

تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP.

صديقي أمينة*، حجاج عبد الرؤوف، رفاع شريفة

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

Diagnosing the State of the Process of Knowledge Transfer Practice of Intergenerational Workforces in Petroleum Institutions - The National Institution for Works in Wells (ENTP) case study Seddiki amina & Hadjadj abderraouf & Refaa cherifa

Laboratory for Organisation and The Economies Performance In A Globalisation, Kasdi Merbeh University, Ouargla
(Algeria)

تاريخ النشر: 2021/12./31 تاريخ القبول: 2020/08/01 تاريخ الاستلام: 2020/03/24

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مسألة انتقال المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية، وهذا من خلال محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد إلى المؤسسة، وهذا بالتعرف على واقع ممارسة أهم برامج نقل المعرفة بين الأجيال (التوجيه، التدريب على رأس العمل، التدريب في مراكز التكوين،) ضمن إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية؛ والتعرف على الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة، حيث تم استخدام منهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداتي المقابلة والاستبيان لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 38 عامل من جيل الألفية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تعتمد حالياً على تنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد من جيل الألفية؛ كما يفضل عمال جيل الألفية آليتي التوجيه والتدريب لتعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سناً، ويفضلون آلية التدريب على رأس العمل لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة، وآلية التعلم في مراكز التكوين لتعلم المعرفة الصريحة أكثر من غيرها من الآليات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: نقل المعرفة، معرفة ضمنية، معرفة صريحة، عمال مقبلون على التقاعد، عمال جيل الألفية.

الترميز الاقتصادي (JEL): D83 ; M15 ; M12

Abstract:

The study aims at shedding light on the knowledge transfer issue of intergenerational workforces in Petroleum institutions in an attempt to diagnose the state of knowledge transfer practice from pre-retiring workers generation to the newcomers in the institution. This is through identifying the state of practicing the most important programs of intergenerational knowledge transfer (mentoring, on-the-job training, training in the formation centers, ...) within the framework of the formation strategy and the human resources development, together with identifying the mechanisms preferred by the millennials in acquiring and learning knowledge in the institution. The case study method is adopted by using the interview and questionnaire tools to collect data of a sample study consist of 38 millennials in the National Institution for Works in Wells (ENTP). Thus, the study revealed that the institution does not currently rely on any specific program to transfer knowledge from pre-retiring workers to newcomers of the millennial generation; besides, the millennials prefer mentoring and training mechanisms to acquire tacit knowledge from older employees, while preferring the on-the-job training mechanism to learn the tacit knowledge in the institution, and prefer learning in the formation centers mechanism too so as to obtain the explicit knowledge more than any other means.

Keywords: knowledge transfer, tacit knowledge, explicit knowledge, pre-retiring workers, millennials.

Jel Classification Codes : M12 ; M15 ; D83.

I- تمهيد:

تعد المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة، ومن أهم مظاهر القوة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، الذي يعد فيه إنتاج ومشاركة المعرفة القوة المحركة للقطاعات الرائدة فيه، و نظرا لأهمية المعرفة كمورد غير ملموس في هذا الاقتصاد يشير (Durcker, 1993): " إن التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تعد فيه المعرفة أهم مورد، وتحل محل موارد الإدارة التقليدية (الأرض ورأس المال والعمالة) (Ikuurjio Nonaka, 2008, p. 1)، حيث أصبح فيه لزاما على المؤسسات التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تعتمد على حسن استغلال رأس مالها البشري وذلك بتبني إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة، من خلال تبني برامج لتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة. ويعد تنفيذ ممارسات ومبادرات لنقل المعرفة مكونا أساسيا لنجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث يسمح نقل المعرفة بين الأفراد الخبراء والمبتدئين بتحسين وتعزيز عملية التعلم التنظيمي، وبتفادي فقدان المعرفة التنظيمية نتيجة ارتفاع معدل دوران العمل خاصة بمغادرة العمال الخبراء بسبب التقاعد أو لأسباب أخرى، حيث تشكل مسألة الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها من العمال الذين سيغادرون لخلفائهم في العمل تحديا كبيرا للقائمين على تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات؛ حيث بالرغم من أن مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية تحدث ومحملة الحدوث في العديد من المؤسسات، إلا أنه قد لا تنفذ استراتيجيات للاحتفاظ بالمعرفة ونقلها خاصة الضمنية منها، إذ أنه " معظم المعرفة موجودة في شكل ضمني لكن لا يتم نشرها حتى تظهر الحاجة لاستخدامها (Dalkir K. , 2010, p. 147).

ولهذا سنسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى خلفائهم العمال الجدد من جيل الألفية، وكذا التعرف على الآليات التي يفضلها عمال هذا الجيل في اكتساب وتعلم المعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة، حيث يساعد فهم الآليات التي يفضلها كل جيل في تحسين طريقة الاتصال فيما بينهم، وتحسين عملية نقل المعرفة؛ ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: إلى أي مدى تنفذ المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار عملية نقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية؟ وما هي الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة؟

1. تساؤلات الدراسة:

- هل تنفذ المؤسسة برنامج لنقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة؟
- ما هي الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا في المؤسسة؟
- ما هي الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم المعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة؟

2. فرضية الدراسة:

- الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على تنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد من جيل الألفية في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الثانية: يفضل عمال جيل الألفية آلية التوجيه و آلية التدريب على رأس العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا و لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: يفضل عمال جيل الألفية آلية التعلم في مراكز التكوين و آلية التدريب على رأس العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

3. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ممارسة عملية نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد للعمال الوافدين الجدد في المؤسسة.
- التعرف على الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة.
- الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسة على وضع برامج مناسبة تسمح بنقل المعرفة بين قواها العاملة بطريقة فعالة.

4. الدراسات السابقة:

1.4 دراسة (Robinson, 2017) : هدفت الدراسة إلى استكشاف الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسات النفطية في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي، والتي تسمح بنقل المعرفة من الأفراد المقبلون على التقاعد إلى بقية الأفراد من الأجيال الأخرى في المؤسسة، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة لجمع بيانات الدراسة من خلال إجراء 24 مقابلة مع إطارات مؤسسات تعمل في مجال التنقيب عن النفط بنيجيريا، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في تحليل نتائج الدراسة؛ ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: إن تنفيذ كل من برامج التوجيه، التدريب أثناء العمل، برامج التنمية الذاتية تساهم في نقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي.

2.4 دراسة (Sumbal, Tsui, See-to, & Barendrecht, 2016) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية الاحتفاظ بمعرفة العمال المتقاعدين في قطاع النفط والغاز، وكذا معرفة تأثير أسعار النفط على استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة في 20 شركة من شركات النفط والغاز المتواجدة في كل من آسيا وأوروبا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإفريقيا، وإجراء مقارنات بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة؛ استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة، حيث تم الاعتماد على أداة المقابلة لجمع بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات مع المشرفين على برامج إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة، إذ تم الاستعانة ببرنامج ATLAS. ti في تبويب البيانات، ومن بين أهم نتائج الدراسة: يعتبر التوجيه أفضل وسيلة للحفاظ على

المعرفة في قطاع النفط والغاز وهذا إن توفر للشركات الوقت الكافي لتنفيذه، حيث تسمح هذه الوسيلة للموظفين المبتدئين بالتعامل مع الخبراء مباشرة وحل المشاكل التي تواجههم.

3.4 دراسة (Lim, 2015) : هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الآليات المفضلة لتعلم المهارات التقنية الضمنية بين الأجيال المختلفة من العمال، و إلى التعرف على أهم حواجز نقل المعرفة من ذوي الخبرة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 176 موظف إمارتين ومغتربين العاملين بمؤسسات بترولية بالإمارات العربية المتحدة، وقد استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي في تحليل النتائج، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أغلبية أفراد جيل الألفية يفضلون تعلم المعرفة التقنية عن طريق آلية التدريب على رأس العمل؛

تم إجراء كل الدراسات المعروضة في بيئات أجنبية ومن بلدان مختلفة شملت مختلف البيئات التشغيلية في العالم، في حين تمت دراستنا في بيئة تشغيلية جزائرية؛ إذ ركزت على فهم تفضيلات تعلم المعرفة الضمنية والصريحة لجيل الألفية، على عكس دراسة (Lim, 2015) التي ركزت على فهم تفضيلات تعلم المعرفة التقنية الضمنية لجيلين الألفية وأكس؛ كما أنه تم التركيز على استكشاف مدى تنفيذ المؤسسة برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، على عكس دراسة (Sumbal, & al, 2016) التي قامت بإجراء مقارنات بين البرامج المنفذة في إطار إستراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها بين الأجيال في المؤسسات المبحوثة؛ وعلى عكس دراسة (Robinson, 2017) التي ركزت على التعرف على أهم البرامج التي يفضل العمال الخبراء المقبولون على التقاعد تنفيذها في المؤسسة لنجاح عملية نقل المعرفة بين الأجيال.

5. الإطار النظري للدراسة:

تعد إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية الحديثة، حيث يرى (Dalkir k., 2005, p. 3): أن إدارة المعرفة هي التنسيق المخطط والمنهجي بين أفراد المنظمة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي، من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها وكذلك من خلال دعم الدروس القيمة المستفادة وأفضل الممارسات في ذاكرة الشركة من أجل تعزيز التعلم التنظيمي المستمر. حيث يتضح أنه يرى الباحث أن هذا التنسيق يتحقق من خلال عمليات وكذا أدوات إدارة المعرفة، وعليه سنخص بالدراسة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعزز التعلم التنظيمي، وهي عملية نقل المعرفة.

1.5. تعريف عملية نقل المعرفة:

من خلال مراجعة الأدبيات نجد أن الكثير من الباحثين يستخدمون مصطلح "نقل المعرفة" بالتبادل مع مصطلح "مشاركة المعرفة" على الرغم من وجود بعض الاختلافات فيما بينهما، وعليه قبل تعريف عملية نقل المعرفة سوف نحدد الفرق بين هذين المصطلحين:

يرى الباحث (Liyanage et al, 2009) أنه: "بينما تشير مشاركة المعرفة بشكل أساسي إلى تبادل المعرفة بين الأفراد، فإن نقل المعرفة يشمل أيضاً مستويات تنظيمية أعلى؛ و على العكس من ذلك فإن نقل المعرفة لا يقتصر على استغلال الموارد فحسب أي المعرفة، ولكن أيضاً على كيفية اكتسابها واستيعابها من أجل جعل الأنشطة أكثر كفاءة وفعالية" (Lise & Peter, 2017, pp. 2-3). يوضح الباحث فكرة مفادها أن مشاركة المعرفة تقتصر على تبادل الموارد المعرفية بين الأفراد داخل المنظمات فقط؛ بينما يكون نقل المعرفة بين الأفراد، وبين المجموعات وما بين المنظمات أيضاً، ويركز نقل المعرفة على كيفية استيعاب واكتساب المعرفة؛ وفي هذا الصدد يرى: (Delong, 2004, pp. 23-24) وصفاً لطبيعة نقل المعرفة: أن نقل المعرفة يتكون من ثلاثة أنشطة: اكتساب المعرفة □ تخزينها- استرجاعها، حيث يشمل اكتساب المعرفة الممارسات والعمليات والروتينيات المستخدمة لنقل المعرفة إلى حالة بحيث يمكن الاحتفاظ بها و تكون متاحة للاستخدام مستقبلاً، ويمثل التخزين العمليات والمرافق المستخدمة في الاحتفاظ بالمعرفة، ويشمل الاسترجاع السلوكيات والروتينيات والعمليات المستخدمة للوصول إلى المعرفة وإعادة استخدامها في مواقف جديدة.

ومن أجل غرض الدراسة نعرف عملية نقل المعرفة، بأنها: " تلك العملية المنظمة التي تقوم بموجبها المنظمة بنقل المعرفة من الأفراد الحاملين للمعرفة أي الممارسين (العمال المقبلون على التقاعد، و العمال الذين ينوون الاستقالة من مناصب عملهم) إلى الأفراد الباحثين عن المعرفة، الذين يحتاجون لها ته المعرفة ولديهم مصلحة من هذا النقل (العاملين الجدد)، أو هي حركة المعرفة في الاتجاهين بين حاملي المعرفة ومستقبليها مما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية".

2.5. المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

من بين التصنيفات المهمة التي قدمت للمعرفة والذي يعتبر الأكثر استخداماً بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة هو تصنيف المعرفة إلى ضمنية وصريحة، حيث يعتبر (M.Polany. 1966) أول من ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية عندما قال: "إننا نعرف أكثر مما نقول (Nonaka, Dynamic " We can know more than we can tell Theory of Organisation knowledge Creation, 1994, p. 16) ، ويعتبر نوناكا أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة The knowledge-Creating Company " التي نشرها في مجلة هارفارد للأعمال في أواخر سنة 1991. فالمعرفة الصريحة هي معرفة رسمية ومنهجية لذلك يمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة في مواصفات المنتج، أو معادلة علمية، أو برنامج كمبيوتر (Nonaka, The knowledge creating company, 1991, p. 165) ، حيث أن معظم المعرفة الصريحة هي بيانات تقنية أو أكاديمية، أو معلومات موصوفة بلغة رسمية كالكتيبات والتعبيرات الرياضية وحقوق النشر والتأليف، هذه المعرفة المنهجية يتم التواصل بها ونشرها بسهولة من خلال الطباعة والوسائل الالكترونية و الطرق الرسمية الأخرى (Smith, 2001, p. 315)؛ أما المعرفة الضمنية فهي معرفة عملية، معرفة موجهة للفعل، أو "معرفة كيف knowledge- how" المستندة إلى الممارسة،

المكتسبة من خلال التجربة الشخصية، وناذرا ما يتم التعبير عنها صراحة وغالبا ما تشبه الحدس (Smith, 2001, p. 314)، و هي نوعان: تقنية حيث يتكون جزء من المعرفة الضمنية من المهارات التقنية وهي نوع من المهارات الغير رسمية، وبعد إدراكي و يتألف من النماذج العقلية والمعتقدات والمنظورات المتأصلة بحيث تأخذ كأمر مسلم به وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة (Nonaka, The knowledge creating company, 1991, p. 165).

3.5. آليات نقل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة:

حدد الباحثون العديد من آليات نقل المعرفة بين الموظفين داخل المؤسسات، حيث تم تصنيف الآليات إلى صنفين: آليات لنقل المعرفة الضمنية، وآليات لنقل المعرفة الصريحة، حيث يختلف أسلوب تطبيق هذه الآليات من مؤسسة لأخرى، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وجدنا عدد قليل من الدراسات التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، وركزت على فهم الاختلافات بين الأجيال من حيث تفضيل آليات معينة دون غيرها للتعليم واكتساب المعرفة في المؤسسات، ولهذا ارتأينا في دراستنا هذه محاولة فهم الآليات التي يفضلها العمال الجدد من جيل الألفية مما يساعد في تحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وفيما يلي سنعرض أهم آليات نقل المعرفة:

1.3.5. آليات نقل المعرفة الضمنية: حدد الباحثين مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء الذي سيغادرون مؤسساتهم بسبب التقاعد أو للأسباب أخرى إلى خلفائهم في العمل، وفيما يلي سنذكر أهمها:

- **التوجيه:** التوجيه بأنه علاقة ديناميكية متبادلة في بيئة العمل بين شاغل الوظيفة المتقدم في المسار الوظيفي (المُرشد) والمبتدئ (المتدرب) الذي يهدف إلى تعزيز التطوير الوظيفي لكل منهما، حيث يشجع التوجيه المتدرب على تطوير مساره الوظيفي، وزيادة إمكاناته، وتطوير مهاراته، وتحسين أدائه (Diane & Kent, 2008, p. 47).
- **مجتمعات الممارسة:** على أنها مجموعة من الأفراد الذين يقومون سوياً بالتقاسم والتعلم من بعضهم البعض وجها لوجه أو افتراضياً؛ أنها تشترك بالاهتمامات المشتركة بميدان المعرفة والتي تتبع من الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، الرؤى، الأدوات، والممارسات الأفضل (نجم، 2008، صفحة 426).
- **مقابلات الخبراء:** هي الندوات التي يتقابل فيها أفراد معروفون بالخبرة في مجال معين أو سياسة أو عملية معينة مع الآخرين للمشاركة في المعرفة، و تقام هذه الدورات بأساليب عديدة منها الحصول على المعرفة من الأشخاص المقرر استقالتهم من المنظمة، أو عن طريق سير دروس استخلاص المعلومات و تحديد كفاءات العمل (الفيلاي، 2012، صفحة 51).
- **سرد القصص التنظيمية:** هي عبارة عن أداء شفهي أو كتابي يشمل شخصين أو أكثر يفسرون التجربة السابقة أو المتوقعة (Claire R & Ronald E, 2007, p. 229).

- الحوار: هو الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها، فهو عملية اجتماعية تتأتى من الرغبة الذاتية والطوعية بالتفاعل والمشاركة بدون أية مظاهر للإجبار أو القسر الذي نجده في الاجتماعات الإدارية (نجم، 2008، صفحة 516).

2.3.5. آليات نقل المعرفة الصريحة: يشير (DeLong, 2004, p. 88) إن الوقت الذي يسبق مغادرة الموظف المخضرم للمؤسسات قصير جدا والموارد تكون محدودة، لكن الإدارة تكون لديها رغبة في الاحتفاظ بخبرة هذا الفرد، حيث يمكن الاحتفاظ ببعضها بسهولة والتي تكون صريحة، ومن المرجح أن يتم نقل هذه المعرفة بإحدى الطرق التالية:

- التوثيق: يقوم الأفراد بالتوثيق اليدوي للبيانات في السجلات والكتيبات، وهي من أكثر الطرق الشائعة لحفظ المعرفة الصريحة، حيث تسهل هذه الطريقة للأفراد الرجوع إليها للاستفادة منها عندما يحتاجونها.

- التدريب: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (مطر الهيتي، 2013، صفحة 223).

- المقابلات: ويقصد بها إجراء لقاءات مباشرة وجها لوجه بين الموظف المخضرم الذي سيفادر المؤسسة وخلفائه في العمل، حيث يسمح ذلك بالنقل المباشر لأنواع كثيرة من رأس المال الفكري - المعرفة الضمنية والصريحة معا (DeLong, 2004, p. 88).

من خلال ما سبق يمكن القول أن أغلب المؤسسات تنفذ العديد من البرامج لنقل المعرفة الصريحة حيث لا توجد صعوبة في نقلها، وإنما توجد صعوبة في نقل المعرفة الضمنية المتضمنة في عقول أصحابها من خلال جعلها معرفة صريحة لكي يستفيد منها الأفراد الآخرين الذين يحتاجونها في أداء مهامهم، ولذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى إضفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة الضمنية لضمان ديمومتها واستمرارها في المؤسسة.

4.5. الإطار المفاهيمي لأجيال القوى العاملة: يعتبر عالم الاجتماع الألماني Karl. Mannheim، أول من قدم تصور منهجي لمفهوم الجيل ومسألة تعاقب الأجيال في القرن العشرين، في مقالته بعنوان: "مشكلة الأجيال The problem of generations" سنة 1923، حيث يرى: أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الجيل والذين يتقاسمون نفس سنوات الميلاد ينتمون بالفطرة إلى موقع مشترك في البعد التاريخي للعملية الاجتماعية؛ وحقيقة الانتماء إلى نفس الجيل / أو الفئة العمرية أنهم مشتركين في خصائص مشتركة ويتقاسمون نفس الموقع في العملية التاريخية والاجتماعية، وبذلك يحدددهم مجال محدد من الخبرة الممكنة ويمدهم بخصائص معينة تحدد نمط الأفكار والخبرة ونوع من الأحداث التاريخية المشتركة (Mannhiem, 1952, p. 291). أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية)

نفس سنوات الميلاد) يتأثرون بالخصائص الاجتماعية والتاريخية لتلك الفترة، و تنعكس بذلك تلك الخصائص على سلوكهم وقيمهم وتفضيلاتهم في المستقبل.

وامتدادا لأعمال الباحثين السابقين، في سنة 1990 اقترح الباحثان الأمريكيان (William Strauss and Neil Howe) نظرية الأجيال في كتابهما " Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 "، حيث تتكون هذه النظرية من جزأين حيث يقترح الجزء الأول من هذه النظرية أن أحداث الحياة التي يعيشها الأفراد، وعلى وجه التحديد فإن أفراد جيل ما سيتأثر سلوكهم وطريقة اتخاذهم للقرارات في المستقبل بأحداث الحياة التي عاشوها في الماضي، أي أن الأفراد من أجيال مختلفة يتجاوبون بشكل مختلف مع أحداث الحياة نفسها وفقا لمرحلة حياة كل الجيل؛ ويقترح الجزء الثاني من النظرية أن الأجيال دورية، وتتكون من أربعة أنواع تتكرر بطريقة ثابتة بشكل عام. لقد قام الباحثان حسب نظريتهما بتحديد 18 جيلا للمجتمع الأمريكي، بناء على الأحداث التاريخية والاجتماعية التي عاشها أفراد كل جيل، وقدموا تسميات لهاته الأجيال (Strauss & Howe, 1991, p. 34_35)، والجدول رقم (02) يوضح أهم آخر خمسة أجيال:

لقد كانت نظرية الأجيال للباحثان " Strauss & Howe "، بمثابة انطلاقة حقيقة للعديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أهم الخصائص الثقافية والاجتماعية لكل جيل، وهذا من أجل معرفة أبرز حاجاته وطرق التعامل معه، ففي المجال الإداري نجد أنه استفيد من تقسيمات الأجيال لمعرفة طرق التعامل مع كل جيل وكيفية إدارته، حيث تعددت إسهامات الباحثين في هذا المجال، كما اهتم آخرون بدراسة أساليب التعلم في العمل المناسبة لكل جيل، وغيرها من المواضيع المهمة الأخرى؛ وسنحاول في دراستنا هذه التركيز على جيل واحد من الأجيال المتواجدة حاليا في بيئة العمل و المتمثل في جيل الألفية (generation Y)، من خلال التعرف على الآليات التي يفضلها و التي تسمح له باكتساب المعرفة من العمال الأكبر منه سنا، وكذا التعرف على الآليات التي يفضلها لتعلم المعرفة الصريحة والضمنية في العمل.

5.5. أساليب واحتياجات التعلم المفضلة لكل جيل من أجيال القوى العاملة: تشير العديد من الدراسات في مجال نقل المعرفة بين الأفراد إلى وجود اختلافات في تفضيلات التعلم وفي أساليب واحتياجات التدريب بين أجيال القوى العاملة، فلكل جيل احتياجات محددة من عملية التدريب، و يفضل أساليب معينة في التدريب؛ ففي دراسة قام بها (Deal, 2007) للتعرف على قيم الأجيال المختلفة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 1285 فرد (726 منهم من جيل " boomers "، و 411 من الجيل " X "، و 80 فرد من جيل الألفية، والباقي 68 فرد لم يحددوا الجيل)، فوجد أن الأجيال تفضل أساليب تعلم مختلفة. و يمكن تلخيص الطرق الخمسة المفضلة لتعلم المهارات "الناعمة" و "الصلبة" في الجدول رقم(03) (Tolbize, 2008, p. 14) :

من خلال الجدول رقم (03) يلاحظ أن الأجيال الثلاثة لها نفس تفضيلات تعلم المهارات الصلبة (المعرفة الصريحة) والمتمثلة في التعلم في العمل، التعلم من المصنفات والكتيبات، في الفصول الدراسية، تدريب فرد لفرد، لكنه يلاحظ اختلاف في ترتيب أولويات التعلم فجيل "طفرة المواليد" يفضل التعلم من خلال الفصول الدراسية

كأولوية أولى بينما نجد أن جيلي الألفية والجيل "X" يفضلون تعلمها في مكان العمل، أما بقية المهارات فكانت بنفس الأولوية؛ وبالنسبة للأليات المفضلة لتعلم المهارات الناعمة (المعرفة الضمنية) فنجد أنه هناك اختلافات بين الأجيال، فبالنسبة للأجيال الصغيرة كجيل "X" وجيل الألفية لا يفضلون التعلم في الفصول الدراسية ويفضل التعلم في مكان العمل، كما أنه يفضل التعلم من خلال التفاعل ومجموعات المناقشة، فجيل الألفية يعتبر جيل تعاوني وتفاعلي؛ أما جيل "طفرة المواليد" فهو يفضل التعلم في الفصول الدراسية الرسمية؛ وبالنسبة لدراستنا الحالية سننعمد على الأساليب التي حددها الباحث (Deal, 2007) لتعلم المعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة، والأساليب التي حددها الباحث (Lim, 2015) مع إجراء بعض التعديلات، وسنحاول التعرف على تفضيلات جيل واحد فقط وهو جيل الألفية "Generation Y".

II. الطريقة والأدوات:

1. **عينة وفترة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في الأفراد المتربصين في إطار التدريب المبدئي، وبعض الأفراد الذين يعملون بصفة دائمة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، والذين ينتمون لجيل الألفية (من الفئة العمرية: 1981-2001)، حيث تم جمع البيانات خلال فترة أحد التربصات الخاضعين لها بمركز التكوين في الفترة الممتدة من 28 أبريل 2019 إلى غاية 17 ماي 2019.

2. **الأدوات المستخدمة في الدراسة:** تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء كل من شعبة التسيير واللغات، الإدارة والمالية، مصلحة التخطيط والتكوين العاملين بمركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، كما تم توزيع 85 استبيان على الأفراد المتربصين بمركز التكوين بالمؤسسة، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لتحليل البيانات.

III. النتائج والمناقشة:

أولاً: عرض ومناقشة واقع ممارسة عملية نقل المعرفة من الأفراد المقبلون على التقاعد إلى الأفراد الوافدين الجدد من جيل الألفية في إطار استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

1. **نظرة عامة عن خصائص القوى العاملة في المؤسسة:** من خلال الجدول رقم (07) يتضح ما يلي:

أن عدد العمال الدائمين في تزايد مستمر خلال الفترة 2014-2018، حيث يرتفع عددهم كل سنة، باستثناء سنة 2015 التي انخفض فيها عدد العمال الدائمين مقارنة بالسنة التي سبقتها؛ وبالنسبة لعدد العمال المحالين على التقاعد فقد سجل ارتفاعاً طفيفاً بين سنتي 2014 و 2015، وبدأ ينخفض ابتداء من سنة 2016 إلى غاية سنة 2018؛ أما بالنسبة لعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة كل سنة نجد أنه في سنوات 2014، 2016، 2017، تم توظيف نسبة كبيرة من العمال على عكس سنتي 2015 و 2018 التي كانت فيها نسبة التوظيف منخفضة مقارنة بالسنوات التي سبقتها، وهذا ما يتوافق وتزايد عدد العمال المتقاعدين خلال تلك الفترة.

2. عرض واقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسة:

تعتبر المعرفة التي يمتلكها العمال الذين سيحاولون على التقاعد معرفة مهمة وقيمة، حيث اكتسبوا خلال الفترة الطويلة التي قضاها بالعمل في المؤسسة العديد من المعارف والخبرات التي تمكنهم من التحكم في المواقف ومعالجتها ومن اتخاذ القرارات بصورة أفضل مقارنة بالعمال من الفئات الشابة الذين يفتقرون إلى الخبرات اللازمة للتحكم في المواقف ومعالجتها، ونتيجة لذلك نجد أن الكثير من الشركات البترولية في العالم تنفذ برامج لنقل المعرفة من الجيل المقبل على التقاعد إلى الجيل الجديد من العمال الذي سيخلفه في العمل بالمؤسسة من أجل ضمان ديمومة الأعمال، وضمن هذا الإطار سعينا في دراستنا الاستكشافية هذه إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على تنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلين على التقاعد إلى العمال الجدد من جيل الألفية، وفيما يلي سنقوم بعرض وتحليل نتائج المقابلات التي تم إجرائها:

❖ يخرج كل سنة عدد معتبر من الأفراد للتقاعد في المؤسسة، وكما هو معلوم يصاحب هذا خسارة الكثير من المعرفة التقنية والخبرة التي اكتسبها طوال مدة عملهم بالمؤسسة، بالمقابل من ذلك توظف المؤسسة أفراد جدد يمتلك أغلبهم معارف نظرية بحثه، وليس لديهم أي خبرة في ميدان العمل، فضمن هذا الإطار ما هي أهم الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة للاحتفاظ ببعض معرفة عمالها المقبلين على التقاعد قبل ترك العمل؟

❖ فوفقا للمقابلة رقم (01) صرح المستجوب بما يلي: «لأسف تدرك المؤسسة أهمية المعرفة التي يحملها العمال المقبلون على التقاعد وكذا العمال الذين تقاعدوا من المؤسسة، فهم يمتلكون بنك من المعرفة المهمة، فخبرة 20 إلى 30 سنة في العمل لا يمكن تعويضها في مدة قصيرة، وعلى الرغم من وجود مهندسين وعمال من فئة الشباب جيدين، إلا أنه للعمال القدامى خبرة كبيرة في تسيير العديد من المواقف التي تسمح لهم باتخاذ القرارات بأفضل صورة ممكنة؛ لكن في الوقت الحالي لم تقم المؤسسة بأي مبادرة تذكر لنقل المعرفة من العمال القدامى للعمال الجدد».

❖ وفي سياق متصل أضاف المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01): «تنظم المؤسسة عدة دورات تدريبية للمتريصين من العمال الجدد وهذا من أجل نقل المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها في أداء مهامهم اليومية، حيث يكتسب المتريصون العديد من المعارف النظرية والتطبيقية في الدورات التي تجرى في مركز التكوين؛ وبالنسبة للمعارف التطبيقية فإن العمال الجدد يقضون جل وقتهم (مدة أربعة أسابيع) في الميدان وفي ورشات العمل، حيث يكتسبون العديد من المعارف الضمنية والصريحة من خلال العمل سويا مع العمال من مختلف الأجيال بما فيهم العمال المقبلون على التقاعد، لكن بطبيعة الحال فإن معرفة العمال الخبراء (أي العمال المتقاعدون والمقبلون على التقاعد) هي معرفة فريدة لا يمتلكها الكثير من الأفراد وليس من السهل تعويضها».

❖ وأضاف أيضا: «بالنسبة للجانب النظري فلدى المؤسسة برنامج محدد يتم إتباعه لتكوين العمال الجدد، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فإنه لا يوجد برنامج محدد يتم إتباعه في المؤسسة، بل يعتمد أكثر على خبرة الخبير في المهنة وهذا دائما في إطار إستراتيجية المنصب ونماذج تشغيل التجهيزات».

- ❖ تخصص المؤسسة كل سنة ميزانية ضخمة للتدريب، وجزء كبير من هذه الميزانية يخصص لتدريب العمال الجدد، فحسب رأيك هل يعد خضوعهم للتدريب المبدئي كاف لنقل كل المعرفة الضمنية والصريحة التي تسمح لهم بأداء مهامهم بالفعالية المطلوبة؟ أم أنهم يحتاجون لاكتساب بعض المعرفة من العمال القدامى؟
 - ❖ فوفقا للمقابلة رقم (01) صرح المستجوب بما يلي: « أؤكد إن خضوع العمال الجدد للتدريب المبدئي لا يعد كافيا، كما أشرنا سابقا أن معرفة العمال القدامى لا يمكن تعويضها في وقت وجيز، لكن هذه البرامج تسمح لهم بالحصول على مستوى مقبول من المعارف وبقية المعارف تكتسب من خلال العمل الميداني».
 - ❖ ألا تعتقد أن إشراك العمال المقبلون على التقاعد في تنفيذ بعض البرامج التدريبية من شأنه المساهمة في تخفيض تكاليف العملية التدريبية والتحسين من مخرجاتها؟
 - ❖ فوفقا للمقابلة رقم (01) صرح المستجوب بما يلي: «بالنسبة لإشراك العمال المقبلون على التقاعد في الإشراف على بعض البرامج التدريبية هذه مسألة مهمة وجيدة، وصحيح من شأنها التحسين فعلا من مخرجات العملية التدريبية والتخفيض من تكاليفها، لكن للأسف حاليا لا يوجد أي تطبيق يذكر وهذا لصعوبة إيجاد الوقت المناسب للعمال المقبلون على التقاعد للإشراف على هذه العملية، حيث أن تطبيق أي شكل من البرامج التدريبية يكون مسطر مسبقا من طرف مديرية الموارد البشرية».
- يتضح من خلال الجدول رقم (08)، أن عدد الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية في المنظمة في تزايد من سنة لأخرى حيث سجل ارتفاعا ملحوظا في سنتي 2016 و 2017 على التوالي، وقد صاحب ذلك ارتفاع في عدد العمال الجدد خلال نفس الفترة كما هو موضح في الجدول رقم (07)؛ كما نلاحظ من خلال الشكل رقم (01) أن الميزانية المخصصة لعملية التدريب سجلت ارتفاعا كبيرا بين سنتي 2014 و 2015، بينما انخفضت في سنتي 2016 و 2018، أما في سنة 2017 فقد تم رصد ميزانية كبيرة جدا مقارنة بالسنوات التي سبقتها.
- تقوم العديد من الشركات البترولية في العالم بإعادة توظيف العمال المتقاعدون الخبراء، حيث تقوم بإعادة توظيفهم بعمود عمل محددة أو مفتوحة المدة، وهذا بغرض الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الكبيرة في المجال البترولي، حيث يعملون كمستشارين أو كمكونين للعمال في مراكز التكوين وفي ميادين العمل، فهل تنفذ المؤسسة مثل هكذا برامج؟
- صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01): « حاليا لا تنفذ المؤسسة مثل هكذا برامج، لكنها تحضر لتنفيذ مشروع طموح لنقل المعرفة من العمال المتقاعدين إلى العمال الجدد، حيث يتمثل جوهر هذا المشروع في التعاقد مع العمال المتقاعدين من المؤسسة من أجل نقل خبراتهم للأفراد الجدد الذين تم تنصيبهم حديثا بالمؤسسة، حيث تكون هذه العملية بمثابة تدريب وتكوين للأفراد الجدد، حيث تخطط المؤسسة لأن يلعب الأفراد المتقاعدون دورا محوريا في هذا المشروع، وهذا من خلال التركيز على نقل المعرفة الضمنية في ميادين العمل، عن طريق التوجيه و التدريب

أثناء العمل، وقد قامت المؤسسة بالاتصال بالعديد من عمالها المتقاعدين وعرضت عليهم المشروع، حيث تلقت الموافقة المبدئية من البعض منهم، ولا تزال المؤسسة تدرس المشروع من عدة جوانب من أجل تنفيذه في أقرب الآجال.

يمكن القول إن تنفيذ مثل هذه البرامج من شأنه المساهمة في التقليل من تكاليف العملية التدريبية، والمساهمة في تجنب التكاليف المرتبطة بنقص الإنتاجية والفعالية من خلال تقليل الأخطاء و تخفيض الوقت المستغرق في تكرار العمل والتأخر في إنجاز الأعمال من قبل العمال الجدد، ويضمن انتقال المعرفة الضمنية بطريقة فعالة من العمال الخبراء أي المتقاعدين إلى العمال الجدد المبتدئين الذين يفتقرون إلى الخبرة في ميدان العمل؛

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تهتم أكثر بعملية نقل المعرفة الصريحة (النظرية) أكثر من نقل المعرفة الضمنية، كغيرها من المؤسسات والتي تتم بطريق رسمية من خلال الاهتمام بعملية التكوين بنوعيه: التكوين المبدئي الخاص بالعمال الجدد في المؤسسة بغرض حصولهم على المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهام المنصب الذي سيشغلونه، فضمن هذه العملية نجد أن المؤسسة تعتمد على المكونين الداخليين لمركز التكوين مع الاستعانة بمكونين خارجيين، إلى جانب التكوين المستمر الذي يستفيد منه كل العمال في مختلف مساراتهم المهنية، لمعالجة أوجه القصور في الأداء وتحسينه؛ حيث يقوم مركز التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتقديم خدماته لكل عمال المؤسسة، إذ يوفر هذا الأخير نوعين من التكوين: تكوين العمال الدائمون (وهذا في إطار تداريب تحسين المستوى)؛ تكوين المتربصون (أي التكوين المبدئي؛ والذي يخص العمال الجدد الذين يكونون في فترة تربص قبل تنصيبهم في مناصب عمل دائمة). وفيما يلي سنعرض بعض المعطيات الخاصة بسيرورة عملية التكوين في المؤسسة، فوفقا للمقابلة رقم (02) فإن عملية التكوين في المؤسسة تشمل النقاط الأساسية التالية الموضحة في الجدول رقم (05):

أما بالنسبة لنقل المعرفة الضمنية بين أجيال قواها العاملة فيتضح أنه تتم بطريقة أقل رسمية إن صح القول، إذ لا تنفذ المؤسسة برنامج محدد لنقل المعارف التطبيقية، فهي تعتمد بذلك على خبرة العمال المكونين في المهنة الذين يشرفون على توجيه وتدريب العمال أثناء العمل، حيث لا تعتمد على تنفيذ برامج واضحة، فمن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على برامج التكوين كبديل لتعويض المهارات والخبرات السابقة للعمال الخبراء؛ فحاليا لا تعتمد المؤسسة على أي مبادرات لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية مواردها البشرية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص على: تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على تنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد من جيل الألفية في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية؛

لكن المؤسسة تدرك أهمية عملية نقل المعرفة والنتائج الإيجابية التي سيتم تحقيقها إذا تم تنفيذ هذه العملية بنجاح، ولهذا فهي تسعى لتنفيذ برنامج يسمح بنقل المعرفة من العمال المتقاعدون إلى العمال الجدد، وفي هذا الإطار ارتأينا أن نقوم بدراسة تفضيلات تعلم المعرفة الضمنية والصريحة من طرف العمال الجدد الذين ينتمون لجيل الألفية،

مما يسمح للمؤسسة بتنفيذ إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة بين قواها العاملة في المستقبل، والجزء الثاني من الدراسة التطبيقية يوضح ذلك.

ثانيا: المعالجة التحليلية للاستبيان: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 85 فرد من المتربصين بمركز التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، حيث تم استرداد 49 استمارة، وبعد الفرز تم الحصول على 38 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتخدم الغرض الأساسي للدراسة، و الجدول التالي يوضّح ذلك:

1. عرض خصائص عينة الدراسة: يتضح من خلال الجدول رقم (09) ما يلي:

أن نسبة الذكور تمثل (95%) أي 36 فرد من أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل نسبة الإناث (5%) أي 02 فردين من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسة والمتمثل في الحفر في الآبار البترولية وصيانتها و كذا طبيعة نظام العمل؛ كما نجد أن 100%، أي ما يمثل 38 فرادا من إجمالي أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جيل الألفية أي من الفئة العمرية [1981-2000]؛ وبالمقابل نجد أنه لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جيل "X"، أي من الفئة العمرية [1965-1980] حيث تم توزيع الاستبيان على افترض وجود عدد من أفراد هذا الجيل في بداية مسارههم الوظيفي في المؤسسة، حيث نفسر غياب هذه الفئة لأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من المتربصين الجدد في مركز التكوين، فأفراد جيل "X" أغلبهم يكونون في وسط مسارههم الوظيفي وغير معنيين بمثل هذه التربصات؛ يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 57.88% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية (دراسات عليا، مهندس دولة، ليسانس)، حيث أن أغلبهم من فئة مهندس دولة بنسبة 47.36%، في المقابل نجد 39.47% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة حاملي شهادات التكوين المهني (تقني سامي، تقني)، بينما نجد ما نسبته 2.63% من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية أقل من التقني (يختصون في تلحيم الأنابيب وغيرها من التخصصات الأخرى)، ويرجع ذلك لمتطلبات الوظائف و كذا للأهمية التي توليها المؤسسة للمستوى التعليمي للأفراد شاغلي مناصب الأعمال الأساسية، حيث عملت المؤسسة في السنوات الأخيرة على تجديد القوى العاملة وتدعيمها بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والتقنية التي تكفل لها إنجاز الأعمال المطلوبة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة؛ ويلاحظ أن ما نسبته 55.26% من أفراد العينة من الإطارات، و 18.42% من فئة أعوان التحكم، و 26.31% من فئة أعوان التنفيذ.

2. تحليل نتائج الاستبيان:

1.2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للألية التي يفضلونها ويعتقدون أنها تسمح لهم باكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا:

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (10)، أن المستجوبين اختاروا آلية التوجيه أثناء العمل كأولوية أولى بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وبانحراف معياري (0.903) لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا، وجاءت آلية التدريب كأولوية ثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.76) وبانحراف معياري (0.675) لاكتساب المعرفة

الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا، ويرجع هذا لخاصية المعرفة الضمنية التي يتطلب اكتسابها الاحتكاك والتواصل المباشر مع حاملها وهذا ما يكون متاحا في هاتين الآليتين حيث أن قيام الأفراد الأكبر سنا بالإشراف على تدريب العمال الجدد، و توجيههم أثناء العمل يسمح لهم بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية واكتسابها بطريقة أفضل خاصة وأنه ليس لديهم أي خبرة سابقة في ميدان العمل؛ كما اختاروا آلية توثيق معارفهم في سجلات ووثائق المنظمة اليدوية والالكترونية كأولوية ثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبانحراف معياري (0.789)، ويفسر هذا لصعوبة استيعاب المعرفة الضمنية من خلال الوثائق اليدوية والإلكترونية خاصة وأن التوثيق قد يكون نسبي فلا يتم توثيق كل المعارف من طرف العمال، وقد لا يتم فهم العديد من المعارف هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن طبيعة عمل المنظمة والتي تعتمد على العمل الميداني وتحتاج للملاحظة والاحتكاك المباشر بحامل المعرفة؛ بينما جاءت آلية عرض تجاربهم الخاصة في إطار برنامج منظم و واضح كسر القمص وإعداد المحاضرات كأولوية رابعة وأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.855)؛ حيث تتفق النتائج المحصل عليها مع نتائج دراسة (Sumbal, & al, 2016) التي أظهرت أن التوجيه هو أفضل وسيلة لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد للعمال صغار السن، ومع نتائج دراسة (Robinson, 2017) أيضا التي أوضحت أن التوجيه من الآليات المهمة لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد لعمال بقية الأجيال الأخرى.

فمن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يفضل أفراد جيل الألفية آليتي التوجيه والتدريب أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا في العمل.

2.2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الآلية التي يفضلونها لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة:

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة يفضلون آلية التدريب على رأس العمل كآلية مفضلة لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وبانحراف معياري (1.069) حيث يسمح التدريب في موقع العمل بإتاحة الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك، فكل هذا يسمح بالحصول على المعرفة الضمنية وتنفيذها مباشرة أثناء أداء المهام المطلوبة مما يضمن اكتسابها بطريقة فعالة؛ كما يفضلون آلية توجيه فرد لفرد كأولوية ثانية لتعلم المعرفة الضمنية بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبانحراف معياري (1.247)، حيث يفضل البعض برامج التوجيه الفردية أكثر من الجماعية؛ بينما فضل آلية التفاعل الاجتماعي مع الزملاء في العمل من أفراد العينة كأولوية ثالثة لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبانحراف معياري (1.230)، ويرجع ذلك لأن بعض الأفراد يفضلون اكتساب المعرفة الضمنية بطرق أقل رسمية من خلال التفاعل والتناقش مع زملائهم في العمل حيث تساهم هذه الطريقة في إثراء معارفهم وتدعيمها؛ في حين جاءت آلية تعليمها في الفصول الدراسية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (1.468)، حيث تتم برامج التكوين في المراكز وفق أساليب وبرامج نظرية أكثر من التطبيقية، مثل إلقاء

محاضرات بوسائل مرئية، إعطاء المتعلم كتيبات وغيرها من الأساليب؛ فهذه الآلية قد لا تكون مفضلة لدى البعض لأنها تحتاج منهم لبذل مجهود للتعلم، وقد لا يحصلون على أكبر قدر كما في من المعارف التطبيقية مثل الآليات الأخرى، وجاءت آلية مجموعات المناقشة في المرتبة الخامسة والأخيرة كآلية مفضلة لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري (1.250).

تتفق النتائج مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي أظهرت نتائجها أن أغلبية أفراد جيل الألفية يفضلون تعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة عن طريق آلية التدريب على رأس العمل.

فمن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يفضل أفراد جيل الألفية آلية التدريب على رأس العمل و آلية التوجيه أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة.

3.2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة يفضلون آلية تعليمها في الفصول الدراسية) التعلم في مراكز التكوين)، كآلية مفضلة لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة كأولوية بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وبانحراف معياري (1.459)؛ ويفضلون آلية التدريب على رأس العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبانحراف معياري (1.622)، حيث تتيح البرامج المخصصة للتعلم في مراكز التكوين للأفراد بالحصول على المعرفة الصريحة وفهمها بطريقة أفضل، كما تسمح برامج التدريب على رأس العمل بالحصول على المعرفة الصريحة واستيعابها بأحسن صورة ممكنة من خلال التطبيق المباشر أثناء أداء المهام؛ كما جاءت آلية الاجتماعات واللقاءات الرسمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (1.313) لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة؛ بينما جاءت آلية توجيه فرد لفرد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري (1.553)؛ بينما جاءت كل من آلية المصنفات والكتيبات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (1.498)، وآلية التعلم عن طريق الدورات التدريبية عبر الانترنت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (5.18) وبانحراف معياري (1.352)، ويرجع ذلك لكون الكثير من الأفراد لا يفضلون وسائل التعليم الذاتي والتي تتطلب منهم بذل مجهود أكبر للتعلم، كما قد لا يفهم المتعلم في بعض الأحيان المعلومات بالتفصيل ويحتاج مع من يتناقش حول الأمور المبهمة وهذا ما لا توفره وسائل التعليم الذاتي كالمصنفات والكتيبات والدورات التدريبية عبر الانترنت.

تتفق النتائج المحصل عليها مع نتائج دراسة (Deal, 2007) والتي أظهرت أن أفراد جيل الألفية يفضلون آلية التعلم في الفصول الدراسية (في مراكز التكوين) كأولوية أولى، وآلية التدريب على رأس العمل كآلية مفضلة في المرتبة الثانية لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

فمن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يفضل أفراد جيل الألفية آلية التعلم في مراكز التكوين و آلية التدريب على رأس العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

IV الخلاصة:

تعد عملية نقل المعرفة من جيل لجيل من القوى العاملة مسألة مهمة وضرورية لمنع فقدان المعرفة التنظيمية، ولضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الفعالية التنظيمية؛ فتنفيذ إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي يساهم في التقليل من الفجوة المعرفية بين الأجيال المختلفة من القوى العاملة (الجيل المقبل على التقاعد والجيل الذي يخلفه الملتحق حديثا بمكان العمل)، ويساهم في التكوين الجيد لإطارات وقادة المستقبل لأداء مهامهم باحترافية؛ فعدم قيام المؤسسات بنقل المعرفة من جيل لجيل وفشلها في إيجاد أساليب مناسبة لهذا النقل يخلق فجوة معرفية كبيرة بين الأجيال المختلفة من العاملين، مما يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى جودة الأعمال التنظيمية، ونظرا لأهمية هذا الموضوع حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على مدى وجود إستراتيجية لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد والمتقاعدين إلى العمال الجدد الذين تم تصنيفهم في وظائف جديدة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وكذا التعرف على أهم الآليات التي يفضلها الأفراد الجدد من جيل الألفية لاكتساب وتعلم المعرفة في المؤسسة، مما يسمح لهاته الأخيرة بوضع إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة في المستقبل، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- لا تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على تنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد من جيل الألفية؛
- تسعى المؤسسة لتنفيذ برنامج طموح يسمح بنقل المعرفة من فئة العمال المتقاعدون للعمال الجدد، وهذا في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث يعمل المتقاعدون على نقل معرفتهم المكتسبة سابقا للعمال الجدد من خلال الإشراف على تدريبهم في ميدان العمل لنقل أكبر عدد ممكن من المعارف الضمنية التي تساهم في تسريع اندماج العمال الجدد في العمل، والمساهمة في التقليل من الوقت المستغرق في إعداد المهام المنوطة بهم وتحقيق الفعالية التنظيمية؛
- يفضل عمال جيل الألفية آليتي التوجيه والتدريب لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا، كما يفضلون آلية التدريب على رأس العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة، و يفضلون آلية التعلم في مراكز التكوين وآلية التدريب على رأس العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة، حيث أن هذه النتائج يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في حال أرادت أن تطبق برنامج لنقل المعرفة بين قواها العاملة يأخذ في عين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال من حيث احتياجات وأساليب التعلم.

الاقتراحات:

- يتعين على المؤسسة التفكير جدية في تنفيذ إستراتيجية لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد، وهذا من خلال دراسة الآليات المناسبة لنقل المعرفة وتخصيص الموارد والدعم اللازم لتنفيذ هذه العملية؛ من خلال إشراك العمال المقبلون على التقاعد في برامج تدريب وتوجيه العمال الجدد لنقل أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية والصريحة التي اكتسبوها من عملهم بالمؤسسة؛
- العمل على استخلاص معرفة العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من خلال إعداد جلسات خاصة يشرف عليها أفراد مخصصون لهذا الغرض في المؤسسة، مما يسمح باستخلاص المعرفة الضمنية من الخبراء وجعلها معرفة صريحة (إعداد مصنفات أو كتيبات تشرح هذه المعارف...) ليستفاد منها في المستقبل؛
- على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين أجيال القوى العاملة عند التخطيط للبرامج التدريبية؛
- الإحالات والمراجع:

- Anick Tolbize .(2008) .*Generational differences in the workplace* .University of Minnesota .USA: Research and Training Center on Community Living.
- David W. Delong .(2004) .*Lost knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce* .New York: OXFORD University Press.
- Ejakpomwe Robinson .(2017) .*Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer* .PhD these ،Walden University ،USA.
- Elizabeth A. Smith .(2001) .The role of tacit and explicit knowledge in the workplace .*Journal of Knowledge Management, vol 5, n 4* ، 321-311 ،
- Giora Hadar .(2015) .*The dynamics of intergenerational knowledge transfer* .PhD these ،University of Groningen ،The Netherlands.
- Heeager Lise ،Nielsen Peter .(2017) .Intrafirm knowledge transfer of agile software practices: barriers and thier relations .*Journal of Information Technology Case and Application Research*.224 -199 ،
- Ikujiro Nonaka .(1994) .Dynamic Theory of Organisation knowledge Creation .*Organization Science*.37-14 ،(1) 5 ،
- Ikujiro Nonaka .(1991) .*The knowledge creating company* .Harvard Business Review.
- Karl Mannhiem .(1952) .The problem of generations .(المحرر: Routledge & Kegan Paul)، Original work was in German and published in 1928، *Essays on the Sociology of knowledge*.322-276 ،
- kimiz Dalkir .(2005) .*knowledge Management in theory and practice* .USA: Elsevier Inc.
- Kimiz Dalkir .(2010) .la continuité du savoir: préservation et transmission du savoir dans le secteur public .*Télescope* -146 ،(1) 16 ، .167
- Lim, H. L. (2015) . knowledge management in multigenerational UAE workplaces: learning- training preferences and knowledge transfer barriers. *International Petroleum Exhibition and Conference held in Abu Dhabi*. Abu Dhabi.
- McInerney Claire R و ،Day Ronald E .(2007) .Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to knowledge Processes .New York ،USA: Springer.
- Piktialis Diane و ،Greenes Kent .(2008) .*Birding the Gaps: How to transfer knowledge in Today's Multigenerational Workplace* .The Conference Board of Canada ،Ottawa.
- Sumbal, M. S., Tsui, E., See-to, E., & Barendrecht, A. (2016). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *journal of knowledge management* .
- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, Hirata Toru, .(2008) .*Managing Fow: A process theory of the knowledge- based firm* . New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- William Strauss و ،Neil Howe .(1991) .*Generations: The History of America's Future, 1584-2069* .New York: William Morrow and Company.

خالد عبد الرحمن مطر الهيتي .(2013) . إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عصام بن يحي الفيلالي .(2012) . مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية. نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات تصدرها جامعة الملك عبد العزيز بجدة (32)، 101 -1.

نجم عبود نجم .(2008) . إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الملاحق:

الجدول رقم(01): يوضح أهم خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
القدرة على النشر، وإعادة إنتاج، وللوصول وإعادة التطبيق في جميع أنحاء المنظمة.	القدرة على التكيف، وللتعامل مع حالات جديدة واستثنائية
القدرة على التدريس والتدريب.	الخبرة، الدراية، معرفة لماذا،
القدرة على الترتيب والتنظيم، وترجمة الرؤى إلى مهام واضحة، وإلى مبادئ توجيهية تنفيذية.	القدرة على التعاون، لتبادل الرؤى، لنقل الثقافة
نقل المعرفة من خلال المنتجات، والخدمات، وتوثيق العمليات	التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من فرد لأخر وجها لوجه.

Source: Kimiz Dalkir.(2005), knowledge management in theory and practice, Elsevier Inc, USA, p8.

الجدول رقم(02):

سنوات ميلاد الجيل	تسمية الجيل
1942 - 1925	Silent Generation
1960 - 1943	Boomers
1981 - 1961	Generation X
2005 - 1982	Millennial Generation
2025 - 2005	Homeland

Source: Neil Howe and William Strauss, (2007). Op. Cit, p 44.

الجدول (03): يوضح تعدد أجيال القوى العاملة

تسمية الجيل	سنة الميلاد	العمر بالسنوات ابتداء من سنة 2019	الطول الزمني للفترة العمرية للجيل
Baby Boomers: جيل طفرة المواليد	1964-1946	55 - 74 سنة	24 سنة
Generation X : الجيل أوكس	1980-1965	39 - 54 سنة	25 سنة
Millennials/ Generation Y: جيل الألفية	2001-1981	18 - 38 سنة	20 سنة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول رقم: (04) أساليب واحتياجات التدريب المفضلة لكل جيل

البيان	Baby Boomers: جيل طفرة المواليد	Generation X: الجيل أوكس	Generation Y : جيل الألفية
الطريقة المفضلة لتعلم المهارات اللينة (المعرفة الضمنية)	<ul style="list-style-type: none"> في العمل مجموعات المناقشة. تدريب فرد لفرد. التعليم المباشر في الفصول الدراسية. تفاعل الزملاء والملاحظات. 	<ul style="list-style-type: none"> في العمل. تدريب فرد لفرد. تفاعل الزملاء والملاحظات. التقييم والتغذية العكسية. مجموعات المناقشة. 	<ul style="list-style-type: none"> في العمل. مجموعات المناقشة. تفاعل الزملاء والملاحظات. تدريب فرد لفرد. التقييم والتغذية العكسية.
الطريقة المفضلة لتعلم المهارات الصلبة (المعرفة الصريحة)	<ul style="list-style-type: none"> التعليم المباشر في الفصول الدراسية. في العمل. المصنفات والكتيبات. الكتب والقراءة. تدريب فرد لفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> في العمل. التعليم المباشر في الفصول الدراسية. المصنفات والكتيبات. الكتب والقراءة. تدريب فرد لفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> في العمل. التعليم المباشر في الفصول الدراسية. المصنفات والكتيبات. الكتب والقراءة. تدريب فرد لفرد.

Source: Anick Tolbize, (2008). Op. Cit, p 8.

الجدول رقم(05): يوضح سيرورة عملية التكوين في المؤسسة

نظام تكوين العمال الجدد	مواضيع التكوين	التاثير	التقييم
يعملون حسب نظام 2/6 أي تكون لديهم مدة 6 أسابيع للعمل يقضون منها 4 أسابيع للتعلم والعمل في الورشات أو في الميدان (sur chantier) وهذا حسب طبيعة العمل، و2 أسبوعان للتكوين في مركز التكوين بغرض الحصول على معلومات نظرية وتطبيقية في مواضيع متفرقة تخص ميدان العمل □، و أسبوعان عطلة؛	- في الحفر Forage: حيث تقدم الدورة في 15 موضوع كالجيولوجيا،...الخ؛ - في الصيانة: وتكون في مواضيع الكهرباء والميكانيك) تجرى للمهندسين والتقنيين في الكهرباء والميكانيك)؛ - في التسيير: وتكون في عدة مواضيع كاللغات والمناجمنت...الخ؛ - في الوقاية والأمن الصناعي: حيث تجرى هذه الدورات لكل المتريصين باختلاف تخصصاتهم وطبيعة المناصب التي يشغلونها، وهذا من أجل تعريفهم بمختلف أساليب الوقاية من الحوادث والأخطار المهنية...الخ؛	لدى المركز مجموعة من الأساتذة(مكونين داخليين تابعون للمركز) يشرفون على تكوين العمال في عدة مواضيع؛ - تجرى دورات تدريبية يشرف عليها مدربون من مؤسسات خارجية(مثل: مؤسسة سونطراك،...): - كما تجرى دورات تدريبية من طرف أساتذة جامعيين(أساتذة من جامعة قاصدي مرباح وغيرها من الجامعات الأخرى)؛	- يخضع العمال المتريصون بالمركز في نهاية مدة التكوين لإجراء اختبار، كما يقومون بإعداد تقارير تريص ويتم عرضها على الأساتذة المشرفون على التريص، وبعدها يقوم المركز بإرسال نتائج التريص لكل مديرة من المديريات 34 التابعة للمؤسسة، و إلى المدير العام للمؤسسة، وإلى مديرية الموارد البشرية، بعدها تقرر المؤسسة ما إذا يعيد الفرد التريص أم يتم تنصيبه(بالنسبة للعمال الجدد)؛ - قد يخضع المتريصون لإعادة بعض المقاييس التي رسبوا فيها(عادة تكون إعادة مرة واحدة)؛

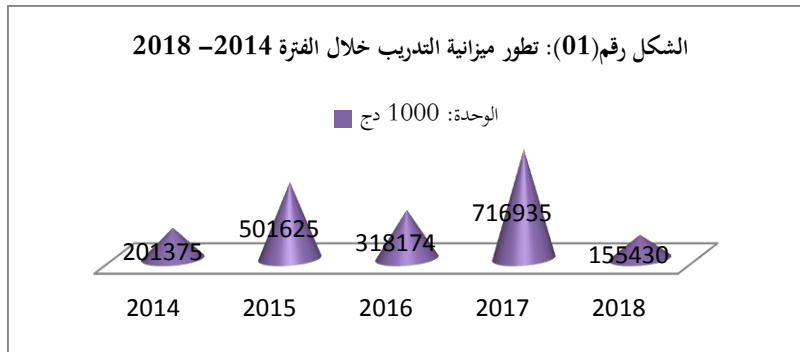
المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على نتائج المقابلة رقم(2)

الجدول رقم(06): يوضح توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
44.70%	38	الاستثمارات الصالحة للتحليل
42.35%	36	الاستثمارات المفقودة (لم تسترجع)
28.95%	11	الاستثمارات الملقاة(الغير كاملة)
100%	85	مجموع الاستثمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل رقم(01): تطور ميزانية التدريب خلال الفترة 2014-2018



المصدر: الجدول رقم (08).

ملحق رقم (01): الأعضاء المشاركون في المقابلات

رقم	الأعضاء	تاريخ إجراء المقابلة
01	عجاج تامينة، إطار بشعبة التسيير واللغات بمركز التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	2019/05/04، على الساعة
02	بن عودة عيسى، مسؤل عن التكوين المستمر للمتريصين- مصلحة التكوين والتخطيط في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.	2019/05/01، على الساعة 10:00.

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (07): خصائص القوى العاملة في المؤسسة خلال الفترة 2014-2018

البيان	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال الدائمين	7567	7546	7940	8340	8430
عدد العمال المحالين على التقاعد	278	296	212	163	126
التوظيف	908	430	700	790	345

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول (08): يوضح تطور عدد العمال الخاضعين للتكوين في المؤسسة وميزانية التكوين خلال الفترة 2014-2018

البيان	2014	2015	2016	2017	2018
العمال الخاضعين للتكوين	2980	2936	3122	6882	2941
ميزانية التكوين	201.375	501.625	318.174	716.935	155.430

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المؤسسة. الوحدة(1000 دج)

الجدول (09): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
الجنس	ذكر	36	94.74%
	أنثى	02	5.26%
المستوى التعليمي	دراسات عليا	03	7.9%
	مهندس دولة	18	47.4%
	ليسانس	01	2.63%
	تقني سامي	10	26.3%
	تقني	05	13.16%
	أخرى	01	2.63%
المسمى الوظيفي	إطار	21	55.26%
	عون تحكم	07	18.42%
	عون تنفيذ	10	26.31%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

الجدول (10): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لاكتساب وتعلم المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا في العمل

آليات تعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال الأكبر منهم سنا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
توجيهك أثناء العمل	1.68	.9036	1
إشرافهم على تدريبك	1.76	.6752	2
توثيق معارفهم في سجلات و وثائق المؤسسة	3.15	.7893	3
الندوة والإلكترونية عرض تجاربهم الخاصة في إطار برنامج منظم و واضح كسر القمص التنظيمية وإعداد المحاضرات	3.39	.8554	4

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

الجدول (11): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة

الاتجاه العينه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الآليات تعلم المعرفة الضمنية
1	1.069	1.86	التدريب على رأس العمل
4	1.468	3.28	تعليمها في الفصول الدراسية (التعلم في مراكز التكمين)
3	1.230	3.00	التفاعل الاجتماعي مع الزملاء في العمل
2	1.247	2.89	توجيه فرد لفرد
5	1.250	3.94	مجموعات المناقشة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

الجدول (12): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة

الاتجاه العينه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الآليات تعلم المعرفة الصريحة
1	1.459	2.36	تعليمها في الفصول الدراسية (التعلم في مراكز التكمين)
2	1.622	2.73	التدريب على رأس العمل
5	1.498	3.84	المصنفات والكتيبات
4	1.553	3.57	توجيه فرد لفرد
3	1.313	3.28	الاجتماعات واللقاءات الرسمية
6	1.352	5.18	دورات تدريبية عبر الانترنت

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

صديقي أمينة، حجاج عبد الرؤوف، رفاع شريفة. (2021). تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، مجلة رؤى اقتصادية، 11(02)، جامعة الوادي، الجزائر، صص15-30.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

4.0 (CC BY-NC) المصنف - غير تجاري رخصة عمومية دولية



RoaIktissadia Reviewis licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category