

دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة

بمؤسسة بلادي أمبلاج - بسكرة -

**The role of internal job rotation in building the learning organization
at Bladi Amblaj Company – Biskra -**محمد علي سريتي¹، مليكة علالي²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرmohamedali.sriti@univ-biskra.dz² جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير malika.alali@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2024/04/30

تاريخ القبول: 2024/04/16

تاريخ الاستلام: 2024/01/10

ملخص:

تهدف الدراسة الى ابراز دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة بلادي امبلاج بسكرة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة، دعم التفكير المنظمي وفي خلق فرص التعلم الجماعي في مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

كلمات مفتاحية: التناوب الوظيفي، المنظمة المتعلمة، مؤسسة بلادي امبلاج

تصنيفات JEL: M12، M54

Abstract:

The aim of this study is to highlight the role of internal job rotation in building a learning organization at Bladi Amblaj Company Biskra. A survey was used as a data collection tool, and the data were analyzed using SPSS software.

The results demonstrated a statistically significant role of internal job rotation in achieving shared vision, supporting organizational thinking, and fostering collective learning opportunities within Bladi Amblaj Biskra at a significance level of 0.05.

Keywords: Job rotation; learning organization; Bladi Amblaj Company Biskra**Jel Classification Codes:** M12, M54

1- مقدمة:

في عصر التقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق والمجتمعات، أصبح بناء المنظمات المتعلمة ضرورة حتمية للحفاظ على التنافسية والاستمرارية في عالم الأعمال المعاصر، وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها هيكل تنظيمي قادر على التأقلم والتعلم من التجارب والأخطاء وتحويل المعرفة إلى قوة دافعة للتطوير والتحسين المستمر. حيث انه ومنذ زمن طويل تعمل الابحاث في ادارة الموارد البشرية على تحسين اداء وكفاءة الافراد في العمل، من خلال تحسين مهارات الافراد وزيادة قدراتهم الابداعية. ومن بين الآليات المطبقة في هذا السياق نجد التناوب الوظيفي الداخلي والذي يشير إلى تناوب الموظفين بين مختلف الوظائف والمسؤوليات داخل المنظمة، حيث يعد وسيلة فعالة يجب تطبيقها في المنظمات لتعزيز مرونتها وتنويع مهارات وخبرات الموظفين، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التعلم والتطور المستمر ولتقليل الملل والتعب والروتين الناتج عن التكرار في العمل.

اشكالية الدراسة : مع تزايد التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، أصبح بناء منظمة متعلمة ضرورة ملحة للبقاء في السوق وتحقيق النجاح والتنمية المستدامة. ولعل من اهم الأدوات التي يمكن استخدامها في هذا السياق هو التناوب الوظيفي الداخلي، وهو عملية تحويل الموظفين داخل المنظمة بين مختلف الوظائف والأقسام بصورة منتظمة.

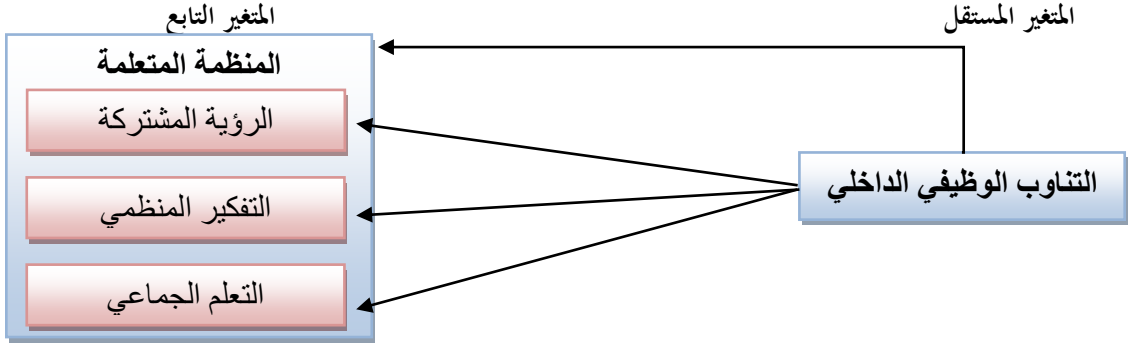
وبناء على ما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية كالاتي: **ما دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة ؟**

الأسئلة الفرعية: تدرج من الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما دور التناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في مؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما دور التناوب الوظيفي الداخلي في التفكير المنظمي في مؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما دور التناوب الوظيفي الداخلي في التعلم الجماعي في مؤسسة محل الدراسة ؟

نموذج الدراسة:

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

الفرضيات: وللإجابة على الاشكالية المطروحة سننطلق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة (بالمؤسسة محل الدراسة)، وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- أ- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسة محل الدراسة
- ب- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسة محل الدراسة
- ت- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتناوب الوظيفي الداخلي و بالمنظمة المتعلمة .
- التعرف على مستوى اتجاهات الموظفين نحو التناوب الوظيفي الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة (الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، التعلم الجماعي) في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة: تبرز اهمية هذه الدراسة في مايلي:
- حداثة موضوع التناوب الوظيفي الداخلي، حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في الادارة.

● إبراز أهمية تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي الداخلي بهدف رفع تحسین مستوى التعلم التنظيمي لدى المؤسسة

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

● الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على " دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة بلادي امبلاج بسكرة".

● الحدود البشرية :اجريت الدراسة على العاملين في مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة

● الحدود المكانية :اقتصرت الدراسة على مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة

● الحدود الزمنية :اجريت الدراسة خلال شهر سبتمبر من سنة 2023

منهج الدراسة : للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته وإثبات أو نفي الفرضيات المتبناة، سنعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سنستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري للإحاطة بالأطر النظرية المتعلقة بالتناوب الوظيفي الداخلي وبناء المنظمة المتعلمة. وفي الجانب التطبيقي سنقوم بدراسة ميدانية على في مؤسسة اقتصادية لمعرفة مستوى ممارسة التناوب الوظيفي الداخلي وكذلك معرفة مستوى المنظمة التعليمي فيها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التناوب الوظيفي الداخلي وبناء المنظمة المتعلمة .

2-الاطار المفاهيمي للتناوب الوظيفي الداخلي

يعتبر التناوب الوظيفي الداخلي أحد الأساليب الرئيسية التي تهدف إلى اكتشاف مزايا وقدرات الموظفين. ويعد هذا الأسلوب محفزا قويا لتطوير الكفاءات الشابة في المنظمات. كما يساعد في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، من خلال تدريب الموظفين على مهارات جديدة لتنفيذ مهام مختلفة، وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم التناوب الوظيفي الداخلي، أهميته، اهدافه وتحدياته.

2-1 مفهوم التناوب الوظيفي الداخلي: يعرف بانه " عملية تحويل الموظفين بشكل جانبي بين وظائف

ذات مستويات متشابهة من المسؤولية وتعقيد العمل وحرية صنع القرار". (Olusola &

Olusanya, 2021, p. 8)

كما يعرف بانه "عملية استبدال مخطط للموظفين بين وظائف متنوعة داخل المنظمة لزيادة مهاراتهم واستقلاليتهم في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية وأداء العمل والإنتاجية. ويهدف إلى توسيع معرفة

ومهارات الموظفين من خلال نقلهم بين مواقع مختلفة بعناية وتخطيط جيد". (Dhanraj &

sparumasur, 2014, p. 683)

كما سبق يمكن تعريف التناوب الوظيفي الداخلي بأنه إحدى الطرق الإدارية التي تساعد في توفير فرص متساوية للموظفين لاكتشاف مواهبهم وقدراتهم وإبداعاتهم ، وذلك من خلال استخدام استراتيجية منظمة ومدروسة لنقلهم إلى مهام ووظائف مختلفة.

2-2 أهمية التناوب الوظيفي الداخلي: يمكن تلخيص أهمية التناوب الوظيفي الداخلي في النقاط التالية (Eltahir, 2018, p. 288):

- تعزيز التطوير الشخصي والنمو المهني: يوفر التناوب في الوظائف للموظفين فرصة لتحسين مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من خلال تجاربهم في مجالات مختلفة .
- التناوب الوظيفي الداخلي يحفز الإبداع والابتكار: من خلال إيجاد أساليب جديدة للتفكير وحل مشكلات الموظفين .
- بناء الثقة وتعزيز العلاقات: يعزز التناوب في الوظائف التعاون والتواصل بين الموظفين في المنظمة. الشيء الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح الفريق.
- التناوب في الوظائف يعطي الموظفين فرصة لاكتساب خبرات متنوعة وتطوير مهاراتهم، ويسهم في اكتشاف وتطوير القادة داخل المنظمة مما يقلل الحاجة للتوظيف الخارجي في المناصب الحيوية.

2-3 أهداف التناوب الوظيفي الداخلي: من بين الأهداف الرئيسية للتناوب الوظيفي الداخلي مايلي: (جميل علي قزعاط، 2023)

أ- الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الأول والأهم من التناوب الوظيفي الداخلي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة.

ب- التخطيط للتعاقب الوظيفي: الهدف الرئيس للتناوب الوظيفي الداخلي هو تطوير مجموعة من الموظفين لشغل مناصب قيادية، اي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة. ت- اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون به.

2-4 التحديات التي تواجه التناوب الوظيفي الداخلي : يوجد العديد من التحديات التي تواجهه وقد حدد Malinski (2002) عدة صعوبات متعلقة بتنفيذ برنامج التناوب الوظيفي الداخلي وهي كالتالي: (Olusola & Olusanya, 2021, pp. 36-37-38)

أ- تكلفة التنفيذ: إحدى أكبر التحديات التي تواجه عملية التناوب الوظيفي الداخلي هي التكلفة المتضمنة في تنفيذها يتسبب في تراجع الإنتاجية بسبب احتياج الأعضاء الجدد وقتا للتكيف، اضافة الى تكلفة الفترة الطويلة لتدريبهم والتأقلم مع الوظائف الجديدة.

ب- **مخاطر التنفيذ** : تختلف مخاطر التناوب الوظيفي الداخلي بحسب نوع تجربة التناوب. فقد ينجم عنه مخاطر متعلقة بفقدان الموظفين المنقولين من الوظائف السابقة، وقد لا يرغب الموظف في العودة إلى وظيفته الأصلية بعد اكتسابه لمهارات أو مسؤوليات جديدة.

ت- **البيئات الصناعية**: بعض الصناعات تحتاج لتدريب وخبرات خاصة لأداء المهام بكفاءة، مما يجعل التناوب الوظيفي بدون المهارات والخبرات اللازمة يشكل خطرًا على الإنتاجية.

ث- **مشاكل التنفيذ** : قد يواجه تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي الداخلي صعوبات مثل مقاومة الموظفين ذوي الخبرة لهذه الفكرة، وتحديات في هيكل الوظائف والأجور

3- الاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تشجع التعلم وتوسعى إليه، إلا أن هذا المفهوم ينتابه نوع من الغموض بسبب حداثة لذلك اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة وستتطرق الى بعض منها

3-1 المنظمة المتعلمة

أ- **مفهوم المنظمة المتعلمة**: تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة لذلك لا يوجد تعريف جامع وموحد للمنظمة المتعلمة نظرا لإختلاف آرائهم وفلسفاتهم وفي هذا الصدد يمكن إدراج أهم هذه التعاريف على النحو التالي:

لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة (Learning Organization) لأول مرة من قبل بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه "المبدأ الخامس فن وممارسة المنظمة المتعلمة سنة 1990" حيث عرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمات التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث يسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث توضح فيها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية ، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا بشكل جماعي. (حميدات، 2018، الصفحات 206-207).

ويرى (Marquardt, 2002) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة وإستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج. (جمادي، 2020، صفحة 134) .

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان المنظمة المتعلمة هي مفهوم إداري حديث ومتطور يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال التركيز على عملية التعلم وتطوير المعرفة داخل المنظمات، كما تهدف إلى تحقيق مرونة واستدامة أكبر في مواجهة التحديات والفرص في البيئة التنظيمية.

ب- **خصائص المنظمة المتعلمة:** هناك مجموعة من السمات المشتركة للنماذج التي تصف المنظمة المتعلمة وهي: (ترغوين و سالمى، 2022، الصفحات 408-409)

● **القيادة التعليمية :** تعتمد على تفاعل القادة مع التفكير والتحليل والحوار وتبادل المعرفة مع الآخرين. تشجع على مشاركة الفرق في بناء المستقبل وتحمل المسؤولية مشتركة بدلا من فرض القرارات من الأعلى.

● **الهيكلية التعليمية:** هي هيكل يشجع فيه على اكتساب ونشر المعرفة من خلال فرق العمل واللجان المرنة، وتجنب الهياكل الهرمية التقليدية. تضم هذه الفرق ممثلين من مختلف الأقسام ذوي الصلة بالمهام، وتمنحهم صلاحيات كافية للتعرف على المشاكل واقتراح الحلول.

● **التمكين:** إن وجود شخص واحد على رأس المنظمة لم يعد مجديا في ظل هذه التحديات التي تواجه المنظمات، لذا فإن منح الموظفين صلاحيات التصرف وتوفير المعرفة يسهم في تعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف. ويمكن للمنظمة تحفيزهم عبر الملكية المشتركة أو المشاركة في الأرباح أو الأسهم لتعزيز ولائهم وبقائهم.

● **إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات :** إن توفير المعرفة والمعلومات في الوقت المناسب وبالقدر الكافي سيساهم في نجاح التمكين، فالمنظمة المتعلمة لا تعمل في ظل إحتكار المعلومات، لذلك لا بد من الإبتعا والشفافية مع وجود أنظمة معلومات متاحة بضوابط واضحة لتجنب الأساليب الملتوية أو الإشاعات.

● **إستراتيجية المشاركة:** يتم بناء إستراتيجيات المنظمة المتعلمة من خلال إشراك الجميع في بنائها، مما يضمن القبول والتزام الموظفين وتجعل الاستراتيجيات أكثر واقعية وفعالية. هذا يتطلب فهما عميقا للبيئة الخارجية والتحليل الجيد للفرص والتحديات المحتملة.

● **ثقافة تنظيمية تكيفية:** هي ثقافة تنظيمية تعزز القيم والمعتقدات المرتبطة بالتعلم وتعمل على نشرها تلعب دورا هاما في تطوير المنظمة. هذه القيم تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتعزز الإبداع والرغبة في تحقيق الأهداف.

3-2 العلاقة بين التناوب الوظيفي الداخلي والمنظمة المتعلمة : التناوب الوظيفي الداخلي يمكن أن يكون أداة قوية لبناء المنظمة المتعلمة. يرتبط هذا النوع من التنظيم بالإدارة بشكل وثيق من خلال تعزيز

اختيار الشخص المناسب للوظائف الشاغرة. هذا يقضي على الفكرة السائدة لدى بعض الأفراد، وخاصة القادة الإداريين، بأن الوظيفة حكر على اشخاص معينين، مما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء الإدارية والفساد الإداري وتوطيد الممارسات السلبية. من خلال التناوب الوظيفي الداخلي، يمكن تبديل القادة غير الكفاء بأشخاص يتمتعون بالقيادة النموذجية والكفاءة. هذا التحول يمنع انتشار النموذج الإداري السليبي داخل المؤسسة ويعمل على تحقيق مصلحة العاملين والمؤسسة ككل . 251 (عزة جلال، 2020، صفحة 250)

كما ان هناك علاقة بين التناوب الوظيفي الداخلي والمنظمة التعلمة بأبعادها (التفكير المنظمي، التعلّم التنظيمي، الرؤية المشتركة) نوضحها فيمايلي: (العذري، 2020، الصفحات 2343-2346)

أ- **علاقة التناوب الوظيفي الداخلي بالتفكير المنظمي**: التناوب الوظيفي يمكن أن يساهم في تعزيز التفكير المنظمي بين الموظفين، من خلال تعيين الموظفين في وظائف مختلفة داخل المنظمة، الشيء الذي يمكنهم من فهم أعمق لطريقة عمل المنظمة. كما ان التناوب الوظيفي الداخلي يسمح بزيادة الوعي التنظيمي وكذا التفكير بمنظور مؤسسي فالفهم العميق للمنظمة، يمكن الموظفين أن يكونوا أكثر عرضة للتفكير بشكل استراتيجي وتحليلي والنظر في التأثير المؤسسي لقراراتهم وأفعالهم.

بالتالي، يمكن القول إن التناوب الوظيفي الداخلي يساهم في تعزيز التفكير المنظمي بين الموظفين من خلال توفير لهم فرصة لاكتساب تجارب متعددة وفهم أعمق لكيفية عمل المنظمة بشكل شامل.

أ- **العلاقة بين التناوب الوظيفي الداخلي و الرؤية المشتركة**: عندما يتمكن الموظفون من العمل في مختلف أقسام ووظائف المنظمة، يمكن لهم تطوير رؤية مشتركة أكثر شمولاً حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها. هذا يمكن أن يساعد في تعزيز التفهم والالتزام بأهداف المنظمة. كما يعزز التناوب الوظيفي الداخلي الثقة والتعاون بين الموظفين، ويساعد في تطوير رؤية شاملة للمنظمة وفهم أعمق لعملياتها المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التناوب الوظيفي الداخلي في تعزيز التعلّم المستمر وتوسيع قاعدة المعرفة لدى الموظفين، وبالتالي يعزز فرصهم للتطور والترقية المستقبلية

ب- **العلاقة بين التناوب الوظيفي الداخلي وتعزيز التعلّم الجماعي**: هذا النوع من التناوب يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تعزيز التعلّم الجماعي في المنظمة، وذلك لعدة أسباب:

✓ **تنوع الخبرات:** عندما يتناوب الموظفون بين الوظائف المختلفة، فإنهم يتعرفون على أساليب وعمليات مختلفة داخل المنظمة، وهذا يساعد على توسيع قاعدة المعرفة الجماعية ويعزز التعلم من خلال التعرض لأفكار وأساليب جديدة.

✓ **تنمية المهارات:** يساعد التناوب الوظيفي الداخلي في تطوير مهارات الموظفين حيث يتعين عليهم تعلم وإتقان مهارات جديدة للقيام بالأنشطة الجديدة المكلفين بها.

✓ **تعزيز التفاعل:** عندما يتناوب الموظفون بين الوظائف أو المهام، فإنهم يحتاجون إلى التفاعل مع زملاء جدد والعمل معهم لتحقيق أهداف جديدة. وهذا يعزز التواصل والتفاعل بين الأعضاء في المنظمة، وبالتالي تعزيز التعلم الجماعي.

✓ **بشكل عام،** يمكن أن يكون التناوب الوظيفي الداخلي واحدا من الوسائل التي تسهم في تعزيز التعلم الجماعي داخل المنظمة من خلال تعزيز التفاعل وتنويع الخبرات وتطوير المهارات

4- الأطار التطبيقي للدراسة

بعدما تطرقنا في المحورين السابقين لكل من التناوب الوظيفي الداخلي والمنظمة المتعلمة من الجانب النظري، سنقوم في هذا المحور التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة بلادي أمبلاج - بسكرة- لتوضيح دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة.

4-1 التعريف بالمؤسسة : مؤسسة بلادي أمبلاج هي شركة خاص (ش ذ م م). تختص هذه الشركة الرائدة في تصنيع وتسويق مجموعة متنوعة من الأكياس، بما في ذلك أكياس الأسمنت والجبس والجير، وذلك باستخدام مواد أولية مميزة تتضمن ورقا مغلفا بمادة البوليثلان للحماية ضد الرطوبة ومزود بأنظمة حماية لمنتجاتها، تقع المؤسسة في منطقة جر بلحشر بلدية البرانيس بولاية بسكرة. رأس المال الاجتماعي للشركة يبلغ 126,000,000 دج. تمتلك المؤسسة مساحة تخزين تقدر بـ 760.23م²، وقدرة إنتاج سنوية مثبتة تبلغ 100,000,000 كيس. يبلغ عدد العمال مؤسسة بلادي أمبلاج 73 عاملا، يشاركون في عمليات الإنتاج والإدارة. تعمل مؤسسة على تلبية احتياجات السوق من خلال تصنيع أكياس عالية الجودة ومواد تعبئة مبتكرة لمجموعة متنوعة من الصناعات.

4-2 مجتمع وعينة الدراسة: سنستعرض فيما يلي مجتمع وعينة الدراسة.

أ- **مجتمع الدراسة :** بالنسبة لبحثنا هذا يتكون مجتمع الدراسة من كافة عمال مؤسسة بلادي أمبلاج بسكرة، والبالغ عددهم 73 عاملا.

ب- عينة الدراسة: تم إعداد الاستبيان المحدد حسب فئة عمال المستهدفين (عمال مؤسسة بلادي امبلاج-بسكرة-) وتمثلت عينة الدراسة في 42 عاملاً.

ت- اداة جمع البيانات : تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حيث تم توزيع 50 استبانة ، وتم استردادها كلها .وبعد فحصها تم استبعاد 08 منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة وتم قبول 42 منها أي ما نسبته 84% من الحجم الإجمالي للاستبانة الموزعة ، كما تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5 بحيث (1) غير موافق تماماً ، (2) غير موافق ،(3) محايد ، (4) موافق ،(5) موافق بشدة.

بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد قيم الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كالتالي:

جدول رقم (01): قيم المتوسط الحسابي

من 1 الى 1.79	1.80 الى 2.59	2.60 الى 3.39	3.40 الى 4.19	4.20 الى 5.
مستوى منخفض جدا	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث

د- التحليل الاحصائي : تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v21 في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة والتي تضمنت متغيرين : متغير التناوب الوظيفي الداخلي (9عبارات) ، متغير المنظمة المتعلمة (16عبارات).

و- ثبات اداة البحث: لقياس ثبات أداة البحث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل:التناوب الوظيفي الداخلي	9	0.742	0.861
المتغير التابع: المنظمة المتعلمة	16	0.927	0.962
الاستبانة ككل	25	0.926	0.962

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ (0.926)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين(0.742) إلى (0.927) ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام 96.2% وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

3-4 عرض نتائج الدراسة:

• عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة من اجل معرفة مستوى متغيرات الدراسة (التناوب الوظيفي الداخلي والمنظمة المتعلمة) في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة، سيتم حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الجدول (03) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التناوب الوظيفي الداخلي	3.923	0.374	---	مرتفع
بعد الرؤية المشتركة	3.738	0.683	3	مرتفع
بعد التفكير المنظمي	3.876	0.640	2	مرتفع
بعد التعلم الجماعي	4.123	0.487	1	مرتفع
المنظمة المتعلمة	3.925	0.514	---	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

✓ **التناوب الوظيفي الداخلي:** من خلال الجدول (03) نلاحظ أن المتغير "التناوب الوظيفي الداخلي" جاء مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير (3.923) بانحراف معياري (0.374). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا المتغير كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات المتغير " التناوب الوظيفي الداخلي" هي اتجاهات آراء مرتفعة.

وهذا دلالة على وجود تحسينات في سياسات التناوب الوظيفي الداخلي من خلال تطبيق التناوب الوظيفي داخل المنظمة بطريقة ممنهجة ودورية وفي المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظفين، كما تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقديم تحفيزات لعمالها لقبول عملية التناوب الوظيفي الداخلي كالترقية الى مناصب اعلى مثلا. بالاضافة الى ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التناوب الوظيفي الداخلي لتحقيق التطوير الوظيفي من خلال تدريب واطاحة فرص اكبر للموظفين لممارسة المهام المختلفة بما.

وبالتالي فالنتائج السابقة تدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لعملية التناوب الوظيفي الداخلي من خلال تدريب واطاحة الفرص للموظفين لممارسة مهام مختلفة واشراكهم في القرارات المتعلقة بالتناوب الوظيفي اضافة الى تقديم حوافز للموظفين كالترقية الى مناصب اعلى... الخ.

✓ ابعاد المنظمة المتعلمة

- **بعد الرؤية المشتركة:** من خلال الجدول (03) يتضح أن بعد " الرؤية المشتركة" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن

هذا البعد (3.738) بانحراف معياري (0.683)، أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرؤية المشتركة هي اتجاهات آراء نحو نسبة قبول آراء مرتفعة.

- **بعد التفكير المنظمي:** من خلال الجدول (03) يتضح أن بعد " التفكير المنظمي" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.876) بانحراف معياري (0.640)، أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. وفقا لمقياس الدراسة، فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات التفكير المنظمي هي اتجاهات آراء نحو نسبة قبول آراء مرتفعة.

- **بعد التعلم التنظيمي:** من خلال الجدول (03) يتضح أن بعد " التعلم التنظيمي" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.123) بانحراف معياري (0.487)، أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. وفقا لمقياس الدراسة، فإن الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات التعلم التنظيمي هي اتجاهات آراء نحو نسبة قبول آراء مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم اتجاه آراء مرتفع حول العبارات التي تقيس متغير المنظمة المتعلمة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.925) من (16) عبارة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم الدراسة يقع ما بين (3.40 الى 4.19) والتي تشير إلى أن معظم إجابات العاملين تشير إلى آراء مرتفعة حول بناء المنظمة المتعلمة. اعتبارا أن الباحثين أجابوا بدرجة مرتفعة على أغلب العبارات التي تتعلق بالمنظمة المتعلمة. و هذا دلالة على حرص المنظمة على استغلال خبرات الموظفين القدم من اجل زيادة التفكير المنظمي ، كما تعمل ايضا على تشجيع التعلم الجماعي و بث روح

التعاون بين الموظفين لتحسين الاداء، بالإضافة الى تحقيق الرؤية المشتركة من خلال تسهيل الاتصال في جميع الاتجاهات لتحقيق الاهداف المشتركة واشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة.

وبالتالي فالنتائج السابقة تدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على بناء منظمة متعلمة من خلال

تحقيق الرؤية المشتركة وخلق فرص للتعلم الجماعي بالإضافة الى دعم التفكير المنظمي.

4-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: بعد ان تطرقنا في الى عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائج محاور الدراسة، سوف نتطرق الى دراسة التوزيع الطبيعي للمتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

أ- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (04): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness الالتواء		Kurtosis التفلطح		المتغيرات
الخطأ المعياري	إحصائيات	الخطأ المعياري	إحصائيات	
0.365	-0.025	0.717	0.442	المتغير المستقل:(التناوب الوظيفي الداخلي)
0.365	-0.655	0.717	1.320	المتغير التابع:(المنظمة المتعلمة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ونلاحظ في خلال الجدول رقم (04) أن القيم الإحصائية لكل من معامل الالتواء

(Skewness) و التفلطح (Kurtosis) تشير الى أن متغيرات الدراسة (التناوب الوظيفي الداخلي، المنظمة المتعلمة) تتوزع توزيع طبيعي.

ب- اختبار فرضيات الدراسة:

✓ اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية: بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على انه : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة

المتعلمة بمؤسسة بلادي امبلاج بسكرة

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، في الجدول الموالي :

جدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار لدور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل (R ²)	معامل (R)	معامل الانحدار	قيمة T
الانحدار	4.562	1	4.562	29.075	0.000	0.421	0.649	0.649	5.392
الخطأ	6.276	40	0.157						
المجموع لكلي	10.838	41							

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29,075)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5,392) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.649)، كما أن متغير التناوب الوظيفي الداخلي يفسر ما نسبته 42.1% من التباين الحاصل في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتناوب الوظيفي الداخلي، واعتمادا على نتائج تحليل الانحدار السابقة الذكر نرفض فرضية البحث الرئيسية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة بلادي امبالاج بسكرة ويؤكد وجود دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة بلادي امبالاج -بسكرة-.

✓ **اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:** وللتحقق من الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود دور للمتغير المستقل (التناوب الوظيفي الداخلي)، على ابعاد المتغير التابع (منفردة) وكانت النتائج تحليل الانحدار على النحو التالي:

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالأتي: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور التناوب الوظيفي الداخلي على تحقيق الرؤية المشتركة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل (R^2)	معامل (R)	معامل الانحدار	قيمة T
الانحدار	7.057	1	0.7057	23.323	0.000	0.368	0.607	0.607	4.829
الخطأ	12.102	40	0.303						
المجموع الكلي	19.159	41							

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة التناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (23.323)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.829) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.607)، كما أن متغير التناوب الوظيفي الداخلي يفسر ما نسبته 36.8% من

التباين الحاصل في الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتناوب الوظيفي الداخلي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسة محل الدراسة ويؤكد وجود دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالتالي: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في دعم التفكير المنظمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور التناوب الوظيفي الداخلي في دعم التفكير المنظمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل (R^2)	معامل (R)	معامل الانحدار	قيمة T
الانحدار	6.340	1	6.340	24.251	0.000	0.377	0.614	0.614	4.924
الخطأ	10.457	40	0.261						
المجموع الكلي	16.796	41							

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة التناوب الوظيفي الداخلي في دعم التفكير المنظمي بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24.251)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.924) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.614)، كما أن متغير التناوب الوظيفي الداخلي يفسر ما نسبته 37.7% من التباين الحاصل في التفكير المنظمي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتناوب الوظيفي الداخلي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في التفكير المنظمي في المؤسسة محل الدراسة ويؤكد وجود دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في التفكير المنظمي في المؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالتالي: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر التناوب الوظيفي الداخلي على خلق فرص التعلم الجماعي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل (R ²)	معامل (R)	معامل الانحدار	قيمة T
الانحدار	1.915	1	1.915	24.251	0.000	0.197	0.444	0.444	3.131
الخطأ	7.811	40	0.195						
المجموع لكلي	9.726	41							

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة التناوب الوظيفي الداخلي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.805)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.131) بمستوى دلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.444)، كما أن متغير التناوب الوظيفي الداخلي يفسر ما نسبته 19.7% من التباين الحاصل في التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة وباقي المتغير يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها بالنسبة للتناوب الوظيفي الداخلي.

بالرغم من أنها نسبة ضعيفة وتعد أقل نسبة مسجلة مقارنة بالبعدين السابقين، إلا أنه يمكن رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في خلق فرص التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة ويؤكد وجود دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.

4-5 تفسير نتائج الدراسة

أ- تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة: أكدت نتائج الدراسة أن المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة حول التناوب الوظيفي الداخلي بمؤسسة بلادي امبلاج - بسكرة-، وهذا ما يفسر على تطبيق المؤسسة لسياسات ممنهجة والدورية للتناوب الوظيفي الداخلي. والتي لا تنحصر في مستوى مسار معين وإنما تشمل مختلف المراحل للمسار الوظيفي للموظفين. بالإضافة إلى الاعتماد على التحفيز كالتريقات في مناصب أعلى من أجل التقليل من امكانية مقاومة لتغيير من قبل الموظفين. كما تعتمد المؤسسة سياسة اشراك العمال في اتخاذ القرارات بما فيها تلك المتعلقة بالتناوب الوظيفي الداخلي، الشيء الذي يتيح لهم فرص أكبر لممارسة المهام المختلفة والمشاركة في البرامج التدريبية المعدة لتسهيل عملية التناوب الوظيفي وبالتالي تحقيق التطوير الوظيفي

كما أكدت نتائج الدراسة ان مستوى التعليمي في مؤسسة بلادي امبلاج - بسكرة - مرتفع، وهذا راجع الى امتلاك المؤسسة لعمال ذو كفاءة ومستوى تعليمي عالي، باعتبار ان المؤسسة صناعية وتعتمد بالدرجة الاولى على آلات تتطلب مستوى تعليمي عالي لتشغيلها وصيانتها. بالإضافة الى تركيز المؤسسة على فرق العمل في اداء العمل الشيء الذي يعزز روح التعاون بين العمال لتبادل وجهات النظر والتشاور في الحل المشاكل وتحسين الاداء مما يخلق فرص للتعلم الجماعي وتطوير العمل داخل المؤسسة.

ب- **تفسير نتائج اختبار الفرضيات:** تؤكد نتائج الدراسة أن للتناوب الوظيفي الداخلي دورا في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال سعيها على توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات، تهدف الى تحقيق الرؤية المشتركة للعاملين وتوضيح الاهداف المشتركة كما تهدف الى دعم التفكير المنظمي وتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين، بالإضافة الى ذلك تهدف المؤسسة الى خلق فرص للتعلم الجماعي بها وتنمية روح التعاون بين الموظفين بشكل مستمر .

- كما أكدت الدراسة أن التناوب الوظيفي الداخلي له دورا في تحقيق الرؤية المشتركة حيث أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتدريب كوادرها من خلال نقلهم من وظيفة الى اخرى، حتى يتمكنوا من الاطلاع على عمل الوظائف المختلفة للمؤسسة والإطلاع على اهداف كل وظيفة الشيء الذي يمكنهم من تشكيل فكرة واضحة للأهداف المشتركة بالمؤسسة. ومن خلال عملية التناوب الوظيفي الداخلي يسهل الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة وهذا يعكس بالإيجاب على تسهيل عملية تحقيق الاهداف المشتركة.

- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن التناوب الوظيفي الداخلي له دورا في دعم التفكير المنظمي حيث أن المؤسسة محل الدراسة توفر فرص التعلم المستمر للموظفين من خلال عملية التدوير الوظيفي التي تسمح للعمال الاستفادة من خبرات العمال القدام سواء من خلال عمليات التدريب المتزامن او من خلال جلسات تدريبية. وتعتمد المؤسسة على سياسات للتحفيز العمال على تعلم كل شيء على العمل كما تحرص المؤسسة محل الدراسة على تشجيع ثقافة الحوار والتشاور بينهم لحل المشاكل بين جميع الفاعلين بالمؤسسة.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن التناوب الوظيفي الداخلي له دور في خلق فرص للتعلم الجماعي حيث أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى خلق فرص للتعلم الجماعي بها من خلال فرص التجربة في وظائف متنوعة تمكن العامل من اكتساب مجموعة من المهارات والخبرات، بالإضافة الى ذلك يتيح لهم التفاعل مع زملائهم في العمل من مختلف الاقسام مما يعزز من تبادل للمعرفة والخبرة. كما يعزز التحفيز والإبداع داخل المنظمة

5- خلاصة: يلعب التناوب الوظيفي الداخلي دورًا مهمًا في بناء المنظمة المتعلمة. من خلال تحقيق الرؤية المشتركة لدى العاملين و دعم التفكير المنظمي وخلق فرص للتعلم الجماعي لهم داخل المنظمة يمكن للتعاقب الوظيفي أن يساهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة. من خلال مساهمته في تطوير مهارات

وقدرات الفريق وتوجيه العمل نحو الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة والتحسين المستمر. قد سعينا في هذه الدراسة الى توضيح هذا الدور، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج ، والتي على ضوءها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

5-1 نتائج الدراسة : من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة، والتي كان الهدف منها معرفة دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من التناوب الوظيفي الداخلي لدى موظفي مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة.
- وجود مستوى مرتفع بالنسبة لمتغير المنظمة المتعلمة بأبعاده لدى موظفي مؤسسة بلادي امبلاج - بسكرة-، اين جاء في المركز الاول التعلم الجماعي ثم التفكير المنظمي وفي المركز الثالث بعد الرؤية المشتركة.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور ذو دلالة احصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتناوب الوظيفي الداخلي في تحقيق الرؤية المشتركة في مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتناوب الوظيفي الداخلي في دعم التفكير المنظمي في مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتناوب الوظيفي الداخلي في خلق فرص التعلم الجماعي في مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة.

5-2 الاقتراحات:

- محاولة تحديد العوامل والعناصر التي من شأها أن تعمل على خلق حالات التحدي لتطبيق سياسات التناوب الوظيفي الداخلي لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها

- العمل على تدعيم وتطوير ممارسات التناوب الوظيفي الداخلي من أجل تحقيق التطور الوظيفي .

- الحرص على تعديل مناخ العمل ليصبح ملائم لتنمية روح التعاون وتبادل وجهات النظر بين الموظفين.

- أن تركز مؤسسة بلادي امبلاج بسكرة أكثر على توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات، وإثراء العمل.

- الاستمرار في عمليات التدريب التي تسهل عملية التناوب الوظيفي الداخلي بالمؤسسة .

- الحرص على نقل الخبرات والمعارف الضمنية للموظفين القدامى الى الموظفين الجدد من خلال التدريب المتزامن.

6. قائمة المراجع

1. بلال قريقة، وفارس فضيل، ابعاد المنظمة المتعلمة واثرا في تطوير الكفاءات الجماعية:دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-المديرية الجهوية سكيكدة-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية،24، 01.
2. حفيظة لعرج مجاهد، و نصر الدين عشوي، قياس مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، 09،01
3. صالح حيميدات،دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة،حالة شركة الجزائرية لانتاج الكهرباء قطب انتاج الشرق-وحدة انتاج جيجل-،مجلة البديل الاقتصادي،10.
4. صلاح عبد القادر، و باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،31.
5. عبد السلام مخلوفي، ومسعودة شريفي،المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21-جنرال الكترينك نموذجًا-، مجلة الحقيقة،32.
6. فطيمة الزهرة بربطل، اهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، ابحاث اقتصادية وادارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،08.
7. محمد حسين علي العذري، مفهوم التدوير-نبذة تاريخية عنه-اهدافه-اهميته-شروطه وضوابطه، المجلة القانونية،جامعة القاهرة، 2537-0758.
8. مصطفى حوحو، اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء التنظيمي،دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10،04.
9. مصطفى نصر عزة جلال، التدوير الوظيفي وتنمية راس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية،جامعة بني سويف،01.
10. منيرة جمادي، مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة، دراسات وابحاث المجلة العربية للابحاث والدراسات في علوم الانسانية والاجتماعية،12، 01.
- 11.نسرين جميل علي قزعاط، التدوير الوظيفي اداة لتنمية الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 08 سبتمبر، 2023، من <https://www.new-educ.com/>التدوير-الوظيفي-و-الموارد-البشرية
12. نسيمة فريال بلعلي، المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء والمعارف. مجلة دراسات اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة،2،01.
13. هاجر ترغوين، و رشيد سالم، تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الاساتذة الباحثون، مجلة المعيار،المركز الجامعي اونشريس تسمسليت،01، 13.
14. Dhanraj, D, & sparumasur, s. b, perceptions of the impact of job rotation on employees,productivity,the organization and on job security, Corporate Ownership Control, 11, 04.

15. Eltahir, O.a, Impact of Job Rotation Employees Performance: Cse study omdurman ahlia university employees, sudan, gcnu journal (2-39), 10.
16. Olusola, E., & Olusanya, E. (2021, January 16). Job rotation as training and development. from https://www.researchgate.net/publication/348540571_JOB_ROTATION_AS_TRAINING_AND_DEVELOPMENT