

التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط - الجزائر

ربيعة كيرد¹، دفي أحمد²، عائشة صفرائي³

¹ طالب دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة عمار ثليجي بالأغواط- مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- الجزائر
² أستاذ محاضر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة عمار ثليجي بالأغواط- مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- الجزائر
³ nore201803@gmail.com , ² ahmeddouffi100@gmail.com , ³ aicha_alg2008@yahoo.fr

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.6>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٤/٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٠

الملخص:

هدفت الدراسة لبحث أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على تنمية المسار الوظيفي (الترقية، التدريب، الإثراء الوظيفي) لدى عينة من العاملين بمديرية الصيانة (DML) سوناطراك بالأغواط (الجزائر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة مكونة من (٧٥) مفردة وتم استرجاع (٦٧)، واستبعاد سبع مفردات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها إذ أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي تجسد في بعد التعلم على مستوى المؤسسة إضافة لوجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعاملها وتوفير فرص ودورات للتكوين والاطلاع على كل جديد لإكسابهم مهارات جديدة، وأن توفر لهم الدعم المادي لتحفيزهم على العمل والتعلم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي؛ تعلم فردي؛ تعلم جماعي؛ تعلم على مستوى المنظمة؛ تنمية المسار الوظيفي.



المقدمة:

اتضح في الآونة الأخيرة أن مفهوم التعلم لم يعد قاصراً على الأفراد فقط، وإنما امتد للمنظمات نظراً للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة الأعمال التي تشهدها المنظمات تحت مسمى التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي عرف اهتماماً كبيراً وأعتبر كأحد أهم محددات السلوك داخل المنظمة، بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، وبالالتزام من جعل التعلم المفتاح الأساسي لديمومة كفاءة وفاعلية المنظمة، زاد الاهتمام بتنمية المورد البشري وتطوير مساره الوظيفي وتحسين سلوكه ورفع من مستوى انتمائه للمنظمة، باعتباره مورد ذو ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للبحث في التعلم التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي، انطلاقاً من محاولة التعريف بمفهوم كل من التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي، وكذا تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب، بالتطبيق على قطاع الطاقة بالجزائر، وبالتحديد في مديرية الصيانة (DML) بالأغواط (الجزائر) كعينة في الدراسة الميدانية.

بذلك كانت إشكالية البحث كالآتي: إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الصيانة (DML)

بالأغواط (الجزائر)؟

أهمية البحث:

يعتبر التعلم التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة بالنسبة للمنظمات، لذا فإن إخضاعه لدراسة ميدانية (تطبيقية) سيريز أهميته بوضوح لما له من دور في اكتساب مهارات وخبرات جديدة واستغلالها في تنمية المسار الوظيفي.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي بالنسبة للمنظمات على اختلافها وآثارها الواضحة في تسيير الحياة الوظيفية لعاملها، وتحقيق أعمالها بفعالية وتميز انطلاقاً من التوليفة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة في ظل بيئة شديدة التغير.

وبما أن هذه الدراسة سيتم تطبيقها في إحدى المؤسسات الجزائرية، سيلقي ضوء على واقع هذه المؤسسة من حيث اهتمامها بالتعلم التنظيمي وأثره في تنمية المسار الوظيفي

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التعلم التنظيمي في تنمية المسار الوظيفي بمديرية الصيانة (DML) بالأغواط (الجزائر)، ويتضمن هذا المسعى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي.
2. اختبار طبيعة التأثير بين التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها.
3. الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمهتمين بهذا الموضوع.

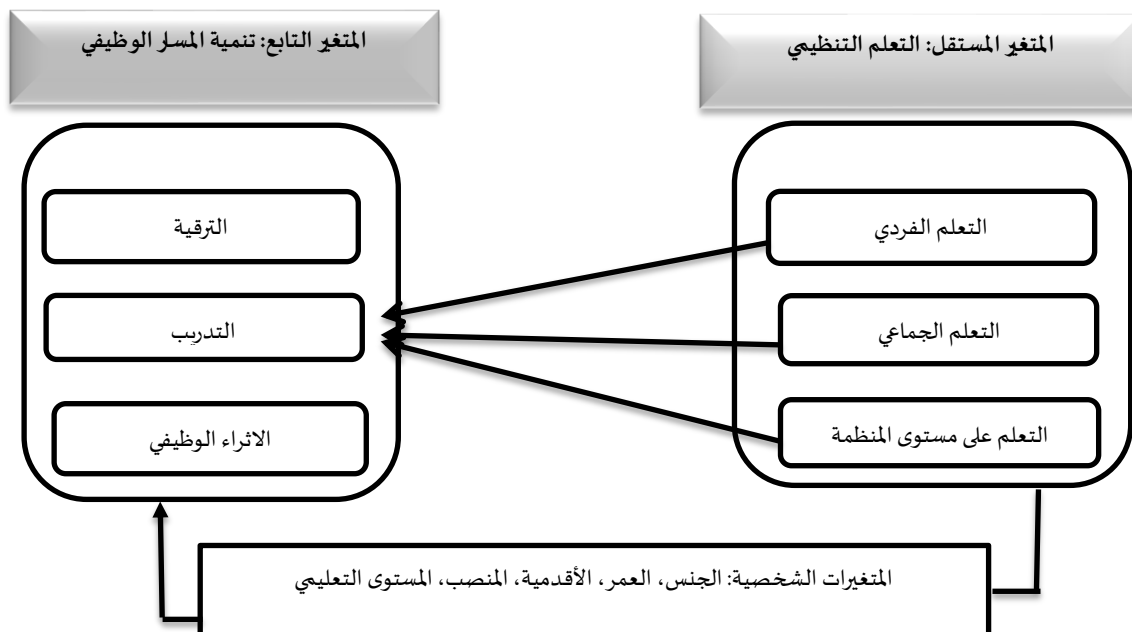
فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تم تبني الفرضيات التالية والتي سيتم اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ونتج عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
 1. الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) عند $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
 2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) عند $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
 3. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) عند $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تنمية المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، والسنة، وسنوات الخدمة، والمنصب، والمستوى التعليمي بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر).

نموذج البحث:

من أجل توضيح متغيرات البحث، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث، تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، والمتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي).



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

منهج الدراسة:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية من خلال استخدام برنامج SPSS وذلك للوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها عند مستوى معنوية (0,05)، وتفسير النتائج من خلال إجراء الحسابات التالية: (معامل الثبات ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الانحدار المتعدد).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) والتي بلغ عدد عمالها (397) عامل، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (75) فرداً نظراً لعدم سماح المؤسسة بتوزيع أكثر من هذا العدد، وعند استرداد الاستبيانات تم استبعاد (7) منها لعدم استيفائها للشروط أما (8) استمارات لم يتم استرجاعها، وتم معالجة (60) استمارة إحصائياً.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الورقة البحثية إلى قسمين، الأول نظري يتناول مفاهيم حول التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي، والقسم الثاني تطبيقي يعالج أثر التعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر).

الدراسات السابقة:

- دراسة عيشوش، وبو سالم (دت): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية، حيث استخدمت الباحثان النماذج السببية واقترحت نموذج مفاهيمي بالاستناد على التحليل والقراءة النظرية العميقة للأدبيات المرتبطة بمجال التعلم التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام عينة مكونة من (120) من المديرين والموظفين من شركات الأدوية الجزائرية (صيدال)، في الأخير توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية ومعنوية بإدارة المعرفة، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هي إيجابية، من ناحية أخرى، فإن النتائج تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي.
 - دراسة الرقيشية (2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها برأس المال البشري في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية، ولتحقيق هذا الهدف صممت الباحثة استبانة وزعت على عينة بلغت (200) فرداً، وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات أهمها يتم تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي من قبل معلمي التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بدرجة كبيرة حسب رأي عينة الدراسة، لتختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها الاهتمام بعمليات التدريب والتطوير والتأهيل، وضرورة تمكين العاملين ليشركوا في اتخاذ القرارات.
 - دراسة طيبيل (2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة البالغة (130) فرداً، لتخرج هذه الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية، وفي الأخير أوصى الباحث بتصميم منظومة ونماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي للموظفين، كما أوصى بضرورة تقديم النصح والإرشاد والمساعدة لجميع الموظفين في توضيح أهدافهم ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم.
 - دراسة بوراس (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في تعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم أساليب تنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفاً، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (97) أطارا في مجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، كما أوصت الباحثة بضرورة الاقتناع بأهمية تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.
- أما بالنسبة إلى الدراسة التي سيتم إنجازها فتميزت عن باقي الدراسات المذكورة سابقاً كونها تربط بين المتغيرين التاليين: التعلم التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي، كما تم اعتماد مجموعة من الأبعاد لكلا المتغيرين استناداً لهذه الدراسات كالتالي: ثلاث أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي وهي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) حيث اشتركت هذه الدراسة في البعدين الأولين مع دراسة خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، أما البعد الثالث (التعلم على مستوى المنظمة) فقد تم أخذه من دراسة عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، وبالنسبة

للمتغير التابع تنمية المسار الوظيفي تم اعتماد ثلاثة ابعاد أيضا كالتالي: (الترقية، التدريب، الإثراء الوظيفي)، البعد الأول أخذ من دراسة فايزة بوراس. وبالنسبة للبعد الثاني (التدريب) تم أخذه من دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التعلم التنظيمي:

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة ١٩٧٨ من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (Organizational learning) إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت العديد من الجهود لتعريف وتحديد معالم التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة.

١. مفهوم التعلم التنظيمي:

عرف عدد من الباحثين التعلم التنظيمي بتعريفات مختلفة في فترات زمنية مختلفة، وتبعاً للتطور الطبيعي الذي مر به هذا المفهوم سيتم ذكر بعضها منها مع التعليق عليها كالتالي:

- عرفه أرجيرس (Argyris) بأنه: " عملية كشف الأخطاء وتصحيحها" (آل هديل، ٢٠١٥)، ينطوي هذا التعريف على كيفية اكتشاف الأخطاء وما هي السبل والطرق لمعالجة هذه الأخطاء، هذه العملية تمكن المنظمة من تكوين آلية تستند عليها وتحفظ بها ضمن ذاكرتها التنظيمية، وجملة الآليات والممارسات التي تم الاحتفاظ بها هو ما يسمى تعلم.
- عرفته (Susana & al) على أنه: " ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بغرض تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المنظمة" (عبيدات و حقيق، ٢٠١٤)، يحتوي مضمون هذا التعريف أن التعلم التنظيمي عبارة عن توليفة تتعلق باكتساب المعرفة وكيفية نشرها داخل المنظمة، وبالتالي تنمية المعارف لدى الافراد العاملين.
- يرى سينج (Senge) أن عملية التعلم التنظيمي هي " الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية" (جوادي، ٢٠١٥)، يشكل التعلم التنظيمي وفق المفهوم إلى مجموع الخبرات التي تكتسبها المنظمة من خلال التعامل مع محيطها الداخلي والخارجي، مما يتيح لها تكوين قاعدة معرفية تمكنها من تحقيق أهدافها.
- عرف جيرارد كورينج (Gerard koering) التعلم التنظيمي " هو ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية المعارف بصفة مستمرة من أجل تغيير الأوضاع وتغيير الأفراد لأنفسهم" (عيشوش و بوسالم، ٢٠١٦)، ينظر إلى التعلم التنظيمي من خلال هذا التعريف على أنه ظاهرة جماعية وذلك بناء على أن المنظمة عبارة عن مزيج من العلاقات التبادلية والتعاونية بين أفرادها، وبالتالي إمكانية تبادل المعلومات والمعارف، والتي من شأنها تنمية معارفهم بصورة مستمرة ومتواصلة.
- من خلال مختلف التعاريف لوحظ أن كل منها ركز على بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، كما أنها ركزت على المعرفة المتحصلة داخل المنظمة أو خارجها، والتي تعد من أهم الموارد اللاملموسة المشكلة لموجودات المنظمة، حيث يتم خزن هذه المعرفة وتجسيدها في تنمية مواردها البشرية. واستناداً إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه العمليات والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى التعلم من بيئتها الداخلية والخارجية لاكتساب وتنمية المعارف الفردية والجماعية، بغية التكيف مع المتغيرات الحاصلة فيها والتي تتصف بالديناميكية والاستمرارية، وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة .

٢. أهداف التعلم التنظيمي:

بصفة عامة يمكن جمع أهم أهداف التعلم التنظيمي في ما يلي: (فاسي، ٢٠١٨)

- منح الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- إكساب الفرد المهارات والخبرات الجديدة التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، وتطوير مساره الوظيفي.
- يساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها وبالتالي الاستجابة بسرعة وكفاءة أكبر للمتغيرات التي تحدث.
- الاستفادة من الأخطاء السابقة وتجنب تكرارها، ومعرفة كيفية التعامل معها، اعتماداً على التجارب التي تم حفظها في الذاكرة التنظيمية.
- يهدف إلى التعريف بالمنظمة وحل مشاكل العمل والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الانتاجية، وتقليل التكلفة، مع الحفاظ على الجودة.
- التعلم التنظيمي يساعد المنظمة على التوجه نحو الابداع، وإيجاد أفضل الأساليب الجديدة والأكثر فعالية في أداء الأعمال .

٣. مستويات التعلم التنظيمي:

أشار العديد من الباحثين مثل (Simon,1991; Senge,1990; Mrsick & Wathiks, 2003) وغيرهم أن التعلم التنظيمي يظهر على ثلاث مستويات (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي).

١.٣. المستوى الفردي:

يرى (Senge,1990) إلى أن "المنظمة تتعلم فقط من أفرادها الذين يتعلمون"، كما أشار (Simon,1991) إلى أن "كل أنواع التعلم تحدث داخل عقل الإنسان، وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها، أو من خلال أعضاء جدد لديهم معرفة لم تكن لدى المنظمة سابقاً" (صالح الرقيشية، ٢٠١٥)، حيث بنى كل من (Senge & Simon) تصورهما بناء على اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي والذي مفاده أن الإنسان هو الوحيد القادر على التعلم، وعليه يمكن القول أن التعلم الفردي ليس بالضرورة أن يكون تعلماً تنظيمياً، ولكن بدون ذلك لن يظهر أي تعلم تنظيمي، كما أن التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة لاكتساب الخبرة، ووفقاً لرأي الباحثين فإن التعلم الفردي يشكل أساس التعلم التنظيمي.

٢.٣. المستوى الجماعي:

أضاف كل من (Daft & weik,1984; Stata, 1989; Huber, 1991) أن التعلم يظهر في المستوى الفردي ولكنهم وضحو أن هناك تعلماً جماعياً أيضاً، مركزين في ذلك أن المعرفة التي تنتقل من خلال الأفراد لا يمكن نشرها في المنظمة، كما لا يكتمل التعلم التنظيمي ولن يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المنظمة إذا لم يتم مشاركة المعلومات بين أفراد العاملين، وهذا ما عززه (Simon, 1991) بتأكيد على أن المعرفة الفردية تحتاج إلى أن تكون مشاركة بين أفراد المنظمة. (صالح الرقيشية، ٢٠١٥).

٣.٣. المستوى التنظيمي:

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين أفراد المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإدارية من جهة، والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي من جهة أخرى، وعليه فالتعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. (عيشوش، ٢٠١١)

من خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم الفردي هو أساس التعلم التنظيمي، وأن التعلم الجماعي هو بمثابة الجسر الذي يربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، فمن خلال التعلم الجماعي يتم تحويل تصورات الأفراد ومعرفتهم إلى تعلم تنظيمي، كما أنها الأبعاد التي سيعتمد عليها في هذه الدراسة.

٤. خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بجملة من الخصائص أهمها: (زروخي و حجاب، ٢٠١٩)

- عملية مستمرة تحدث تلقائياً لجزء من نشاط وثقافة المنظمة.
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
 - عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ومن ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
 - هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية.
 - يحقق التعلم النتائج المرغوبة اعتماداً على دعم الإدارة العليا.
٥. المرتكزات الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي:

إن ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف ونشرها وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية: (عبيدات و حجيق، ٢٠١٤)

١.٥. مرونة الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي جميع الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين أفراد المنظمة وبين جميع المستويات داخل المنظمة، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لحصول عملية التعلم، ولتحقيق ذلك يتطلب الاعتماد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق العمل، المرونة التنظيمية، والتركيز على نظم معلومات توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب.

٢.٥. القيادة المشجعة على التعلم:

اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحويلية كنموذج ملائم لقيادة التعلم التنظيمي، كونها تركز على التغيير في المنظمة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما تدعم التعلم من الجماعة إلى المنظمة.

٣.٥. القيم المشتركة:

تشكل القيم أحد مرتكزات الثقافة التنظيمية، لذا يوجب على القادة ترسيخ وتطوير قيم المنظمة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.

٤.٥. التشارك المعرفي:

أي مدى اهتمام المنظمة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم.

٥.٥. تمكين العاملين:

حيث يساهم هذا المفهوم في مساعدة العاملين على العمل بنوع من الاستقلالية، هذا ما يؤدي إلى اكتسابهم خبرة وسرعة في اتخاذ القرارات:

٦.٥. تكوين الموارد البشرية:

إن ممارسة التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين وتدريب الموارد البشرية حول كيفية العمل كفريق فيما يتعلق باكتساب وتقاسم المعرفة والخبرات، وكيفية تحديد المشكلات وحلها.

ثانياً: المسار الوظيفي:

عندما يتم مناقشة مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، فهذا يعني التحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى الخدمة فيها، فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرف ماهي الوظيفة التي سيبدأ بها وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها، لذلك أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة لجميع الموظفين داخل المنظمات وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وأمالهم الوظيفية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لا يقتصر دورها عن مجرد البحث عن شخص مناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل وإنما لتتأكد دورها الحقيقي في إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص لديه قدرات ومهارات يمكن توظيفها لتحقيق عائد مناسب وذلك وفق ما يتماشى مع مسارها الوظيفي.

١. مفهوم المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الوارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت المسار الوظيفي والتي سيتم عرض البعض منها مع التعليق عليها:

- هو مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح ومنتظم، هنا يركز هذا التعريف على المنظور المهني أي محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل المحاسبين، المهندسين، الأطباء... والأخرى التي لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية مثل الوظائف الكتابية. (أبو بكر، ٢٠٠٣)
- هو تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الوظيفة حتى خروجه، نجد أن هذا التعريف يعبر عن السيرة الذاتية والخبرة المهنية على امتداد عمره الوظيفي، وبالتالي إنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل. (جاري، ترجمة عبد المتعال، ٢٠٠٨)
- هو مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.

يلاحظ أن هذا التعريف يعبر عن منظور المنظمة لنشاطها المستقبلي حيث يعد هذا التعريف أفضل التعاريف لأنه يركز على البعد المستقبلي في تطور المنظمة ويوفر الأساس العلمي لحركة التنقلات والترقيات، إذا فهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية في الهيكل التنظيمي. (الطائي، ٢٠٠٦)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية (الترقية) أو أفقياً بما يسعى بالنقل الوظيفي.

٢. مفهوم تنمية المسار الوظيفي:

تعتبر تنمية المسار الوظيفي خيار استراتيجي من خيارات المنظمة وهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالات التطوير المستقبلية، وهو لا يرتبط بالضرورة مع المهمات والوظائف التي يقوم بها الأفراد حالياً، وقد تكون التنمية مجموعة من الخبرات التي يتزود بها الفرد من أجل جعلها أساساً ومرتكزاً لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به. وقد وردت عدة تعاريف تتعلق بمفهوم تنمية المسار الوظيفي منها:

- عرفت بأنها العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (الطائي، ٢٠٠٦)، وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على المدى الطويل للمسار الوظيفي.
- وتعرف أيضاً على أنها " النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى (الهيبي، ٢٠٠٤)، ربط هذا التعريف تطوير المسار الوظيفي بالنتائج الناجمة عن تفاعل كل من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي.
- وتم تعريفها كذلك انها: "الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة الأخرى" (محمد عباس، ٢٠٠٦)
- من خلال التعاريف يمكن القول أن عملية تنمية المسار الوظيفي هي العملية التي يتم من خلالها تطوير مهارات الأفراد لتقلد وظائف جديدة أو تطوير وظائفهم الحالية إما عن طريق الترقية والتدريب والإثراء الوظيفي وغيرها من الوسائل التي تعتمدها المنظمة وحتى الفرد من جهة، ولسد حاجات المنظمة وتوفير الكفاءات المطلوبة من جهة أخرى.

٣. أهمية المسار الوظيفي:

- تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع المراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف، ولكن نظراً لتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر، حيث ساهمت العديد من العوامل في تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي سواء تخطيطاً أو تطويراً، من أهم هذه العوامل: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢)
- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
 - عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
 - اعتقاد بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
 - نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
 - عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
 - لكن بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً متزايداً للمسار الوظيفي وإدارته، و يعود هذا الاهتمام إلى أن نجاح المنظمة وبقائها في عالم الأعمال شديد المنافسة، لا يضمنه جودة المنتج أو تنوع الأسواق أو كثرة الأرباح، بل يضمنه بقاء العاملين الأكفاء ومساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداع ومهارات تساعد المنظمة على مواجهة التغيرات المستمرة. (غريب، ٢٠١٤)
 - وفيما يلي مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢)
 - سعي المنظمات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به والمحافظة على استقراره وأمنه الوظيفي.
 - تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري والاستفادة منه بأفضل طريقة.
 - توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
 - إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
 - اتجاه المنظمات نحو الجودة وخدمة الزبائن، مما زاد من حاجتها للمختصين والخبراء. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤).
 - بعد التعرف على العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين، سيتم إبراز ما يكتسبه المسار الوظيفي من أهمية للفرد في حد ذاته، وللمنظمة وللمجتمع ككل:

١.٣. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد (العاملين):

تظهر أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد من خلال ما يأتي:

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول السعي لتحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر؛ (حسن، ٢٠٠٤).
- محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات: فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات لتتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي (حسن، ٢٠٠٤، ١).
- بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.

٢.٣. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة من خلال ما يأتي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد وأن تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها وتتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح عبئاً والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية (الكرخي، ٢٠١٣).
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد، وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد (ماهر، ٢٠٠٧).
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يقصد بالجمود الوظيفي الوضع الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه الترقى في السلم الوظيفي، حيث يصبح الكثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل المهنية الأولى، أي احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقى، ويمثل هذا الموقف تحدياً بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: وذلك كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.

٣.٣. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- عندما يستقر الأفراد في وظائفهم وتحقيق نوع من الاستقرار المرن، وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى على المستوى الداخلي أو الخارجي، أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وما يتفق مع رغباته، ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به، ويزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء، فسوف تتحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجابة، وهذا قد يساعد الفرد من توطيد علاقته بالمنظمة ومع زملاء العمل. (بن عابد، ٢٠١٨)
٤. أهداف المسار الوظيفي:

يقصد بهدف المسار الوظيفي هو مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار (الفرد أو العامل) بتحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف على صور متنوعة أهمها: (غريب، ٢٠١٤)

- الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد.
 - الأهداف العملية المحددة: تساهم في تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه.
 - الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.
 - الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.
- وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار الوظيفي.
٥. سياسات وآليات تنمية المسار الوظيفي:

تعددت سياسات تنمية وتطوير المسار الوظيفي لذا سوف يتم ذكر أهمها كالتالي:

١.٥. الترقية:

هي انتقال الموظف من وظيفية محددة إلى وظيفة أخرى أعلى منها في المستوى الإداري، وبصاحب الترقية عادة زيادة في الراتب يتلاءم مع الدرجة والفئة الوظيفية للوظيفة التي تمت ترقية العامل إليها. (جودة، ٢٠١٤)

٢.٥. النقل الوظيفي:

هو انتقال العامل من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة. (جاري، ترجمة عبد المتعال، ٢٠٠٨)

٣.٥. التدوير الوظيفي:

التدوير الوظيفي يعني تحريك العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات تتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي على أن يعود العامل إلى وظيفته الأولى بعد التدوير. (ميسون، دت)

٤.٥. التدريب:

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية بنجاح.

(جاري، ترجمة عبد المتعال، ٢٠٠٨)

٥.٥. الإثراء الوظيفي:

هو الأسلوب الذي يضيف صلاحيات جديدة إلى الصلاحيات القائمة للوظيفة التي يتحملها العامل، بحيث تقع عليه مسؤولية تنفيذ الصلاحيات الجديدة دون الحاجة إلى الإشراف من قبل الآخرين. (إبراهيم محمد و الشمري، ٢٠١٥)

والأبعاد التي ستعتمد في هذه الدراسة بالنسبة لتنمية المسار الوظيفي كالتالي: (الترقية، التدريب، الإثراء الوظيفي).

٦. أنواع المسارات الوظيفية:

قبل التطرق إلى أنواع مسارات الوظيفة لابد من الإشارة إلى مجالات رسم مسارات الخدمة الوظيفية في المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين ومستقبلهم الوظيفي وفيما يلي هذه المجالات: (وصفي عقيلي، ٢٠٠٥)

١.٦. المجال الوظيفي التخصصي:

يشتمل على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية وهندسية، كيميائية.

٢.٦. المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى.

٣.٦. المجال الثنائي:

يجمع بين المجالين السابقين أي عند بلوغ العامل مساره الفني يمكنه أن ينتقل إلى الإداري الإشرافي، مما سيلقى على عاتقه أعباء إضافية تشمل المهام والإشراف الإداري مما يزيد من عبء ومسؤولية العمل.

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية السابقة يمكن تحديد أنواع هذه المسارات على النحو التالي:

- المسار التقليدي: يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعديّة من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. (مؤيد، ٢٠١٤)
- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال العامل العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن.
- مسار الانجاز: ركز التوجه الجديد على ان تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاه في الوظيفة. (وصفي عقيلي، ٢٠٠٥)
- المسار المزدوج: يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هاته الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. (الكرخي، ٢٠١٣)
- المسار المتغير: ويقصد به الاعتماد على الذات في صياغة خطط المسار الوظيفي والقرارات المتعلقة به والبحث عن التغيرات والتصرف بما يناسبها، أو إتاحة دور فعال ومستقل للفرد في إدارة وتطوير مساره الوظيفي.
- المسار الغير المحدود: هو المسار الذي يركز على التنقلات الجانبية والحلزونية والعمودية دون التركيز على الارتقاء في السلم الوظيفي، حيث ينتقل العامل من عمل إلى عمل ومن منظمة إلى منظمة أخرى. (غريب، ٢٠١٤)

المحور الثاني: الاطار العملي للدراسة:

١. أداة الدراسة:

من خلال الدراسة العملية التي تم اجراءها تم تصميم استبانة للدراسة قسمت إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:

- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين بمديرية الصيانة (DML) لمؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) وشملت: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب (المسمى الوظيفي)، عدد سنوات الخدمة.
 - الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل (التعلم التنظيمي). تم تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير بعد مراجعة مجموعة من الدراسات من بينها: دراسة (خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، دراسة عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية).
 - الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع (تنمية المسار الوظيفي). تم صياغة فقرات أبعاد هذا المتغير بعد مراجعة مجموعة من الدراسات من بينها: دراسة (محمد أحمد عبد الله طيبيل، فايزة بوراس).
- وتم توزيعها على العاملين بمديرية الصيانة (DML) لمؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر)، وقد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" للحصول على نتائج للدراسة، وذلك بالإستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية المتوسطات

الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار t test للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي...، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكارت ذي الخمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة على كل محور حسب المجالات التالية:

جدول (1): الفئات المرجحة

| الاتجاه | الفئة |
|----------------|--------------|
| غير موافق بشدة | (١,٨ - ١,٠٠) |
| غير موافق | (٢,٦ - ١,٨) |
| محايد | (٣,٤ - ٢,٦) |
| موافق | (٤,٢ - ٣,٤) |
| موافق بشدة | (٥ - ٤,٢) |

وفي ما يخص النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية فقد تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (١ - أقل من ٢,٣٣).
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧).
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (٣,٦٨ - ٥).

٢. تعريف مديرية الصيانة (DML) بالأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك (الجزائر):

تختص المديرية بصيانة آلات وتجهيزات نقل الموارد البتر وكيميائية (بترول غاز) من قواعد الإنتاج بحاسي مسعود و حاسي الرمل، وتعتبر مديرية الصيانة عنصراً أساسياً وهاماً في هذا القطاع، إلى جانب قيامها بالتكفل بصيانة الأجهزة والعتاد بصفة دورية. (مجاهدي، ٢٠١٢)

٣. هياكل توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية:

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والسن، الاقدمية، والمنصب، والمستوى التعليمي

| الجنس | العدد | النسبة (%) |
|--------------------------------|-------|------------|
| ذكر | ٣٧ | ٦١,٧ |
| أنثى | ٢٣ | ٣٨,٣ |
| العمر | العدد | النسبة (%) |
| أقل من ٣٠ سنة | ٩ | ١٥,٠ |
| من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة | ١٦ | ٢٦,٧ |
| من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة | ٢١ | ٣٥,٠ |
| ٥٠ سنة فأكثر | ١٤ | ٢٣,٣ |
| عدد سنوات الخدمة | العدد | النسبة (%) |
| أقل من ٥ سنوات | ٩ | ١٥,٠ |
| من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٧ | ١١,٧ |
| من ١٠ سنوات فأكثر | ٤٤ | ٧٣,٣ |
| المنصب | العدد | النسبة (%) |
| إطار سامي | ١٥ | ٢٥,٠ |
| إطار | ٤٤ | ٧٣,٣ |
| عون تحكم | ١ | ١,٧ |
| المستوى التعليمي | العدد | النسبة (%) |
| ثانوي وأقل | ١٥ | ٢٥,٠ |
| جامعي | ٣٧ | ٦١,٧ |
| دراسات عليا | ٨ | ١٣,٣ |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

يظهر من الجدول السابق، أن أفراد عينة الدراسة موزعة كما يلي نسبة الذكور بلغت (٦١,٧%) وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (٣٨,٣%) ويرجع هذا الاختلاف لطبيعة عمل المؤسسة بما أنها مؤسسة صيانة للعتاد والأجهزة البترول والغاز فهي بحاجة إلى فئة الشباب، كما يلاحظ أن جل أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم (من ٤٠ سنة و أقل من ٥٠ سنة) بنسبة قدرها (٣٥%)، أما الفئة العمرية (من ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة) فتمثلت نسبة قدرها (٢٦,٧%)، وتمثل الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) نسبة (٢٣,٣%)، في حين تمثل الفئة العمرية (٣٠ سنة وأقل) نسبة (١٥%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخدمة نجد أن ما يقارب (٧٣,٣%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة (من ١٠ سنوات وأكثر) وهذا مؤشر يدل على أنه يوجد استقرار لدى أفرادها العاملين نظراً لتوافر عوامل الحفاظ على العاملين داخل المؤسسة، لتلجأ فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة بين (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١١,٧%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يتجاوز مدة خدمتهم (٥ سنوات وأقل) حوالي (١٥%)،

وعموما يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على فئة من العاملين ممن قضوا فترة لا بأس بها بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية وموضوعية في اجاباتهم.

أما بالنسبة لنوع المنصب نجد أن ما نسبته (73,3%) من أفراد عينة الدراسة يتمركزون في منصب إطار، وما نسبته (25%) يشغلون منصب إطار سامي، في حين بلغ عدد أفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم فرد واحد بنسبة (1,7%). ويمكن تفسير ذلك أن أغلب عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية تمكنهم من شغل مناصب عليا في المؤسسة.

وبالنسبة للمستوى التعليمي فقد احتل الجامعيين المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (37) فردا بنسبة (61,7%) لتلها فئة من يمتلكون مستوى ثانوي أو أقل بعدد (15) فردا أي بنسبة (25%)، وفي المرتبة الأخيرة من لهم مستوى الدراسات العليا بعدد (8) أفراد بنسبة (13,3%). ويمكن تفسير ذلك الاختلاف في النسبة لحاجة المؤسسة لحاملي الشهادات الجامعية لما يمتلكونه من معارف لإنجاز المهام التي تعتمد على الأجهزة الالكترونية أثناء صيانة العتاد.

4. اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تم تسجيل معاملات ثبات جيدة على مستوى المحاور الفرعية، وعلى الأداة الكلية حيث بلغت قيمته الكلية 92,0% وهي نسبة ممتازة تؤكد ثبات أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أدناه.

جدول (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

| المقياس | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| مقياس التعلم التنظيمي | من السؤال (1 إلى 18) | 87,7% |
| مقياس تنمية المسار الوظيفي | من السؤال (19 إلى 34) | 91,3% |
| العدد الإجمالي للعبارات | 34 سؤال | 92,0% |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

5. وصف استجابة عينة الدراسة:

اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور المقياس: تبين الجداول التالية اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور البحث

جدول (4): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محاور المتغير المستقل التعلم التنظيمي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|--|---|-----------------|-------------------|------------|
| 01 | أسعى لمساعدة زملائي بهدف التعلم | 4,60 | 0,66 | موافق بشدة |
| 02 | أحصل على وقت كافٍ يدعم رغبتني في التعلم | 4,03 | 0,80 | موافق |
| 03 | أناقش مع زملائي الأخطاء المرتكبة من أجل التعلم والاستفادة منها | 4,42 | 0,53 | موافق بشدة |
| 04 | أحصل على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعليمي | 2,98 | 1,06 | محايد |
| 05 | أحرص في المؤسسة على إبداء وجهات نظري ليستفيد منها الجميع | 4,13 | 0,53 | موافق |
| 06 | دائما أسعى في المؤسسة إلى تجديد مهاراتي | 4,35 | 0,68 | موافق بشدة |
| متوسط عبارات المحور الأول: التعلم الفردي | | | | |
| 07 | تستعين المؤسسة بفرق العمل لحل المشاكل التي تواجه الإدارة | 3,62 | 1,02 | موافق |
| 08 | يراجع أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً | 3,75 | 0,81 | موافق |
| 09 | يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد | 3,78 | 0,783 | موافق |
| 10 | تثق فرق العمل بأن الإدارة ستنظر بعين الاعتبار إلى جميع توصياتهم | 3,45 | 1,04 | موافق |
| 11 | يتم معاملة أعضاء فريق العمل بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى | 3,25 | 1,27 | محايد |
| 12 | تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي | 3,70 | 1,19 | موافق |
| متوسط عبارات المحور الثاني: التعلم الجماعي | | | | |
| 13 | توجد بالمؤسسة أنظمة تعمل على قياس الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للعاملين | 3,32 | 1,09 | محايد |
| 14 | تسهل المؤسسة للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت | 3,42 | 1,07 | موافق |
| 15 | تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع | 3,68 | 0,79 | موافق |
| 16 | تتيح المؤسسة دورات تعليمية تدريبية لجميع العاملين | 3,60 | 1,15 | موافق |
| 17 | تقوم المؤسسة بعرض كل ما هو جديد في مجال العمل كتقارير ولوحة اعلانات | 3,50 | 1,20 | موافق |
| 18 | تسعى المؤسسة بالبحث عن فرص التعلم بشكل مستمر | 3,58 | 1,10 | موافق |
| متوسط عبارات المحور الثالث: التعلم على مستوى المنظمة | | | | |
| | | 3,51 | 0,80 | موافق |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

يتضح من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لعبارات محور التعلم الفردي قد انحصر ما بين (٤,٦٠٪ و ٤,٠٣٪) في اتجاه (موافق وموافق بشدة)، سوى العبارة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٨٪) في اتجاه (محايد)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لجل عبارات محور التعلم الجماعي ما بين (٣,٤٥٪ و ٤,٧٨٪) في اتجاه (موافق)، إلا العبارة الحادي عشر فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥٪)، وبالنسبة لعبارات محور التعلم على مستوى المنظمة فقد بلغ المتوسط الحسابي ما بين (٣,٤٢٪ و ٤,٦٨٪) في اتجاه (موافق) ما عاد العبارة الثالثة عشر فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٢٪) في اتجاه (محايد)، ويمكن تفسير ذلك حسب وجهة نظر العاملين بمديرية الصيانة (DML) لمؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) أن هناك توجه نحو التعلم الفردي من قبل العاملين بالمؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا المحور (٤,٠٨٪) مدعوم من قبل الادارة بتوفير الوقت اللازم لهم للتعلم من أجل صقل خبراتهم ومهاراتهم.

جدول (٥): اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات محاور المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|--------------------------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٠١ | تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة | ٣,٢٥ | ١,٢٣ | محايد |
| ٠٢ | تمت ترقيتي وفقا لاعتبارات شخصية | ٢,٥٨ | ١,٣٠ | محايد |
| ٠٣ | تمت ترقيتي على أساس الاقدمية | ٣,٩٢ | ١,٠١ | موافق |
| ٠٤ | حصلت على فرص عديدة للترقية | ٣,٣٥ | ١,٢٦ | محايد |
| ٠٥ | تمت ترقيتي على أساس الكفاءة | ٣,٨٨ | ١,٠١ | موافق |
| ٠٦ | تمسى المؤسسة إلى زيادة الوظائف التي يمكن أن أترقي إليها | ٣,٣٣ | ١,١٨ | محايد |
| المحور الأول: الترقية | | | | |
| ٠٧ | توفر المؤسسة لي العديد من فرص التدريب | ٣,٣٨ | ٠,٨٤ | محايد |
| ٠٨ | أحصل على فرص بصفة دورية في التدريب | ٣,٢٥ | ١,١١ | محايد |
| ٠٩ | تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة ولائي إلى المؤسسة | ٣,٢٠ | ١,٠٨ | محايد |
| ١٠ | تتيح لي المؤسسة فرص تدريبية تساعدني على تنمية مهاراتي وقدراتي | ٣,٧٠ | ٠,٨٨ | موافق |
| ١١ | وفرت لي المؤسسة تدريب ميداني في العمل | ٣,٤٢ | ١,٢٢ | موافق |
| ١٢ | تسمح لي المؤسسة بأداء أعمالي مع إضافة مسؤوليات جديدة لإثراء وظيفي | ٣,٥٠ | ١,٠٠ | موافق |
| ١٣ | تتيح لي المؤسسة استخدام مهاراتي المختلفة لأداء الاعمال | ٣,٤٣ | ٠,٧٤ | موافق |
| ١٤ | تتيح المؤسسة لي انجاز المهام من بدايتها الى نهايتها | ٣,٥٥ | ١,١١ | موافق |
| ١٥ | تزودني المؤسسة بالمعلومات عن نتائج أدائي للعمل | ٣,٥٠ | ١,٠٦ | موافق |
| ١٦ | تمسى المؤسسة إلى إثراء معلوماتي وصقل خبراتي وتنمية مهاراتي بما يخدم وظيفتي | ٣,٦٣ | ٠,٨٤ | موافق |
| ١٧ | تتلقى المؤسسة معلوماتي عن نتائج أدائي للعمل | ٣,٤٨ | ٠,٩٤ | موافق |
| ١٨ | تمسى المؤسسة إلى إثراء معلوماتي وصقل خبراتي وتنمية مهاراتي بما يخدم وظيفتي | ٣,٤٧ | ١,١١ | موافق |
| المحور الثالث: الاثراء الوظيفي | | | | |
| ١٩ | تسمح لي المؤسسة بأداء أعمالي مع إضافة مسؤوليات جديدة لإثراء وظيفي | ٣,٥٢ | ٠,٧٩ | موافق |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

يتبين من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات محور الترقية منحصرة بين (٢,٥٨٪ و ٣,٣٥٪) في اتجاه (محايد) ويعود عدم رغبة الافراد على الاجابة على هذا المحور لعدم رضاهم على أنظمة الترقية التي تنتهجها المؤسسة، وهذا ما تم ملاحظته أيضا في كل من العبارة السابعة والثامنة من محور التدريب قد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٥٪ و ٣,٢٠٪ على التوالي) في اتجاه (محايد)، أما باقي عبارات محور التدريب والاثراء الوظيفي فقد انحصر المتوسط الحسابي بين (٣,٤٧٪ و ٣,٧٠٪) في اتجاه (موافق) بمديرية الصيانة (DML) لمؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر)، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تعمل جاهدة على اثناء وظائف عمالها من خلال اضافة مسؤوليات جديدة لهم واعطائهم حرية انجاز مهامهم باستخدام مهاراتهم، كما تبين من الجدول اعلاه أنها تسعى جاهدة إلى الاهتمام بتدريب عمالها رغم قلة فرص التدريب بصفة دورية.

٦. اختبار فرضيات الدراسة:

تبين الجداول التالية نتائج اختبار أثر التعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة بواسطة اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

جدول (٦): نتائج التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | اختبار T | | معامل الارتباط | اختبار F | المعنوية |
|--------------------------|----------------|----------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | | القيمة | المعنوية | | | |
| الثابت | ١,٢٦٠ | ٢,٦٤٧ | ٠,١١ | | | |
| التعلم الفردي | -٠,٢٥ | -١,٨٩ | ٠,٨٥١ | | | |
| التعلم الجماعي | -٠,٢٣ | -١,٧١ | ٠,٨٦٥ | | | |
| التعلم على مستوى المنظمة | ٠,٦٧٤ | ٥,٦٧٨ | ٠,٠٠٠ | | | |
| | | | ٠,٦٣٩ | ٠,٧٩٩ ^a | ٣٣,٠٧٠ | ٠,٠٠٠ ^b |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

يظهر من الجدول اعلاه أن معامل التحديد يساوي (٠,٦٣,٩٪) مما يدل على أن عوامل التعلم التنظيمي تفسر التغير في مستوى تنمية المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة بنسبة (٠,٦٣,٩٪)، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣٣,٠٧٠) عند درجة حرية (٣) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) عند مستوى الدلالة ٥٪ لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، وهكذا يمكن القول أن هناك علاقة بين المتغير المستقل وهو التعلم التنظيمي والمتغير التابع تنمية المسار الوظيفي.

كما لوحظ كذلك أن ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) ومنه تقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي لعوامل التعلم التنظيمي في تنمية المسار الوظيفي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنسبة للفرضيات الفرعية الثلاثة فبرز أن كلا من الفرضية الأولى و الفرضية الثانية غير محققة حيث أن القيمة الاحتمالية كانت أكبر من (٠,٠٥)، أما الفرضية الثالثة محققة حيث أن قيمتها الاحتمالية كانت أصغر من (٠,٠٥)، وسيتم ذكر الفرضيات الثلاثة كما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يلاحظ أن ($\text{sig} = 851 > 0.05$) وبالتالي تقبل فرضية العدم (الصفريّة)، أي لا يوجد أثر للتعلم الفردي في تنمية المسار الوظيفي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثانية:

يظهر أن ($\text{sig} = 865 > 0.05$) وبالتالي تقبل فرضية العدم (الصفريّة)، أي لا يوجد أثر للتعلم الجماعي في تنمية المسار الوظيفي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

بما أن ($\text{sig} = 000 < 0.05$) بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي يوجد أثر للتعلم على مستوى المنظمة في تنمية المسار الوظيفي عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

٧. إختبارات الفروق:

جدول (٧): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

| P.value | T | درجة الحرية | P.value | F | تنمية المسار الوظيفي |
|---------|-------|-------------|---------|-------|----------------------|
| ٠,٤٦٠ | ٠,٧٤٥ | ٥٨ | ٠,٦١٤ | ٠,٢٥٨ | الجنس |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

من الجدول يتضح أن t ومستوى معنويتها المقابلة لتباين تساوي المجموعتين جاءت مساوية لـ $P.\text{value} = 0.460 < 0.05$ ، لذا يتم قبول فرضية العدم بمستوى دلالة ٥٪، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول تنمية المسار الوظيفي.

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي ومتغيرات: العمر، وعدد سنوات الخدمة، والمنصب،

والمستوى التعليمي

| المتغير | المصدر | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------------------|
| العمر | بين المجموعات | ٣,٢٩٧ | ٣ | ١,٠٩٩ | ٢,٧٥٥ | ٠,٠٥١ |
| | خلال المجموعات | ٢٢,٣٣٧ | ٥٦ | ٣٩٩ | | |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات | ٦,٢١٥ | ٢ | ٣,١٠٨ | ٩,١٢٢ | ٠,٠٠٠ |
| | خلال المجموعات | ١٩,٤١٨ | ٥٧ | ٠,٠٠٦ | | |
| سنوات الخدمة | بين المجموعات | ٠,١٣ | ٢ | ٠,٠٦٥ | ٠,١٤ | ٠,٩٨٦ |
| | خلال المجموعات | ٢٥,٦٢١ | ٥٧ | ٤٤٩ | | |
| المنصب | بين المجموعات | ١,٠٠٥ | ٢ | ١,١٦٣ | ٩,٠١٤ | ٠,٣٢٠ |
| | خلال المجموعات | ٢٤,٦٢٩ | ٥٧ | ٤٤٩ | | |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)

بما أن ($\text{Sig} \geq 0.05$) بالنسبة لمتغيرات سنوات الخدمة والعمر والمنصب، أي لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم، وسنوات خدمتهم بالمؤسسة، وحتى منصبهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير

الذي يمارسه التعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد كانت قيمة ($Sig \leq 0.05$)، أي توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبالرجوع لاختبار شيفيه أنظر الملحق رقم (١)، اتضح أن الفروقات تعزى لفئة ثانوي وأقل بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، حيث كان هناك عدم التوافق بين هذه الدراسة ودراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل، ويمكن تفسير ذلك على أن فئة ثانوي وقل هم أكثر ادراك لأهمية تنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة ولربما يعود هذا لتخوفهم من المستقبل ومقارنة انفسهم مع حاملي الشهادات الجامعية لذا يبذلون جهد اضافي لتنمية مساهمهم الوظيفي.

الخاتمة:

في الاخير يمكن القول أن هذه الدراسة جاءت لتؤكد أن هناك علاقة وأثر للتعلم التنظيمي في تنمية المسار الوظيفي وهذا ما ظهر جليا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى مديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر)، وهذا ما سيتم ذكره من خلال نتائج الدراسة فيما يلي:

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم الخروج بالنتائج التالية:

- من خلال ما سبق اتضح أن هناك ادراك لأهمية التعلم الفردي حسب اتجاه اجابات افراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسطه الحسابي الاجمالي (٤,٠٨٪) مقارنة مع باقي المحاور، أي أن هناك قبول مرتفع (أهمية نسبية مرتفعة) من طرف العاملين لهذا المحور، إلا عبارة (أحصل على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمي) فقد كان اتجاه اجابة افراد عينة الدراسة محايد وربما يعود سبب سلوك العامل هذا الاتجاه لعدم كفاية المخصصات المالية التي توفرها المؤسسة لدعم تعلمهم.
- وبالنسبة لمحور التعلم الجماعي فقد بلغ متوسطه الحسابي الاجمالي (٣,٥٩٪) أي مقبول نسبيا مقارنة مع محور التعلم على مستوى المنظمة فقد عرف قبول متوسط (أهمية نسبية متوسطة) حيث بلغ متوسطه الحسابي الاجمالي (٣,٥١٪) من قبل افراد عينة الدراسة، وقد يفسر ذلك بأنه تدرك مدى أهمية فرق العمل في توفير الخبرات والمهارات المختلفة، وزيادة الاعتمادية والتعاون بين الأفراد في انجاز مهامهم.
- بالنسبة لمحاور تنمية المسار الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن هناك ادراك متوسط (أهمية نسبية متوسطة) من قبل المؤسسة نحو محور الاثراء الوظيفي فقد بلغ متوسطه الحسابي الاجمالي (٣,٥١٪) ومحور التدريب حيث بلغ متوسطه الحسابي الاجمالي (٣,٤١٪)، أي أن المؤسسة تعمل بجهد لتعزيز وظائف العاملين بها بمسؤوليات جديدة لكسر روتين العمل ولصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم، كما توفر لهم مساحة كافية لممارسة مهامهم المختلفة باستغلال مهاراتهم، وتهتم بتدريب عمالها ميدانيا داخل العمل على تأدية مهامهم لتحسين خبراتهم وقدراتهم.
- من وجهة نظر العاملين بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) أن الترقية بالمؤسسة لا تتم حسب الجهد المبذول ونوعية العمل بل تحكمها ظروف أخرى لذا عجز العمال على الاجابة عن الاسئلة أو الاجابة بعدم القبول، وبمعنى أدق لا توجد عدالة في ما يخص الترقية في المؤسسة، التي يشوبها نوع من الغموض.
- نقص المعلومات وفي بعض الأحيان يتم وصولها متأخرة، الأمر الذي ينتج عنه تدهور الأداء للعاملين ونقص الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر).
- يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، تجسد في بعد التعلم على مستوى المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية مهارات الافراد العاملين والجهد الذي تبذله في تعزيز ولائهم لها، فهي تسعى جاهدة إلى إثراء وظائفهم وإضافة مسؤوليات جديدة لهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة حول تنمية المسار الوظيفي بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المنصب).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الأداء التنظيمي بمديرية الصيانة (DML) مؤسسة سوناطراك بالأغواط (الجزائر) تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

التوصيات:

- يجب على المؤسسة أن تهتم بعاملها وتوفر لهم فرص ودورات للتكوين والاطلاع على كل جديد لاكتساب مهارات جديدة.
- لا بد من أن تسعى المؤسسة بدعم العمال بقنوات اتصال فعالة حتى يتمكنوا من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، فمن أهم عوامل نجاح هو وصول المعلومة في وقتها وبطريقة صحيحة.

- من المهم أن تسهر المؤسسة على تعزيز الثقة بينها وبين العمال وحتى بين العمال فيما بينهم.
- ضرورة توفير الدعم المادي للعمال لتحفيزهم على العمل والتعلم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- يجب على المؤسسة أن تزرع في عمالها حب العمل الجماعي لتبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم، لما له من أثر في تحسين أداءهم وتنمية مساهمهم الوظيفي.

المراجع:

١. أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٣) الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مصر: الدار الجامعية، ٢١٠.
٢. بوراس، فايزة، (٢٠١٧) تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية (٤١)، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
٣. جاري، ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية (ط١)، السعودية: دار المريخ للنشر، ص ٢٥٣.
٤. جوادي، بلقاسم، (٢٠١٥) التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير تخصص علم نفس تنظيم وعمل، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، ص ٢٥.
٥. جودة، محفوظ أحمد، (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية (ط٢)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٢٨٨.
٦. حسن، راوية، (٢٠٠٤) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص ٣٣٩.
٧. حسن، راوية، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص ٣٣٧.
٨. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (٢٠١٢) المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب (ط١)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٨.
٩. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (٢٠١٤) تخطيط المسار الوظيفي (ط٣)، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٤١.
١٠. الرقيشية، عائشة صالح، (٢٠١٥) أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري: لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب جامعة نزوى، ص ٢١.
١١. زروخي، فيروز، و حجاب، عيسى، (٢٠١٩) أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي والإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٨ (٤)، ص ٥٤٠-٥٤١.
١٢. الطائي، يوسف حجي، (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) (ط١)، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع ص ٤٨٥-٤٩٥.
١٣. طيبيل، محمد أحمد عبد الله، (٢٠١٨) تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات. الجزائر: جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
١٤. بن عابد، فاطمة، (٢٠١٨) إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، ٧ (٢٩)، ص ص ٢٤٤-٢٤٥.
١٥. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٢١٣.
١٦. عبد الله، أحمد ميسون (دت) أثر تدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية: تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية (٣)، ص ٣٠١.
١٧. عبيدات، سارة، وحجيق، عبد المالك، (٢٠١٤) قياس ممارسة التعلم التنظيمي: في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون (٣٩)، ص ٧٣.
١٨. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) (ط١)، الأردن: دار وائل، ص ص ٥٤٨-٥٤٩.
١٩. عيشوش، خيرة، (٢٠١١) التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير تخصص مالية دولية، تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقاند، ص ١٩-٢٠.
٢٠. عيشوش، خيرة، وبوسالم، ربيعة، (٢٠١٦) تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل العدد (٧)، ص ٩.
٢١. غريب، معاذ نجيب، (٢٠١٤) إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، سوريا: كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ص ٢٤.
٢٢. فاسي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٨) واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، ص ٢٨.

٢٣. الكرخي، مجيد، (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، عمان، الأردن: إدارة المناهج للنشر والتوزيع، ص ٢١١-٢١٣.
٢٤. مؤيد، سعيد سالم، (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) (ط١)، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص ٢١٦.
٢٥. ماهر، أحمد، (٢٠٠٧) دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص ١٦.
٢٦. مجاهدي، فاتح، (٢٠١٢) استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مديرية الصيانة بالاعواط DML التابعة لشركة سونطراك، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (٨)، ص ٢٨.
٢٧. محمد، مها إبراهيم، والشمرى، إنتظار، (٢٠١٥) دور الاثراء الوظيفي في بناء استراتيجيية تمايز الخدمة: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، ١٠ (٣١)، ص ١٣٠.
٢٨. الهيثي، صلاح الدين (٢٠٠٤) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٠ (٢١)، ص ٣٤.
٢٩. آل هديل، عبد الله، (٢٠١٥) واقع ممارسة السلوك القيادي التحوييلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي: في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة، رسالة ماجستير تخصص تخطيط تربوي، السعودية: كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بن سعود، ص ٣٢.



www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



Organizational Learning and its Impact on the Development of the Career Path for Employees of the Maintenance Directorate (Sonatrach) in Laghouat - Algeria -

¹ Rabia Kired, ² Ahmad Douffi, ³ Aicha Soufrani

^{1,2} PhD student - Faculty of Economic, Business and Management Sciences - Ammar Thaliji University in Laghouat - Laboratory of Economic Sciences and Management Sciences - Algeria

³ Lecturer, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Ammar Thaliji in Laghouat - Laboratory of Economic and Management Sciences - Algeria

¹ nore201803@gmail.com , ² ahmeddouffi100@gmail.com , ³ aicha_alg2008@yahoo.fr

Received Date : 10/12/2019

Accepted Date : 4/4/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.6>

Abstract : This study aimed to show the impact of organizational learning (individual-level learning, group-level Learning, organizational-level learning) on career development (promotion, training, career enrichment) among a sample of employees of the Sonatrach organization (DML) in Laghouat (Algeria) (60 employees). In order to achieve the objectives of this study, we designed a questionnaire and distributed to a sample of (75) individual , we retrieved (67), and excluded seven. The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using statistical methods. The adopted results are as follow :

There is a significant impact of organisationnel learning in the career development especially the variable of organizational-level learning stoks, and there are a presence of statistically significant differences at the level organizational learning attributed to variable differences in education.

Depending on the results, we suggest and recommend that the organization should take care of its workers and provide them with opportunities and courses for training and access to all new to acquire new skills, and provide them with financial support to motivate them to work and learn to develop their skills and abilities.

Keywords : *Organizational Learning ; individual-level learning ; group-level learning ; organizational-level learning ; Career development.*

References :

- [1] 'bas. Shylh Mhmd, Edart Almward Albshryh Mdkhl Astratyjy,'man, Alardn: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy', (2006), pp. 213.
- [2] Bn 'abd. Fatmh, Ejra'at Tsyrr Almsar Alwzyfy Ll'amlyn Fy Almnzmmh, Mjhl Al'lwm Alajtma'yh, 7 (29) (2018), 244-245.
- [3] 'bd Allh. Ahmd Myswn, Athr Tdwyr Alwzyfy Llmdyryn Fy Ttwyr Wtnmyh Almward Albshryh: Thlyl Lara' Almodyryn Fy 'dd Mn Klyat Aljam'h Wm'ahd Wklyat Hy't Alt'lym Altqny Bmdynh Almwsal, Mjlt Jam't Altnmyh Albshryh(3), pp. 301.
- [4] 'bydat. Sarh, Whjyq, 'bd Almalk, Qyas Mmarsh Alt'lm Altnzymy : Fy Shrkx Alashghal Albhryh Lshrq Alja'r (Sotramest), Mjlt Altwasl Fy Alaqtasad Waladarh Walqanwn, (39) (2014), S73.
- [5] 'qyly. 'mr Wsfy, Edart Almward Albshryh Alm'asrh (B'ed Astratyjy) (T1), Alardn : Dar Wa'l, (2005), pp. 548-549.
- [6] 'yshwsh. Khyrh, Alt'lm Altnzymy Kmdkhl Lthsn Ada' Alm'ssh : Drast Halt M'sst Swntrak, Rsalt Majstyr Tkhs Malyh Dwlyh, Tlmsan, Alja'r : Klyt Al'lwm Alaqtasadyh Waltjaryh W'lwm Altsyrr Jam't Aby Bkr Blqa'd, (2011), pp. 19- 20.
- [7] 'yshwsh. Khyrh, Wbwsalm, Rfyqh, Tathbr Alt'lm Altnzymy Wedarh Alm'rfh 'la Alabda' Altnzymy Fy Alm'ssat Alja'r'ryh : Nmdjt Hyklyh M'Nmwdj Mfahymy, Mjhl Altnzym Wal'ml Al'dd (7) (2016), pp. 9.

- [8] Abw Bkr. Mstfa Mhmwd, Almward Albshryh (Mdkhl Lthqyq Almyzh Altnafsyh), Msr: Aldar Aljam'yh, (2003) 210.
- [9] Bwras. Fayzh, Tnmyt Alkfa'at Albshryh Kmdkhl Lt'zyz Astratyjyh Tkhtyt Almsar Alwzyfy Bmj'm' Sydal, Mjlt Al'lwm Alensanyh (41), Jam't Mhmd Khydr Bskrh. Aljza'r, (2017)
- [10] Fasy. Fatmh Alzhra', Waq'e Alt'lm Altnzymy Fy Aljam'at Aljza'ryh, Atrwht Dktwrah Tkhss Tsyrr Almzmat, Bwmrdas, Aljza'r : Jam't Ahmd Bwqrh, (2018), pp.28.
- [11] Ghryb. M'ad Njyb, Edart Almsarat Alwzyfyh Wathrha 'la Alwla' Altnzymy : Drast Mqarnh, Atrwht Dktwrah, Swrya: Klyt Alaqtasat Jam'ht Dmshq, (2014), pp.24.
- [12] Al Hdyl. 'bd Allh, Waq' Mmarsh Alslwk Alqyady Althwyly W'laqth Balt'lm Altnzymy : Fy Almdars Althanwyh Alhkwm'yh Bmhafzh Byshh, Rsalt Majstyr Tkhss Tkhtyt Trbwly, Als'wdy: Klyt Al'lwm Alajtma'yh Jam't Mhmd Bn S'wd, (2015), pp. 32.
- [13] Hsn. Rawyh, Mdkhl Astratyjy Ltkhtyt Wtnmyt Almward Albshryh, Alaskndryh, Msr : Aldaraljam'yh, (2004), S339.
- [14] Hsn. Rawyh, Edart Almward Albshryh R'yh Mstqbylyh, Alaskndryh, Msr : Aldar Aljameyh, (2004), pp.337.
- [15] Alhythy. Slah Aldyn, Athr Ttwyr Almsar Alwzyfy Fy Rda Al'amlyn : Drash Mydanyh Fy 'dd Mn Aljam'at Alardnyh, Mjlt Jam't Dmshq Ll'lwm Alaqtasadyh Walqanwny, 20(21) (2004), pp. 34.
- [16] Jary. Dyslr, Trjmt Mhmd Syd 'bd Almt'al, Edarh Almward Albshryh (T1), Als'wdy: Dar Almrykh Llnshr, (2008), pp. 253.
- [17] Jwady. Blqasm, Alt'lm Altnzymy W'laqth Btmkyn Al'amlyn : Drash Mydanyh 'la 'ynh Mn 'mal Mdyryt Twzy' Alkhrba' Walghaz Lwlayh Alaghwat, Rsalt Majstyr Tkhss 'lm Nfs Tnzym W'ml, Bskrh, Aljza'r : Klyt Al'lwm Alajtma'yh Jam't Mhmd Khydr, (2015), pp. 25.
- [18] Jwdh. Mhfwz Ahmd, Edart Almward Albshryh (T2), 'man, Alardn: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy', (2014), pp. 288.
- [19] Khbra' Almjmw'h Al'rbyh Lldryb Walnshr, Almstqbl Alwzyfy Fy Zl Jdarat Altdryb (T1), Alqahrh: Almjmw'h Al'rbyh Lldryb Walnshr, (2012), pp. 8.
- [20] Khbra' Almjmw'h Al'rbyh Lldryb Walnshr2, Tkhtyt Almsar Alwzyfy (T3), Alqahrh, Msr : Almjmw'h Al'rbyh Lldryb Walnshr, (2014), pp. 41.
- [21] Alkrkhy. Mjyd, Edart Almward Albshryh (Mdkhl Nzry Wttbyqy), 'man, Alardn: Edart Almahj Llnshr Waltwzy', (2013), pp. 211-213.
- [22] M'yd. S'yd Salm, Edarh Almward Albshryh (Mdkhl Astratyjy Mtkaml) (T1), Alardn : Ethra' Llnshr Waltwzy', (2014), pp. 216.
- [23] Mahr. Ahmd, Dlylk Ela Tkhtyt Wttwyr Almstqbl Alwzyfy, Aleskndryh, Msr : Aldar Aljam'yh, (2007), pp. 16.
- [24] Mhmd. Mha Ebrahym, Walshmy, Entzar, Dwr Alathra' Alwzyfy Fy Bna' Astratyjyh Tmayz Alkhdmh: Drast Asttla'yh Thlylyh Lara' 'ynh Mn Mdyry Alaqsam Wms'wly Alsh'b Fy Almnshah Al'amh Lityran Almdny, Mjlt Drasat Malyh Wmhasbyh, 10 (31) (2015), 130.
- [25] Mjahdy. Fath, Astkhdam Syash Hse Kmdkhl Ltqlyl Mn Alhwadth Almhnyh Fy Alm'ssat Alsna'yh : Drast Halt Mdyryh Alsyanh Balaghwat Dml Altab'h Lshrk Swntrak, Mjlt Alakadmyh Lldrasat Alajtma'yh Walensanyh (8) (2012), S28.
- [26] Alrqyshy. 'a'shh Salh, Ab'ead Alt'lm Altnzymy W'laqth Btnmyh Ras Almal Albshry: Lda M'lmy Mdars Alt'lym Ma B'd Alasasy Bmhafzh Aldakhlyh Bsltnh 'man, Rsalh Majstyr Tkhss Edart T'lymyh. Klyt Al'lwm Waladab Jam't Nzwa, (2015), pp. 21.
- [27] Alta'y. Ywsf Hjym, Edart Almward Albshryh (Mdkhl Astratyjy Mtkaml) (T1), Alardn : Alwraq Llnshr Waltwzy', (2006), pp. 485-495.
- [28] Tbyl. Mhmd Ahmd 'bd Allh, Tkhtyt Almsar Alwzyfy Fy Aljam'at Aljza'ryh, Atrwht Dktwrah Tkhss Tsyrr Almzmat. Aljza'r : Jam't Ahmd Bwqrh Bwmrdas, (2018)
- [29] Zrwkhy. Fyrwz, W Hjab, 'ysa, Athr Astratyjy Alt'lm Altnzymy Walebda' 'la Ada' A'da' Hy't Altdryh Fy Aljam'at Aljza'ryh, Mjlt Alajthad Lldrasat Alqanwnyh Walaqtasadyh, 8 (4) (2019), 540-541.

الملاحق:

الملحق رقم (١): اختبار شيفيه

Comparaisons multiples :

تنمية المسار الوظيفي

Scheffé

| المستوى (I) | المستوى (II) | Différence moyenne (I-J) | Erreur std. | Signification | Intervalle de confiance à 95 % | |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------------------------|------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| ثانوي وأقل | جامعي | ,6633* | ,17866 | ,002 | ,2142 | 1,1123 |
| | الدراسات العليا | ,9401* | ,25553 | ,002 | ,2978 | 1,5824 |
| جامعي | ثانوي وأقل | -,6633* | ,17866 | ,002 | -1,1123 | -,2142 |
| | الدراسات العليا | ,2768 | ,22758 | ,482 | -,2952 | ,8488 |
| الدراسات العليا | ثانوي وأقل | -,9401* | ,25553 | ,002 | -1,5824 | -,2978 |
| | جامعي | -,2768 | ,22758 | ,482 | -,8488 | ,2952 |

تنمية المسار الوظيفي

Scheffé^{a,b,c}

| المستوى | N | Sous-ensemble | |
|-----------------|----|---------------|--------|
| | | 1 | 2 |
| الدراسات العليا | 8 | 3,0391 | |
| جامعي | 37 | 3,3159 | |
| ثانوي وأقل | 15 | | 3,9792 |
| Signification | | ,467 | 1,000 |

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 23)