**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 CILASللإسمنت–جمورة-بسكرة. لمعرفةدور التعلم التنظيمي في تحسين أدائها، ومن خلالهذا 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**

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

إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات بأفضل مافي فئتهم في الجزائر،تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليًا، أن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات هيكلة 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٪ لشركةLafarge Holcim ، وفقًا لقاعدة 51/49 المطبقة على الاستثمار الأجنبي في الجزائر حيث تبلغ تكلفة الاستثمار 35 مليار دينار جزائري ، بهدف توفير سوق الأسمنت في جنوب الجزائر

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

يستفيد مصنع الأسمنت 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 المحجر 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 جدا ً 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 عرضا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائيا وذلك من

خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجابتهم 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 فهما وتحقيقا لأهداف البحث

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

**المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة**

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

**جدول رقم2: 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 (الشهادة)** | تقني سامي | 4 | 8.1% |
| ليسانس | 13 | 26.5% |
| ماستر /ماجيستير | 12 | 24.4% |
| مهندس | 19 | 38.7% |
| دكتوراه | 1 | 2.1% |
| **المجموع** | **49** | **100%** |
| **مجال الوظيفة الحالية** | الصيانة | 13 | 26.5% |
| الانتاج | 11 | 22.4% |
| الموارد البشرية  | 9 | 18.3% |
| المالية و المحاسبة | 6 | 12.2% |
| التسويق | 10 | 20.4 % |
| **المجموع** | **49** | **100%** |
| **سنوات الخبرة** | أقل من 5 سنوات | 34 | 69.4% |
| من 5 إلى اقل من 10 سنوات | 10 | 20.4% |
| اكثرمن 10 سنوات | 5 | 10.2% |
| **المجموع** | **49** | **100%** |
| **عدد التكوينات المحصل عليها** | اقل من 5 | 27 | 55.1% |
| من 5 الى 10 | 15 | 30.6% |
| اكثر من 10 | 7 | 14.2% |
| المجموع | **49** | **100%** |

من إعداد الطالب بالاعتماد على16 SPSS.V.

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

**الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

أغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم 46بنسبة93.8%في حين بلغ عدد الاناث 3بنسبة 6.2%. وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم13: 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 وأقلمن 40 سنة والتي مثلت نسبة65.3% ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 26.5%، أما الفئة من 50 سنةفأكثر فقد بلغت نسبتها 6.1%في حين احتلت من 40 إلىاقلمن 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 نسبتهم38.8%، وبلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس26.5% والتي تلتها في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفئة الحاملة لشهادة الماستر المرتبة الثالثة بنسبة24.5% ثم تليها في المرتبة الرابعة حاملي شهادة تقني ساميبنسبة 8.2%وفي الرتبة الأخيرة تأتي الفئة الحاملة شهادة 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 بنسبة26.5% 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 من5سنوات إلى 10 سنوات وهذا بنسبة 20.4% أما أصحاب الخبرة من 10سنوات 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 برنامجExcel

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 اقل من 5 دورات تكوينية احتلت المرتبة الأولى والتي مثلت نسبة55.1% ثم تليها الفئة التي تلقت بين 5 الى 10 دورات تكوينية بنسبة 30.6%، في حين احتلت الفئة التي تلقت اكثر من 10دورات تكوينية المرتبة الأخيرة بنسبة14.3%. وبالتالي نلاحظأن 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 مقاييس 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 أولا 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 ب0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم3: يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** | **درجة الموافقة** |
| [5-4.20] | [4.19-3.40] | [3.39-2.60] | [2.59-1.80] | [1.79-1] | **المتوسطالحسابي** |

المصدر: من إعداد الطالب

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

**جدول رقم4:مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول محاور الاستبانة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مرتفع** | **متوسط** | **منخفض** | **المستوى** |
|  3.5-5 | 2.5-3.5 | 1- 2.5 | **المتوسطالحسابي** |

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 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 رقم5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاستراتيجي**

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

المصد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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 قبولا مرتفعا نسبيا 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 الدراسةمما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهمية كبرى لدراسة و متابعة محيطهاو ذلك من خلال نظام معلومات لرصد كل تغير في البيئة التي تنشط فيها، اما العبارة رقم 1 فكانت في المرتبة الثانية من حيث الاهمية 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 الاشراك،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 تسعىجاهدة إلى توضيح رؤيتها و توجهها 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 رقم6:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد التنظيمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مستوى القبول | الاتجاه | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
| مرتفع | موافق | 1 | 0.963 | 4.10 | 1.تشجع المؤسسة على العمل كفريق وتبادل الأفكار والمعارف من اجل اكتساب الخبرة |
| مرتفع | موافق | 6 | 1.023 | 3.47 | 2.يشرك المسيرون الموظفين في عمليات صنع القرار |
| مرتفع | موافق | 6 | 1.138 | 3.47 | 3.يعطي الهيكل التنظيمي الحرية للعاملين في التجريب والابتكار و تجاوز الروتين |
| 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**مرتفع** | موافق**موافق** | 4 | 1.057 | 3.92 | 7.تستفيد المؤسسة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها |
| **2** | **0.696** | **3.78** | ا**لمجموع** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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)،و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع"،كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد التنظيمي أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات مابين (3.47-4.10) والانحرافات المعيارية مابين (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 تزاول نفس النشاط و تجاربها خاصة و أن النشاط يمتلك طابعا خاص ،أما العبارتين 2 و3 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 آو 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 رقم7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثقافي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مستوى القبول | الاتجاه | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
| مرتفع | موافق | 3 | 8.890 | 3.86 | 1 بيئة العمل تثمن التعلم بدرجة عالية وتشجعه |
| مرتفع | موافق | 4 | 1.087 | 3.84 | 2. يتم تقدير ومكافأة الأفكار الإبداعية |
| مرتفع | موافق | 2 | 0.754 | 3.88 | 3. تعتبر المؤسسة قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها. |
| مرتفع | موافق | 1 | 0.876 | 3.94 | 4. تعتبر المؤسسة أن الأخطاء التي تقع عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في الآداء وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم. |
| مرتفع | موافق | 5 | 0.930 | 3.73 | 5.آداء العمل بكفاءة وفاعلية هو نتيجة للتعلم بصورة مستمرة |
| مرتفع | موافق | 4 | 0.889 | 3.80 | 6. تسعى المؤسسة للاستفادة من الأفكار المقدمة من مصادر خارجية. |
| مرتفع | موافق | 2 | 0.904 | 3.88 | 7.تعمل المؤسسة على تبني التقنيات الملائمة |
| **مرتفع** |  **موافق** | **3** | **0.640** | **3.84** | **المجموع** |
| **مرتفع** | **موافق** | **3** | **0.597** | **3.84** | **التعلم التنظيمي**  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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 قبولا مرتفعا أيضا،وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين(3.94-3.73) والانحرافات المعيارية مابين (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 خطا 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 سلبيا 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) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول "مرتفع".مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة CILASللإسمنت تبنت التعلم التنظيمي بمستوى مرتفع وذلك من خلال خلق بيئة** **عمل تثمن التعلم وتستثمر فيه وتبني عليه**،**مشاركة الجميع في رؤيا وأهداف المؤسسة، تكوين الافراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أي تغير 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 رقم8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم والنمو.**

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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 مابين (3.53-3.86)، والانحرافات المعيارية مابين (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 تكوينا 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 شانه 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 رقم9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة**

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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)، و وفقا 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 قبولا متوسطا نسبيا،وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات مابين (3.02-3.63) والانحرافات المعيارية مابين (1.199-0.929)، حيث أن العبارات (5،1،2) جاءت في بداية الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنا لمؤسسة تحرص على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها للوقت ويتجسد ذلك في تنميطها لكل العمليات على مستوى المصنع إضافة الى مراقبة تنفيذ مختلف العمليات إضافة إلى العمل بمبدأ تمرير التعليمات (passation de consignes)من فريق عمل الى أخر عند تسليم استلام المهام، كما أن عمليات التحسين والتطوير المستمر تستهدف تخفيض معدل الضياع في الوقت فمثلا العمل عل تشغيل طاحونة و فرن المصنع بأقصى طاقة ممكنة و كذا التقليل من الوقت المستغرق للزبائن 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 (6،4،3) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة الذين التزم اغلبهم الحياد في الإجابةعليها ،اما فيما يخص تحليل العبارات يمكن القول ان المؤسسة محل الدراسة تستخدم تجهيزاتوآلياتمتطورةفيممارسة نشاطهاوهذا ما يؤكده نقص معدل تعطل الآلات و وقوع الأخطاء وحوادث العمل ، كذلك هناك تزايد مستمر في انتاجية الموظفين وهذا ما يؤكده 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 رقم10:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء**.

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. 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 قبولا مرتفعا نسبيا،وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات مابين (3.16-3.84) ،والانحرافات المعيارية مابين (0.921-1.007)، هذا ويعود السبب إلى أن العبارات (3،4،1) جاءت في بداية الترتيب حسبا 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) مجانا للزبائن فقط خلال فترة تواجدهم بالمصنع ،كما تشير العبارات (5،4،3) والتي جاءت في نهاية الترتيب حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة حيث يمكن إرجاع السبب إلى أن اغلب 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 رقم11:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المالي.**

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

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 قبولا مرتفعا نسبيا،وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات مابين (3.45-3.98) ،والانحرافات المعيارية مابين (0.878-0.937)، هذا 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 (4،3،1) 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 و التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة و التي أشارت إلى مستوى قبول" متوسط "يرجع السبب فيها إلى أن المعلومات المالية تتطلب نوعا من السرية و لا يمكن مقاسمتاها 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) و وفقا 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 Analysisof variance simplوالنتائج موضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم12: نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمةFالمحسوبة** | **مستوى الدلالة** |
| **الانحدار** | 6.677 | 1 | 6.677 | 38.214 | 000\*0. |
| **الخطأ** | 8.212 | 47 | 0.175 |
| **المجموع الكلي** | 14.888 | 48 |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)

معامل الارتباط (R=0,670)

معامل التحديد (R²=0.448)

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

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

 : H0لا 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 (0.05= α).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple RegressionAnalysisوالنتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الأداء**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| معامل التحديدR² | معامل الارتباطR | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة(Sig) | قيمة Tالمحسوبة | معامل الانحدار B | المتغير المستقل  |
| 0.448 | 0.670 | 38.214 | 0.000\* | 6.18 | 0.624 | **التعلم التنظيمي** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة (0.05= α) 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 (0.05= α)، 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 R²، 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 (0.05= α)**

معادلة الانحدار الخطي التالية: **Y=B0+B1 X حيث (B0)** يمثل قيمة الثابت**،** و**(B1)** يمثل ميل خط الانحدار

**تحسين الاداء = 1.140+0,624 التعلم التنظيمي**

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

**H01:**لا يوجد دور معنوي للبعد الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوي دلالة إحصائية (0.05= α).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple RegressionAnalysisوالنتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم14: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد الاستراتيجي على الأداء**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| معامل التحديد R² | معامل الارتباطR | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة(Sig) | قيمة T المحسوبة | معامل الانحدار B | المتغير المستقل  |
| 0.295 | 0.543 | 19.625 | 0.000\* | 4.43 | 0.538 | **البعد الاستراتيجي** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة (0.05= α) للبعد الاستراتيجي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILASبسكرة-وهو المتغير التابع،ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (519.62) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.43) بمستوى دلالة (0.000\*) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05= α)،كما تشير قيمة معامل الارتباط (R=0.543) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة،حيث فسر البعد الاستراتيجي29.5% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمةR²،وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بوضوح أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بالنسبة للأفراد الى اضافة الى تناسبها مع اهدافهم الخاصة مما يزيد فيهم روح المسؤولية والحرص على العمل بما يخدم ذلك بما فيها التكييف مع التغيرات التي تحدث في محيطها

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

معادلة الانحدار الخطي التالية: **Y=B0+B1 X حيث (B0)** يمثل قيمة الثابت**،** و**(B1)** يمثل ميل خط الانحدار

**تحسين الاداء = 1.413+0,538 التعلم التنظيمي**

**المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**H02 :** لا يوجد دور معنوي للبعد التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة CILAS بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوي دلالة إحصائية (0.05= α).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام Simple RegressionAnalysisوالنتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد التنظيمي على الأداء**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| معامل التحديد R² | معامل الارتباطR | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة(Sig) | قيمة T المحسوبة | معامل الانحدار B | المتغير المستقل  |
| 0.547 | 0.299 | 20.068 | 0.000\* | 4.48 | 0.438 | **البعد الاستراتيجي** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة (0.05= α) للبعد التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILASبسكرة-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 (0.05= α)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R=0.299) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر البعد التنظيمي54.7% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R²، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.وهو ما يفسر علاقة ادارة المؤسسة بالأفراد وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يسمح بحرية المشاركة وتجاوز الروتين مما يخلق جوا من الثقة لدى العاملين مما يسمح بزيادة انتاجيتهم 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 (0.05= α)**

معادلة الانحدار الخطي التالية: **Y=B0+B1 X حيث (B0)** يمثل قيمة الثابت**،** و**(B1)** يمثل ميل خط الانحدار

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

**المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H03** : لا يوجد دور معنوي للبعد الثقافي في تحسين أداء مؤسسة CILASبسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوي دلالة إحصائية (0.05= α).

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

**جدول رقم16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد الثقافي على الأداء**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| معامل التحديد R² | معامل الارتباطR | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة(Sig) | قيمة T المحسوبة | معامل الانحدار B | المتغير المستقل  |
| 0.545 | 0.739 | 56.386 | 0.000\* | 7.50 | 0.642 | **تغيير الأفراد** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V16

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة (0.05= α) للبعد الثقافي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة CILASبسكرة-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 (0.05= α)،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 قيمةR²، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بعدد التكوينات التي تلقاها أفراد العينة وتثمين 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 (0.05= α)**

معادلة الانحدار الخطي التالية: **Y=B0+B1 X حيث (B0)** يمثل قيمة الثابت**،** و**(B1)** يمثل ميل خط الانحدار

**تحسين الاداء = 1.074+0,642 التعلم التنظيمي**

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا من خلال هذا الفصل الىأن التعلم التنظيمي اساس نمو اي مؤسسة وتمييزها بينمنافسيها، كما عرفنا بمؤسسة CILAS ونشأتها والهيكلة التي تسير وفقها، هدفنا من خلال هذا الفصل معرفة مستوى التعلم التنظيمي والأداء في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسة " هل للتعلم التنظيمي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن" حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

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

تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا 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 (0.05= α) 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

(0.05= α).

 هناك دور معنوي للبعد التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية

(0.05= α).

هناك دور معنوي للبعد الثقافي في تحسين أداء المؤسسةمحل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05= α).