

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الاول إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي والفصل الثاني إلى الإطار العام للأداء وأهم العناصر الخاصة بهما وحاولنا كذلك في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على مؤسسة CILAS للإسمنت-جمورة-بسكرة. لمعرفة دور التعلم التنظيمي في تحسين أدائها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية:

- التعريف بمؤسسة CILAS-
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة:

CILAS هي شركة مساهمة تم إنشاؤها في 20 سبتمبر 2012 من قبل مجموعة Lafarge و Souakri MM بموجب القانون 09-01 المؤرخ 22 يوليو 2002 المتعلق بالاستثمار الأجنبي في الجزائر

المطلب الأول: الموقع

مصنع إسمنت يقع في حمام سيدي الحاج، بلدية جمورة ; المسافة بين المحجر (Oued dieb) / المصنع 10 كم

المطلب الثاني: رؤية المؤسسة

كونها مصنع الأسمنت المرجعي للسوق الجزائري الجنوبي

المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة

تمثل في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها من خلال "سياسة الصحة والسلامة المتطلبة"، أولويتها الأولى.

إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات بأفضل ما في فئتهم في الجزائر، تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليًا، أن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات هيكلية مع شركائها

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

تعود ملكية مصنع الإسمنت في بسكرة لشركة "سيلاس" ، المملوكة بنسبة 51٪ لمجموعة الإخوة سواكري الصناعية الجزائرية الخاصة ، و 49٪ لشركة Lafarge Holcim، وفقًا لقاعدة 49/51 المطبقة على الاستثمار الأجنبي في الجزائر حيث تبلغ تكلفة الاستثمار 35 مليار دينار جزائري ، بهدف توفير سوق الإسمنت في جنوب الجزائر

مع قدرة 2.7 مليون طن سنويًا ، بدأ مصنع أسمنت بسكرة نشاطه في جوان 2016. يقع على بعد 400 كيلومتر من الجزائر العاصمة ، ويلبي احتياجات سوق الإسمنت في جنوب الجزائر. هذا هو أحدث مصنع تم بنائه من قبل لافارج هولسيم

يستفيد مصنع الإسمنت هذا من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدمًا مع التركيز القوي على خدمة العملاء و البصمة البيئية:

عمليات الطحن مع أكبر كسارة رأسية في العالم؛

تعبئة أوتوماتيكية بالكامل وتحميل الألواح لتوفير خدمة أفضل للعملاء؛

- تحسنت كفاءة الطاقة بشكل ملحوظ مقارنة مع مصنع مكافئ؛
- استهلاك بنسبة 20٪ من الغاز بفضل استخدام برج ما قبل التكلس؛
- التخفيض من استهلاك الكهرباء بنسبة 35٪ بفضل استخدام المطاحن العمودية
- الحد من الاثار البيئية (الماء، الضوضاء، الغبار)
- تصميم المصنع بطريقة خاصة من اجل المحافظة على صحة وسلامة الموظفين

المطلب الخامس: مراحل تصنيع الأسمنت

يتم استخلاص المواد الخام، وخاصة الحجر الجيري والطين، من الحجر عن طريق التفجير ثم يتم نقلها إلى شاحنة قلابة بعد السحق، يتم نقلها إلى المصنع بواسطة حزام ناقل حيث يتم تخزينها وتجانسها.

بعد الطحن الناعم جداً من الممكن الحصول على الدقيق الخام، يتم تسخينه مسبقاً إلى الفرن: شعلة 2000 درجة مئوية تجلب المادة إلى 1500 درجة مئوية، قبل تبريدها بنفخ الهواء . بعد الطهي، يتم الحصول على الكلنكر.

يتم طحن الكلنكر بشكل جيد للغاية باستخدام الجبس للحصول على "أسمنت نقي". يمكن إدراج إضافات للحصول على أسمنت مركب. ثم كمرحلة نهائية يتم شحن الإسمنت المخزن في صوامع في أكياس أو بكميات كبيرة إلى أماكن استهلاكها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا العنصر عرضاً لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

للتحقق من صحة محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص الذين يعملون بجامعة بسكرة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، بعدها تم القيام بدراسة الملاحظات والاقتراحات، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات المحكمين لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث

طبقت الدراسة على عينة حجمها 49 فرداً من مؤسسة CILAS للاسمنت و من جميع أقسام المصنع و من جميع المستويات الوظيفية مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث .

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	93.8%
	أنثى	3	6.2%
	المجموع	49	100%
العمر	اقل من 30 سنة	13	26.5%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	32	65.3%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	1	2.1%
	من 50 سنة فأكثر	3	6.1%
	المجموع	49	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	4	8.1%

%26.5	13	ليسانس	(الشهادة)
%24.4	12	ماستر / ماجستير	
%38.7	19	مهندس	
%2.1	1	دكتوراه	
%100	49	المجموع	
%26.5	13	الصيانة	مجال الوظيفة الحالية
%22.4	11	الانتاج	
%18.3	9	الموارد البشرية	
%12.2	6	المالية و المحاسبة	
% 20.4	10	التسويق	
%100	49	المجموع	
%69.4	34	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%20.4	10	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
%10.2	5	اكثر من 10 سنوات	
%100	49	المجموع	
%55.1	27	اقل من 5	عدد التكوينات المحصل عليها
%30.6	15	من 5 الى 10	
%14.2	7	اكثر من 10	
%100	49	المجموع	

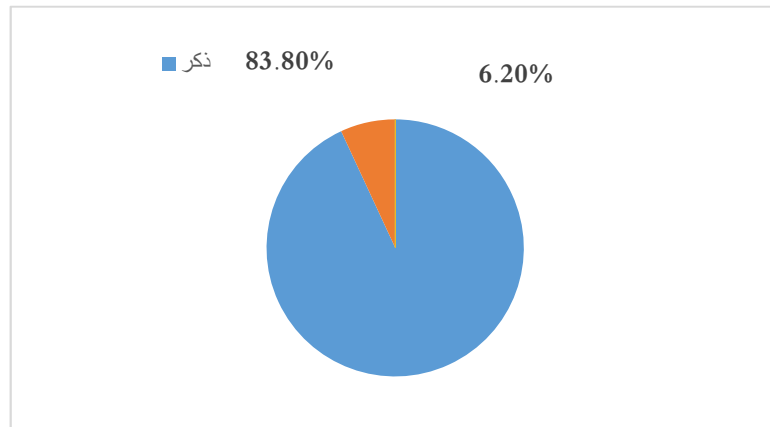
من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS.V.16

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم 46 بنسبة 93.8% في حين بلغ عدد الاناث 3 بنسبة 6.2%. وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

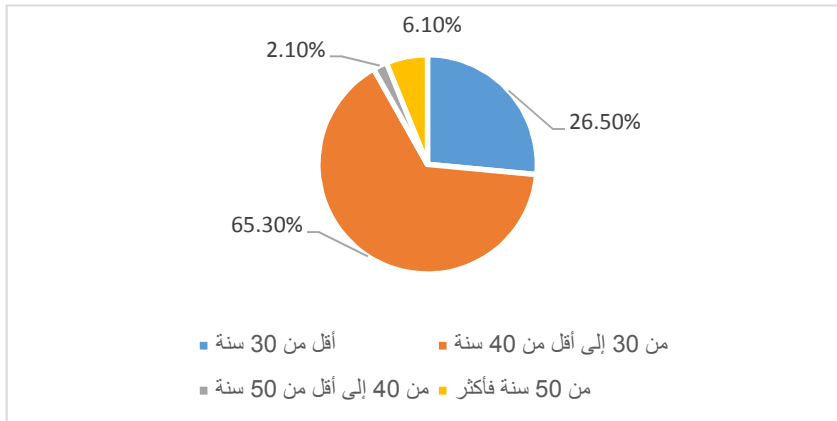


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم ما بين من 30 وأقل من 40 سنة والتي مثلت نسبة 65.3% ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 26.5%، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها 6.1% في حين احتلت من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 2.1% المرتبة الأخيرة ، هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف فئة الشباب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

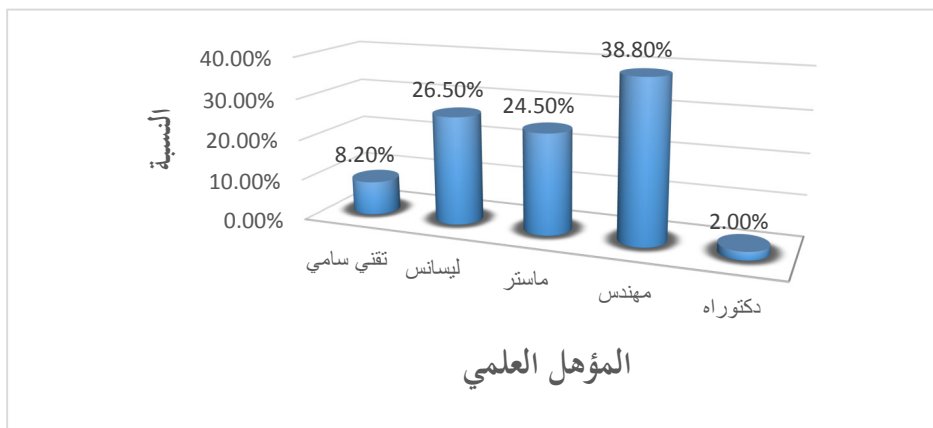


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة مهندس حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم 38.8%، وبلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس 26.5% والتي تلتها في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفئة الحاملة لشهادة الماجستير المرتبة الثالثة بنسبة 24.5% ثم تليها في المرتبة الرابعة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 8.2% وفي الرتبة الأخيرة تأتي الفئة الحاملة لشهادة دكتوراه بنسبة 2%. وبالتالي نلاحظ أن أفراد العينة المبحوثة لديهم مستوى علمي جيد وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية بهدف تحسين أدائها، كما أن هذا يزيد من احتمالات الإجابة الجيدة على عبارات الاستبيان من قبل أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

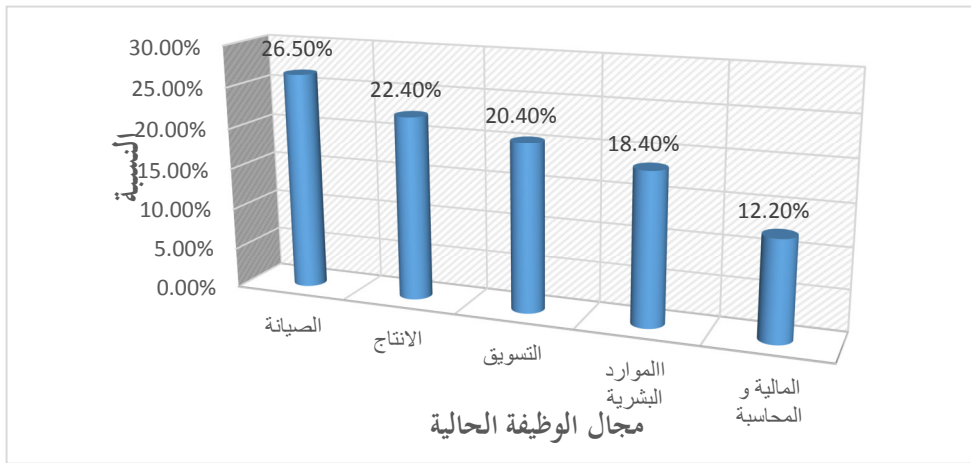


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

من خلال الجدول نجد أن الأفراد الذين يشغلون أعمال الصيانة قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 26.5% من مجموع أفراد العينة، في حين احتل المرتبة الثانية الأفراد الذين يشتغلون في قسم الانتاج بنسبة 22.4% من مجموع أفراد العينة ككل، في حين احتلت الفئة العاملة في مجال التسويق المرتبة الثالثة بنسبة 20.4 %، لتليها في المرتبة الرابعة موظفي قسم الموارد البشرية بنسبة 18.4 %، و في الرتبة الأخيرة يأتي أفراد قسم المالية و المحاسبة بنسبة 12.2 %، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

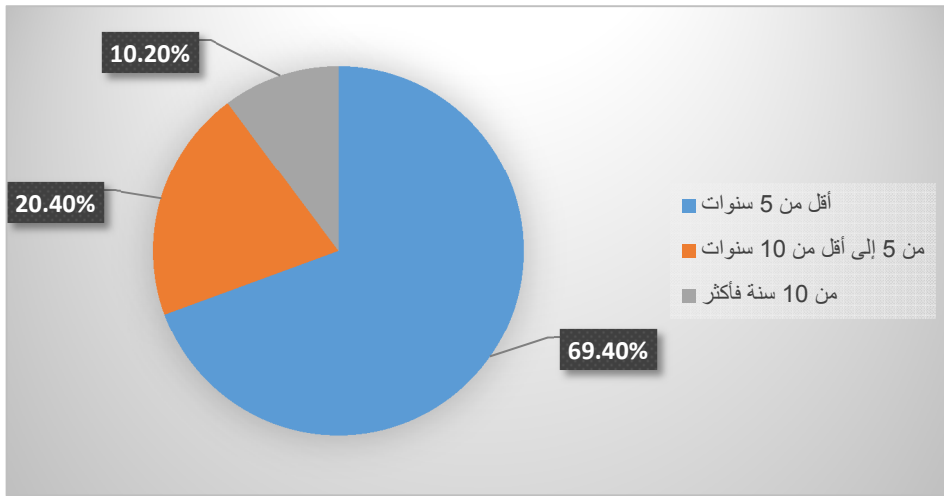


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي لديها الخبرة أقل من 5 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 69.4%. في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة التي لها خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وهذا بنسبة 20.4% أما أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر احتلوا المرتبة الأخيرة والتي مثلت نسبة 10.2%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

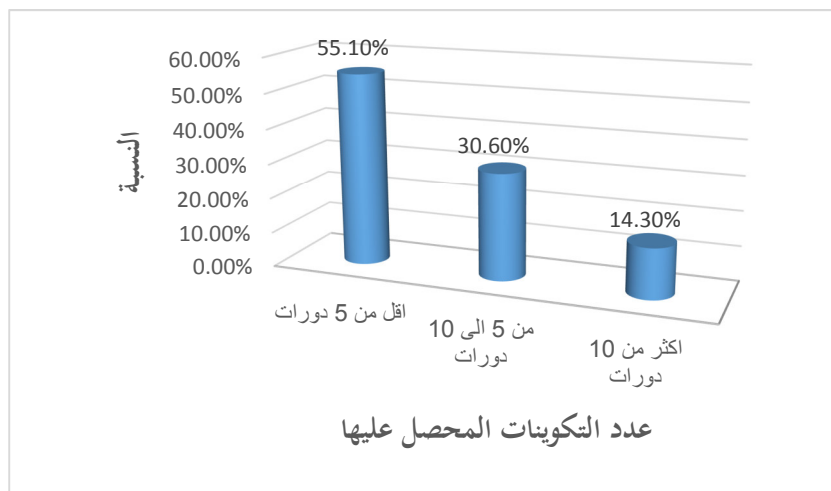


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تلقت أقل من 5 دورات تكوينية احتلت المرتبة الأولى والتي مثلت نسبة 55.1% ثم تليها الفئة التي تلقت بين 5 إلى 10 دورات تكوينية بنسبة 30.6%، في حين احتلت الفئة التي تلقت أكثر من 10 دورات تكوينية المرتبة الأخيرة بنسبة 14.3%. وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتكوين الأفراد وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ساعية بذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء حيث يزداد عدد الدورات التكوينية مع ازدياد سنوات الخبرة . والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة والمتعلقة بالمحورين المتمثلين في التعلم التنظيمي والأداء، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولاً وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى $5-1=4$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى $4/5=0.8$ ، وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3: يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالب

ولإعطاء دلالة أكثر قمنا باستخدام المقياس الثلاثي لتحديد مستويات قبول الأفراد لمحاور الاستبانة

جدول رقم 4: مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	2.5 - 1	3.5-2.5	5-3.5

المصدر: من إعداد الطالب

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى الإجابات نحدد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: التعلم التنظيمي والأداء.

المطلب الأول: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الأول: البعد الاستراتيجي

نتناول في هذا العنصر تحليل محور البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. يملك الأفراد رؤية مشتركة لمستقبل وأهداف المؤسسة	4.00	0.736	2	موافق	مرتفع
2. يتصرف العاملون بما يتفق مع توجهات المؤسسة للمستقبل	3.92	0.493	3	موافق	مرتفع
3. يعمل الجميع على وضع خطة لتحقيق هدف المؤسسة المنشود	3.80	0.841	4	موافق	مرتفع
4. تعمل المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة ووضع خطط للتكيف معها	4.12	0.971	1	موافق	مرتفع
المجموع	3.95	0.562	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.95) بانحراف معياري قدره (0.562)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الاستراتيجي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

العبارات ما بين (3.80-4.12) والانحرافات المعيارية ما بين (0.493-0.971) حيث جاءت العبارات (4) في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبرى لدراسة و متابعة محيطها و ذلك من خلال نظام معلومات لرصد كل تغير في البيئة التي تنشط فيها، اما العبارة رقم 1 فكانت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية و هذا دليل على وعي المؤسسة و حرصها على ضرورة امتلاك الافراد لصورة واضحة حول اهداف و رؤية المؤسسة و ذلك من خلال تنشيط لقاءات بصفة دورية بغرض التوعية و التحسيس و الاشراف، اما العبارة 2 فكانت في المرتبة الثالثة و هو دليل نجاح المؤسسة في خلق تنمية الوعي لدى الافراد حول العمل بما يتوافق مع توجهاتها، اما العبارة 3 فجاءت في المرتبة الاخيرة و هذا يمكن ارجاعه الى ان العمل على وضع خطط المؤسسة يكون على مستوى معين حسب اهميتها و نوعها مما يصعب اشراك الجميع في ذلك، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتوجيه رؤيتها و توجيهها المستقبلي و تحقيق مرونة أكبر في تأدية نشاطها.

الفرع الثاني: البعد التنظيمي

نتناول في هذا العنصر تحليل محور البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل افراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه لإجابات أفراد عينة

الدراسة على البعد التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. تشجع المؤسسة على العمل كفريق وتبادل الأفكار والمعارف من اجل اكتساب الخبرة	4.10	0.963	1	موافق	مرتفع
2. يشرك المسيريون الموظفين في عمليات صنع القرار	3.47	1.023	6	موافق	مرتفع
3. يعطي الهيكل التنظيمي الحرية للعاملين في التحريب والابتكار و تجاوز الروتين	3.47	1.138	6	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	5	0.888	3.59	4. يوجد ارتباط واضح بين الأهداف الفردية و أهداف الوحدات و الأهداف العامة للمؤسسة
مرتفع	موافق	3	0.999	3.96	5. يمكن التعلم من خلال الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها
مرتفع	موافق	2	0.559	3.98	6. يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بعد تحليل أبعادها من منظور شامل
مرتفع	موافق	4	1.057	3.92	7. تستفيد المؤسسة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها
مرتفع	موافق	2	0.696	3.78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن البعد التنظيمي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.78) بانحراف معياري قدره (0.696)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد التنظيمي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.47-4.10) والانحرافات المعيارية ما بين (0.559-1.138). نلاحظ أن العبارة (1) جاءت الأولى حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحرص على نقل الأفكار و المعارف بين الأفراد بهدف اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي في تنفيذ مختلف المهام

جاءت العبارة 2 في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة حيث الدليل على أن اتخاذ مختلف القرارات داخل المؤسسة عملية منظمة و وفق مراحل حيث تكون بعد دراسة و تحليل و الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و المتغيرات، هذا و توسطت العبارة رقم 7 الترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل الأفراد عينة الدراسة و هذا شيء طبيعي بالرجوع إلى صعوبة الحصول على معلومات حول المؤسسات التي تراول نفس النشاط و تجارها خاصة و أن النشاط يمتلك طابعا خاص، أما العبارتين 2 و 3 فكانت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة و هذا راجع إلى أن اتخاذ بعض القرارات و في بعض المستويات في المؤسسة محل الدراسة يتطلب بعض السرية أو يكون مستعجل فتكون المشاركة فيه محدودة نوعا ما .

الفرع الثالث: البعد الثقافي:

نتناول في هذا العنصر تحليل محور البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

على البعد الثقافي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1 بيئة العمل تتمن التعلم بدرجة عالية وتشجعه	3.86	8.890	3	موافق	مرتفع
2. يتم تقدير ومكافأة الأفكار الإبداعية	3.84	1.087	4	موافق	مرتفع
3. تعتبر المؤسسة قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها.	3.88	0.754	2	موافق	مرتفع
4. تعتبر المؤسسة أن الأخطاء التي تقع عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في الأداء وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم.	3.94	0.876	1	موافق	مرتفع
5. أداء العمل بكفاءة وفاعلية هو نتيجة للتعلم بصورة مستمرة	3.73	0.930	5	موافق	مرتفع
6. تسعى المؤسسة للاستفادة من الأفكار المقدمة من مصادر خارجية.	3.80	0.889	4	موافق	مرتفع
7. تعمل المؤسسة على تبني التقنيات الملائمة	3.88	0.904	2	موافق	مرتفع
المجموع	3.84	0.640	3	موافق	مرتفع

التعلم التنظيمي	3.84	0.597	3	موافق	مرتفع
-----------------	------	-------	---	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن البعد الثقافي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.84) بانحراف معياري قدره (0.597)، ووفق المقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأفراد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.73-3.94) والانحرافات المعيارية ما بين (0.876-0.930) فنجد أن العبارة (4) جاءت على رأس الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتبر الأخطاء فرصة للتعلم و يجب الاستفادة منها، حيث انه و عند وقوع أي خطأ مهما كان نوعه يطبق إجراء يسمى (RCA (Root Causes Analyses هدفه البحث عن السبب الرئيسي للخطأ و في أي مرحلة يوجد من خلال الرجوع إلى كل مراحل العملية بطريقة عكسية و تحليلها و التحقق منها و من ثم توثيق العملية و إعلام كل الأفراد المعنيين بها من اجل الاستفادة منها و تفادي تكرارها ، أما العبارات 7.3.6.1 توسطت الترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد العينة حيث تعطي المؤسسة للتعلم أهمية كبيرة و رعاية خاصة من خلال تشجيع الأفكار الجديدة و الاستثمار فيها ومحاولة الاستفادة منها ثم المكافأة عليها و كذا تبني التقنيات الحديثة و محاولة الاستفادة حتى من الأفكار التي توجد خارج المؤسسة ، في حين جاءت العبارة 5 في آخر الترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها و هذا لا يعتبر سلبياً حيث يمكن إرجاعه إلى عدم الفهم الجيد للسؤال أو الخطأ في التقدير من طرف بعض أفراد العينة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى التغيير التنظيمي بشكل عام بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.597) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع". مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة CILAS للإسمنت تبنت التعلم التنظيمي بمستوى مرتفع وذلك من خلال خلق بيئة عمل تتمتع بالتعلم وتستثمر فيه وتبني عليه، مشاركة الجميع في رؤيا وأهداف المؤسسة، تكوين الافراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أي تغيير في البيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الفرع الأول: بعد التعلم والنمو

نتناول في هذا العنصر تحليل محور التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم والنمو.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجيتها.	3.86	0.957	2	موافق	مرتفع
2. البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للموظفين.	3.92	1.017	1	موافق	مرتفع
3. اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين.	3.53	0.915	5	موافق	مرتفع
4. تتفق المؤسسة بالمستوى المطلوب من اجل تطوير و تأهيل العاملين.	3.65	0.978	3	موافق	مرتفع
5. اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت..	3.55	0.959	4	موافق	مرتفع
المجموع	3.70	0.751	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد التعلم والنمو جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا

البعد (3.70) بانحراف ف معياري قدره (0.751)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم والنمو أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.53-3.86)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.915-0.957)، حيث أن العبارات (4،2،1) جاءت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجيتها و أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للموظفين وهو ما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة حيث أن جميع أفراد العينة تلقوا تكويننا واحدا على الأقل (الجدول رقم 7) وهو تطبيق لإستراتيجية المؤسسة الأم. كما أن العبارات (5،3) والتي تليها في الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تتبع سياسات جديدة في مجال التعيين حيث أن المؤسسة جمدت التوظيف الخارجي مؤقتا و تلجا إلى التوظيف الداخلي بين مصانع الشركة الأم على مستوى التراب الوطني في حالة الحاجة و الذي من شأنه أن يمنح فرصة للموظف الذي يريد تغيير التخصص أو المكان الذي يعمل به بالإضافة إلى أن المؤسسة اعتمدت سياسات جديدة في مجال المكافآت حيث تقدم على أساس نسبة الأداء المحققة بشكل عام و ليس على حجم المبيعات كما في السابق .

الفرع الثاني: بعد العمليات الداخلية

نتناول في هذا العنصر تحليل محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. تستهدف عمليات التحسين و التطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	3.54	0.871	2	موافق	مرتفع
2. تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها	3.51	0.845	3	موافق	مرتفع
3. تشجع المؤسسة الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات.	3.35	1.235	5	محايد	متوسط
4. هناك تزايد مستمر في إنتاجية الموظفين.	3.37	0.994	4	محايد	متوسط
5. معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر.	3.63	0.929	1	موافق	مرتفع
6. تستخدم المؤسسة تجهيزات وآليات متطورة في إنجاز كل عملياتها.	3.02	1.199	6	محايد	متوسط
المجموع	3.40	0.827	2	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.40) بانحراف معياري قدره (0.827)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "متوسط" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمليات الداخلية أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.02-3.63) والانحرافات المعيارية ما بين (0.929-1.199)، حيث أن العبارات (5،1،2) جاءت في بداية الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها للوقت ويتجسد ذلك في تنميتها لكل العمليات على مستوى المصنع إضافة إلى مراقبة تنفيذ مختلف

العمليات إضافة إلى العمل بمبدأ تمرير التعليمات (passation de consignes) من فريق عمل إلى آخر عند تسليم استلام المهام، كما أن عمليات التحسين والتطوير المستمر تستهدف تخفيض معدل الضياع في الوقت فمثلا العمل على تشغيل طاحونة و فرن المصنع بأقصى طاقة ممكنة و كذا التقليل من الوقت المستغرق للزيائن من الدخول من باب المصنع إلى غاية خروجه من المصنع بعد التعبئة، وتشير أيضا إلى أن هناك تزايد مستمر في إنتاجية الموظفين و معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر ، ويمكن تفسير ذلك بأثر التكوينات التي يتلقاها الموظفون والمتابعة والعمل بمبدأ الصيانة الاستباقية الوقائية للآلات والتجهيزات . وجاء هذا البعد بمستوى قبول متوسط بسبب أن العبارات (3،4،6) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة الذين التزم أغلبهم الحياد في الإجابة عليها ، اما فيما يخص تحليل العبارات يمكن القول ان المؤسسة محل الدراسة تستخدم تجهيزات وآليات متطورة في ممارسة نشاطها وهذا ما يؤكد نقص معدل تعطل الآلات و وقوع الأخطاء وحوادث العمل ، كذلك هناك تزايد مستمر في إنتاجية الموظفين وهذا ما يؤكد تخفيض معدل ضياع الوقت.

الفرع الثالث: بعد العملاء

نتناول في هذا العنصر تحليل محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. يقدم العملاء باهتمام كبير مقترحات لتطوير المؤسسة ومخرجاتها.	3.51	1.082	3	موافق	مرتفع
2. يتزايد عدد عملاء المؤسسة بشكل مستمر.	3.37	1.074	4	محايد	متوسط
3. تقيس المؤسسة درجة رضا عملائها بشكل مستمر.	3.84	0.921	1	موافق	مرتفع
4. يتم الاحتفاظ بالعملاء من خلال تطوير خدمات تلبي احتياجاتهم.	3.63	0.929	2	موافق	مرتفع
5. هناك انخفاض مستمر لمعدل شكاوى العملاء	3.16	1.007	5	محايد	متوسط
المجموع	3.50	0.684	3	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العملاء جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.684)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العملاء أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.16-3.84)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.921-1.007)، هذا ويعود السبب إلى أن العبارات (3،4،1) جاءت في بداية الترتيب حسب لأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة تدل على العملاء يقدمون مقترحات لتطوير المؤسسة ومخرجاتها، وأن هذه الأخيرة تقوم بقياس درجة رضا عملائها بشكل مستمر و اهتمامها به ورضاه ويتجلى ذلك في إحداثها لمصلحة خاصة بعلاقة الزبائن في وسط المدينة بالنظر إلى بعد المصنع، إضافة إلى وجود مبنى خاص الزبائن داخل المصنع تحتوي على حمامات، قاعة صلاة و قاعة استراحة مكيفة و مجهزة و كذلك مطعم لتقديم الوجبات (غداء - عشاء) مجاناً للزبائن فقط خلال فترة تواجدهم بالمصنع، كما تشير العبارات (3،4،5) والتي جاءت في نهاية الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة حيث يمكن إرجاع السبب إلى أن أغلب أفراد العينة لا تملك المعلومة بالنظر إلى طبيعة وظائف التي هي على مستوى وحدات الصيانة و الإنتاج في المصنع حيث أن ترتيب العبارة 4 "يتم الاحتفاظ بالعملاء من خلال تطوير خدمات تلبي احتياجاتهم" من حيث الأهمية النسبية يثبت أن المؤسسة تضع الزبائن ضمن أولوياتها و تسعى لإرضائهم و زيادة عددهم.

الفرع الرابع: البعد المالي

نتناول في هذا العنصر تحليل المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن بغية معرفة درجة الأهمية النسبية له من قبل أفراد العينة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بهذا البعد

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المالي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
1. تمتلك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل.	3.53	1.063	4	موافق	مرتفع
2. تتحكم المؤسسة جيدا في التكاليف.	3.98	0.878	1	موافق	مرتفع
3. تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف.	3.90	0.941	2	موافق	مرتفع
4. أرباح المؤسسة فيتزايد مستمر.	3.55	1.042	3	موافق	مرتفع
5. يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم الاستثمارات في الخدمات المقدمة.	3.45	0.937	5	محايد	متوسط
المجموع	3.68	0.613	4	موافق	مرتفع
الأداء	3.54	0.556	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن البعد المالي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.68) بانحراف معياري قدره (0.613)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد المالي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.45-3.98)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.878-0.937)، وهذا ويعود السبب إلى أن العبارة 2 جاءت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.878) مما يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" على أن المؤسسة تتحكم جيدا في التكاليف، أما العبارات (1،3،4) أشارت إلى مستوى قبول "مرتفع" كذلك حيث توسطت الترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها ما يدل على أن المؤسسة تمتلك خطة مالية طويلة الأجل، وتسعى إلى التحكم بشكل أحسن في التكاليف بالإضافة إلى أن أرباحها في تزايد مستمر وهو ما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة التي تعتبر رائدة في ميدان نشاطها. أما فيما يخص العبارة 5 والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة والتي أشارت إلى مستوى قبول "متوسط" يرجع السبب فيها إلى أن المعلومات المالية تتطلب نوعاً من السرية ولا يمكن مقاسمتها مع كامل العمال إلى بشكل عام

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى الأداء بشكل عام بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.556) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع".

يمكن القول بأن للمؤسسة أداء جيد وذلك نتيجة تحكمها الجيد في الجانب المالي، وكذا اهتمامها كما ينبغي بعملائها الذي هو مصدر الدخل، إضافة إلى حسن التنفيذ لمختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، ثم استثمارها في المورد البشري بشكل جيد الذي يعتبر الأساس.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات قمنا باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها

المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار البسيط Analysis of variance simple والناتج موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 12: نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.677	1	6.677	38.214	*0.000
الخطأ	8.212	47	0.175		
المجموع الكلي	14.888	48			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R=0,670)$

معامل التحديد $(R^2=0.448)$

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (38.214) بمستوى دلالة (*0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وهو ما يؤكد صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0 : لا يوجد دور معنوي للتعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي ، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التعلم التنظيمي	0.624	6.18	*0.000	38.214	0.670	0.448

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتعلم التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة وهو المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت 38.21 وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.18) بمستوى دلالة ($*0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.670$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير التعلم التنظيمي 44.8% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن هناك دور معنوي للتعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

معادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$ حيث (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار

$$\text{تحسين الاداء} = 0,624 + 1.140 \text{ التعلم التنظيمي}$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا يوجد دور معنوي للبعد الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد الاستراتيجي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
البعد الاستراتيجي	0.538	4.43	*0.000	19.625	0.543	0.295

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للبعد الاستراتيجي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة-وهو المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (19.625) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.43) بمستوى دلالة ($*0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.543$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر البعد الاستراتيجي 29.5% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بوضوح أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بالنسبة للأفراد إلى إضافة إلى تناسبها مع أهدافهم الخاصة مما يزيد فيهم روح المسؤولية والحرص على العمل بما يخدم ذلك بما فيها التكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها

أي أن هناك دور معنوي للبعد الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

معادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$ حيث (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار

$$\text{تحسين الاداء} = 0,538 + 1.413 \text{ التعلم التنظيمي}$$

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : لا يوجد دور معنوي للبعد التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد التنظيمي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
البعد الاستراتيجي	0.438	4.48	*0.000	20.068	0.299	0.547

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للبعد التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة- وهو المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (20.068) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.48) بمستوى دلالة ($*0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.299$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر البعد التنظيمي 54.7% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهو ما يفسر علاقة إدارة المؤسسة بالأفراد وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يسمح بحرية المشاركة وتجاوز الروتين مما يخلق جوا من الثقة لدى العاملين مما يسمح بزيادة إنتاجيتهم و بالتالي تحسين الاداء في المؤسسة بصفة عامة.

أي أن هناك دور معنوي للتعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

معادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$ حيث (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار

تحسين الاداء = $0,438 + 1.887$ التعلم التنظيمي

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₃ : لا يوجد دور معنوي للبعد الثقافي في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد الثقافي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تغيير الأفراد	0.642	7.50	*0.000	56.386	0.739	0.545

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للبعد الثقافي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة- وهو المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (56.386) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.50) بمستوى دلالة ($*0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.739$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر البعد الثقافي 54.5% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بعدد التكوينات التي تلقاها أفراد العينة وتتمين التعلم وتقدير الإبداع من طرف المؤسسة والتي من شأنها أن ترفع من معارفهم ومهاراتهم وتغير من سلوكياتهم مما أثر بالإيجاب حتما على أداء المؤسسة.

أي أن هناك دور معنوي للبعد الثقافي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

معادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$ حيث (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار

تحسين الاداء = 0,642+1.074 التعلم التنظيمي

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التعلم التنظيمي أساس نمو أي مؤسسة وتمييزها بين منافسيها، كما عرفنا بمؤسسة CILAS ونشأتها وهيكلتها التي تسير وفقها، هدفنا من خلال هذا الفصل معرفة مستوى التعلم التنظيمي والأداء في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية " هل للتعلم التنظيمي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن " حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

تصورات الباحثين حول مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (3.84) بانحراف معياري قدره (0.597).

تصورات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.54) بانحراف معياري قدره (0.556).

هناك دور معنوي للتعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.670) وقد فسر متغير التعلم التنظيمي (44.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حيث أنه:

هناك دور معنوي للبعد الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

هناك دور معنوي للبعد التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

هناك دور معنوي للبعد الثقافي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).