

تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال: دراسة حالة عينة من عمال جيلي الألفية

وأكس بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك

Multi-generational Human Resources Training: a case study of a sample workers of the Millennium and X generation in the Haoud Berkaoui's Regional Directorate of Production in SONATRAC institution

صديقي أمينة*¹

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، Seddiki.amina@univ-ouargla.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/11

تاريخ الاستلام: 2022/05/20

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم واكتساب المعرفة بنوعها الصريحة والتقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة. حيث تم استهداف عينة مكونة من 112 عامل يعملون بوظائف الأعمال الأساسية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.26، إذ تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجيل حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة والمعرفة التقنية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تكوين؛ معرفة صريحة؛ معرفة تقنية؛ جيل الألفية؛ جيل أكس.

تصنيف JEL: M53; J82

Abstract: This study aims to identify if there is any difference in the mechanisms preferred by generations (the millennium and X generations) to acquire both explicit and technical knowledge in terms of the training programs in the institution. A sample of 112 workers is targeted who work in the basic business functions of Haoud Berkaoui's Regional Directorate of Production in SONATRAC institution. An SPSS.26 program is used as a tool for data processing, and it was found that there are no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) significance in the answers of the sample members in terms of the preferred mechanisms of both explicit and technical knowledge in the institution that referred to the variation of generation.

Keywords: Training ; explicit knowledge ; technical knowledge ; Millennium generation ; X generation.

Jel Classification Codes: M53; J82.

1. مقدمة:

يعد التكوين وظيفية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية من أجل خلق القيمة في المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ يعد وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها للتجديد والتطوير باستمرار، وجعلها قادرة على الاستمرار والبقاء في بيئة شديدة التنافس خاصة في ظل التحديات التي يعرفها القرن الحالي؛ حيث يساهم التكوين في تلبية احتياجات المؤسسات بتوفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. وتعد مؤسسة سونطراك من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تهتم كثيرا بعملية تكوين مواردها البشرية، حيث تولي أهمية كبيرة لها وهذا من أجل تطوير وتنمية مهارتهم الأساسية، حيث تخصص لهاته العملية ميزانية كبيرة كل سنة، إذ تشمل عمليات التكوين مختلف وظائف الأعمال الأساسية: البحث وتطوير المناجم، والحفر، ونقل الهيدروكربونات، والمعالجة والتسويق والصيانة الصناعية و السلامة الصناعية؛ مع إجراء دورات تكوينية في المجالات الأخرى مثل: (الموارد البشرية، والمالية، والقانون، والتدقيق، والضرائب، والتخطيط، وما إلى ذلك...).

يعمل في مكان العمل اليوم مزيج من ثلاثة أجيال من فئات عمرية مختلفة: جيل الألفية من الفئة العمرية (1981-1995)، الجيل أكس من الفئة العمرية (1965-1980)، جيل طفرة المواليد من الفئة العمرية (1946-1964): فلكل جيل خصائص تميزه عن غيره من الأجيال، حيث تختلف قيم واتجاهات واحتياجات وتفضيلات كل جيل اتجاه العمل، ومع التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل في السنوات الأخيرة، نتيجة الانتشار السريع للتكنولوجيات الحديثة، أصبح هناك تباين كبير في احتياجات العمل والتفضيلات في اختيار آليات التعلم بين الأجيال، والتي لها تأثير على كيفية أداء العمل اليومي في المنظمات.

ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: هل تختلف تفضيلات كل جيل

الألفية، أكس) لتعلم واكتساب المعرفة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة.
- الفرضية الثانية: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة.

2.1. الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إذا ما كان هناك اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم واكتساب المعرفة بنوعها (الصريحة والتقنية) في إطار

برامج التكوين بالمؤسسة، مما يساهم في تنفيذ برامج تكوين فعالة في المستقبل تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال.

2.2. منهجية الدراسة: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجانب النظري من الدراسة تم التطرق إلى نظرية الأجيال، مع التطرق إلى مفهوم عملية التكوين وأساليبها، وآليات تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال، وفي الجانب التطبيقي من الدراسة تم إجراء دراسة حالة في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي حيث تم استخدام كل من أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع بيانات الدراسة.

3.2. الدراسات السابقة:

- دراسة (صديقي، حجاج، ورفاع، 2021): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مسألة انتقال المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية، من خلال محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الوافدين الجدد في المؤسسة؛ والتعرف على ممارسة أهم برامج نقل المعرفة في إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية، والآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم واكتساب المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية؛ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على أداتي المقابلة والاستبيان في جمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 38 عامل من جيل الألفية يعملون بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: يفضل عمال جيل الألفية آلية التدريب على رأس العمل لتعلم المعرفة الضمنية، وآلية التعلم في مراكز التكوين لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة أكثر من غيرها من الآليات الأخرى.

- دراسة (Lim, 2015): هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الآليات المفضلة لتعلم المهارات التقنية بين الأجيال المختلفة من القوى العاملة، 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 في جمعية مهندسي البترول (SPE) 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.

- دراسة (Deal, 2007): هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم الأجيال المختلفة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 1285 فرد (726 منهم من جيل طفرة المواليد، و 411 من الجيل أكس، و 80 فرد من جيل الألفية، والباقي 68 فرد لم يحددوا الجيل)، فوجد أن الأجيال تفضل أساليب تعلم مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى (Tolpize, 2008):

- لا توجد اختلافات واضحة بين الأجيال في اختيار أساليب تعلم المعرفة الصريحة.
- توجد اختلافات واضحة بين الأجيال في اختيار أساليب تعلم المعرفة الضمنية.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة المعروضة في أنها تركز على فهم الاختلافات في آليات تعلم المعرفة بنوعها (الصريحة منها والتقنية) في إطار برامج التكوين التي تعدها المؤسسة، من قبل عمال جيلين وهما: جيل الألفية والجيل أكس.

2. مفهوم عملية تكوين الموارد البشرية وأساليبها:

1.2 مفهوم عملية التكوين:

قبل تحديد مفهوم التكوين يجب الإشارة بأن يوجد اختلاف بين الباحثين الخبراء في دول المشرق العربي ونظرائهم في الجزائر، حيث يستخدمون مصطلح التدريب المترجم من اللغة الإنجليزية " training"، أما في الجزائر فيستخدم الباحثون في الوسط الأكاديمي والقانوني مصطلح التكوين المترجم من اللغة الفرنسية "formation"، وفيما يلي نوضح مفهوم التكوين:

يقصد بالتكوين: عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية (طواهر و بن عبد الهادي، 2020، صفحة 4).

ويعرف على أنه: "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" (الهيبي، 2010، صفحة 223)

ويعرف عمرو وصفي عقيلي: التكوين كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها (عقيلي، 2015، صفحة 437).

2.2 أساليب التكوين: سوف نقوم بتصنيف أساليب التكوين حسب مكان العمل الذي تجرى فيه، كما يلي:

2.2.1. أساليب التكوين داخل مكان العمل: هناك على الأقل أربعة طرق معروفة وشائعة الاستخدام للتدريب أثناء العمل، تتمثل في: أسلوب تعليمات العمل، والتدوير الوظيفي، الإرشاد والنصح، أو ما يسمى بأسلوب التوجيه، وفيما يلي سنشرح أهمها (جون و راندي، 2012، صفحة 221):

- تعليمات العمل: يعرف هذا الأسلوب بأنه سلسلة من الإجراءات التعليمية التي يستخدمها المدرب في تدريب الموظفين أثناء عملهم، ويتميز محتواه عادة بالبساطة.
 - التدوير الوظيفي: هو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم أو وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا بغرض زيادة معارفه وتميئته لشغل منصب العمل الذي سينقل إليه، ويعتبر التدوير الوظيفي آلية مهمة للتدريب في مكان العمل حيث غالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب لتدريب الموظفين في الإدارة الوسطى أو الدنيا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى وذلك بهدف تنمية وتحسين معارفهم لتأهيلهم لشغل المناصب الجديدة والتسريع من عملية اندماجهم، وبالرغم من أهمية هذه الأسلوب في التدريب إلا أن تطبيقه في الواقع العملي قليل نسبياً مقارنة بالآليات الأخرى، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات:
- " حيث توصلت دراسة أجريت في الدنمارك إلى أن نسبة 20% من المؤسسات المدروسة تستخدم هذا الأسلوب للموظفين الذين يعملون بنظام الساعات، بينما بلغت نسبة المؤسسات التي تستخدمه للموظفين الذين يعملون بدوام كامل 2% فقط " (جون و راندي، 2012، صفحة 223).
- التوجيه: يعرف (Diane Piktialis & Kent A. Greenes, 2008) التوجيه بأنه علاقة ديناميكية متبادلة في بيئة العمل بين شاغل الوظيفة المتقدم في المسار الوظيفي (المرشد) والمبتدئ (المتدرب) الذي يهدف إلى تعزيز التطوير الوظيفي لكل منهما، حيث يشجع التوجيه المتدرب على تطوير مساره الوظيفي، وزيادة إمكاناته، وتطوير مهاراته، وتحسين أدائه (Piktialis & Greenes, 2008, p. 47).
- 2.2.2. أساليب التكوين خارج مكان العمل: من أهمها نذكر ما يلي:
- أسلوب المحاضرة: ترتبط العملية التدريبية من خلال هذا الأسلوب بالمحاضرة، وذلك بتلقين المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة، حيث يقوم الشخص المحاضر بعرض موضوع معين خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من المتدربين المستمعين والمستفيدين من المعلومات التي يلقيها؛ وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل المعلومات النظرية للمتدربين (عقيلي، 2015، صفحة 466).
 - التدريب بالوسائل السمعية البصرية: تشمل التقنيات السمعية والبصرية أجهزة العرض والشرائح والفيديوهات، ويعد الفيديو طريقة تعليمية شائعة الاستخدام، وقد تم استخدامه لتحسين مهارات التواصل ومهارات إجراء المقابلات الشخصية بالإضافة إلى توضيح كيفية إتباع بعض الإجراءات؛ وبالرغم من ذلك فإنه من النادر ما يستخدم الفيديو بمفرده، بل يستخدم دائماً إلى جانب المحاضرات لعرض أمثلة توضيحية وخبرات واقعية للمتدربين (ريموند أ، 2017، صفحة 490).

- التدريب باستخدام الحاسب الآلي: وهو التدريب الذي يستخدم المدرب بموجبه الحاسب الآلي لشرح وتوضيح المادة التعليمية للمتدربين، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم غالباً إلى جانب المحاضرات لعرضها بطريقة حيوية.
 - الطرق التجريبية: (ريموند أ، 2017، صفحة 492) تشمل الطرق التجريبية أو العملية أساليب التدريب التي تتطلب مشاركة المتدرب بفاعلية في التدريب، وتتضمن تلك الأساليب: أسلوب دراسة الحالة، أسلوب المحاكاة، لعب الأدوار، الألعاب التدريبية، وتمثيل السلوك، وتعد هذه الأساليب من الأساليب المثالية التي تعمل على تنمية مهارات محددة، أو فهم كيفية نقل المهارات والسلوكيات للوظيفة، أو تجربة كل الجوانب المتعلقة بإتمام مهمة ما.
- من خلال عرض أساليب التدريب خارج مكان العمل نجد أن الباحثين قاموا بتقسيم هذه الأساليب إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وتشمل الأساليب التي تكون أحادية الجانب عن طريق تعليم المدرب للمتدربين ولا يحدث فيها تفاعل بين المدرب والمتدرب مثل: أسلوب المحاضرة، التدريب بالوسائل السمعية والبصرية، التدريب باستخدام الحاسب الآلي حيث تعتبر أساليب تلقينية تلقن المتدرب مادة تدريبية معينة؛ أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق التجريبية التي تركز على التفاعل بين المدرب والمتدرب والمشاركة والممارسة الفعالة للتعليم من جانب المتدرب، حيث تتمثل هذه الطرق في: أسلوب دراسة الحالة، أسلوب المحاكاة، لعب الأدوار، الألعاب التدريبية.

3. تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال

1.3 نظرية الأجيال المتعاقبة:

استخدم الباحثون مفهوم الجيل لتحديد مجموعات معينة تشترك في نفس سنوات الميلاد، ولقد قدم علماء الاجتماع مساهمات بارزة في محاولتهم إعطاء مفهوم واضح للجيل ومن ثم تقديم نظريات للأجيال والاهتمام بما يسمى بخلافة الأجيال وربطها بالظواهر الاجتماعية والثقافية والتاريخية، حيث استفيد فيما بعد من هذه النظريات في علوم شتى كالتربية والتعليم، الاقتصاد، والإدارة، والسياسة وغيرها من العلوم، وهذا للصلة الوثيقة بين مختلف العلوم؛ وفيما يلي نعرض مساهمات أبرز الباحثين والمفكرين في تطوير نظرية الأجيال ابتداء من القرن 19، والذي كانت فيه الانطلاقة الحقيقية لأعمال العديد من المؤرخين والباحثين إلى غاية القرن 20، والذي يعد فيه عالم الاجتماع الألماني (K. Mannheim) من أبرز الباحثين والذي توجت أعماله بإعداد نظرية الأجيال، وبعدها توالى العديد من الدراسات من طرف العديد من الباحثين والتي اعتمدت في أغلبها على أعمال مانهايم وطورت نظريات جديدة؛

يرى المؤرخ الألماني "Hans Jaeger" أن الاهتمام الكبير للباحثين بدراسة تعاقب وخلافة الأجيال وصلته بالظواهر الاجتماعية والثقافية والتاريخية، كان في بداية القرن التاسع عشر فقط وقد يرجع ذلك لتسارع وتيرة التغيرات التاريخية خلال هذه الفترة، ويعد "Auguste Comte" أول من قام بدراسة علمية للأجيال في التاريخ بين عامي 1830 و1840، حيث درس تعاقب الأجيال بشكل منهجي باعتباره القوة المحركة في التقدم التاريخي (jaeger, 1985, p. 275)؛

أما في القرن العشرين فمن بين أبرز المساهمات الفكرية نذكر: نظرية الأجيال لعالم الاجتماع الألماني Karl. Mannheim، في مقالته بعنوان: "مشكلة الأجيال The problem of generations" سنة 1923، حيث يرى أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية (نفس سنوات الميلاد) يتأثرون بالخصائص الاجتماعية والتاريخية لتلك الفترة، و تنعكس بذلك تلك الخصائص على سلوكهم؛ وفي هذا الصدد يقول: "الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الجيل والذين يتقاسمون نفس سنوات الميلاد ينتمون بالفطرة إلى موقع مشترك في البعد التاريخي للعملية الاجتماعية" (Mannhiem, 1927, p. 290). 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. وقد قسم الباحثين 18 جيلا. (صديقي، حجاج، ورفاع، 2021، صفحة 343).

وفي دراستنا الحالية سنركز على جيلين فقط وهما: جيل الألفية، والجيل أكس والذين يشكلون أغلبية عمال المؤسسات في الفترة الحالية.

2.3. الاختلافات بين الأجيال من حيث القيم والتفضيلات والخصائص

كان هناك جدلا كبيرا بين الباحثين حول إمكانية تعميم القيم على حسب الأجيال، أي أنه إذا كان فرد ينتمي إلى جيل معين فإنه ليس بالضرورة يتشابه مع أفراد جيله في نفس الخصائص من حيث القيم والمميزات والاحتياجات فهذا التشابه نسبي إلى حد ما، وفي هذا الصدد يقول (Reevers & Oh, 2008, p. 267): "على الرغم من عدم الاتساق في التسميات والتسلسل الزمني، تتفق معظم الدراسات على وجود قدر كبير من التباين بين الخصائص المميزة داخل أي جيل معين، وبالتالي فمن غير

المستحسن أن نفترض أنه إذا ولد شخص في عام 1985 مثلاً فإن هذا الشخص سوف يتمتع بمعظم خصائص جيل الألفية، أو أن شخصاً من مواليد 1960 (ينتهي لجيل طفرة المواليد) لن يكون متطوراً تقنياً مثل شخص ينتمي للجيل أكس أو جيل الألفية:"

لكن هذا الجدل الكبير لم يمنع العديد من الباحثين من إجراءات دراساتهم وبحوثهم التجريبية حول الاختلافات بين الأجيال كل في مجال اختصاصه: التربية والتعليم، الاقتصاد والإدارة، حيث لا تزال البحوث متواصلة لاكتشاف المزيد ولتدعيم نتائج الدراسات السابقة في هذا الميدان حتى تصبح قابلة للتعميم، ولهذا سنلخص أهم الفروق والاختلافات بين الأجيال المختلفة حسب ما جاء في أهم الدراسات والبحوث، فلكل جيل من الأجيال السابق ذكرها خصائص ومميزات تميزه عن غيره من الأجيال، وفيما يلي سنوضح ذلك :

- جيل طفرة المواليد (Baby Boomers): وهو الجيل المولود بين سنتي (1946- 1964)، يعرف موظفين هذا الجيل بأهم جماعيين، يعملون بجد ومخلصين، يحرصون على تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، تميزت السنوات التكوينية الاحترافية (1970-1980) لهذا الجيل بالشعبية المتزايدة لأساليب الإدارة القائمة على المشاركة والموجهة للفرق، والتي يعتقد أنها أثرت على أساليب العمل والقيادة الحالية (Camille, Heather, & Lan, 2018).

وفي دراسة قام بها الباحثان (Yu & Miller, 2005)، تم إجراء مسح ل 20 مؤسسة تعليم عالي و 148 مؤسسة لصناعة الآلات، حيث بلغت نسبة الاستجابة 62%، وقد كان الأفراد المستهدفين من جيلي أكس وطفرة المواليد " Baby Boomers, generation X"، حيث ساعد هذا الاستبيان التجريبي في الحصول على إجابات متنوعة حول مواقف العمل، القيم والتوجهات، أشارت نتائج الدراسة أن جيل طفرة المواليد يفضل العمل الجماعي، القيادة، والتوجيه في الإشراف، وأسلوب القيادة الموجه نحو المهام (Debby, 2008, p. 63).

- الجيل أكس (Generation X): وهو الجيل المولود بين سنتي (1965- 1980)، ويطلق عليه جيل X- (Zopiatis, Krambia-Kapardis, & Varnaras, 2012, p. 102)، حيث يتميز هذا الجيل بالعديد من الخصائص منها الميل إلى الاستقلالية في العمل، حب السلطة وتحمل المسؤولية، كثرة التنقل الوظيفي، سريع التأقلم والتكيف مع ظروف العمل.

ففي دراسة للباحثان (Yu & Miller, 2005)، أشارت نتائج الدراسة أن الجيل أكس " X" يفضل اتخاذ القرارات بالمشاركة، الحكم الذاتي في الوظيفة، الاستقلالية، إلى جانب أسلوب القيادة الموجه نحو العلاقات (Debby, 2008, p. 63). بالإضافة إلى ذلك، فإن جيل "X-ers" يتمتع بخبرة فنية ويتوق

إلى تحديث المعرفة وتطبيقها في أعمالهم، يعود الفضل في هذه القدرة التكنولوجية إلى حقيقة أن جيل "X-ers" قد نشأ في فترة التغير السريع للتكنولوجيا، و توافر كميات هائلة من المعلومات . (Huichun & Peter, 2005, p. 4)

- جيل الألفية (Generation Y): وهو الجيل المولود بين سنتي (1981- 2001) وهو أصغر جيل في بيئة العمل، حيث يعتبر من أحدث الوافدين إليها مقارنة بالأجيال الأخرى، ويتميز هذا الجيل بمجموعة من الخصائص: يفضل العمل الجماعي، التعاون بين الأفراد، يفضل التوجيه في العمل، يحب الإطلاع على أحدث التقنيات في العمل وسائر التكنولوجيات الحديثة، التعلم المستمر في بيئة العمل؛ الميل إلى الاتصال بوسائل الاتصالات الرقمية (مثل الهواتف الذكية وتطبيقاتها المختلفة: (Facebook, WatsApp, Email,).

ويطلق على هذا الجيل عدة تسميات منها (Nexters, MySpage generation, dot.com generation, Internet generation) حيث شهد هذا الجيل انفجار الإنترنت والشبكات الاجتماعية، العصر الرقمي، تلفزيون الواقع...؛ (Zopiatis, Krambia-Kapardis, & Varnaras, 2012, p. 102) إن أفراد جيل الألفية شهدوا تغييرات عديدة أبرزها " نمو وانتشار الإنترنت " حيث أنهم مرتاحون للغاية مع الإنترنت والتقدم التكنولوجي. (Roxanne, 2010, p. 80)

وفي دراسة قامت بها شركة (Johnson Controls Global Workplace Solutions) بالتعاون مع Haworth (شركة تصنيع أثاث) و iDEA (شركة استشارات التصميم)، بتنفيذ مشروع بحثي يدعى OXYGENZ يهدف إلى تحديد ما يمكن للمنظمات القيام به لجذب هذا الجيل إلى مكان العمل، وكذا القيمة التي يمكن أن يضيفها هذا الجيل في بيئة العمل، و تلخص النتائج الرئيسية لتقرير OXYGENZ فيما يلي (Joy & Haynes, 2011, p. 218) :

- يعطي أفراد هذا الجيل الأولوية للتعاون والتفاعل في مكان العمل، حيث ينبغي دعم ذلك من خلال توفير مساحات لفرق العمل والفضاءات المناسبة التي تدعم المشاركة التعاونية في الإطار الرسمي والغير الرسمي.

- التعلم المستمر والتطوير مهم جدا لهذا الجيل.

- يعطي أفراد هذا الجيل أهمية كبيرة للعمل في فريق وكذلك للعمل بين الفرق.

- أفراد هذا الجيل هم قوة عاملة اجتماعية وتعاونية.

لقد بينت العديد من الدراسات وجود اختلافات واضحة بين الأجيال المتواجدة في بيئة العمل، حيث يرون أن هذه الاختلافات في القيم والخصائص تنعكس على طريقة تعاملهم مع الأحداث التي يواجهونها في العمل وبذلك يفضل كل جيل طرقا معينة في التعامل مع هذه الأحداث؛ وفي دراستنا

الحالية نسعى للتعرف على ما إذا توجد اختلافات بين جيلي الألفية وأكس الذين يشكلون أغلبية الأفراد العاملين في بيئة العمل الحالية، وذلك من حيث الآليات التي يفضلونها لتعلم واكتساب المعرفة بنوعها الصريحة والتقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة.

3.3. تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال

1.3.3. المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: من بين التصنيفات المهمة التي قدمت للمعرفة والذي يعتبر الأكثر استخداما 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 We can know more than we can tell"، ويعتبر Nonaka 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 Explicit Knowledge: هي معرفة رسمية ومنهجية لذلك يمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة في مواصفات المنتج، أو معادلة علمية، أو برنامج كمبيوتر. 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 والطرق الرسمية الأخرى (صديقي، حجاج، ورفاع، 2021، صفحة 371).

- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي 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. وهي نوعان: تقنية حيث يتكون جزء من المعرفة الضمنية من المهارات التقنية وهي نوع من المهارات الغير رسمية، وبعد إدراكي ويتألف من النماذج العقلية والمعتقدات والمنظورات المتأصلة بحيث تأخذ كأمر مسلم به وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة (صديقي، حجاج، ورفاع، 2021، صفحة 372).

- المعرفة التقنية: هي الخبرة العملية والدراية الفنية التي يمكن الاعتماد عليها في أداء المهمات. وهي حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة، من خلال القدرة على اكتسابها واستيعابها والتي تساهم في حل مشكلات العمل اليومي وتحسين الأداء (بن وارث، 2022، صفحة 589).

2.3.3. آليات تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال

تشير العديد من الدراسات في مجال التدريب 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 " طفرة المواليد " ، و 411 من الجيل " أكس "، و 80 فرد من جيل الألفية، والباقي 68 فرد لم يحددوا الجيل)، فوجد أن الأجيال تفضل أساليب تعلم مختلفة. ويمكن تلخيص الطرق المفضلة لكل جيل للتعلم في الجدول التالي (Tolpize, 2008, p. 14):

جدول 1: أساليب واحتياجات التكوين التي يفضلها كل جيل

جيل طفرة المواليد	الجيل أكس	جيل الألفية	
<ul style="list-style-type: none"> - في العمل. - مجموعات المناقشة. - تدريب فرد لفرد. - تعليم المباشري - الفصول الدراسية. - تفاعل الزملاء والملاحظات. 	<ul style="list-style-type: none"> - في العمل. - تدريب فرد لفرد. - تقديم 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - الطريقة المفضلة لتعلم المعرفة الضمنية (المهارات اللينة)
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم المباشري - الفصول الدراسية. - في العمل. - المصنفات والكتيبات. - الكتب والقراءة. - تدريب فرد لفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - في العمل. - التعليم المباشري - الفصول الدراسية. - المصنفات والكتيبات. - الكتب والقراءة. - تدريب فرد لفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - في العمل. - التعليم المباشري - الفصول الدراسية. - المصنفات والكتيبات. - الكتب والقراءة. - تدريب فرد لفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الطريقة المفضلة لتعلم المعرفة الصريحة (المهارات الصلبة)
<ul style="list-style-type: none"> قد يتعرض للإهانة من ردود الفعل المستمرة. 	<ul style="list-style-type: none"> فوري ومستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> فوري ومستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> ردود الفعل والإشراف
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب على المهارات في مجالات خبرتي. - القيادة. - التدريب على استخدام الحاسوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة. - التدريب على المهارات في مجالات خبرتي. - بناء الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة. - حل مشكلات اتخاذ القرار. - التدريب على المهارات في مجالات خبرتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - المناطق المفضلة للتنمية

Source: Anick Tolpize, (2008). Op. Cit, pp 8-9.

من خلال الجدول يلاحظ أن الأجيال الثلاثة لها نفس تفضيلات تعلم المعرفة الصريحة (المهارات الصلبة) والتمثلة 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 " أكس" يفضلون تعلمها في مكان العمل، أما بقية المهارات فكانت بنفس الأولوية؛ وبالنسبة لتفضيلات تعلم المعرفة الضمنية (المهارات الناعمة) فنجد أنه هناك اختلافات بين الأجيال، فبالنسبة للأجيال الصغيرة كجيل "أكس" 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؛ وضمن هذا الإطار يؤكد كل من (Kapp, 2007; Wagner, 2009)، أن أفراد جيل طفرة المواليد يفضلون أساليب التعلم الأكثر تنظيماً، مثل المواد اللفظية والنصية في الفصول الدراسية الرسمية (Sanei, Javernick-will, & Chinowsky, 2013, p. 994). كما يلاحظ بعض الخبراء أن أفراد الجيل أكس لا يفضلون التدريب الرسمي إلا عندما لا يوجد خيار آخر (Kroth & Bova, 2001)، مفضلين "التوجيه" كوسيلة لتلقي المعرفة (Sanei, 2013, p. 994). وبالنسبة لحصول أفراد كل من الفئات العمرية الصغرى والكبرى على فرص متساوية للتدريب والتطوير في العمل، يرى الكثير من الباحثين أن أفراد الفئات الصغرى (جيل الألفية، الجيل أكس) تكون لهم حظوظ كبيرة في الحصول على فرص للتدريب والتطوير وهذا بحكم التحاق جيل الألفية حديثاً بالعمل، وكذا ترقية العديد من أفراد الجيل أكس لتولي مهام أعلى، أو تهيئتهم لخلافة أفراد جيل طفرة المواليد بعد تقاعدهم؛ وبالمقابل من ذلك قد تغفل العديد من المنظمات عن تدريب وتنمية مهارات أفراد جيل طفرة المواليد، وهذا لوجود فكرة نمطية عن ارتباط استعداد الأفراد لتلقي المزيد من المهارات التدريبية بالمر، فوفقاً ل: (Maurer, 2007)، فإن الصور النمطية يمكن أن تؤدي إلى حرمان العامل الأكبر سناً من الدخول إلى فرص التدريب والتطوير، وثنائياً (وأقل علانية) أنه قد لا يحصل على دعم كبير أو حتى يتم تثبيطه عن المشاركة في المناسبات التدريبية المتاحة لهم (Deogratias, 2009, p. 262)؛ وبالتالي فإن هذا الحرمان من الحصول على فرص للتدريب، قد يؤدي بمرور الوقت إلى تخفيض حجم الموارد المعرفية لأفراد هاته الفئة، و إن عدم حصولها على الدعم الكافي لتجديد معارفها واقتصرها على المعرفة السابقة التي اكتسبتها، من شأنه التأثير على قدرة أفراد جيل طفرة المواليد على تدريب وتوجيه العمال الأصغر سناً بطريقة أكثر فعالية.

4. الطريقة والأدوات:

1.4 عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين بوظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة بكل من: (قسم الهندسة والإنتاج، قسم الصيانة، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة)، وقد تم استهداف عمال جيلين: (80) عامل من جيل الألفية، و (32) عامل من الجيل أكس، حيث تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2020/01/02 إلى 2020/01/10.

2.4 الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التخطيط السيد: بوجلال كمال، من أجل جمع البيانات الأولية للدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 150 عامل من جيلي الألفية وأكس يعملون بوظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة حيث تم استرجاع 130 استمارة منها 112 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS.26).

3.4 عرض وتحليل الخصائص الأساسية لأفراد عينة الدراسة:

يتضح من خلال الجدول رقم(02) أن نسبة 71.4 % من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جيل الألفية، وينتمي 28.6 % منهم إلى الجيل أكس؛ وأن 89.29 % من أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة الذكور، بينما ينتمي 10.71 % فقط لفئة الإناث، ويبرر ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة نظام العمل؛ ويتضح أن أكثر من 78.6% من المستجوبين من حاملي الشهادات الجامعية (دراسات عليا، مهندس دولة، ليسانس)، وأن 21.4 % منهم من خريجي مراكز التكوين المهني الحاملين لشهادتي التقني والتقني سامي؛ كما نجد أن 67.9 % ينتمون للفئة المهنية إطار، ونسبة 28.6 % إلى الفئة المهنية عون تحكم، وينتمي نسبة فقط ينتمون 1.8 % إلى الفئة المهنية عون تنفيذ، وإلى فئة الإطارات السامية أيضا؛ ويتضح أيضا أن 45.5 % من مجموع المستجوبين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وينتمون لجيل الألفية، ونسبة 29.5 % لديهم خبرة مهنية (من 5- 9 سنوات) وينتمي أغلبهم لجيل الألفية، ونسبة 5.4 % لديهم خبرة مهنية (من 10- 15 سنة) وينتمون للجيل أكس أيضا، كما نجد أن نسبة 19.6 % لديهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) وينتمون للجيل أكس.

5. النتائج والمناقشة:

1.5 تحليل معطيات تكوين الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2014- 2019):

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن المؤسسة قد خصصت أكبر ميزانية لتكوين مواردها البشرية خلال الفترة (2014- 2019) في سنة 2017، ويبرر ذلك لعملية التوظيف التي تم إجرائها حيث تم توظيف 162 عامل جديد بعد التكوين وهو أكبر عدد تم توظيفه مقارنة بالسنوات السابقة، وقد تم تخصيص أقل ميزانية سنة 2014 وقد صاحب ذلك استفادة عدد أقل من العمال من البرامج

التكوينية خلال هذه الفترة، كما يلاحظ استفادة عدد أكبر من العمال من البرامج التكوينية خلال الفترة (2017- 2019) حيث استفاد أغلبية عمال المؤسسة من هذه البرامج ،على عكس الفترة السابقة (2014- 2016) التي استفاد فيها نصف العمال تقريبا من هذه البرامج كل سنة؛ أما الحجم التعليمي المخصص لكل عامل فهو ثابت خلال كل الفترة (2014- 2019) والمقدر ب: 30 ساعة لكل عامل.

2.5 الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن المستجوبين من الجيلين الألفية وأكس اختاروا آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وبانحراف معياري (1.014) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (1.81) وبانحراف معياري (1.120) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، حيث تتيح هذه الآلية للمتعلم الفرصة للتعلم ونقل ما تم تعلمه وتطبيقه مباشرة أثناء أداء المهام مما يضمن اكتساب المعرفة بطريقة فعالة؛ وجاءت آلية التكوين في مركز التكوين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبانحراف معياري (1.405) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (1.234) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، إذ يتم فيها تلقين المتعلمين معارف ومعلومات نظرية ذات علاقة بموضوع ما، من خلال استخدام وسائل العرض المختلفة، حيث تتاح للمتعلم فرصا للسؤال والنقاش عن الأمور المهمة وهذا ما لا تتيحه الآليات الأخرى ؛ بينما جاءت آلية التوجيه أثناء العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبانحراف معياري (0.769) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (0.995) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، حيث تسمح برامج التوجيه للمتعلم بالتحاور مع المعلم وطرح الأسئلة، لكن بما أن طبيعة المعرفة هي معرفة صريحة فهي تحتاج لأن يتم تعلمها ضمن إطار برنامج تدريبي منظم وهذا ما فضله العمال؛ وجاءت آلية التعلم من المصنفات والكتيبات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (1.221) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.301) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، وقد يرجع ذلك لأن الكثير من الأفراد لا يفضلون وسائل التعليم الذاتي، نظرا لأن المتعلم قد لا يفهم في بعض الأحيان بعض المعلومات بالتفصيل ويحتاج مع من يتناقش حول الأمور المهمة، وهذا ما لا توفره وسائل التعليم الذاتي كالمصنفات والكتيبات؛ تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Deal, 2007)، والتي وجدت أن آليتي التكوين في مركز التكوين والتدريب أثناء العمل هي أكثر الطرق تفضيلا لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة من قبل عمال الجيلين الألفية وأكس.

3.5. الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم(05) أن المستجوبين من الجيلين اختاروا آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.91) وبانحراف معياري (1.009) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (1.91) وبانحراف معياري (1.058) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، فعندما تكون بيئة التدريب هي نفسها بيئة التعلم يسمح للمتعلم بالحصول على أكبر قدر من المعلومات و المعارف المتعلقة بالمنصب، وفهمها واستيعابها بطريقة أسرع من غيرها من الآليات الأخرى ؛ كما اختار المستجوبين من جيل الألفية التدريب وفق أسلوب المحاكاة المهنية كأولوية ثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وبانحراف معياري (1.079)، حيث تستخدم العديد من الشركات البتروولية أساليب المحاكاة المهنية في تدريب ونقل المعرفة لعمالها، حيث تكون الآليات والمعدات تشبه الآليات الموجودة في مكان العمل الحقيقي مما يضمن للمتدرب الحصول على أكبر قدر من المعلومات ويكون لديه الوقت الكافي للتعلم، حيث تسمح هذه البرامج للمتعلم بالتجريب والخطأ على عكس مكان العمل الحقيقي الذي لا يكون فيه مجال للخطأ وهذا لخطورة المعدات الصناعية وما قد ينجر عن ذلك من آثار سلبية؛ في حين اختار عمال الجيل أكس آلية التكوين في مركز التكوين كأولوية ثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وبانحراف معياري (1.157)، ويبرر ذلك أن عمال هذا الجيل في وسط مسارهم المهنية ولديهم خبرة في ميدان عملهم مقارنة بعمال جيل الألفية الذين هم في بداية مسارهم المهني ولذا يفضلون التعليم الرسمي لتدعيم معارفهم، وهذا ما توفره البرامج التكوينية التي تتم في مركز التكوين؛ في حين اختار المستجوبين من جيل الألفية آلية التكوين في مركز التكوين كأولوية ثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري (1.157)، بينما اختار المستجوبين من الجيل أكس آلية أسلوب المحاكاة المهنية كأولوية ثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبانحراف معياري (1.061)؛ كما نجد أنه اختار المستجوبين من الجيلين آلية التوجيه من طرف خبراء التخصص في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ(3.01) وبانحراف معياري (0.961) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، و بمتوسط حساب(2.78) وبانحراف معياري (1.039) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، إذ أن برامج التوجيه مهمة لكنها قد لا تضمن للمتعلم الحصول على القدر الكافي من المعلومات لأنها تخضع في الغالب لعدة اعتبارات ككفاءة المشرف وخبرته ومدى تخصيصه للوقت الكافي للمتعلم، مما يدل على أن العمال يفضلون الآليات التي تتم في إطار برنامج منظم ويخصص لها الوقت الكافي والموارد اللازمة لتعلم المعرفة التقنية.

يتضح من خلال ما سبق أن عمال الجيلين أكس والألفية يفضلون آلية التدريب أثناء العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة، حيث تتفق النتائج مع نتائج

دراسة (Lim, 2015) التي أظهرت نتائجها أن أغلبية أفراد جيل الألفية يفضلون تعلم المعرفة التقنية عن طريق آلية التدريب أثناء العمل.

4.4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4.5. فرضية الأولى: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجيل، فيما يتعلق بالآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة، حيث أن مستوى دلالة كل من الآليات (التدريب في مركز التكوين، التدريب أثناء العمل، المصنفات والكتيبات، التوجيه أثناء العمل) كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة.

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنها تتفق مع نتائج دراسة (Deal, 2007) التي أظهرت أنه لا تختلف تفضيلات تعلم واكتساب المعرفة الصريحة بين الأجيال.

2.4.5. الفرضية الثانية: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجيل، فيما يتعلق بالآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة، حيث أن مستوى دلالة كل من الآليات (التدريب في مركز التكوين، التدريب أثناء العمل، أسلوب المحاكاة المهنية، التوجيه من طرف الخبراء) كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة.

6. الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على إذا ما كان هناك اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم واكتساب المعرفة بنوعها (الصريحة والتقنية) في إطار برامج التكوين بالمؤسسة، مما يساهم في تنفيذ برامج تكوين فعالة في المستقبل تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال؛ حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة تعزى لمتغير الجيل.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة تعزى لمتغير الجيل.
- لا يوجد تأثير لمتغير الجيل في اختيار آليات التعلم من قبل العمال في وظائف الأعمال الأساسية (قسم الهندسة و الإنتاج، قسم الصيانة، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة) في إطار برامج التكوين التي تعدها المؤسسة.
- من خلال هذه النتائج يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تدعيم نتائج البحث مستقبلا، أهمها:
- يستحسن توسيع عينة الدراسة باستهداف شريحة أكبر من العمال للتعرف والتأكد من تأثير متغير الجيل من عدمه في اختيار آليات التعلم في المؤسسات في إطار برامج التكوين التي تعدها، مما يساهم في تحسين مخرجاتها.
- إجراء برامج تكوينية تجريبية تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال، وإجراء مقارنة بينها وبين نتائج البرامج السابقة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف، بغية الاستفادة منها عند التخطيط للبرامج التكوينية.

7. قائمة المراجع:

- Camille, G. M., Heather, P., & Lan, M. (2018). Leading an intergenerational workforce : an integrative conceptual framework. *International journal of public Leadership* .
- Debby, M. (2008). *Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community*. USA: University of Phoenix.
- Deogratias, H. (2009). *Cultural Implications of knowledge sharing , management and transfer : Identifying competitive advantage*. New York: INFORMATION SCIENCE REFERENCE.
- dfgf. (fgf). gdf. df: dfg.
- Huichun, Y., & Peter, M. (2005). Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Development* , 26 (1).
- jaeger, H. (1985). Generations in history: reflections on a controversial. *journal of History and theory* , 24 (3).
- Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *ournal of Corporate Real Estate* , 13 (4).
- 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.

Mannhiem, K. (1927). The problem of generations. *Essays on the sociology of knowledge* .

Piktialis, D., & Greenes, K. A. (2008). *Briding the gaps: how to transfer knowledge in today's multigenerational workplace*. Ottawa: Conference Board of Canada.

Reevers, T. C., & Oh, E. (2008). *Generational differences*. New York: Handbook of Research on Educational Communications and Technology, published by Taylor & Francis Group, LLC.

Roxanne, H. S. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research* , 3 (3).

Sanei, M., Javernick-will, A. N., & Chinowsky, P. (2013). The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US. *Construction Management and Economics* , 31 (9).

Tolpize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnaras, A. (2012). y- ers, X-ers, Boomers: Investigating the multigenerational (mis) preceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Reasearch, JSTOR* , 12 (2).

الهيبي، خ.ع. (2010). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بن وارث، ح. (2022). متطلبات نظام المعلومات المحاسبية من منظور اقتصاد المعرفة. *مجلة دفاتر اقتصادية* , 13(1).

جون، و. & راندي، د.س. (2012). *تنمية الموارد البشرية*، ترجمة عبد المحسن نعلاني. الرياض: النشر العلمي والمطابع لجامعة سعود.

ريموند أ.ن. (2017). *تدريب وتطوير الموظفين*، ترجمة على بن سعيد القرني وطلال بن مسلط الشريف. المملكة العربية السعودية: فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

صديقي، أ.، حجاج، ع. أ. & رفيع، ش. (2021). تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. *ENTP رؤى اقتصادية* 11 , (02).

طواهير، ع. أ. & بن عبد الهادي، م. م. (2020). *مطبوعة في هندسة التكوين*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عقبلي، ع. و. (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جدول 2: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
الجنس	ذكر	100	%89.29
	أنثى	12	%10.71
الجيل	الألفية	80	%71.4
	أكس	32	%28.6
المؤهل العلمي	دراسات عليا	13	%11.6
	مهندس دولة	48	%42.9
	ليسانس	27	%24.1
	تقني سامي	12	%10.7
	تقني	12	%10.7
المسمى الوظيفي	إطار سامي	02	%1.8
	إطار	76	%67.9
	عون تحكم	32	%28.6
	عون تنفيذ	02	%1.8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	51	%45.5
	من 5 إلى 9 سنوات	33	%29.5
	من 10 - 15 سنة	06	%5.4
	أكثر من 15 سنة	22	%19.6
المجموع		112	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26.

تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال: دراسة حالة عينة من عمال جيلي الألفية وأكس بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك

جدول 3: البيانات الخاصة بعملية التكوين في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	البيان
82213.76	74898.16	207445	37712.21	95751.24	26692.25	ميزانية التكوين (1000 دج)
951	812	723	391	581	322	عدد العمال المتكويين
سا 28530	سا 24360	سا 21690	سا 11730	سا 17430	سا 9660	الحجم التعليمي
30 سا/عامل	30 سا/عامل	30 سا/عامل	30 سا/عامل	30 سا/عامل	30 سا/عامل	الحجم التعليمي لكل عامل

جدول 4: الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

عمال الجيل أكس			عمال جيل الألفية			آليات تعلم المعرفة الصريحة	الرمز
الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
2	1.234	2.34	2	1.405	2.50	التكوين في مركز التكوين	K1
1	1.120	1.81	1	1.014	1.69	التدريب أثناء العمل	K2
4	1.301	3.72	4	1.221	3.95	المصنفات والكتيبات	K3
3	0.995	3.09	3	0.769	2.88	التوجيه أثناء العمل	K4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

جدول 5: الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين بالمؤسسة

عمال الجيل أكس			عمال جيل الألفية			آليات تعلم المعرفة الصريحة	الرمز
الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
2	1.157	2.63	3	1.157	2.56	التكوين في مركز التكوين	T1
1	1.058	1.91	1	1.009	1.91	التدريب أثناء العمل	T2
3	1.061	2.69	2	1.079	2.51	أسلوب المحاكاة المهنية	T3
4	1.039	2.78	4	0.961	3.01	التوجيه من طرف خبراء التخصص	T4

جدول 6: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متغير آليات تعلم المعرفة الصريحة في إطار برامج التكوين ومتغير الجيل

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
التكوين في مركز التكوين	Intergruppes	,558	1	,558	,302	,584
	Intragruppes	203,219	110		1,847	
	Total	203,777	111			
التدريب أثناء العمل	Intergruppes	,357	1	,357	,327	,568
	Intragruppes	120,063	110	1,091		
	Total	120,420	111			
الكتيبات والمصنفات	Intergruppes	1,222	1	1,222	,790	,376
	Intragruppes	170,269	110	1,548		
	Total	171,491	111			
التوجيه أثناء العمل	Intergruppes	1,094	1	1,094	1,553	,215
	Intragruppes	77,469	110	,704		
	Total	78,563	111			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.26

تكوين الموارد البشرية المتعددة الأجيال: دراسة حالة عينة من عمال جيلي الألفية وأكس بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك

جدول 7: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متغير آليات تعلم المعرفة التقنية في إطار برامج التكوين ومتغير الجيل

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
التكوين في مركز التكوين	Intergruppes	,089	1	,089	,067	,797
	Intragruppes	147,188	110	1,338		
	Total	147,277	111			
التدريب أثناء العمل	Intergruppes	,001	1	,001	,001	,977
	Intragruppes	115,106	110	1,046		
	Total	115,107	111			
أسلوب المحاكاة المهنية	Intergruppes	,700	1	,700	,607	,438
	Intragruppes	126,862	110	1,153		
	Total	127,562	111			
التوجيه من طرف خبراء التخصص	Intergruppes	1,222	1	1,222	1,263	,264
	Intragruppes	106,456	110	,968		
	Total	107,679	111			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.26