

أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة-

يوسف عبايدية

جامعة العربي التبسي- تبسة- الجزائر

youcefabaidia3@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31.

عمار براهيمية*

جامعة العربي التبسي تبسة- الجزائر

ammar.brahmia@univ-tebessa.dz

تاريخ القبول: 2021/12/19

تاريخ الإستلام: 2021/11/16

ملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول التعلم التنظيمي والتركيز عليه من خلال مختلف مستوياته من تعلم على المستوى الفردي التعلم الجماعي، التعلم على المستوى التنظيمي في مؤسسة جزائرية رائدة تتمثل في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة ومن خلال ربطه بالتوجهات المرتبطة بحسن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والاستجابة لتطلعاتها والتي ترجمت هي الأخرى في عدة محاور من إدارة الحوار، والتركيز على عملية الاتصال، وحيث أكدت هذه الدراسة أن عملية التعلم التنظيمي تؤثر على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، ومما سمح بالخروج باستنتاجات واقتراحات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، ومثيلاتها من المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الأطراف أصحاب المصلحة، الاتصال، الحوار، مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات.

تصنيف JEL: D23، D83.

Abstract:

This study is articulated about the organizational learning and focuses on it. From its deferent levels as well as individual, team and strategic levels, in pioneer Algerian firm which is called "SOMIPHOS" of phosphate mining located in TEBESSA, and by relating the organizational learning with good stakeholder management and response about it's looking to, this ones are translated to several axes; firstly efficacies communicating with other, secondly focusing on interior and exterior dialogue. This study confirms a strong correlation between organizational learning and stakeholder management. At the end, this research finds out some conclusions and recommendations, which are very important and applicable for learning method to improve performance of this company and all similar institutions.

Key words: organizational learning, stakeholders, communication strategy, dialogue, SOMIPHOS Phosphate Company.

Jel Classification Codes: D23; D83.

* المؤلف المراسل.

تسعى جل المؤسسات اليوم إلى التعلم بشكل أفضل من الآخرين، والسبب الرئيس وراء ذلك ينحصر في التركيز على كل الأطراف أصحاب المصلحة، خاصة بجانب التحول الكبير المرتبط بجماعات الضغط والمنظمات غير الحكومية من جهة، ومن جهة أخرى المنطلقات الفكرية المرتبطة بأخلاقيات الأعمال، والمؤسسة المواطنة والسمعة الجيدة. حيث أن تبني أي مؤسسة لمثل هذه المبادرات، ومهما كان نوعها أو درجة التعقيد الذي تتسم به بيئتها، غير مرتبط بالعشوائية والصدفة، بل يكون وفق منطلق استراتيجي ومن خلال إحداث تغييرات ديناميكية في جميع نواحي العمل المؤسسي، واعتمادها عدة مفاهيم جديدة منها التعلم التنظيمي. كما أن مفتاح التميز ونجاح المؤسسة في السوق يرتبط بوجود عوامل ومزايا تمكنها من تحسين أدائها ومستوى تنافسيتها، وكذلك الحفاظ على السمعة الجيدة، والاستجابة لتطلعات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، إذ أن هذا المسعى لا يتوقف على الإدارة الجيدة لمواردها وفق منطلقات معاصرة لكن في طريقة تعاملها مع الأحداث وتعلمها من تجاربها وممارساتها بشكل أسرع، ومنه فعملية التعلم لها دور كبير في الاستجابة لتطلعات مختلف الأطراف من عمال مساهمين، أطراف أصحاب مصلحة، وتفعيل وظيفة الاتصال والحوار. وربط التعلم التنظيمي بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة هو من الموضوعات المهمة التي عنيت بها البحوث الحديثة من خلال التركيز على تقنيات التعلم وعلاقتها بآليات تشخيص وتحليل العلاقة وفق منطلقات استراتيجية تراعي نظام الأولويات والهدف الاستراتيجي.

1.1. إشكالية الدراسة: إن سمة هذا العصر هو السرعة والتي لا ترتبط بالمنتجات من خلال تسليمها في الأجل المحددة، واحترام مواعيد التسليم، بل تتعدى هذه السمة إلى سرعة انتشار، اكتساب وفقدان المعلومات، ونظرا لأن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط فهي تؤثر وتتأثر فكما يوجد تدفق للسلع والخدمات واعتماد طرق وسياسات لتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة فانه يوجد هناك تدفق للمعلومات والمعرفة من وإلى المؤسسة، وعبر مختلف الأطراف أصحاب المصلحة من مساهمين سلطات عمومية، ومجتمع مدني، عليه فإن بناء سياسة سليمة في المؤسسة يتوقف على إدارة العلاقة مع الأطراف الجديدة في معادلة النجاح، من خلال هذا الطرح التقديمي تبرز لنا معالم الإشكالية: كيف يؤثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة تمتد صلة للتوجه البيئي والاجتماعي كمؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة؟

2.1. فرضيات الدراسة: رجوعا إلى إشكالية الدراسة؛ واستنادا إلى فرضية رئيسة مفادها: يوجد أثر ذو دلالة معنوية $\alpha=0.05$ للتعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة وينجم عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية $\alpha=0.05$ للتعلم الفردي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية $\alpha=0.05$ للتعلم الجماعي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية $\alpha=0.05$ للتعلم على المستوى الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

3.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية البحث في كون موضوع التعلم التنظيمي أو التعلم المؤسسي له أهمية بالغة، بحيث يمثل طرف في معادلة النجاح، من خلال التركيز على الأخطاء، التعلم من أفضل الممارسات، المقارنة المرجعية البيئية، والتحسين المستمر لجميع العمليات والممارسات. كذلك يضمن هذا التوجه التعلّمي الإدارة الجيدة لاستراتيجية الاتصال والحوار مع مختلف الأطراف، وإضافة إلى ما سبق فالتعلم يركز على تقليل الفجوة في سلوكيات مختلف الأطراف من: عمال، مساهمين، مجتمع مدني، وسائل الدعاية والإعلام ومختلف المؤسسات الحقوقية والمنظمات غير حكومية، كما أن بروز معالم التوجه الصديق للبيئة من خلال شهادات التقييس وقوانين ومدونات أخلاقية عزز من عملية التعلم وتنمية السلوك الإيجابي للمؤسسات مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، خاصة ما ارتبط منها بالمؤسسات الصناعية ذات معدلات تلوث عالية وتمارس نشاط له آثار اجتماعية وبيئية، والتي نجد منها مؤسسات الفوسفات.

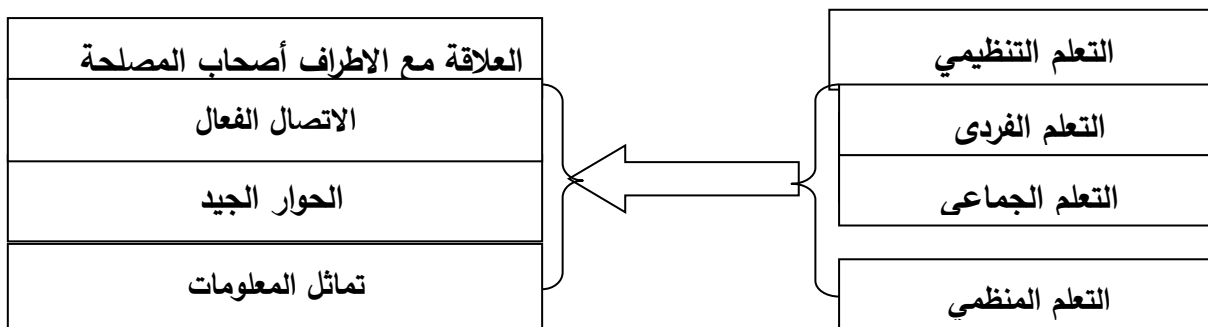
4.1. أهداف الدراسة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على مصطلح التعلم التنظيمي ومضامينه وكيف انتقل من دراسات السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي إلى الدراسات الإستراتيجية ومداخل تعزيز التنافسية؛
- لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة عمليات التعلم التنظيمي بفعالية وكفاءة وقوته في الاستجابة لتطلعات مختلف الأطراف؛
- التركيز على تشخيص سياسة الاتصال والحوار ومشاركة المعلومة، وكذلك محاولة تقديم كبسولات تدريبية للمؤسسة محل الدراسة في شكل اقتراحات، وتعميمها على مؤسسات أخرى تعمل في نفس المناخ الصناعي؛ مما يعزز تنافسيته وتحقيقها التفوق والنجاح والاستجابة لمختلف التطلعات.

5.1. المنهج المتبع في الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ في دراسة الجوانب المتصلة بموضوع التعلم التنظيمي وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وكذلك محاولة تحليل هذه العلاقة من منظور التعلم ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي؛ وذلك من أجل الوقوف على العلاقة بين عمليات التعلم التنظيمي والاستجابة لتطلعات مختلف الأطراف في المؤسسة محل الدراسة.

6.1. المخطط الإجرائي للدراسة: يوضح الشكل رقم: 01 المخطط الإجرائي للدراسة الذي يحدد مكونات المتغير المستقل " التعلم التنظيمي " والمتغير التابع " العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة".

الشكل رقم 01: المخطط الإجرائي للدراسة



2. مضامين التعلم التنظيمي:

أصبح الفضاء الاستراتيجي اليوم أكثر تعقيدا وصخبا، ما يستدعي ضرورة التسيير الفعال أكثر فأكثر لكن بمعنى آخر التعلم الديناميكي، فتسيير التعلم التنظيمي يتضمن في شقه تسيير الخبرات المتراكمة والذكاء التجريبي. إذ يمكن للفعل أن يوضح مستويات التفكير، وكذلك إعادة معرفة أو تذكر حق الخطأ من خلال الاستعمال والتجربة، وكما أن الرجوع إلى التجربة أمر ضروري للقبول بأن المنطلق سيصبح غير متوقع، غير مراقب، غير كفاء، استباقي مستمر، ومختلف.

1.1. تعريف التعلم التنظيمي: وردت عدة تعاريف للتعلم التنظيمي منها:

عُرف (g.koenig) التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون اقل أو أكثر عمق وأقل أو أكثر استدامة، كما تغير عملية تسيير للوضعيات أو تنشئ تغيير في الوضعيات نفسها".

كما عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها في المؤسسة".

أما التعلم التنظيمي حسب قاموس إدارة الأعمال فهو عملية فردية أو جماعية لاكتساب وتشكيل ممارسات معارف كفاءات قدرات، فالتعلم يمكن أن ينتج من الملاحظة أو التقليد وهي مقاربة مبنية على التجربة-الخطأ أو فعل التكراري أو الرتابة من خلال أثر الخبرة ويقود إلى التغيير أكثر أو اقل عمق وديمومة، فتقديمات مختلف الفاعلين تسيير الوضعيات أو الوضعيات في حد ذاتها فالتعلم يساهم على التعديل الآلي والتكيف مع السلوكيات.

2.2. آليات التعلم التنظيمي:

طبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها "Peter Senge" العلوم الخمس (the five discipline) ويركز على أهميتها، وتتمثل في:

- التعلم ببناء النموذج الفكري (Mental Models) التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة؛
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين (shared vision).
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص والتعمق منه؛
- التعلم من خلال العمل في فريق (Team learning)؛
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي (Systems thinking) الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة.

3.2. مراحل التعلم التنظيمي: يمر التعلم التنظيمي بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: قبل البدء في العمل إذ لا بد أولا أن نسأل عما إذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة فان كانت الإجابة نعم فيجب عليك التعلم منه وهناك وسائل عديدة لموظفي الشركة للوصول إلى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية أو توجيه التساؤل لفرق العمل؛

- المرحلة الثانية: من تعلم تتم خلال ممارسة العمل وتعتمد على توقف بعد عمل شيء معين للتعلم وهنا تستخدم أسلوب التغذية راجعة حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء؛

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

4.2. التعلم الاستراتيجي:

توضيح الرؤية العامة من خلال شرح مهام استراتيجية على المدى البعيد، الاتصال الداخلي والتخطيط الاستراتيجي وتعريف وتحديد الأهداف؛ وهي عمليات تسيرية تشكل سويا تعلم ذو حلقة بسيطة لكن أغلب المؤسسات تعمل اليوم في بيئة تتسم بحركية وتتطلب بدورها التحسين المستمر، وكذلك هي قادرة على تحقيق التعلم ذو الحلقة المزدوجة المرتبط بوجود تغذية راجعة على استراتيجية المؤسسة وتجريب افتراضات منبثقة عن هذه الاستراتيجية وكذلك القيام بالتعديلات الضرورية في الافتراضات المستقبلية والتي لا تتلاءم مع التحولات وهذا ما أطلق عليه كل من كابلان ونورتون " robert kaplan & david norton " 1996 " بالتعلم الاستراتيجي .

5.2. التعلم التنظيمي ضمن مداخل إحكام السيطرة على المعرفة:

في العقود الماضية كان الناس يسخرون من فكرة أن الأعمال ينبغي لها التركيز على خلق المعرفة ومع ذلك فقد هيمنت المعرفة على اهتمامات حقل الإدارة أخيرا لأن ثورة المعلومات تعيد بناء قطاع الأعمال، كما أن تطور المنشآت التنظيمية أو المقاولاتية والتحالفات التعاونية وأنظمة المعلومات الذكية تشكل حد فاصل في علم الاقتصاد اليوم، ومنه فإن اكتشاف الأسس الجديدة لإدارة الطاقة الهائلة للمعرفة التي تقود إلى المنشأة الخلاقة والآن أصبح واضحا أن المعرفة هي أكثر الأصول إستراتيجية في المؤسسة ومصدر كل الإبداع والابتكار والقيمة والتقدم الاجتماعي أي المورد الذي لا ينضب، وبخلاف الموارد الأخرى المألوفة بالنسبة إلينا فإن المعلومات هي شيء سائل يتغير باستمرار كلما تحرك ويزداد كلما تفاعل وعبر الحدود ويصف رأي سميت المدير التنفيذي لشركة (BELL ATLANTIC) ذلك بمبدأ "الأرغفة والأسماك" بعكس المواد الأولية فإن المعرفة لا يمكن أن تستنفد فكلما نوزع معلومات أكثر نولد أكثر منها.

6.2. التعلم التنظيمي المستمر:

العديد من المؤسسات تعترف بالحاجة إلى التكيف المستمر والتعلم لكي تبقى وتحافظ على تنافسيتها من خلال التعلم وبناء عملياته التغيير في المؤسسة، وهو يقودها في منحيين المنحى الأول مرتبط بالتعلم الاستراتيجي المحفز بعوامل ذات مستوى عال مثل التغييرات في السوق، في مؤسسات تندمج أو يبنثق عنها مقاربات حديثة للإدارة أو مواقع العمل هذه التغييرات تفضي إلى تقديم برامج تدريبية، واستراتيجيات توظيف ومنهجيات إدارة المعرفة المؤسسية، الثاني يوجد تعلم مستمر ناتج عن حركة تصاعدية وهذا يكشف بأن العامل أصبح أكثر مهارة في أداء عمله من خلال التجارب والتعاون مع الزملاء، منه فالتعلم المستمر يصبح تدريجيا شيء فشيء ويتطلب استقلالية محلية.

كما أن المؤسسات تحتاج إلى التعلم والتغيير لكي تبقى، فالتعلم وتطوير المؤسسة عادة يكون ضمن اتجاهين منفصلين: أسفل-أعلى وأعلى-أسفل، فالأول أعلى-أسفل يستطيع تغيير وبسرعة الأولويات للمؤسسة وموقف أفرادها. فالأول مرتبط بالمحتوى أي ماذا نتعلم أما الثاني فيرتبط من الذي يتعلم، فالمؤسسة يمكن أن تحدد الفجوة بين ما تحتاجه من مهارات من القوة العاملة والكفاءات المتداولة، فنظام التدريب يستطيع عندئذ تقسيم وتقليص هذه الفجوة وكذلك قيادة العمالة تحرض على اشتراط المطلوب المهاري من القوة العاملة المتداولة حتى لو مع القدرة على التغيير السريع في نظام التسليم.

فنظام التدريب له بعض المثالب، والتي حسب كريس ارجرس 1996 فهي تضغط على صناع القرار لتصحيح والتنبؤ بالفجوة المهارية، وتقليص استقلالية القوة العاملة بسبب القلق وسط العمال كما أن المهارة تطور بصفة سريعة ومستعجلة، وهي دليل على أن معظم التدريبات الفاشلة تتحول إلى وظائف. أما المقاربات من أعلى إلى أسفل يمكن أيضاً أن تستعمل لبناء طرق جديدة للتعلم وتطوير كفاءات القوة العاملة، فالمبادرات الجديدة في هذا النطاق تشمل حلقات الجودة، أفضل الممارسات والمقارنة المرجعية، هذه المقاربات تهدف إلى تزويد منهجية تدعم التطوير المهني وتشارك الأفكار. لكن مرات تفشل بسبب التدخل الاستراتيجي من الإدارة العليا فالعمال يتعلمون من خلال التجارب وكذلك تبادل ومشاركة الأفكار بين الزملاء.

3. مدخل نظري لأصحاب المصالح:

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

1.3. تعريف أصحاب المصالح:

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

أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيم الحق في السؤال عن طبيعة هذه الأعمال وكيفية أدائها؛

عرفها كل من (Freeman & Emschoft) بأنها: "كل مجموعة تتصرف جماعياً ونستطيع أن تهدد بصفة مباشرة مستقبل المؤسسة ولكنها غير مراقبة بصفة مباشرة من طرف المؤسسة"، وفي هذا السياق يقترح (Freeman) التغيير في نظرية المنظمات بإدخال إدارة الأطراف ذات المصلحة في توجهات المؤسسة الاستراتيجية.

فمن خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف ذات المصلحة كما يلي: كل فرد أو مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة تأثير وتأثر بالمؤسسة، بصفة طوعية أو إجبارية تقتدرن بقدره المؤسسة على تعظيم منافع تستفيد منها هذه الأطراف بصورة ايجابية في شكل استفادة أو سلبية في شكل مخاطر متحملة.

2.3. الأطراف ذات المصلحة كمدخل للقيمة:

يوجد هناك منطلقين فكريين الأول يركز على الأمد القصير والرسملة الاستراتيجية والمتمثل في التيار المرتبط بنظرية حملة الأسهم، وتيار ثاني من خلال مقارنة استراتيجية تتمثل في نظرية أصحاب المصالح، فنظرية أصحاب المصالح تهدف إلى المفاضلة بين تلبية حاجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة وتلبية مصالح حملة الأسهم أي تعظيم الربح، وكما يرى (Porter) أنه لكي تتحصل المؤسسة على هامش ربح معتبر، يجب أن تحقق أداءً عالياً، من خلال تسع عمليات (الأنشطة الأساسية، والأنشطة المساعدة) داخل سلسلة القيمة.

3.3. التعلم التنظيمي والاستجابة لتطلعات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة:

1.3.3. التعلم ضمن إستراتيجية الاتصال والحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة: يركز على عدة خطوات، من خلال:

❖ التعامل مع الأطراف ذات المصلحة: يمكن تقليل الانحراف بين تصورات المؤسسة ومختلف الأطراف من خلال تفعيل

وظيفة الاتصال ومراعاة وزن كل طرف في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة وعليه يمكن تحديد الحالات التالية:

- إذا كانت حصة الطرف أقل من العوائد المنتظرة، ونحصل على عدم الرضاء، ومنه نحكم على وجود فجوة في الأداء ونحكم عليها بأنها "علاقة غير عادلة"؛
 - إذا تعادلت حصته مع التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بـ«علاقة عادلة»؛
 - إذا تجاوزت حصته التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بأنها "جد عادلة".
- ❖ **موقع التعلم والاتصال في إطار الحوار مع الأطراف ذات المصلحة:** لتعزيز هذه الوظيفة من خلال تعلم كيفية تقليل الفجوة بين تطلعات المؤسسة والمرتبطة خاصة بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، والنتائج المحققة فعلا ومنه وجب التركيز على النقاط التالية:
- وضع شبكات وأدوات للاتصال؛
 - تحديد الحاجات والتطلعات الأساسية للأطراف أصحاب المصلحة؛
 - تعلم إقامة شراكات مع الأطراف ذات المصلحة؛
 - التركيز على تقليل الانحراف إلى أقصى حد ممكن؛
 - التركيز على تعزيز أقوى الروابط والذي يرتبط مباشرة باستراتيجية المؤسسة؛
 - مراعاة الأولويات في الحوار.
- ❖ **الوظائف التي تساهم في الحوار والاتصال:** حيث أنه لا ترتبط مسؤولية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة على قسم أو وحدة معينة، وإنما كل مديرية تستطيع أخذ جانب مرتبط بعملياتها ومجال كفاءتها فمثلاً:
- وظيفة الموارد البشرية تهتم بقضايا العمال؛
 - وظيفة الشراء تهتم بقضايا الموردين؛
 - وظيفة التسويق تهتم بقضايا الزبائن؛
 - وظيفة البيئة تهتم بقضايا المؤسسات غير الحكومية؛
 - تشكيلات المجتمع المدني، الجمعيات وغيرها؛
 - وظيفة المالية تهتم بقضايا المساهمين، المستثمرين.
- ولنجاح إدارة الحوار ينبغي إضافة وظيفة أو مصلحة جديدة إلى المؤسسة وهي مصلحة التعلم والتي تعمل على التنسيق "médiateur" بين هذه الوظائف.
- 2.3.3. **الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة ورهانات البيئية:** دور المؤسسة يمكن تفسيره نتيجة نظرية أصحاب المصالح هذه الأخيرة تحاول إدماج مجمل علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة وفق منظور نظري.
- ❖ **الرهانات البيئية والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة:** وتتمثل أساساً في:
- التعريف بجميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
 - تقسيم الأطراف أصحاب المصلحة وتحديد الأولويات؛
 - تحديد القضايا الرئيسة المرتبطة بتوجهات وتطلعات هذه الأطراف؛
 - إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
 - تشجيع وتفعيل الحوار مع هذه الأطراف؛

- التعاون والشراكة مع هذه الأطراف "نقل واقتسام المعارف".
- ❖ التوجه المستدام لتلبية تطلعات أصحاب المصلحة؛ وذلك من خلال:
- التعرف على جميع الأطراف أصحاب مصلحة؛
- تفعيل الحوار مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة "داخلياً أو خارجياً"؛
- دراسة وتحديد سلوك هذه الأطراف؛
- الربط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من أجل تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات؛
- تحديد الإجراءات التصحيحية "تغذية راجعة"؛
- تحديد مجالات التميز واغتنامها.

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

من جهة أخرى بين كل من (Mitchell, Agle et Wood) أهمية أصحاب المصالح من خلال عدة عوامل منها: السلطة، الضرورة الشرعية، تحديد وتصنيف أصحاب المصالح من خلال نشاطات محددة من أجل المؤسسة للقدرة على الاتصال على هذه النشاطات وفق أسلوب خاص لكل صنف من هذه الأطراف.

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

في الأخير نظرية أصحاب المصالح تقترح التفكير في القيم الموجهة للمؤسسة، والبحث في الصميم على المردودية المالية والتي توجه من خلال قيم لأكثر عمق. كما يؤكد (Edward Boman) من جامعة بنسلفانيا على أن المسؤولية الاجتماعية تعد في حقيقة الأمر استراتيجية لاستثمار حقيقي، فهو يؤكد أن السلوك الاجتماعي للمؤسسة يؤثر على أسعار أسهمها، وكما أن السياسة المسؤولة اجتماعيا يمكن أن تفيد من لهم مطالب داخلية لدى المؤسسة وكذلك حملة الأسهم، وطبقا لما يقول (Boman) فإن كثيرا من المستثمرين ينظرون إلى المؤسسات غير المسؤولة اجتماعيا كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة عالية.

4. الجانب التطبيقي للدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية لهذه الدراسة الجزئية ضمن دراسة أشمل تركز على رسم توجه استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة وفق منطلق التعلم التنظيمي المستدام، تم اختيار ميدان للدراسة بحيث يمكنني من إسقاط الأبعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي الثلاث وربطها بالأطراف أصحاب المصلحة كما هي موضحة في المخطط الإجرائي السابق، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة، بالاعتماد على ممارسات إدراكية وسلوكية وقياسها بمساعدة أداة من أدوات التحليل الإحصائي.

1.4. طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بمحيطها:

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها، وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية.

2.4. واقع مجتمع الدراسة:

بعد حصرنا لمجتمع دراستنا بمؤسسة "SOMIPHOS" للفوسفات، من خلال معاينة غرضية، ولأنه كان علينا الحصول على عينة انتقلنا إلى مقر المؤسسة واتصلنا بالمسؤول على تسيير الموارد البشرية لتزويدنا بالمعلومات.

3.4. تحديد أداة الدراسة والاختبارات الخاصة بأداة القياس:

❖ تحديد أداة الدراسة: تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة في الدراسة وحيث اشتملت على عدة محاور في محتواها تركز على مختلف الأبعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي من تعلم فردي، جماعي وتعلم على مستوى المؤسسة ككل، أما تفعيل العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة ارتكز على عدة جوانب متداخلة من اتصال، حوار، تماثل المعلومات، وحيث كل بُعد ارتبط بعدة مفردات، ومنه تم توزيع أكثر من 40 استبانة، استرجعت منها فقط 30 استبانة صالحة للدراسة، وتم إلغاء استبانات أخرى، نظرا لعدم صلاحيتها، وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها. وقد تم اعتماد مقياس سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

الجدول رقم (01) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

❖ الاختبارات الخاصة بأداة القياس: للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس، وبالاعتماد على برنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ تبين أنه بالنسبة للتعلم التنظيمي المقياس هو 0.89 أي 89% وهي نسبة عالية جداً، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%).

❖ عرض وتحليل بيانات الاستبانة: يتمثل الجزء الأول من الاستبانة في تشخيص التعلم التنظيمي وفق الأبعاد الثلاث.

الجدول رقم (2): يوضح مستوى التعلم على مستوى الفرد في مؤسسة Somiphos للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	انحراف معياري	متوسط حسابي	التعلم على مستوى الفرد
قوي	3	1.16	3.50	في مؤسستنا يرى الأفراد أن الأخطاء هي فرص للتعلم
قوي		1.19	3.23	في مؤسستنا لا يتردد الأفراد في طرح أسئلة عندما تصادفهم صعوبات
ضعيف		1.03	2.60	يسعى الفرد في مؤسستنا إلى تجديد مهارته
قوي		0.87	3.70	يتدرب الأفراد في مؤسستنا على المسؤوليات البيئية
قوي		0.76	3.25	التعلم على المستوى الفردي

* متوسط فرضي يقدر ب(03) لأن تنقيط يتراوح من (01) إلى (05). * درجة الحرية 29

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم (2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم الفردي يقدر ب(3.25) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أنه هناك اهتمام بالتعلم على المستوى الفردي.

الجدول رقم (3): يوضح تشخيص التعلم الجماعي في مؤسسة Somiphos للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	التعلم على مستوى الجماعي
قوي	3	1.28	3.26	يتشاور الأفراد حول الصعوبات بشكل علني لكي يتعلموا
قوي		0.99	3.33	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم
قوي		0.96	3.80	في مؤسستنا يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها
متوسط		1.16	2.60	في مؤسستنا فريق العمل متأكد بان المؤسسة ستطبق توصياتهم
قوي		1.11	3.06	مؤسستنا تكافئ الأفراد على أساس الانجازات الفردية
قوي		0.76	3.21	التعلم على المستوى الجماعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) يمكن ملاحظة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة يقدر بـ(3.33)؛ وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على العمل في مجموعات، هيكل مرن، وما يعكس مستوى قوي للتعلم الجماعي.

الجدول رقم (4): يوضح تشخيص التعلم على المستوى المنظمي في مؤسسة Somiphos للفوسفات.

القرار	متوسط الفرضي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	التعلم على المستوى التنظيمي
ضعيف	3	33,1	2.46	سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين
قوي		0.95	3.66	تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا "تقارير، لوحة إعلانات"
قوي		1.07	3.46	مؤسستنا تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت
قوي		1.21	3.10	تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات
قوي		1.06	3.10	تكرار عمليات في مؤسستنا يساعد على تأدية مهام بسرعة
قوي		1.17	3.16	مؤسستنا تكافئ الأفراد على أساس الانجازات الفردية
قوي		0.76	3.16	التعلم على المستوى التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) يمكن ملاحظة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول التعلم على مستوى المؤسسة بـ(3.16) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بالتعلم وتكوين العمال، أما على مستوى العبارات فنجد العبارة الاولى بمتوسط 2.46 أقل من المتوسط الفرضي، والتي مفادها "سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين".

يتمثل الجزء الثاني من الاستبانة في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

الجدول رقم (5): البعد الاجتماعي " اتصال، حوار، مشاركة"

الفرار	المتوسط الفرضي	انحراف معياري	متوسط حسابي	البعد المدروس
قوي	3	1.17	3.26	تقوم مؤسساتنا بدراسات لتحسين الحالة الوظيفية للعمال
قوي		1.33	3.56	تأثيرات أنشطتنا على الصحة داخلية في الأجور
قوي		1.21	3.36	تهدف البرامج التكوينية في مؤسساتنا إلى توطيد العلاقة مع أطراف أصحاب المصلحة
قوي		1.16	3.23	اهتمام مؤسساتنا بدراسة قضايا الاجتماعية هو الذي يضمن لها عنصر الديمومة والبقاء
قوي		1.13	3.60	تلتزم مؤسساتنا بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.
ضعيف		1.16	2.76	مؤسساتنا تركز على تقديم منتجات صديقة للبيئة
				البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة تقدر بـ(3.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن البعد الاجتماعي ذو مستوى قوي في المؤسسة المبحوثة، أما على مستوى العبارات فنجد جل العبارات أكثر من المتوسط الفرضي.

❖ اختبار الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات دراسة ميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء فرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

❖ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية: والتي مفادها الفرضية الأولى: يؤثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة " البعد الاجتماعي " في مؤسسة Somiphos للفوسفات"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (06): يوضح أثر التعلم التنظيمي على البعد الاجتماعي

المتغير المستقل	معامل B	اختبار t	معامل التحديد R ²
التعلم التنظيمي	1.03	قيمة t	0.941
		مستوى دلالة	
		21.42	
		0.00	

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: البعد الاجتماعي وإدارة الأطراف أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) الممثل لأثر التعلم التنظيمي على البعد الاجتماعي وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، وحيث نجد أن قيمة t بلغت (21.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.0099) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن النتائج مقبولة من الناحية الإحصائية، وأن للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاجتماعي وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة)، كذلك نلاحظ من النتائج الإحصائية في الجدول المبين أعلاه أن قيمة المعامل B بلغت 1.03 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاجتماعي) بمقدار 1.03 وحيث يشير معامل التحديد R² إلى أن ما نسبته 94.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (البعد الاجتماعي) سببها المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، وأن 5.9% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدرج في الدراسة.

ومنه تشير نتائج الجدول أعلاه إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، ولقياس دور وتأثير كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة واختبار الفرضيات الجزئية لهذه الدراسة نستخدم نموذج الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول رقم: (07).

جدول رقم (07): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع "البعد الاجتماعي وإدارة العلاقة"

اختبار t		معامل B	المتغير المستقل
مستوى دلالة	قيمة t	1.04	التعلم على المستوى الاستراتيجي
0.0099	21.14		

المتغير التابع: البعد الاجتماعي وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن التعلم على المستوى الاستراتيجي هو الذي يؤثر على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وتفعيل البعد الاجتماعي للدراسة، في حين المستويات الأخرى أي التعلم على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي له تأثيرات ضعيفة على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة. ونلاحظ من النتائج الإحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.04 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل (التعلم على المستوى الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع (البعد الاجتماعي وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) بمقدار 1.04. وحيث أن قيمة t بلغت (21.14) وهي أكبر من قيمتها المجدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (0.0099) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني أن نتائج النموذج مقبولة إحصائياً، وأن للمتغير المستقل (التعلم على المستوى الاستراتيجي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاجتماعي). ومنه رفض الفرضية الصفرية H_0 ، والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقبول الفرضية البديلة التي تنص: على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع.

أما بالنسبة لقيمة T بالنسبة للتعلم على المستوى الفردي والجماعي هي على التوالي 1.38، 1.84 وهي أقل من T المجدولة باعتبار النموذج يتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أن التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي لا يؤثر على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وتفعيل البعد الاجتماعي، وهذا ما عكسه مستوى الدلالة لكل منهما والذي يساوي على التوالي: 0.17، 0.40. الأكبر من 0.05 وبالتالي غير دال. ومنه قبول الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. ورفض الفرضية البديلة التي تنص: على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع.

ومنه رفض الفرضيتين الأولى والتي مفادها: يؤثر التعلم الفردي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة محل الدراسة. وكذلك الثانية والتي مفادها: يؤثر التعلم الجماعي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة محل الدراسة. وقبول الفرضية الثالثة والتي مفادها يؤثر التعلم على المستوى الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

4.4. النتائج العامة للدراسة:

كنتيجة لمؤسسة "Somiphos" ومن خلال سبر الآراء لمختلف فئاتها المبحوثة وجدنا أنها تهتم بالجوانب الاجتماعية المهنية من توفير الأمن والسلامة للعامل، تقليل حوادث العمل، وبالتالي فهي تركز على الجوانب الاجتماعية للعامل، وبضرورة جعل التدريب، التكوين، التعلم من أولويتها، وتوجيهه إلى الجانب الاجتماعي من خلال المشاركة في مؤتمرات، التكوين على التعامل مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة، صيانة الآلات،

واعتبارها العامل أو المورد البشري كعامل استراتيجي في المؤسسة، وفي إطار التوجه المرتبط بالتنمية المستدامة عمدت المؤسسة إلى إجراء دراسات على النفايات وتحسين الحالة الوظيفية للعامل على سبيل المثال توفير عيادات متخصصة وأطباء على مستوى وحداتها... "تكوين العاملين على استخدام المتفجرات أو "Boue De Feu"، إقامة برامج لتوعية وتخصيس العمال من خلال الاجتماعات أو المشاركة في ملتقيات وغيرها. وكذلك أهمية الجانب الاجتماعي في المؤسسة ونظراً لأنها في مرحلة تسعى فيها إلى الحصول على الإسهاد الاجتماعي ISO OHS18000.

كذلك بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للفئات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بدور التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته ومقارباته ومحاولة إسقاطها جزئياً على مضامين الميزة المستدامة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

5.4. النتائج المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي:

✓ تهتم مؤسسة "Somiphos" للفوسفات بالتعلم من جميع الجوانب سواء على المستوى الفردي أو على مستوى فرق العمل أو من على مستوى التنظيم ككل؛

✓ تعتبر مؤسسة محل الدراسة التعلم كنموذج من خلال التركيز على جميع جوانبه من مصادر التعلم "مصادر خارجية ومصادر داخلية" وعملية التعلم "التكوين، التدريب، الإتصال"، نتائج التعلم "مقاربات ومقارنات؛

✓ التعلم في المؤسسة عملية مستمرة تكون على مدار فصلي أو على شكل دورات.

✓ هناك اعتماد كبير على عملية التكوين، التدريب، الاعتماد على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد من الداخل.

6.4. النتائج المتعلقة بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة:

✓ التركيز على برامج تكوينية مرتبطة بطرق التحكم وتقليل التكاليف واقتصاديات الحجم؛

✓ اعتماد استراتيجيات للتحسين المستمر ومنها تقليل الفاقد والاستفادة من عمليات التدوير؛

✓ التركيز على خارج الوطن أي بناء تحالفات استراتيجية في مجال تطوير الفوسفات وتحسين الجودة؛

7.4. اقتراحات الدراسة:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال؛
- لا بد من إتباع استراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز؛
- ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم أو تصميم مصلحة خاصة بالتعلم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على غرار المركز الذي أنشأته شركة جنرال موتورز والذي أطلق عليه "Gm Inquiry Centre"، لتحقيق مفهوم "لست مجرد سيارة" الذي رفعته الشركة في شعارها المعلن للمستهلكين، ويكون الغرض من هذا المركز هو تحقيق التواصل بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في الصناعة والسوق وتحويله إلى معرفة قابلة للتطبيق؛
- التركيز على وظيفة الاتصال والحوار والتي تكاد تنعدم في المؤسسات الجزائرية، وبشكل خاص إدارة الحوار مع الأطراف أصحاب المصالح واعتباره مدخل من مداخل التميز؛
- تفعيل البعد الثقافي من خلال التحسيس والتوعية، واعتباره جزءاً أساسياً لنجاح أي عملية تغيير.

إن المنطلقات الفكرية التي عنيت بقضية إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وتفعيل البعد الاجتماعي من خلال التعلم بشكل كبير باللوائح والقوانين والممارسات التي تعنى بتحسين الأوضاع المهنية للعاملين، من خلال الاعتماد على إصدار أنظمة اقتراح للعاملين، برامج الصحة والسلامة المهنية فكل هذه الإجراءات لا ترتبط بالمجهود الفردي للفرد في التطوير وإنما من خلال جهد مخطط ومدروس مبني على إستراتيجية معينة تساهم في ضمان الأمان الوظيفي للعامل. ومن خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة فوسفات ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية والازدهار، تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال بعيدة بشكل كبير في الاعتماد على التعلم التنظيمي لتحقيق تنمية مستدامة، ذلك لأنها لا تزال في مراحل الإنتاج والبحث عن تحقيق الأرباح، ومن خلال إجابات الإطارات والمسؤولين وبالاعتماد على أداة الدراسة، المقابلات الميدانية، توصلنا إلى أن العديد من البرامج التكوينية تبقى غير ناجعة وأن زيادة المبيعات لا تعني بالضرورة تحسن الأداء من خلال اعتماد المؤسسة مواصفات وأنظمة بيئية، وإنما راجع إلى زيادة الطلب. وأن تطبيقها لنظام الجودة البيئية والاجتماعية يمثل التزام قانوني تقوم به المؤسسة لأنها تابعة إلى الدولة ومنه يعد التعلم أداة لتفسير ما يطرأ في المؤسسات من تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر، وبالتالي أصبح يمثل أولوية من الأولويات الاستراتيجية في العمل المؤسسي، ومؤسسة مناجم الفوسفات بحكم نوعية نشاطها والفئات المستهدفة اهتمت بهذه العملية وترجمتها من خلال مخططات التكوين.

6. قائمة المراجع:

1. شارلز هل وجاريت جولز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
2. علي السلي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2008.
3. لون جان، إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للطبع، الطبعة الأولى 2005 .
4. وليام إهلال ، كينث ب تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين، افاق اقتصادية. اجتماعية لعالم متغير، ترجمة عبد الله البدر، عبد الوهاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009.
1. Gerard koeing, management stratégique ; projets interaction & contextes, dunod, paris, 2004
2. Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998
3. Olivier meier ; dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir « concepts, théories ,pratiques », dunod, paris 2009
4. Penny west, organizational learning in the automotive sector, rout ledge advances in management studies at the Edge Hill College of Higher Education, Lancashire. London, First Publisher 2000
5. Nadia tebourbi ; l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage ; la chaire Bell en technologies et organisation du travail ; télé université ; Québec.2000
6. Paul Mulholland & all; Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives Knowledge Media Institute, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, MK7 6AA, UK Elsevier Ltd; 2004
7. Renaude Dontenwill, le rôle de la approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable, journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA ANGERS, 2005
8. Alain Guye, Eco Enterprise : une démarche pour faciliter le management durable.
9. NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable
10. Jean Pierre Tardieu et Autres, organiser la contribution de l'Entreprise au développement durable, France
11. Jouy- En Josas, STRATEGOR, Dunod éditions, france, 2005
12. Jean Supizet, le management de la performance durable, édition d'organisation, 2007, France
13. Anthony Rosa et Autres, guide pratique de développement durable, afnor, France, 2008
14. Gerard Charreaux, vers une théorie de gouvernance d'entreprise, l'Université de Bourgogne, France, 1996
15. Florence Emanuelli, Eva Pulnelli, John Pean, 2ème baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010
16. Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, l'entreprise responsable, édition d'organisation, France, 2003.