنافس القائم على التميز، وتغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم والثروة، والقوة، أصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات، وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل الثروة وكل القوة، وأصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها وحدها القادرة على البقاء.

وهنا يبرز التعلم التنظيمي كأهم المفاهيم التي يجب الاهتمام بها في المنظمات المعاصرة لارتباطها الوثيق بالأداء، إذ يعتبر عملية تفاعل واستقرار واستكشاف لمواجهة التحديات البيئية وتمكين المنظمة من بلوغ أهدافها المتمثلة في ضمان النجاح والبقاء والاستمرار، حيث أصبح البقاء والاستمرار هدف أساسي تسعى المنظمات لتحقيقه هذا في ظل بيئة يكاد يبدو فيها اليوم كل شيء مستداما، برزت استدامة منظمات الأعمال كأفضل طريقة للقيام بالأعمال حسب تحليل الباحثين، وذلك من خلال تحديد رؤية شاملة للأعمال وأهداف محددة جيدا، فالمنظمات المستدامة يمكن أن تتطور وتحقق النجاح على المدى البعيد من خلال دمج الممارسات الإدارية مع المبادئ العامة للاستدامة.

ومن خلال الإطار السابق المتعلق بكل من التعلم التنظيمي والاستدامة كأحد أبرز وأهم الأهداف في المنظمات المعاصرة تتضح معالم الإشكالية، والتي يمكن بلورتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات بتبسة؟

ولتبسيط الإشكالية ومعالجتها بشكل مفصل يمكن اعتماد الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع التعلم التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟
- ما واقع التعلم الفردي والجماعي في المنظمة محل الدراسة؟
- ماهي أهداف عملية التعلم في المنظمة محل الدراسة؟
- هل عملية التعلم في المنظمة محل الدراسة مصدرها التعلم الفردي والجماعي؟
- ما واقع الاستدامة في المنظمة محل الدراسة؟
- ماهي مؤشرات الاستدامة في المنظمة محل الدراسة؟

- إلى أي مدى يساهم التعلم الفردي والجماعي في استدامة المنظمة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والاستدامة في المنظمة محل الدراسة؟

أولاً: أهمية الدراسة

- يستمد الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه حدة المنافسة، وهو الأمر الذي فرض على المنظمات التفكير بجد في ما يمكنها من تحقيق البقاء والاستمرارية، فأهمية الموضوع تبرز من خلال ما يلي:
- تسليط الضوء على دور التعلم التنظيمي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال.
 - تزايد الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي عام بعد عام، نظراً لدوره في دعم قدرة المنظمات على تحليل تجاربها و تجارب المنظمات الأخرى والاستفادة منها في بناء مستقبلها.
 - التعرف على المفاهيم الأساسية لاستدامة منظمات الأعمال باعتبارها من المواضيع الحديثة التي تزايد الاهتمام بها.
 - تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف المنشودة، خصوصاً مع شح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
- تقديم إطار نظري يضم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال.
 - إثراء هذا المجال، حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.
 - إبراز دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال.
 - استعراض حالة يتم فيها إبراز واقع تطبيق التعلم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات- تبسة -ودوره في تحقيق الاستدامة.
 - التعرف على مستوى الاستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات.
 - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة للاستفادة منها في تحسين مستوى أداء المنظمات.
 - تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع والذي يعتبر أساس نجاح واستمرار المنظمات في عالم اليوم.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها:

1- الفرضية الرئيسية : تأتي الفرضية الرئيسية كالتالي : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1-1- الفرضية الفرعية الأولى (ف1) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

1-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

رابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الطرق الإحصائية التي تصف المتغيرات وتعدد نوعية العلاقة الموجودة بينهما ومنهج دراسة الحالة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجات الإحصائية التالية:

1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- اختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

4- مصفوفة إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- 5- معامل التحديد (R^2) : لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- 6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.
- 7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

خامسا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس و المنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الإستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الانترنت المعتمدة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الوثائق المقدمة والمتمثلة على وجه الخصوص في حصائل نشاطات المنظمة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

سادسا: مصطلحات الدراسة

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة في ما يلي:

- 1- **التعلم التنظيمي:** عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدراتها و تطوير ذاتها والتكيف مع البيئة.
- 2- **التعلم الفردي:** هو التعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، وهذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة.
- 3- **التعلم الجماعي:** هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة بطريقة تعاونية وتشاركية.
- 4- **التعلم المنظمي:** يعني أن المنظمة تتعلم عن طريق نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.
- 5- **استدامة منظمات الأعمال:** قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أعمالها، وزيادة القيمة للمساهمين فيها على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إستراتيجيات الأعمال.

- 6- **البعد الاقتصادي:** يتعلق بإنتاج ما يغطي جميع حاجيات الإنسان الأساسية ويحسن رفاهيته ومستوى عيشه، من خلال تطوير القدرات الإنتاجية و التقنيات المتاحة، وتبني أساليب إنتاج وإدارة حديثة.
- 7- **البعد البيئي :** وذلك بالعمل على الحد من الآثار الضارة للأنشطة الإنتاجية على البيئة والاستهلاك الرشيد للموارد غير المتجددة، والسعي إلى تطوير استعمال الطاقة المتجددة وإعادة تدوير المخلفات.
- 8- **البعد الاجتماعي :** ويكون بضمان نمو مدمج عبر توزيع عادل للثروة وللموارد ومنظومة ضريبية عادلة، وإرساء نظام حماية اجتماعية.

سابعاً: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية :

- 1- **المجال الموضوعي:** حيث ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة دور التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته (التعلم على مستوى المنظمة ، التعلم الجماعي، التعلم الفردي) في استدامة منظمات الأعمال بمختلف جوانبها (الجانب الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي).
- 2- **المجال المكاني:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.
- 3- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية (2019 / 2020).

ثامناً: الدراسات السابقة

يعد موضوع التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال من المواضيع الحديثة المحفزة للباحثين، نظراً لأهمية الاستدامة بالنسبة لمختلف المنظمات والتي تعتبر هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه، إلا أنه لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، لكن هناك دراسات تناولت كل متغير على حدى، قد تمت الإستعانة بها في هذه الدراسة، والتي سيتم استعراضها فيما يلي :

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة يوسف عبايدية (2018) بعنوان " التعلم التنظيمي المستدام لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية _ دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية _ " ¹، أطروحة دكتوراه هدفت إلى التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي المستدام في تعزيز تنافسية المؤسسة، باختيار عينة عشوائية منتظمة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف وباتنة، وتنشط في قطاعات صناعية عديدة ومختلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة بالمقابلة لعينة من المؤسسات الصناعية بلغ عددها (30) مؤسسة صناعية، حيث تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ومناقشة مختلف الفروض اعتمادا على مقارنة المتوسطات الحسابية، الانحدار المتعدد، تحليل التباين، ومعلمية التوزيع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابة المؤسسات محل الدراسة لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات تبعا للمتغيرات.
- لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة.
- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لكل من إقامة تحالفات والتوجه بالكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- منح أهمية كبيرة للعنصر البشري بصفته مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.
 - يجب إحداث تحسينات في البرامج وطرق التدريب والتكوين وتوظيف التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة.
- 1-2- دراسة محمد مفضي الكساسبة (2016) جاءت هذه الدراسة بعنوان " تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين " ²، مقال في مجلة إدارة الأعمال الأردنية هدف إلى قياس

¹ - يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017- 2018

² - محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد01، المجلد12، 2016

تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن والبالغ عددهم (991) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (99) فرداً أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، وقد تم تطوير إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

- كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
 - كان مستوى تصورات المبحوثين حول التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
 - هناك تأثير لكل من إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في المتغير التابع (استدامة شركة زين).
- وقد أوصت الدراسة بما يلي :

➤ ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في شركة زين من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك على مستوى الفرد وفرق العمل في الشركة، لاسيما توفير بيئة عمل داعمة.

➤ إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب والتعلم التنظيمي و أثرهما على متغيرات أخرى.

1-3- دراسة أدهم محمود محمد العكيشية (2015) جاءت هذه الدراسة بعنوان " قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة " ¹، عبارة عن مذكرة ماجستير هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي بقطاع غزة، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية من أجل استمرارية عمل هذه المؤسسات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي بقطاع غزة والبالغ عددها (41) مؤسسة، وتم استهداف (38) مؤسسة منها وقد تمثلت العينة بالفئات التالية: مدير تنفيذي، مدير البرنامج، مدير المشروع، منسق المشروع، موظف، وتم اعتماد عينة عشوائية طبقية لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

¹ - أدهم محمود محمد العكيشية، قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة - ، فلسطين، 2015.

- وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية للموارد البشرية تساهم في استدامة المنظمات، حيث كانت الاستجابة إيجابية مع الحاجة للتحسين والتعديل في بعض الجوانب للوصول لحالة أفضل.
 - وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي بقطاع غزة.
- وقد أوصت الدراسة ب :

➤ ضرورة مراجعة برامج المنظمات بهدف دمج مبدأ المشاركة فيها لمنح الموظفين العاملين فيها الدافعية الكافية لتحقيق الاستدامة.

➤ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطوير إستراتيجية خاصة بها.

1-4- دراسة محمد باي (2015) جاءت بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ " ¹، عبارة عن رسالة دكتوراه هدفت إلى دراسة إمكانية تبني ثقافة التعلم التنظيمي في مشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن للمشروع عدة خصائص تميزه عن النشاط العادي المتكرر في المؤسسة فالمشروع يتميز بعدم التكرار، حيث ارتبط التعلم التنظيمي بالأنشطة الإدارية المتكررة، وتم معالجة الإشكالية بتصميم إستبانه وتحكيمها من طرف مختصين، حيث وزعت هذه الاستبانه على (400)موظف تم استرجاع (322) منها فقط صالحة للدراسة، والتحليل باستخدام أدوات إحصائية كتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين مشاريع الإنتاج الوجودي عند مستوى معنوية (5%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين مشاريع الإنتاج الوجودي عند مستوى معنوية (5%).

وأوصت الدراسة بما يلي:

➤ ضرورة توفير قيادة إستراتيجية للتعلم.

➤ ضرورة توفير نظام يسمح بتخزين وتشارك التعلم.

➤ إيجاد فرصة للتعلم المستمر.

¹ - محمد باي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

1-5- دراسة يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون (2015) جاءت هذه الدراسة بعنوان " إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال " ¹، وهدفت إلى معرفة العلاقة والأثر بين إدارة الحكمة من خلال أبعادها واستدامة المنظمات من خلال أبعادها، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها للاختبارات الإحصائية، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث كان مجتمع البحث من القيادات في جامعة الكوفة، وطبقت عينة عشوائية من (38) من القيادات الجامعية، وتم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى:

- تمثل الحكمة قمة استثمار المعرفة والاجتهاد ضمن الفضاء المعرفي غير المحسوم.
 - الاهتمام بالتأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة وتنميتها على أسس موضوعية تحقق الانتفاع الأقصى من الجانبين.
- كما أوصت الدراسة ب:

- تعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل المنظمات مستدامة.
- الاهتمام بأولويات تأثير أبعاد إدارة الحكمة في استدامة المنظمات بغية الحصول على تأثير فاعل لإدارة الحكمة في استدامة المنظمات.

1-6- دراسة مصطفى الهدلة (2013) وجاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية _ دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم " ²، عبارة عن مذكرة ماجستير هدفت إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم) في المرونة الإستراتيجية وذلك في شركة سيرتل موبايل تيليكوم، ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الكمي من خلال الاعتماد على الاستبيان، الذي وزع على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط، والمقابلات والملاحظة والوثائق كأساليب لجمع البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات وتفسير النتائج، وتوصلت الدراسة إلى:

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد35، المجلد12

² - مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية _ دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016

- توفر جميع المتغيرات (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم والمرونة الإستراتيجية) بدرجة تراوحت ما بين عالية وعالية جدا.
- وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم) في المرونة الإستراتيجية.
- التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي هما الأكثر تأثيرا في المرونة الإستراتيجية.

كما تم تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- بناء نظام متكامل لإدارة التعلم والعمل على تطوير مؤشر قياس خاص بالتعلم في المنظمة.
 - 1-7- دراسة عيشوش خيرة (2010) جاءت هذه الدراسة بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة سونطراك _ " ¹، هدفت الدراسة إلى كشف علاقة التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، ولجمع بيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونطراك البالغ عددهم (1000) موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف، وتمكنت الباحثة من استعادة (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:
 - ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سونطراك بمعدل يفوق درجة المتوسط.
 - وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التعلم الفردي والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي.
 - وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.
- وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها.
- تعزيز ثقة العاملين في الإدارة وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعيق عملية التعلم والتأكيد المتواصل على أن المؤسسة لا تعرقل عملية التعلم الفردي والجماعي للعاملين.

¹ - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة Ivon ، Javier (2014) جاءت هذه الدراسة بعنوان

« **Defining and Measuring Corporate Sustainability : Are we There yet ?** »¹
 وهدفت إلى تحقيق فهم أفضل في مجال استدامة الشركات من خلال الاعتماد على دراسات علماء الإدارة، وجاءت لخدمة العملاء والمواضيع ذات الصلة، وتم ذلك من خلال تحديد عدد المقالات المنشورة وتحديد التعاريف وأبعاد الاستدامة، وتوصلت الدراسة إلى:

- فشل في إبلاغ الإدارة بفعالية التدريب المتعلق بالاستدامة.
- وأوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة القيام بدور إلزامي وتصميم مقاييس موحدة للشركات لتقييم مستويات الاستدامة الخاصة بهم.
- ضرورة تطوير الشركات لمناهجها وتحليل فعالية تلك المناهج.

2-2- دراسة Marita Naudè (2012) وجاءت بعنوان

« **Sustainable Development and Organizational Learning: Mutually Supportive?** »²

عبارة عن مقال هدف هذه الدراسة إلى مناقشة الروابط بين الاستدامة والتعلم التنظيمي من خلال وصف الإستراتيجيات والأنشطة العملية التي يمكن للمديرين والممارسين تنفيذها لتحسينها، وتوصلت الدراسة إلى:

- الهيكل الإداري للمنظمة قد يعيق الاستدامة فلا ينبغي إثبات الكفاءة إلا من خلال جهود ونتائج خفض التكاليف ولكن يكون ذلك من خلال أنشطة خلق القيمة وتطوير إستراتيجية ملائمة.
- النهج المثالي هو تطوير إطار عام إلى جانب التعلم التنظيمي على أساس المعرفة من خلال التشاور مع المديرين والممارسين في المنظمة.

وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة انتقال المنظمات من نمط تبني إصلاحات سريعة تؤدي إلى تنفيذ عشوائي للإستراتيجيات والسياسات والأنشطة إلى إرساء منهج يشمل كافة المستويات في المنظمة.

¹ -Ivan Mentiel , Javier Delgado, **Defining and Measuring Corporate Sustainability:Are We There Yet ?** , Organization & Environment, USA, 2014

² -Mairta Naudé " **Sustainable Development and Organizational Learning : Mutually Supportive ?** " , International Journal of Business and Management Studies, ISSN: 2158-1479, Australia, 2012

➤ تحتاج المنظمات إلى استكشاف وتجربة أساليب الإدارة المختلفة للاستفادة منها.

2-3- دراسة **Docekalivà ،Kocmanovà (2011)** وجاءت بعنوان

« Corporate Sustainability Environmental , Social , Economic and Corporate Performance »¹

ويهدف هذا المقال إلى توضيح الطرق المختلفة للإدارة البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤدي إلى استدامة المنظمات، وكذلك التأكيد على الحاجة إلى اختيار مؤشرات الأداء الصحيحة التي تعبر عن أهم جوانب أداء المنظمة، وقياس هذه المؤشرات بشكل صحيح من خلال تحديد التقنية المناسبة لذلك، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- الاستدامة هي إستراتيجية المنظمة على المدى البعيد تهدف إلى تحقيق قدرة تنافسية ودمج الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في المنظمات.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية تساعد المنظمات على التخطيط والإدارة البيئية والاجتماعية.
- وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة الاهتمام بمؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد على التقدم وتحقيق أهداف الاستدامة.
- ضرورة دراسة مؤشرات الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي التي يجب أن تصبح جزءا من تقارير الاستدامة الداخلية والخارجية.

2-4- دراسة **David CAYLA (2007)** بعنوان

« L'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirge »²

عبارة عن رسالة دكتوراه هدفت إلى دراسة التعلم التنظيمي ونظرية التنظيم من خلال إسقاط التعلم على عدة جوانب مرتبطة بالهيكل التنظيمي، أو بالموائمة مع المحيط أو من خلال القواعد واللوائح، وكذلك عنيت بالتعرف على مستويات التعلم، وتوصلت إلى :

¹ - Kocmanoua, Docekalova , " **Corporate Sustainability Environmental, Social, Economic and Corporate Performance**", ACTA UNV Agriculture et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Volume :20 , Number :07

² -David CAYLA , "L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé" ,Thèse De Doctorat en Sciences économiques , Sorbonne, 2007

- من أجل مواجهة التغيير في بيئة المؤسسة يجب التركيز على ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي، حيث يرتبط كل مستوى بدرجة التغيير، ومن ثم اختيار مستوى التعلم الملائم للتغيير الحاصل.
- إن التركيز على تطوير الكفاءات المحورية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي.
- ترتبط عملية اتخاذ القرار بالموارد الداخلية أو الخارجية وبدرجة المخاطرة.

3- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

- يمكن ذكر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من خلال ما يلي:
- البحث في دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال بمختلف أبعادها.
 - الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
 - توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة تأثير للتعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال.

4- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

- يمكن حصرها فيما يلي:
- ركزت الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي في دراسة العلاقة بين المتغيرات على دراسة المتغير الأول بشكل شامل بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة تلك العلاقة من خلال مستويات التعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الاستدامة.
 - إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم الاعتماد على دراسة وصفية مبنية على حصيلة نشاط المنظمة محل الدراسة.
 - مكان الدراسة : حيث تمت الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-.
 - نموذج الدراسة : حيث تم تقسيم كل من المتغير التابع و المستقل إلى محاور فرعية تختلف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تاسعا: هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائجه المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها سيخصص للجانب النظري، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1- الفصل الأول: سيحمل عنوان الأدبيات النظرية للدراسة، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، سيتضمن المبحث الأول الإطار النظري للتعلم التنظيمي من خلال عرض ماهية التعلم التنظيمي ونماذجه وأبعاده وكذلك تطبيق التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال، وسيتناول المبحث الثاني استدامة منظمات الأعمال وعلاقتها بالتعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى ماهية استدامة منظمات الأعمال وأبعادها وشروطها ومراحلها، وكذلك طبيعة علاقتها مع التعلم التنظيمي.

2- الفصل الثاني: سيعنى بدور التعلم التنظيمي في استدامة شركة مناجم الفوسفات- تبسة-، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، سيتناول المبحث الأول واقع التعلم التنظيمي والاستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، سيشمل التعريف بالشركة أنشطتها وهيكلها التنظيمي، وكذلك واقع التعلم التنظيمي والاستدامة في الشركة، أما المبحث الثاني سيتضمن إجراءات الدراسة المتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات و المعلومات بالإضافة إلى أدوات المعالجة الإحصائية، وكذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة، وتحليل محاور الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها وكذلك أهم التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

مقدمة الفصل

تتعامل المنظمات بشتى أنواعها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والتعقيد وعدم التأكد خاصة مع ما يشهده العالم في الآونة الأخيرة من توجهات نحو تحقيق النمو والاستمرارية، هذا كله أوجب على المنظمات أن تخضع لحتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي، كون أن العنصر البشري هو الذي يصنع لها التميز والبقاء، إلى جانب ذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق الاستدامة التي تعتبر من التوجهات الحديثة التي تهدف للوصول إليها وذلك من خلال التركيز على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وللتفصيل في موضوع التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال سيتم التطرق إلى ما يلي:

❖ **المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي**

❖ **المبحث الثاني: استدامة منظمات الأعمال وعلاقتها بالتعلم التنظيمي**

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة وغير المستقرة. ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و التنظيمية وغيرها، لذا سيتم التفصيل في ذلك من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول ماهية التعلم التنظيمي.**
- ❖ **المطلب الثاني نماذج التعلم التنظيمي وأبعاده.**
- ❖ **المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال.**

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الإدارية بمختلف جوانبها، ومن أجل الإلمام بما أوردته الدراسات حول هذا المصطلح، تم في هذا المطلب التعرض إلى ماهية التعلم التنظيمي.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

- تعددت التعاريف حول التعلم التنظيمي، ومن التعاريف الواردة للتعلم داخل المنظمة نجد هناك :
- يقصد بالتعلم التنظيمي " التنظيم الذي يكون كل فرد من العاملين مشاركا بها في تحديد وتعريف المشاكل التي تواجهه على نحو يمكنه من زيادة رصيد خبراته وتحسين قدراته بصورة مستمرة"¹، ويرى هذا التعريف بأن التعلم هو التعامل مع المشاكل الروتينية التشغيلية في المنظمة.
 - كما تم تعريفه في قاموس إدارة الأعمال بأنه " عملية فردية أو جماعية لاكتساب وتشكيل ممارسات، معارف، كفاءات وقدرات، حيث ينتج التعلم من الملاحظة، التقليد، الخبرة والتجربة، ويساهم في الوصول إلى تعديل أوتوماتيكي للمواقف والتكيف مع السلوكيات الجديدة"².
 - كما أشارت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير إلى أنه " كيفية استعمال المنظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية ، أو

¹ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص: 162

² - OLIVER MEIER , **Dico du Manager : 500 Clés pour Comprendre et agir « Concepts ,Théories ,Pratiques »** , Dunod , Paris ,2009 , P: 06

التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة وربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها¹.

- يعتبر التعلم التنظيمي ظاهرة فردية لها بعد اجتماعي أو ظاهرة جماعية تعتمد على المهارات الفردية من خلال التفاعل بين مختلف الجماعات الفرعية التي تنتمي إلى المنظمة²، حيث يرى هذا التعريف التعلم التنظيمي من المنظور الأدبي.
- في المقابل قدم فريق آخر مفهوما مختلف نوعا ما لعملية التعلم بأنها "تنظيم يقوم بتطوير قدرته على التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة بها"³، حيث ركز هذا التعريف على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا.

من خلال التعاريف المذكورة يمكن القول أن التعلم التنظيمي نتاج لتجميع المعارف القادرة على حل مشاكل المنظمة والوصول إلى أهدافها التنظيمية، مما يضمن بقاء المنظمة في مجالها الذي تنشط فيه.

ثانيا: أهمية وخصائص التعلم التنظيمي

1- أهمية التعلم التنظيمي:

- تكمُن أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي⁴:
- المنظمة التي تمتلك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق، اكتساب ونشر المعرفة، وكذلك تعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة وحسب ما هو مطلوب.
- القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- يستخدم التعلم كمظلة لمختلف أنواع التجديد والتغيير التنظيمي.
- يساعد في تعديل سلوك العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الإداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ - محمد باي،، مرجع سبق ذكره، ص: 91

² - David CAYLA , " L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé" ,Thèse De Doctorat en Sciences économiques , Sorbonne,2007, P:201

³ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 162

⁴ - أظني جوهره، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة _ دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية _ رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

- الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة.
- التعلم يكسب المنظمات القدرة على الابتكار وإبداع أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وكذلك تحقيق رضا العملاء.

وبالتالي فالتعلم التنظيمي من الأساليب الحديثة لمواكبة التغير السريع في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة في تطور مستمر.

2- خصائص التعلم التنظيمي:

لقد استنتج هيجان (Higen) مجموعة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- ✓ التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
- ✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
- ✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
- ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

كما أضاف دوغسون (Dodgson) عدد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي، نذكر منها²:

- ✓ التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- ✓ التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بد من تبني إستراتيجيات محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

¹ - ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2011، ص: 06

² - محمد بن إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص: 61

✓ التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

ثالثاً: أنماط التعلم التنظيمي

توجد عدة أنماط للتعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة، ويتفق أغلب الباحثين على وجود أربعة أنماط تتمثل في¹:

1- التعلم التكيفي: ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم من الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، ويتضمن الأنواع الآتية :

1-1- التعلم الأحادي الدورة: وهو الذي يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباباً ظاهرة للمشاكل التنظيمية، ويهدف إلى تقديم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديل في الإجراءات، السلوكيات، دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

1-2- التعلم ثنائي الدورة: وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع مشكلات وأزمات، فهو تعلم إستراتيجي مستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي، حيث يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة، والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير إستراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة، بهدف تحقيق التفوق الإستراتيجي والتنافسي الذي تسعى الوصول إليه.

2- التعلم التنبؤي: يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها.

3- التعلم التفاعلي: وهو التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من ق 20، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية.

¹ - موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، ص: 4-6

4-التعلم الجماعي: هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ لا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

من خلال ما سبق فإن للتعلم على صعيد المنظمات أنماط عدة لكل منها إيجابياته وسلبياته، كما أن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية ونوعية المعلومات التي تريد الحصول عليها.

المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي وأبعاده

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، وأصبح هذا المفهوم أكثر انتشارا نتيجة رغبة المنظمات في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، حيث أن للتعلم التنظيمي عدة أبعاد ونماذج ، وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا المطلب.

أولا: نماذج التعلم التنظيمي

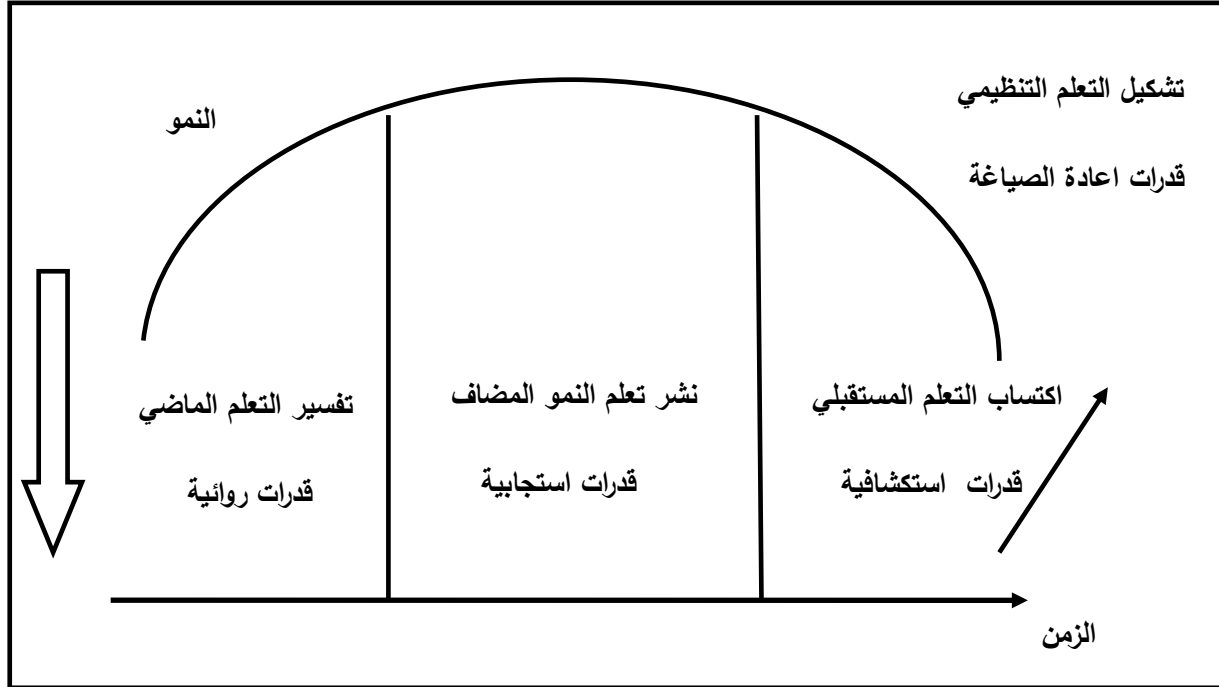
توصلت جهود الباحثين إلى عدة نماذج للتعلم التنظيمي¹، والتي قد لا تتلاءم مع جميع المنظمات، وهذا نظرا لاختلاف طبيعتها وهياكلها ومواردها، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن: يسهل التعلم التنظيمي قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة بواسطة تعلم طرائق جديدة للمعرفة والعمل من خلال اكتساب وتفسير ونشر المعرفة، وفي ضوء ذلك تمت صياغة نموذج تدفق المعرفة ليشمل قدرات الاستيعاب المحتملة والمدركة، حيث تركز هذه القدرة على اكتساب محاكاة المعرفة، في حين تتعلق القدرة المدركة بنقل استغلال المعرفة ويوضح الشكل (01) كيف يتطور التعلم التنظيمي عبر الزمن بأصناف مختلفة من التعلم ولكن مترابطة، حيث يحتاج كل صنف إلى قدرات مختلفة².

¹ - للإطلاع على بقية النماذج يمكن الرجوع إلى : بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 54

² - بلقاسم جوادي، المرجع نفسه، ص: 56

الشكل رقم (01): التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن

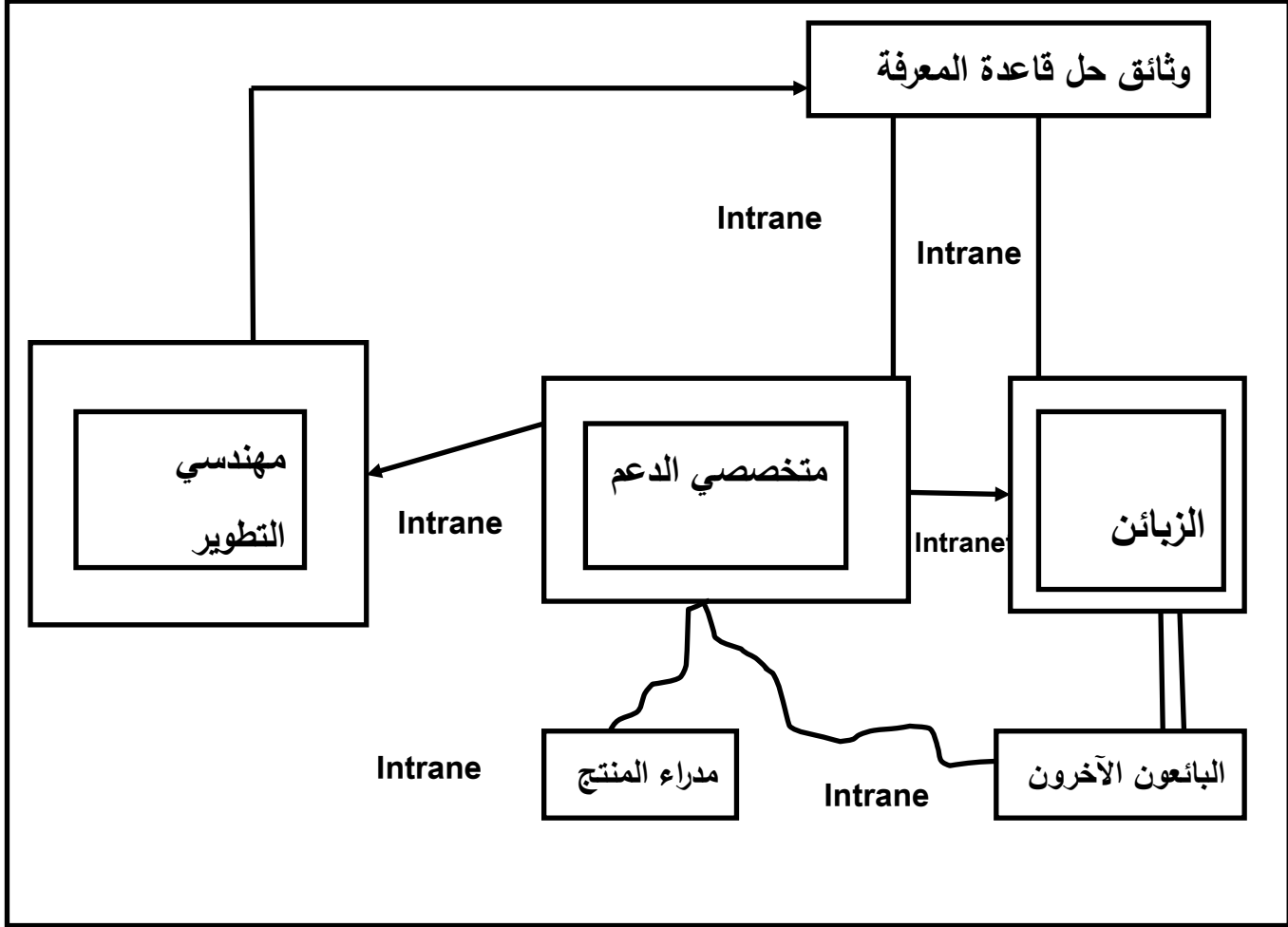


المصدر: بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 _ 2015، ص: 54

2- نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة: يكرس هذا النموذج لخدمة الزبون وذلك اعتمادا على برمجيات حل المشاكل باستخدام الإنترنت والإنترنت وعلى قاعدة المعرفة العالمية لوثائق الحل المرتبطة، ويتميز هذا النموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبون وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير ومتخصصي الدعم التقني أو حلها بواسطة الزبائن أنفسهم، حيث يتم إرجاع الحلول والمعرفة الجديدة إلى قاعدة المعرفة لتحديثها¹.

¹ - بلقاسم جوادي، مرجع سابق، ص: 56

الشكل رقم (02): نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة



المصدر: بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي علاقته بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 _ 2015، ص: 57

وبالتالي فان للتعلم التنظيمي عدة نماذج يختلف تطبيقها من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف إمكانياتها وهدفها المراد تحقيقه من عملية التعلم، وكذلك مجال نشاطها وطبيعتها وهيكلها والموارد المتاحة لديها.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

يقوم التعلم التنظيمي على عدة أبعاد، يمكن حصر أهمها في ما يلي¹ :

1- البعد الإستراتيجي:

ويتضمن المحاور التالية:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة من خلال النظر إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم لوضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى الأهداف المخططة.
- متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع هذه التغيرات من خلال وضع خطط، ووضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.
- إستراتيجية التعلم وفيها يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب، التعلم، والابتكار، وهذه الخطة تكون مرسومة بصورة واضحة.

2- البعد التنظيمي:

ويقوم على العناصر التالية:

- العمل من خلال الفريق حيث أن العمل الجماعي يشجع على الحوار وتبادل الأفكار بين الأعضاء، كما يشجع على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات والاستجابة للتغيرات.
- الهيكل التنظيمي المرن، وذلك لأن الهيكل المرن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي، ومثله نجد الهيكل المصفوفي أو الهيكل الأفقي، حيث يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الممارسات السلبيّة من روتين، بيروقراطية، إجراءات رسمية وكذلك الرقابة المشددة في بيئة العمل.
- إيجاد ونقل المعرفة إلى مختلف أنحاء المنظمة، عبر اكتساب الخبرة والمعارف الناتجة من التعلم من الأخطاء السابقة، التجارب الناجحة التي حققتها المنظمة أو تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة، ومن ثم ضمان نقل هذه المعارف إلى جميع العاملين للاستفادة منها.

¹ - يوسف عبايدية، مرجع سبق ذكره، ص: 34 - 36

3- البعد الثقافي:

يتضمن بدوره ما يلي:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد بيئة عمل تشجع التعلم بصورة عالية.
 - البيئة المساندة للتعلم تدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتحليلها وتبويبها وحفظها، ثم استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة.
 - الجودة الكلية للتعلم، حيث أن الاهتمام بجودة التعلم والتدريب، غالبا ما يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، وذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية.
- وبالتالي فالتعلم التنظيمي يقوم على عدة أبعاد تشمل التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وعناصرها التنظيمية من فرق العمل والهيكل التنظيمي، وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة التي تشجع على التعلم.

المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال

من أجل تحويل المنظمات الإدارية إلى منظمات متعلمة يجب تحديد مستويات التعلم وتحديد المراحل التي تؤدي إلى تبني وتطبيق التعلم التنظيمي، كونه عنصرا أساسيا في بناء منظمة متعلمة، وفي هذا المطلب تم التعرض إلى مستويات التعلم التنظيمي وأهم المراحل التي يمر بها والتطبيقات التي تعتمد عليها المنظمات في ذلك.

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

1- التعلم الفردي: إن جذور التعلم التنظيمي هو التعلم على مستوى الأفراد، حيث أن التعلم هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من الممارسات والتجارب المتنوعة والتي تدعم من خلال التغذية العكسية بشكل معين، فالتعلم التنظيمي يقع فقط إذا سبقه تعلم فردي فهو شرط ضروري لكنه غير كافي.

¹ - أظني جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 115- 116

2-التعلم الفرقي: تعتبر المناقشة المتبادلة النزيهة بين جميع الأعضاء من أبرز خصائص الفرق المتعلمة، بالإضافة إلى التماور بين أعضاء الفريق بشكل علني لتقديم حلول ومشاركة نماذجهم العقلية، وذلك بامتلاك عقلية متفتحة للأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، وكذلك بامتلاك رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها، حيث طبق التعلم الفرقي في شركات عديدة من أجل تحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، وتخفيض تكاليف التشغيل وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي ويتحقق برنامج التعلم الفرقي عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى منظمة متعلمة.
- تصميم البرنامج وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

3-التعلم على مستوى المنظمة: يمثل هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي على أساسها يتم تغيير الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم. ويختلف التعلم التنظيمي عن التعليم التنظيمي من حيث أنه ينبثق من حقيقة النجاحات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لاقتناص الفرص واستثمارها وتحديد التهديدات وتجنبها أو التعامل معها.

من خلال ما سبق يتضح أن هذه المستويات متكاملة فيما بينها، حيث التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة.

ثانياً: مراحل التعلم التنظيمي

يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية مستمرة تتضمن مجموعة من المراحل الفرعية، قد يجتهد الباحثون لتقديم مقاربات ونماذج لتلك المراحل من حيث طبيعتها وتداخلها، والمستويات التنظيمية التي تمارس من خلاله، ومن أبرز المساهمات في هذا الإطار نموذج (Huber,1991)، حيث حدد مجموعة من العمليات الرئيسية والفرعية للتعلم التنظيمي، تضمن هذا الإطار أربعة مراحل رئيسية تتمثل في¹:

العملية الأولى: الحصول على المعرفة

وهي عملية يتم من خلالها الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وفق ممارسات تنظيمية رسمية أو من خلال سلوك غير رسمي، وتتضمن هذه المرحلة خمسة عمليات فرعية، هي:

- 1 - التعلم المرتبط بنشوء المنظمة.
- 2 - التعلم من التجربة.
- 3 - التعلم غير المباشر.
- 4 - التعلم عبر التطعيم.
- 5 - التعلم عبر البحث و الملاحظة.

العملية الثانية: توزيع المعرفة

يتم في هذه المرحلة إيصال المعارف والمعلومات المكتسبة إلى مختلف الجهات التنظيمية التي تحتاجها، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة ذات تأثير كبير على عملية التعلم، فمن خلال توزيع المعلومات يتم إنتاج معلومة جديدة بناءً على المعلومات التي تحصلت عليها الوحدات التنظيمية من وحدات أخرى، وكذلك فإن نطاق التعلم يتحدد من خلال نطاق توزيع المعلومات في المنظمة.

العملية الثالثة: تفسير المعرفة

وهي العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى للمعلومات، حيث يحدث التعلم بدرجة أكبر عندما يتم تقديم تفسيرات مختلفة للمعلومات من قبل الوحدات التنظيمية، وتتأثر عملية التفسير بعدة متغيرات من أهمها:

- النماذج الإدراكية للوحدات التنظيمية .
- طبيعة الوسيط المستخدم للتواصل .
- حجم المعلومات التي يتم تفسيرها.

¹ - مصطفى الهدلة، مرجع سبق ذكره، ص: 38- 40

العملية الرابعة: الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها الوسائل التي يتم من خلالها حفظ المعرفة التنظيمية بهدف الاستفادة منها مستقبلاً، وتأخذ الذاكرة التنظيمية عدة أشكال كالعمليات والإجراءات والممارسات النمطية في المنظمة، والمعرفة لدى الأفراد، و تؤثر في الذاكرة التنظيمية مجموعة من العوامل من بينها:

- معدل دوران الأفراد باعتبارهم حوامل المعرفة.

- أسلوب توزيع و تفسير المعلومات.

- أسلوب حفظ المعلومات.

- طريقة إيجاد المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من النماذج التي طرحها بعض الباحثين تشبه إلى حد كبير نموذج (Huber) مع وجود اختلافات طفيفة في العمليات أو المصطلحات المستخدمة. وفيما يلي جدول يوضح بعض النماذج بالإضافة إلى نموذج Huber :

الجدول رقم (01) : نماذج عمليات التعلم التنظيمي

النموذج	عمليات التعلم
(HUBER , 1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اكتساب المعرفة ▪ نشر المعلومات ▪ تفسير المعلومات ▪ الذاكرة التنظيمية
(Dixon , 1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحصول على المعرفة ▪ مشاركة المعرفة ▪ إعطاء المعنى ▪ الذاكرة التنظيمية ▪ استرجاع المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> ▪ المسح : جمع البيانات ▪ التفسير : إعطاء المعنى للبيانات ▪ التعلم : التصرف 	(Daft & Weick , 1984)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحصول على المعرفة ▪ مشاركة المعرفة ▪ استثمار المعرفة 	(Nevis,Didba & Gould,1995)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحدس ▪ التفسير ▪ التكامل ▪ المأسسة 	(Crossanetal ... ,1999)

المصدر: مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص: 40

من خلال الجدول رقم (01) يمكن القول بأنه لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الإستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف مراحل عملية التعلم التنظيمي، وذلك لأن كل نظرية أو نموذج تحاول شرح هذه العملية بطريقتها الخاصة، بالرغم من اتفاق هذه الأخيرة فيما بينها في بعض المسميات المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي.

ثالثاً: تطبيقات التعلم التنظيمي

لا يوجد إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها لتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وإنما يوجد العديد منها، ونذكر منها ما يلي¹ :

1- تعزيز التعلم المستمر: توظف المنظمة المتعلمة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، و بأسلوب متناسق ومتلائم مع التغييرات التي تحدث في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، ويعتبر التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، حيث تؤمن المنظمة المتعلمة بأن المعرفة ليس لها حدود ودائمة التجدد، لذا فهي لا تتوقف عن التعلم، إنما تصبح إحدى إستراتيجيات المنظمة المتعلمة هي العمل على

¹ - محمد بن إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 80 - 82

تعزيز التعلم المستمر لاكتساب التعلم التنظيمي، والعمل على تشجيع المثابرة وتحليل التجارب التي تمر بها المنظمة للتعلم والاستفادة منها، حيث أن تطبيق هذه الإستراتيجية يجعل مفهوم التعلم التنظيمي جزءاً أساسياً من المنظمة ومندمجاً في شخصيتها وعاداتها وقيمتها وثقافتها.

2- تشجيع التعلم التعاوني: يقصد بالتعلم التعاوني وضع خطة تعليمية أو هيكلية تنظيمية لعمل مجموعة من الطلبة غير المتجانسين في القدرات والاتجاهات والمهارات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي وفق أدوار واضحة ومحددة لتحقيق هدف أو أهداف مدروسة في إطار التعاون الأكاديمي والاجتماعي.

يمكن تطبيق إستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، حيث يشترك الأفراد في التخطيط والتنفيذ للمهام التعليمية، وتنفذ من خلال الحث على المبادرة والمخاطرة والتحرك بفعالية ومرونة للحصول على المعلومات وتحليلها.

3- تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: تعد هذه الإستراتيجية إحدى إستراتيجيات التعلم التنظيمي التي تسهم في بناء منظمة متعلمة، وذلك لأنها تجعل التعلم جزءاً من وظيفة الفرد التي يجب أن يؤديها، ويتعلم كيف يقوم بمهامها بصورة أفضل، حيث يجب على الفرد أن يبادر بتقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء، وأن يطبق المعارف الجديدة المتحصل عليها من مختلف التجارب، مع توفير حوافز مادية ومعنوية للأفراد تشجعهم على التعلم الفردي أو الذاتي.

ويعد تعلم الفريق أمراً ضرورياً في التعلم التنظيمي، فالوحدات الأساسية للتعلم في المنظمات هي الفرق، ويتم تعلم الفرق بأساليب متعددة كالتكليف بمهمة يقوم فريق العمل بإنجازها، ويرى القادة بأن التعلم الجماعي هو الوسيلة والغاية لتحقيق التعلم التنظيمي.

4- تطوير أنماط تفكيرية حديثة: يتطلب المحافظة على بناء المنظمة واستمرارها أنماط تفكير حديثة تسمح بإدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات المنظمة وأنشطتها، وتمكن الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم حلول بناء على العلاقات القائمة بين العمليات.

وتستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية أن تكون المنظمة مدركة بأن هناك أكثر من طريقة تفكير لتحقيق أهدافها، وأن اكتساب أنماط حديثة من التفكير يجعل الأفراد والجماعات في المنظمة أكثر استعداداً للتكيف مع المشكلات المفاجئة وإن تنوع التفكير وأساليبه يعزز التعلم التنظيمي.

ومنه يمكن القول بأنه لا يوجد نموذج أو إستراتيجية محددة وثابتة يمكن أن تعتمد عليها جميع المنظمات في كل الظروف من أجل تفعيل عملية التعلم.

من خلال ما ورد في هذا المبحث فإن التعلم التنظيمي يعد وسيلة هامة لمساعدة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والحصول على امتيازات تنافسية تؤدي إلى بقاءها واستمرارها، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم، حيث أن للتعلم التنظيمي عدة أنماط يتم اختيارها بناء على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها، وتحدث عملية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي وكذلك على مستوى المنظمة ككل وذلك وفق مراحل محددة و باتباع نموذج وإستراتيجية معينة تختارها المنظمة بما يتناسب مع ظروفها.

المبحث الثاني: استدامة منظمات الأعمال وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

تعتبر الاستدامة مظلة للعديد من البرامج المتعلقة بالجودة والبيئة الملائمة ورضا العملاء والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق نتائج ملموسة، حيث أن الاستدامة مفهوم حديث يحظى باهتمام واسع لدى المنظمات، ورغم ذلك فإن القليل من المنظمات والمسؤولين يدركون المعنى الحقيقي للاستدامة وما يشمله من تطبيقات عملية للوصول للاستدامة، لذا سيتم التفصيل في ذلك من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية استدامة منظمات الأعمال.**
- ❖ **المطلب الثاني: أسس استدامة منظمات الأعمال.**
- ❖ **المطلب الثالث: التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال.**

المطلب الأول: ماهية استدامة منظمات الأعمال

أصبح مفهوم الاستدامة أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقت اهتماما في الآونة الأخيرة، خصوصا في المنظمات التي تفكر في البقاء طويل الأجل، ولكون أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن تكون هذه الأخيرة متوافقة ومتناسكة مع بعضها، أصبحت الاستدامة مفهوما أساسيا للعديد من الباحثين وممارسين في مجال إدارة الأعمال وذلك لما لها من أهمية بالنسبة للمنظمة والدور الذي تلعبه في ضمان سلامتها وبقائها، وهذا ما تم التعرض له من خلال هذا المطلب .

أولا: مفهوم استدامة منظمات الأعمال

من التعاريف الواردة حول استدامة منظمات الأعمال ما يلي:

- تعرف استدامة منظمات الأعمال على أنها " ليست التضحية بالحاضر لأجل المستقبل أو العكس، وإنما هي إيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير واعتبارات المدى الطويل، حيث تتبنى المؤسسة هذا الاتجاه بالعمل على فهم و تعظيم النجاح للمنظمة على المدى الطويل مع الاهتمام الشديد بالواقع قصير المدى"¹.

¹ - Graf Peter, " **The Sustainable Organization :Lessons From Leaders Series** ", published by Accenture , USA , 2012 , P: 03

- ويشار إليها بأنها " قدرة المنظمة على حشد وتحريك مواردها بشكل فعال في سبيل الحصول على الموارد اللازمة من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها وتنفيذ عملها بجودة عالية في بيئة تدعم وتشجع الإبداع والابتكار والتطوير من قبل الأشخاص المشاركين"¹.
- وقدمها جلاويين وآخرون (1995) على أنها " عملية تحقيق التنمية البشرية في إدارة شاملة ومتراصة ومنصفة وحكيمة، حيث تضم النظم البيئية والبشرية"².
- ويقصد بها أيضا " قدرة الشركة أو المنظمة على تحقيق أهداف أعمالها، وزيادة القيمة للمساهمين فيها على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إستراتيجيات الأعمال"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن استدامة منظمات الأعمال تعبر عن تطبيق إستراتيجية وأنظمة تحقق احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل لضمان النمو والاستمرار.

ثانيا: أهمية وأبعاد استدامة منظمات الأعمال

1- أهمية الاستدامة بالنسبة لمنظمات الأعمال:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الاستدامة بالاعتماد على عمليات وسياسات ومنتجات، والتي تمكنها من تحقيق مجموعة من المنافع من بينها ما يلي⁴:

1-1- خلق ميزة تنافسية: إن النظر إلى عمليات المنظمة من منظور الاستدامة من شأنه أن يخفض التكاليف ويزيد من العوائد، فالمنظمة التي تطور منتجاتها لتقدم حلول جديدة لمشاكل قديمة ترفع من حصتها في السوق، وكذا إنتاج نفس المستوى من الإنتاج في ظل مدخلات أقل، ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها، سيكون لها أثر بيئي واقتصادي إيجابي، وكذلك تأثير إيجابي على كل التكاليف الخاصة بالمنظمة.

¹- Puntteney Deborh and Others, " A Guide To Building Sustainable Organizations from the Inside Out ", Published by Chicago Foundation for Women, USA, 2000, P:44

²- Ivan Mentiel , Javier Delgado, OP Cit , P: 14

³- محمد مفضي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص: 98

⁴- الجوزي جميلة، دور الحوكمة في استدامة منظمات الأعمال، مجلة الإقتصاد الجديد، الأردن، العدد8، 2013،

1-2- تقليل المخاطر: إن المنظمات التي تقوم بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، هي منظمات يزيد فيها احتمال تقليل مخاطر عدم الاتفاق مع القوانين وتجنب التهديدات التي قد تترتب على تلويثها للبيئة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على أدائها المالي وسيولتها، وذلك بالمقارنة مع التي لا تعد ولا تنشر هذه التقارير.

1-3- الاحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة: إن عدم استجابة المنظمات لتحديد التأثير البيئي والاجتماعي والاقتصادي لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وذلك سوف يعرضها لمخاطر جوهرية وهذا ما قد يؤدي إلى تهديد ولاء أصحاب المصلحة، فالمنظمة التي تستجيب الآن هي تلك التي يمكنها أن تتخذ قراراتها واختياراتها بنفسها، وإلا ستكون تخضع لمعايير يضعها الآخرون.

وبالتالي فالاستدامة تمكن المنظمات من تحقيق الربحية على المدى الطويل وكذلك حماية النظام البيئي وتوفير الفرص لتحقيق مزايا تنافسية والتميز في السوق.

2- أبعاد استدامة منظمات الأعمال:

من خلال إجراء دراسة على بعض الشركات متعددة الجنسيات تم تحديد أبعاد رئيسية، وتتمثل في ما يلي¹:

1-2- تحسين القدرة التنافسية: أغلب المنظمات التي ترمي إلى الحصول على الاستدامة في المستقبل عليها أن تفكر في كيفية الحصول على أرباح ضمن المدى الطويل وذلك عن طريق كفاءة استخدام تصميم منتجات صديقة للبيئة أو ما تسمى المنتجات الخضراء، والتي تضيف للمنظمة ميزة تنافسية، أو اعتماد معايير الجودة العالمية التي تساهم في تعزيز حصة المنظمة، بالإضافة إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين الدولية التي تسهل عمل المنظمة من المجال المحلي إلى الدولي، والالتزام بالمعايير الصناعية الدولية والتوافق مع توقعات أصحاب المصالح بمختلف شرائحهم.

2-2- إضفاء الشرعية: هذا البعد يركز على مجالات متعددة لإضافة الشرعية على عمل المنظمة وذلك بالتركيز على مجالات مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي، ومعرفة تقييم أداء المنظمة عالمياً، وهذا يستلزم توصيف دقيق للوظائف، وتحديد المسؤوليات ومعرفة الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، هذا بطبيعة الحال يحتاج إلى نظم تقييم لقياس النتائج التي تم تحقيقها.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 214

2-3- تحقيق المسؤولية الاجتماعية: يكتسب هذا البعد أهميته من الأهمية الاجتماعية ومدى الدور الفاعل للمنظمة وما تحاول أن تحققه من غايات اجتماعية، وهذه الغايات تعد التزامات على المنظمة ولا تقل أهميته من الأهداف الاقتصادية، لذا يقع على عاتق المنظمة التي تبحث عن الاستدامة أن تترجم كل المتغيرات التي لها علاقة بها بالتعلم التنظيمي في المنظمة تجاه المتغيرات البيئية والشرعية والاجتماعية التي تلزم عليها مناغمة المجتمع، وأن تكون المنظمة مفيدة في المجتمع المحلي أو الدولي، وهناك العديد من المخاوف التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من بينها:

- من أجل تلبية الضروريات الاقتصادية والبيئية فمن الضروري للمنظمة الابتكار وإيجاد حلول للحد من استنزاف الموارد وذلك من خلال تصميم منتجات متميزة، التي تتطلب الإبداع والابتكار وإستراتيجيات أعمال مستدامة.
- التركيز على إضفاء الشرعية على عمل المنظمة والتركيز على مجالات متعددة كتقييم الأداء وفقا للنظام العالمي، وصف الوظائف وتحديد المسؤوليات والأهداف النهائية.
- المسؤولية الاجتماعية تعد دافع رئيسي للمنظمة وأصحاب المصالح في إيجاد ثقافة تنظيمية تتواءم مع التنشئة الاجتماعية للعاملين لديها، وبالتالي سيولد هذا مؤثرات ثقافية تؤثر في العاملين مثل الشعارات، الرموز، الطقوس...، والتي لا بد من توضيحها للأفراد العاملين وغرس القيم التي تتبناها لمتخذ القرار وهنا يقع على عاتقهم خلق تعزيز ثقافة مشتركة بين المنظمة والعاملين على المدى الطويل، مما يؤدي إلى إيجاد توازن بين العمل ونوعية حياة العمل، والسعي لاستثمار المهارات الموجودة لديهم.

من خلال ما سبق فإن الاستدامة تعتبر مدخل لتحسين وتعزيز تنافسية الأعمال في المنظمة من خلال أبعاد ذات صلة بالأدوار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ثالثاً: شروط وممارسات استدامة منظمات الأعمال

1- شروط استدامة منظمات الأعمال:

وضعت المجموعة العالمية للاستشارات ثمانى شروط عامة مسبقة لتحقيق الاستدامة في المنظمة، وتتمثل في¹:

- 1 - وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المنظمة بشكل فعال.
- 2 - التعرف بشكل دقيق على الأمور الهامة التي تتعلق بالزبائن وذوي المصالح.
- 3 - امتلاك القدرة على الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع رؤية ورسالة المنظمة.
- 4 - خلق بيئة عمل يتم فيها استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
- 5 - تعزيز روح التفكير الإبداعي لتطوير المنظمة وحل المشكلات.
- 6 - إضفاء الطابع المؤسسي على نظم المعلومات المالية والتشغيلية.
- 7 - ضمان قوة وصلابة الهيكل التنظيمية والأنظمة والسياسات والإجراءات والتقنيات.
- 8 - التوظيف والتحفيز والحفاظ على الموظفين المؤهلين، عن طريق خلق بيئة تعليمية وكذلك الحفاظ على القيم الخاصة بالنزاهة والثقة بالنفس والتفويض وتمكين الموظفين.

ومنه فإن الاستدامة لا يمكن أن تتحقق إلا بتوفر مجموعة من الشروط في المنظمة، وهذه الشروط متعلقة بإستراتيجية المنظمة وإمكانياتها ومحيطها.

2- ممارسات الاستدامة في منظمات الأعمال:

هناك عدة ممارسات تساعد المنظمة على الاستدامة، نذكر منها²:

- 1-1- إشراك أصحاب المصالح: على المنظمة أن تتعلم من عملائها وعامليها والمجتمع الخارجي ككل، ولا يعني الإشراك بعث رسائل اطمئنان فقط، ولكن تفهم المعارضة، إيجاد أرضية مشتركة، وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.
- 2-2- نظم الإدارة البيئية: وهذه الأنظمة توفر الهياكل والعمليات التي تساعد على تضمين الكفاءة البيئية في ثقافة المنظمة وتخفيف المخاطر، ويعد معيار (ISSO1401) الأكثر شهرة في جميع أنحاء العالم، ولكن توجد العديد من المعايير الأخرى الخاصة بصناعات محددة و بلدان معينة.

¹- Pathfinder International, " **Organizational Sustainability** ", Published by Pathfinder International, USA, 2013, P: 1- 2

²- الجوزي جميلة، مرجع سبق ذكره، ص: 80 - 81

2-3- الإبلاغ والإفصاح: القياس والمراقبة في صميم إرساء الممارسات، ليس فقط يمكن للمنظمات جمع ومقارنة المعلومات، فإنها يمكن أن تكون شفافة مع الجهات الخارجية، ومبادرة التقارير العالمية هي واحدة من العديد من الأمثلة على معايير التقارير المعترف بها.

2-4- تحليل دورة الحياة: إن المنظمات التي ترغب في اتخاذ قفزة كبيرة إلى الأمام ينبغي لها تحليل منهجي للأثر البيئي والاجتماعي للمنتجات التي تستخدمها والتي تنتجها من خلال تحليل دورة الحياة التي تقيس الآثار بدقة كبيرة.

مما سبق يمكن القول أن تحقيق الاستدامة في منظمات الأعمال يكون وفق خطوات معينة بداية من رسالة ورؤية المنظمة إلى تقييم النتائج المحققة، وأن للاستدامة عدة ممارسات تمس مختلف الأنظمة الإدارية في المنظمة التي تراعي مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

المطلب الثاني: أسس استدامة منظمات الأعمال

إن الاستدامة من أكثر المواضيع الحيوية التي يتم تناولها على مستوى المنظمات، حيث أن تحقيق الاستدامة في المنظمة يكون وفق خطوات ويحتاج إلى توفر عدة متطلبات ومبادئ من طرف المنظمة، وقياس مدى الوجود الفعلي للاستدامة في المنظمة يكون وفق مؤشرات محددة وهذا ما تم عرضه من خلال هذا المطلب.

أولاً: المبادئ التوجيهية لاستدامة منظمات الأعمال:

لتطبيق فلسفة الاستدامة يتوجب على المنظمة تطبيق عدة مبادئ والتي نذكر منها ما يلي¹:

- تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وديناميكي.
- جعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة العالمية.
- القدرة والرغبة في التأثير في المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمة.
- العمل على جعل مستوى الانتماء للمبادئ الأساسية للمنظمة مرتفع .

وللوصول إلى ثقافة تنظيمية تحتوي على مبدأ الاستدامة يستند إلى ممارسات فردية تكون ضمن أربع محاور رئيسية، والتي تتمثل في² :

¹- Puntteney Deborah and Others, **OP Cit**, P: 45

²- ادهم محمود محمد العكيشة، مرجع سبق ذكره ، ص: 23

1-1- محور تعزيز الالتزام بمبدأ الاستدامة: تتمثل في مجموعة من الممارسات غير الرسمية التي من خلالها يتم التأكيد على الالتزام بالاستدامة وأهمية الاستدامة بالنسبة للمنظمة، وذلك لدعم العاملين الذين يقومون بجهود لاعتماد مبدأ الاستدامة، ويقوم هذا المحور على خمس تصنيفات وهي الانخراط، التوضيح، الاتصال، إدارة المواهب، والتعزيز.

1-2- محور توضيح التوقعات: وهي مجموعة الممارسات الرسمية التي يتم من خلالها التأكيد على الالتزام بالاستدامة وتتطوي ممارسات هذا المحور على مجموعة القواعد والإجراءات بهدف توضيح توقعات العمال المتعلقة بالاستدامة، وتهدف هذه الممارسات إلى دمج الاستدامة ضمن إستراتيجيات وعمليات المنظمة، ويقوم هذا المحور على سبع تصنيفات وهي التنظيم، الدمج، توزيع المسؤوليات، التدريب، التحفيز، التقييم، والتحقق أو التدقيق.

1-3- محور بناء الحشد من أجل التغيير: مجموعة من الممارسات غير الرسمية تهدف إلى دعم ثقافة الإبداع المستديم من خلال تطوير أفكار جديدة والتي من خلالها يمكن تقريب المنظمة من أهدافها طويلة الأجل، كما تحفز العاملين وتجعلهم قادرين على تجربة أفكار جديدة، والبناء على تجارب بعضهم البعض ويقوم هذا المحور على ست تصنيفات، وهي زيادة الوعي، التحدي، الدعوة للتجربة والنقاش، التجربة، إعادة تصور الاستدامة، والمشاركة.

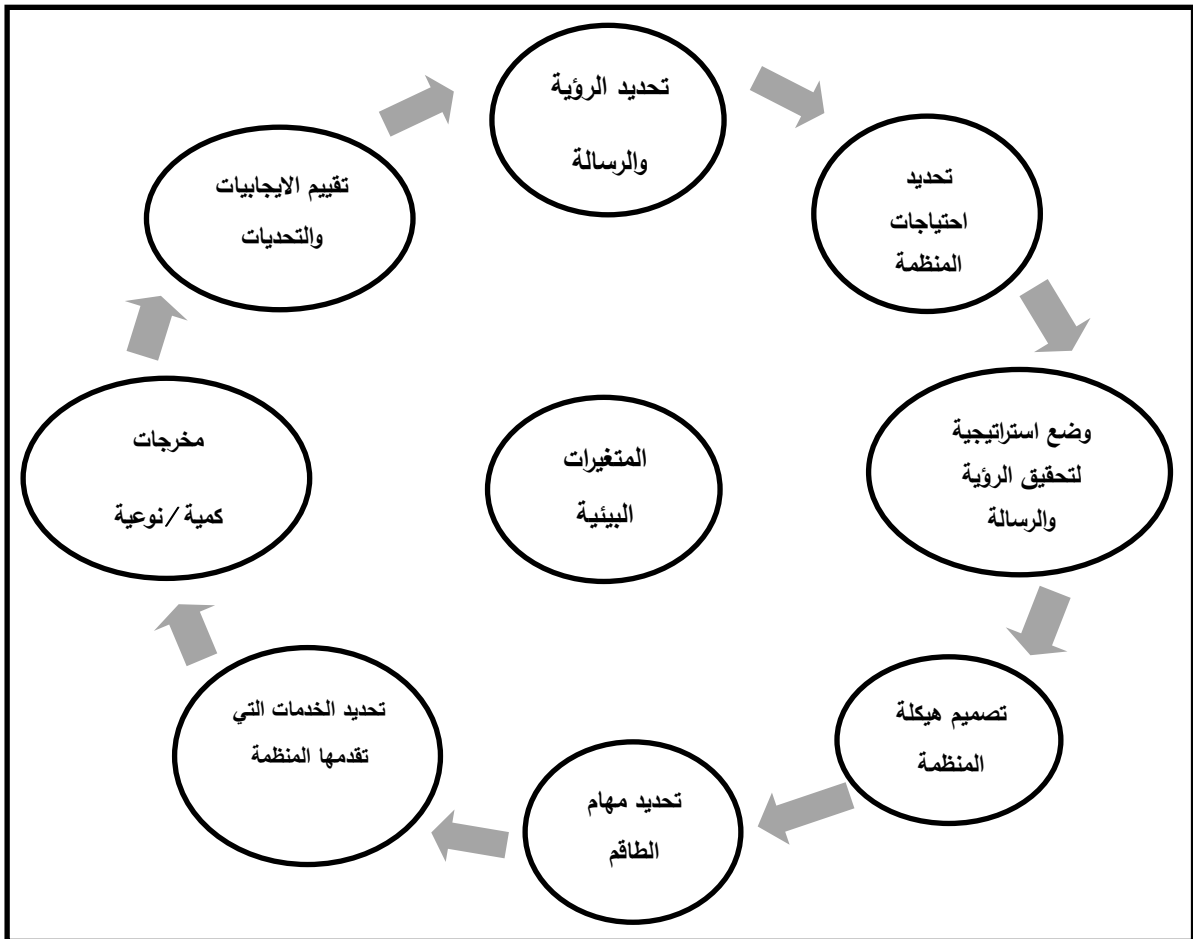
1-4- محور غرس وبناء القدرات من أجل التغيير: عبارة عن مجموعة من الممارسات الرسمية التي تهدف إلى بناء هياكل وأنظمة للتغيير المستقبلي، حيث تمثل القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى الإبداع والتطور، ويعتمد هذا المحور على مبدئين هما التعلم والتطوير.

وبالتالي يتوجب على المنظمة توفير عدة متطلبات وتطبيق مجموعة من المبادئ لتبني فلسفة الاستدامة في المنظمة من خلال تحقيق أهدافها بشكل فعال وديناميكي، والاستجابة لمختلف التغيرات والدفع اتجاه وجود مستوى عالي من الانتماء للمبادئ الأساسية للمنظمة.

ثانياً: خطوات استدامة منظمات الأعمال

هي عملية معقدة ومستمرة تبدأ بتحديد المنظمة لرؤيتها ورسالتها والقيم التي تعمل لتحقيقها، ومن ثم تعمل المنظمة على تقييم شامل للتعرف على حاجات المنظمة، حيث يساعد ذلك على تطوير إستراتيجية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة بشكل فعال، وعلى العاملين في المنظمة التعامل مع التقييم بعقول مفتوحة، وبعد تحديد الاحتياجات يتم تصميم هيكله المنظمة وتحديد مهام الفريق ومن ثم تحديد الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقييم فعاليتها وتحديد مخرجات تلك الخدمات والممارسات وتقييم النقاط الإيجابية والسلبية والتحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمة خلال تحركها في النموذج المؤدي نحو تحقيق الاستدامة¹.

الشكل رقم (03): خطوات استدامة المنظمة



المصدر: Stillman, Kate , Fundamental of NGOs Financial Sustainability , Published by Abt Associates, USA ,2008 ,P: 27

¹- Stillman, Kate, " Fundamental of NGOs Financial Sustainability ", Published by Associates, USA, 2008,P: 26

ثالثاً: مؤشرات وعوائق استدامة منظمات الأعمال

1- مؤشرات الاستدامة في منظمات الأعمال: لقياس الاستدامة في المنظمات هناك ثلاثة أنواع من المؤشرات موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مؤشرات الاستدامة

مؤشرات اجتماعية	مؤشرات بيئية	مؤشرات اقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل الرواتب على الأقل يساوي الحد الأدنى للأجور الإقليمية. - توفر شروط السلامة و الصحة المهنية، والتي تقلل من حوادث العمل. - توفير فرص تدريب متكررة وغيرها من أنشطة التي تعزز من كفاءة الموظفين. - وجود قناة اتصال متاحة لعملائها لتحقيق رضاهم. - الاهتمام بالشكاوي المقدمة والعمل على حل المشاكل. - توفر المنظمة على نظام لرصد الإجراءات القضائية الناتجة عن علاقتها مع العملاء والمجتمع والسعي لحلها. - احترام المستهلك والمجتمع وعدم تقديم معلومات كاذبة عن المنتج. - الاهتمام بتطبيق الممارسات الإجتماعية للشركاء والتحفيز على 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المنظمة سياسات بيئية مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة والعمليات. - وجود برامج لرصد الأداء البيئي والنظر في نتائجها في المستقبل. - سعي المنظمة للحصول على جودة البيئة في جميع أنحاء السلسلة الإنتاجية. - التشجيع على تقليل الاستهلاك والإستخدام الفعال للطاقة. - المبادرة نحو توفير منتجات وخدمات مع تخفيض استهلاك الموارد الطبيعية. - إعادة تدوير المخلفات في المنظمة أو عن طريق إرسالها لمنظمات أخرى. - تعليم وتثقيف المستهلك فيما يتعلق بالاستخدام الصحيح للمنتجات بهدف تحسين الأداء البيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> - توليد مدفوعات رأسمالية كافية للمساهمين، ويتم تعريفها على أنها مكافأة المساهمين فوق متوسط السوق، مما يسمح بصيانة وتطوير المنظمة. - الالتزام بالمواعيد في دفع الرواتب والمزايا والعقود مع الموردين والشركاء الآخرين. - عدم ممارسة منافسة غير مشروعة أو احتكار أو إغراق. - تقليل الغرامات والعقوبات غير النقدية الناتجة عن عدم مطابقة اللوائح والقوانين. - عدم ممارسة ضغوط المصلحة الذاتية في صياغة السياسات العامة. - الاهتمام بقدرة المنظمة على احترام الالتزام المالي مع المساهمين. - إدارة العلاقات مع العملاء.

<p>تتميتهم.</p> <p>- الرضا الوظيفي.</p> <p>- السلامة والصحة والتعليم.</p> <p>- حقوق الإنسان.</p> <p>- التواصل الإجتماعي.</p>	<p>- عدم تلقي غرامات أو عقوبات ناتجة عن عدم التوافق مع القوانين واللوائح البيئية.</p> <p>- انخفاض الآثار البيئية للعمليات.</p> <p>- وجود مواد قابلة لإعادة التدوير.</p> <p>- الحفاظ على الطاقة.</p> <p>- التخلص من النفايات بمسؤولية.</p>	<p>- وجود علاقات حكومية.</p> <p>- زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي.</p>
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على :

- Flavio Augusto, " **Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition: from Organizational Competences**", International Review of Management and Business Research, VOL :02 , Issue : 04 , Brazil , 2013 , P: 972 – 976
- Ivan Mentiell , Javier Delgado, **Defining and Measuring Corporate Sustainability : Are We There Yet ?** , Organization & Environment, USA, 2014,P: 19
- Kocmanoua, Docekalova , " **Corporate Sustainability Environmental, Social, Economic and Corporate Performance**", ACTA UNV Agriculture et Silviculturae Mendeliana Brunensis, Volume :20 , Number :07, P: 206.

ويعبر المؤشر عن مقياس كمي أو نوعي يستخدم لقياس ظاهرة معينة أو أداء محدد خلال مدة زمنية معينة، ويتم عبر المؤشرات قياس الظاهرة بوضعها الراهن أو عبر سلسلة زمنية محددة وعندئذ فإن المؤشرات تكشف اتجاهات سير تلك الظاهرة إيجاباً أو سلباً لتحديد نقاط القوة أو الضعف لها. فالمؤشرات تستخدم لقياس وتبسيط المعلومات للسماح ب¹ :

- تقييم الظروف والاتجاهات للظاهرة (أين نحن ؟).
- المقارنة بين الحالات أو الأداء.
- تقييم الاتجاهات فيما يخص الغايات والأهداف.
- توفير الإنذار المبكر حول التوجه السلبي للظاهرة.

¹ - محمد علي الانباري، هيام حميد عبد المجيد، اختيار مجموعة مؤشرات الاستدامة الحضرية لمدينة الحلة، مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، العراق، العدد02، المجلد 20، 2016، ص: 03

2- عوائق استدامة منظمات الأعمال:

تواجه عملية الاستدامة عدة عوائق، من بينها¹:

2-1- العوائق من ناحية المورد البشري:

وتتمثل في:

- الآثار السلبية التي يتعرض لها الأفراد العاملين من ناحية ساعات العمل الإضافية التي ترهق الفرد العامل مع تدني أجر الساعة الواحدة.
- انخفاض أجور العمل بسبب توفر الأيدي العاملة بنسبة كبيرة.
- افتقار الإدارة في معظم المنظمات إلى المرونة والثقافة والتمسك باستبدادية القرارات الإدارية.
- إنعدام فرص التدريب الخارجية، واقتصاره على العمل فقط والذي من شأنه أن يقتل الإبداع إضافة إلى عدم تحقيق العدالة بين الأفراد من جهة تفضيل العاملين بعضهم على بعض.
- عدم وجود فواصل عمل كافية والفرص غير العادلة للأفراد لساعات العمل الطويلة.
- الرضا الوظيفي يتمثل في قلة الرضا على العمل والذي يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- العلاقات بين الأفراد من جهة عدم المساواة والتمايز بينهم والذي يعود بآثار سلبية على تأدية أعمالهم.
- الدوران العالي في العمل يعد ذو أثر سلبي على الاستدامة.

2-2- العوائق من ناحية أعمال المنظمات المستدامة:

وتتمثل في:

- أ - **التكاليف:** مخاطر التكاليف المختلفة وصعوبة إدارتها عن طريق عملية التغيير الجديدة نحو الاستدامة قد تؤدي إلى تحمل تكاليف باهظة في أعمال المنظمات خاصة عندما يتم إنتاج كميات كبيرة من النفايات في الأعمال تؤدي إلى زيادة التلوث البيئي، وبالتالي تحتاج منظمات الأعمال إلى استخدام التكنولوجيا وفي نفس الوقت تؤدي إلى ارتفاع التكلفة والتي تؤثر بشكل كبير على المنظمات.
- ب- **تعقيد المفهوم:** يتسم مفهوم الاستدامة بنوع من التعقيد من قبل منظمات الأعمال خاصة ممارسات الأعمال المستدامة، حيث أن عدم الدقة في التعريف يجعل من الصعب وجود معيار لفهم ثابت، ويعود هذا التعقيد إلى عدم الدقة في وضع تعريف موحد لها، مما يجعل من الصعب قياسه.

¹ - يوسف جحيم الطائي وآخرون، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 26، ص: 128

ج- **الدعم والمعلومات:** يعتبر الدعم والمعلومات مهما جدا في منظمات الأعمال المستدامة والتي تستطيع من خلالها التغلب على كافة أوجه الصعوبات التي تتعرض لها هذه المنظمات من خلال الاستدامة والتي تتلقى الدعم من قبل القطاع العام لمواجهة القوانين الحكومية، ونلاحظ أن نتائج البحوث تشير إلى عدم الفهم لدور كل من الأشخاص المسؤولين عن تطوير وإدارة البنى التحتية و التنظيم الذي يؤدي دور أكثر نشاطا في القطاع العام باعتباره المنسق الرئيسي، وهذا يتطلب المشاركة الجماعية من أجل تحقيق الإستراتيجية المستدامة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن قياس الاستدامة في المنظمة يكون بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تمس الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، كما أن الطريق نحو تحقيق الاستدامة في المنظمة يتخلله عدة عوائق مرتبطة بالموارد البشرية والأنشطة وممارسات المنظمة .

المطلب الثالث : التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال

يؤكد الباحثون على أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق الاستدامة في المنظمات، حيث يمكن الأفراد والفرق والمنظمات من مواجهة التحديات التنظيمية، وإتباع نهج ثلاثي الأبعاد ومتوازن للتنفيذ في ظل بيئة تتزايد فيها مجريات الاستدامة بشكل دائم، كما يؤكدون على الحاجة إلى تطوير القدرات والسلوكيات التي تمكن من المساهمة في أنماط الحياة المتوافقة والأنظمة على المستوى الفردي والجماعي، حيث أن الاستدامة معقدة تتأثر بمختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في سياقات مختلفة ممن لديهم معتقدات واحتياجات وقيم مختلفة بالإضافة إلى التغيير المستمر في البيئة بل يجب أن يكون هناك تحول من " فعل الأشياء بشكل أفضل " إلى " القيام بأشياء أفضل "، حيث يوفر التعلم التنظيمي الفرصة والسبيل لتطوير كفاءة الاستدامة والتصدي للتحديات¹ .

وتقوم الاستدامة على خمسة جوانب كل جانب من هذه الجوانب الخمسة يؤدي إلى بناء القدرات والتعلم داخل الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل وتشمل هذه الجوانب ما يلي²:

- **عدم التعيين** مما يعني عدم المعرفة المسبقة بالمسار الأفضل للتحدي أو القضية معينة.
- **القيمة المحملة** التي تشير إلى التأثير المهم والحاسم للقيم على السلوكيات وأنماط الحياة والأنظمة.
- **الجدل** يعني أن هناك نقضا وصعوبة الحصول على إجماع كامل بين جميع أصحاب المصلحة.

¹- Mairta Naudé, **OP Cit** , P: 528

²- Mairta Naudé, **OP Cit** , P: 528

➤ **عدم اليقين** مما يعني أنه من غير الممكن التنبؤ بالتأثير الدقيق الإستراتيجية أو النشاط.

➤ **التعقيد** الذي يشير إلى التفاعلات المعقدة بين مجموعة من المتغيرات التي تعمل ضمن مستويات مختلفة متشابكة.

تحتاج المنظمات إلى إنشاء المعارف والرؤى المتعلقة بالاستدامة إلى مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة التي تسعى للتعلم، وتشمل هذه الخصائص تحدي النماذج الذهنية وتعزيز التغيير الأساسي. والاعتماد على النشاط التعاوني واسع النطاق. وإعادة النظر في الافتراضات الأساسية حول الأعمال والغرض منها، وتنفيذ التفكير على مستوى النظم وتعزيز ثقافة التعلم والتجريب.

استنادا إلى النهج الثلاثي الأبعاد من الواضح أن التعلم التنظيمي يحتاج إلى معالجة الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بجانب إدارة المنظمة في ظل الديناميكية والتغير المستمر.

أولا: المبادئ التوجيهية لتنفيذ التعلم التنظيمي والاستدامة

تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المبادئ المتداخلة والمتربطة، والتي تساعد على اتخاذ القرار بالترتيب الذي تريد تنفيذه به، وتمثل هذه المبادئ في¹:

1- تحديد التعلم التنظيمي: إن القادة في حاجة إلى إلقاء الاهتمام لكيفية تعريف المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وأن هناك أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة وفهمها وتفسيرها في المنظمة، حيث أن هناك مجموعة متنوعة من المفاهيم والتفسيرات المختلفة الذي قد يؤدي إلى ارتباك وسوء فهم فيما يتعلق بالمفهوم، ومن المستحسن كخطوة أولى أن يطور القادة والمديرون في المنظمات وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين داخل سياق ثقافة المنظمة التعليمية تفسيراً عاماً ومنطقاً عليه ومحدداً بوضوح، ومن المهم تنفيذ هذا التفسير والتفاهم بشكل منسق في جميع إستراتيجيات المنظمة وأنشطتها ومستوياتها، ويحتاج القادة والمديرون إلى تطوير ودمج الفهم وتعريف المشتركين للتعلم التنظيمي في سياق الاستدامة بالتشاور مع الممارسين في المنظمة.

2- استخدام نهج ثلاثي إلى جانب التعلم التنظيمي: يتم استخدام النهج ثلاثي الأبعاد نظراً لأن هذا النهج أصبح ميزة تنافسية للعديد من المنظمات لتحقيق الربحية والاستدامة، ومن المهم أن يتم تقييم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وإدارتها بشكل متساو، حيث يوفر هذا النهج فرصة لقياس وتقييم النتائج التنظيمية من حيث الأرباح والمسؤولية الاجتماعية والتأثير على البيئة وكذلك يوفر إطار عملي وإرشادات

¹- Mairta Naudé, **OP Cit** , P: 529 - 533

للمنظمة حول كيفية المضي قدما في أن تكون مسؤولا اجتماعيا وبيئيا وكذلك فعالا اقتصاديا، كما يسمح للمنظمة بقياس وتقييم وإصدار البيانات المتعلقة بأداء المنظمة فيما يتعلق بقانون ومؤشرات الاستدامة.

▪ في محاولة تنفيذ النهج ثلاثي الأبعاد في الاستدامة فإن مبادئ ومفاهيم التعلم التنظيمي مفيدة والتي تضمن الأفكار والمبادئ وأن الأفراد والمنظمات قادرون على دراسة أسباب الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعلم منها، حيث لا يجب أن يحاول الأفراد أو المنظمات حل المشكلة بمفردهم بل يجب بذل جهد مشترك، ويجب أن يساعد التعلم التنظيمي الأفراد و المنظمات على تحسين عملياتهم وإدارة تحديات الاستدامة ومعالجة المنافسة المتزايدة.

3- دمج نظام التعلم في خطة العمل: تحتاج المنظمة إلى معرفة كافية بالسياق الاجتماعي والبيئي الذي تعمل ضمنه، حيث يجب أن تكون هناك إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بالاستدامة والتعلم التنظيمي، وتشكل هذه الإستراتيجية جزء متكامل لخطة العمل الأساسية، التي تكون متشابكة في الهيكل التنظيمي وفي كل جانب من جوانب أنظمة الإدارة وكل مستوى من مستويات المنظمة، ويجب القضاء على المفاضلات بين الأداء والقيمة والاستدامة، كما يجب تحديد مسار محدد لإدارة الاستدامة بشكل واضح، حيث يجب معالجة الأسئلة المتعلقة بمن المناسب ولماذا؟ وماهي النتائج المرجوة؟ وهل هناك أي تضارب بين أولويات الاستدامة الرئيسية؟ وماهي حجرة العثرة الرئيسية؟ وكيف ترى المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة؟ وماهي الطريقة الأكثر فعالية لتطوير نهج تكاملي؟

4- تنفيذ القيادة الفعالة: تحتاج المنظمة إلى قيادة فعالة لبدء وتنفيذ مبادرات وبرامج وإستراتيجيات وأنشطة الاستدامة ضمن سياق تعليمي تنظيمي، ويحتاج القادة في المنظمات إلى فهم اتجاهات العمل الحالية وكيفية تأثيرها على المنظمة والتعلم التنظيمي، وفرص العمل الإستراتيجية والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويحتاج كذلك القادة إلى مهارات مماثلة للقادة الفاعلين الآخرين ومشاركة واسعة مع أصحاب المصلحة والاتصالات وإدارة الأداء، حيث يتمثل دور الإدارة العليا في توفير التوجيه والظروف المواتية لتحقيق وتنفيذ وتعزيز التحسين المستمر، كما يحتاج القادة الفاعلين إلى تنفيذ وإظهار قدراتهم التي تشمل منهج التفكير وإدارة المخاطر وتحقيق التوازن وكذلك يحتاجون لإظهار تحول في التفكير لتحسين الفرص لإيجاد بيئة أفضل، واعتماد وقبول الاستدامة الذي يشمل معالجة حقوق الإنسان وتغير المناخ.

5- تحدي الوضع الراهن: في ظل سياق تعليمي للتعلم التنظيمي يجب التحدي للتحسين والتحول والتفكير نحو الوضع الراهن، وتحليل الإستراتيجيات والأنشطة والممارسات الحالية من خلال الانفتاح واستكشاف أفكار جديدة وطرق تشغيل، بالإضافة إلى فهم دور أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الحكومة والشركاء

الاجتماعيين، وكذلك التفاعل بين كل أصحاب المصلحة، يتوجب على القادة والمديرين احترام التنوع وفهم الاختلافات والتحلي بالمرونة في مختلف المواقف وإيجاد إستراتيجية شاملة لبيئة الأعمال.

6- خلق بيئة للتعلم التنظيمي: يستلزم إنشاء وتطوير ثقافة وبيئة يتم من خلالها تشجيع التعلم التنظيمي وتعزيزه، حيث يحتاج الموظفون إلى تجربة سياق يشعرون فيه بالأمان النفسي للتعلم وتجربة الأفكار المختلفة ليكون التعلم التنظيمي فعالاً وسهلاً.

كما أن هناك حاجة إلى إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم سلوكيات الاستدامة وتشجع التعلم والابتكار والتفكير، لأن هذه الثقافة سوف تخلق سياقاً يتم فيه تمكين الأفراد والمجموعات من التعرف على المعلومات الهامة و تبادل المعرفة والمهارات بشكل فعال.

ثانياً: علاقة التعلم التنظيمي باستدامة منظمات الأعمال

إن تطبيق المعارف والمواقف الشخصية في مواقف العمل يمكن أن يؤدي إلى تطوير المهارات خلال البرامج التدريبية وتحسينها، وذلك من خلال تطبيق الأفراد لأسلوب جديد مراراً وتكراراً، وقد وجد أن الزيادة في الاستثمار المتعلق بالتدريب يقلل من فرصة زوال المنظمة، حيث يجب أن تقاوم المنظمات إغراء خفض معدلات التدريب بخفض التكاليف لأن المنظمات التي لا تستثمر في المواهب تكون أكثر عرضة للفشل، في حين أن المنظمات التي تستثمر في التدريب ستتمو بسرعة أكبر.

➤ وأكد أصحاب العمل أنهم يستفيدون من زيادة الاستثمار في المهارات من خلال الزيادات في إنتاجية القوى العاملة وقدرة المنظمة على الابتكار وإدارة التحدي المتمثل في العولمة والتغير التكنولوجي.

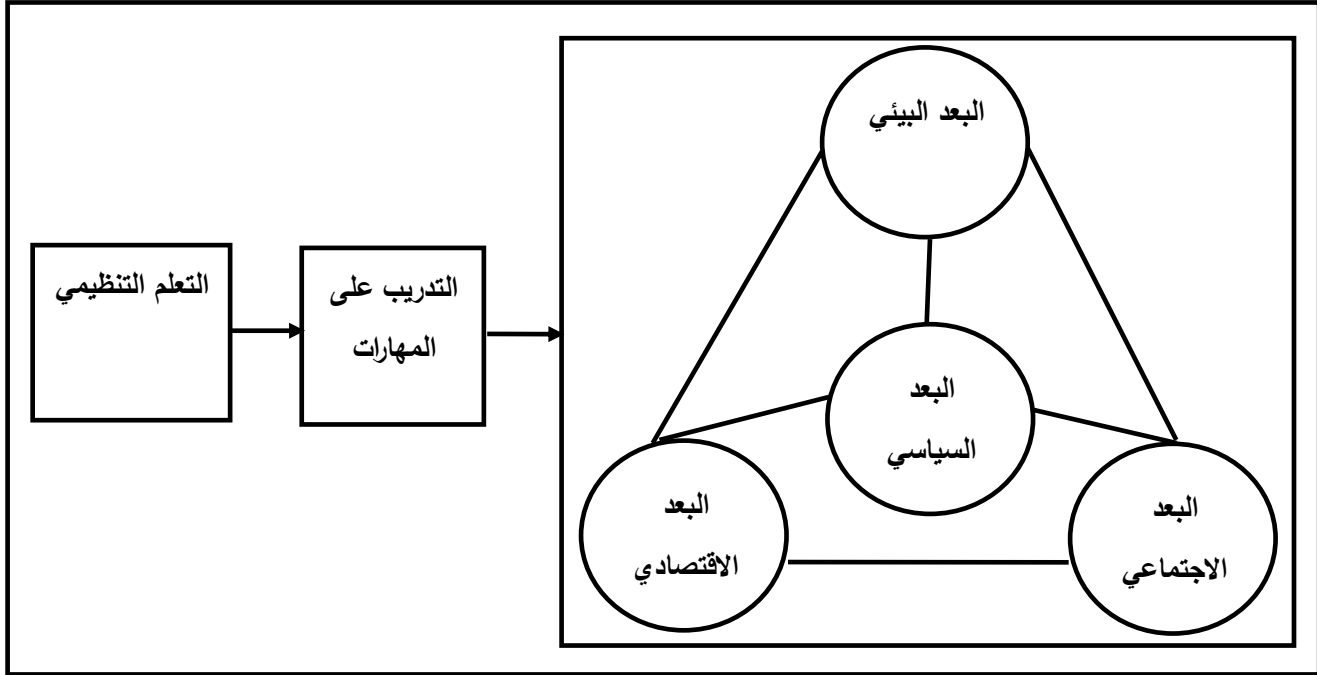
➤ يتمثل المصدر الرئيسي لدخل المنظمة في خبرة موظفيها ومهاراتهم، حيث أن التدريب شرط أساسي للموظفين الجدد لفهم الوظيفة ومتطلباتها ومسؤولياتها، كما يزيد التدريب أيضاً من فهم الثقافة التنظيمية.

➤ يتطلب تطبيق الاستدامة في المنظمة التعلم التنظيمي، حيث أنه العنصر الأساسي في الجهود المبذولة لتنفيذ سياسات الاستدامة بفعالية في المنظمة، وتختلف المصطلحات المستخدمة لوصف أعمال الاستدامة حسب الصناعة والأولوية، حيث يجب تصميم أنشطة الاستدامة مع مراعاة الأضرار التي قد تلحق بالبيئة وصحة وسلامة المستهلك والعمال من البداية.

➤ ومع محدودية الميزانية والموارد توفر برامج التعلم القائمة على التكنولوجيا للمنظمات طريقة فعالة لتقديم تدريب مستمر على المهارات، ومع ذلك فإن برامج ما قبل التدريب وبرامج ما بعد التدريب هي أدوات أساسية لتحقيق نجاح مطول ومؤثر، فإذا كان الموظفون ذو كفاءة واحترافية في الميدان تكون

المنظمة مستدامة، فيجب على المنظمات أن لا تركز على البقاء كهدف أساسي بل يجب أن تحافظ على الحالة الراهنة والميل نحو النمو والاستمرار¹.

الشكل رقم (04): التعلم التنظيمي والاستدامة



المصدر: Ezinma Kate Nnabuike and Others, Employee Training and Organizational Sustainability :A Study of Baylsey State Broadcasting Corporation, Journal Business and Management, Issue :08 , Volume:17 , Faculty of Management Sciences Nnamdi Azikiwe University, AWKA, 2015, P: 88

من خلال الشكل رقم(04) يمكن القول بأن تحقيق الاستدامة في المنظمة يجب أن يتوفر الأفراد في المنظمة على الكفاءة والمهارة اللازمة من أجل تحقيق أداء عالٍ ومتميز يمس مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهذا يتحقق من خلال التعلم التنظيمي الذي يعمل على تزويد وإكساب الأفراد المعارف والخبرات اللازمة التي تجعلهم أكثر فعالية.

من خلال ما ورد في هذا البحث فإن استدامة منظمات الأعمال تعتبر من المواضيع الحديثة التي تعمل من خلالها المنظمات على دمج إدارتها بالجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق

¹- Ezinma Kate Nnabuike and Others, " Employee Training and Organizational Sustainability :A Study of Baylsey State Broadcasting Corporation", Journal Business and Management, Issue :08 , Volume:17 , Faculty of Management Sciences Nnamdi Azikiwe University, AWKA, 2015, P: 88 – 89

أداء مستدام، ولا تتحقق الاستدامة إلا بتوفر مجموعة من الشروط التي تمس التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وإمكانياتها وظروفها، حيث يتم تحقيق هذه الأخيرة وفق خطوات محددة نسبيا بداية من تحديد هدف ورسالة المنظمة إلى غاية تقييم الأداء المحقق وتحديد الانحرافات، وهذا يؤدي إلى تحقيق المنظمة للربحية على المدى الطويل والتميز في الأداء البيئي والاجتماعي، كما تعتبر الاستدامة مدخل لتحسين وتعزيز التنافسية وذلك بالاعتماد على أبعاد متعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وللوصول للاستدامة يجب توفر عدة متطلبات والقيام بمجموعة من الممارسات، حيث أن الطريق نحو تحقيق الاستدامة تتخلله عدة عوائق تحول دون ذلك.

خلاصة الفصل

ارتبط التعلم التنظيمي لوقت طويل بالإنتاج والإنتاجية، إلا أن مفهوم التعلم قد تعدى ذلك إلى السلوكيات الإدارية في المنظمة مما أكسبه الصورة التنظيمية، حيث أحدثت التغيرات التي أفرزتها البيئة الداخلية والخارجية قناعة شاملة بأهمية ضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، ويات لزاما على مختلف المنظمات دخول مجال التعلم التنظيمي لضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أصبحت المنظمات تبحث عن وسائل تمكنها من تحقيق الاستدامة، وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر المواضيع الحيوية التي يتم تداولها في المجتمع، وبشكل خاص على مستوى المنظمات، حيث تقوم استدامة منظمات الأعمال على الاستمرارية و تنظيم إستخدام الموارد وكذا تحقيق التوازن البيئي، وذلك من خلال تحديد رؤية شاملة للأعمال، وأهداف محددة جيدا هذا إلى جانب تحقيق مسؤولية اجتماعية وبيئية، ويتم تحقيق هذا من خلال التعلم التنظيمي الذي يؤدي إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة عبر تطبيق مجموعة من البرامج التدريبية وهو ما يضمن استمرار المنظمة، وبالتالي فالتعلم التنظيمي يمثل أحد المداخل المهمة التي تسعى إلى استدامة المنظمة، من خلال جعل الموارد البشرية داخل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ومواكبة لمختلف التطورات البيئية، هذا ما يحسن من أداء المنظمة ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات ويزيد من فرص بقاءها واستدامتها، وهذا ما سيتم دراسته من خلال الجانب التطبيقي حيث سيتم التعرف ميدانيا على مدى تأثير التعلم التنظيمي على استدامة المنظمة محل الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصل السابق، يتم إسقاط المبادئ والأسس التي تم التعرف عليها على شركة مناجم الفوسفات- تبسة -، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المنظمة لمبادئ التعلم التنظيمي ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع، ولتحقيق ذلك سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط الرئيسية التالية :

- ❖ المبحث الأول: واقع التعلم التنظيمي والاستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: واقع التعلم التنظيمي والاستدامة في شركة مناجم الفوسفات- تيسة-

يعد التعلم التنظيمي من أهم الوسائل التي تستخدمها شركة مناجم الفوسفات من أجل رفع كفاءة العاملين، وذلك من خلال تصميم برامج تكوينية وتنفيذها وتقييم مدى تأثيرها على الإنتاجية في الشركة، وسيتم التعريف بهذه الشركة من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول : تقديم شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.**
- ❖ **المطلب الثاني : التعلم التنظيمي على مستوى شركة مناجم الفوسفات - تيسة-.**
- ❖ **المطلب الثالث: الاستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات-تيسة-.**

المطلب الأول : تقديم شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

سيتم التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS من خلال التطرق إلى نشأتها وأهميتها وطبيعة نشاطها، كما سيتم التطرق إلى مختلف مصالحها من خلال ما يلي:

أولاً: ماهية شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

1-نشأة شركة مناجم الفوسفات: اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908 م بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق S.D.O وذلك سنة 1934م حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية وقد بدأت سنة 1936م الأشغال الاستغلالية للشركة، وتم تأميمها سنة 1966م حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى شركة SOMIPHOS مؤسسة الأبحاث والاستغلاليات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة لكنه حول في 03 جوان 1983م إلى ولاية تيسة وهو التاريخ نفسه الذي سميت به هذه المؤسسة FERPHOS مؤسسة الحديد والفوسفات أما حالياً ومنذ سنة 2004م قسمت إلى مؤسستين SOMIFFIER ومقر إدارتها بالونزة و SOMIPHOS شركة مناجم الفوسفات ومقر إدارتها بمدينة تيسة¹.

¹ - معلومات متحصل عليها من قسم المعلومات للشركة

2- تعريف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: شركة مناجم الفوسفات وهي مؤسسة ذات طابع عمومي واقتصادي، نتجت هذه الشركة أثر عملية إعادة هيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983م وتحولت بذلك إلى شركة عمومية اقتصادية حيث تهتم بإنتاج وتحويل وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبزولان ومشتقاته وبعض المنتجات الفرعية.

ثانيا : أهمية ودور شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

1- أهمية شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS :

تحتل شركة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي¹:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها.
- جلب العملة الصعبة من خلال عملية التصدير.
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق المحلية والوطنية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- نتاج أكثر من 1200000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800000 طن في المستقبل.

2- دور شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS :

تلعب الشركة دورا هاما جدا، حيث يتمثل هذا الدور في²:

- استخراج الفوسفات الخام من جبل العنق.
- تحويل الفوسفات بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية.
- تنشيط الجانب الإجتماعي عن طريق عمالها بحيث يعكس دورها الفعال.
- تعتبر واجهة اقتصادية للدول الخارجية عن طريق التصدير.
- تفعيل الأدوات التكوينية لموظفيها داخل وخارج المؤسسة والترقيات الميدانية.
- إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست الشركة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد.

¹ - تم اعداده بناء على معلومات مأخوذ من دائرة الموارد البشرية بالشركة.

² - معلومات متحصل عليها من قسم التكوين للشركة.

ثالثاً: أهداف وأنشطة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

1- أهداف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS :

1-1- أهداف اقتصادية:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعملية التصدير.
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي.
- كسب عملاء جدد.

1-2- أهداف اجتماعية:

- رفع المستوى الاجتماعي العاملين .
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته.
- تحسين معيشة العمال.
- توفير مناصب الشغل والقضاء على البطالة.

1-3- أهداف ثقافية:

- الحفاظ على المحيط وزرع ثقافة المؤسسة.
- ترقية أخلاقيات تسيير العمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

2- طبيعة نشاط شركة مناجم الفوسفات:

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدماتية والتطويرية وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتوطيد علاقتها ببيئتها وتتمثل هذه الأنشطة في¹:

1-2- الأنشطة الإنتاجية:

- إنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع.
- إنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة عالمياً وهي الصناعة الغذائية والزراعية والحيوانية والصناعة الثقيلة.

¹ - معلومات متحصل عليها من دائرة الموارد البشرية.

2-2- الأنشطة التجارية:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات.

2-3- الأنشطة الخدمية:

- خدمات النقل (نقل الموارد المنجمية).
- دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة.

2-4- الأنشطة التطويرية:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي.
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج 4 ملايين طن سنويا.
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية.

رابعا: إحصائيات شركة مناجم الفوسفات وهيكلها التنظيمي.

1- إحصائيات عمال شركة مناجم الفوسفات

تضم شركة SOMIPHOS عددا كبيرا من الموظفين باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي (1386) عامل تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد في حالة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتقاني في العمل والمهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في الشركة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالآتي¹:

1-1- الإطارات السامية: يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية كبيرة، وبالمؤسسة (49) إطار سامي ومنهم :

- مدير المؤسسة .
- المدير التقني .
- رؤساء الأقسام .
- بعض رؤساء المصالح .

¹- معلومات متحصل عليها من دائرة الموارد البشرية.

1-2- الإطارات: تضم المؤسسة حوالي (97) إطار موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة.

1-3- عمال التحكم: يبلغ عددهم حوالي (589) عاملا تقريبا، مثل رؤساء الأقسام ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13.

1-4- عمال التنفيذ: هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم و يبلغ عددهم حوالي (692) عامل.

2- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - :

الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (انظر الملحق رقم 01)

بنقرع (SOMIPHOS) عن (FERPHOS) اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم وتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:¹

1-2- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة SOMIPHOS، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة. ومن أبرز مهامه ما يلي:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
- ترأس اجتماع المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للشركة).
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة بالخارج.

¹- تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف شركة مناجم الفوسفات.

2-2- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

2-3- المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (لمركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

2-4- مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى إشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل الشركة والسهر على إنجاحه، وإعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

2-5- مساعد التدقيق والاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المنظمة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد، وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

2-6- مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه ما يلي:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية.
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة وتوجيهها إلى المدير العام.
- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

2-7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المنظمة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة، وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

2-8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم إستراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة .
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم .
- إعداد القانون الداخلي للشركة .
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

- تمثيل الشركة لدى الهيئات الخارجية.

2-9 - مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.

- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.

- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته.

- استقبال الوفود والزبائن الدوليين.

- التنسيق بين أطراف الإنتاج.

- إعداد التقارير الدورية وتبليغها .

2-10 - مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة.

- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية.

- إعداد الميزانية السنوية.

- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك.

- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

2-11 - مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للشركة

ككل، باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل، حيث يتربع على ثروة فوسفاتية

يقدر احتياطها 2 مليار طن، إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث أنواع من

الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يتضح مما تقدم أن الشركة لها هيكل تنظيمي منظم يقسم المهام والمسؤوليات كما يساعد على إنجاز

مختلف النشاطات.

3-وضعية شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تواجه شركة مناجم الفوسفات بعض العراقيل التي تعطل نشاطها أحيانا وهذا ليس بالضروري التأثير

على مكانتها محليا وعالميا، فكما لها عيوب لديها امتيازات تجعلها الهيكل الاقتصادي الناجح محليا

وعالميا، وهي كما يلي:

3-1 - المشاكل التي تواجهها:

✓ مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقا لعملية بيع الفوسفات.

✓ استيراد وسائل الإنتاج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج.

✓ نقص عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.

3-2- الامتيازات الخاصة بها:

✓ تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين كالتسبيقات على الأجور.

✓ القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات.

✓ توفير الأمن والوقاية للعمال.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تشأ عملية التعلم نتيجة التغير المستمر داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال القيام بعمليات تكوين، حيث تعمل شركة مناجم الفوسفات على تأطير عمليات تكوين لمواردها البشرية بما يتماشى والتطورات الحاصلة، خاصة وأنها تنشط في قطاع إستراتيجي حيث يستخدم الفوسفات المستخرج في العديد من الصناعات أهمها الصناعات التعدينية والطبية والغذائية وغيرها من الصناعات، كما تملك حصة سوقية جد معتبرة ولديها زبائن داخل وخارج الوطن، بناء على ذلك يمكن عرض مخطط التكوين لسنة 2019 كما يلي¹:

أولاً: الأهداف المحددة من مخطط التكوين

وتتمثل في ما يلي:

✓ تلبية متطلبات العمل والإنتاج.

✓ تعزيز القدرات الذهنية والفكرية لليد العاملة باختلاف مستوياتها.

✓ تنمية مهارات اليد العاملة والمساهمة في تأهيلها.

✓ مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً : شروط نجاح مخطط التكوين

تتطلب عملية التكوين في شركة مناجم الفوسفات جملة من الشروط لنجاحها من بينها:

✓ متابعة عملية التكوين من طرف المدير العام للشركة.

✓ التحديد الدقيق لوسائل التكوين وإجراءاته.

✓ تزامن التكوين النظري والتطبيق معاً.

¹ - معلومات متحصل عليها من قسم التكوين للشركة.

✓ تقييم فعالية إجراءات التكوين من قبل الإدارة و المسؤولين على عملية التكوين.

ثالثا: الأحكام القانونية واللوائح المنظمة لعملية التكوين

تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 149/1998 المؤرخ في 13 ماي 1998 لتطبيق إجراءات الإعفاء من الضرائب، يجب على صاحب العمل أن يخصص على الأقل مبلغاً لا تقل نسبته عن (1%) من الأجر السنوي للتكوين والتدريب المهني المستمر، ومبلغ آخر لا تقل كذلك نسبته عن (1%) من الأجر السنوي لمتابعة التعليم وتحسين المستوى.

تبلغ قيمة الجهد في التكوين المهني المستمر وفقاً لعدد الساعات التي تنفق على التكوين حسب الفئة المهنية مقسمة على النحو التالي:

- ✓ 40% من العدد النظري لساعات التكوين ينبغي أن يخصص لتكوين الكوادر.
- ✓ 40% من العدد النظري لساعات التكوين ينبغي أن يخصص للمشرفين.
- ✓ 20% من العدد النظري لساعات التكوين يجب إن يكرس لأعوان التنفيذ و التحكم.

رابعا: مخطط التكوين لسنة 2019

بناء على المعلومات الواردة في مخطط التكوين لسنة 2019 ، تم التوصل إلى:

- 1- خلال سنة 2019 نفذ (29) تكوين وندوتان ويومين دراسيين.
- 2- بلغ معدل الإنجاز السنوي مقارنة بميزانية التدريب لعام 2019 نسبة 104%.
- 3- توزع معدل الانجاز حسب الأعمال كما يلي:
 - ✓ الإنتاج: 12%
 - ✓ الصيانة: 26%
 - ✓ المحاسبة والمالية: 10%
 - ✓ الموارد البشرية: 4%
 - ✓ اللوازم: 8%
 - ✓ الصحة والسلامة: 15%
 - ✓ أعمال أخرى: 28%
- 4- بلغ عدد المتدربين 165 متدرب من بينهم 18 فتاة موزعين كما يلي:
 - ✓ أعوان التحكم و التنفيذ بنسبة: 48%.
 - ✓ الإطارات بنسبة: 41%.

✓ الإطار السامون بنسبة: 11%.

5- تضمنت هذه الدورات التكوينية عدد من البرامج¹ التي مست مختلف مستويات العمال ومختلف الوظائف نذكر منها ما يلي:

✓ تكوين حول عقود التأمين على حوادث العمل.

✓ تكوين حول الأسواق العمومية .

✓ تكوين حول الاتصالات والتحكم في اللغة.

✓ تكوين حول تقنيات تسيير الموارد البشرية .

✓ تكوين حول إستراتيجية التجارة والتسويق .

6- تراوحت مدة التكوين ما بين يوم واحد و(25) يوم حسب نوع التكوين والمستوى الوظيفي للمتدربين .

7- بلغت تكلفة التكوين لسنة 2019 حوالي: 107.908.187 دج .

المطلب الثالث: الاستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

نظرا للتطور الذي شهدته منظمات الأعمال في ظل التغيرات المتسارعة، أصبح من الضروري البحث عن سبل وطرق البقاء والاستمرارية، حيث تسعى شركة مناجم الفوسفات إلى استدامة أعمالها وتطبيق إستراتيجيات تحقق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي أفضل وتضمن بقاءها، وبناء على ذلك يمكن عرض الجوانب الثلاثة التي تعبر عن أداء المنظمة وتتمثل في:

أولاً: الجانب الاقتصادي

1- الأرباح المحققة على مستوى شركة مناجم الفوسفات:

من خلال الجدول رقم(03) يتضح أن الأرباح المحققة على مستوى شركة مناجم الفوسفات غير مستقرة لكنها تعتبر مقبولة، ويرجع عدم الاستقرار إلى التغير في سعر بيع الفوسفات على مستوى السوق العالمية أو التغير في أسعار العملات، حيث تؤكد هذه المبالغ على سعي الشركة إلى زيادة الأرباح.

¹ - للإطلاع على بقية البرامج يمكن الرجوع إلي مخطط التكوين لسنة 2019 (الملحق رقم 02)

الجدول رقم(03): الأرباح المحققة على مستوى شركة مناجم الفوسفات

السنة	الأرباح المحققة (د ج)
2015	1.000.000.000
2016	2.600.000.000
2017	1.700.000.000
2018	2.400.000.000
2019	1.700.000.000

المصدر : معلومات متحصل عليها من قسم المحاسبة و مالية.

2- استهلاك الطاقة على مستوى شركة مناجم الفوسفات:

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن الشركة تستخدم الطاقة بشكل متزايد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وهذا ما يؤكد تزايد في الإنتاج، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الأرباح المحققة على مستوى الشركة.

الجدول رقم (04): تكاليف استهلاك الطاقة (دج)

السنة	2017	2018	2019
كهرباء	86.000.000	78.000.000	80.770.466
غاز	37.000.000	45.000.000	50.000.000
مياه	18.000.000	30.000.000	20.700.000
مجموع تكاليف استهلاك الطاقة	144.000.000	153.000.000	151.470.466

المصدر: معلومات متحصل عليها من قسم المحاسبة ومالية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن شركة مناجم الفوسفات لها أداء اقتصادي مقبول نظرا للأرباح المحققة والطاقة المستخدمة التي تدل على تزايد في الإنتاج.

ثانيا: الجانب البيئي

1- التعامل مع الفضلات الملوثة للبيئة من طرف الشركة¹:

❖ الفضلات الصلبة:

تسعى شركة مناجم الفوسفات للتخلص من الفضلات الصلبة الملوثة للبيئة من خلال إبرام عقود مع شركات أخرى لبيعها بأسعار منخفضة من أجل إعادة استعمالها.

❖ الفضلات السائلة:

وهي مكونة من الزيوت المحروقة التي تعمل الشركة على تجديدها كل سداسي والناجمة عن الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، هذا بالإضافة إلى الأحماض المفرزة المؤثرة على التربة، ومن أجل التخلص من تلك الزيوت المستعملة فإن شركة مناجم الفوسفات متعاقدة مع مؤسسة نفضال. بالإضافة إلى الماء المستعمل في غسل الفوسفات المستخرج، حيث يتم في المرة الأولى إعادة تدويره واستعماله مرة أخرى، وبعد ذلك يتم التخلص منه من خلال استخدامه في ري الطرقات من أجل تعبيدها.

2- التكاليف المتعلقة بالجانب البيئي² :

- تقوم شركة مناجم الفوسفات كل سنة بدفع مجموعة من الرسوم المتعلقة بحماية البيئة والتي تتمثل في:
- الرسم على التلوث الذي تدفعه الشركة سنويا ويتراوح بين 600.000 دج و 700.000 دج سنويا.
 - رسم التشجيع على عدم تخزين النفايات الخاصة أو الخطرة والتي تتراوح تكلفته بين 600.000 دج و 1.000.000 دج سنويا، ويتم فرضه حسب كمية المخزونات.
 - تكاليف المصفاة التي في حدود 180.000.000 دج، وهي ليست مصفاة واحدة بل مجموعة كل حسب مركز الإنتاج و التحويل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن شركة مناجم الفوسفات تبذل مجهودات من أجل تحسين أدائها البيئي، من خلال محاولة التخلص من الفضلات بمسؤولية وأمان وتحمل تكاليف متعلقة بالبيئة.

¹ - معلومات متحصل عليها من قسم المعلومات للشركة.

² - معلومات متحصل عليها من قسم المحاسبة ومالية.

ثالثاً: الجانب الإجتماعي

1- معدل دوران العمال:

من خلال الجدول رقم(05) يتضح أن معدل دوران العمال لم يتجاوز نسبة 6% خلال السنوات الخمس الأخيرة، هذا ما يدل على أن إمكانية التخلي عن الوظيفة من طرف العمال لم يتجاوز 06 عمال، وذلك سواء من خلال التقاعد أو الاستقالة أو غيرها من أسباب، وهذا ما يفسر أن الشركة تقوم بجهود من أجل الحفاظ على اليد العاملة و الاستفادة منها.

الجدول رقم (05): معدل دوران العمال

السنة	عدد العمال	عدد العمال الداخليين	عدد العمال الخارجيين	معدل دوران العمال
2015	1432	50	43	2%
2016	1369	55	81	1.84%
2017	1332	30	67	5.03%
2018	1361	52	25	5.92%
2019	1399	62	28	3%

المصدر : معلومات متحصل عليها من دائرة الموارد البشرية.

2- تكاليف الأعمال الإجتماعية لشركة مناجم الفوسفات:

تخصص شركة مناجم الفوسفات ميزانية خاصة بالأعمال الإجتماعية التي تقوم بها على مدار السنة، ومن خلال توزيع ميزانية الأعمال للشركة (أنظر الملحق رقم (03)) فان التكاليف المخصصة لهذه الأنشطة قدرت بحوالي 40.000.000 دج موزعة على الأنشطة التالية:

- القروض الإجتماعية.

- إحتفالات 06 ماي الخاصة بعمال المنجم.

- الأمان والصحة والتدخل الطبي .

- الأنشطة الرياضية .

حيث تحاول شركة مناجم الفوسفات أن تمس مختلف الجوانب الإجتماعية لعمالها.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء الاجتماعي لشركة مناجم الفوسفات يبرز من خلال تكاليف الأعمال الاجتماعية التي تمس العمال والمجتمع، كما تحاول بذل مجهودات من أجل الحفاظ على مواردها البشرية.

إن المؤشرات سالفه الذكر التي تخص شركة مناجم الفوسفات والتي تتعلق بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي تدل على أن الشركة تسعى جاهدة لكي تبقى في استدامة بالرغم من أن نشاطها (استخراج الفوسفات) لا يقوم إلا بتوفير مادة الفوسفات، أي أنه بنفاذها يتوقف نشاط الشركة، ورغم ذلك فإن الشركة تقوم بالعديد من الأنشطة تشمل كل من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث تسعى إلى زيادة الأرباح من خلال الزيادة في الإنتاج كما تعمل على التخلص من مختلف النفايات بمسؤولية وتحمل التكاليف المرتبطة بالبيئة، بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب الاجتماعي من خلال تخصيص ميزانية لذلك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

خدمة لأهداف الدراسة وتعزيزا لنتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار دور التعلم التنظيمي في استدامة شركة مناجم الفوسفات - تبسة- عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

❖ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة.**

❖ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

أولاً : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بشركة SOMIPHOS، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة، بالإضافة إلى ظروف جائحة كورونا الذي صعب تواجد كل العاملين بالمؤسسات الوطنية وتبني الدولة لنهج الحجر الصحي مما حتم الاكتفاء بالموجود من العمال بالمنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	40	الموزعة
17.5	07	التي لم يتم استرجاعها
7.5	03	المستبعدة
75	30	الصالحة للتحليل

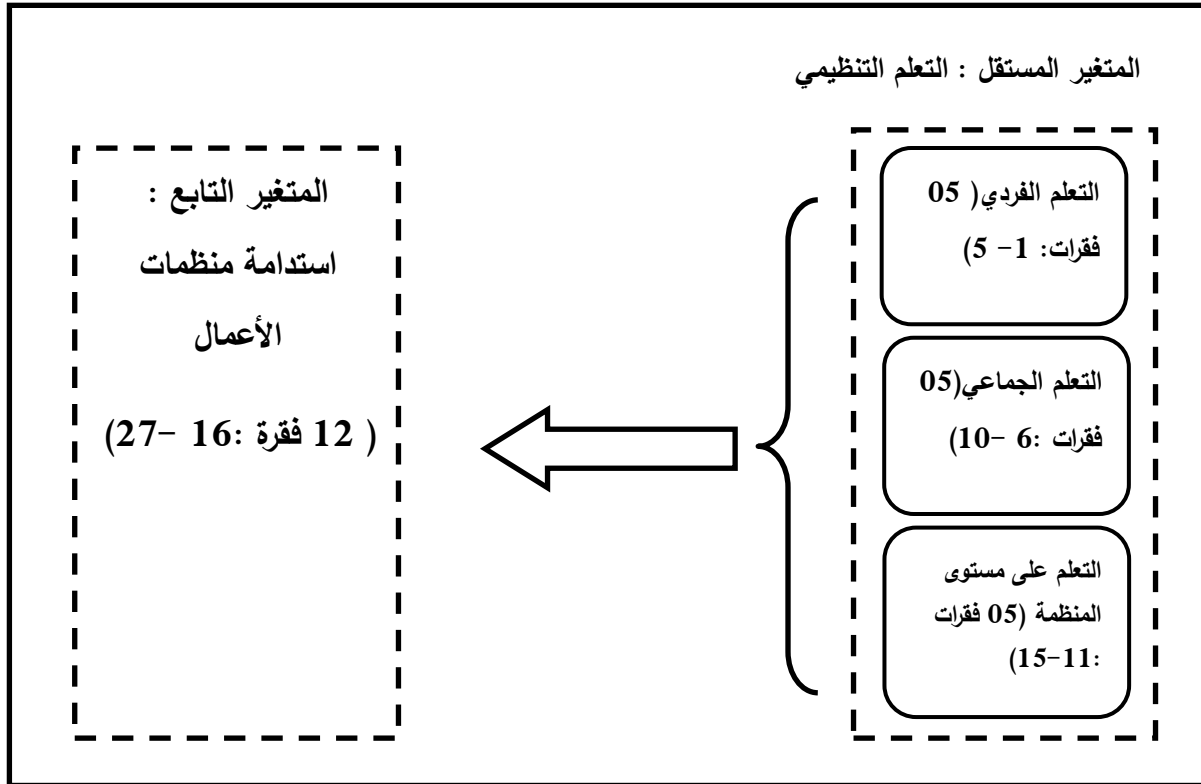
المصدر : من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (40) استبيان بما يوافق (3%) من حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (33) استمارة، وبعد فرزها تبين أن ثلاثة (03) منها غير صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد (30) استبيان فقط أي بنسبة (75 %)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية البحث المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان¹ لغرض جمع البيانات، وقد اشتمل على جزأين أساسيين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

1 - صدق أداة الدراسة: يقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين² بغية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

¹ - الملحق رقم (04) يوضح أداة الدراسة.

² - الملحق رقم (05) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للأداة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس ويهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	1 - 1,79]	12,59 - 1,80]	13,39 - 2,60]	14,19 - 3,40]	15 - 4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على آراء المختصين.

2 - ثبات أداة الدراسة : يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات ومحاو الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

الفقرة	اسم المتغير	معامل الثبات(ألفا كرونباخ) (%)
15 - 01	المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)	96
27 -16	المتغير التابع(استدامة منظمات الأعمال)	93.3
27 - 01	معامل الثبات الكلي للاستبيان	94.7

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (94.7%)، وهذا مؤشر جيد جداً لثبات أداة القياس ومناسبة لأغراض التحليل.

3 - المعالجة الإحصائية: تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (statistical package for the social) sciences وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها آنفاً في المقدمة العامة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الاستبيان.

أولاً: تحليل البيانات العامة للدراسة

يتميز موظفو شركة مناجم الفوسفات- بتبسة- بمجموعة من الخصائص من حيث السن، والمستوى التعليمي، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للدراسة.

البيانات	التوزيع	التكرار	النسبة(%)
السن	اقل من 30 سنة	02	6.66
	من 30 إلى اقل من 40	12	40
	من 40 إلى اقل من 50	09	30
	50 سنة فأكثر	07	23.33
المستوى التعليمي	ثانوي	12	40
	جامعة	07	23.33
	دراسات عليا	06	20
	شهادات أخرى	05	16.66
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	04	13.33
	من 5 إلى 9 سنوات	07	23.33
	من 10 إلى 14 سنة	07	23.33
	أكثر من 15 سنة	12	40
الوظيفة	إطار سام	03	10
	إطار	11	36.66
	عون تحكم	09	30
	عون تنفيذ	07	23.33

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق و الملحق رقم (06) الممثل لهذه البيانات ما يلي:

1- بالنسبة لمتغير السن: أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 و 40) عاما بنسبة (40%)، تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 عاما بنسبة (30%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 عاما إلي (23,33%)، أما فئة الأفراد التي لم تتجاوز أعمارهم 30 سنة فنسبتهم (6,66%)، وهذا يدل على أن هناك تنوعا في المجال العمري للمبحوثين مع التركيز على عامل الخبرة.

2- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: أن نسبة (40%) من أفراد العينة مستواهم ثانوي، يليهم أصحاب المستوى الجامعي بنسبة (25,33%)، تليها نسبة (20%) بالنسبة للأفراد ذات الدراسات العليا، أما أقل نسبة (16,66%) تمثل أصحاب الشهادات الأخرى، وهذا يدل على اعتماد الشركة على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.

3- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: أن النسبة المرتفعة تشكل أفراد الفئة الذين يتمتعون بخبرة تفوق 15 سنة حيث بلغت (40%)، فيما تقاربت سنوات الخبرة الأخرى المعتمدة في أداة الدراسة من السنة، و يتعلق الأمر بالفترات أقل من 5 سنوات، من (5 الي 9) سنوات ومن (10 الي 14) سنة، حيث بلغت (13,33%) و (23,33%) و (23,33%) على التوالي و بالتالي فأغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عالية مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها، كما تساهم في تحسين الأداء.

4- بالنسبة لمتغير الوظيفة: أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار حيث بلغت (36.66%)، يليها منصب عون تحكم بنسبة (30%)، فيما شغلت المناصب الأخرى المتمثلة في: إطار سام وعون تنفيذ نسبة (10%) ، (23.33%) على التوالي، حيث تشمل هذه الوظائف كافة المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي الخاصة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب ومما يتمتعون بالنضج، كما أن الأفراد على مستوى المؤسسة قيد الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية مقبولة، كما يتمتعون بخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء.

ثانياً: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

1- تحليل المحور الأول: يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بمستوياته وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بمستوياته.

1-1- عرض نتائج تحليل مستوى التعلم الفردي :

يوضح الجدول رقم(11) إجابات المبحوثين على فقرات مستوى (التعلم الفردي)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مستوى التعلم الفردي¹

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تعمل المؤسسة على تقديم برامج خاصة بتطوير الأفراد.	3.833	1,085	موافق	1
02	يجدد الأفراد المعلومات التي يكتسبونها باستمرار في المؤسسة.	3.433	0.858	موافق	4
03	يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلم والاستفادة.	3.800	1,095	موافق	2
04	تخصص المؤسسة ميزانية محددة للتعلم عن بعد لموظفيها	3.366	1,129	محايد	5
05	يتم تحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم قصد التطور.	3.466	1.166	موافق	3
إجمالي درجة المحور					/
		3,633	1.166	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

¹ - انظر الملحق رقم(06)

من خلال الجدول يتضح أن مستوى (التعلم الفردي) حقق متوسط حسابي بلغ (3.633) وانحراف معياري (1.066)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط ينتمي الى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعليه فان درجة الموافقة في هذا المستوى كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن التعلم الفردي موجود ويتم الاعتماد عليه في شركة مناجم الفوسفات- تبسة- ، حيث تم قياس هذا المستوى من خلال (05) عبارات تميزت اغلبها بدرجة الموافقة عليها، وجاءت ترتيب العبارات كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.633)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك تعلم فردي بشركة مناجم الفوسفات- تبسة-.

1-2- عرض نتائج تحليل مستوى التعلم الجماعي:

الجدول التالي يمثل إجابات المبحوثين على فقرات مستوى (التعلم الجماعي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مستوى التعلم الجماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة المتعلقة بأنشطتها المختلفة	3,633	0.989	موافق	3
07	يركز أعضاء الفريق في المؤسسة على مهمتهم كمجموعة	3.533	1.074	موافق	4
08	تؤخذ قرارات الفريق بعين الاعتبار من طرف الإدارة عند مشاركتهم في مهمة معينة	3.666	0.997	موافق	2
09	يؤكد فريق العمل على مشاركة المعلومات مع الآخرين. لموظفيها	3.500	0.900	موافق	5

10	يركز الفريق على العمل بشكل جيد وفعال .	3.733	0.907	موافق	1
إجمالي درجة المحور		3.613	0.974	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن مستوى (التعلم الجماعي) حقق متوسط حسابي بلغ (3.613)، وانحراف معياري (0.974)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى كانت عبارة (موافق) ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن هناك تعلم جماعي كمستوى من مستويات التعلم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث تم قياس هذا المستوى من خلال (05) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، فالعبارة رقم(10) كان الاتجاه حولها بدرجة موافق وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.7333) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذه العبارة التي حازت المرتبة الأولى ضمن عبارات مستوى (التعلم الجماعي)، وهو ما يدل على أن المنظمة تقوم بعملية التعلم التنظيمي بالاعتماد على التعلم الجماعي، وجاءت باقي العبارات بدرجة موافقة مرتفعة، وكان ترتيبها كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

مما سبق يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ(3.613)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك تعلم جماعي بشركة مناجم الفوسفات- تبسة-.

1-3- عرض نتائج تحليل مستوى التعلم على مستوى المنظمة:

الجدول التالي يمثل إجابات الباحثين على فقرات مستوى (التعلم على مستوى المنظمة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مستوى التعلم على مستوى المنظمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	تستفيد المؤسسة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.	3.400	1.132	موافق	5

2	موافق	1.033	3.633	تقوم إدارة المؤسسة بالاحتفاظ بنماذج حل المشكلات السابقة واستخدامها مستقبلاً.	12
3	موافق	0.973	3.533	تسعى المؤسسة للاعتماد على أساليب جديدة في العمل تواكب المستجدات.	13
1	موافق	1.080	3.733	تسرع المؤسسة عملية الحصول على المعلومات المطلوبة لكل العاملين بها.	14
4	موافق	1.275	3.400	يتم قياس النتائج الخاصة بالوقت والموارد المنفقة على برامج التدريب لأغراض التطور.	15
/	موافق	1.098	3.539	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى (التعلم على مستوى المنظمة) حقق متوسط حسابي بلغ (3.539)، وانحراف معياري (1.098)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى بأن التعلم التنظيمي من مستويات التعلم التي تقوم بها شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، حيث تم قياس هذا المستوى من خلال (05) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليه، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

على العموم يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.538)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك تعلم على المستوى التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

والجدول رقم (14) يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في التعلم التنظيمي الذي أظهر أن اهتمام شركة مناجم الفوسفات -تيسة- ينصب بالدرجة الأولى على التعلم الجماعي ويليه في ذلك التعلم الفردي، فيما احتل التعلم على مستوى المنظمة المرتبة الأخيرة، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بالتعلم على مستوى المنظمة.

الجدول رقم(14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للتعلم التنظيمي

الترتيب	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	عدد المحاور
2	0.297	1.066	3.579	التعلم الفردي	01
1	0.269	0.974	3.613	التعلم الجماعي	02
3	0.310	1.098	3.539	التعلم على مستوى المنظمة	03
/		1.046	3.570	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم التنظيمي	

المصدر :تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2- تحليل المحور الثاني : تناول المحور الثاني لأداة الدراسة استدامة منظمات الأعمال، ويمكن توضيح نتائجها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف من خلال الجدول التالي¹ :

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استدامة الشركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
16	تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الأرباح.	4.066	0.784	موافق	1
17	تخصص المؤسسة مصاريف للبحث وتطوير أدائها.	3.666	1.061	موافق	7
18	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن.	3.700	0.987	موافق	6
19	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف.	3.300	1.055	محايد	12

¹- الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

3	موافق	0.985	3.833	تعمل المؤسسة على التحكم في الانبعاثات التي تؤثر سلبا على البيئة من خلال إنتاجها.	20
4	موافق	0.897	3.766	يتم التخلص من فضلات ومهملات العملية الإنتاجية بمسؤولية وأمان.	21
8	موافق	1.061	3.666	تقوم المؤسسة بأيام تكوينية للعمال بهدف احترام البيئة.	22
11	موافق	0.937	3.500	تعمل المؤسسة على ترشيد استخدام الطاقة في عمليات الإنتاج.	23
9	موافق	0.994	3.666	تخصص المؤسسة ميزانية للنشاطات الاجتماعية .	24
5	موافق	1.048	3.733	يوجد نظام شكاوي للعاملين داخل النظام الداخلي للمؤسسة.	25
2	موافق	0.884	3.900	يتم معاقبة العمال المخالفين للتعليمات في المؤسسة وفق الإجراءات القانونية المصرح بها.	26
10	موافق	1.302	3.600	يتم احترام القوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة	27
/	موافق	0.999	3.699	إجمالي درجة المحور	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتغير التابع (استدامة منظمات الأعمال) حقق متوسط حسابي بلغ (3.699) وانحراف معياري (0.999) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى مجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن محور الاستدامة محقق في شركة مناجم الفوسفات - تبسة- ، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (12) عبارة تميزت معظمها بدرجة الموافقة عليها.

بناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف المبحوثين على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الاستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ، وذلك من خلال اتجاهات إجابات المبحوثين والتي تشير أغلبها إلى الموافقة ونسب جيدة على فقرات هذا المحور، فيما اتجه المبحوثين إلى الحياد فيما يخص العبارة (19)، وهو ما يدل على أن المبحوثين لم يوافقوا على أن شركة مناجم الفوسفات- تبسة- تعمل على تخفيض التكاليف.

والجدول رقم(16) يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الثاني للدراسة المتمثل في استدامة منظمات الأعمال الذي أظهر أن التعلم الذي تقوم به شركة مناجم الفوسفات - تبسة- كان له أثر واسع بالدرجة الأولى على الجانب البيئي يليه الجانب الاقتصادي في حين أن التعلم التنظيمي لم يؤثر بدرجة كبيرة على الجانب الاجتماعي، حيث كانت معظم الإجابات فيما يخص هذا المحور موافقة لدرجاتي موافق ومحاييد حسب سلم ليكرت.

الجدول رقم(16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للاستدامة منظمات الأعمال

عدد المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	الترتيب
01	الجانب الاقتصادي	3.683	0.971	0.263	2
02	الجانب البيئي	3.691	0.970	0.262	1
03	الجانب الاجتماعي	3.724	1.057	0.283	3
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور استدامة المؤسسة		3.699	0.999		

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

على العموم هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود استدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات- تبسة- لكن بمراتب مختلفة، والنتائج المذكورة في الجدول أعلاه وكذا الملحق رقم(06) تدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة مع الدرجة موافق في الغالب، مع وجود فروق تشير إليها تلك الانحرافات.

من خلال ما ورد سابقا تبين أن شركة مناجم الفوسفات- تبسة في طور القيام بالتعلم التنظيمي الذي احدث استدامة على مستواها حسب نتائج التحليل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال ما يلي اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على ثلاث فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولا من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى التحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وقد كانت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول التالي¹:

الجدول رقم(17) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (sing)	محاور الاستبيان
التعلم التنظيمي	1.269	0,080	المحور الأول
استدامة منظمات الأعمال	1.219	0,102	المحور الثاني
الاستبيان ككل	1.270	0.183	

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

¹- الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (استدامة منظمات الأعمال) تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، وكذا معامل التحديد (R^2) والذي يستخدم لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة ومن خلال الجدول التالي¹ :

الجدول رقم(18) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	القيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (sig)
التعلم الفردي	استدامة منظمات الأعمال	- 0.525	-1.351	482.11	29	0.188
التعلم الجماعي		0.501	1.304			0.204
التعلم على مستوى المنظمة		2.182	3.351			0.000

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي) تفسر ما نسبته (0.982) من التباين الحاصل في استدامة منظمات الأعمال، ولاختبار

¹- الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

العلاقة بين المتغيرين في حال الانحدار المتعدد يتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي (482.11) ودرجة حرية (29)، وهي دالة إحصائياً.

1- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

توضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وكان معامل التحديد (0.982)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (-1.351) بأن استدامة شركة مناجم الفوسفات لا تتأثر بالتعلم الفردي على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة ب: (0.188) وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى أي :

• لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

2- الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

من خلال الجدول رقم (19) يتضح انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وقيمة (t) المقدرة ب: (1.304) أظهرت بأن التعلم الجماعي لا يؤثر بصفة واضحة في استدامة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، كما قدر مستوى الدلالة ب: (0.204) وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية أي :

• لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ."

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات التعلم التنظيمي واستدامة المنظمة، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وكان معامل التحديد (0.982) وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير التعلم التنظيمي على استدامة المنظمة وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة بـ: (0.000) وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

- الفرضية البديلة: " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ".

من خلال ما سبق تم التوصل إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي واستدامة شركة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال المستوى التنظيمي فقط، أما بالنسبة للمستوى الفردي والجماعي فهما لا يساهمان في استدامة الشركة، أي أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة- تعتمد على تجاربها السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى في تحقيق استمرارها واستدامتها، ولا تعتمد على طاقة الأفراد والفرق لديها.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

برفض فرضية واحدة وقبول فرضيتان ولتدعيم النتائج سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) "، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط(R) (Pearson)	معامل التحديد (R2)	القيمة (t) (F)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (sig)
التعلم التنظيمي	استدامة منظمات الأعمال	1.274	2.899	0.987	0.975	34.91	29	0.000

¹- الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.975) من التباين الحاصل في استدامة منظمات الأعمال، واختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (1083.67) والذي أظهر بان نموذج الانحدار المتعدد بشكل عام ذو دلالة إحصائية بدرجة حرية (29) وهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) لذلك ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية :

- " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال عند مستوى دلالة معنوية (0.05) "

بالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود أثر للتعلم التنظيمي على الاستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اختصت بدراسة التعلم التنظيمي ودوره في استدامة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم تعريفها ومعرفة طبيعتها نشاطها وأهدافها والتعرف على مصالحها وكيفية تقسيم السلطة والمسؤولية من خلال هيكلها التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة الوصفية بأن المنظمة محل الدراسة تقوم بعملية التعلم من خلال وضع مخطط للتكوين يقوم على أهداف محددة ووفق برامج معينة، كما تعمل على تحسين أدائها بمختلف جوانبه الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

ولمعرفة دور التعلم التنظيمي في استدامة المنظمة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS". وقد بينت الدراسة الميدانية أن هناك تنوعا في المجال العمري للمبجوثين، كما أن المنظمة تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء.

وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي واستدامة شركة مناجم الفوسفات - تبسة- إلا أنها لا تعتمد على مستوى التعلم الجماعي والتعلم الفردي في ذلك، بل تركز على مستوى التعلم التنظيمي من خلال اعتمادها على تجارب الإداريين والشركات وليس على طاقة مواردها البشرية المحلية.



الخامسة

الخاتمة

تعيش المنظمات اليوم تغيرات سريعة ومتتالية حتمت عليها البحث عن السبل التي تجعلها تستمر، لذلك يجب على المنظمة مواكبة هذه التغيرات وإيجاد الميزة التنافسية التي تتفوق بها على المنافسين، وهذا من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي الذي أصبح أحد التوجهات الإدارية الحديثة للمنظمات، هذه الأخيرة أيقنت أن التعلم ضرورة حتمية يجب الاعتماد عليه من أجل الاستمرار والنمو فهو يعتبر مدخلا من مداخل تحسين الأداء داخل المنظمة، حيث تقوم عملية التعلم على التخطيط والمتابعة الجيدة من طرف المنظمة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة منه، ومن أبرزها تحقيق الاستدامة التي تعتبر من المتغيرات الحديثة التي تسعى المنظمات الوصول إليها لضمان البقاء والاستمرارية.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفي ما يأتي عرض لمختلف النتائج، والتوصيات، والمقترحات.

أولا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج جاءت كما يلي:

1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية :

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها.

- تستفيد المنظمة من التعلم التنظيمي في تعزيز عملياتها من خلال الخبرات المكتسبة وحفظ نتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى، بهدف الاستفادة من الأخطاء في حل المشكلات، بالإضافة إلى الفهم الجيد للمعرفة الجديدة والسعي نحو بناءها.

- يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين الأداء داخل المنظمة من خلال التعرف المستمر على نتائج تقويم الأداء ومظاهر الخلل فيه ومحاولة تصحيحها.
- للتعلم التنظيمي عدة أنماط لكل منها مزايا وعيوب، كما أن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية ونوعية المعلومات التي تريد الحصول عليها.
- يعتمد التعلم التنظيمي على مجموعة من الإستراتيجيات منها تعزيز التعلم المستمر تشجيع التعلم التعاوني تحفيز القادة للتعلم تطوير أنماط تفكيرية حديثة، كما يقوم على عدة أبعاد تشمل التخطيط الإستراتيجي والثقافة السائدة في المنظمة.
- لا يمكن حصر مراحل عملية التعلم التنظيمي ضمن نظرية واحدة، وهذا لوجود عدة نظريات ونماذج تحاول شرح هذه العملية بطريقتها الخاصة، رغم اتفاقها في بعض المسميات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.
- استدامة منظمات الأعمال تعبر عن عملية تسعى لتحقيق احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إستراتيجيات الأعمال لضمان النمو والاستمرار.
- تعتبر الاستدامة هي المدخل الأنسب لتحسين وتعزيز تنافسية الأعمال لكونها تشمل مختلف الجوانب في المنظمة ذات الصلة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
- لتبني مفهوم الاستدامة يتوجب على المنظمة توفير عدة متطلبات وتطبيق مجموعة من المبادئ في المنظمة من خلال تحقيق أهدافها بشكل فعال وديناميكي، والاستجابة لمختلف التغيرات والدفع اتجاه وجود مستوى عالي من الانتماء للمبادئ الأساسية للمنظمة.
- قياس الاستدامة في المنظمة يكون بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تشمل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وتعتبر الموارد البشرية وأنشطة وممارسات المنظمة من أبرز العوائق التي تقف دون تحقيق الاستدامة.
- يلعب التعلم التنظيمي دورا كبيرا في تحقيق استدامة منظمات الأعمال، فنجاح المنظمات واستمرارها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر تتطلب منها تطوير قدرات التعلم لمنحها الكفاءة اللازمة لمواجهة التغيرات الطارئة بسرعة وفي الوقت المناسب وبالتالي ضمان بقاءها واستدامتها.

2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية، لتحل محلها الفرضية البديلة التالية " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال"، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة على الاستدامة بهذه الشركة، أما بالنسبة لمستوى التعلم الفردي والتعلم الجماعي فهما لا يساهمان في استدامة المنظمة محل الدراسة، أي أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعتمد على الاحتفاظ بنماذج حل المشكلات وتجارب المنظمات الأخرى، وكذلك الاعتماد على أساليب عمل جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية.
- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في السن، والمستوى التعليمي، والوظيفة الحالية، والخبرة المهنية، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث أن هناك تنوعا في المجال العمري للمبحوثين مع التركيز على عامل الخبرة في المنظمة محل الدراسة، كما أنها تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر التعلم التنظيمي مرتفعة، وقد تراوحت بين (3.833) و(3.366)، أي ما يقابل درجة موافق على سلم ليكرت، مما يشير إلى توافر التعلم التنظيمي على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر استدامة منظمات الأعمال مرتفعة، وقدرة المتوسط الحسابي ب : (3.699)، أي ما يقابل درجة موافق على سلم ليكرت، مما يشير إلى توافر الاستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة- .
- من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المنظمة وكذا نتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة الإحصائية، تم التوصل إلى وجود أثر للتعلم التنظيمي في استدامة المنظمة محل الدراسة.

ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمة بالتالي المساهمة في استدامتها.

- ✓ إخضاع القيادة الإدارية في المنظمة إلى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي .
- ✓ تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات بصراحة وشفافية، وذلك من خلال المكافآت والتقدير، والعمل على توفير الوسائل الضرورية لذلك.
- ✓ إعادة النظر في طريقة الربط بين الأداء والتدريب القائم على المعرفة من اجل تطوير الفرد والمنظمة.
- ✓ الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم الأفضل من أجل استدامة المنظمة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالجانب البيئي الذي أصبح من الأسبقيات التنافسية التي تساهم في بقاء المنظمة.

ثالثا: المقترحات

- يشكل النقص الذي أغفلته هذه الدراسة حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا ويمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل منها :
- ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تطوير نظم المعلومات للمؤسسة العمومية.
 - ✓ إجراء دراسة تتناول استراتيجيات التعلم التنافسي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.
 - ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بدور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال لأن لها دور كبير في تطور واستمرار منظمات الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

1- الكتب

- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007

2- المجلات العلمية

- الجوزي جميلة، دور الحوكمة في استدامة منظمات الأعمال ، مجلة الاقتصاد الجديد، الأردن، العدد8،2013

- محمد علي الانباري، هيام حميد عبد المجيد، اختيار مجموعة مؤشرات الاستدامة الحضرية لمدينة الحلة، مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، العراق، العدد02، المجلد 20، 2016

- محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد01، المجلد12، 2016

- يوسف حجيم سلطان الطائي و آخرون، إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد35، المجلد12، 2015

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، جامعة الكوفة، العدد 26

3- الأطروحات والرسائل

3 1- الدكتوراه :

- أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية

- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013_2014

- محمد باي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014_ 2015

- محمد بن إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007

- يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017- 2018

3 2 الماجستير:

- أدهم محمود محمد العكيشة، قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة -، فلسطين، 2015

- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014- 2015

- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011

- مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية - دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015 - 2016

4-الملتقيات العلمية

- رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2011
- عوادي مصطفى، متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018
- موسى رحماني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-الكتب

- OLIVER MEIER , "Dico du Manager : 500 Clés pou Comprendre et Agir « Concepts ,Throries ,Pratiques » ", Dunod , Paris ,2009

2-المجلات العلمية

- Graf Peter, "The Sustainable Organization :Lessons From Leaders Series ", published by Accenture , USA , 2012
- Puntenney Deborah and Others, "A Guide To Building Sustainable Organizations from the Inside Out ", Published by Chicago Foundation for Women, USA, 2000
- Ivan Mentiel , Javier Delgado, "Defining and Measuring Corporate Sustainability : Are We There Yet ? ", Organization & Environment, USA, 2014
- Pathfinder International, "Organizational Sustainability ", Published by Pathfinder International, USA, 2013,

- Stillman, Kate, "Fundamental of NGOs Financial Sustainability", Published by Associates, USA, 2008
- Flavio Augusto, "Indicators of Organizational Sustainability A Proposition: from Organizational Competences", International Review of Management and Business Research, VOL :02 , Issue : 04 , Brazil , 2013
- Kocmanoua, Docekalova , "Corporate Sustainability Environmental, Social, Economic and Corporate Performance", ACTA UNV Agriculture et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Volume :20 , Number :07
- Mairta Naudé, "Sustainable Development and Organizational Learning : Mutually Supportive ?" , International Journal of Business and Management Studies, ISSN: 2158-1479, Australia, 2012
- Ezinma Kate Nnabuife and Others, "Employee Training and Organizational Sustainability :A Study of Baylse State Broadcasting Corporation", Journal Business and Management, Issue :08 , Volume:17 , Faculty of Management Sciences Nnamdi Azikiwe University, AWKA, 2015

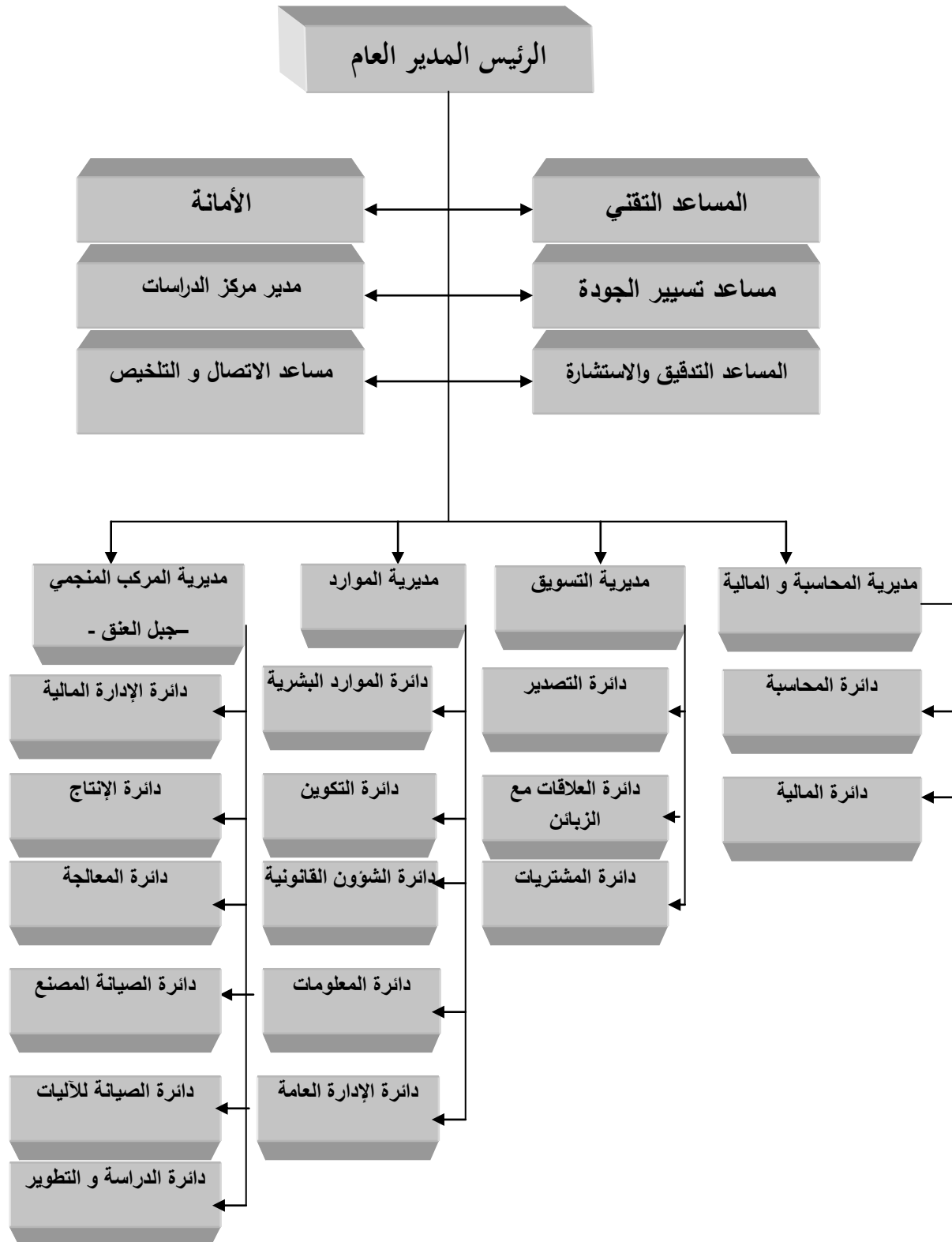
3- الأطروحات والرسائل

3-1- دكتوراه:

- David CAYLA , "L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé" ,Thèse De Doctorat en Sciences économiques , Sorbonne ,2007



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (02) : مخطط التكوين لسنة 2019

Canevas pour l'élaboration du Bilan de Formation.
Réalisations : Année- 2019.

Intitulé de l'Action	Population Concernée	Effectif Inscrit	Effectif Réel	Taux %	Durée Prévue	Durée Effective	Organisme Formateur	Coût (DA)
Formation l'Abattage Minier & Techniques d'Amorçages	Cadres	03	03	100	03Jrs	03Jrs	EMEA EL-ABED	135.000
Formation les Fondamentaux du Management de Projets & MS-Project	Cadres	07	07	100	10Jrs	10Jrs	ESG ALGER	426.382,71
Formation les Premiers Secours en Entreprise	Maitrises	80	80	100	25Jrs	25Jrs	IFEG Centre AIN M'LILA	4.655.280
Formation à la Carte : Traitement des Minerais	Cadres	02	02	100	04Jrs	04Jrs	EMEA EL-ABED	110.000
Formation Fiscalité d'Entreprise	Cadres	02	02	100	06Jrs	06Jrs	FINAFOR ANNABA	39.240
Formation Pratique en Entretien Préventif	Maitrises	10	10	100	05Jrs	05Jrs	IAM BOUMERDES	436.000
Formation Bonnes Pratiques d'Echantillonnage & de Prélèvement	Maitrises	06	06	100	05Jrs	05Jrs	IAM BOUMERDES	588.600
Formation Spécifique en Lubrification	Maitrises	15	15	100	05Jrs	05Jrs	ISGA ANNABA	207.100
Formation sur la Révision des Boîtes de Vitesse ZF Manuelle & Automatique	Maitrises	05	05	100	05Jrs	05Jrs	ISGA ANNABA	207.100

Formation Gestion des Risques Miniers & Environnement	Cadres	02	02	100	03Jrs	03Jrs	EMEA EL-ABED	110.000
Formation les Méthodologies de Détection des Pannes Mécaniques & Electrique	Maitrises	10	10	100	05Jrs	05Jrs	ISGA ANNABA	207.100
Formation Contrôle Budgétaire	Cadre Sup & Cadre	02	02	100	03Jrs	03Jrs	ISGA ANNABA	220.398
Formation Gestion du Système Comptable Financier	Cadres & Maitrises	08	08	100	05Jrs	05Jrs	ISGA ANNABA	848.020
Formation les Techniques Générales des Achats	Cadres & Maitrises	08	08	100	04Jrs	04Jrs	ISGA ANNABA	607.566
Formation les Techniques Générales de la GDS	Cadre & Maitrises	08	08	100	05Jrs	05Jrs	ISGA ANNABA	848.020
Formation sur les Relais de Protection HTA Type SEPAM 1000-2000 Programmation des Relais	Cadres & Maitrises	08	07	95	05Jrs	05Jrs	IFEG Centre AIN M'LILA	951.762
Formation Gestion des Conflits & Loi 90-14/Section Syndicat	Cadres & Maitrises	10	08	90	08Jrs	08Jrs	ISGA ANNABA	676.007,70
Formation PGS Contrôle de Gestion & Audit	Maitrise	01	01	100	PLD	PLD	U.B.M ANNABA	690.629,55
Journée d'Etude : Logiciel GEOVIA/3DS	Cadre	01	01	100	01Jr	01Jr	IAM BOUMERDES	17.246,98
21° Journées National de Médecine de TRAVAIL	Cadre Sup	01	01	100	03Jrs	03Jrs	SAMT ALGERIE	56.550

<i>Formation Spécifique sur la Sécurité GAZ</i>	<i>Cadres & Maitrises</i>	<i>09</i>	<i>09</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>IFEG Centre AIN M'LILA</i>	<i>496.944</i>
<i>Formation : MPM SURPAC</i>	<i>Cadre Sup & Cadres</i>	<i>06</i>	<i>06</i>	<i>100</i>	<i>PLD</i>	<i>PLD</i>	<i>IAM BOUMERDES</i>	<i>5.232.000</i>
<i>Formation les Relais de Protection SEPROTEC 7SJ600 & Relais de Protection MICOM225</i>	<i>Cadres & Maitrises</i>	<i>08</i>	<i>08</i>	<i>100</i>	<i>10Jrs</i>	<i>10Jrs</i>	<i>IFEG Centre AIN M'LILA</i>	<i>1.954.456</i>
<i>Formation sur les Interventions & Résolutions de Problèmes Hydraulique des Engins LIEBHERR</i>	<i>Maitrises</i>	<i>06</i>	<i>06</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>ISGA ANNABA</i>	<i>207.100</i>
<i>Formation sur les Interventions & Résolutions de Problèmes Hydrauliques des Camions CATERPILLAR</i>	<i>Maitrises</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>ISGA ANNABA</i>	<i>207.100</i>
<i>Formation Techniques Exploitation Minière</i>	<i>Cadre Sup Cadres & Maitrises</i>	<i>05</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>IAM BOUMERDES</i>	<i>490.500</i>
<i>Formation GRH</i>	<i>Cadres & Maitrises</i>	<i>08</i>	<i>08</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>ISGA ANNABA</i>	<i>762.346</i>
<i>Formation Intensive sur la Prise en Charge du DIABETE</i>	<i>Cadre Sup</i>	<i>01</i>	<i>01</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>EMST TOUGGOURT</i>	<i>85.000</i>
<i>Formation Contrôle de Qualité du Produit Phosphate Durant les Etapes de Traitement</i>	<i>Maitrises</i>	<i>04</i>	<i>04</i>	<i>100</i>	<i>05Jrs</i>	<i>05Jrs</i>	<i>IAM BOUMERDES</i>	<i>392.400</i>

الملحق رقم (03) : الميزانية الخاصة بالأعمال الاجتماعية



Répartition du Budget des Œuvres Sociales
& Plan d'Action Exercice

Omra	Prêts Sociales	Dont	Festivité 06 Mai	Prime de Scolarité	Convention Médicale	Electro Ménager	Sport & Loisir	Total
9000 000	500 000	1000 000	13 000 000	9 500 000	4 500 000	1 900 000	600 000	40 000 000,00 DA

الملحق رقم (04) : الاستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

اختصاص : إدارة أعمال

بعد واجب التحية والاحترام

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الإستبانة الآتية والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اختصاص إدارة الأعمال و الموسومة ب : **دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال** دراسة حالة : **مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة تستخدم لأغراض البحث فقط .

أولا :البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1 - السن

- اقل من 30 سنة
- من 30 إلى اقل 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

2- المستوى التعليمي

- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا
- شهادات أخرى

3- الخبرة المهنية

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- أكثر من 15 سنة

4- الوظيفة

- إطار سام
- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

ثانيا : التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق إطلاقا	غير موافق
التعلم التنظيمي في المؤسسة						
01	التعلم الفردي					
02						
03						
04						
05						

					تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة المتعلقة بأنشطتها المختلفة.	التعلم الجماعي	06
					يركز أعضاء الفريق في المؤسسة على مهمتهم كمجموعة.		07
					تؤخذ قرارات الفريق بعين الاعتبار من طرف الإدارة عند مشاركتهم في مهمة معينة.		08
					يؤكد فريق العمل على مشاركة المعلومات مع الآخرين.		09
					يركز الفريق على العمل بشكل جيد وفعال .		10
					تستفيد المؤسسة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.	التعلم التنظيمي	11
					تقوم إدارة المؤسسة بالاحتفاظ بنماذج حل المشكلات السابقة واستخدامها مستقبلا.		12
					تسعى المؤسسة للاعتماد على أساليب جديدة في العمل تواكب المستجدات.		13
					تسرع المؤسسة عملية الحصول على المعلومات المطلوبة لكل العاملين بها.		14
					يتم قياس النتائج الخاصة بالوقت والموارد المنفقة على برامج التدريب لأغراض التطور.		15
الاستدامة في المؤسسة							
					تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الأرباح.	الجانب الاقتصادي	16
					تخصص المؤسسة مصاريف للبحث وتطوير أدائها.		17
					تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن.		18
					تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف.		19
					تعمل المؤسسة على التحكم في الانبعاثات التي تؤثر سلبا على البيئة من خلال إنتاجها.	الجانب البيئي	20
					يتم التخلص من فضلات ومهملات العملية الإنتاجية بمسؤولية وأمان.		21
					تقوم المؤسسة بأيام تكوينية للعمال بهدف احترام البيئة.		22

					تعمل المؤسسة على ترشيد استخدام الطاقة في عمليات الإنتاج.		23
					تخصص المؤسسة ميزانية للنشاطات الاجتماعية .	الجانب الاجتماعي	24
					يوجد نظام شكاوي للعاملين داخل النظام الداخلي للمؤسسة.		25
					يتم معاقبة العمال المخالفين للتعليمات في المؤسسة وفق الإجراءات القانونية المصرح بها.		26
					يتم احترام القوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة.		27

الملحق رقم (06) : قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية
براهمي زرزور	أستاذ محاضر - أ -
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر - أ -
شفا حمد	أستاذ مساعد - أ -
عمروش عمر	أستاذ مساعد - أ -
محرز صالح	أستاذ محاضر - ب -

الملحق رقم (06) : نتائج مخرجات SPSS

نتائج البيانات الشخصية

السن			الخبرة		
	Frequency	Percent		Frequency	Percent
أقل من 30 سنة	2	6,7	أقل من 5 سنوات	4	13,3
من 30 إلى 40	12	40,0	من 5 إلى 9 سنوات	7	23,3
من 40 إلى 50	9	30,0	من 10 إلى 14 سنة	7	23,3
أكثر من 50 سنة	7	23,3	أكثر من 15 سنة	12	40,0
Total	30	100,0	Total	30	100,0

الوظيفة		
	Frequency	Percent
إطار سامي	3	10,0
إطار	11	36,7
مدير	9	30,0
مدير تنفيذي	7	23,3
Total	30	100,0

المستوى		
	Frequency	Percent
ثانوي	12	40,0
جامعي	7	23,3
دراسات عليا	6	20,0
شهادا	5	16,7
تأخرى		
Total	30	100,0

نتائج حساب الفا كرونباخ

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التعلم الفردي	178,2333	2280,806	,981	,937
التعلم الجماعي	178,0667	2299,375	,988	,938
التعلم التنظيمي	178,4333	2236,185	,997	,935
الجانب الاقتصادي	181,4000	2393,490	,993	,943
الجانب البيئي	181,3667	2388,999	,989	,942
الجانب الاجتماعي	181,2333	2356,668	,983	,941
التعلم التنظيمي في المؤسسة	142,4667	1428,120	,995	,960
الإستدامة في المؤسسة	151,7333	1692,685	,993	,932

نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

Statistics

	السن	المسد توى	الخيرة	الوظيفة	Q1	Q2	Q3
Valid	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	2,7000	2,1333	2,9000	2,6667	3,8333	3,4333	3,8000
الانحراف المعياري	,91	1,13664	1,09387	,95893	1,08543	,85836	1,09545

Statistics

	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Valid	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	3,3667	3,4667	3,6333	3,5333	3,6667	3,5000	3,7333
الانحراف المعياري	1,12903	1,16658	,99943	1,07425	,99424	,90019	,90719

Statistics

	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
	1	2	3	4	5	6	7

lid	Va	30	30	30	30	30	30	30
ssing	Mi	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,4000	3,6333	3,5333	3,7333	3,4000	4,0667	3,6667
الإنحراف المعياري		1,13259	1,03335	,97320	1,08066	1,27577	,78492	1,06134

Statistics

		Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2
		8	9	0	1	2	3	4
lid	Va	30	30	30	30	30	30	30
ssing	Mi	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,7000	3,3000	3,8333	3,7667	3,6667	3,5000	3,6667
الإنحراف المعياري		,98786	1,05536	,98553	,89763	1,06134	,93772	,99424

Statistics

		Q25	Q26	Q27	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي
d	Vali	30	30	30	30	30	30
sing	Mis	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,7333	3,9000	3,6000	17,9000	18,0667	17,7000
الإنحراف المعياري		1,04826	,88474	1,30252	4,92950	4,70461	5,33143

Statistics

		الجانب الإقتصادي	الجانب البيئي	الجانب الاجتماعي	التعلم التنظيمي في المؤسسة	الإستدامة في المؤسسة
id	Val	30	30	30	30	30
sing	Mis	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		14,7333	14,7667	14,9000	53,6667	44,4000
الإنحراف المعياري		3,70399	3,76631	4,12185	14,86336	11,52090

نتائج التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الجانب الإقتصادي	التعلم التنظيمي	التعلم الجماعي	التعلم الفردي
N		30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14,7333	17,7000	18,0667	17,9000
		3	000	0667	9000

	Std.	4,9	4,7	5,33	3,7039
	Deviation	2950	0461	143	9
	Absolut	,23	,22	,234	,167
Most Extreme Differences	e	2	6		
	Positive	,15	,14	,096	,099
	Negativ	3	1		
	e	-,	-,	-,	-,
		,232	,226	,234	-,167
Kolmogorov-Smirnov Z		1,2	1,2	1,27	,916
		69	38	9	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,08	,09	,076	,372
		0	3		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الجانب ب البيئي	الجانب الإجتماعي	التعلم التنظيمي في المؤسسة	الإستدامة في المؤسسة
N		30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14,7667	14,9000	53,6667	44,4000
	Std. Deviation	3,76631	4,12185	14,86336	11,52090
Most Extreme Differences	e	,26	,272	,232	,223
	Positive	2	,128	,094	,088
	Negativ	,10	-,272	-,232	-,223
	e	5	-,272	-,232	-,223
Kolmogorov-Smirnov Z		1,433	1,489	1,269	1,219
Asymp. Sig. (2-tailed)		,033	,024	,080	,102

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		ta
N		30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6
	Ecart-type	,97
Différences les plus extrêmes	Absolue	,20
	Positive	0
	Négative	,08
		,7
Z de Kolmogorov-Smirnov		-,200
		1,0
Signification asymptotique (bilatérale)		,93
		,18
		3

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	M	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	En	التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : المؤسسة في الإستدامة
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	M	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1		,991 ^a	,982	,980	1,61689

- a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	3 781,228	3	1 260,409	48,2118	,000 ^b
Résidu	67,972	26	2,614		
Total	3 849,200	29			

- a. Variable dépendante : المؤسسة في الإستدامة
b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)		6,129	1,717		3,570	,001
التعلم التنظيمي		2,182	,547	1,010	3,991	,000
التعلم الجماعي		,501	,384	,205	1,304	,204
التعلم الفردي		-,525	,388	-,225	-1,351	,188

- a. Variable dépendante : المؤسسة في الإستدامة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	Regression	6245,300	1	6245,300	108,367	,000 ^b
	Residual	161,367	28	5,763		
	Total	6406,667	29			

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي في المؤسسة

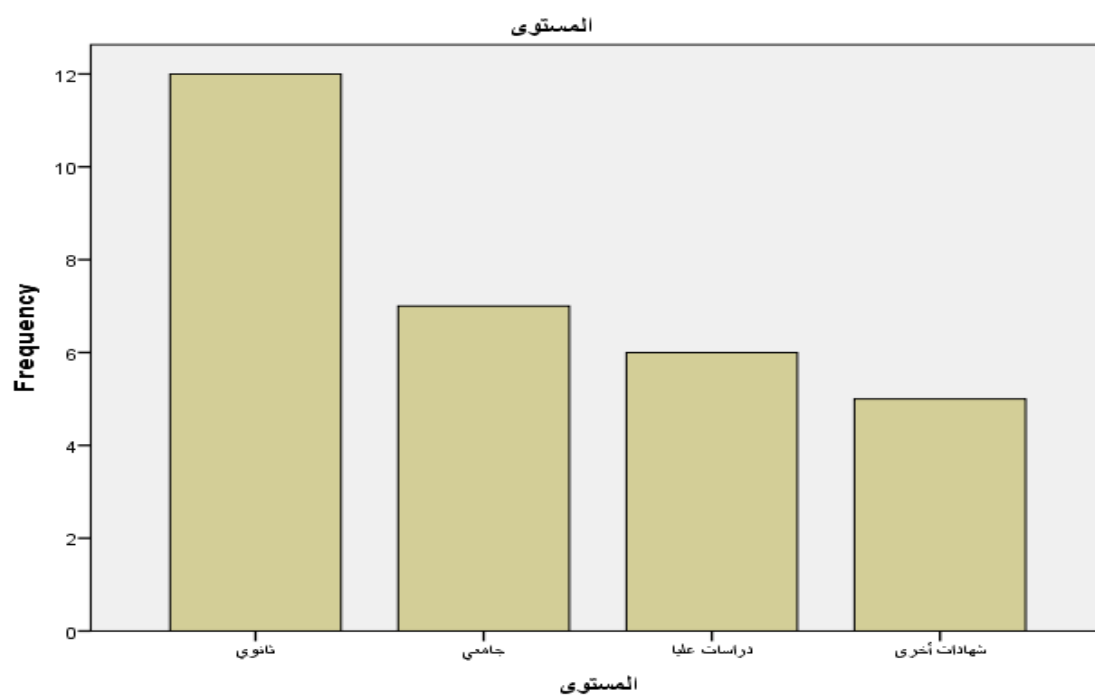
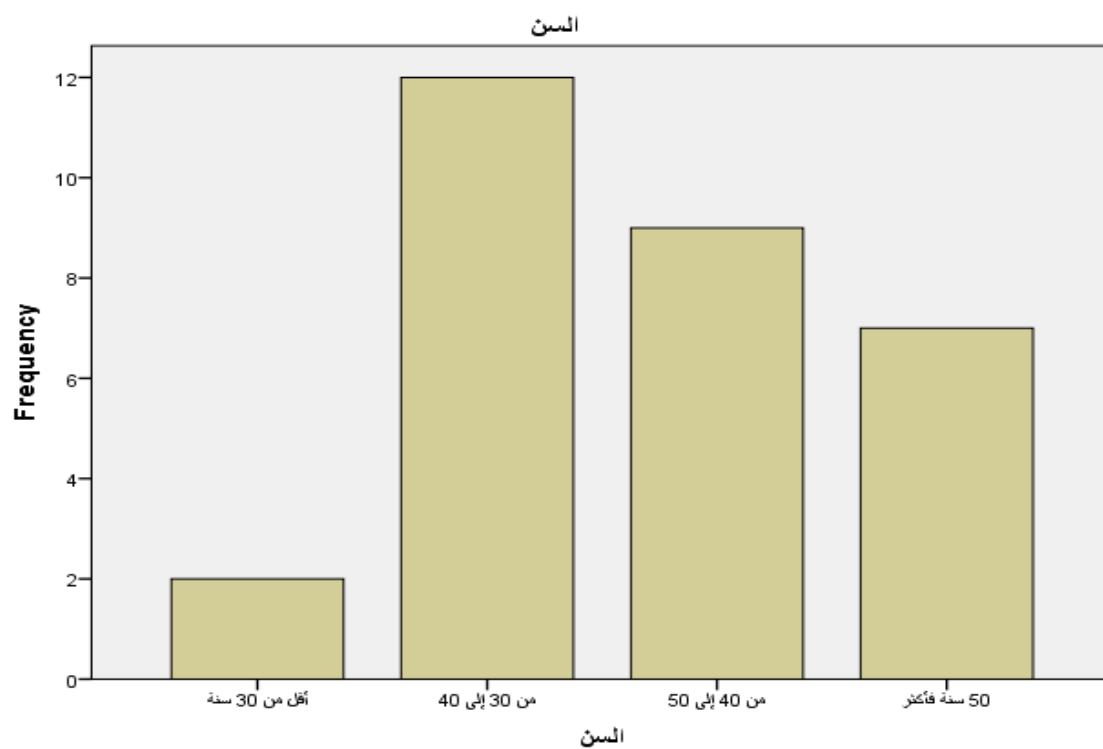
b. Predictors: (Constant), الإستدامة في المؤسسة

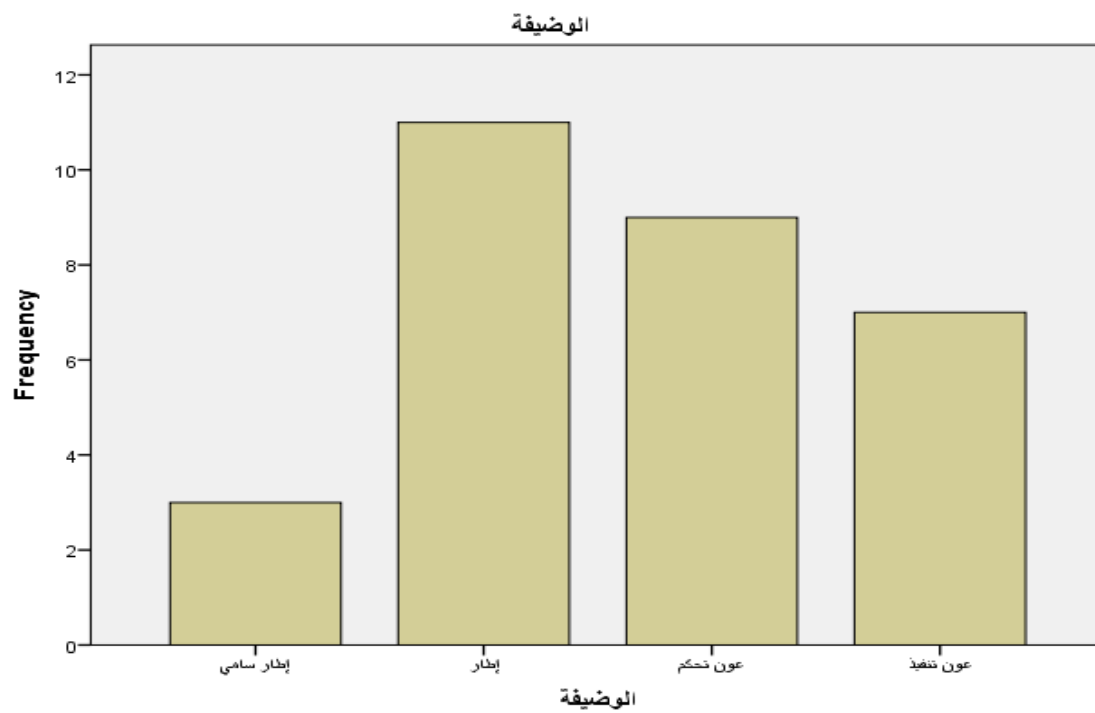
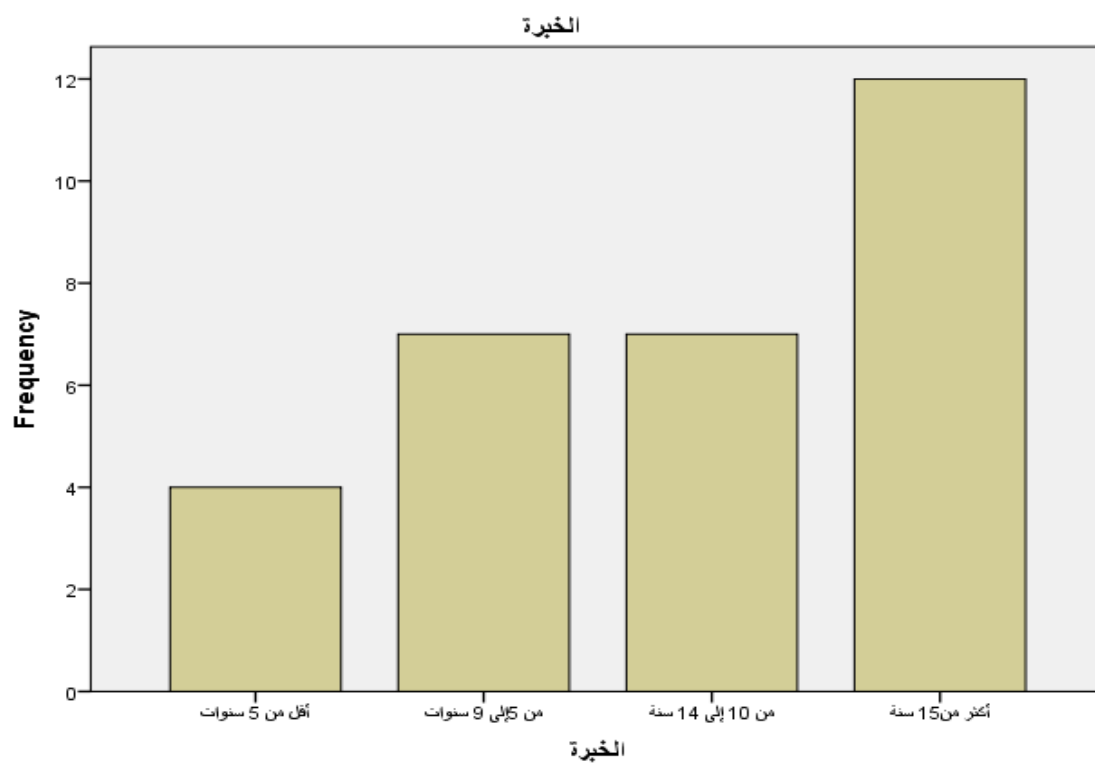
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model	(Constant)	-2,889	1,773		-1,629	,114
	الإستدامة في المؤسسة	1,274	,039	,987	32,919	,000

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي في المؤسسة

الملحق رقم (07): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة للدراسة





المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة نيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأعمال للبرنامج وكل غياب للتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بتلاتين يوما ينبغ المتربص مجموع الموظفين في وحدات المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقة الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطالبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2020/02/04
 الجمهورية العربية التونسية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 المعهد العالي للتكنولوجيا
 مدير المعهد
 محمد بن عبد العزيز

ممثل المؤسسة
 ALI Ziani
 Département Ressourçaines
 KE MINIER DE D

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات الأعمال مع دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والاستدامة في المنظمة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، استدامة منظمات الأعمال.

Abstract

This study aims to identify the role of organizational learning in sustainability with the case study of Phosphate Mines Company - Tebessa . To achieve the objectives of the study, an analytical descriptive study was approved for data of the organization under study, in addition to using the questionnaire as a main tool in collecting the data analyzed by relying on the statistical package (SPSS). The study achieved a set of results, the most important of which is presence of a statistically significant impact relationship between organizational learning of sustainability in the organization. Finally the study presented in light of the results reached a set of recommendations and proposals related to the topic.

Keywords : Organizational learning, Individual learning, Group learning , Business organization sustainability.