



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: - تواتي منال

بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة كوندور-

#### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضراً	عدلي إبراهيم
مشرفا	أستاذ محاضراً	محمد الصالح دماش
مناقشا	أستاذ محاضرب	مقلاتي عاشور

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل أولاً اشكره على عظيم نعمته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه  
أجمعين

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان الى الدكتور المشرف " د. شاش محمد الصالح "  
الذي اشرف على هذه المذكرة

والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و صبره معنا طوال مدة انجاز العمل رغم انشغالاته  
الكثيرة، ونقول له جزاك الله كل خير.

شكر خالص لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة  
إلى هادي البشرية نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ((أمي)) و ((أبي)) حفظهم الله

إلى زوجي العزيز

إلى إخوتي و أخواتي وكل أفراد عائلتي

وإلى جميع زملائي وزميلاتي في الدراسة  
إلى كل من علمني حرف طيلة مسيرتي التعليمية

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة هي الاستبيان (الاستمارة) والوثائق الرسمية للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التطرق إلى التأصيل النظري للمتغيرات الدراسة، وإجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور برج بوعريرج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة لها تطبيقات متعددة لعملية التعلم التنظيمي، المؤسسة لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي، سواء على المستوى الفردي، الجماعي، الكلي، المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على المصادر الداخلية لعملية التعلم التنظيمي (الخبرة، الفشل، الصراع الداخلي، التجربة)، المؤسسة محل الدراسة تطبق نوعين من التعلم، الأول هو تعلم من المستوى الأول والثاني، أما النوع الثاني فهو تعلم أحادي وثنائي الحلقة.

كما توصلت الدراسة أن التعلم التنظيمي ساهم في تحقيق الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من خلال زيادة الربحية، الحصة السوقية، التنافسية، جودة المنتج، حصول المؤسسة على معيار (شهادة) الجودة ISO9000، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق الأداء الاجتماعي عن طريق تحسين المستوى المعيشي للعمال، توفير النقل، السكن، تطبيق السلامة والصحة المهنية، المبادرات الخيرية في المجتمع، مع تحقيق الأداء البيئي عن طريق تطبيق فعالية السياسة البيئية، التقليل من المخلفات وإعادة تدويرها، التقليل من التلوث، حصول المؤسسة على معيار (شهادة) ISO14000، الاستهلاك العقلاني والرشيد للطاقة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

**Abstract:**

*This study aimed to know the role played by organizational learning in achieving the effectiveness of economic performance, social performance, environmental performance of the Algerian economic institution, for this purpose, the descriptive analytical approach was relied upon, with the use of a tool that is the questionnaire (form) and the official documents of the institution under study, from By addressing the theoretical rooting of the study variables, and conducting an applied study on the Foundation Condor Bordj Bou Arreridj.*

*The study reached several results, the most important of which is that the institution under study has multiple applications for the organizational learning process. , failure, internal conflict, experience), the institution under study applies two types of learning, the first is learning from the first and second levels, and the second type is single- and dual-loop learning.*

*The study also found that organizational learning contributed to achieving the economic performance of the economic institution under study through increasing profitability, market share, competitiveness, product quality, the institution obtaining the ISO9000 quality standard (certificate), in addition to its contribution to achieving social performance by improving the standard of living. For workers, providing transportation, housing, applying occupational safety and health, charitable initiatives in the community, while achieving environmental performance by applying the effectiveness of environmental policy, reducing and recycling waste, reducing*

**Key words: organizational learning, economic performance, social performance, environmental performance.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: التأصيل النظري للتعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي
6	المبحث الأول: مضامين التعلم التنظيمي
17	المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، الأداء البيئي
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
44	المبحث الأول: تقديم المؤسسة مؤسسة كوندور برج بوغريج
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
54	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة
90	الخاتمة
96	قائمة المراجع
101	الملاحق
119	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	بعض المؤشرات الأساسية لقياس الأداء الاقتصادي	01
27	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	02
47	تطور عدد العمال بمؤسسة كوندور للسنوات الأخرى (2011-2021)	03
52	معاملات ارتباط Pearson لفقرات كل بُعد بمحوره	04
52	قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	05
55	توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة	06
56	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
57	تحليل فقرات بُند تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	08
58	تحليل فقرات بُند تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي	09
59	تحليل فقرات بُعد تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي	10
61	تحليل فقرات بُند المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي	11
62	تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي	12
63	تحليل فقرات بُند التعلم الصفري	13
64	تحليل فقرات التعلم من المستوى الأول والثاني	14
65	تحليل بُند التعلم الأحادي والثنائي	15
67	تحليل بُند التعلم الثلاثي	16
70	تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور	17
72	تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للسنوات الأخيرة (2011-2021)	18
81	مؤشرات الصحة والسلامة البيئية لعام 2021_2022.	19
82	معدلات استهلاك الطاقة	20
83	معدلات استهلاك الغاز	21
91	الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة	22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	النموذج الفرضي للدراسة	01
08	أهمية التعلم التنظيمي	02
10	التعلم التنظيمي الأحادي والتعلم الثنائي (ثنائي الحلقة)	03
11	التعلم التنظيمي أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، وثلاثي الحلقة	04
13	التعلم التنظيمي أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، وثلاثي الحلقة	05
25	عناصر نظام تسيير الصحة والأمن في العمل	06
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	07
50	منهجية إعداد الاستبيان	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الإستبيان (الإستمارة)	01
106	نتائج مخرجات برنامج SPSS نسخة 22	02
112	معدلات إستهلاك الطاقة (غاز وكهرباء) والمياه	03

# مقدمة

## ✚ تمهيد:

إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحسابات الالكترونية في أساليب الإنتاج وتوسع دائرة الأعمال، زيادة التخصصات وتعدد الخيارات، ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ظهور ونمو التنظيمات العمالية، التغييرات في القوانين والتشريعات،... إلخ، هذه العوامل جعلت بيئة الأعمال تتميز بتغيرات كبيرة وسريعة، مست عدة مجالات (اقتصادية، قانونية، سياسية، اجتماعية)، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية سرعة التعامل والتكيف معها لضمان استمرارها ونموها وبقائها.

من هنا توجب على المؤسسة الفهم الجيد لعملية التعلم التنظيمي والتحكم فيه، كذلك معرفة مفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد، خاصة فيما تعلق الأمر بمقدار الاستثمار فيهم، أين تتجلى الاختلافات في مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم، عاداتهم وسلوكهم، تجاربهم ومعارفهم داخل التنظيم في المؤسسة، والهدف من هذا التعلم هو طريقة تحسين في الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، سواء تعلق الأمر بالأداء الاقتصادي أو الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي فهي مجبرة على مواكبة التطورات خاصة التي تتعلق بالمسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

## ✚ إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الأداء الاقتصادي والاجتماعي، الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟ وماهية مؤشرات قياسه؟

- هل تطبق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مضامين التعلم التنظيمي؟ وما هو واقعه فيها؟

- ما هو دور التعلم التنظيمي في تحقق الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

## ✚ فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة فرضيتين رئيسيتين كمحاولة لتوقع الإجابات الممكنة لصحتها أو عدم صحتها، يمكن صياغتها كالتالي:

- تطبق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مفاهيم التعلم التنظيمي.
- يحقق التعلم التنظيمي فعالية الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

## ✚ أهمية الدراسة

يكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة لأنه يتناول جانين مهمين في هذه الدراسة، حيث أن متغيراتها تمثلت أساساً في الأداء الاقتصادي والاجتماعي، الأداء البيئي والتعلم التنظيمي، أين تطرق إليه العديد من الباحثين في العديد من المجالات المختلفة، لذلك يمكننا ذكر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على الإسهامات المعرفية وأهم الأدبيات والدراسات المقدمة من طرف العديد من الباحثين، من أجل توفير قاعدة فكرية ملائمة للدراسة ومحاولة لضبط المفاهيم الشائعة الاستخدام في هذا المجال؛
- تقديم إطار مفاهيمي يوضح المضامين و الدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي؛
- معالجة احد أهم المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة "التعلم التنظيمي" في محاولة منا، لبناء إطار نظري لأهمية هذه الأخيرة في الرفع من فعالية الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة الاقتصادية؛
- تشخيص تطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع ن التعلم التنظيمي؛
- إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة غيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في دراستنا هذه.

## ✚ أهداف الدراسة:

- التعرف على مضامين التعلم التنظيمي؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاقتصادي؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاجتماعي؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء البيئي.
- الخروج بتوصيات ونتائج تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي داخل التنظيم الإداري.

## ✚ منهج الدراسة:

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وبغرض القيام بالتحليل العلمي والمنهجي لهذه الدراسة، سنعتمد في الجزء النظري والتطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع (التعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)، بالإضافة إلى عمليات التحليل والوصف وتفسير عينة الدراسة.

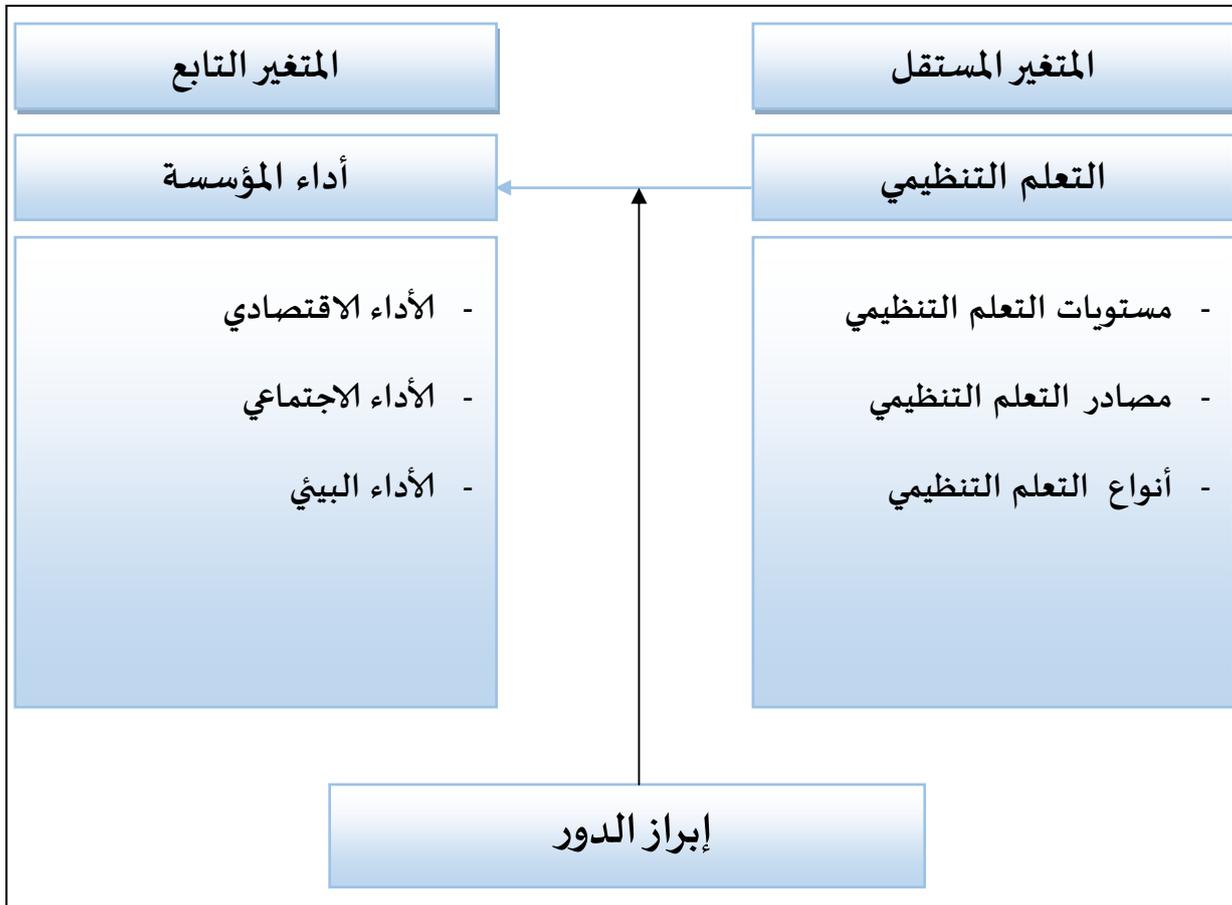
## ✚ تقسيمات الدراسة:

لقد تم الاعتماد على خطة بحث تتكون من جزأين، جزء نظري و آخر تطبيقي، حيث أن الجزء النظري شمل على إلى ثلاث مباحث، يتناول الفصل الأول التأسيس النظري للتعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي، البيئي. الاجتماعي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أما الجانب التطبيقي تناول دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كوندور برج بوعريريج، بحيث شمل هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث قياس وتحليل نتائج متغيرات الدراسة التطبيقية.

## ✚ النموذج الفرضي للدراسة:

شكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يُبين هذا الشكل النموذج الفكري للدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التعلم التنظيمي، أين تضمن عدة أبعاد تمثلت في تشخيص التعلم التنظيمي، مصادر التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء المؤسسة، الذي تضمن أيضا الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والأداء البيئي.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتعلم التنظيمي  
والأداء الاقتصادي، الإجتماعي،

البيئي

تمهيد:

نحن نعيش اليوم في عصر المعرفة أو في عصر المعلومات، نظرا لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف من حولنا، ونظرا لتعاظم دور وأهمية هذه المعارف والمعلومات في ممارسة جميع وظائف الإدارة وتحقيق التمييز في هذا الشأن، بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بتطبيق فكر ومبادئ المؤسسة المتعلمة أو مبادئ ومفاهيم التعلم التنظيمي.

لقد مهدت مدرسة الإدارة بالمعرفة ظهور مصطلح منظمات التعلم *Learning organization* أو منظمات المعرفة *Knowing organization*، تلك المؤسسات التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارستها لوظائف وعمليات الإدارة.

إن من ضمن الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة الاهتمام بالتعلم التنظيمي *Learning organization* كوسيلة هامة لبناء وتنظيم المعرفة التنظيمية وتحسينها بهدف الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها والمحافظة على ثقافتها.

إذن، يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، مضامين التعلم التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الأنواع، المستويات) ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، من حيث المفاهيم، مؤشرات قياسه، ذلك وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: مضامين التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مضامين التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المؤسسات المتغيرة باستمرار، حيث أصبح هذا المفهوم أكثر شعبية في عالم الأعمال، خاصة منذ أن أصبحت المؤسسات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، إذ نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا لهذا المفهوم بطرق مختلفة عبر التركيز على وحدات تحليل مختلفة، ومؤشرات ومقاييس متعددة، لذلك سوف نعرض على المفاهيم والأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

لقد اختلفت الأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي وذلك وفق اتجاهين أساسيين: بحيث التيار الأول مضمونه يتجه نحو المنظمة المتعلمة، وهو تيار إرشادي يتجه نحو المجال التطبيقي (العملي)، أما التيار الثاني فهو تيار التعلم التنظيمي والذي هو مجرد ويميل إلى الجانب الأكاديمي، لكن ضمن هذا الفرع سوف نركز على تيار التعلم التنظيمي والذي يعتبر موضوع بحثنا، مع توضيح في شكل مختصر للفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حتى يتسنى للقارئ التفرقة بينهما وعدم الخلط بينهما.

عرفه **Koenig** على أن التعلم التنظيمي "ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق بهدف تغيير نمط التسيير للوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها".<sup>1</sup>

كما يعتبر على أنه التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد ، نلاحظ انه يعتمد على التبصر وإعادة البناء التنظيمي بنجاح ومواجهة المشاكل وحلها وبذلك يؤكد سايمون على التعلم الذي يحدث داخل عقل الفرد وليس المنظمة، وهم الأفراد العاملين إذ يلعبون الدور الرئيسي في العمل والمعرفة وهم الذين يحركون ويطبّقون المعرفة ويصبحون وكلاء للتعلم التنظيمي من خلال ترجمة أفكارهم وأرائهم وخبراتهم وتصوراتهم لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

كما يعرف التعلم التنظيمي على انه العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة في ما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات وهذا التعريف يتطلب ضرورة تميز المعرفة بطبيعة تشاركية أي تقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وتقييم النتائج من قبلهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تكامل المعرفة .

عرف **David** و **Garvin** على أنه مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحويل تصرفاتها لتحقيق معارف ورؤى جديدة في البيئات التي تعيش فيها المنظمات خصوصا في بدايات هذا القرن تشهد تغيرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات التغيير استجابة لذلك حيث ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغيرات السياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغيرات في اتجاه وميول المستهلكين

<sup>1</sup> Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue française de gestion, vol 1, N<sup>o</sup> 160, 2006, p. 297.

<sup>2</sup> إبراهيم المخولف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 145 .

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

وأذواقهم وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغيرات على المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها.<sup>1</sup>

إذن، يمكن القول ان التعلم التنظيمي هو سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها الفرد، كما يعبر عن مجموعة العمليات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى اكتساب معارف جديدة تؤدي الى تحسين قدراتها التنظيمية، ويعني أيضا التغيير في الأداء نتيجة زيادة التعلم يعتبر أيضا نتاج لجميع المعارف القادرة على حل المشاكل المؤسسة والوصول إلى أهدافها التنظيمية مما يضمن النمو واستمرارية وبقاء المؤسسة في مجالها الذي تنشط فيه.

### الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الاستراتيجي.

### أولا: الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم. إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية (*Organizational memory*) كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو في نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم لتنظيمي فيها عامل الحسم، من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.<sup>2</sup>

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:

1. تعزيز أرس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون؛

2. تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛

3. الزيادة في الإبداع التنظيمي؛

4. رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 42.

<sup>2</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي العديد من الأهمية من الناحية الإستراتيجية يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء؛
2. هياكلها التنظيمية واستراتيجيتها حسب التغير البيئي؛
3. يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها؛
4. يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي؛
5. يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

ثالثاً: الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقاً لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي:<sup>2</sup>

1. المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية؛
2. وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
3. يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل؛
4. إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة؛
5. المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها؛
6. الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم؛
7. اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.

والشكل الموالي يوضح أهمية التعلم التنظيمي:

<sup>1</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 94،

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 96.

شكل رقم (02): أهمية التعلم التنظيمي



Source : Helfer J.P et al, *Management, Stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, France, 2008, p411.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل، نجد أن المؤسسة التي تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي هي تلك المؤسسة التي لها القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على امتلاكها لكفاءات تساعدها على تحقيق تنافسية عالية، وعلى هذا فإن أهمية التعلم التنظيمي تتحكم فيه عدة متغيرات تذكرها في النقاط التالية:

- أهمية الكفاءات البشرية: ذلك من خلال خلق وتخزين وتكوين الكفاءات داخل المؤسسة، واستغلالها أحسن استغلال وبصورة فعالة<sup>1</sup>؛
- تزايد الحاجة إلى الإبداع: بحيث أن الإبداع لا بد له من أفراد أكفاء في جميع المجالات سواء في المال التقني (تجديد المنتجات، الخدمات...) والجانب الإداري مثل خلق إستراتيجيات جديدة، إجراءات، برامج، سياسات... الخ<sup>2</sup>؛
- نتائج التسريع والتقاعد والوفاء: لأن هذا الأمر يحدث بشكل إجباري أو اختياري لكل المؤسسات، والذي ينتج عنه فقد الكفاءات البشرية، فيستوجب على المؤسسة تدارك مثل هذه الأمور والتي يطلق عليها مصطلح (دوران العمل)<sup>3</sup>؛
- التغير المعرفي السريع: وذلك من خلال تزايد الرأسمال الفكري والمعرفي والتكنولوجي بحيث يجب على المؤسسة التعلم المستمر من خلال إيجاد وخلق معارف جديدة تمكنها من مواكبة كل التغيرات المعرفية التي تحدث في البيئة الخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Helfer J.P.et al., *Management: stratégie et organisation*, 7<sup>ed</sup>, Weber, Paris, France, 2008, p411.

<sup>2</sup> Daniel Jiménez-Jiménez and Raquel Sanz-Valle, *Innovation, organizational learning and Performance*, Journal of business research, vol 64, issue 4, 408-417, 2011, p3.

<sup>3</sup> Helfer J. P.et al., *op. cit*, p 411.

<sup>4</sup> Mehra K et Dhawan S.K., *Study of the process of organizational learning in software firms in India*, Technovation, N° 23(2), 2003, p121.

## المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

نظراً للاختلاف الذي وجدناه في العديد من المراجع حول أنواع التعلم التنظيمي، خاصة الذي تناوله وتطرق له العديد من الباحثين في هذا المجال، سوف نقوم في هذا المطلب بالاعتماد على أنواع التعلم التنظيمي الذي جاء بهم الباحثين *G.koenig* و *G.Argyris* كالآتي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: التعلم الصفري

إن هذا النوع من التعلم له علاقة أو تأثير بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ تقوم المؤسسة برصد وتسجيل كل المعلومات المتأتية من هذا المحيط، لكن لا تقوم بدمجه كعنصر تأثيري في ثقافتها ولا يكون له دور فعال في إستراتيجيتها.

### الفرع الثاني: التعلم من المستوى الأول والثاني

إن التعلم من المستوى الأول يعني هو إمكانية إدماج وإدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في مجموعة خيارات للمؤسسة، بحيث تكون هذه المتغيرات معروفة مسبقاً لدى المؤسسة، كما أن هذه المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار.

أما النوع الآخر من التعلم وهو التعلم عن المستوى الثاني، بحيث يتم إدماج كل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية في إستراتيجياتها، لكن يكون لها دور فعال في عملية الابتكار وتحقيق هوامش ربح عالية جداً للمؤسسة، لأن المؤسسة تتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات البيئية.

### الفرع الثالث: التعلم الأحادي والتعلم الثنائي (تعلم ثنائي الحلقة)

إن هذا النوع من التعلم اقترحه الباحث *C.Argyris*، بحيث أن تعلم المؤسسة يحدث بناء على شرطين أساسيين، فالشرط الأول هو تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، أما الشرط الثاني هو تحقيق أهداف المؤسسة، لكن المؤسسة هنا لا بد لها من توفير الجو والمناخ المناسب الذي يسهل عملية التعلم، فالتعلم الأحادي للمؤسسة هو ذلك التعلم الذي قادر على التنبؤ بما سوف تحققه وفقاً لمعايير مهنية ثم في النهاية يقومون بمراقبة ومرافقة وتصحيح كل الأخطاء.

أما التعلم الثنائي هو ذلك التعلم الذي يكون فيه تكرار للعمليات الرقابية من أجل تحرير المتغيرات الفعالة، بحيث تتوافق مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية، لذا سوف نقوم بعرض هذا الشكل الذي يوضح التعلم الأحادي والتعلم الثنائي كالتالي:

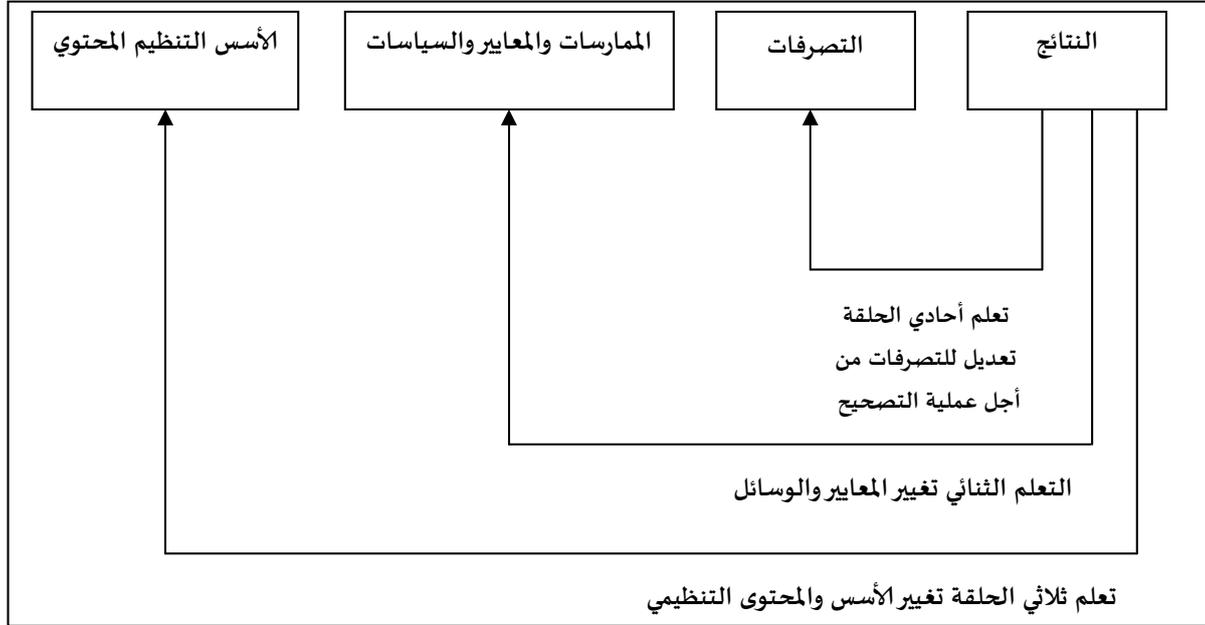
<sup>1</sup> Barbat guillaume, et autres, *innovation : clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle*, XVI<sup>ème</sup> conférence de projectique, Estia bidart, 07-08 octobre 2010, Paris, France, pp : 2-3.



## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

كما أن هذا النوع من التعلم يتوجب على قدر كبير من المعرفة وإعادة الأنظمة الموجودة وإعادة دراستها بدراسة شاملة بغرض تطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم. إذن، بعد توضيح التعلم الأحادي والثاني والثلاثي سوف نعرض هذا الشكل الموالي، بغرض إعطاء صورة واضحة للتعلم التنظيمي الأحادي الحلقة وثنائي الحلقة ثم ثلاثي الحلقة.

شكل رقم (04): التعلم التنظيمي أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، وثلاثي الحلقة



Source : ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et organisations Apprenantes*, article publié sur le journal capcity, N<sup>0</sup>33, Avril, 2008, p04.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن التعلم أحادي الحلقة يحدث عندما نقوم بإدخال التحسينات على القواعد الموجودة، بحيث يعتبر بمثابة تحسين للمؤسسة، أما التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة عندما نقوم بإعادة هيكلة سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها وفرضياتها وهذا بطبيعة الحال يستدعي تغيير رؤية وسياسة وأهداف المؤسسة والذي يعتبر تجديد لها، أما التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة يستدعي العمل بالنوعين المذكورين (الأحادي والثنائي) وعندما لا يجدي نفعا تلجأ المؤسسة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم، والتغيير الجذري للمؤسسة.

المطلب الثالث مستويات التعلم التنظيمي.

سنتناول في هذا المطلب أهم مستويات التعلم التنظيمي والتفصيل فيها:<sup>1</sup>

إن تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل يبين على ان المنظمة متعلمة.

<sup>1</sup> أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بي الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 26 – 27.

## الفرع الأول: التعلم الفردي

يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل رسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (تكوين كلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم الغير رسمية (التعلم عبر التراكم، الخبرات، التبادل، التقليد...)

إذن، الفرد يكون ملزماً حتى يكون مؤهلاً لأداء الأعمال والحصول على الوظائف وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ بالمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية، ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للآخرين، ويكتسب مهارات وتقنيات جديدة تساهم في شكل إيجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي

## الفرع الثاني: التعلم الجماعي

التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهو يضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة والمحادثة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات والاستقلالية، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، وجمع الأفكار الإبداعية، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً مهماً من مصادر التعلم للأفراد. يشمل هذا التعلم زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات التي يتم إنجازها من خلال وداخل المجموعات.<sup>1</sup>

كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي، هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره إلى الجماعات والمنظمة عامة. وتساهم العوامل التنظيمية في المنظمة كـرغبتها في التعلم والالتزام به، والذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة في الانتقال من الفهم الشخصي إلى فهم أكثر عمومية اتجاه التعلم، وبالرجوع إلى مبادئ الخمس (Senge) نلاحظ أنه لم يفصل بين التعلم الشخصي والجماعي فيها، بقدر ما شكلت هذه المبادئ تسلسلاً منطقياً لسريان أثر التعلم الشخصي إلى التعلم الجماعي الذي يساهم في صياغة تفكير النظام، فالتعلم الشخصي جاء في الترتيب الأول ليأتي الجماعي في الترتيب الرابع وتوسطت الذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة للعاملين لإحداث صياغة ذهنية جديدة تساهم في توليد تعلم جماعي.<sup>2</sup>

بمعنى أن التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنقذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية تشاركية تصدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي بعد دور الإدارة لأزم في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر إنما المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

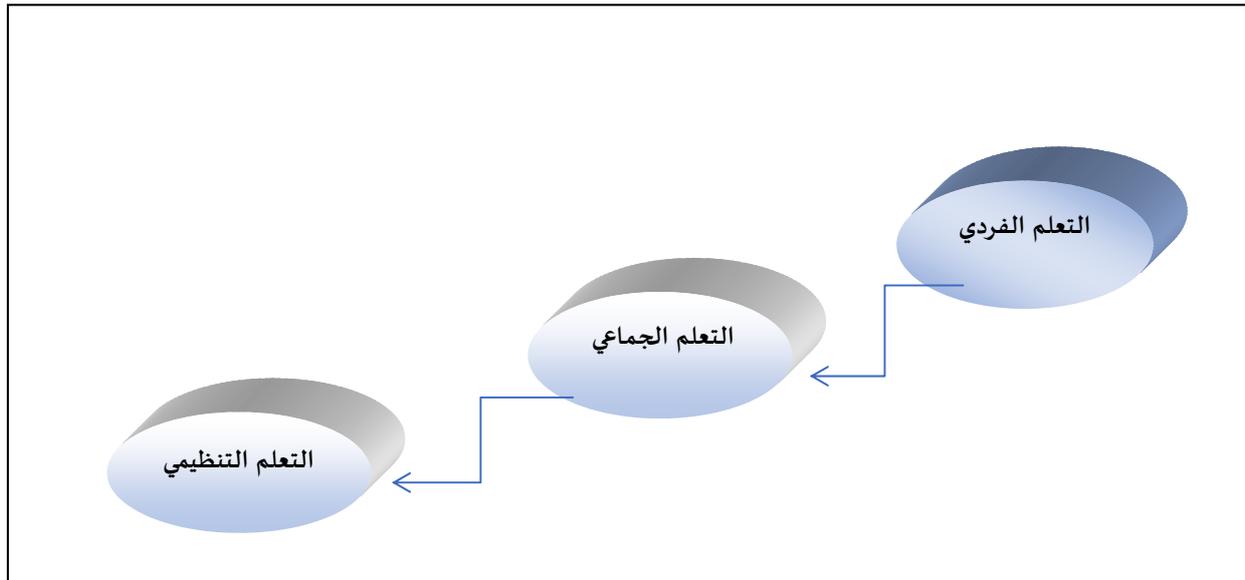
<sup>1</sup>Michael J. Marquardt, *building the learning organizationl mastering the 5 elements for corporate learning*, second edition, davies – black publishing, USA , 2002, p 25 .

<sup>2</sup>الساعدي، مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

### الفرع الثالث: التعلم على مستوى المنظمة

يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها من خلال نشاط أفرادها تميل التعلم في هذا المستوى الحالي التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجية والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. هذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها ،ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم، إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الفردي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها بنظرة ، وإيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة ،عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها ، شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

شكل رقم (05): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: منصور ونعمة عباس، نظرية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص183. من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن التعلم التنظيمي يبدأ بالتعلم الفردي ثم الجماعي ثم الوصول إلى التعلم التنظيمي، بالتالي هذه المستويات متكاملة ومتجانسة فيما بينها حيث التعلم الفردي يدعم التعلم الجماعي والتعلم الجماعي يدعم وينمي التعلم التنظيمي في المؤسسة.

<sup>1</sup> السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث عمان، الأردن، ص65.

## المطلب الرابع: مصادر التعلم التنظيمي

إن تنوع مفاهيم التعلم التنظيمي من قبل الباحثين في مجال التعلم التنظيمي يعكس بطبيعة الحال تنوع السيرورات التي تتبعها عملية التعلم، وفي هذا السياق فإن عملية التحكم والتعامل مع المعطيات التنظيمية والمعارف، المهارات، المكتسبات ليست فقط إجراءات روتينية ولكنها تعتمد على قدرة الأفراد في الفهم الجيد وطريقة تسييرها وفق منهج معين.

كما أن معظم المراجع التي تم التطرق إليها بهذا الخصوص، تدل على وجود نوعين لمصادر التعلم التنظيمي، فنجد مصادر داخلية (تعلم يحدث داخل التنظيم، تجارب المؤسسة،...إلخ) ومصادر خارجية (شركاء، الزبائن، الموردون...إلخ) وفيما يلي سوف نقوم بذكر وتوضيح أهم المصادر الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي.

### الفرع الأول: المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي

#### أولاً: التعلم التنظيمي مع الشركاء

هذا النوع من التعلم يكون بين شريكين، بغرض خلق معرفة جديدة لكل واحدة منها، وتكون إما عن طريق التبادل والتحاور لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، استخدام تكنولوجيات حديثة، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات وطرق الأفكار والرؤية الإستراتيجية في جميع المجالات.

كما يطلق على هذا النوع من التعلم، التعلم عن طريق التحالفات الإستراتيجية، مثل أن تتحالف مؤسسة مع أخرى لتمكينها إلى الدخول للأسواق وتعملان على إيجاد مهارات جديدة وإستراتيجيات في جميع الأنشطة مثل: الإنتاج التسويقي، الإدارة...إلخ.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التعلم التنظيمي من المحيط الخارجي

يجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص المتغيرات الخارجية المحيطة بها سواء تعلق الأمر بالفرص أو التهديدات (احتياجات الزبائن، الأسعار، المنافسة، دراسة حالة السوق...إلخ)، بحيث تقوم بتحليل وتفحص كل متغيرات المحيط الخارجي والقدرة على التكيف معها، ووضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات، وطرق الاتصال، عملية اتخاذ القرارات والمقارنة المرجعية.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: التعلم التنظيمي عن طريق الحصول على الكفاءات

استخدام الكفاءات الموجودة في البيئة الخارجية وإدماجها وفق سيرورة سلوك تجديدي، مثل العلاقات الجديدة مع المؤسسات الأخرى، منتوجات جديدة، تقنيات جديدة، وجعل المؤسسة أكثر فاعلية (ريح الوقت،

<sup>1</sup> Kannoppen, D.et al., *Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter- organizational adaptation and learning*, journal of purchasing and supply management, vol 10, 2010, pp: 200-201.

<sup>2</sup> Stein A, & Smith M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and customer information orientation of the firm in industrial markets*, industrial marketing management, paris, France, 38, pp: 199-200.

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

اتصال، التنبؤ بالسلوكيات)، خاصة إذا علمنا أن العلاقات الموجودة بين التنظيم وبقية التنظيمات الأخرى قد تم إنشاؤها على مراحل زمنية وأنها مبنية على العلاقات الروتينية والثقة.<sup>1</sup>

### رابعاً: التعلم التنظيمي عن طريق المعرفة

يتم عن طريق نقل وتخزين وتوزيع المعرفة المحصلة من التحالفات والاشترك في المنتديات والممتلكات، بحيث توفر المعرفة في هذه الحالة فرصة التعاون وتبادل الرصيد المعرفي، تبادل الخبرة، الحوار المستمر.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

هناك عدة مصادر داخلية خاصة بالتعلم التنظيمي والتي يساعد المؤسسة على تطوير معارفها وتحسين فعالية أدائها، بالإضافة إلى مواكبة جميع التطورات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ولعل أهم هذه المصادر الداخلية ما سوف يتم ذكره فيما يلي:

### أولاً: التعلم بالتجربة

إن حدوث التعلم التنظيمي الذي ينشأ من خلال التجربة، يتم عندما يستطيع الأشخاص داخل المؤسسة من تحويل وترجمة الواقع الفعلي الذي من خلاله تتأسس استجاباتهم وأفعالهم الناتجة عن المعرفة المكتسبة من التطبيق أو الميدان، بمعنى أنه يحدث إعادة ترجمة وإعادة بناء نماذج تعكس تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

إن من الأسئلة التي قدمها الباحثان *Moingeon et Ealmondson* حول مصادر التعلم التنظيمي بالتجربة عندما تقوم المؤسسة بدراسة تحليلية للسوق فإنها تضع عدة فرضيات كمرحلة انطلاق ولكنها في الواقع لا بد لها من إيجاد أرضية اختيار لتجربة المنتج الجديد التي تريد تقديمه إلى خطوط الإنتاج في مساحة محدودة (قسم من السوق)، بغرض معرفة وتحديد السعر المثالي وردود أفعال المستهلك حول خصائص المنتج، كما إن مثل هذه التجارب تساعد المؤسسة على تغيير إستراتيجياتها.<sup>4</sup>

### ثانياً: التعلم التنظيمي من الخبرة

نعني بالتعلم التنظيمي الناتج من الخبرة، ذلك التعلم الذي يحدث عن طريق تراكم المعرفة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى تكرار الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسن المستمر، إذن الخبرة هنا تركز حول

<sup>1</sup> Corinne Tang uy., *Apprentissage et innovation dans les firmes : la question de la modification des routines organisationnelles, thèse de doctorat en seines économiques*, université Rennes I, France, 1996, p154.

<sup>2</sup> Liu C.L.et. al Liu C.L.et. al., *understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, *Journal of world business*, 2010, p238.

<sup>3</sup> Soparmot R.et Stevens E, *peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel une analyse su processus d'innovation de services*, 2005, p193. sit web : luxar.ocagiau.ca/Library /ASAC/V /26, 2006. p190, pdf, 27/10/2017, 17:01.

<sup>4</sup> Peterson w., *strategic learning: Haw to be smarter than your competition and turnkey insights into competitive advantage*, John Wiley and sons, Inc, New Jersey, USA, 2010, p173.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

تساؤل حول التطبيقات الحالية (الجارية)، والتي تؤدي إلى معرفة الفجوة التي تقود المؤسسة إلى مراجعة الطريقة الصحيحة لعملية التحسين.<sup>1</sup>

كما أن المؤسسة تتعلم من تراكم التجارب السابقة التي تكون في شكل روتين، لأن المشكلة الأساسية في هذا النوع من التعلم التنظيمي تؤدي إلى تشكيل ذاكرة تنظيمية يصعب تغييرها، فالمعرفة المتحصل عليها من التجارب السابقة قد لا تكون مناسبة للوضع الحالي التي تواجهه المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثا: التعلم التنظيمي من الصراع الداخلي للأفراد

في جميع الحالات الطبيعية فإن الأشخاص يخلق عندهم صراع داخلي في المؤسسة ويتجنبون كل الأمور التي لها علاقة بخلق مشاكل في المؤسسة، هذا ما يسمى بالروتين الدفاعي والذي يعتبر وسيلة لحمايتهم، لكن هذا التعلم من هذا الروتين يخلق أخطاء لا تستفيد منها المؤسسة، لكن عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية تساعد على الحوار وتبادل الأفكار الناتجة عن الصراع يسمح بتبادل التجارب ويخلق لدى المؤسسة تعلم تنظيمي.<sup>3</sup>

### رابعا: التعلم التنظيمي من الفشل

إن لكل مؤسسة أهداف معينة تسعى لتحقيقها والعمل على تحقيق أداء متميز يضمن لها البقاء في السوق، لكن كما هو معروف فإن المؤسسة لها منافسين قد تستطيع التغلب عليهم وقد تفشل في ذلك، وكأمثلة عن هذا الفشل سوء التوقع الإستراتيجي، القصور الإداري، الفشل التنظيمي، عدم التوافق بين نوع التنظيم المنتهج وطبيعة البيئة، الخلل التقني غير المتوقع انقطاع في سلسلة الإمداد، ...الخ، لذا يجب على المؤسسة الاستعداد والتعلم من هذا الفشل سواء كان حالي أو مستقبلي.<sup>4</sup>

كما أن اكتشاف أسباب الفشل في المؤسسة يساعد على خلق الفهم المشترك للأحداث التي أدت إلى هذا الفشل، معرفة أسبابه، فمثلا حالة فشل منتج جديد فهل السبب هو المنتج في حد ذاته أو الدراسة التسويقية، ...الخ، وبالتالي فإن معرفة هذا الفشل يصبح مرجع لمعرفة ما يجب فعله لتجاوزه، لذلك يجب وضع إجراءات جديدة لاستدراك الاختلال الحاصل عند تطبيق المشروع الفاشل، تبني مشاريع جديدة بمفاهيم المؤسسة السابقة، لأنها تحتفظ بالترابط الإستراتيجي الذي يسمح لها باستغلال المعارف الخاصة التي تمتلكها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sopornat R.et Stevens E, *op. cit*, p191.

<sup>2</sup> Robey D.et al., *Information technology and organizational Learning: overview and assessment of research accounting management and information technologies*, 10, 2000, pp: 134-135.

<sup>3</sup> Fioll C.L.et al., *Apprentissage organisationnel: une étude de cas chez EDF*, X<sup>Ve</sup> conférence internationale de stratégie, Genève, Suisse, 13-16 juin 2006, p8.

<sup>4</sup> Chaularton R, *Complex learning: organizational learning from disasters*, safety science, 39, 2010, p61.

<sup>5</sup> Valikangas L.et al, *why learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun Microsystems*, European management journal, 27, Helsinki, Finland, 2009, p230.

## المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول حول مضامين التعلم التنظيمي، سوف نقدم في هذا المبحث أساسيات الأداء الاقتصادي والاجتماعي، الأداء البيئي من حيث الماهية، مؤشرات قياس الأداء، ككثم نعرج على دور التعلم التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء بجميع أنواعه والذي يعتبر صلب هذه المذكرة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرفُ الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن رضا المساهمين والعمال".<sup>1</sup>

يعرف الأداء حسب *P.DRUKER* "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم، يمكن القول بأن الأداء هو دالة في عدة متغيرات: الأهداف أو النتائج المرجوة باختلافها وتعددتها، والعوامل المساعدة على تحقيقها سواء كانت هذه العوامل كيفية استخدام الموارد أو العمليات.

#### الفرع الثاني: تعريف الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من ورائي تعظيم نتائجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقديم وكذا ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فان أدوات التقييم الاقتصادي في التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.<sup>3</sup>

يعرف أيضا : انه من اهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشَّيْخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2010، ص 218

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 17

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجله العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعه بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

<sup>4</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 189.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

يعرف أيضا على انه: الحصول على اقل تكلفة إنتاج ممكنة أو جودة مرتفعة للمنتجات أو قيمة مضافة كما يمكن أن يضم الأبعاد الثلاثة ما ، هو أيضا الاستخدام الفعال للموارد مقاسا بالإنتاجية الآلات والأفراد أي أنه يقاس بالإنتاج المحصل باستخدام نسبة معينة من العمل ورأس المال<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي.

الفرع الأول: مفهوم مؤشر قياس الأداء

مؤشر الأداء هو وسيلة القياس أو معيار تقييم لحالة ظاهرة ما خلال فترة زمنية محدودة ما يعني أن للمؤشر معنيان:

أولاً: المعنى الأول : يتماشى مع القول أن المؤشر هو قيمة مقياس ما مثلا المؤشر الذي يقيس مستوى التعيين ثانياً: المعنى الثاني: يتماشى مع القول أن المؤشر يضم كل من القياس وقيمتها ، وقد يكون المؤشر نوعياً والذي يستخدم عندما يصعب تحويل الأمر المقاس إلى شكل كمي كتغير في البرامج التعليمية أو التطور في الجو الاجتماعي ، قد يكون المؤشر كمياً وفي هذه الحالة نجد كل من المؤشر الرمزي ( لون، منحني ، أعمدة تكرارية ..)

كذلك قد يكون المؤشر رقمي الذي يتألف من رقم يوضح الجانب الكمي وحدة قياس تفسر هذا الرقم وتعطيه معنى ( ساعات عدد الأخطاء ، عدد العاملين المؤهلين ..) وفي هذه الحالة يعتبر المقياس أحادي البعد. كما يمكن أن يكون المقياس متعدد الأبعاد كحالة النسب المئوية أو نسب القياس نسبة إلى وحدات أخرى مثل النسبة: عدد الحوادث لكل ساعة عمل منجزة... والمقاييس متعددة البعد أفضل من الأحادية لأنها تحمل كما أكبر من المعلومات<sup>2</sup>.

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

أولاً: الإنتاجية

تعني الإنتاجية النسبة بين مخرجات نظام ما والمدخلات التي تم استغلالها في ذلك واقتصادياً تعني النسبة بين الكمية المنتجة والوسائل المسخرة للحصول عليها ، لذا فالإنتاجية مهمة جداً خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في وجود منافسة قوية إما لضمان بقائها أو لتمويل أو خلق ميزة تنافسية وضمان تنافسيتها، ومن أهم مصادر الإنتاجية المورد البشري، بمعنى الإنتاجية الفردية أو إنتاجية اليد العاملة ، لان المورد البشري هو مورد على المؤسسة الاستثمار فيه باستمرار (تكوين، تحفيز، الترقية ) وهو مورد غير قابل للاستهلاك بعكس الآلات مثلاً.

<sup>1</sup> Attouche H., *La performance globale de l'entreprise revisitée*, Revue des économies nord africaines, N<sup>0</sup> 5, pp: 60-62

<sup>2</sup> محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور العالبي، أساسيات الأداء المتوازن وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 70.

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

لقياس الإنتاجية الفردية يمكن مقارنة الزمن المخصص لتنفيذ مهمة ما بالزمن المستغرق فعلا، أو بمقارنة الكمية المنتجة فعلا بالكمية المخططة للإنتاج<sup>1</sup>.

### ثانيا: رضا الزبون

يعتبر الزبون راضيا إذا تماشت استجابة المؤسسة جيدا مع احتياجاته، ولا توجد طريقة موحدة لقياس مستوى رضا الزبون إذا على كل مؤسسة اختيار المدخل الذي يتماشى وطبيعة نشاطها والأهداف التي تريد تحقيقها ، ولكن يمكن قياس مستوى رضا الزبون من خلال الجمع بين المقاييس غير المباشرة (مقياس موجودة في المؤسسة مسبقا، مثل : عدد الزبائن الجدد، عدد الزبائن المنسحبين، نسبة تكرار الزبائن لزيارات إلى المؤسسة، رقم الأعمال الخاص بكل فئة من فئات الزبائن الموجودة ... ) المقاييس المباشرة من خلال قيام المؤسسة بإجراء استقصاء عن رأي الزبون ، وبالتالي معرفة تقييمه لمنتجاتها ( وذلك باستخدام استبيانات رضا الزبون التي يمكن أن تبعث إلى الزبون برسالة بريدية أو الكترونية أو أن ترفق بالمنتج... أو استخدام المقابلة التي يفضل أن تكون وجها لوجه على أن تكون هاتفية للاستفادة أكثر من آراء الزبائن، أو استخدام دفتر الاقتراحات في المؤسسة أو في مراكز التوزيع )، وتمكن الطريقة المباشرة المؤسسة من معرفة ما يريده الزبون والكشف عن متطلباته الجديدة وبالتالي القيام بإجراء التحسينات اللازمة، وهذا يعني أن معرفة مستوى رضا الزبون تسمح للمؤسسة بمعرفة ما الذي يجب عليها فعله ، فان كان المستوى ضعيف مثلا ، فعل المؤسسة إعادة التفكير في ما تقدمه للزبون واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ونظرا لهذه الأهمية التي تميز رضا الزبون فان المؤسسات الناجحة تستخدم إدارة العلاقة مع الزبون *CRM management* (*relationship customer*) والتي تعتبر النظام التعلم تكيفي في المؤسسة يستخدم للتعلم حول تفضيلات الزبائن والتنبؤ بالسلوك المستقبلي لهم ، بمعنى أن المؤسسة تحاول تفهم حاجات الزبون بطريقة أفضل لتمكن من تجسيد ذلك الفهم فيما تقدمه مستقبلا لزيائهم<sup>2</sup>.

### ثالثا: الحصة السوقية

السوقية أو النصيب من السوق هي مجموع المبيعات التي تحققها مؤسسة ما أو علامة ما ، مقارنة بالمبيعات في السوق ككل أو بالمنافسين . وتعتبر الحصة السوقية مؤشرا مهما لقياس أداء المؤسسة، لذا على المؤسسات عدم الاقتصار على تحليل المبيعات التي تحققها لان تحليل المبيعات غير كافي للوصول إلى أفضل الإجراءات التصحيحية، فسواء كان التحليل أفقيا ( مقارنة بمبيعات السنة الحالية بمبيعات السنوات السابقة وقياس التطور ) أو عموديا ( تجزئة المبيعات وفقا للمناطق او المنتجات او الزبائن ومقارنتها ببعضها البعض وبمؤشرات السنوات السابقة ) غير كافي لان المبيعات قد ترتفع نتيجة لتحسن الظروف الاقتصادية

<sup>1</sup>Hohmann C, *Techniques de productivité: comment gagner des points de performance*, édition d'organisation, 2009, p98.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

مثلا، ومن هنا تظهر أهمية قياس الحصة السوقية لأنها تنسب المبيعات المحققة من قبل المؤسسة إلى مبيعات احد المنافسين أو الصناعة ككل، ويمكن تحليل الحصة السوقية من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين لأنه يكشف لها ما أن كان التغيير في المبيعات يرجع إلى عوامل خارجية يصعب التحكم بها أو انه يرجع إلى عوامل داخلية كعدم فعالية المزيج التسويقي لديها مثلا<sup>1</sup>. ويمكن للمؤسسة تحسين حصتها السوقية عن طريق تقديم منتجات جديدة، التحكم في السعر، تنويع المنتجات التي تقدمها وتحسين جودتها واستهداف أسواق جديدة ... وكل هذه العوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي في المؤسسة فهي إما نتائج تعلم سابق أو سبب في تعلم جديد.

### رابعا: المردودية

يقصد بالمردودية العلاقة التي تربط بين الأرباح الصافية من خلال فترة زمنية معينة وحجم المبيعات أو الإنتاج خلال نفس الفترة معبرا عنها بنسبة مئوية ، ويقاس هذا المؤشر مدى سلامة القرارات المالية المتخذة في المؤسسة وذلك من خلال النتائج المحققة ، ويمكن للمردودية أن تكون تجارية لتقيس مدى كفاءة المؤسسة في اختيار سياسة التسعير المناسبة لأنها تقيس النسبة بين النتيجتين الصافية والمبيعات المحققة وبذلك إن كانت النسبة كبيرة يعني أن المؤسسة تنتج وتبيع منتجاتها بتكلفة منخفضة والعكس الصحيح ، كما يمكن أن تكون المردودية اقتصادية لتقيس كفاءة المؤسسة في خلق دخل تشغيلي من خلال استغلال الأصول لديها لأنها تقيس النسبة بين النتيجة الصافية والأصول.

كما يمكن أن تكون المردودية مالية لتقيس كفاءة المؤسسة في خلق دخل من الأموال الخاصة لديها لأنها تقيس النسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة ، ويمكن تحسين المردودية بالاعتماد على عدة عوامل ترتبط بالتعلم التنظيمي منها الزيادة المستمرة في المبيعات ، تحسين المزيج التسويقي في المؤسسة ، تخفيض التكاليف ، زيادة الإنتاجية الفردية ، تحسين مستوى التنظيم في العمل ، تحسين الحوافز المادية وخاصة المعنوية للعمال<sup>2</sup> ...

يمكن تلخيص بعض الأمثلة لقياس الأداء الاقتصادي في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سليمان محمد بن عماره بن نصر الدين ، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعه محمد بوضياف المسيلة ، 10 - 11 نوفمبر 2009 ص 7.  
<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الوكالة العربية المفتوحة في الدنمارك ، ص 147 - 158 ، من الموقع الإلكتروني : <http://www.ao.academy.org> . 12/09/2011, 15:12

جدول رقم (01): بعض المؤشرات الأساسية لقياس الأداء الاقتصادي

المؤشرات	المحور
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإنتاجية.</li> <li>● الحصة السوقية.</li> <li>● رضا الزبون.</li> <li>● القيمة المضافة.</li> <li>● عدد احتياجات الزبائن وعدد أيام احتياجات الموردين.</li> <li>● عدد أيام التفاوض مع الموردين.</li> </ul>	الأداء الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثالث: عناصر الأداء الاقتصادي

أولاً: تحقيق أكبر ربح

فالأرباح هي عبارة عن مقدار المكسب التجاري من المشروع الخدمي أو التجاري أو الصناعي. ويختلف مفهوم الربح للمشروعات السابقة، فيكون الربح في المشروعات التجارية عادة هو الفرق بين الإيرادات والنفقات. كما يكون بين الفرق بين الدخل والتكاليف في المشروعات الصناعية، على العموم مفهوم الربح هو (الفرق بين والإيرادات والمصاريف)، فإذا كان موجبا يكون هناك ربح وإذا كان سالبا تكون هناك خسارة.

ثانياً: طبيعة العلاقة مع الموردين

تختلف الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة باختلاف نوعية وطبيعة علاقة المشروعات بمورديها، فكلما اتسمت العلاقة بينهما بتعاون أكبر كلما كانت الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة أكبر في إيجاد السبل لتخفيض التكاليف، فبوجود هذا التعاون الكبير تتم اللقاءات المتكررة بين المصممين والموردين لإيجاد الحلول المبتكرة التي من شأنها زيادة الأداء الوظيفي والجودة العالية والتخفيض في التكاليف.<sup>1</sup>

ثالثاً: تعديل وتخفيض التكاليف وتصميم المنتج

بعد أن يتم تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكاليف ومقدار ذلك الارتفاع، يبدأ فريق التكلفة بدراسة جميع السبل الممكنة للتخلص من ذلك الارتفاع، بالتالي للتكاليف (المسموح بها) أو الاقتراب منها قدر الإمكان، عن طريق تحديد تكلفة مستهدفة تكون وسطاً بين التكلفة المستهدفة والمسموح بها وعن طريق

<sup>1</sup> غراهام داوولينغ، ترجمة وليد شحادة، سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 140.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

استخدام بعض النظم المعاونة لنظام التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف كنظام اختبار وتصميم دالة الجودة ونظام هندسة القيمة ونظام التطوير المستمر<sup>1</sup>.

### رابعاً: تحديد طبيعة العلاقة مع العملاء

لا بد على المؤسسة معرفة مدى نضج وإدراك العملاء بالمنتجات التي تطرحها المشروعات وقدرتهم على عقد المقارنة بين مختلف هذه المنتجات من حيث السعر والجودة والخصائص الوظيفية، كما تجبر تلك المشروعات على تكثيف مجهوداتها في تحليل طلبات هؤلاء العملاء والسعي الدائم لتحقيقها<sup>2</sup>.

### خامساً: دراسة السوق

تتم عملية دراسة السوق للمنتج الجديد أو المطور بهدف التعرف على ظروف السوق الذي سوف يتم البيع فيه وظروف العرض والطلب، ليتم الوصول إلى نوعية المنتج الذي يمكن الاستثمار فيه وخصائصه وأسعاره وتكلفته المستهدفة التي سيتم الإنتاج والبيع في حدودها.

### سادساً: استعمال التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاجية

تشمل التغيرات في معدلات استخدام التكنولوجيا بما فيها العمليات والتقنيات والأجهزة والمعدات والآلات، كلها لها تأثير على الإنتاجية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي

#### الفرع الأول: تعريف الأداء الاجتماعي

يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العمال من خلال الأجور المرضية، جو العمل المرضي... ويعتبر الأداء الاجتماعي جد مهم لتحقيق الأداء الاقتصادي المستهدف، لأن الأداء الاجتماعي يؤثر على رضا العمال وبالتالي يؤثر على اندماجهم في العمل وتقديم أفضل ما لديهم<sup>4</sup>.

حيث يحتل مفهوم الأداء الاجتماعي في العصر الحديث اهتماماً بارزاً ومتزايداً على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية، إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم والدول النامية، كما وردت أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينيات من القرن الواحد والعشرون حين وضع (Sheldon) أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع للمجتمع، كما أنه المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها، ثم توالى الأفكار بضرورة إلزام المؤسسات الاقتصادية مراعية الجوانب الاجتماعية والإسهام بشكل فعال في تحسين

<sup>1</sup> Hervé Defalvand, *Fondement de Microéconomie : les choix individuels*, 1er édition, édition université, Bruxelles, 2008, p.160.

<sup>2</sup> Jean-François, Sandrine Badu, *Management des commerciales : gestion de la relation commerciale*, BREAL édition, paris, France, 2004, p16.

<sup>3</sup> Nicolas Bouzou, *Les Mécanismes Du Marché : élément de microéconomie*, BREAL édition, paris, France, 2006, p.51.

<sup>4</sup> Attouche H., *op. cit*, pp : 60-62.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

مختلف مناحي الحياة في مختلف مجتمعاتها و التخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف أساسي و وحيد.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق، فإن مفهوم الأداء الاجتماعي على المستوى الجزئي يكمن في نظام الصحة و الأمن في المؤسسة الذي يشترط تحديد العوامل التي تؤثر على العمال و كل شخص يتواجد في مكان العمل و يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- القضاء و الحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال و الأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى مخاطر متعلقة بالصحة و الأمن من جراء نشاطات المؤسسة؛
- تطبيق و تحديث نظام تسيير الصحة و الأمن؛
- ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة و الأمن في العمل؛
- البحث على التطابق للأطراف الأخرى.

إن هذه المتطلبات تخضع لمجموعة من العوامل مثل سياسة المؤسسة في مجال الصحة و الأمن، طبيعة نشاطها، طبيعة المخاطر و درجة تعقيد العمليات، لتنفيذ نظام الصحة و الأمن في العمل على المؤسسة أن تعد سياستها اتجاه هذا المجال معترفا بها من طرف الإدارة العليا، كما يجب توضيح الأهداف العامة المتعلقة بالصحة و الأمن و الالتزامات المتخذة من أجل تحسين أدائها الاجتماعي في الصحة و الأمن، هذه السياسة يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- يتم إعدادها على مستوى طبيعة و مدى المخاطر المتعلقة بالصحة و الأمن على مستوى المؤسسة؛
- تتضمن التحسن المستمر؛
- تتضمن الالتزام بالتطابق مع التشريعات الجاري العمل بها فيما يتعلق بالصحة و الأمن و التزامات أخرى على مستوى المؤسسة.

أما مفهوم الأداء الاجتماعي على المستوى الكلي يكمن في:

- مشاركة الناس: هذا من الركائز الجوهرية لنجاح الأداء الاجتماعي المستدام عن طريق إشراك الناس في تخطيط و صنع القرارات من جهة ثم المساهمة في تنفيذها من جهة أخرى؛
- ضمان الحاجات الأساسية: من تعليم رعاية صحية و فرص عمل ملائمة لكل فئات المجتمع؛

<sup>1</sup> حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين-، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية و المالية، 15-16/03/2005، ص05.

<sup>2</sup> Jean- François Verdier, Philippe Vivien, **construire la performance sociale dent l'entreprise**, IDRH édition, paris, France, Mai 2010, p15.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

-تحقيق العدالة الاجتماعية: بين أفراد الجيل الحالي من جهة ثم بين أفراد الجيل الحالي و المستقبل من جهة أخرى؛

- القضاء على البطالة والفقر: ذلك عن طريق مناصب عمل لكافة أفراد المجتمع سواء خري جامعات.

### الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تتسم العمليات التي ينطوي عليها مجال الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في المساهمات التي تدور حول المسؤولية الاجتماعية بشقيها الإيجابي والاختياري، بمعنى آخر أن هذه المساهمات تقع على جميع أفراد المجتمع والأفراد العاملين في المؤسسة، لذلك من أجل قياس هذا الأداء الاجتماعي لا بد من التمييز بين مجموعتين من المؤشرات، بحيث تتعلق المجموعة الأولى بالعاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال معيار **ISO18000** الذي يشير إلى نظام الصحة والسلامة (الأمن) المهنية في المؤسسة، تكوين وتدريب العمال وإلى الشروط والعوامل التي تؤثر على العمال وكل شخص يتواجد في مكان عمله. أما المجموعة الثانية فتتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامها بعمليات اجتماعية معينة كالتوظيف عمالة زائدة، توظيف المعوقين، المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين، توفير وسائل نقل والمواصلات، توفير وسائل وإمكانات وخدمات الرعاية الصحية لسكان المنطقة، توفير مراكز الطفولة و المسنين وغيرها من الأمور الاجتماعية الأخرى التي سوف يتم ذكرها لاحقاً.

### أولاً: معيار **ISO18000**

يعرف نظام الصحة والسلامة المهنية **ISO18000** بأنه "النظام الذي يحدد المتطلبات التي تمكن المؤسسة من السيطرة على خطر وقوع حوادث في مكان العمل. ويعتبر أداة إدارية من خلاله تضمن المؤسسة التحكم في العناصر التالية: الالتزام بانتهاج سياسة إدارة المخاطر، وضع أهداف وبرامج الإجراءات التأسيسية للقياس والرصد، تنفيذ تدابير لمنع وقوع حوادث، إنشاء تدقيق الإجراءات القانونية والتحقق"<sup>1</sup>.

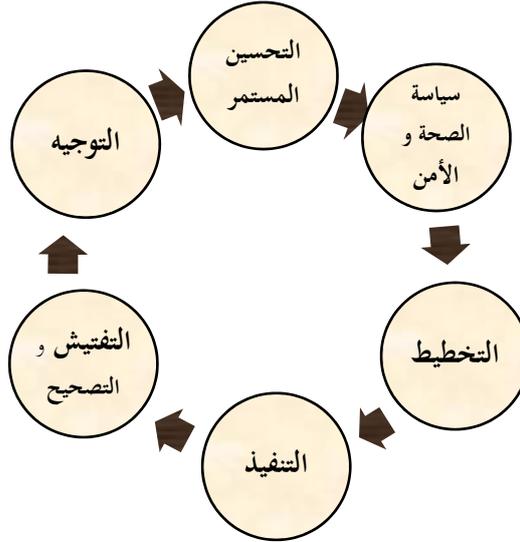
كما تعرف إدارة السلامة والصحة المهنية على أنها "الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات ووضع برامج استراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بالمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى المعايير الجودة في السلامة المهنية".

<sup>1</sup> ) Stéphane andre, évaluation de la performance non financière des entreprises: apport des méthodes multicritères d'aide a la décision, thèse école doctorale décision, informatique, mathématiques, organisation, Université paris ix dauphine , 1992, p.40.

1. عناصر تسيير نظام ISO18000

إن تسيير نظام الصحة والأمن في المؤسسة هو جزء من نظام التسيير الشامل الذي يهتم بتسيير المخاطر المرتبطة بنشاطات المؤسسة التي تتعلق بالصحة والأمن في العمل و يتضمن أنشطة التخطيط و المسؤوليات و الإجراءات و العمليات و الوسائل الضرورية لتطوير و تنفيذ و متابعة و تحديث سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالصحة والأمن في العمل، كما يتطلب تحقيق مجموعة من العناصر نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (4): عناصر نظام تسيير الصحة والأمن في العمل



Source : Moody Certification France, *Formation Auditeur Certifie OHSAS 180001*, paris, 2006, p.10.

من خلال هذا الشكل يمكننا القول أن تنفيذ نظام الصحة و السلامة المهنية على المؤسسة أن تعد سياستها اتجاه هذا المجال معترفاً بها من طرف إدارتها على أعلى مستوى و يجب أن توضح الأهداف العامة المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية و الالتزامات المتخذة من أجل تحسين الأداء في الصحة و الأمن، هذه السياسة يجب أن تأخذ في الاعتبار الالتزام بالتحسين المستمر، تكون في متناول الأطراف المهتمة، الالتزام بالتطابق مع التشريعات الجاري العمل فيما يتعلق بالصحة و الأمن، كما يجب أن تخضع للمراجعة الدورية للتأكد من بقائها مناسبة للمؤسسة.

ثانياً: معايير تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام المؤسسات تجاه المجتمع و ذلك بأخذ بعين الاعتبار التوقعات طويلة المدى و المجدسة بصورة عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالمجتمع بشرط أن يكون هذا التوجه إرادياً (طوعياً) و متجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانونياً.

غالباً ما يقع تأثير هذه العمليات على الفئات الاجتماعية التي ترتبط مباشرة بالمؤسسة، يمكننا تقديرها من خلال النقاط التالية:

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

- المساهمة في امتصاص البطالة: من خلال توظيف عمالة زائدة حيث يترتب عليها تحمل المؤسسة لتكاليف مقدرة بإنتاجية العمالة و الأمر الذي يجعل هذه التكاليف بمثابة إعانة اجتماعية تساهم بها المؤسسة.
- كما أكدت دراسات بأن الموظفين الجدد الحاليين يطرحون عليهم أسئلة عن بعض القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة في مقابلات التوظيف، وإجبارهم على المشاركة في بعض النشاطات غير الربحية.<sup>1</sup>
- توظيف المعوقين: غالباً ما تقل إنتاجية العمال العاديين مما يدفع المؤسسة إلى اللجوء إلى توظيف هؤلاء المعوقين لرفع الإنتاجية. عادة مما تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة قبول توظيفهم .
- توفير السكن للعاملين: تعتبر قيمة المبالغ التي تتحملها المؤسسة مقابل توفير مساكن للعاملين أحد المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي في هذا المجال، كما قد تفوق المنافع التي يتحصل عليها العمال هذه القيمة لذا يستحسن وضع أساس يعكس هذه المنافع.
- توفير وسائل نقل للعمال: يمكن قياس هذه المساهمات بمقدار ما تتحمله المؤسسة من تكاليف لتسيير وسائل النقل، أو على أساس ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة استفادتهم بهذه الخدمة.
- توفير النشاطات الثقافية الترفيهية والرياضية: مثل إجراء دورات رياضية في كرة القدم و الشطرنج...إلخ.
- مساعدات أخرى: مثل رعاية الطفولة، التضامن، مساعدة عائلات العمال.

### جدول رقم (02): مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

المؤشرات	المحاور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدة العمل (عدد العمال حسب زمن العمل، عدد ساعات العمل السنوية لكل عامل)؛</li> <li>- خلق العمل (عدد العمال الخارجين مقارنة بعدد العمال الداخلين مثل عدد الاستقالات)؛</li> <li>- استقرار العمل (دوان العمل)؛</li> <li>- التمهيّن (وعدد عقود التعليم والتكوين)</li> </ul>	العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيب (معدلات التغيب)؛</li> </ul>	شروط العمل

<sup>1</sup>Mongomery .D.B, Ranus C.A, Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice, SGS of business research paper n° 1805, Stanford, 2003, p.23.

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

- حوادث العمل والأمراض (عدد حوادث العمل وعدد الأمراض المهنية)	
- رضا العمال (مستوى رضا العمال، نظام الاقتراحات داخل المؤسسة)؛ - الصراعات (عدد أيام الإضرابات).	الاتصال الداخلي والحوار
التكوين (عدد العمال المدربين) والتطور المهني (عدد الترقيات).	إدارة التطور والكفاءات
- الحوافز (عدد الحوافز والمزايا بأنواعها) (الاجتماعي)	الأجور والمزايا

Source : Kheroua H. et sidi Mohamed S, *La responsabilité sociétale des entreprises comme outil de pilotage de la performance en GRH*, Conférence scientifique internationale de la performance et l'efficacité de l'organisation au développement durable, Université Mohamed Boudiaf, Msila, 10-11 Novembre 2009, p.11-12.

### الفرع الثالث: الأداء البيئي

#### أولاً: مفهوم الأداء البيئي

تعرف مؤسسة الأيزو الأداء البيئي على أن: "أنها النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة، فالأداء البيئي هو طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكار وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي، أن تشجع الأداء البيئي يكون بأن تنتج أكثر بمراد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر، يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث.<sup>1</sup>

يعرف الأداء البيئي: "كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناجمة عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها".<sup>2</sup>

كما يعرف *ISO14031* الأداء البيئي: "النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة، ونفس المعيار يشير إلى مؤشرات الأداء البيئي للإدارة وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن: اثر انتهاج المبادرات الطوعية الادارة البيئية على تحسين الفعالية لمؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر، ملتقى التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال افريقيا، جامعة تبسة، 2012، ص04.

<sup>2</sup> غدير أحمد سليمة، كبحيلي عائشة سامي، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية " ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص1235.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان: دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2008، ص8.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

ويعرف أيضا: "على أنه نتائج قابلة للقياس من منظومة الإدارة البيئية والمتعلقة بتحكم المؤسسة في الجوانب البيئية والتي تقوم على السياسة البيئية والإغراض والأهداف"<sup>1</sup>.

وهو: "كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا."<sup>2</sup>

على ضوء هذه التعاريف يتبين جلياً، أن الأداء البيئي يشير إلى كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوث وحماية البيئة، ويعكس الأداء البيئي تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة من خلال التركيز على سياسات بيئية تركز على جانب الإنتاج، مستخدمة أدوات قياس وتقييم الأداء البيئي من خلال تقييم الأداء المستدام بيئياً، وتقييم دورة حياة المنتج، والتدقيق البيئي لتحديد درجة وعي المؤسسة للتنظيمات البيئية، ونموذج قياس الأداء لتحديد الوضع الأمثل للإنتاج، كذلك يجب على المؤسسة تحقيق الكفاءة البيئية والتي تعتبر من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشر هام لنجاح النظام المطبق للمؤسسة ولهذا قدم العديد من الباحثين من بينها تعريف *Etzioni* على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإنتاج والروح المعنوية والإنتاجية".

### ثالثاً: معايير قياس الأداء البيئي

تحظى المشكلات البيئية في السنوات الأخيرة باهتمام عالمي متزايد من قبل العديد من الجهات ذات الصلة، فبالرغم من أن المشكلات البيئية التي بدأت منذ الثورة الصناعية وما ترتب عنها من تلوث بيئي، إلا أن الاهتمام الحقيقي جاء متأخراً بعد أن دقت منظمة الأمم المتحدة ناقوس الخطر ونهت بالمخاطر التي يتعرض لها كوكب الأرض جراء معدلات التلوث المتسارعة والتي يتطلب حداً يتطلب التدخل الجاد على نطاق عالمي.

لعل أهم معيار يمكننا من خلاله قياس الأداء البيئي هو وجود نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، المتمثل في مواصفات أو معيار *ISO14000* المتعلق بحماية البيئة، كما أن هذه المواصفات القياسية تحدد المتطلبات لوضع وتطوير وتنفيذ أنظمة إدارة البيئة و المحافظة عليها بحيث تهدف إلى التأكد من أنها متطابقة مع السياسة البيئية وأهدافها المقررة.

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، ط2، دارالجامعية، الاسكندرية، مصر، 2012، ص276.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

كما ينطوي مجال الأداء البيئي على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية أهمها تجنب مسببات تلوث الهواء و الضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

### 1. مفهوم معيار ISO14000

يعرف نظام إدارة البيئة ISO14000 على أنه "مجموعة من التعليمات والأنشطة التي تمكن المؤسسة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية."

كما يعرف على أنه "نظام فرعي من النظام الإداري للمؤسسة تحدد وتهيكل من خلاله المسؤوليات والسلوكيات والتدفقات والمعايير لتحقيق السياسة البيئية."

أما الموسوعة الألمانية فتعرفها على أنها "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة".<sup>1</sup>

بناءً على ما تقدم من تعاريف، يمكننا القول بأن معيار ISO14000 (نظام إدارة البيئة) ما هو إلا مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى لتحسين وقياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. كما يمكننا استنتاج العناصر التالية:

-الحفاظ على البيئة مثل الإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية و اتخاذ التدابير الوقائية و العلاجية؛

-السياسة البيئية للمؤسسة مثل اتخاذ الإجراءات المناسبة بيئياً؛

-قياس نتائج المؤثرات البيئية مثل الانبعاثات بأشكالها المختلفة و المياه القذرة و تلوث التربة؛

-احترام و إتباع السلطات المختصة ذلك باحترام القوانين المتعلقة بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح به؛

-دعم السلوك البيئي للأطراف ذات المصلحة بتحمل المسؤولية اتجاه المعايير البيئية.

لذلك يمكننا ذكر فوائد وأهمية نظام إدارة البيئة التي تجنّبها المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

-يحسن الأداء البيئي: إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات غير السارة و يساعد على

التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة و يحفز على اقتناص الفرص المتاحة و إيجاد المسبق للحلول؛

-يدعم و يرفع من التنافسية: إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء على بعض المواد الكيميائية غير

الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح و التي يمكن استغلالها في العمليات التوسعية أو التوزيع على

حملة الأسهم أو لتحفيز العاملين. كما يمكن أن تساعد المؤسسة الدخول في بعض الأسواق المحددة. فهناك

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 523

<sup>2</sup> Anthony rosa, Karen Dechet, *Guide pratique du développement durable : un savoir- faire à l'usage de tout*, AFNOR, France, 2005, p89.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

العديد من منتجي السيارات الذين يفرضون على مورديهم من قطاع الغيار الالتزام بالمعايير البيئية العالمية و الحصول على ISO14000 ؛

-يوفر الأموال: إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء، فهو يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث و الحفاظ على الموارد و توفير الأموال، فعلى سبيل المثال يؤدي التحول إلى استعمال تكنولوجيايات نظيفة إلى تحسين الأداء البيئي و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح وإدخال التحسينات البيئية ضمن استراتيجياتها؛

-يحسن صورة المؤسسة: إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة. فنجد مثلا وضع برامج مشتركة بين المؤسسات و العديد من الهيئات الحكومية والمدنية بهدف تحقيق تحسين ملموس للبيئة في التجمعات السكانية المختلفة مما يؤدي إلى ترقية و تحسين نوعية الحياة فيها؛

-الاستهلاك العقلاني للموارد الطبيعية: من خلال استعمال تكنولوجيايات متطورة ونظيفة و صديقة للبيئة تساعد على التقليل من الاستهلاك غير العقلاني للطاقة و الموارد الطبيعية؛

-يحافظ على الأفراد الحاليين و يشجع على توظيف المزيد: تعتبر مواضيع مثل البيئة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين، بحيث ترتفع الروح المعنوية و يزداد الرضا و الاعتزاز بالعمل، مما يؤدي إلى المحافظة عليهم و توظيف المزيد عند الحاجة؛

-يضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية: إن نظام إدارة البيئة يساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات و التدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات البيئية القانونية و هو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات و ما يترتب عنها من مضاعفات. أما على المدى البعيد فيساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتوقيت و حجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية؛

-الفائدة الملحقة بمنتجات الشركة وخدماتها: من خلال ما يسمى بالمنتج الأخضر من أجل الحفاظ على المستهلك؛

-التقليل من التلوث: تجنب مسببات تلوث الهواء و الضوضاء و التخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه و التربة و المساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة؛

-تحقيق الإنتاج الأنظف: حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛

كما يمكن قياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية عندما تحقق المؤسسة المستويات القياسية للتلوث فإن ما تتحمله من أعباء في سبيل تحقيق ذلك يعتبر مساهمة بيئية إجبارية مقابل التزامه بالمسؤولية البيئية القانونية، أما في حالة تحقيق المؤسسة لمستويات أفضل منها فإن ما تتحمله من أعباء إضافية يعتبر مساهمة بيئية طوعية، في كلا الحالتين يتم قياس هذه المساهمات بطريقة مباشرة على أساس ما تتحمله

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

---

المؤسسة من تكاليف فعلية وتدعى بالمساهمات الموجبة، أما المساهمات السالبة فتكون في حالة فشل المؤسسة في تحقيق المستويات القياسية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة بها.

### المطلب الأول: دراسات تتعلق بالتعلم التنظيمي الفرع الأول: الدراسات العربية الدراسة الأولى:

تعود هذه الدراسة للباحثة بلممهور خديجة<sup>1</sup>، حيث هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط استغلال المؤسسة للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 30 مؤسسة اقتصادية بغرض دراسة علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاقتصادي، الأداء المجتمعي، الأداء البيئي، كما انطلقت الدراسة بفرضية عامة جاءت في صياغتها أن التعلم التنظيمي يحسن من أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تختلف حسب عمر، حجم، طبيعة ملكية المؤسسة، كما تم وضع فرضيات فرعية كالتالي:

- يحسن التعلم التنظيمي الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة؛
- يحسن التعلم التنظيمي الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة؛
- يحسن التعلم التنظيمي الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة.

لقد خلصت هذه الدراسة العديد من النقاط يمكن إيجازها في النقاط التالية:

#### أ. التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي

- جو العمل: لم تتمكن المؤسسات من توفير جو العمل الذي يؤدي بالعامل إلى تقديم أفضل ما لديه (المشاركة في صياغة الأهداف، خلل في أدوات الحصول وإيصال المعلومات، غياب فرق العمل، عدم استغلال الصراعات كمصدر للتعلم)؛
- الرضا الوظيفي: منخفض بسبب عدم الرضا عن سياسات التعلم المتبعة، طبيعة الإجراءات، الأجور.
- الاستقلالات: سببها نتائج التعلم (سياسات الترقية، سياسة الأجور، خصائص الهيكل التنظيمي).

#### ب. التعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي

- رضا الزبون: عدم الرضا عن عدد الزبائن المنسحبين وعدد الشكاوى نظرا لإهمال الدراسات التسويقية، دفتر الاقتراحات، كثرة الإجراءات التي يريدها الزبون؛

<sup>1</sup> بلممهور خديجة، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012.

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

- الإنتاجية الفردية: التركيز على التوظيف بعد فترة اختبار وعلى دور الخبرة ولكن بالمقابل إهمال التدريب، غياب مفهوم فرق العمل، عدم التركيز على تدوير العمل.

### ت. التعلم التنظيمي والأداء المجتمعي

تمر علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المجتمعي بترتيب معين ينطلق من مرحلة إجراءات مثل إجراءات الحصول على شهادة *ISO*، تم التكوين وإدارة المعرفة، ثم ثقافة المؤسسة ثم آليات إدارة الموارد البشرية، لكن المؤسسات محل الدراسة لا تزال ضمن المرحلة الأولى فقط (وجود بعض إجراءات دراسة الأثر البيئي، معايير سلامة المستهلك).

### الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة حمال صابرينة<sup>1</sup> التي هدفت إلى معرفة الفاعلين في العملية الاتصالية في كل أنماط التعلم التنظيمي، التعرف إلى التقنيات الاتصالية التي يستعملها الأفراد داخل المؤسسة، كما انطلقت الباحثة من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي:

- يستعمل الأفراد في تعلمهم التنظيمي التقنيات الاتصالية وفقا للوضعية الاتصالية المتبعة، الأطراف المشاركين فيها السيرورة التعليمية للجهاز التعليمي القائم.

### الفرضيات الفرعية:

- يعتمد الأفراد على تقنيات الاتصال بشقيها البشري والتكنولوجي لتحسين تعلمهم التنظيمي؛  
- يتم استعمال التقنيات الاتصالية بشكل متداخل مع مختلف مراحل استغلال الجهاز التعليمي المتبع.  
خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحديد الأفراد المتفاعلين في كل نمط تعليمي يمر بصفة حتمية بنوعية الجهاز المستعمل للتعلم الظروف المحيطة به، سواء داخل التنظيم أو خارجه؛

- أن أنماط أخرى كالتعلم بالممارسة تفترض هي الأخرى وجود تفاعلات مكثفة بين الأفراد في التنظيم بصفة دورية ومنتظمة؛

- أن كافة الأجهزة المتضمنة في الأنماط الأربعة تعتمد على تقنيات الاتصال بشكل متفاوت، فمنها من تمثل التقنية في حد ذاتها الجهاز ككل، كالتلفزة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، بينما في أجهزة أخرى يتم الاعتماد على التقنية بشكل متكامل مع آلية التعلم مثل التكوين والاجتماعات وجماعات العمل؛

<sup>1</sup> حمال صابرينة، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، تخصص وسائل الإعلام والاتصال حاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.

## الفصل الأول: .....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

- إن هذه التقنيات كلها تتواجد و تتفاعل معا لإعطاء التبادلات الحاصلة أثناء التعلم جوهريا و لها و كذا لتحقيق أهداف و بلورة نتائج وبالتالي فإن الأفراد على الرغم من استعمالهم لهذه التقنيات إلا أن تحقيق الفعالية يبقى مرتبط بكون هذا التوظيف بطريقة مدروسة ومرتكزة على تفكير الأفراد فيما يقومون به.

- أن استعمال هذه التقنيات يتم في أغلب الأحيان بصورة عشوائية تفرغ التفاعلات من محتواها لذا وجب التركيز على إعطاء الأفراد تكوينا مناسباً في استعمال هذه التقنيات و كذا توعيتهم بأهميتها في تحسين تعلمهم و قدرتهم على الاكتساب و من ثمة تطوير كفاءاتهم و تثمين الأداء الذي يعملون على تقديمه.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

#### الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين *Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro*<sup>1</sup> بغرض معرفة أثر التعلم التنظيمي على الأداء، أثر التعلم التنظيمي على التوجه بالسوق، حيث تم توزيع استبيان على 451 مؤسسة إسبانية، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة على أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على كل من أداء المؤسسة وتوجهات السوق، من خلال قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات من السوق ويتم ترجمتها وتوزيعها في شكل إجراءات، أهداف، سلوكيات، إستراتيجيات، في المحيط الداخلي للمؤسسة، الأمر الذي يجعل العمل في المؤسسة يسوده التعاون والتفاعل بينهم، كما يخلق بينهم تعلم تنظيمي خلاق.

كما أن التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة له أثر إيجابي على أداء المؤسسة، من خلال الحفاظ على الميزة التنافسية واستمراريتها، بفعل تطوير وتحسين إجراءات الحصول على المعلومة بأقل تكلفة وبالسرية الممكنة و خلق المعارف، مما يساعدها على تطوير منتجاتها، خلق أسواق جديدة، منتجات جديدة، كما أن القدرة على السرعة في التعلم قبل المؤسسات المنافسة المصدر الوحيد لتمييزها.

كما أن التعلم التنظيمي يساعد جميع أقسام المؤسسة، خاصة قسم التسويق أين كان له الأثر الإيجابي في خلق الحرية والديناميكية في فهم رغبات الزبائن، تخفيض التكاليف، السرعة في نشر المعلومات، زيادة المبيعات، سرعة الحصول على المعلومات من الزبائن، فهم كل متغيرات المحيط الخارجي، السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

#### الدراسة الثانية:

تمت هذه الدراسة من قبل الباحثين *Li Y & Jiang X*<sup>2</sup> حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المالي للمؤسسات في ظل التحالفات الإستراتيجية، حيث انطلقت الدراسة من خلال وضع عدة فرضيات

<sup>1</sup> Jimenez-Jimenez D., Cagarra-Navarro J. G., *The performance effect of organizational learning and market orientation, industrial marketing management*, 36, 2007.

<sup>2</sup> Jiang X. and Li Y., *The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach, Journal of world business*, 43, 2008.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

تقيس مدى ارتباط التعلم التنظيمي مع الأداء المالي للشريك، قياس العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المالي في ظل التحالف بين مؤسستين أو تماثل طبيعة نشاط المؤسستين، ومن أجل الإجابة على هذه الفرضيات تم توزيع استبيان شمل العديد من الأسئلة حول متغيرات الدراسة، تم توزيعه على 127 مؤسسة ألمانية، أين تمحورت نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- يخلق التحالف بين المؤسستين الكثير من فرص التعلم؛
- يحسن من الأداء المالي (الزيادة في نتائج العمليات المالية)؛
- كلما اتسع نطاق التحالف بين المؤسستين كلما زادت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء؛
- يساعد التحالف بين مؤسستين في زيادة قوة الاتصال، القدرة على الرقابة، التحكم في القرارات، تبادل المعارف، الثقة المتبادلة؛
- يساعد التحالف في تبادل المعارف بين المؤسستين، أين يخلق منتجات وخدمات جديدة، خلق أسواق جديدة، زبائن جدد؛

كما أكد الباحثان على أنه كان التحاف أكثر من مؤسستين أو زيادة الأنشطة ( فوق ثلاث أنشطة) كلما خلق نوع من الصراعات والتعقيد، نقص فرص التعلم، صعوبة التنسيق بين الأنشطة الإدارية، النقص في الاستفادة من الأنشطة، بحيث يعود السبب إلى وصول عدد الأنشطة بين المؤسستين إلى حد معين مما يخلق هذا النوع من المشاكل.

الدراسة الثالثة:

أجريت الدراسة من طرف الباحثين<sup>1</sup> Hung Y.Y.R et al, حيث هدفت الدراسة تحديد العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي والأداء الابتكاري، تحديد ما إذا كان التعلم التنظيمي يعزز أداء الابتكار ويلعب دور الوسيط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الإبداعي، إختبار نموذج مقترح يشرح العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وأداء الابتكار، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات التايوانية التي تعمل في مجال التكنولوجيا، كما انطلقت هذه الدراسة من خلال وضع أربعة فرضيات بغرض اختبار النموذج المقترح كالتالي:

- ترتبط إدارة الجودة الشاملة إيجابا بالتعلم التنظيمي؛
  - يربط التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة إيجابا بالأداء الإبداعي؛
  - يرتبط التعلم التنظيمي إيجابا بالأداء الإبداعي؛
  - يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي.
- تمحورت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي كما يلي:

<sup>1</sup> Hung Y., Y. R et al., *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*, *International business review*, 2010.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

- يوضح تحليل SEM أن نموذج أداء الابتكار في التعلم من النوعي \* TQM له مستوى جيد من الملائم؛

- TQM آثار مهمة وإيجابية على التعلم التنظيمي؛

- TQM والتعلم التنظيمي لهما تأثيرات هامة وإيجابية على أداء الابتكار؛

- للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على الأداء المالي خاصة في ظل التحالفات التي نشأت بين المؤسسات، من خلال التوسع في النشاطات، استغلال الفرص المتاحة، الرقابة المستمرة، مكاميزمات الاتصال، اتخاذ القرارات، الثقة المتبادلة، تبادل المعارف.

### الدراسة الرابعة:

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين<sup>1</sup> *José L.Roldán & Antonio Leal & Juan C.Real*، كان

هدفها معرفة محددات التعلم التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والكفاءات التكنولوجية المميزة، الذي يعتبر عملية لخلق المعرفة وفق العديد من المتغيرات، بحيث أجريت هذه الدراسة عن طريق دراسة ميدانية لعينة مكونة من 140 مؤسسة صناعية، بحيث تم وضع فرضيات كالتالي:

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي على كل من أداء الأعمال وتطوير الكفاءات التكنولوجية؛
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي على قيادة الشركة نحو نتائج أفضل.
- تم اختبار هذا التأثير من خلال تحليل تجريبي تم إجراؤه على عينة الدراسة بتطبيق نموذج خطي للمعادلة الهيكلية وفقاً لمنهجية المربعات الصغرى الجزئية، حيث خلصت الدراسة إلى عدة نقاط كالتالي:
- التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات تعمل كعنصر تمكين لعملية التعلم التنظيمي؛
- تسمح تكنولوجيا المعلومات بتحقيق أداء أعمال أفضل؛
- تحقيق فعالية تكنولوجيا المعلومات تعتمد بشكل أساسي على عملية التعلم التنظيمي؛
- تحسن تكنولوجيا المعلومات من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

\* إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

<sup>1</sup> Juan C.Real, Antonio Leal, José L.Roldán, *Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies*, Industrial Marketing Management, International Business Review, Seville, Spain, 2006.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالتعلم التنظيمي والأداء

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle<sup>1</sup>) حول التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، إضافة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي. تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 مؤسسة إسبانية انطلاقاً من الفرضيات التالية:

- يرتبط الإبداع التنظيمي إيجاباً بأداء المؤسسة؛
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجاباً بأداء المؤسسة؛
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجاباً بالإبداع التنظيمي؛
- الحجم، العمر، الصناعة، تغيرات المحيط عوامل تتحكم في العلاقة بين التعلم التنظيمي، الإبداع، الأداء.

توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء وبين التعلم التنظيمي والأداء وبين التعلم التنظيمي والإبداع. بمعنى أنه تم إثبات الفرضيات الأولى والثانية والثالثة. كما بينت الدراسة أن أثر التعلم التنظيمي على الإبداع أكبر منه على الأداء، وهذا يعني بشكل ضمني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بوساطة من الإبداع.

بالنسبة لتأثير الصناعة توصلت هذه الدراسة إلى أن الأثر الإيجابي للتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي على الأداء يكون أكبر في المؤسسات الصناعية منه في المؤسسات الخدمية. غت أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي أقوى في المؤسسات الخدمية؛ كما بينت الدراسة أيضاً أن الأثر الإيجابي للإبداع التنظيمي على الأداء أقل في المؤسسات التي تعمل في بيئة جد معقدة، وفي هذا النوع من البيئة أثر التعلم التنظيمي على الأداء والإبداع يصبح أقوى.

الدراسة الثانية: دراسة (Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro) حول التعلم التنظيمي والتوجه السوقي والأداء. تمت الدراسة على 451 مؤسسة إسبانية للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في معرفة أثر التعلم التنظيمي والتوجه السوقي على أداء المؤسسة. تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- للتوجه السوقي أثر إيجابي على عملية التعلم التنظيمي؛
- للتوجه السوقي أثر إيجابي على أداء المؤسسة؛

<sup>1</sup> Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R., *Innovation, organizational learning and performance*, Journal of business research, 2010.

- للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على أداء المؤسسة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي يأتي قبل التعلم التنظيمي وكلمتهما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة. كما توصلت إلى أن أثر التوجه السوقي على الأداء ليس خطياً وإنما يدخل ضمن شبكة علاقات غير مباشرة، والوسيط في هذه العلاقة هو التعلم التنظيمي لأن تحسين الأداء من خلال التوجه وخاصة يتطلب القدرة على التساؤل حول الأهداف، حول الإجراءات... في جو يسوده تبادل المعارف والتفاعل بين كل أفراد المؤسسة، وهذا هو صميم التعلم التنظيمي الخلاق *generative learning*. من نتائج الدراسة أيضاً أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على أداء المؤسسة، وذلك من خلال:

- يعتبر التعلم التنظيمي أهم من باقي موارد المؤسسة لأنه الوحيد الذي يمكن المؤسسة من صيانة أو الحفاظ على ميزة تنافسية دائمة من خلال تطوير عمليات الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية بشكل أسرع. ، وأيضاً فمن خلال تأسيس روتين يشجع على عمليات خلق المعرفة فإن التعلم التنظيمي يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة وتحسين الموقع التنافسي. وهنا تظهر أهمية العناصر الثقافية كتقاسم وتشارك الرؤى داخل المؤسسة واتباع طريقة منفتحة في معالجة المشكلات والصراعات الحاصلة.

- على المؤسسة أن تحاول دائماً جمع المعلومات حول الزبائن وحول ما يعتقدونه فيما يخص ما تقدمه لهم المؤسسة من منتجات، وعادة فإن هذا الدور منوط بإدارة التسويق. ولكن هذا غير كاف لأن الاستجابة لرغبات الزبائن وتغييرات المحيط لا يكون من قبل إدارة التسويق لوحدها بل من قبل كل أقسام المؤسسة. وهنا يظهر دور التعلم التنظيمي الذي يسهل عملية نشر المعلومات داخل المؤسسة لجعل كل أفرادها واعين بمتغيرات البيئة الخارجية وضرورة العمل للاستجابة لها؛

- يمكن اعتبار القدرة على التعلم أسرع من المنافسين المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة لأن التعلم التنظيمي يوفر المعارف والمعلومات الضرورية لأداء المهام. فمثلاً يوفر لعمال المبيعات المعرفة التي تمنحهم الحرية والمرونة المطلوبتين لمواجهة التغيرات الديناميكية في رغبات الزبائن، هذه المعرفة تتحول إلى سلع وخدمات جديدة، أو قد تخفف من تكاليف المنتجات مثلاً.

الدراسة الثالثة:

دراسة (Jiang.x and Li.Y)<sup>1</sup> حول العلاقة بين التعلم التنظيمي ومستويات الأداء في إطار التحالفات الإستراتيجية، تم اختيار شكل التحالف ومجالهوتنافسيته كمتغيرات مراقبة لاختبار هذه العلاقة في مؤسسة ألمانية تتبع استراتيجيات تحالف وللإجابة على الفرضيات التالية: يرتبط التعلم التنظيمي إيجاباً بالأداء المالي للشريك، العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء المالي في ظل التحالف تختلف باختلاف نوع هذا

<sup>1</sup> Jiang X. and Li Y., *The relationship between organizational learning and firms*, financial performance in strategic alliances: a contingency approach», Journal of world business, 43, 2008.

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

التحالف؛ العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء المالي في ظل التحالف تختلف حسب اختلاف أو تماثل طبيعة نشاط المؤسسات المتحالفتين.

تمثلت نتائج الدراسة في التالي:

- للتعلم التنظيمي أثر كبير وقوي على الأداء المالي للمؤسسات المتحالفة، لأن المؤسسة التي تقوم بعمليات تعلم بين المؤسسات
  - تستطيع الحصول على معارف وخبرات من المؤسسات الشريكة لها، ثم تقوم بتحويلها إلى منتجات جديدة، عمليات جديدة، خدمات جديدة، مما يمكنها من خدمة أسواق جديدة وزبائن جدد، وبالتالي تتمكن من تحسين أدائها المالي؛
  - تزيد قوة الأثر الإيجابي للتعلم التنظيمي على الأداء في حالة وجود المساواة بين المؤسسات المتحالفتين؛ كوجود الرقابة الرسمية، ميكانزمات الاتصال، اتخاذ القرارات بشكل مشترك، الالتزام والثقة المتبادلة، تبادل المعرفة؛
  - كلما اتسع مجال التحالف قويت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء؛ بمعنى أنه عندما توسع المؤسسات المتحالفتان مجال التحالف من نشاط واحد إلى نشاطين اثنين يتحسن الأداء المالي لهما. ولكن في حالة أصبح التحالف يشمل ثلاثة أنشطة فإن المؤسسات المتحالفتان تستفيدان أقل مما تستفيد في حالة نشاطين فقط. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه، وكبداية، كلما زاد عدد الأنشطة المشتركة زادت فرص التعلم ولكن إن وصل إلى حد معين تظهر عدة مشاكل إدارية كالصراعات، صعوبة التنسيق، ارتفاع درجة التعقد.
- الدراسة الخامسة: : دراسة (Baret P. et Petit F)<sup>1</sup> حول علاقة التعلم بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة، حيث تبحث الدراسة في فهم ديناميكية التعلم في ظل وجود مسؤولية اجتماعية في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على 28 مؤسسة (من صغيرة ومتوسطة إلى متعددة الجنسيات) وبطبيعة ملكية مختلفة (خاصة، مختلطة، عمومية) مع الاقتصار على المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 وQHSEDD تمت الدراسة من خلال تحليل حقيقة التعلم التنظيمي ضمن وجود المسؤولية المجتمعية من خلال تحليل ملفات المؤسسات واستخدام استمارة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن الجانب البيئي في المؤسسة.

تلخصت نتائج الدراسة في التالي:

- خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تجميع المؤسسات المدروسة ضمن ثلاث مجموعات حسب مستوى وجود آليات التعلم حول المسؤولية المجتمعية. مجموعة المؤسسات التي يوجد بها مسار مجتمعي،

<sup>1</sup> Baret P. et Petit F., *L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale: un cheminement structuré ?*, Management avenir, n<sup>o</sup> 33.

مجموعة المؤسسات التي تهتم بالمسؤولية المجتمعية ولكن الآليات المعتمدة ليست فعالة، مجموعة

المؤسسات التي اختارت مسار المسؤولية المجتمعية ولكن لم تنطلق في ذلك بعد؛

- أهم ما خلصت إليه الدراسة هو وجود ثلاثة عناصر أساسية توضح عمليات التعلم التنظيمي في وجود المسؤولية المجتمعية: والمؤسسة تنتقل من مرحلة إلى أخرى بمرور الزمن. حيث تبدأ أولاً بمرحلة الإجراءات (إجراءات معينة، استخدام المعايير الخاصة بالإيزو...)، ثم مرحلة التكوين، ثم إدارة المعرفة، ثم ثقافة المؤسسة، ثم آليات إدارة الموارد البشرية. وتعتبر المرحلة الأولى المتعلقة بالإجراءات الأكثر استخداماً وكل المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة جيدة منها. أما آليات إدارة الموارد البشرية فتبقى الأصعب وحتى المؤسسات الأحسن أداءاً لا زالت في مرحلة الانطلاق فيها وبوتيرة بطيئة، خوض المؤسسة في المسار الأخضر يبقى سطحيًا، بمعنى أنه تعلم أحادي الحلقة لأن التعلم لم يصل بعد إلى إيجاد ثقافة وآليات خاصة بإدارة الموارد البشرية مرتبطة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة، ثالثاً: لا يمكن للتعلم أحادي الحلقة أن يفعل المسار المجتمعي للمؤسسة ويضمن مسارا من التحسين المستمر، لذا على المؤسسات الاهتمام ببعض العوامل مثل إيجاد أدوات تقييم مالي للتكاليف والعوائد.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى العديد من المفاهيم والدراسات والأبحاث المختلفة في مجال الفكر الأكاديمي والميداني المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال التعلم التنظيمي، والأداء الكلي للمؤسسة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) والتي خلصت بأن التعلم التنظيمي على أنه سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها، كما يعتبر التعلم التنظيمي كل الأمور الروتينية التي تضاف إلى رصيده المعرفي، سواء تعلق الأمر بالأشياء الروتينية المتمثلة أساساً في مجموعة القواعد، الإجراءات الأساليب، الإستراتيجيات، المعتقدات، القيم، المعارف الثقافية، استخدام التكنولوجيا وبالتالي كل هذه الأمور تصبح في النهاية تراكم تساعد على حل المشكلات والقدرة على الاستجابة السريعة في فهم الأمور، القدرة على الابتكار والإبداع، كما تطرقنا إلى ذكر العديد من الأهداف التي تتعلق به، أيضاً الأهمية (الأهمية التشغيلية، الأهمية الإستراتيجية، الأهمية العامة) للتعلم التنظيمي.

بالموازاة مع ذلك، شمل هذا الفصل مضامين التعلم التنظيمي من حيث الأهمية، ثم أنواع التعلم التنظيمي، حيث أكدنا على وجود العديد من الأنواع، لذلك اعتمدنا على أنواع التعلم الذي جاء بهم الباحثين *G.Arggris & Gkoenig* (التعلم الصفري، التعلم من المستوى الأول والثاني، التعلم الأحادي والثنائي، التعلم الثلاثي).

بالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مصادر التعلم التنظيمي، بحيث تم تقسيمها إلى مصادر خارجية (التعلم التنظيمي مع الشركاء، التعلم التنظيمي من المحيط الخارجي، التعلم التنظيمي عن طريق الحصول على الكفاءات، التعلم التنظيمي عن طريق المعرفة)، وأخرى داخلية (التعلم بالتجربة، التعلم التنظيمي من الخبرة، التعلم التنظيمي من الفشل، التعلم من الصراع الداخلي).

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، وأهم مؤشرات قياسهم، حيث خلصنا أن هذه الأنواع من الأداء لها علاقة مشتركة بينهم، لذا وجب على المؤسسة وضع تقرير تضعه المؤسسة توضح فيه أدائها الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي (الذي يعكس نتائج قياس المساهمات البيئية للمؤسسة ويتضمن المستويات القياسية التي يتطلبها القانون كحد أدنى لتحقيق الأهداف البيئية، مما يجعله يعطي معلومات تضيف دلالة بيئية وأكثر وضوحاً بما يسمح بقيمها، كما يوفر معلومات للأجهزة الحكومية التي يتركز اهتمامها للتعرف على مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها بغض النظر عما تحمله من مبالغ في سبيل ذلك).

بنفس الطريقة التي يتناول بها تقرير نشاط الأداء المالي يجب أن يتناول تقرير الأداء الكلي مبرزاً الأداء البيئي (التلوث، نهاية حياة المنتجات، سياسة شراء خضراء، تأثير وسائل النقل... الخ)، الأداء الاجتماعي (أجور،

## الفصل الأول:.....التأصيل النظري للتعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، الأداء البيئي

عدم التمييز، أمن، سياسة شراء مسؤولة اجتماعيا، عمل الأطفال، حقوق الإنسان...الخ)، الأداء الاقتصادي (سياسة الاستثمار، الفساد...الخ)، يهدف التقرير إلى توضيح العناصر السابقة الذكر خاصة بإنشاء معايير(مؤشرات) بيئية واجتماعية واقتصادية.

لذلك لا بد من أن نشير إلى وجود علاقة تكاملية بين الأداء البيئي و الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي، كما أنه لا يمكن القول أن للمؤسسة أداء مستدام إذ أختل نوع من أنواع الأداء المذكورين سابقاً. من خلال ما تم ذكره في هذا المطلب فإن وجود نظام إدارة البيئة *ISO14000* في المؤسسة الذي يُترجم ويعكس نواياها ومساهماتها في الحفاظ على البيئة، كما يعتبر أداة لقياس الأداء البيئي.

## الفصل الثاني:

# الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل النظري حول التعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية كوندور برج بوغريج.

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثالث مباحث أساسية، حيث سنتناول في المبحث الأول لمحة عامة عن مؤسسة كوندور من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها وهيكلها التنظيمي وأيضاً مهامها بصفة عامة، أما في المبحث الثاني سوف نعالج الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، من خلال معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة، معرفة مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات، أخيراً في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى واقع التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وكذا معرفة أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها معرفة الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بمؤسسة كوندور.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: قياس وتحليل نتائج متغيرات الدراسة التطبيقية

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور

سنتناول في هذا المبحث دراسة مؤسسة خاصة المشهورة بالعلامة التجارية "Condor" من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، والتطرق أيضا لأهدافها.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات أسهم تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوغريج، استطاعت الحصول على السجل التجاري في فيفري 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في نوفمبر 2002، تقدر مساحتها الاجمالية بـ 112559 متر مربع، منها 63822 متر مربع مغطاة، حيث تعمل المؤسسة على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية.

هذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري 2000/74 المؤرخ في 2002/04/02، فتصدر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية التالية "Condor"، ويعني الرمز الموجود أمام هذه الكلمة طائر يعيش في جبال امريكا الجنوبية، وهو من اكبر الطيور في العالم ويقال أنه يطير عاليا جدا، وبالنسبة للحرف "R" فيعني أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التقليد، وفيما يلي بطاقة تقنية لمؤسسة كوندور.

### ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كوندور

مرت مؤسسة كوندور بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه حاليا، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة الشراء للبيع: في هذه المرحلة كانت المؤسسة تعتمد على استيراد منتجات الكترونية جاهزة لتبيعها على حالتها، حيث تعتبر الإجراءات الجمركية عاملا أساسيا في تفعيل نشاط المؤسسة ككل، ونظرا للطلب المتزايد على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- مرحلة شراء المنتج المفكك جزئيا: في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء منتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

3- مرحلة شراء المنتج مفكك كلياً: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من عدة مزايا أهمها: التعرف على الجهاز وتعلم تركيبه، معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا وبأقل تكلفة.

4- مرحلة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات التركيب للأجهزة المختلفة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، عمدت المؤسسة

إلى توفير استثمارات مالية، صناعية، وبشرية...إلخ لضمان الإنتاج التام للمنتجات الخاصة بالمؤسسة، حيث قامت بشراء تراخيص من المؤسسة الصينية "Hisense" للصناعات الالكترونية<sup>1</sup>.

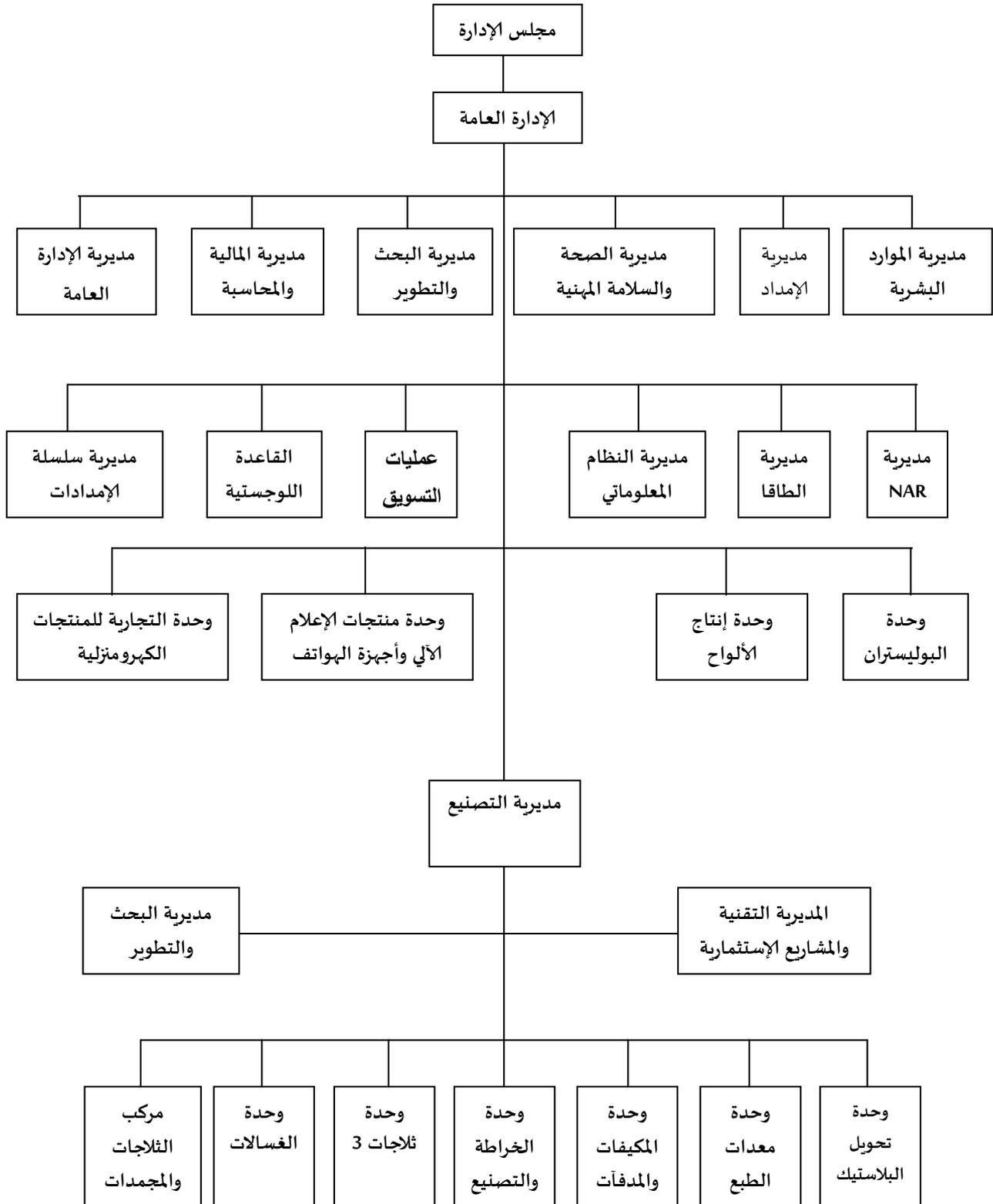
#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يعد الهيكل التنظيمي كإطار أو البناء الذي يصور مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية ومختلف الوظائف، فهو أيضا يعتبر بمثابة المرجع الحقيقي للعمال، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال فيما بينهم والعلاقات القائمة داخل المؤسسة، فقط عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة كوندور.

---

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة كوندور

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يتكون من أربع مستويات تنظيمية وكل مستوى من هذه المستويات ينقسم بدوره إلى مجموعة من المديرين تعمل كلها تحت مسؤولية المدير العام المعين من طرف مجلس إدارة الشركة، والتي تعتبر هي الهيئة التي تشرف على عمل المدير العام وهذا راجع لأن المؤسسة هي المؤسسة ذات أسهم. في حين يتكون المستوى التنظيمي الأول من المديرين الستة الرئيسية للمؤسسة وهي كالتالي: مديرية الإمداد، مديرية الصحة والسلامة المهنية والبيئة، مديرية البحث والتطوير، مديرية الإدارة العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، حيث تساهم هذه المديرين في المساعدة في وضع الأهداف والسياسات المختلفة للمؤسسة بالاشتراك مع المدير العام.

أما المستويات التنظيمية المتبقية، فدورها يتمثل في إنجاز وتحقيق الأهداف والسياسات التي تم وضعها من قبل المستوى التنظيمي الأول حيث يتكون المستوى الثاني من ست مديريات سلسلة الامدادات، ومديرية القاعدة اللوجستية، ومديرية التسويق ومديرية النظام المعلوماتي ومديرية العلامة التجارية "NARDI" ومديرية الإتصالات. في حين المستوى الثالث فيشمل على وحدات الإنتاج الأربعة وهي وحدة البوليسثيران والوحدة إنتاج ألواح الشمسية ووحدة منتجات الإعلام الآلي وأجهزة الهواتف والوحدة التجارية للمنتجات الكهرومنزلية.

أما المستوى الرابع فيتمثل في مديرتين هما المديرية التقنية والمشاريع الاستثمارية ومديرية التطوير الصناعي واللذان تتكونان بدورهما من مختلف الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة والتي تعمل على إنتاج مجموعة من المنتجات.

كما نلاحظ من الشكل السابق أن مؤسسة كوندور تعتمد في تنظيمها على المزج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم غير الوظيفي الذي يعتمد على توجيهين هما أسلوب التنظيم بالمنتجات وأسلوب التنظيم المبني على الأساس الجغرافي مما يمنحها نوعا من المرونة والسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق.

**المطلب الثالث: تطور عدد العمال لمؤسسة كوندور:**

يمكن تلخيص تطور عدد العمال بمؤسسة كوندور في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور عدد العمال بمؤسسة كوندور للسنوات الأخرى (2011-2021)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العمال	2095	2806	3600	4820	5481	6180	6420	5778	4340	4294	3972
*نسبة التغيير %	-	33.94	28.30	33.89	13.71	12.75	03.88	11.11	75.411	73.05	2.98

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن مؤسسة كوندور قد شهدت تطورا مستمرا في تعداد العمال من سنة لأخرى، فنجدها في سنة 2011 كانت تشغل 2095 عاملا إلى أن بلغت 6420 عاملا سنة 2017، وهذا ربما يرجع إلى تطور حجم الإنتاج وتنوع المؤسسة لتشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات عديدة على مستوى وحداتها، بحيث تجدر الإشارة أن طبيعة مناصب العمال تشمل كلا من إطارات وتقنيين سامين ومهندسين. وقد بلغ عدد العمال في سنة 2021م ب : 3972، وقد تناقص عدد العمال بشكل ملحوظ في سنة 2020 لما مرت به البلاد من ظروف سياسية واقتصادية.

\* ملاحظة: النسبة المئوية للتغيير (زيادة أو نقصان) تحسب بطرح قيمة السنة الحالية من قيمة السنة السابقة، ثم قسمة الناتج على قيمة السنة السابقة مضروب في 100%.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سوف نعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بدءًا بمنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات اللازمة، الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات والبيانات، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على منهج الدراسة المتبع في الدراسة التطبيقية وكذا معرفة متغيرات الدراسة التطبيقية.

### الفرع الأول: منهج الدراسة التطبيقية

إن تحديد المنهج المتبع يساعد الباحث بالانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة العملية، أي الانتقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع.

كما أن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سلفا، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التطبيقية، لأنه المنهج الذي يمكن من خلاله جمع البيانات (الكمية، الكيفية) والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بحيث تمكنا في الأخير من تطويرها في أرض الواقع المدروس، كما يمكننا هذان المنهجان من تحديد معالم المجتمع الدراسي ووصف واقع التعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة التطبيقية

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع أساسي يتجزأ إلى متغيرات جزئية تابعة ومتغير أساسي مستقل.

### أولا: المتغير المستقل

يتمثل المتغير الأساسي المستقل في هذه الدراسة الميدانية بعدما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية بكل جوانبه في التعلم التنظيمي.

### ثانيا: المتغير التابع

تمثل المتغير الأساسي التابع في هذه الدراسة حول الأداء الكلي للمؤسسة، حيث شمل على متغيرات أساسية فرعية تمثلت في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

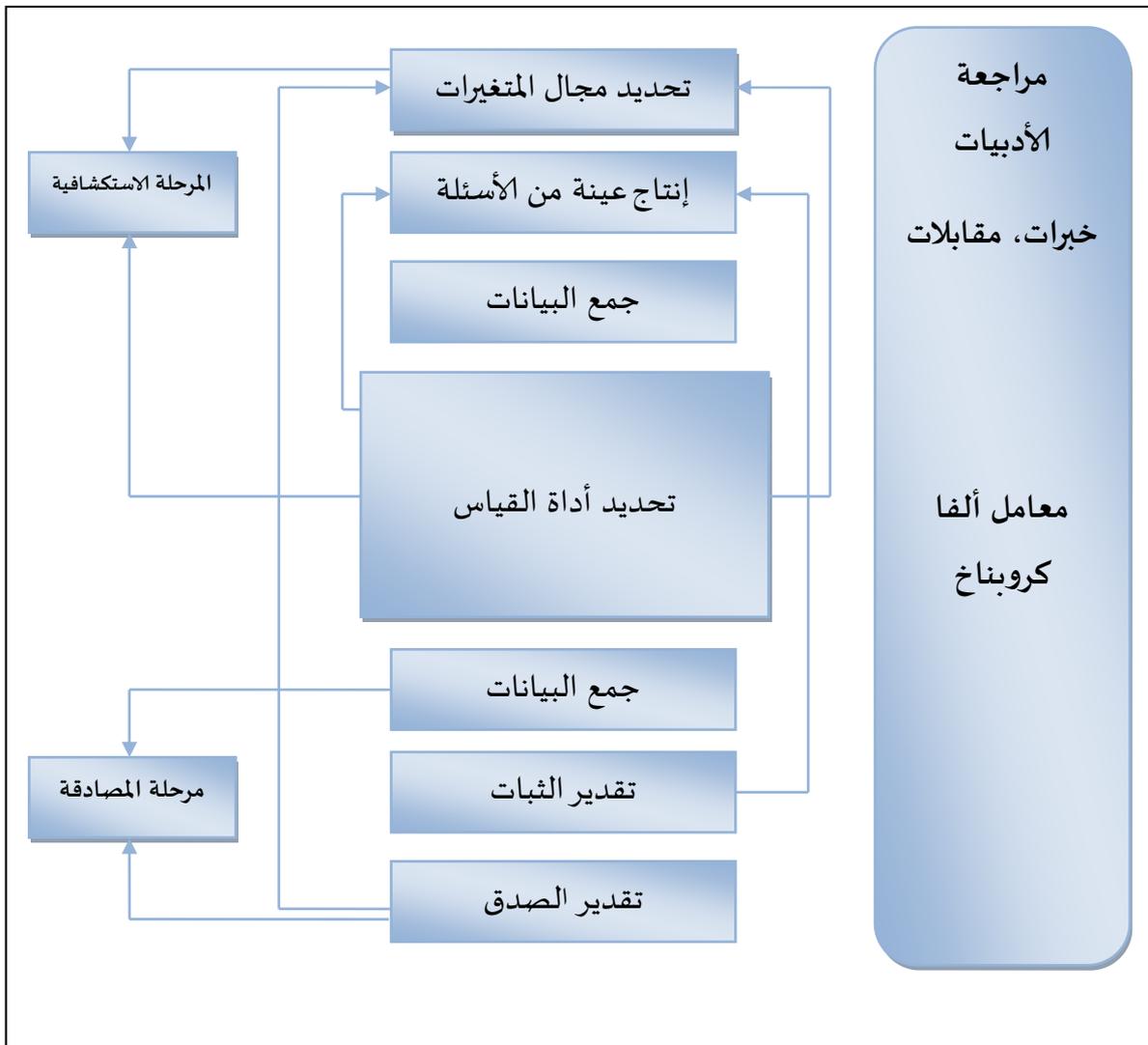
## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستمارة، المقابلة الشخصية، والوثائق الرسمية للمؤسسة بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لتطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي وكيف يساهم هذا الأخير في تحقيق الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي بالمؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الأول: الاستمارة (الاستبيان)

لقد تم إعداد الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية.

### شكل رقم(07): منهجية إعداد الاستبيان



Source: Marie Laure, Gavard Perret, David Gatte land, *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion*, Edition, Pearson, France, 2012, p153.

من خلال هذا الشكل فإن إعداد استبيان الدراسة مر بعدة مراحل أساسية، حيث بدأت الدراسة بتحديد المفاهيم المراد قياسها والمتمثلة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، ذلك من خلال مراجعة أدبيات المتغيرين، بحيث تم إعطاء مفاهيم إجرائية لكل منهما.

لقد تم البث في صحة الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولاً، ثم تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة المختصين في المنهجية والإحصاء وكذا مجال تخصص الدراسة، حيث شملت المناقشة من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله، مناسبة كل قسم من أقسام الاستبيان، ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به، صحة البنود من الناحية اللغوية والنحوية والعلمية وبعد الاطلاع على آرائهم تم إجراء التعديلات التالية على الاستبيان كالتالي:

تم إلغاء بعض الأسئلة لعدة أسباب منهجية وعلمية ومنطقية مثل إلغاء بعض الأسئلة الشخصية والمهنية للمستجوبين، كذلك تم التفصيل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل أفضل، كما تم حذف بعض أسئلة في كل محور من محاور الاستبيان والتي لا تخدم الموضوع إطلاقاً، أو تعقيدها من حيث الصياغة، كما تم حذف بعض الأسئلة التي كانت مركبة من صياغتها أو تلك الأسئلة التي يصعب فهمها من قبل المستجوبين.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، قام الباحث بتفريغ الاستبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم والاعتماد على نوع البيانات والمعلومات المراد تحليلها، لذلك فإن من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي اختبار أداة الدراسة، الأدوات الإحصائية والاستدلالية، اختبار ارتباط العلاقات.

#### الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

##### أولاً: اختبار صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان الظاهري مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدها الباحث، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء في صياغة الاستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الاستبيان بتطبيقه على مجموعة محدودة من الأفراد – عينة استطلاعية- يكونون متفقين في

خصائصهم مع مجتمع البحث من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الاستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: قياس ثبات الاستبيان (*Reliability*)

يهدف الباحث من خلال هذا الاختبار إلى التأكد من استقرار النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، أي عدم تعرض النتائج للتغير مع تغيير ظروف القياس، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" من خلال اختبار الثبات للاستبيان ككل، حيث يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، أي أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة.

بشكل مختصر، فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، ذلك من خلال عدة طرق، منها ما اعتمدت الدراسة بوصفها الطريقة الأكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، إذ (*Alfa de cronbach*) يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الاختبار، حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار، حيث كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر على أنه مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0.7.<sup>2</sup>

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's Alpha*)

باستخدام برنامج *SPSS*، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0,785

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.70، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.785، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: منهجية تصميم الاستبيان وترميزه

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص 113.

<sup>2</sup> Raymond Thiétart et coll, *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, p268.

تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الاستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل تسهيل على مائى الاستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها.

اعتمد الباحث في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالأتي:

- إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جداً؛

- إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق ؛

- إعطاء 3 علامات للإجابة على موافق بدرجة أقل؛

- إعطاء علامتين للإجابة على غير موافق؛

- إعطاء علامة واحدة للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t:

بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بند هو

كالتالي:

أولاً: إذا كان مستوي المعنوية أقل أو يساوي 0.05 نقوم بالمقارنة بين المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات المستجوبين وبين المتوسط الحسابي الفرضي التي يأخذ القيمة 3 في مقياس لكارث الخماسي، بحيث نميز بين حالتين:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي

لأراء المستجوبين مرتفع، مما يدل على مستوى توفر مرتفع للموافقة على البند؛

2. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي

لأراء المستجوبين منخفض، مما يدل على مستوى توفر منخفض للموافقة على البند.

ثانياً: إذا كان مستوي المعنوية أكبر من 0.05 لا نقوم بعملية المقارنة، فنقول أن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين متوسط، مما يدل على مستوى توفر متوسط للموافقة على البند.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جدا في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على

المجتمع المدروس"<sup>1</sup>، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

سنكشف في هذا المطلب عن تفاصيل المجتمع الإحصائي وكذا العينة المختارة في هذه الدراسة، لذلك سوف نسقط الدراسة النظرية على مجموعة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة، لمعرفة تطبيقات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، كذلك نعتد على الوثائق الرسمية لقياس الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة، حتى تتماشى مع لب الموضوع، حيث بلغ عدد العمال الذين أجابوا على الاستبيان 30 عامل، السبب يعود في اختيار حجم هذه العينة هو إحصائي بحت، حيث يمكننا تطبيق القانون الطبيعي فقط في حالة تساوي أو تجاوز الثلاثين وحدة إحصائية.

---

<sup>1</sup> أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر. 2007، ص6.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

سنقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل محاور الاستبيان، المتمثل في تحليل المحور الأول المتعلق بالمعلومات العامة، ثم المحور الثاني المتعلق بالتعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء، كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

الفرع الأول: عرض المعلومات الخاصة بمالي الاستبيان

سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الذين تم إستقصائهم، الهدف منها التعرف على الحقائق الأساسية المتعلقة بعينة الدراسة، ذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تم معالجتها، كون هذه البيانات صادرة من قبل الإطارات، كذلك معرفة الوظيفة عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

أولاً: عرض المعلومات الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات البحث حسب الوظيفة الحالية:

أولاً: عرض المعلومات الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	عدد العمال	الخبرة
13,3	4	أقل من 5 سنوات
26,7	8	من 6 إلى 10 سنوات
43,3	13	من 11 إلى 15 سنة
16,7	5	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال هذا الجدول يتبين أن:

- النسبة الغالبة من المجتمع الإحصائي للدراسة لديهم خبرة مهنية من 11 سنوات إلى 15 سنوات حيث بلغ عددهم 13 شخص بنسبة 43,3 % من مجتمع الدراسة.
- أما الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 6 سنة إلى 10 سنة، بلغ عددهم 8 أشخاص بنسبة 26.7 % من مجتمع الدراسة.

- الأشخاص ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 5 شخص بنسبة 16.7 % من مجتمع البحث.
- أما الأشخاص ذو الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 4 شخص بنسبة 13.3 % من مجتمع الدراسة.
- إذن، هذا التفاوت في النسب يعكس اختلاف الخبرة المهنية للأشخاص في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة وهي تقارب نسبة 50%، هذا ما يؤكد على أن المستجوبين لديهم خبرة في عملهم، لذلك فإن المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين سوف يكون لديه أثر إيجابي على صدق الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة حقيقية على تطبيقات فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

### ثالثاً: عرض المعلومات الخاصة بالمستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	عدد العمال	المستوى التعليمي
80,0	24	جامعي
10,0	3	دراسات عليا
10,0	3	أخر
100	30	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن:

عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي جامعي هو 24 مستجوب بنسبة 80 % من مجتمع الدراسة، يليه 3 من المستجوبين الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بنسبة 10 % من مجتمع البحث، أما عدد المستجوبين الذين مستواهم مستو تعليمي آخر بلغ عددهم 3 أشخاص بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

عند ملاحظتنا لهذه النسب نجد أن غالبية المستجوبين يحملون مستوى تعليمي جامعي ودراسات بنسبة 90% من مجتمع البحث مقارنة بالمستويات الأخرى، لذلك فهذه النسبة يعكس حساسية وأهمية

المنصب المشغول من قبل المستجوبين، حيث أن هذا النوع من المناصب يتطلب مستوى تعليمي كبير يمكنهم من تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة.

المطلب الثاني: قياس وتحليل بُعد التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تشخيص التعلم التنظيمي

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

جدول رقم (08): تحليل فقرات بُد تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
01	تُعَلِّمُ المؤسسة العمال بأهدافها	3,9667	,61495	2	,000	مرتفع
02	تعتبر المؤسسة الأفراد مصدرا هاما للمعلومات	3,8000	1,34933	3	,000	مرتفع
03	عندما يحتاج العمال لمعلومة يحصلون عليها بسهولة	4,3667	,61495	1	,000	مرتفع
04	هل المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح	2,9667	1,24522	5	,000	منخفض
05	هل تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)	3,2667	1,48401	4	,000	مرتفع
المستوى الفردي		3,67336	1,061692		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (08) نتائج تحليل بُد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (01)، (02)، (03)، (04)، (05) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ جاءت كل عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.26 و 4.36، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون العمال في المؤسسة محل الدراسة على علم بأهدافها، أنهم مصدرها ما للمعلومات، كذلك كون العمال يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة، كذلك فإن المؤسسة محل الدراسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال لعرض أفكارهم مثل وضع دفتر للاقتراحات، كما أن العمال على علم وبشكل واضح حول كل المهام الموكلة إليهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (01)، (02)، (03)، (04)، (05) تراوح ما بين القيمتين 0.61495 و 1.48401 وهي قيم صغيرة، هذا ما بين عدم وجود تشتت (تجانس) في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الفردي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.67 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 1.061 وهي قيمة صغيرة، ما بين وجود تجانس في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الفردي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تهتم بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي من خلال إعلام الموظفين بأهداف المؤسسة، كذلك اعتبارهم مصدرا مهما للمعلومات، بالإضافة إلى مساعدتهم في الحصول على المعلومات بكل سهولة، معرفة الموظفين للمهام الموكلة إليهم، كما أن المؤسسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال بعرض أفكارهم، بحيث يتم بتسجيل كل المقترحات والشكاوي المقدمة من الموظفين والقرارات بشأنها.

### ثانيا: التعلم على المستوى الجماعي

#### جدول رقم(09): تحليل فقرات بُند تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
06	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات	2,1000	1,60495	1	,000	منخفض
07	هناك حوار فعال في المؤسسة	3,9667	1,37674	3	,000	مرتفع
08	تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	3,3667	1,42595	4	,000	مرتفع
09	تناقش الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	4,0667	1,31131	2	,001	مرتفع
10	تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي	4,3000	,59596	1	,000	مرتفع
المستوى الجماعي		3,56002	1,262982		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (09) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (06)، (07)، (08)، (09)، (10) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، حيث جاءت معظم عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.36 و4.30، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تقوم بعقد اجتماعات للعمال من أجل حل النزاعات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة، خلق حوار فعال، مناقشة النجاحات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها، كما تقوم بالتشجيع على العمل الجماعي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (06)،

(07)، (08)، (10) اخذ قيم صغيرة تراوحت ما بين القيمتين 0.595 و 1.604، هذا ما بين عدم وجود تشتت (تجانس) في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.56 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 1.26 وهي قيمة صغيرة نوعاً ما، ما بين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الجماعي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تهتم أيضاً بالتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي من خلال عقد المؤتمرات اجتماعات لحل النزاعات، هناك حوار فعال في المؤسسة، بحيث تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها، كمثل تقوم المؤسسة بتشجيع على العمل الجماعي، بالتالي فإن كل هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة تجعل من الأفراد يحسون بروح الانتماء وأهم عنصرهما في تجسيد وتحقيق أهدافها، ورسم سياساتها وإستراتيجيتها، كما نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في خلق معرفة ونشرها على كافة المستويات، سواء على مستوى فرق العمل، الإدارات، بالتالي تسود عندهم ذهنية جديدة تساعدهم على خلق تعاون جماعي، توليد الثقة بين المؤسسة والموظفين، حل المشاكل والصراعات بطرق شفافة.

### ثالثاً: التعلم على المستوى التنظيمي

جدول رقم(10): تحليل فقرات بُعد تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
11	ستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدتها	4,4000	,49827	3	,004	مرتفع
12	تستعين المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى	4,2667	,86834	2	,004	مرتفع
13	تقوم المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير- لوحة إعلانات)	4,4333	,50401	1	,000	مرتفع
14	سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال	4,4333	,50401	1	,000	مرتفع
المستوى التنظيمي		4,383325	0,5936575		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (10) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي على المستوى الكلي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (11)، (12)، (13)، (14)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاء آراء المستجوبين بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ تراوحت قيم المتوسط

الحسابي لل فقرات (11)، (12)، (13)، (14) القيم 4.26 و4.40، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية وضوح سياسة وأهداف المؤسسات محل الدراسة للعمال، وضع التقارير ولوحات إعلان من أجل وضع كل ما هو جديد في المؤسسة، كون المؤسسة تقوم بالاستعانة بمكاتب الدراسات لإجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى والاستفادة من الشراكات المنعقدة بينهم كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لل فقرات (11)، (12)، (13)، (14)، اخذ قيم صغيرة، ما يبين تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.38 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 0.59 وهي قيمة صغيرة، ما بين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول بُند التعلم على المستوى التنظيمي ككل.

نستنتج من خلال نتائج هذا البُند، أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تهتم بالتعلم على المستوى التنظيمي من خلال توضيح سياسة وأهداف المؤسسة لجميع الموظفين، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملها مثل إعداد التقارير ولوحة إعلانات، مع وجود نقص في إجراءات استعانة المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى، كذلك الاستفادة من الشراكات التي تعقدها، لذلك تستهدف هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كل التغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين الموظفين والمؤسسة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أنها تمتد إلى الأسواق والمنافسين، بالتالي فهو لا يساعد المؤسسات على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم على المستوى المؤسسة ككل، من خلال الطرق والأساليب و الأنظمة الجديدة التي تؤدي إلى فهم عملية التعلم على المستوى التنظيمي.

الفرع الثاني: نتائج تحليل بُعد مصادر التعلم التنظيمي

أولاً: تشخيص بُند المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

جدول(11): تحليل فقرات بُند المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
15	التجربة	4,2000	,40684	2	,000	مرتفع
16	الخبرة	3,4000	1,22051	4	,000	مرتفع
17	الصراع الداخلي	4,0000	,64327	3	,032	مرتفع
18	الفضل	4,4000	,49827	1	,006	مرتفع

مرتفع	,000	0,6922225	4	المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي
-------	------	-----------	---	-------------------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (11) نتائج تحليل بُند المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (15)، (16)، (17)، (18)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، إذ جاءت كل عبارات القياس للفقرات (15)، (16)، (17)، (18) ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.4 و4.20، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي، حيث أخذ مصدر التجربة المصدر الأول للتعلم، ثم يليه في المرتبة الثانية مصدر الخبرة، أما في المرتبة الثالثة التعلم من الفشل، ثم في المرتبة الأخيرة مصدر التعلم من الصراع الداخلي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (16)، (17)، (18)، أخذ قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين، أما البند (16) المتعلق بمصدر الخبرة من التجربة، فقد أخذ الانحراف المعياري القيمة 1.22 وهي قيمة كبيرة نوعا ما ما يبين عدم وجود تجانس في آراء المستجوبين حول هذا البُند.

أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 0.69 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي ككل.

ما نستنتجه من نتائج هذا البُند، أن المصادر الداخلية للتعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على عدة مصادر مختلفة تتمثل في التعلم من التجربة الذي يتم من خلاله تحويل الواقع الفعلي إلى سلوك ومعارف داخل المؤسسة، كذلك التعلم عن طريق الخبرة الخاصة بالموظفين أو الخاص بالمؤسسة، من خلال التراكم المستمر للمعارف أو عن طريق الأخطاء التي تحدث أثناء ممارسة العمل أو النشاط، كما يعتبر الفشل مصدرا في عملية التعلم الذي يتم من خلال الفهم الجيد للأسباب التي أدت إلى هذا الفشل الحالي أو المستقبلي، بالإضافة إلى تعلمها من خلال استغلال الصراع الداخلي الذي يحدث بين الموظفين أو بين المؤسسة وموظفيها، الذي يتم من خلال الحوار الفعال وتبادل الأفكار في حل المشاكل.

ثانيا: تشخيص بُند المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي

جدول(12): تحليل فقرات بُند المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
19	المعرفة	4,6000	,49827	1	,000	متوسط
20	الشركاء (التحالفات)	4,1000	,54772	3	,081	متوسط
21	المحيط الخارجي	4,3333	,47946	2	,097	متوسط
22	الكفاءات التي تتحصل عليها المؤسسة	3,8333	,79148	4	,082	متوسط
	المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي	4,344433	0,508483		0,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (12) نتائج تحليل بُند المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (19)، (20)، (21)، (22)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ أخذ المتوسط الحسابي للفقرات (19)، (20)، (21)، (22) القيمة 4.10، 4.33، 4.60، 4.60 على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر متوسط، أن مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05، ما يبين تركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول الموافقة من حيث أهمية المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي، حيث تعتمد بشكل كبير على مصدر التعلم عن طريق المعرفة، حيث تعتمد المؤسسة على مصدر التعلم عن طريق التحالفات والتعلم من المحيط الخارجي، التعلم عن طريق الكفاءات الخارجية، كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للفقرات (19)، (20)، (21)، (22)، متباينة تراوحت ما بين القيمتين 0.479، 0.791 وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 4.344 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.508 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم تشتت (تجانس) في إجاباتهم حول المصادر الخارجية للتعلم التنظيمي ككل.

تبين نتائج هذا البُند، أن المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في عملية التعلم التنظيمي، لا تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة، عن طريق عملية الاستقطاب، بحيث لا يتم استغلال تنوع هذه الكفاءات التي تؤدي بدورها إلى إدارة الأداء بشكل كفاء أين يحقق لها نتائج وأهداف محددة، مثل خلق طرق تسيير جديدة أو منتجات جديدة، خلق

أسواق لم تكن موجودة من قبل، رغبة المؤسسة في الرفع من الأداء التنافسي، الإبداع، التأقلم مع ديناميكية المحيط المحلي والدولي.

أما المصادر الخارجية الأخرى للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة فقد جاءت بدرجات متوسطة، هذا ما يدل على وجود تحفظ على هذا النوع من مصادر التعلم التنظيمي الخارجية، التي تمثلت في الشراكات والتحالفات والمحيط الخارجي، هذا ما يبين أن المؤسسات لا تقوم بعقد شركات وتحالفات بينها وبين المؤسسات الأخرى، بالتالي سوف يؤثر على عدم خلق معارف وخبرات جديدة، تكنولوجيا وإستراتيجيات ومنتجات جديدة على أداء المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج تحليل بُعد أنواع التعلم التنظيمي  
أولاً: التعلم الصفري

جدول رقم (13): تحليل فقرات بُند التعلم الصفري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
23	رصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي	4,1333	,73030	2	,000	مرتفع
24	عدم إدماج المتغيرات البيئية في ثقافتها	2,8333	1,53316	3	,000	منخفض
25	إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجياتها	4,2333	,43018	1	,000	مرتفع
التعلم الصفري		3,7333	0,89788		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات جدول رقم (13) نتائج تحليل بُند التعلم الصفري، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه ثلاث أسئلة، تمثلت في الفقرات (23)، (24)، (25)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ أخذ المتوسط الحسابي للفقرتين (23)، (25) القيمتين 4.13، 4.23 على التوالي، عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية تطبيقات ووجود تعلم صفري في هذه المؤسسة، بسبب إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة، كذلك هذا النوع من التعلم يقوم برصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (23)، (25)، أخذ القيمتين 0.730، 0.430 على التوالي وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين، أما الانحراف المعياري للفقرة (24) فأخذ القيمة 1.533 وهي قيمة مرتفعة نوعاً ما، ما يؤكد عدم تجانس آرائهم على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم الصفري)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.733 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول عدم الموافقة بشدة

حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.897 وهي قيمة صغيرة، ما بين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول البند ككل.

ما يمكن استنتاجه من نتائج هذا البند، أن هذا النوع من التعلم المطبق في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لا يعتبر مدخلا للقدر التحليلية والتفسيرية والإدراكية على تقييم البيئية التي من حولها، فهو لا يعتمد بالدرجة الأولى على تحليل وإدماج كل المتغيرات البيئية في استراتيجياتها المتأتمية من المحيط الخارجي، بالإضافة إلى كون هذا التعلم لا يقوم بإدماج العناصر البيئية في ثقافتها التنظيمية، هذا ما يعتبر أمر سلبي، لأن هذه العناصر الثقافية تخلق بيئة عمل تشجع على عملية التعلم، كذلك الأخطاء التي يقع فيها الموظفون أثناء عملية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لا تشكل نقطة قوة في أدائهم، بالتالي سوف يؤثر على اكتساب معارف جديدة تستخدم في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم.

### ثانيا: التعلم من المستوى الأول والثاني

#### جدول رقم (14): تحليل فقرات التعلم من المستوى الأول والثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
26	إدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في مجموعة خيارات للمؤسسة	4,4333	,50401	2	,000	مرتفع
27	أهداف المؤسسة معروفة مسبقا	3,4000	1,22051	3	,000	مرتفع
28	المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار	4,8000	7,16505	1	,000	مرتفع
29	تحقيق هوامش ربح عالية	3,0000	1,20344	4	,000	مرتفع
	التعلم من المستوى الأول والثاني	3,908325	2,523255		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (14) نتائج تحليل بُد التعلم التنظيمي من المستوى الأول والثاني، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (26)، (27)، (28)، (29)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت كل عبارات القياس (54)، (27)، (28)، (29) ضمن مستوى توفر مرتفع، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.00 و4.80، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول أهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، حيث يقوم هذا التعلم في المرتبة الأولى بتحقيق هوامش ربح عالية، ثم في المرتبة الثانية تحقيق أهداف المؤسسة التي تم وضعها مسبقا، بعدها يقوم بإدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في شكل خيارات، لكن

هذه المتغيرات لا تدخل ضمن عملية الابتكار، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للبنود (0)، (27)، (28)، (29)، أخذ قيم متقاربة تراوحت بين القيمتين 0.50، 7.16، وهي قيم كبيرة، ما يبين عدم وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم التنظيمي من المستوى الأول والثاني)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.90 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 2.523 وهي قيمة كبيرة، ما يبين وجود تشتت في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم.

### ثالثاً: التعلم الأحادي والثنائي

#### جدول رقم (15): تحليل بُند التعلم الأحادي والثنائي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
30	تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف	1,6000	,93218	5	,000	منخفض
31	توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم	3,3667	1,42595	1	,000	مرتفع
32	التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة	2,1000	,84486	4	,000	منخفض
33	رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها	2,9667	1,15917	3	,000	منخفض
34	تكرار العمليات الرقابية	3,3667	1,42595	2	,000	مرتفع
	التعلم الأحادي والثنائي	2,50835	1,09054		,000	منخفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (15) نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي من المستوى الأحادي والثنائي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (30)، (31)، (32)، (33)، (34) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت عبارات القياس للفقرات (31)، (34) ضمن مستوى توفر مرتفع، بمتوسطات حسابية 3.36 و 3.36، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول أهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، حيث يقوم هذا التعلم في المرتبة الأولى بتوفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم، ثم في المرتبة الثانية تكرار العمليات الرقابية، أما الفقرات (30)، (32)، (33)، فجاءت بمستوى توفر منخفض، هذا ما يبين عدم الموافقة على عبارات هذه الفقرات، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة لا تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف، كما أن لا تقوم بعمليات التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة، ولا تقوم برقابة وتصحيح الأخطاء

والاستفادة منها، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لل فقرات (30)، (31)، (32)، (33)، (34) أخذ قيم متقاربة تراوحت بين القيمتين 0.844، 1.425، وهما قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 2.508 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول عدم الموافقة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 1.09 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم ككل.

نستنتج من نتائج هذا البُند، أن التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي المطبق في المؤسسة محل الدراسة يعتبر تعلم بسيط وتمدني من حيث المستوي، فهو تعلم تكيفي ناتج عن عدم استجابة المؤسسة لمحيطها، فهو يعتمد على بيئة مستقرة وسهلة التكيف وتبحث عن القليل من الحاجة إلى التغيير والتعلم، لأن نشاط المؤسسة نشاط يميل إلى التكرار والروتين، لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب لعملية التعلم، الرقابة المستمرة وتصحيح الأخطاء والاستفادة، عدم تكرار العمليات الرقابية باستمرار، عدم التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة.

كما أن هذا النوع من التعلم لا يتطابق مع التعلم الذي قدمه الباحث *SENGE* الذي يعتبر الأب الروحي للتعلم التنظيمي، بحيث نجد خصائص هذا التعلم في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تتطابق مع التعلم التنظيمي أحادي وثنائي الحلقة الذي قدمه الباحث *SENGE*، فهو يتجاوب مع المتغيرات البيئية من خلال تصحيح والتنبؤ بالأخطاء التي سوف تقع فيها المؤسسة.

رابعاً: التعلم الثلاثي

جدول رقم (16): تحليل بُند التعلم الثلاثي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
35	إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم	2,1000	1,15520	5	,000	منخفض
36	توفير حد كبير من المعارف	3,1667	1,46413	3	,004	مرتفع
37	إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة	2,1333	1,22428	4	,003	منخفض
38	تطوير هياكل تنظيمية تتلائم مع عملية التعلم	3,2000	1,49482	2	,001	مرتفع
39	فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم	4,4000	,49827	1	,000	مرتفع
التعلم الثلاثي		3	1,16734		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (16)، نتائج تحليل بُند التعلم التنظيمي الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه خمسة أسئلة، تمثلت في الفقرات (35)، (36)، (37)، (38)، (39) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، إذ جاءت عبارات القياس للفقرات (35)، (37)، ضمن مستوى توفر منخفض، لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 2.10 و 2.13، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول عدم الموافقة بشدة لأهمية وجود مثل هذا النوع من التعلم، بسبب عدم إدماجهم للأسس التنظيمية في عملية التعلم، عدم إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لنفس الفقرات أخذت قيم متقاربة أخذت القيمتين 1.155، 1.224، وهي قيم صغيرة، ما يبين وجود تجانس في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبُند ككل (التعلم التنظيمي الثلاثي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.00 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البُند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبُند ككل أخذ القيمة 1.167 وهي قيمة صغيرة نوعاً ما، ما يبين وجود تجانس في إجاباتهم حول هذا النوع من التعلم.

يتبين من نتائج هذا البُند، أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مثل هذا النوع من التعلم التنظيمي، بحيث أن تحققه مشروط بتحقق التعلم التنظيمي الأحادي والثنائي، لذلك نجاحه يعتمد على مدى تزويد الموظفين بالشروط الضرورية للتعلم (الهيكل التنظيمي، توفير المعارف، فهم الأنظمة)، الهدف منها هو تغيير المرجعيات التنظيمية الأساسية، فهو يعتمد بشكل أساسي على فهم الطريقة التي تهتم بعملية التعلم، إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم، تطوير هياكل تنظيمية تتلاءم مع عملية التعلم، إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة، توفير حد كبير من المعارف داخلها.

المطلب الثالث: قياس وتحليل بُعد الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، الأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة في هذا المطلب سوف نقوم بقياس الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي لمؤسسة كوندور من خلال أهم المؤشرات التي تم ذكرها في الجانب النظري، لكن في هذه المرحلة سوف نستخدم الوثائق الرسمية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: قياس البعد الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة

أولاً: مؤشر الحصة السوقية، الريح، تطوير المنتجات

يمكن إبراز مساهمة مؤسسة كوندور في تحقيق البعد الاقتصادي من خلال تحسين أدائها المالي أي تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المالية عن طريق الزيادة في حجم المبيعات مما يؤدي إلى زيادة أرباحها، وتحسين أداءها التسويقي أي الحصول على حصة سوقية معتبرة، لكن هذه المساهمة لا تأتي من فراغ بل

عن طريق تبنيها لسياسة الجودة، فهذه الأخيرة تعتبر وسيلة لإدارة المؤسسة نحو تحسين الأداء والتميز في السوق، ويتم ذلك من خلال تصميم وابتكار منتجات جديدة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية تلي حاجات ورغبات المستهلكين، ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعالة، فإن المؤسسة قامت بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر وهي ضرورية للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها.

### ثانيا: جودة المنتجات عن طريق معيار ISS900

بغية تحقيق هذه السياسة تعهدت إدارة المؤسسة بضمان تطبيق وإقامة نظام لإدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته وقد عرف مسعى الجودة في المؤسسة عدة مراحل نلخصها في ما يلي:

- أن عملية إقامة نظام لإدارة الجودة في المؤسسات بدأت في سنة 2005، وذلك بعد القيام بعملية تشخيص لنظام المؤسسة من طرف مكتب مرافقة جزائري وهو " Albatros Conseil Algérie " .

- في مارس 2005، وبعد إعداد تقرير حول واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة تم اختبار مختلف أنشطة ومقارنتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة (ISO 9001/2000).

- في أبريل 2005 واستنادا إلى نتائج التقرير، قامت المؤسسة بإبرام عقد مع مكتب الإستشارة السالف الذكر لتأهيلها على التسجيل والحصول على شهادة الجودة (ISO 9001/2000).

- في ماي 2005 قامت إدارة المؤسسة بتحرير وتعريف سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة وحصر الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء هذه السياسة.

- في سبتمبر 2005 قامت إدارة المؤسسة باحصاء وسائل القياس والمراقبة الموجودة في المؤسسة.

- في أكتوبر 2005 قامت إدارة المؤسسة بوضع خطط الرقابة على المنتجات المختلفة للمؤسسة.

- في جانفي 2006 قامت إدارة المؤسسة بإنشاء واعداد بطاقات الوظائف المختلفة في المؤسسة.

- في فيفري 2006 قامت إدارة المؤسسة بتعيين المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

- في ماي 2006 قام المدير المساعد المكلف بالجودة بتحرير واعداد دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

- في نوفمبر 2006 قيام إدارة المؤسسة بإعداد الدليل التنظيمي (الهيكل التنظيمي) الجديد للمؤسسة.

- في جانفي 2007 قيام مديرية الجودة للمؤسسة بإجراء تدقيق أولي حول نظام إدارة الجودة القائم.

- في فيفري 2007 قيام الجمعية الفرنسية للتقييس (Afac/Afnor) بإجراء تدقيق حول نظام إدارة

الجودة القائم في المؤسسة من أجل تاهيلة للحصول على شهادة المطابقة.

- في مارس 2007 تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة (IS9001/2000) والتي قدمت لها من طرف الهيئة الفرنسية (Afac/Afnor)

- في حين تجدر الإشارة أن مواصفات ايزو 9001 تم تحديثها في عدة مرات (إصدارات)، فلقد حصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة (ISO9001/2008) بتاريخ 21 جويلية 2010 والتي قدمت لها من طرف المخبر الألماني للجودة (TUvRheinland).

### ثالثا: مؤشر تطوير المنتجات

فبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ركزت سياستها تجاة الجودة على عدة محاور أساسية، فمن أهم المحاور التي تدخل ضمن سياق البعد الاقتصادي نجد تحسيس، إبلاغ ومشاركة كل المتعاملين والعمل على تلبية توقعاتهم، بالإضافة إلى توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة، حيث بدأت مؤسسة كوندور نشاطها في سنة 2003 ممثلة له بوحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة إستقبال الأقمار الصناعية، ثم قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في سنة 2005 وذلك بإقامة وحدة إنتاج الثلجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، كما قامت المؤسسة في سنة 2010 بإقامة وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي، حيث أنتجت المؤسسة أول الحاسوب جزائري إفريقي وعربي ببطاقة أم جزائرية الصنع سنة 2011، ومع نهاية سنة 2012 أطلقت المؤسسة أول لوحة الكترونية، ليتبعها أول هاتف ذكي في ماي 2013، ثم بعد ذلك وفي نفس السنة أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية، كما قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك والبوليستيران الداخليتين في إنتاج وتغليف المنتجات تامة الصنع، وعموما يمكن توضيح تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور في الجدول التالي :

### الجدول رقم (17): تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور

أجهزة الحاسوب المحمولة - WM14-EA - WM15-CCLPRO - Nomad N14	أجهزة التلفزيون - تلفزيون LED - التلفاز الذكي - تلفاز بلازما - التلفاز المنحني - تلفاز OLED	آلات الغسيل - سلسلة التحميل الأمامي - سلسلة التحميل الأعلى - سلسلة الدفع المباشر	غسالة الأواني CVFN-15VT01	الثلجات - سلسلة جنبا إلى جنب - السلسلة التوافقية (المنظمة) - سلسلة ثلجات بباين - سلسلة ثلجة باب واحد - سلسلة ثلجات صغيرة ورائجة - سلسلة مجمدات
جهاز الحاسوب الشخصي - AIO185	أجهزة الإستقبال الهوائية - CMG720DH	صيانة الملابس والأرضيات - مكنسة	سخانات الماء - CJN10-C100 - CJN06-C100	أجهزة ولوازم المطبخ - آلات الطبخ - سلسلة saphir

- A125-MT-B - A125-MT-A	- أندرويد A620HD - CDN-5600 CXHD - CDN-6700CX-HD-W - Imago M710HD	- مكواة	- سلسلة diamant - سلسلة Ruby - سلسلة quartz - سلسلة élégance
أجهزة الحاسوب للمكاتب - E102 - D800 - D700 - D910	- أجهزة الهواتف - سلسلة Allure - سلسلة Plume - سلسلة Griffe - سلسلة Feature	أجهزة العناية بالجسم - جهاز تلميس الشعر - مجفف الشعر	فطور الصباح - آلة صنع القهوة - غلاية كهربائية - تحضيرات للطبخ: - شواية عادية وشواية كهربائية - خلاط كهربائي - غلاية كهربائية - عجان بسيط وعجان متعدد الوظائف - الروبوتات المنزلية
اللوحات الإلكترونية - اللوح 7" - اللوح 8" - اللوح 10" - أجهزة موصولة: C-watch الساعة الذكية Kids- watch	التكييف - مكيف بنظام تكييف منفصل - مكيفات عمودية - مكيفات هواء مونوبلوك	المدافئ - سلسلة مدافئ الغاز - سلسلة مدافئ الزيت - سلسلة مدافئ الكهرباء	فرن كهربائي: - CFP ES4020B ميكروويف: - CMV-A2602 - CMW-L2509S - CMW-L3008W - CMW-M2005W

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة: [www.condor.dz](http://www.condor.dz)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/04.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن تشكيلة منتجات وسط كوندور متنوعة، وهذا ما يؤكد لنا أن هذه المؤسسة تتبع استراتيجية التنوع، حيث تضم تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور كلا من الثلاجات وأجهزة التكييف وآلات الغسيل، والمنتجات السمرء المتمثلة في أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الاقمار الصناعية والبطاقات الإلكترونية، ومنتجات الإعلام الآلي المتمثلة في أجهزة الحاسوب المحمولة وأجهزة الحاسوب الشخصي، وأجهزة الحواسيب المكتبية، وأجهزة الهواتف واللوحات الإلكترونية، والمنتجات البيضاء المتمثلة في أجهزة ولوازم المطبخ والتي تشمل كل من الآلات الطبخ والميكروويف وغسالة الأواني، والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة المتمثلة في أجهزة فطور الصباح وأجهزة تحضيرات للطبخ، وأجهزة صيانة الملابس والأرضيات وأجهزة العناية بالجسم، بالإضافة إلى كل من الأفران والمدافئ وسخانات الماء والألواح الشمسية.

فبعد أن قامت المؤسسة بتأسيس نظام لإدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، تلتزم الإدارة العليا بتحسين وتطوير هذا النظام بشكل مستمر عن طريق ما يعرف بحلقة ديمينج، ومن أجل الكشف عن

الحاجة إلى التحسين في هذا النظام تعتمد المؤسسة على نتائج المراجعات الإدارية، والتي من خلالها يتم مراجعة عدة محاور من أهمها:

- تقييم درجة التطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- التأكد من رجوع المعلومات المتعلقة بالمستهلكين؛
- التأكد من سير العمليات ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات؛
- الكشف عن حالات عدم المطابقة والأخذ بالأفعال التصحيحية والوقائية اللازمة.

وبعد الإنتهاء من عملية المراجعة وتحديد الحاجة إلى التحسين في العمليات تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى التحسين في نظام إدارة الجودة بشكل عام، وفي هذا الصدد لقد تم تجديد شهادة الجودة أي تم إنجاز مراجعة نهائية، ولقد بينت المراجعة الابقاء بمتطلبات (ISO9001/2008) ومنحت لها شهادة صالحة لمدة ثلاث سنوات من طرف المخبر الألماني للجودة *TUVRheinland*.

وعليه تهدف مؤسسة كوندور من خلال امتلاكها لشهادة الجودة "مواصفة ايزو 9001" إلى تحسين الوضعية السوقية والمركز التنافسي لها، خاصة وان قطاع الأجهزة الالكترونية يتميز بالمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات المحلية والمؤسسات العالمية، وذلك من خلال تركيز إهتمامها على التوجه نحو المستهلك جعل رضا الهدف الاسم الذي تسعى لتحقيقه، ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذه المؤسسة تبين لنا أن حصولها على شهادة المطابقة (ISO 9001) قد ساهم في تحسين مؤشرات التنافسية على غرار ارتفاع حصصها السوقية وارتفاع رقم أعمالها.

#### أولاً: مؤشر رقم الأعمال

فلقد عرف رقم أعمال مؤسسة كوندور تطوراً كبيراً من سنة لأخرى وهذا نتيجة الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، والجدول الموالي يظهر هذا التطور:

الجدول رقم (18): تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للسنوات الأخيرة (2021-2011)

الوحدة: (10<sup>4</sup> دج)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	2100000	3100000	3530000	5160000	7940000	9300000
نسبة التطور%	-	47.62	13.87	46.17	53.88	17.13
السنة	2017	2018	2019	2020	2021	
رقم الأعمال	1040000	2200000	3300000	3400000	6200000	0
نسبة التطور%	11.83	2.11	0.66	1.03	1.82	0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية لمؤسسة كوندور

من خلال الجدول رقم (18)، يتضح لنا أن رقم أعمال مؤسسة كوندور في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل لعل أهمها التحسين المستمر في نوعية المنتجات باستعمال التكنولوجيا، وإدخال أصناف جديدة من المنتجات، بالإضافة إلى الحملات الإعلانية المكثفة وإقامة نقاط البيع في كامل التراب الوطني. حيث وصل رقم الأعمال في سنة 2021 إلى 62 مليار دينار بنسبة تطور ضئيلة قدرت بـ 1.82 في سنة 2020 نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية.

أما حساب حصة المؤسسة في السوق لكل منتج يتطلب معرفة إجمالي مبيعات السوق من المنتج، وهذا لا يمكن الحصول عليه في ظل غياب معطيات حقيقية حول السوق الجزائرية، وما يختلفها من غموض وتعدد العلامات التجارية فيها، غير أن مؤسسة كوندور تقدر حصتها السوقية بناء على بحوث التسويق التي تقوم بها وبالاعتماد على خبرتها في الميدان.

الفرع الثاني: قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة كوندور

يمكن إبراز مساهمة مؤسسة كوندور في تحقيق البعد الاجتماعي من خلال التزاماتها تجاه العمال والمستهلكين والمجتمع، لذلك تمارس مؤسسة كوندور دورها الاجتماعي تجاه العمال كما يلي:

أولا: مؤشر القضاء على البطالة

حسب مسير إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)، فإن عملية توظيف العمال تتصف بعدم التحيز لصالح جنس معين دون الآخر، والأمر الذي يؤكد ذلك ما تم شرحه في جدول تطور عدد العمال.

كما أن عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عملية التخطيط ومنهجية وعلمية، حيث بالنسبة لعملية الاختيار تركز مديرية الموارد البشرية في اختيار وتعيين أفرادها على أساس الكفاءة والمستوى التأهيلي (الشهادات)، أين يتم الاختيار الأولي للعمال المناسبة وبعدها الاختيار النهائي، فيتم اختيار العمال المؤهلين من خلال الاطلاع على سيرهم الذاتية، ومن ثم يتم الاتصال بطلب الوظيفة عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني من أجل إجراء مقابلة شخصية للعمال مع لجنة مختصة في مديرية الموارد البشرية، يتم فيها التعرف على مؤهلات العامل ومستواه، ومدى ملاءمته لشغل الوظيفة أما بالنسبة لعملية التعيين، فإن الفرد الذي يتم اختياره إذا كان غير ملائم فإن المسؤول يستغني عنه ويعود لمرحلة الاستقطاب، أما إذا تم اختياره فيقوم المسؤولون بإجراء المقابلة حيث يتم استدعاء الأفراد الذين تم اختيارهم لمقابلة المسؤول عن التوظيف في المديرية لإمضاء عقد العمل والاطلاع على شروطه بالشرح والتفصيل ويتم تنصيبه، ومن ثم يقطع العامل لفترة تجريبية غالباً ما تكون 6 أشهر قبل تثبيته، فإذا لم يحقق نتيجة مرضية فإنه يعود إلى مرحلة الاختيار الأولي، أما إذا حقق نتيجة مرضية قليلاً فإنه يتم إعادة مدة التجريب للمرة الثانية والأخيرة، وفي حالة تحقيق نتيجة مرضية فإنه يتم تعيين العامل بصفة نهائية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تستخدم نظام البصمة الإلكترونية لتسجيل حضور وانصراف العمال.

### ثانياً: مؤشر تكوين وتدريب العمال

تحرس مؤسسة كوندور على توفير المؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الأفراد القائمين على أعمال تؤثر على جودة منتجاتها، حيث يعتبر التكوين بمؤسسة كوندور ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف للعمال من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل، وفي هذا المجال تبحث مديرية الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التكوينية الأفضل في إطار إمكانياتها المادية المتاحة، أي تنتهج مصلحة التكوين بمؤسسة كوندور سياسة تكوينية أساسها العدالة تحت شعار: " لكل عامل في الشركة الحق في الاستفادة من حقه في التكوين"، أي تسير مصلحة التكوين المخططات التكوينية بطرق مدروسة بدقة، كما أن احتياجات المؤسسة متغيرة وفقاً للاحتياجات السوق ورغبات زبائن المؤسسة، فإن الاحتياجات التكوينية هي الأخرى بدورها متنوعه، وعلى هذا الأساس، تبادر مصلحة التكوين بمؤسسة كوندور إلى تنوع مصادر التكوين والتطلع إلى تطبيق أفضلها، حيث تستعين مصلحة التكوين بمؤسسة كوندور بمختصين واستشاريين في التكوين من الداخل بنسبة كبيرة وخارج المؤسسة أحياناً من أجل إجراء دورات تكوينية قصيرة في مكان

العمل لمدة لا تتجاوز أسبوع، كما نجد مصلحة التكوين متعاقدة مع العديد من الأطراف الخارجية تتمثل أساسا في المعاهد المتخصصة في التكوين مثل *Royal School, INPED*، القلم والمستقبل...إلخ، في حين يتم إرسال إشارات المؤسسة في بعثات تكوينية فردية وجماعية إلى الدول الأجنبية التي تتواجد بها أكبر المؤسسات الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، فرنسا، كوريا الجنوبية...إلخ، حيث تتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة من شهر واحد إلى ثلاثة أشهر، كما تشارك أيضا المؤسسة باستمرار في المؤتمرات، الملتقيات والمنتديات الخاصة بمجالات الإلكترونيك والموارد البشرية.

### ثالثا: مؤشر الصحة والسلامة المهنية

كما في إطار مواكبة التغيرات والتكيف المستمر لمؤسسة كوندور مع ما يتطلبه التسيير الحديث في جميع المجالات وبالخصوص سياسة تمس ميدان السلامة والصحة المهنية، فهي تعمل على نشر ثقافة تتعلق بتحسيس وتحفيز العمال على الإهتمام الكبير بهذا الشأن، لذا نجد في مجال الوقاية من المخاطر أنها تقوم على تطوير مسعى أو أسلوب في تسيير مخاطر الحوادث التي تمس سياسة السلامة والصحة المهنية، حيث تعمل على الانتقال من ثقافة رد الفعل إلى ثقافة المشاركة واستباق الأحداث لتجنب الحوادث المهنية، فتقوم إدارة مؤسسة كوندور بتهيئة بيئة العمل المناسبة لكل العمال، وكذا توفير ظروف عمل مناسبة لأمن وسلامة العمال من خلال توفير المعدات الضرورية لحماية العمال كالملاص الواقية والأحذية والنظارات وقبعات السلامة، وعلى هذا الأساس نجد أن مؤسسة كوندور قد عملت على تبني مسعى جاد في إطار تجسيد سياسة السلامة والصحة المهنية، والأمر الذي يؤكد ذلك حصولها على شهادة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001/2007) منذ 23 جوان 2011 والتي قدمت لها من طرف المخبر الألماني للجودة *TUV Rheinland*، وفي هذا الصدد تم تجديد شهادة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، أي تم إنجاز مراجعة نهائية، ولقد بينت المراجعة الإبقاء بمتطلبات (OHSAS 18001/2007) ومنحت لها شهادة صالحة لمدة ثلاث سنوات من طرف نفس المخبر.

من خلال مقابلتنا مع المسؤول الأول لإدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة لمؤسسة كوندور، فقد أشار لنا هذا الأخير أن المؤسسة سجلت انخفاضا في عدد الإصابات المهنية غير الخطيرة بنسبة 12... في سنة 2017 مقارنة مع سنة 2016 (أي سجلت المؤسسة في سنة 2016 (325) إصابة في حين سجلت في سنة 2017 (286) إصابة).

كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار البرامج الإجتماعية للعمال من خلال إهتمامها بوضع برامج لرعاية العمال سواء تقديم أشكال الرعاية الصحية أو الاجتماعية مثل تقديم المنح والمكافآت المالية، وتوفير وسائل النقل للعمال، ودعم الأنشطة الثقافية والترفيهية مثل:

-حاليا تملك مؤسسة كوندور مركزا طبيا مستقلا، هذا الأخير يتكون من أطباء مختصين وتجهيزات طبية حديثة ويعمل بالتنسيق مع المؤسسات الاستشفائية المتعاقدة مع المؤسسة، وفي هذا السياق يخضع العمال إلى الفحوصات والمتابعة الطبية الدورية كل أربعة أشهر.

#### رابعا: مؤشر تحسين المستوى المعيشي للعمال

تسهر المؤسسة على تحفيز عمالها حتى تنال رضاهم وولائهم لها من خلال وضع نظام خاص بالحوافز (الحوافز المادية والمعنوية) والمكافآت، حيث ترتبط الحوافز المادية خاصة فيما يتعلق بالمكافآت، أين تقوم المؤسسة برفع الأجر، أما الحوافز المعنوية مرتبطة بتكريم العمال من خلال إقامتها للحفلات في مختلف المناسبات مثل الاحتفال بعيد المرأة، الاحتفال بعيد العمال...إلخ، كما تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مصلحة لإدارة الموارد البشرية في كل وحدة التي تسهر على إدارة شؤون عمال الوحدة، فمثلا يتم منح جائزة سنوية لأحسن عامل في كل وحدة وتتمثل هذه الجائزة في جائزة مالية ومجموعة من منتجات المؤسسة، كما تمنح المؤسسة جائزة لكل من بلغ 10 سنوات عمل تقديرا من المؤسسة لولاء هذا العامل.

- تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات والمزايا الاجتماعية التي يستفيد منها العمال مثل البيع بالتقسيط لمنتجات المؤسسة، منح القروض الحسنة، شراء الأضحية وتقديم قفة رمضان للعمال في المستويات الدنيا، منحهم فرصة الاعتمار خاصة للعمال الذين تم إحالتهم على التقاعد، تقديم إعانات للزواج...إلخ.

#### رابعا: مؤشر توفير النقل والمستوى الثقافي للعمال، المساهمات الخيرية

- تتكفل بإنشغالات العمال خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الثقافية والترفيهية، فمثلا مؤخرا تم إنشاء فرق لكرة القدم لمؤسسة كوندور تحت شعار "الرياضة للعمال"، حيث قامت كل وحدة أو مديرية بإنشاء فريق خاص بها متكون من أعضاء مختلفين من حيث المنصب، السن، المؤهلات، والخبرات...إلخ، فيتم تسيير النشاط الرياضي وفقا لبرنامج مسطر، وفي كل مقابلة يلتقي فريق يمثل وحدة أو مديرية مع فريق آخر، كما تلتقي هذه الفرق في مقابلات رياضية مع فرق خارج المؤسسة مثل مديريات ولأئية أو مؤسسات تنشط في قطاع آخر.

- توفر المؤسسة لعمالها وجبات كاملة وبأسعار منخفضة (الإطعام المدفوع)، حيث تتوفر كل وحدة تقريبا على مطعم يقدم خدمة الإطعام، وهذا حرصا على راحة العامل سيما أن كل وحداتها متواجدة بالمنطقة الصناعية أو منطقة النشاطات وكلاهما معزولتان عن الأنشطة التجارية.

- تملك مؤسسة كوندور حظيرة للحافلات تابعة لمديرية الإمداد، حيث تنقل العمال من مقر سكنهم إلى أماكن العمل ومن أماكن عمل إلى مقر سكنهم.

- أما التزامات مؤسسة كوندور تجاه المستهلك فتتمثل في التركيز الكامل على زبائنها، فهي دائما تسعى إلى تحسين أدائها، وذلك بفضل تقديم منتجات مبتكرة لزبائنها وخدمات ذات جودة عالية، فيتجلى الالتزام بهذا المبدأ من خلال المسؤولية التي أخذتها إدارة المؤسسة والممثلة في المدير العام على عاتقها بإرضاء زبائنها من خلال تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، وإيماننا من المؤسسة بتلبية مطالب زبائنها وحرصها على الوصول إلى الرضا الكامل لهم فإنها تقوم كل سنة بتقييم رضا عملائها حتى يتسنى لها معرفة نقاط القوة للتمسك بها ونقاط الضعف للعمل على تحسينها، خاصة في ظل وجود جمعيات حماية المستهلك، أجهزة الإعلام الآلي، الأجهزة الرقابية التي تعمل على متابعتها ومراقبتها، أين تقوم بتسليط الضوء على كافة أعمالها ومدى بعض التجاوزات التي تراها هذه الأجهزة أنها تشكل ضررا على الزبون لكي تتجنب القيام بها مستقبلا، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التركيز لا يأتي من فراغ بل عن طريق إتباع مجموعة من العمليات المتناغمة فيما بينها والمتمثلة.

في حين يمثل المجتمع شريحة مهمة من المستفيدين، حيث تسعى مؤسسة كوندور إلى تكوين صورة جيدة لها بهدف خلق تلائم بينها وبين المجتمع، لذلك توجد عدة التزامات تقوم بها تجاه المجتمع لعل أهمها:

-ساهمت مؤسسة كوندور بقوة في دعم الأعمال الخيرية التي شهدتها عدد من ولايات الشرق الجزائري، وقد قامت المؤسسة بتوجيه أنشطتها إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني في إطار الاستجابة لمتطلبات وحاجيات المعوزين والفقراء خلال الشهر الفضيل، فتعددت المبادرات وتنوعت أشكال المساهمة في سد حاجيات عينة مهمة من المجتمع الجزائري لاسيما على مستوى ولاية برج بوغريج، كما تنشط مؤسسة كوندور عمليات موائد الرحمة وصدقات العيد والقفة الرمضانية، كما تنوي المؤسسة في الاستمرار في تطبيق سياستها التي تنطلق من مسؤوليتها الاجتماعية، فهي تعتبر نفسها أنها تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة كونها واحدة من كبريات المؤسسات الوطنية، أي تعمل على أداء رسالتها الاجتماعية على أكمل وجه لقناعتها الشديدة بأهمية هذا الدور في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

- تقوم المؤسسة بتقديم المنح والهبات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات كافل اليتيم وجمعية الغيث وجمعية مرضى القلب والشرايين في ولاية برج بوغريج.

-تحرص المؤسسة على تدعيم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية الخاصة بتنمية المجتمع على غرار الأنشطة الرياضية، فهي تدعم الرياضة الأكثر شعبية "كرة القدم" من خلال تمويلها لفريق شباب أهلي برج بوغريج.

- تقوم المؤسسة بتقديم المنح المالية للجهات التعليمية والجامعات ومعاهد البحوث وتمويل الأبحاث في المجالات المختلفة مثل البحوث إيجاد مصادر بديلة للطاقة، فحسب تصريح المدير العام " عبد الرحمن بن حمادي" لجريدة الخبر، والذي يؤكد بأن مؤسسة كوندور تساهم في بحث العلمي خاصة التكنولوجيات الحديثة التي تعتبر ركيزة من الركائز الأساسية،

حيث تدعم المؤسسة أكثر من 150 بحثا علميا بالجامعات الجزائرية والعديد من البحوث بالجامعات الفرنسية، كما تربطها علاقات قوية مع جامعة البشير الإبراهيمي بولاية برج بوغريج وجامعة سطيف1، حيث أنها متعاقدة معهم على توظيف الأوائل في التخصصات الالكترونية وتمنحهم المؤسسة فرصة التدريب في الخارج.

### الفرع الثالث: قياس الأداء البيئي لمؤسسة كوندور

يمكن قياس الأداء البيئي لمؤسسة كوندور من خلال:

#### أولا: الإلتزام بتطبيق السياسة البيئية

إنطلاقا من التشخيص للوضعية البيئية، تقوم مؤسسة كوندور بتحديد أهداف قابلة للقياس ولتحقيق في أجل محدد كالتخفيض في النفايات، والتقليل من التلوث قصد تحسين الوضعية البيئية، فهي تقوم بعملية المتابعة استنادا إلى المعايير المناسبة التي تمكن من مراقبة السير الحسن لهذا المسعى، وفي إطار التحسين المستمر فإن السياسة البيئية المندرجة تحت السياسة العامة متوافقة مع الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة التي تبقيها مستوفية للمعايير البيئية، في هذه الإستراتيجية تهدف الى:

-تطوير القدرات البيئية لمختلف أفراد المؤسسة (عمال، إطارات) وتحسيس العمال بمدى أهمية حماية

البيئة؛

-تشجيع وتأييد المشاركة الفعالة والمسؤولة للأفراد نحو حماية البيئة؛

-الارتقاء بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسس نحو حماية البيئة من خلال تحسين عمليات تسيير النفايات والتقليص من حجم التلوث.

فقبل البدء في الحديث عن مدى الالتزام مؤسسة كوندور بتطبيق السياسة البيئية، يتكلم أولاً عن آليات عمل الهيئة المكلفة بشؤون البيئة في إدارة الجودة وإدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة، فهذه الأخيرة على غرار العديد من الإدارات الأخرى كإدارة الموارد البشرية وإدارة المالية والمحاسبة...إلخ، تعتبر كإدارة رئيسية وليست مجرد إدارة مساعدة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا يدل على جدية المؤسسة في المضيق قدما نحو المساهمة في المحافظة على البيئة.

فالساسة البيئية لمؤسسة كوندور تكون على شكل خطة بيئية يتم إعدادها من طرف المسؤول الأول عن الإدارة بالتنسيق مع مساعديه لمختلف الوحدات والمركبات (المدراء)، فتتمثل مهام المدير في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة - السلامة والصحة المهنية- البيئة في:

- التطوير والحفاظ على نظام إدارة الجودة - السلامة والصحة المهنية- البيئة، والسهر على تنفيذه؛
- تسيير كل الوثائق التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة وارشفتها؛
- الكشف عن المشاكل المتعلقة بالمنتجات، العمليات، ونظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة؛

- نشر وإرسال التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية؛

- تقديم وأخذ الأفعال الوقائية التي تمنع وقوع حالات عدم المطابقة الخاصة بالمنتجات والعمليات؛
- السهر على تنفيذ السيرورات الخاصة بنظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة؛
- مراجعة العملية أو الخطة البيئية وفق برنامج تقييم الخطط المتعلقة بنظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة.

أما تنفيذها يتم تطبيقها من طرف رؤساء أقسام الوحدات والمركبات الذين يعتبرون كمراسلين مكلفين بالجودة - السلامة والصحة المهنية- البيئة، فلضمان تنفيذ الخطط الخاصة بنظام إدارة الجودة - السلامة والصحة المهنية- البيئة على مستوى وحدات الإنتاج المختلفة، فإن المراسلين يقومون بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ العمليات والالتزام بها؛
- سلامة العمال وحماية البيئة المحيطة؛
- ضمان الالتزام بالجوانب المتعلقة بالجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة، والسهر على تنفيذ التعليمات والخطط التي تقلل من الأخطاء المتعلقة بهذه الجوانب.

- الاتصال بمدير الوحدة أو المركب واقتراح التوصيات المتعلقة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة؛
  - متابعة تنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية والوقوف على مدى فعاليتها وذلك في إطار التحسين المستمر للعمليات والنظام ككل؛
  - ضمان التطبيق والالتزام بكل الإجراءات الموثقة في نظام إدارة الجودة - السلامة والصحة المهنية- البيئة (التحكم في الوثائق وإجراءات التوثيق، التحكم في حالات عدم المطابقة وتنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية)؛
  - تنشيط المجتمعات بهدف تحسيس الأفراد بأهمية الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة.
  - المشاركة في الاجتماعات الخاصة بمتابعة العمليات كل 03 أشهر؛
  - مساعدة المدراء على إيجاد وصياغة الحلول للمشاكل المتعلقة بالجودة.
- وأخيرا تأتي مراجعة أو تدقيق العمليات أو الخطة البيئية التي تتم وفق برنامج تقييم الخطط من طرف المراجعين الداخليين الذين يتم تعيينهم من طرف مدراء الوحدات والمركبات، فعادة ما تكون هذه العملية على شكل تقارير، فتتمثل المهام الأساسية للمراجعين الداخليين في:
- القيام بالمراجعات لنظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة وفقا للبرامج السنوية المحددة؛
  - التأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة المطبق في المؤسسة مع متطلبات المواصفات المتحصل عليها؛
  - التأكد من فعالية تنفيذ نظام إدارة الجودة- السلامة والصحة المهنية- البيئة والعمل على تحسينه
- ضمن سياق الحديث عن السياسة البيئية، نجد أن مؤسسة كوندور قد عملت على توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة قصد إنجاحها، من خلال قيامها بإجراءات الاتصال الداخلي والخارجي والتي من شأنها أن تنظم وتسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف إدارات المؤسسة، فتلتزم المؤسسة بالتكوين والتدريب البيئي المستمر لعمالها وإطاراتها، حيث تهدف من وراء ذلك إلى إشراك كل الأفراد في عملية التنفيذ وتحسين فعالية السياسة البيئية، وفي هذا الشأن تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على إقتراح الأفعال والأفكار التي تساهم في التحسين وتطوير المستمر لهذه السياسة، كما تقوم بتحسيس وتوعية الأفراد على بلوغ الأهداف البيئية وإعلام الأفراد بالنتائج والإنجازات التي تم تحقيقها وتثمين جهودهم، وأخيرا تقيس مدى مشاركة الأفراد في تنفيذ السياسة والإلتزام بإجراءاتها.

- المطابقة مع القوانين:

ثانيا: مؤشر ISO14000 (معياري الإدارة البيئية)

نظرا للمجهودات المبذولة من طرف مؤسسة كوندور من خلال قيامها بمجموعة من الأنشطة المتوافقة مع التعليمات والقوانين ذات العلاقة بالجوانب البيئية، نجد أن المؤسسة قد عملت على تبني مسعى جاد في إطار تجسيد السياسة البيئية بنجاح، والأمر الذي يؤكد ذلك حصولها على شهادة نظام الإدارة البيئية ( ISO 14001/2004 ) منذ 10 أبريل 2011 ، والتي قدمت لها من طرف المخبر الألماني للجودة و TÜV Rheinland ، وفي هذا الصدد لقد تم تجديد شهادة نظام إدارة البيئية أي تم إنجاز مراجعة نهائية، ولقد بينت المراجعة الإبقاء بمتطلبات ( ISO 14001/2004 ) ، ومنحت لها هادة صالحة لمدة 03 سنوات من طرف نفس المخبر. (أنظر الملحق رقم 01)

في سنة 2018 تم تجديد نظام الإدارة البيئية ( ISO 14001/2015 ) ، ( ISO 18000 ) وفي سنة 2021 تم تجديد ( ISO 9001/ 2015 ) ( ISO 14001/2015 ) ولما أصبحت مؤسسة كوندور تتمتع بوعي بيئي عالي وكبير ، بحيث أصبح هذا جزء لا يتجزأ من منظومتها الإنتاجية والتسويقية، بل ومن ثقافتها المؤسسية فقد تعزز التزامها على مدار الأيام والسنوات للسلوكيات والمعايير الصديقة للبيئة المثلى، ولم تعد جهودها في هذا المجال تقتصر على تقديم المنتجات صديقة للبيئة، بل امتدت حتى شملت سعيها الحثيث لتحفيز أصحاب المصلحة للتقيد التام بالقانون الوطني للبيئة والاتفاقيات المنظمة لحماية البيئة والمعايير والاشتراطات البيئية.

ثالثا: مؤشر السلامة والصحة البيئية

الجدول التالي يمثل المؤشرات المعتمدة من مؤسسة كوندور لتحقيق أبعادها البيئية والمنتجة من طرف مديرية الصحة والسلامة المهنية والبيئة ومن أهم هذه المؤشرات:

جدول رقم (17) مؤشرات الصحة والسلامة البيئية لعام 2021\_2022.

Objectifs	Indicateur	Formule de calcul	Cible	Fréquence	Unités Concernées
<b>Maitriser des rejets d'effluents liquides industriels et atmosphériques</b> التحكم في تصريف المخلفات السائلة الصناعية والجوية	Respecter les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels conformément au décret 06-141 الإمتثال للقيم القصوى الخاصة بتصريف المخلفات السائلة	Tableau : valeurs limites des paramètres de rejets d'effluents liquides industriels « décret N°06-141 » الجدول: القيم الحدية لمعاملات تصريف النفايات السائلة الصناعية	<b>100% conforme</b>	Trimestrielle	Réf + TP + Poly + Clim + PC&PEM + Réf 03

	المسجلة في المرسوم التنفيذي 141-06				
	Respecter les valeurs limites des rejets atmosphérique conformément au décret exécutif N°06-138 الإمتثال للقيم القصوبالخاصة تصريف المخلفات الجوية المسجلة في المرسوم التنفيذي 138-06	Tableau : valeurs limites des paramètres de rejets atmosphériques « décret N°06-138 » الجدول: القيم الحدية لمعلومات التصريف في الغلاف الجوي "المرسوم رقم "138-06"	<b>100% conforme</b>	Annuelle	Réf + TP + Poly + Clim + PC&PEM + Réf 03

المصدر: الوثائق الرسمية لمؤسسة كوندور (أنظر الملحق رقم 3)

### ثالثا: ترشيد استهلاك الطاقة

في إطار السياسة الوطنية للطاقة تعتبر مؤسسة كوندور من بين المؤسسات الرئيسية الملتزمة بسياسة واستراتيجيات التقليل من استهلاك الطاقة. تقوم مؤسسة الكوندور بعمل تدقيق طاقي داخلي لترشيد استهلاك الطاقة حيث لا تتجاوز بذلك استهلاكها السنوي من الطاقة 2000 طن من معادل البترول "TEP" من خلال طريقة الحساب التالية:

$$= \frac{\text{وت (TEP)}}{\text{وت (TEP)}}$$

حيث يجب ألا تتجاوز هذه النسبة 166 (TEP) في الشهر و2000 (TEP) في السنة. من خلال ملاحظتنا للجدول تبين أن معدلات استهلاك ومبالغ كل من الغاز والكهرباء والمازوت والتي لا تتجاوز ما هو منصوص عليه.

الجدول التالي يبين معدلات استهلاك الطاقة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18):معدلات إستهلاك الطاقة

Mois	Objectif	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	2021
CLIM-Rag	≤ 166 tep / mois	10,028	16,063	12,857	7,740	7,335	22,302	19,169	20,526	21,397	12,578	16,655	17,977	184,627
ML	≤ 166 tep / mois	5,295	7,348	11,323	7,705	4,696	10,601	6,255	5,148	5,299	3,042	3,642	4,854	75,207
Ref-Cuog	≤ 166 tep / mois	66,247	65,667	76,227	69,341	71,297	73,321	72,964	76,227	69,341	72,964			
Multimedia L2	≤ 166 tep / mois	4,290	4,830	6,640	6,640	6,000								
Multimedia 3	≤ 166 tep / mois	10,000	6,770	7,870	4,630	4,930								
PPV	≤ 166 tep / mois	2,630	1,920	2,300	1,720	0,980	0,970	0,990	1,140	1,050	1,240	2,170		
Poly	≤ 166 tep / mois	79,960	92,688	81,460	84,430	75,450	90,420	64,020	81,670	92,040	121,370	124,220	102,470	1090,198
TP	≤ 166 tep / mois	119,320	152,160	189,190	167,070	182,690	136,410	154,280	163,570	173,680	516,580	85,240	117,770	1720
PCS-TM	≤ 166 tep / mois	58,817	57,831	81,075	52,868	65,363	58,166	63,39	12,74	30,190	48,170	63,400	78,87	670,86
D Siège	≤ 166 tep / mois	23,750	20,539	32,695	25,478	28,822	30,776	31,212	25,182	24,279	24,877	27,701		
DRA	≤ 166 tep / mois													
DR Oran	≤ 166 tep / mois	13,360	19,800	23,950	24,370	6,460	15,160	12,100	16,600	5,280	5,640	8,300		
DRE	≤ 166 tep / mois	3,370	9,530	7,400	3,260	5,380	2,500	6,980	8,440	8,220	5,000	3,940		
Plateforme logistique	≤ 166 tep / mois													
R-3 Cristal	≤ 166 tep / mois	4,969	3,946	3,901	9,025	3,475	4,255							
Total	≤ 2000 tep / An	439,01	478,41	550,74	458,22	436,17	438,97	339,61	450,72	486,08	435,71	459,36	482,42	5455,42

المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 3)

يبين الجدول رقم (16) معدلات استهلاك الكهرباء في جميع وحدات الإنتاج وهذا شهريا لسنة 2021م ، حيث لا تتجاوز 166 TEP وقد لاحظت المؤسسة أثناء تدقيقها زيادة الاستهلاك في وحدة تحويل البلاستيك في شهر افريل و ماي ، ولذلك فان الإدارة عمدت الى تتبع سبب ذلك وانقصت العوامل التي أدت الى زيادة ذلك الاستهلاك الذي بلغ 167.07. وبفصل ذلك تراجع استهلاك الطاقة في الأشهر التالية اصبح لا يتجاوز TEP 166 .

أما الجدول الموالي يبين كميات الغاز المستهلكة لسنة 2021

جدول رقم (19): معدلات إستهلاك الغاز

Consumption Gaz en Thermie													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANNEE
2020	2285459,59	2866487,76	1226296,01	1084891,92	2059559,17	2052435,57	2643769,41	2082371,48	28630179	8058291,97	2987048,32	2774994,7	2798462,4
2021	25792241,49	11192498,32	72930,42	708590,68	2292925,41	2479383,6	1800232,3	2482027,3	2870650,32	838950,76	2845434,6	2819964,7	3200224,0
% %/%-3	12,85	5,07	166,89	149,66	11,33	20,80	-31,91	19,19	0,27	-7,17	-4,74	1,62	14,36

Consumption Gaz en M3													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANNEE
2020	150708,36	222159	94033	84986	160578	161871	208856	164761	226639	240285	233876	211950	2160707,5
2021	198466	232945	252645	209371	179118	189566	137111	190731	190731	218556	214415	212941	2426596
% %/%-3	31,69	4,86	168,67	146,36	11,55	17,11	-34,35	15,76	-15,84	-9,04	-8,32	0,47	12,31

الصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 3)

من خلال الجدول أعلاه، نجد كميات الغاز المستهلك بالمترا المكعب لسنة 2021 م، مقارنة هذه الاستهلاكات بما تم استهلاكه في سنة 2022م وذلك لترشيد و إنقاص استهلاكه قدر المستطاع ، فلا تتجاوز بذلك الحدود و الكميات المنصوص عليها وتدعيما لذلك في الملحق رقم (03) بمبالغ استهلاك الغاز و مقارنتها أيضا بسنة 2020م ، حيث لم تتجاوز 3.13% .

وفي الجدول رقم (17) مبالغ و كميات استهلاك المازوت و التي بلغت 593430.19 لتر ، وفي سنة 2021م بمبلغ إجمالي يقدر ب : 17215.41 دينار جزائري .

رابعاً: مؤشر التحكم في المخلفات الخاصة الخطيرة

التعريف بالنفايات الخاصة الخطيرة: هي كل النفايات الناتجة عن النشاطات الصناعية والزراعية والعلاجية وكل النشاطات الأخرى والتي بفعل طبيعتها ومكونات المواد التي تحتويها لا يمكن جمعها مع النفايات المنزلية لما تحتويه من مواد سامة تؤثر على الصحة العمومية والبيئة حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 05-315 المؤرخ في 10/09/2015 يحدد كمييات التصريح بالنفايات الخاصة الخطيرة إلى الإدارة المكلفة بالبيئة في أجل لا يتجاوز 03 أشهر.

كما أنه تطبيقاً للمادة 21 من القانون رقم 10-19 يلزم منتج أو حائزو النفايات الخاصة الخطيرة بالتصريح للوزير المكلف بالبيئة بالمعلومات المتعلقة بطبيعة وكمية وخصائص النفايات، كما يتعين عليهم دورياً تقديم المعلومات الخاصة بمعالجة هذه النفايات بأكبر قدر ممكن.

كما أنه طبقاً للقانون رقم 01-19 المؤرخ في 12/12/2001 الذي يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها لاسيما المواد من 08 إلى 16 تضع على عاتق كل منتجي النفايات الخاصة أو الحائزين لها إجبارية

ضمان أو العمل على ضمان تسيير نفاياتهم على حسابهم الخاص وعلى مسؤوليتهم المباشرة (إعادة ترميمها أو إزالتها بطرق تحترم البيئة)

لذا ومن أجل ذلك سعت مؤسسة كوندور إلى السهر والعمل على التحكم في المخلفات الخاصة بالخطرة عن طريق معالجتها بمعدل 100% وتتبع ذلك بمؤشر معدل معالجة النفايات الخاصة الخطرة عن طريق حسابه بالمعدل التالي:

والوصول إلى الهدف وهو معالجتها بنسبة 100%.

#### خامسا: التقليل من نفايات البلاستيك

ذلك عن طريق إعادة التدوير أو الرسكلة حيث تعتبر عملية إعادة تدوير المواد من احد الأنشطة المفيدة للبيئة والكائنات الحية، إذ تسبب الزيادة السكانية على وجه الأرض في زيادة معدل استهلاك المواد وبالتالي زيادة في النفايات تحتوي العديد من المكونات السامة والتي تهدد التوازن البيئي وتسبب التلوث، وهنا تكمن أهمية إعادة تدوير المواد كالبلاستيك والنفايات، ومن أجل ذلك فإن مؤسسة كوندور قد استحدثت وحدة كاملة لإعادة تدوير البلاستيك وتقوم بحساب مؤشر نسبة رسكلة نفايات البلاستيك كالتالي:

والوصول إلى هدف معالجتها بالنسبة 50% وهذا كل ثلاثي في كل من وحدات الثلاثات والبوليستر.

#### خامسا: التحكم في تصريف المخلفات السائلة الصناعية والجوية:

1- المخلفات السائلة: حسب المرسوم التنفيذي رقم 141-06 المؤرخ في 19 أفريل 2006، والذي يربط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة فإنه يعرف المصبات الصناعية السائلة بأنها كل تدفق وسيلان وقذف وتجمع مباشر أو غير مباشر لسائل ينجم عن نشاط صناعي. كما أن القيم القصوى للطرح المصبات الصناعية السائلة هي تلك المحددة في ملاحق هذا المرسوم والتي سنبينها نحن في المطلب الثاني من الفصل.

ولذلك فإن مؤسسة كوندور اعتمدت على مؤشر تقوم به للإمتثال للقيم القصوى الخاصة بتصريف المخلفات السائلة في مصبات الصرف الصحي المسجلة في المرسوم التنفيذي 141-06 بنسبة 100% في كل ثلاثي والمنتج من طرف وحدات إنتاج الثلاثات البوليستر والمكيفات، فهذه الوحدات تنتج مخلفات سائلة بها مواد ومعادن ضارة وسامة يجب التقيد بمعايير خاصة ونسب لا يمكن تجاوزها للحفاظ على البيئة من نباتات وحيوانات وغير ذلك.

2- المخلفاتالجوية أو الانبعاثات الجوية: حسب المرسوم التنفيذي 06-138 المؤرخ في 15 أفريل سنة 2006 الذي ينظم انبعاثات الغاز والدخان والبخاروالجزئيات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها فإنه يعرف الانبعاث أو المخلفات الجوية بـ " كل غاز أو دخان أو بخار أو جزئيات سائلة أو صلبة تبعثوا في الجو من مصادر ثابتة لا سيما عن المنشآت الصناعية.

## خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل، قمنا بتقديم الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في تحليل المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغير المتمثل في التعلم التنظيمي بكل أبعاده أيضا (أنواع التعلم التنظيمي، مستوياته، مصادره). كما قمنا بقياس الأداء الاقتصادي لمؤسسة كوندور من خلال مؤشر الربحية ورقم الأعمال، الحصبة السوقية معيار ISO9000، كذلك تم قياس والأداء الاجتماعي من خلال مؤشر تحسين المستوى المعيشي للعمال، القضاء على البطالة،... إلخ، كما تم قياس الأداء البيئي من خلال أهم الإنجازات المحققة في مؤسسة كوندور هي مجال الطاقات المتجددة عن طريق ابتكار أجهزة صديقة للبيئة والتي تعمل على ترشيد استخدام الطاقة والاعتماد على المنظمة العالمية لتمويل مشروع الغاز الصديق للبيئة أيضا، كما تساهم في تطبيق السياسة البيئية للدولة وذلك عن طريق تطبيق مختلف القوانين والمراسيم الساعية للحفاظ على البيئة ودفع الضرائب البيئية في آجالها المحددة، كما تهتم بالعامل البشري وتوعيته والتحسيس المتواصل في الجانب البيئي، وكذلك السهر على الوقاية وتحسين ظروف العمل.

الختامة

في نهاية هذه الدراسة، يمكننا استنتاج العديد من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التي تم اختبارها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وفق النقاط التالية:

✚ نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- من خلال النتائج المتحصل عليها لمحور التعلم التنظيمي، فإن معظم المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي، خاصة بعد ما تم تشخيصه ميدانيا، إذ نجد أنها لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي، سواء على المستوى الفردي، بحيث تعلم موظفيها بأهدافها، كما تعتبرهم مصدرا هاما للمعلومات، عندما يحتاجون للمعلومات يحصلون عليها بكل سهولة، مهامهم مفهومة بشكل واضح، كما تضع المؤسسة مجموعة من الأدوات لعرض أفكارهم ومقترحاتهم، أما على المستوى الجماعي، كما تقوم بعقد اجتماعات لحل الصراعات والنزاعات، من خلال الحوار البناء والفعال، محاولة مناقشة النجاحات بينها وبين الموظفين، التشجيع على العمل الجماعي، لكن نجد نقص في الدراسات المتعلقة بالنتائج السلبية المحققة، أما على المستوى الكلي، فنجد أن لها أهداف وسياسة واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين، كما تقوم بوضع كل ما هو جديد في مجال عملها، من خلال الإعلانات ونشر التقارير، لكن نجد نقص في عقد الشراكات والتحالفات مع المؤسسات المنافسة، بسبب خوفها من عملية التقليد، هذا ما يجعلها لا تستفيد من التجارب والخبرات، كذلك لا تعتمد على مكاتب الدراسات لإجراء مقارنة بينها وبين هذه المؤسسات المنافسة.

كما نجد أن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على المصادر الداخلية لعملية التعلم التنظيمي، المتمثلة في التعلم عن طريق الخبرة، التعلم عن طريق الصراع الداخلي، التعلم عن طريق الفشل، التعلم عن طريق التجربة، أما المصادر الخارجية فلا تعتمد عليها إطلاقا، فهي لا تستفيد من التعلم مع الشركاء (التحالفات)، أو عن طريق التعلم من الكفاءات والمعارف الموجودة في البيئة الخارجية.

أما بخصوص الأنواع المطبقة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لعملية التعلم التنظيمي، فنجد أنها تطبق نوعين من التعلم، الأول هو تعلم من المستوى الأول والثاني، بحيث يحقق لها هوامش ربح، بالإضافة معرفة الأهداف مسبقا، إدماج المتغيرات البيئية ضمن خياراتها، أما التعلم الثاني المطبق فهو تعلم الأحادي والثنائي، الذي يطلق عليه اسم تعلم أحادي وثنائي الحلقة، أين يساعدها في معرفة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ مما سوف تحققه من نتائج، من خلال مقارنة النتائج والأهداف الموضوع مسبقا، مع توفير الجو المناسب للموظفين، أما تطبيقات التعلم الصفري والثلاثي (ثلاثي الحلقة) يكاد يكون معدوما بسبب عدم توفر طرق ومعايير، شروط تحقيقه.

كما بينت نتائج أن تشخيص التعلم التنظيمي والأنواع المطبقة لعملية التعلم التنظيمي، كذلك اعتماد المؤسسة محل الدراسة للمصادر الداخلية للتعلم، التي حققت لها العديد من المزايا والنتائج على المستوى الفردي، أين حقق للموظفين القدرة على الإبداع في عملهم، زيادة الكفاءة التي يحصلون عليها، تحسين المعرف والمهارات، الخبرات، اكتشافهم للقيم والعادات داخل مؤسساتهم، لكن ما نلاحظه هو عدم قدرت المؤسسة في التحكم في السلوك الخاص بالموظفين، بسبب عدم فهم الأنظمة الإدراكية لهم، لأن هذا السلوك هو عبارة عن أي فعل وقول وتفكير أو مشاعر، انفعال، يقوم بها الموظفون أثناء تعامله مع الآخرين، داخليا أو خارجيا.

من خلال النتائج المتحصل عليها محور تحليل بعد الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في المؤسسة محل الدراسة فإن مؤسسة كوندور تحقق البعد الاقتصادي من خلال مؤشر الحصص السوقية، الربح وتطوير المنتجات، حيث تحسين أدائها المالي وتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المالية وتحسين أدائها التسويقي. أي الحصول على حصة سوقية معتبرة من أجل الأداء والتميز والبقاء والنمو في السوق ومؤسسة كوندور تقدر حصتها السوقية بناء على بحوث التسويق التي تقوم بها وبالاعتماد على خبرتها في الميدان.

وحققت جودة المنتجات عن طريق معيار ISO 9001 اتعهدت المؤسسة بضمن تطبيق وإقامة نظام إدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته واعتمدت بشكل كبير على مؤشر تطوير المنتجات ويعتبر التحسس من أهم المحاور التي تدخل ضمن البعد الاقتصادي.

كما تبين أن حصولها على شهادة ISO9001 ساهم في تحسين المؤشرات التنافسية اعتمدت على مؤشر رقم الأعمال يتضح لنا أنه في ارتفاع مستمر، وذلك بسبب التحسين المستمر في نوعية المنتجات. وإدخال أصناف جديدة بالإضافة إلى الحملات الإعلامية المكثفة وإقامة نقاط البيع في كامل التراب الوطني.

أما بخصوص الأداء الاجتماعي لمؤسسة كوندور ساهمت المؤسسة محل الدراسة في تحقيق البعد الاجتماعي من خلال التزامها تجاه العمال والمستهلكين والمجتمع وقد حققت أول مؤشر هو محاولة القضاء على البطالة حيث ركزت مديرية الموارد البشرية في توظيف العمال على الكفاءة والمستوى التأهيلي (الشهادات) ، يتم إختيارهم عن طريق الاطلاع على سيرتهم الذاتية ومن ثم الاتصال بطلب الوظيفة عن طريق الهاتف. ثاني مؤشر هو تكوين وتدريب العمال: تحرص مؤسسة كوندور على توفير المؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الأفراد، التكوين في مؤسسة كوندور هو الركيزة الأساسية يهدف الى رفع مستوى المعارف للعمال من أجل تطوير كفاءتهم مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، كذلك اعتمدت المؤسسة على مؤشر الصحة والسلامة المهنية حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة توفير ظروف عمل مناسبة لأمن وسلامة العمال، من خلال توفير المعدات لحمايتهم كالملابس الواقية ... حيث نجد مؤسسة كوندور قد عملت على تبني مسعى جاء في إطار تجسيد سياسة السلامة والصحة المهنية وحصولها على إدارة السلامة والصحة المهنية 18001/2007/ OHSAS كما اهتمت المؤسسة بوضع برامج لرعاية العمال كتقديم المنح والكفاءات المالية و توفير وسائل النقل للعمال دعم الأنشطة الثقافية والترفيهية. واعتمدت أيضا على مؤشر تحسين المستوى المعيشي للعمال حيث عملت على تحسين الخدمات والمزايا الاجتماعية التي يستفيد منها العمال ، كالبيع بالتقسيط منح

قروض تقديم إعانات للزواج... حيث اهتمت بالحوافز المادية المكافآت (رفع الأجور)... وحوافز معنوية كتكريم العمال، إقامة احتفالات (عيد العمال)... ووفرت مؤسسة كوندور النقل والمستوى الثقافي للعمال، المساهمات الخيرية: حيث تكفلت المؤسسة بانشغالات العمال خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الثقافية و الترفيهية (إنشاء فرق كرة القدم)... كما وفرت أيضا لعمالها وجبات كاملة وبأسعار منخفضة ، كما تمتلك حظيرة للحافلات تابعة لمديرية الإمداد لنقل العمال وساهمت في دعم الأعمال الخيرية بتوجيه أنشطتها الى الاهتمام بالجانب الاجتماعي في إطار حاجيات المعوزين والفقراء وأيضا تقوم المؤسسة بتقديم المنح والهبات للجمعيات الخيرية لولاية برج بوعرييج . حيث تدعم المؤسسة أكثر من 150 بحث علمي بالجامعات الجزائرية.

كما يمكن قياس الأداء البيئي لمؤسسة كوندور من خلال: الالتزام بتطبيق السياسة البيئية: من أجل التخفيض في النفايات ، التقليل من التلوث قصد تحسين الوضعية البيئية فالمؤسسة مستوفية للمعايير البيئية عن طريق تطوير القدرات البيئية ،تشجيع المشاركة الفعالة والمسؤولية للأفراد نحو حماية البيئة. واستخدمت المؤسسة مؤشر ISO14000. حيث استعملت ترشيد استهلاك الطاقة تعتبر مؤسسة كوندور من بين المؤسسات الرئيسية الملتزمة بسياسة واستراتيجيات التقليل من استهلاك الطاقة. تقوم مؤسسة كوندور بعمل تدقيق طاقي داخلي لترشيد استهلاك الطاقة حيث لا تتجاوز بذلك استهلاكها السنوي من الطاقة 2000 طن من معادل البترول "TEP". واستعملت مؤشر التحكم في المخلفات الخاصة الخطيرة حيث سعت مؤسسة كوندور إلى السهر والعمل على التحكم فيها. واهتمت بمؤشر التقليل من نفايات البلاستيك عن طريق إعادة التدوير أو الرسكلة، فإن المؤسسة اعتمدت في التحكم بتصريف المخلفات السائلة الصناعية والجوية: ركزت على مؤشر تقوم به للامتثال للقيم القصوى الخاصة بتصريف المخلفات السائلة في مصبات الصرف الصحي. وأيضا ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها فإنه يعرف الانبعاث أو المخلفات الجوية بـ " كل غاز أو دخان أو بخار أو جزيئات سائلة أو صلبة تبعثوا في الجو من مصادر ثابتة لا سيما عن المنشآت الصناعية.

#### مناقشة النتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

من أجل مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية على ضوء الدراسات السابقة، سواء الدراسات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي أو الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على حداء، أو الدراسات التي تشبه دراستنا من حيث علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي ، سوف نعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني (من الأحدث إلى الأقدم) في الجدول الموالي، بحيث يسهل لنا في هذه الدراسة معرفة أوجه التشابه والاختلاف مقارنة مع الدراسات السابقة:

## جدول رقم (52): الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

سنة الدراسة	صاحب الدراسة	عنوان الدراسة	الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة
2010	<i>SITEL Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R</i>	<b>«Innovation, organizational learning and performance», Journal of business research.</b>	الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي
2010	<i>Baret P. et Petit F</i>	<b>L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale: un cheminement structuré ?, Management avenir</b>	
2008	<i>Jiang X. and Li Y</i>	<b>The relationship between organizational learning and firms; financial performance in strategic alliances: a contingency approach», Journal of world business.</b>	
2006	<u>Antonio Juan C.Real</u> <u>José L.Roldán ,Leal</u>	<b>Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies</b>	
2012	بلمموب خديجة	دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	التعلم التنظيمي
2011	<i>-Juan C.Real</i> <i>José -Antonio Leal</i> <i>L.Roldán</i>	<b>Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies</b>	
2011	حمال صابرينة	تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية	
2010	<i>Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro</i>	<b>The performance effect of organizational market orientation Learning and</b>	
2010	<i>.HungY.Y.R et al</i>	<b>Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry</b>	
2008	<i>Li Y Jiang X et</i>	<b>The relationship between organizational learning in strategic performance and firms financial alliances: a contingency approach</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول، نشير أن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في موضوعها وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثلت في الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة؛

- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي، المدخل الكيفي)، بغرض تكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة؛

- تعددت أدوات هذه الدراسة، على الرغم من تركيزها على الاستبيان بشكل أساسي في جمع البيانات؛ من خلال عرض هذه الدراسات السابقة، يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب، سواء من حيث معالجة الموضوع، تعدد الأدوات الإحصائية في عملية التحليل، شمولية العينة، منهج الدراسة، ومن أجل التفصيل سوف نعرض أوجه الاختلاف والتشابه في النقاط التالية:

#### أولا: التعلم التنظيمي

تمثلت الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في دراسة كل من *José - Antonio Leal-Juan C.Real* صبرينة، بلمهوب خديجة، بحيث أن هذه الدراسات تمت من خلال دراسة علاقة وأثر التعلم التنظيمي بالأداء بكل أنواعه، تقييم التعلم التنظيمي من خلال تحقيقه للأداء الاجتماعي، البيئي، الاقتصادي، المالي، الميزة التنافسية، توجهات السوق، الولاء التنظيمي، الأداء الابتكاري، الجودة الشاملة، أما دراستنا هذه قمنا بقياس التعلم التنظيمي من خلال تطبيقاته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من حيث تشخيصه على المستوى الفردي والجماعي والكلّي، من حيث مصادر التعلم الخارجية والداخلية، من حيث الأنواع المطبقة لعملية التعلم، من حيث النتائج المحققة على المستوى الفردي والجماعي والكلّي.

#### ثانيا: علاقة التعلم التنظيمي مع الأداء الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي

تمثلت الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في دراسة كل من *Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle*، *Jimenez-Jimenez and Cagarra-Navarro*، *Jiang.x and Li.Y*، *Baret P. et Petit F* هذه الدراسات تمت في عدة مؤسسات إقتصادية، حيث تمت دراسة العلاقة بين كل من، التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، التعلم التنظيمي والتوجه السوقي والأداء، العلاقة بين التعلم ومستويات الأداء، وأيضا علاقة التعلم بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة،

أما دراستنا هذه قمنا بقياس التعلم من خلال الأداء الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كوندور، حيث قمنا أولا بقياس التعلم التنظيمي بالأداء الإقتصادي من خلال إبراز مساهمة مؤسسة كوندور في تحقيق البعد الإقتصادي من خلال تحسين الأداء المالي أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وأيضا زيادة حصتها السوقية من أجل تطوير منتجاتها، واستعملت جودة المنتجات عن طريق معيار ISO9001 وأيضا اعتمدت على زيادة رقم أعمالها

كما قمنا أيضا بقياس التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي حيث ساهمت مؤسسة كوندور في تحقيق هذا البعد من خلال التزامها تجاه العمال والمستهلكين والمجتمع، لذلك مارست مؤشر القضاء على البطالة، تكوين

وتدريب العمال، مؤشر الصحة والسلامة المهنية، من أجل توفير جو مناسب للعمل، تحسين المستوى المعيشي للعمال، توفير النقل والمستوى الثقافي للعمال، المساهمات الخيرية في الأخير قمنا بقياس التعلم التنظيمي بالأداء البيئي من خلال: الالتزام بتطبيق السياسة البيئية، مؤشر الإدارة البيئية (معياري ISO14000)، مؤشر الصحة والسلامة البيئية، التقليل من نفايات البلاستيك، الاستهلاك العقلاني للموارد...

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية تتفق مع دراسة بلميهوب خديجة من حيث نتائج كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي كما تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أما دراستنا الحالية فتمت على مؤسسة اقتصادية واحدة فقط مع وجود اختلاف في عدد المؤسسات فقط.

#### ✚ الاقتراحات:

هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال التعلم التنظيمي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي:

- - الاعتماد على الشراكات والتحالفات مع عدة مؤسسات ومكاتب الدراسات، الهدف منها الاستفادة من تجاربها؛

- ضرورة إدماج مصادر التعلم الخارجية ضمن إستراتيجية التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة، مثل الاعتماد على الكفاءات والمعارف الموجودة في المحيط الخارجي؛

- تطبيق التعلم الثلاثي (ثلاثي الحلقة)، الذي يساعدها من إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم، توفير حد كبير من المعارف والمهارات، إعادة الأنظمة الموجودة في هذه المؤسسة؛

- محاولة الاعتماد على التعلم الصفري الذي يمكنها من رصد وتسجيل وإدماج كل المتغيرات البيئية في ثقافتها وإستراتيجياتها؛

- فهم الآلية المناسبة في كيفية التعامل مع سلوك الإنساني في المؤسسة وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه، كما يجب عليها التمييز بين السلوك الفردي، السلوك الجماعي،

#### ✚ آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

❖ نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة:

- يمكن من خلال البحوث المستقبلية أن تتحول المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي إلى بناء مؤسسة متعلمة، من خلال بناء أو اقتراح نموذج للمؤسسة تطبيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

كما يمكن في البحوث المستقبلية أن يتم تثبيت وإبقاء المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي وربطه مع متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء المالي، كذلك يمكن تثبيت المتغير المستقل المتمثل في الأداء وربطه بمتغيرات أخرى.

# قائمة المرجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. إبراهيم المخولف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث عمان، الأردن.
4. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
5. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
6. محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالبي، أساسيات الأداء المتوازن وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
7. غراهام داولينغ، ترجمة وليد شحادة، سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، ط2، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2012.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بي الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013
2. بلمهوب خديجة، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012.
3. حمال صابرينة، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، تخصص وسائل الإعلام والاتصال حاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
4. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

## ثالثاً: المجلات والمقتنيات العلمية

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2010
2. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجله العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعه بسكره، الجزائر، 2001.
3. سليمان محمد بن عماره بن نصر الدين ، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعه محمد بوضياف المسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009 .
4. العايب عبد الرحمن: اثر انتهاج المبادرات الطوعية الادارة البيئية على تحسين الفعالية لمؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر، ملتقى التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال افريقيا، جامعة تبسة، 2012.
5. غدير أحمد سليمة، كبحيلي عائشة سامي، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية " ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

## رابعاً: المؤتمرات

1. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مملكة البحرين-، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16/03/2005.
2. عثمان حسن عثمان: دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2008

## خامسا: المواقع الالكترونية

1. وليد ناجي الحياي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الوكالة العربية المفتوحة في الدنمارك ، من الموقع الالكتروني : 12:15/09/2011,12/09/2011,15:12 :  
<http://www.ao.academy.org>

## المراجع باللغة الأجنبية

- 1.Koenig G., *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux*, Revue française de gestion, vol 1, N0 160, 2006.
- 2.Helfer J.P.et al., *Management: stratégie et organisation*, 7ed, Weber, Paris, France, 2008.
- 3.Barbat guillaume, et autres, *innovation : clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle*, XVI ème conférence de projectique, Estia bidart, 07-08 octobre 2010, Paris, France.
- 4.A, & Smith M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and customer information orientation of the firm in industrial markets*, industrial marketing management, paris, France.
- 5.Corinne Tang uy., *Apprentissage et innovation dans les firmes : la question de la modification des routines organisationnelles*, thèse de doctorat en seines économiques, université Rennes I, France, 1996.
- 6.Attouche H., *La performance globale de l'entreprise revisitée*, Revue des économies nord africaines.
- 7.Hohmann C, *Techniques de productivité: comment gagner des points de performance*, édition d'organisation, 2009.
- 8.Hervé Defalvand, *Fondement de Microéconomie : les choix individuels*, 1er édition, édition université, Bruxelles, 2008.
- 9.Jean-François, Sandrine Badu, *Management des commerciales : gestion de la relation commerciale*, BREAL édition, paris, France, 2004..Nicolas Bouzou, *Les Mécanismes Du Marché : élément de microéconomie*, BREAL édition, paris, France, 2006.
- 10.Jean- François Verdier, Philippe Vivien, *construire la performance sociale dent l'entreprise*, IDRH édition, paris, France, Mai 2010.
- 11.Stéphane andre, *évaluation de la performance non financière des entreprises: apport des méthodes multicritères d'aide a la décision*, thèse école doctorale décision, informatique, mathématiques, organisation, Université paris ix dauphine , 1992.
- 12.Anthony rosa, Karen Dechet, *Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tout*, AFNOR, France, 2005.
- 13.Baret P. et Petit F., *L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale: un cheminement structuré?*, Management avenir.Raymond Thiétart et coll, méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, France, 1999.

14. **Daniel Jiménez-Jiménez and Raquel Sanz-Valle**, *Innovation, organizational learning and Performance*, *Journal of business research*, vol 64, issue 4, 408-417, 2011.
15. **Mehra K et Dhawan S.K.**, *Study of the process of organizational learning in software firms in India*, *Technovation*, N° 23(2), 2003.
16. **Michael J. Marquardt**, *building the learning organizationl mastering the 5 elements for corporate learning*, second edition, davies – black publishing, USA , 2002.
17. **Kannoppen, D.et al.**, *Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter- organizational adaptation and learning*, *journal of purchasing and supply management*, vol 10, 2010.
18. **Liu C.L.et. al Liu C.L.et. al.**, *understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, *Journal of world business*, 2010.
19. **Peterson w**, *strategic learning: Haw to be smarter than your competition and turnkey insights into competitive advantage*, John Wiley and sons, Inc, New Jersey, USA, 2010.
20. **Robey D.et al.**, *Information technology and organizational Learning: overview and assessment of research accounting management and information technologies*, 10, 2000.
21. **Chaularton R**, *Complex learning: organizational learning from disasters*, *safety science*, 39, 2010.
22. **Valikangas L.et al**, *why learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun Microsystems*, *European management journal*, 27, Helsinki, Finland, 2009.
23. **Mongomery .D.B, Ranus C.A**, *Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice*, *SGS of business research paper n° 1805*, Stanford, 2003.
24. **Jimenez-Jimenez D., Cegarra-Navarro J. G.**, *The performance effect of organizational learning and market orientation*, *industrial marketing management*, 36, 2007.
25. **Jiang X. and Li Y.**, *The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach*, *Journal of world business*, 43, 2008.
26. **Hung Y., Y. R et al.**, *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*, *International business review*, 2010.
27. **Juan C.Real, Antonio Leal, José L.Roldán**, *Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies*, *Industrial Marketing Management*, *International Business Review*, Seville, Spain, 2006.
28. **Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R.**, *Innovation, organizational learning and performance*, *Journal of business research*, 2010.
29. **Jiang X. and Li Y.**, *The relationship between organizational learning and firms; financial performance in strategic alliances: a contingency approach*, *Journal of world business*, 43, 2008.

المواقع الإلكترونية

1. Soparmot R.et stevens E, *peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel une analyse su processus d'innovation de services*, 2005.sit web : [luxar.ocagiau.ca/Library /ASAC/V /26](http://luxar.ocagiau.ca/Library /ASAC/V /26), 2006.

الملاحق

## الملحق رقم 01

سيدي (تي) الكريم(ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال قمنا بأعداد مذكرة

موسومة بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي،

الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج –

نضع بين أيديكم، استمارة استبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية من أجل تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور، ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان سوف يكون لها أهمية كبيرة في إكمال البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة سلفا.

الأستاذ المشرف: د. دشاش محمد الصالح

الطالبة: تواتي منال

المحور الأول: معلومات عامة

رقم الاستمارة:

القسم الأول: معلومات حول مالى استمارة الاستبيان

-عدد سنوات الخبرة

أ. 5 سنوات فأقل

ب. من 6 إلى 10 سنوات

ج. من 11 إلى 15 سنة

د. أكثر من 15 سنة

-المستوى التعليمي

أ. جامعي

ب. دراسات عليا

ج. آخر

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

					المحاور
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البنود
<b>أولاً: تشخيص التعلم التنظيمي بؤسسة كوندور</b>					
					1. تُعلِّم المؤسسة العمال بأهدافها
					2. تعتبر المؤسسة الأفراد مصدراً هاماً للمعلومات
					3. عندما يحتاج العمال لمعلومة يحصلون عليها بسهولة
					4. هل المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح
					5. هل تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)
					6. تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات
					7. هناك حوار فعال في المؤسسة
					8. تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها
					9. تناقش الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها
					10. تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي
					11. تستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدها
					12. تستعين المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى
					13. تقوم المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير- لوحة إعلانات)
					14. سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال
<b>ثانياً: مصادر التعلم التنظيمي</b>					
هل تحسين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة ناتج من :					
					15. التجربة
					16. الخبرة
					17. الصراع الداخلي
					18. الفشل
					19. المعرفة
					20. الشركاء (التحالفات)
					21. المحيط الخارجي
					22. الكفاءات التي تتحصل عليها المؤسسة

التعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة ناتج من :

المحاور					البنود	المحاور	
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
ثالثاً: هل المؤسسة تحقق الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة ناتج عن :						التعلم التنظيمي	
					23. رصد وتسجيل المعلومات من المحيط الخارجي		التعلم الصفري
					24. عدم إدماج المتغيرات البيئية في ثقافتها		
					25. إدماج المتغيرات البيئية في إستراتيجياتها		
					26. إدخال المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ووضعها في مجموعة خيارات للمؤسسة		المستوى الأول
					27. أهداف المؤسسة معروفة مسبقاً		

					28. المتغيرات البيئية لها دور ضعيف في عملية الابتكار	
					29. تحقيق هوامش ربح عالية	
					30. تصحيح عدم التوافق بين النتائج والأهداف	التعلم الأحادي والثنائي
					31. توفير الجو والمناخ المناسب لعملية التعلم	
					32. التنبؤ بما ستحققه المؤسسة وفق معايير معينة	
					33. رقابة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها	
					34. تكرار العمليات الرقابية	التعلم الثلاثي
					35. إدماج الأسس التنظيمية في عملية التعلم	
					36. توفير حد كبير من المعارف	
					37. إعادة الأنظمة الموجودة في المؤسسة	
					38. تطوير هياكل تنظيمية تتلائم مع عملية التعلم	
					39. فهم الطريقة التي تتم بها عملية التعلم	

## ملحق رقم (02)

## SPSS IBM 22

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données0.

SAVE OUTFILE='C:\Users\pc\Desktop\مخرجات التعلم التنظيمي.sav'  
/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=التعليم الخبرة  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

		الخبرة	التعليمي المستوى
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0

## Table de fréquences

		الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنولت 5 من اقل	4	13,3	13,3	13,3
	10 إلى 6 من	8	26,7	26,7	40,0
	15 إلى 11 من	13	43,3	43,3	83,3
	15 من أكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	جمعي	24	80,0	80,0	80,0
	عليا دراسات	3	10,0	10,0	90,0
	أخر	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	39

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16
A17 A18 A19 A20 A21
A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37 A38 A39
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue		30-JUN-2023 15:34:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\التعلم مخرجات التنظيمي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33 A34 A35 A36 A37 A38 A39 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1. بأهدافها العمال المؤسسة تُعلّم.	30	3,00	5,00	3,9667	,61495
2. هاما مصدرا الأفراد المؤسسة تعتبر للمعلومات	30	2,00	5,00	3,8000	1,34933
3. يحصلون لمعلومة العمال يحتاج عندما بسهولة عليها	30	3,00	5,00	4,3667	,61495
4. بشكل معرفة للأفراد الموكلة المهام هل. واضح	30	2,00	5,00	2,9667	1,24522
5. أدوات مجموعة المؤسسة تضع هل. (دقتهم أفكارهم لعرض العمال أمام الاقتراحات)	30	2,00	5,00	3,2667	1,48401
6. لحل اجتماعات المؤسسة تعقد. النزاعات	30	1,00	5,00	2,1000	1,60495
7. المؤسسة في فعال حوار هناك.	30	2,00	5,00	3,9667	1,37674
8. بها مرت التي النجاحات تناقش. منها للاستفادة المؤسسة	30	2,00	5,00	3,3667	1,42595
9. بها مرت التي الإخفاقات تناقش. منها للاستفادة المؤسسة	30	2,00	5,00	4,0667	1,31131
10. العمل على العمال المؤسسة تشجع. الجماعي	30	3,00	5,00	4,3000	,59596
11. التي الشراكات من المؤسسة تستفيد. تعقدتها	30	4,00	5,00	4,4000	,49827
12. الدراسات بمكاتب المؤسسة تستعين. أخرى مؤسسات مع مقارنات لإجراء	30	3,00	5,00	4,2667	,86834
13. في جديد هو ما بكل المؤسسة تقوم. (إعلانات لوحة تقارير) عملنا مجال	30	4,00	5,00	4,4333	,50401

واضحة المؤسسة وأهداف سياسة.14 العمال لجميع ومعروفة	30	4,00	5,00	4,4333	,50401
التجربة.15	30	4,00	5,00	4,2000	,40684
الخبرة.16	30	1,00	4,00	3,4000	1,22051
الداخلي الصراع.17	30	3,00	5,00	4,0000	,64327
الفشل.18	30	4,00	5,00	4,4000	,49827
المعرفة.19	30	4,00	5,00	4,6000	,49827
(التحالفات) الشركاء.20	30	3,00	5,00	4,1000	,54772
الخارجي المحيط.21	30	4,00	5,00	4,3333	,47946
عليها تتحصل التي الكفاءات.22 المؤسسة	30	3,00	5,00	3,8333	,79148
المحيط من المعلومات وتسجيل رصد.23 الخارجي	30	3,00	5,00	4,1333	,73030
في البيئية المتغيرات إدماج عدم.24 ثقافتها	30	1,00	5,00	2,8333	1,53316
في البيئية المتغيرات إدماج.25 إستراتيجياتها	30	4,00	5,00	4,2333	,43018
البيئة في الموجودة المتغيرات إدخال.26 خيارات مجموعة في ووضعها الخارجية للمؤسسة	30	4,00	5,00	4,4333	,50401
مسبقا معروفة المؤسسة أهداف.27	30	1,00	4,00	3,4000	1,22051
في ضعيف دور لها البيئية المتغيرات.28 الابتكار عملية	30	2,00	42,00	4,8000	7,16505
عالية ربح هوامش تحقيق.29	30	2,00	5,00	3,0000	1,20344
النتائج بين التوافق عدم تصحيح.30 والأهداف	30	1,00	4,00	1,6000	,93218
لعملية المناسب والمناخ الجو توفير.31 التعلم	30	2,00	5,00	3,3667	1,42595
وفق المؤسسة ستحققه بما التنبؤ.32 معينة معايير	30	1,00	4,00	2,1000	,84486
والاستفادة الأخطاء وتصحيح رقابة.33 منها	30	2,00	5,00	2,9667	1,15917
الرقابية العمليات تكرار.34	30	2,00	5,00	3,3667	1,42595
عملية في التنظيمية الأسس إدماج.35 التعلم	30	1,00	5,00	2,1000	1,15520
المعارف من كبير حد توفير.36	30	2,00	5,00	3,1667	1,46413
المؤسسة في الموجودة الأنظمة إعادة.37	30	1,00	5,00	2,1333	1,22428
مع تتلائم تنظيمية هياكل تطوير.38 التعلم عملية	30	2,00	5,00	3,2000	1,49482
التعلم عملية بها تتم التي الطريقة فهم.39	30	4,00	5,00	4,4000	,49827
N valide (liste)	30				

ملحق رقم (03)

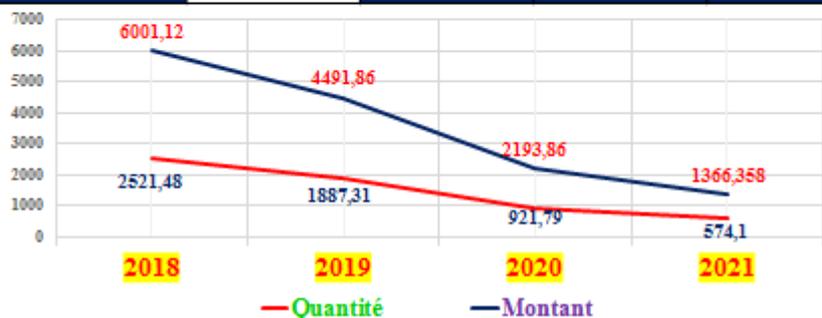
Montant de Consommation Gaz en KDA													ANNEE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2020	1094,31	1251,96	715,27	661,53	944,11	933,05	1086,82	933,70	1162,35	1201,75	1200,13	1193,98	12378,95
2021	1133,36	1243,39	1320,12	1155,88	1003,32	1114,01	896,86	1102,21	1227,13	1200,62	1255,90	1227,72	12766,51
% N/N-1	3,57	-0,68	84,56	74,73	6,27	19,40	-17,48	18,05	5,57	-0,09	4,65	2,83	3,13

Consommation Gaz en Thermie													ANNEE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2020	2285459,59	2866487,70	1226296,01	1084891,92	2059559,17	2052435,57	2643769,41	2082371,48	28630179,65	8582919,72	2987048,32	2774994,77	27984624
2021	25792244,49	31119249,83	272930,42	708590,66	2292925,40	2479383,61	1800232,8	2482027,3	2870650,32	3388950,76	2845434,62	2819964,77	32002240
% N/N-1	12,85	5,07	166,89	149,66	11,33	20,80	-31,91	19,19	0,27	-7,17	-4,74	1,62	14,36

Consommation Gaz en M3													ANNEE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2020	150708,30	222159	94033	84986	160578	161871	208856	164761	226639	240285	233876	211950	2160707,5
2021	198466	232945	252645	209371	179118	189566	137111	190731	190731	218556	214415	212941	2426596
% N/N-1	31,69	4,86	168,67	146,36	11,55	17,11	-34,35	15,76	-15,84	-9,04	-8,32	0,47	12,31

Consommation Gasoil en Litre													ANNEE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2021	42242,61	42523,62	69166,56	61416,44	50086,67	56560,78	48907,71	48153,73	38845,12	44290,95	45087,46	46148,53	593430,19
2020													
% N/N-1													

	2018	2019	2020	2021
Quantité (Tonne)	2521,48	1887,31	921,79	574,1
Montant (KDA)	6001,12	4491,86	2193,86	1366,358
Taux de réduction par rapport à l'année 2018		33,60%	173,54%	339,21%



Sites	Taux de Réalisation des Actions SST				Taux de Réalisation des Actions ENV			
	Nombre d'Action	Action Réaliser	Action Non Réaliser	Taux de réalisation	Nombre d'Action	Action Réaliser	Action Non Réaliser	Taux de réalisation
CLIM-Rag	144	116	28	80,56 %	21	14	07	66,67 %
ML	124	95	29	76,61 %	19	16	03	84,21 %
Réf-Cong	59	49	10	83,05 %	19	16	3	84,21 %
Mul	/	/	/	/	/	/	/	/
BU ES & L	27	18	09	66,67 %	16	08	08	50,00 %
BU Polyst	28	23	5	82,14 %	8	8	0	100,00 %
Trans P.	124	112	12	90,32 %	45	39	06	86,67 %
PCS-PEM	1494	1255	239	84,00 %	91	73	18	80,22 %
D. Siège	79	56	23	70,89 %	33	21	12	63,64 %
DRA	82	45	37	54,88 %	41	31	7	75,61 %
DRE	/	/	/	/	/	/	/	/
DR Oran	12	10	02	83,33 %	02	01	01	50,00 %
Plateforme	19	08	11	42,11 %	/	/	/	/
<b>Total</b>	<b>2192</b>	<b>1787</b>	<b>405</b>	<b>81,52</b>	<b>295</b>	<b>227</b>	<b>65</b>	<b>76,95</b>
Curve								
Déchets Polymère PP					16,68			
Polymère SAN					12,06			
PS CHOC					77,52			
ABS					11,57			
Mélange PP+ABS/SAN					33,82			

Le Montant des déchets vendu en KDA			
2018	2019	2020	2021
<b>97134,975</b>	<b>84147,30</b>	<b>31457,68</b>	<b>53567,857</b>

\*

Désignation	Unité	Année 2021		
		Quantité	Prix Total	Nom du Collecteur
DSD-01 Produit chimiques Iso Cyanate	Litre	300	40500	Soka-Plast
DSD-02 Produit chimiques Polyol	Litre	18340	1834000	Soka-Plast
DSD-03 Huile hydrauliques Usagées -Huile Hydrauliques mélangée Noir -	Litre	3440	20640	Soka-Plast
DSD-04 Huile hydrauliques Usagées -Huile Hydrauliques non mélangée -	Litre	1250	43750	Soka-Plast
DSD-05 Conteneur IBC en plastique	Ps	711	2725950	Soka-Plast
DSD-06 Fut Vide des produits chimiques -en plastique	Ps	92	92400	Soka-Plast
DSD-07 Fut Métallique	Ps	490	579950	Soka-Plast
DSD-08 Flux Péréimé	Litre	500	32500	Soka-Plast
DSD-09 Déchets d'activité de soins (Déchets piquants, coupants et tranchant)	Kg	78,3	3523,5	Soka-Plast
DSD-10 Déchets Tubes Fluorescents (Lampes à néons)	Kg	49,286	2464,3	Soka-Plast

		Année 2021			
	Désignation	Unité	Quantité	Prix Total	Nom du Collecteur
DSD-24	Déchets panneaux solaires abîmés (EVA + Cellule solaire abîmé)	Kg	0	0	Soca-Plast
DSD-35	Tube silicone périmé	Ps	0	0	Soca-Plast
DSD-26	Peinture Epoxy poudre périmé	kg	1890	94500	Soca-Plast
DSD-27	Cartouche d'encre	Ps	217	10850	Soca-Plast
DSD-28	Toner d'impression	Ps	386	19300	Soca-Plast
DSD-29	Vêtements de protection contaminées (EPI )	Kg	358	0	Soca-Plast
DSD-30	Produit chimiques DICHLOORO – 1-FLUROTHANE	Kg	16520	1618960	Soca-Plast
DSD-31	Flux de soudure "ALFA EF "bidon métallique"	Kg	2493	244314	Soca-Plast
DSD-32	Durcisseur peinture	Kg	0	0	Soca-Plast
DSD-33	Diluant	Kg	60	5880	Soca-Plast

		Année 2021			
	Désignation	Unité	Quantité	Prix Total	Nom du Collecteur
DSD-01	Produit chimiques Iso Cyanate]	Litre	300	40500	Soka-Plast
DSD-02	Produit chimiques Polyol	Litre	18340	1834000	Soka-Plast
DSD-03	Huile hydrauliques Usagées -Huile Hydrauliques mélangée Noir -	Litre	3440	20640	Soka-Plast
DSD-04	Huile hydrauliques Usagées -Huile Hydrauliques non mélangée -	Litre	1250	43750	Soka-Plast
DSD-05	Conteneur IBC en plastique	Ps	711	2725950	Soka-Plast
DSD-06	Fut Vide des produits chimiques -en plastique	Ps	92	92400	Soka-Plast
DSD-07	Fut Métallique	Ps	490	579950	Soka-Plast
DSD-08	Flux Périmé	Litre	500	32500	Soka-Plast
DSD-09	Déchets d'activité de soins (Déchets piquants, coupants et tranchant)	Kg	78,3	3523,5	Soka-Plast
DSD-10	Déchets Tubes Fluorescents (Lampes à néons)	Kg	49,286	2464,3	Soka-Plast

	CDS Nettoyage			
	2019	2020	2021	Total
Somme des déchets vendus	666935,00	5936355,906	4067500,00	10670790,91
Somme des déchets traités	95225,00	10463435,00	23700,00	10582360,00

Sites	Taux de recyclages des déchets plastiques : Objectif $\geq 50\%$ Recyclés							
	$\frac{Q_{\text{tté des déchets plastiques recyclés (T)}}}{Q_{\text{tté des déchets plastiques produites (T)}} \times 100$ (par type)							
	Résultat	Ecart	Résultat	Ecart	Résultat	Ecart	Résultat	Ecart
	01 trimestre		02 trimestre		03 trimestre		04 trimestre	
Réf	75,16%	+25,16%	90,92%	+40,92%	94,53%	44,53%	75,16%	+25,16%
TP	91,00%	+41,00%	72,00%	+22,00%	25%	-25,00%	91,00%	+41,00%

Echantillons	Unités	Valeurs Limites	Tolérance aux Valeurs Limites Anciennes Installations	Résultats			
				Sites			
				Climatiseur	Réfrigérateurs & Congélateurs	BU Polystyrène	
Débit Mètre	m <sup>3</sup> /h	-	-				
Température	C °	30	30				
PH	-	6.5-8.5	6.5-8.5				
DBO5	mg/l	35	40				
DCO	mg/l	120	130				
MES	mg/l	35	40				
Huile et graisse	mg/l	20	30				
Cuivre	mg/l	0,5	1				
Plomb	mg/l	0,5	0,75				
Phosphore Total	mg/l	10	15				

Paramètres	Unité	Valeurs limites	Tolérances pour les installations anciennes	Résultats
Poussières	mg/Nm <sup>3</sup>	100	150	
Oxyde de soufre	mg/Nm <sup>3</sup>	1200	1000	
Oxyde d'azote	mg/Nm <sup>3</sup>	850	1200	
Oxyde de carbone	mg/Nm <sup>3</sup>	100	150	
Protoxyde d'azote	mg/Nm <sup>3</sup>	300	500	
Chlorure d'hydrogène et autres composés inorganiques gazeux du chlore	mg/Nm <sup>3</sup>	50	100	
Fluor et composés inorganiques du fluor	mg/Nm <sup>3</sup>	10	20	
Composés organiques volatils	mg/Nm <sup>3</sup>	150	200	
Métaux et composés de métaux (gazeux et particulaires)	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	
Rejets de cadmium, mercure et thallium et de leurs composés	mg/Nm <sup>3</sup>	0,25	0,5	
Rejets d'arsenic, sélénium et tellure et de leurs composés autres que ceux visés parmi les rejets de substances cancérogènes	mg/Nm <sup>3</sup>	1	2	
Rejets d'antimoine, chrome, Cobalt, Cuivre, Etain, Manganèse, Nickel, Vanadium et Zinc et de leurs composés autres que ceux visés parmi les rejets de substances cancérogènes	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	
Phosphine, Phosgène	mg/Nm <sup>3</sup>	1	2	
Acide Cyanhydrique exprimé en HCN, Brome et composés inorganiques gazeux du chrome exprimés en HBr, Chlore exprimés en HCL, Hydrogène Sulfuré	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	
Ammoniac	mg/Nm <sup>3</sup>	50	100	
Amiant	mg/Nm <sup>3</sup>	0,1	0,5	
Autres fibres que l'Amiant	mg/Nm <sup>3</sup>	1	50	
R22	ppm	/	/	
Acides Sulfureux	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	
Acide Fluorhydrique	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	
Acide Chlorhydrique	mg/Nm <sup>3</sup>	50	50	
Métaux Lourds (HG, PB, CD, AS)	mg/Nm <sup>3</sup>	5	10	

Analyses Physico-chimiques												
Paramètres	PC&TM			REFRIGÉRATEURS & CONGÉLATEURS								PC&TM
	PC	PC U1	REST	REF 01	REF U1	REF U03	REF U04	REF U05	REF U06	REF U07	REST D1	Fonçg
Odeur	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore
Couleur	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	Jaune trouble
Température (C°)	21	21	21	20,5	21	20,5	21	21	20,6	20,5	20,8	22
pH à 25 °C	7,47	7,82	7,80	7,81	7,67	7,78	7,76	7,67	7,96	7,92	7,78	6,88
Conductivité à 25 °C (µS/ml)	1297	1326	1497	1311	1332	1266	1315	1325	1331	1240	1326	3070
Résidu Sec à 180 °C (mg/l)	1200	1200	1200	1150	1200	1100	1160	1100	1195	1205	1030	2400
Minéralisation Globale (mg/l)	984	1001	1135,5	994,5	1010	960	997	1005	1010	940,5	979	2329
Dureté Totale (TH) (F°)	48	48	56	46	48,4	49	52	50	49	46	49	134
Taux d'alcalinité	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Taux d'alcalinité Complète (F°)	24,3	25	27,3	24	25	24	24	24	25	20	25	56,5
Calcium (mg/l)	124	114,6	128	108	105	108	115	116	119,4	99	122	352
Magnésium (mg/l)	41	46,5	38	45,6	33	33	35,5	30,4	46	31	44,4	110
Chlorures (mg/l)	218	206	247	210	216	203	237,5	215	218	221	212	516
Bicarbonates (mg/l)	296	305	333	293	305	298,8	293	293	305	244	305	689
Nitrite(mg/l)	00	0,03	00	00	00	00	00	0,06	00	00	00	11
Nitrate(mg/l)	18	47	26	45	40	48	0,22	1,15	25	18	44	00
Sulfates (mg/l)	175	330	210	185	210	210	160	160	160	160	210	>600
Salinité (ppt)	0,64	0,73	0,63	0,65	0,66	0,630	0,65	0,67	0,68	0,61	0,66	1,60
Potabilité de l'eau	C	C	NC	C	C	C	NC	C	C	C	C	NC

Conforme au exigence de la normalisation algérienne

Analyses Physico-chimiques												
Paramètres	Transformation plastique				Site siège		ML	CLIM			EU POL	Plate forme
	REST LCD	TP U1	TP 01	TP 03	E.S.D	Rest (v35)	ML	Unité	Depôt	Rest (v35)	Unité	logistique
Odeur	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore	inodore
Couleur	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore	incolore
Température (C°)	20	21,5	20,5	21	20,8	21,2	21	20,6	20,8	21,4	20,7	21
pH à 25 °C	7,96	7,69	7,81	7,88	7,76	7,71	7,7	7,89	7,82	7,82	7,70	7,76
Conductivité à 25 °C (µS/ml)	1314	1338	1320	1342	1539	2560	1291	1295	1222	1310	1280	1290
Résidu Sec à 180 °C (mg/l)	1104	1200	1180	1120	1200	2400	1030	1200	1180	1110	1205	1000
Minéralisation Globale (mg/l)	997	1015	1001	1018	1167	1942	979	982	927	994	971	978,5
Dureté Totale (TH) (F°)	48	50	48	49,6	58	103	49	47	43	47	46,6	48
Taux d'alcalinité	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Taux d'alcalinité Complète (F°)	25	26	25	26,5	27	45	25	25	16,2	25	24,3	25
Calcium (mg/l)	121	121	115	117	120	308	122	119	90	121	115	126
Magnésium (mg/l)	42,6	42,6	47,5	49	67	122	44,4	41,4	49	40	43	40
Chlorures (mg/l)	218	218	213	212	259	440	212	215	213	215	217	218
Bicarbonates (mg/l)	305	317	305	323	329,4	549	305	305	198	305	296	305
Nitrite(mg/l)	00	00	0,04	0,03	00	0,06	0,01	00	00	00	00	00
Nitrate(mg/l)	43,4	23	37	48	37	43	37	43	1,2	29	15,5	00
Sulfates (mg/l)	155	160	190	190	240	460	250	>300	190	130	150	>1000
Salinité (ppt)	0,65	0,67	0,66	0,67	0,77	1,31	0,66	0,64	0,63	0,64	0,63	0,64
Potabilité de l'eau	Eau potable	Eau potable	Eau potable	Eau potable	Eau non potable	Eau non potable	Eau potable	Eau non potable	Eau potable	Eau potable	Eau potable	Eau potable

Analyses Microbiologiques											
Paramètres	PC & TM			REFRIGÉRATEURS & CONGÉLATEURS							
	PC	PCU1	REST	REF 01	REF U1	REF U3	REF U4	REF U5	REF U7	REST D1	REF U6
Germe aérobies à 37 C°/ml	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Germe aérobies à 22 C°/ml	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Coliformes à 37 C°/ml	Absence	04	Absence	04	Absence	Absence	Absence	Absence	06	Absence	56
Coliformes fécaux / 100 ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
Streptocoques D/50 ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
Clostridium sulfite-réducteurs à 46 C°/20ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
<b>La Qualité de l'eau</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>NS</b>
Qualité microbiologique Satisfaisante											<b>NS</b>

Analyses Microbiologiques												
Paramètres	Transformation plastique				Site Siège		ML	CLIM			BU POL	Plate forme
	REST LCD	TP U01	TP1	TP3	E.S.D	Rest to 35	ML	Unité	Dépôt	Rest	Unité	Legistère
Germe aérobies à 37 C°/ml	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Germe aérobies à 22 C°/ml	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Coliformes à 37 C°/ml	Absence	06	06	10	04	Absence	02	04	10	08	08	Absence
Coliformes fécaux / 100 ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
Streptocoques D/50 ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
Clostridium sulfite-réducteurs à 46 C°/20ml	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence
<b>La Qualité de l'eau</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
Qualité microbiologique Satisfaisante												

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: التأسيس النظري للتعلم التنظيمي والأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي
05	تمهيد
6	المبحث الأول: مضامين التعلم التنظيمي
6-9	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
9-12	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي
12-15	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي
12-15	المطلب الرابع: مصادر التعلم التنظيمي
17	المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي
17-22	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي
22-27	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاجتماعي
27-31	المبحث الثالث: مفهوم الأداء البيئي
32	المبحث الثالث: دراسة حالة
32-37	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالتعلم
37-41	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالتعلم والأداء
42	خلاصة الفصل الأول
85 - 43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور
44-45	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
45-47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
47-48	المطلب الثالث: تطور عدد العمال لمؤسسة كوندور

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	
48-49	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة التطبيقية
49-51	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
51-54	المطلب الثالث: الأساسية الإحصائية المستخدمة في الدراسة
85	خلاصة الفصل الثاني
90	الخاتمة
96	قائمة المراجع
101	الملاحق
119	فهرس المحتويات