

أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)

الدكتور أيمن حسن ديوب

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

المخلص

يتناول البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة والخاصة، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج البحث في: تعدد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر)، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي، لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي) وتطوير المسار الوظيفي، توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم مفرد الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة، التعلم ثلاث الحلقة، تطوير المسار الوظيفي، القياس المرجعي، التعلم عن طريق حل المشكلات بأسلوب علمي، التعلم من تجارب الشركة.

1- مقدمة البحث ومشكلته وتساؤلاته:

لم تهتم النظريات الميكانيكية بعملية التعلم التنظيمي بسبب سيطرة العقلانية المطلقة غير المحدودة على تصرفات نظريات الإدارة العليا، وعدم تعامل تلك المنظمات وتفاعلها تفاعلاً مباشراً مع البيئة الخارجية، ولكن الثورة التقنية التي حدثت في السبعينيات من القرن الماضي فرضت واقعاً جديداً على المنظمات المعاصرة إذ أدت إلى تغيير كبير في الممارسات الإدارية في هذه المنظمات والتي أصبحت تعيش في ظل اقتصاد قائم على المعرفة بالدرجة الأولى وعلى الخدمات والمنتجات بالدرجة الثانية، الأمر الذي يفرض على واقع إداري جديد يتعامل معه المدبرون، مما يتطلب استبدال الأفكار والأنماط الإدارية والقيادية القديمة بالجديدة القائمة على الإبداع والتطوير والابتكار والانفتاح في بيئة تتصف بأنها شديدة المنافسة.

ففي عصرنا الحالي المتسم بأنه عصر المعلومات لا بدّ من أن يكون لدينا هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم ومفردات العصر وخصائص منظمة التعلم، فنحن اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة تسهل عملية التعلم للأفراد وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة، فقد حان الوقت اليوم ليأخذ التعلم التنظيمي مكانته بين خصائص تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المبدأ يعدّ التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسية في زيادة الإنتاجية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يكتزنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، إذ يعدّ التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تلميزها في المنظمات الراجعة في تحقيق التميز، هذا وتتجلى أهمية التعلم التنظيمي في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجدارات التنظيمية وسمعة الشركة فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة .

ومن جهة أخرى فالمنظمات العربية ومنها السورية تفتقر إلى الجدية والاهتمام أكثر بعملية تطوير المسار الوظيفي؛ وذلك لعدم توافر الرؤية التنظيمية المناسبة وعدم وجود تخطيط استراتيجي مناسب لذلك، وعدم تحقيق التوافق بين الأفراد والمنظمة، ويمكننا القول: إن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالتعلم التنظيمي ذلك لأنّ الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يُكتسب من معارف نتيجة هذا التعلم، ويعتمد هذا إلى حد كبير على طبيعة مزيج

الموارد البشرية الذي تمتلكه المنظمة وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار طاقات الأفراد والعمل على تطويرها وتجديدها عن طريق التعلم التنظيمي، وفي هذا الاتجاه يتناول البحث دور التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف في سورية، إذ تتمثل مشكلة البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف العامة والخاصة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل يؤثر نمط التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي؟
2. هل تؤثر طريقة التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي؟
3. هل تختلف المصارف العامة والخاصة من حيث تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي والعلاقة بينهما.

2- أهداف البحث:

- نأ تعرف واقع التعلم التنظيمي القائم في قطاع المصارف محل الدراسة.
- نأ تعرف واقع تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة.
- نأ تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة .

3- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية قطاع المصارف وبما يتميز به من التغيير التقني والفني المتزايد والتحول السريع في تفضيلات العملاء والابتكارات المتجددة والمنافسة الشديدة بوصفه واحداً من أهم القطاعات قدرةً على إبراز أهمية التعلم التنظيمي ودوره في خلق منظمات حيوية ذات قدرات تنافسية متجددة.

كما تتجلى أهمية البحث في أنه سيحقق أهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل عام، إذ يعد متفرداً بين غيره من حيث دراسة هذين المتغيرين مع بعضهما، خاصة في ظل المنهجية المتبعة، وهو يعد من البحوث الأولى في هذا الموضوع.

4-فروض البحث:

- الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي المتبع وتطوير المسار الوظيفي للمصارف محل الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:
1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي مفرد الحلقة وتطوير المسار الوظيفي.
 2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي مزدوج الحلقة وتطوير المسار الوظيفي.
 3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة وتطوير المسار الوظيفي
- الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طرائق التعلم التي يتبعها المصرف وتطوير المسار الوظيفي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:
1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تعلم المنظمة بالاعتماد على القياس المرجعي وتطوير المسار الوظيفي.
 2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تعلم المنظمة القائم على التجارب وتطوير المسار الوظيفي.
 3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تعلم المنظمة القائم على الأسلوب العلمي لحل المشكلات وتطوير المسار الوظيفي.
- الفرض الثالث: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

5-مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وهي تنقسم إلى¹ مصارف عامة عددها (6) مصارف، مصارف خاصة عددها (14) مصرفاً، هذا وتتكون عينة الدراسة من العاملين في المصارف العامة وهي المصرف التجاري السوري، والمصرف العقاري، ومن العاملين في المصارف الخاصة وهي البنك الدولي للتجارة والتمويل، وبنك سورية والمهجر، وبنك الشام الإسلامي، وبنك عودة-سورية، إذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استرجع 75 استمارة منها - بواقع نسبة إجابة بلغت 83% - خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

¹ المصارف التي أدرجت هي المصارف الموجودة حتى نهاية عام 2011

6- متغيرات البحث:

المتغير المستقل هو التعلم التنظيمي وقيس من خلال المتغيرات الفرعية الآتية: نمط التعلم التنظيمي (تعلم مفرد الحلقة - تعلم مزدوج الحلقة - تعلم ثلاثي الحلقة)، طرائق التعلم التنظيمي المتبعة (القياس المرجعي - التعلم عن طريق حل المشكلات بأسلوب علمي - التعلم من تجارب الشركة). المتغير التابع هو تطوير المسار الوظيفي.

7- منهجية البحث:

جرى التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد الباحث في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

8- استمارة الاستقصاء:

قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء عن التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، وقد قُسمت إلى: الجزء الأول: بطاقة تعريف بالمستقصى منه (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، الجزء الثاني: عن التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي ويتكون من (28) عبارة موزعة كما يأتي: 1-2 التعلم مفرد الحلقة، 3-6 تعلم مزدوج الحلقة، 7-11 تعلم ثلاثي الحلقة، 12-15 التعلم من خلال القياس المرجعي، 16-18 التعلم من خلال التجارب المخففة والناجحة، 19-20 التعلم باستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، 21-28 عن تطوير المسار الوظيفي.

ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قام الباحث باختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء أن بنود جميعها الاستقصاء معنوية، وعليه اعتمد على بنود قائمة الاستقصاء جميعها دون حذف أي منها كونها معنوية، وللتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث طريقة معامل الارتباط ألفا من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS(18.0)، وقد قام الباحث بحساب قيم معامل الارتباط ألفا

للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول الآتي، إذ يتضح أن قيم معامل الارتباط ألفا كلفا أكبر من /0.60/؛ وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات أيضاً، كما تمتعت بالصلاحية.

جدول يوضح درجة مصداقية النتائج المتحققة من كل عبارة من

عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي

P-value	قيمة معامل الاتساق	العبارة
0.000	0.314	التعلم التنظيمي س1
0.000	0.245	س2
0.000	0.457	س3
0.000	0.347	س4
0.000	0.678	س5
0.000	0.345	س6
0.000	0.567	س7
0.000	0.789	س8
0.000	0.678	س9
0.000	0.984	س10
0.000	0.324	س11
0.000	0.567	س12
0.000	0.768	س13
0.000	0.458	س14
0.000	0.456	س15
0.000	0.678	س16
0.000	0.537	س17
0.000	0.519	س18
0.000	0.506	س19
0.000	0.488	س20
		تطوير المسار الوظيفي
0.000	0.456	س1
0.000	0.789	س2
0.000	0.783	س3
0.000	0.456	س4
0.000	0.670	س5
0.000	0.672	س6
0.000	0.459	س7
0.000	0.876	س8

جدول يوضح قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach's Alpha

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
1	نمط التعلم التنظيمي	11	88,0
2	طرائق التعلم التنظيمي	9	86,0
3	تطوير المسار الوظيفي	8	83,0
4	كامل الاستقصاء	28	87,0

9- مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي:

دراسة Cheung & Song، Kong، 2011: سعت الدراسة لتطوير مقياس لإدارة المهنة التنظيمية في صناعة الفنادق في الصين، وقد أظهرت النتائج أن المقياس الموثوق به والصحيح لإدارة الفندق يدمج ثلاثة أبعاد هي: تقييم المهنة، وبرنامج تنمية المهنة، والتدريب المهني.

دراسة Li & Yeo، 2011: تناولت الدراسة فحص ما يدركه الموظفون كسمات إيجابية وسلبية من عملهم، وتأثير ذلك في تصوراتهم عن جودة حياة العمل وقرارات تطوير مهنتهم، إذ تقدم هذه الدراسة فهم تصورات الموظفين وعلاقتها بتخطيط تطوير المهنة (المسار الوظيفي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أربعة موضوعات رئيسية ظهرت كمجالات للتوترات ضمن عمل الموظفين لبناء المعاني عن حياة بيئة عملهم، كما بينت نتائج الدراسة دعم تطوير المهنة (المسار الوظيفي) والمرونة والحكم الذاتي في تصميم العمل فضلاً عن المرونة في تخطيط تطوير المهنة وقد ظهرا كاستراتيجيات تطوير مهنة إيجابية تؤثر في تصورات الموظفين في نوعية حياة العمل.

دراسة عبد الرحمن، 2009: تناولت التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية في شركات الاتصال المصرية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والميزات التنافسية للشركات محل الدراسة، إذ تبين أن هناك تأثيراً جوهرياً لكل من عمليات التعلم التنظيمي وطرائق التعلم التنظيمي وآلية التعلم التنظيمي ونمط التعلم التنظيمي في الميزات التنافسية التي تناولتها الدراسة، وقد كانت طرائق التعلم التنظيمي هي الأقوى في التأثير في الميزات التنافسية للشركات محل الدراسة تليها الآلية التي تعتمد عليها الشركة في التعلم التنظيمي.

دراسة خونده، 2009 تناول الباحث دراسة أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي في تطوير المسار الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناصب الإدارية التي شغلت والدورات التي

اتبعتها الأفراد، ووجود علاقة ذات تأثير معنوي بين توافر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة، ووجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي.

دراسة باشا، 2007: هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطوير المسار الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراداً معينين، ومن أهم نتائجها: لا توجد اختلافات بين المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث الجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي. وإجراءات تطوير المسار الوظيفي، ووجود مثل هذه الاختلافات من حيث أسس الترققات ومعاييرها وأسباب تطوير المسار الوظيفي، ووجود تأثير معنوي موجب لتطوير المسار الوظيفي في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد الأفراد.

دراسة Skerlavaj & Dimovski، 2006 تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادةً في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها وتخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنةً بمتوسط الصناعة وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة.

دراسة Chen، 200: تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التوصل إلى صياغة نموذج للتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج للتعلم التنظيمي يتكون من تسعة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها وهي: اكتشاف الفرص والتحديات البيئية الداخلية والخارجية ومن ثم خلق وإبداع أفكار جديدة للتعامل معها، وبعد ذلك يجري الاختيار من بين الأفكار المبتكرة للتعامل مع المتغيرات ثم تنتقل إلى مرحلة تنفيذ البديل المقترح أو المختار كما تنقل الأفكار والتجارب عبر المنظمة وبعدها يأتي نظام التأمل والتفكير من خلال مراجعة الأعمال التي انتهت واستخلاص المعرفة من التجارب السابقة وبعدها تُكتسب المعرفة، أي تُحدّد وتُكتسب المعرفة الضرورية من البيئة الخارجية وفي النهاية هناك المساهمة في المعرفة من قبل المنظمة وأخيراً بناء الذاكرة التنظيمية.

دراسة الهيتي، 2004: تناولت أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد تخطيط المسار وإدارة المسار وبين أبعاد الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة، هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين

فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وقد كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً في دعم الإدارة العليا.

دراسة Khandekar & Sharma. 2005 تناولت الدراسة العلاقة بين كل من : التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة، وقد أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

دراسة السيد، 2000: وهي بعنوان "تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء"، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية وجوهرية بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص والمشارك في تخطيط المسار الوظيفي، توجد علاقة ارتباط جوهرية بين العقد النفسي الذي يتكون من توافق التوقعات بين الفرد والشركة وبين الرضا الوظيفي، يؤثر بقاء الفرد في الوظيفة نفسها مدة طويلة طردياً في الإشباع والرضا، ولا تؤثر الخصائص الديموغرافية للفرد في تخطيط المسار الوظيفي، كما أن شكل الملكية يؤثر في احتمالات الترقية في المستقبل ودرجة الرضا.

مما سبق يلاحظ الباحث اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية متغيري الدراسة (التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي)، إذ تم تناول كلا المتغيرين ولكن كل بشكل مستقل عن الآخر، إذ ربط كل منهم بالعديد من المتغيرات ولكن لم يجر تناوُلها معاً، وهذا ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، إذ تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى من نوعها التي تربط بين تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، وخاصة في تناولها لمتغير التعلم التنظيمي (طرائق وأنماط)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد أفاد من الدراسات السابقة في: تكوين الإطار العام للبحث، وتحديد متغيرات البحث، صياغة عبارات المقاييس المستخدمة في تصميم قائمة الاستقصاء، تعرّف أساليب تحليل البيانات.

القسم الثاني: الجزء النظري

1 - التعلم التنظيمي التعريف والمبررات والخصائص:

يعرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية (الكبيسي، 2004)، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية كما يقول سينج، أمّا (السالم، 2005) فيرى أن التعلم

التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويشير (الفاعوري، 2010) إلى التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح، أما (عبد الرحمن، 2009) فترى التعلم التنظيمي كعملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد.

فعملية التعلم التنظيمي تعدُّ واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق وتعلم المنظمة، إذ تعتمد فعالية منظمة التعلم على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، ومن مبرراته: المعرفة المتسارعة، والتغيير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات، والمنافسة الشديدة، والتغيير السريع والتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يتطلب تغييراً في مطالب الناس سواء كانوا عاملين أم متعاملين مع هذه المنظمات وتغيير أذواقهم وطموحاتهم وقيمهم (الكبيسي، 2004)، كما تكمن مبررات التعلم في دوره في غرس الاتجاهات الإيجابية والقيم الجيدة وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات .

ومن خصائص التعلم التنظيمي: التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.

2- أنواع التعلم: يقسم التعلم في المنظمات بحسب رأي العديد من الباحثين إلى:

✚ تعلم معرفي، مهارات جديدة، التعلم للتكيف، نتعلم لكي نتعلم (Pedler، 1995).

✚ تعلم فردي، تعلم فرقي، تعلم تنظيمي (Senge، 1990).

✚ التعلم البيئي (إعداد المنظمة مع البيئة الخارجية)، التعلم التشغيلي (تعلم داخلي)، التعلم الاستراتيجي (قيادة المنظمة من خلال استثمار الفرص المتاحة والتوجه نحو استثمار أفضل لمصالح المنظمة) (Carratt، 2001).

3- أنماط التعلم التنظيمي:

التعلم مفرد الحلقة: يمكن عدّ أن التعلم مفرد الحلقة والتعلم التكيفي وكذلك التعلم ذو المستوى المنخفض يعبران عن المفهوم نفسه، فالتعلم مفرد الحلقة يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث (Senge, 1990)، وكما يرى (Hayes & Allinson, 1998) فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافتراساتها.

التعلم مزدوج الحلقة: التعلم مزدوج الحلقة والتعلم التوالدي والتعلم ذو المستوى المرتفع تقدم المعنى نفسه أيضاً، فالتعلم مزدوج الحلقة يبحث في الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضاً حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة (Hayes & Allinson, 1998) فهو تعلم إدراكي، وكما يرى (Mumford) (2003) فالتعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية.

التعلم ثلاثي الحلقة: يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، ويرى (السيد، 2008) أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعيار التي ثبتت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل (winterton & winterton) (2001)، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة ويعدّ فعالاً وقائماً على المبادرة ويتطلب التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها، فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص (عبد الرحمن، 2009).

4- طرائق التعلم التنظيمي:

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي ومن أهم الطرائق التي حُدِّتْ بناءً على (Garvin، 1993) و (Ulrich & Smallwood، 2004) و (عبد الرحمن، 2009):

1) التعلم من خلال القياس المرجعي: تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

2) التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات: فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعدُّ طريقة فعالة في تعلم المنظمة. 3) التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والمخففة للمنظمة: إذ يمكن عدُّ أن كلاً من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول: إنَّ الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

5- تطوير المسار الوظيفي: المفهوم والأهمية والمسؤولية والاستخدامات:

يمثل تطوير المسار الوظيفي مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظمته في الوقت نفسه.

ويوضِّح (Armstrong)، (2006) أنَّ عملية تطوير المسار الوظيفي تعدُّ من أهم وظائف الموارد البشرية الحديثة، فكل منظمة تسعى إلى أن تكون هياكلها مسطحة، إذ تعمل المنظمة على تطوير منظومة إدارية تتمثل في مجموعة من الوظائف الأساسية التي تعدُّ أساس أي منظمة إلا أن هذه المناصب لا تعمل وحدها دون أفراد يشغلونها ويحققون مستويات أداء تحدد كفاءة التنظيم وقدرته على تحقيق أهداف الوحدة التي يعمل بها شاغل الوظيفة، هذا ويركز تطوير المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف المختلفة التي يشغلونها (شيخة، 2004).

ويعرفه (صالح، السالم، 2006) بأنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو.

فعملية تطوير المسار الوظيفي في غاية الأهمية ولاسيما ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلاً عن توجهات الخصخصة والشراء والدمج بين الشركات، وهذه الأهمية تتضح من خلال تطوير المسار الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى العاملون والمنشأة في الوقت نفسه إليها، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية، ومن الأسباب الداعية للاهتمام بتطوير المسار الوظيفي: مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ووضع أفضل صيغة لكل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية في المنظمة، وتحقيق الارتباط والتكامل بين نشاطات الموارد البشرية وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المنظمة، ومساهمته في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها البشرية المتاحة، وإدارة المهارات وتجنب تقادمها، ومواجهة مشكلات دوران العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والبقاء في عالم المنافسة، وتحقيق الأمان الوظيفي للأفراد والاستقرار في المنظمة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، وذلك كما يرى (باشا، 2007) (صالح، السالم، 2006) (مصطفى، 2004) (Waldroop، Butler، 2008)، هذا وقد اتفق الباحثون والكتاب في تحديد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي كمسؤولية مشتركة بين كل من الأفراد، والمديرين، (Byars، 1991) و (Dessler، 1997)، ومن استخدامات تطوير المسار الوظيفي:

- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيساً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتمييزها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات .
- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة - إلى حد كبير - على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر الواعدة التي سوف تحل محل الأطر غير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال المرحلة القادمة، ذلك أنه دون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلباً في أداء المنظمة واستقرارها، كما تؤثر سلباً في إيمان القيادات الإدارية وثقتها في برامج الإحلال الوظيفي.

- في مجال الترقية والنقل: ففي ظل وجود خطة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتطويره تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً أو رأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

ولتحقيق تطوير مسار وظيفي ناجح في المنظمات لا بدّ من تكوين نموذج تطوير وظيفي متكامل يدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات البيئة الخارجية، واستخدام أسلوب التدريب الشامل، ونشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطويرها، والتعليم والتدريب المستمر من خلال برامج التدريب والتعلم الرسمي، وإتاحة الفرص للموارد البشرية لتتعلم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة، والقيام بالنشاطات التنموية وإتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته وتقديم البرامج التدريبية له، وتهيئة لجان استشارية حول الوظيفة المهنية لتوضيح أهداف الوظائف وتقديم النصح والإرشاد في حل المشكلات الناجمة بين حاجة الأفراد وحاجة المنظمة، وإتاحة الفرصة نحو التنمية العملية (تناوب وظيفي، إثراء وظيفي)، وهذا إن تحقق فإن التعلم التنظيمي يشارك بدرجة كبيرة فيه، وذلك كما يرى كل من (ديسلر، 2003) و(باشا، 2007).

القسم الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

1- الإحصاءات الوصفية: يوضّح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الديموغرافية:

المتغير	التكرار	النسبة %
العاملون في المصرف	عام	67.34
	خاص	53.33
النوع	أنثى	67.46
	ذكر	33.53
العمر	أقل من 30	33.13
	30-40	33.41
	40-50	67.26
	أكثر من 50	67.18
المستوى التعليمي	دكتوراه	33.5
	ماجستير	00.4
	دبلوم	67.14
	مؤهل جامعي	00.40
	مؤهل متوسط	00.20
سنوات الخبرة	ثانوية	00.16
	أقل من خمس سنوات	00.16
	5-10 سنوات	33.17
	10-15 سنة	00.36
أكثر من 15 سنة	67.30	
المجموع	75	100%

2- مسؤولية تطوير المسار الوظيفي في المصارف: يوضح الجدول الآتي الجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي في المصارف كما يرى المستقصى منهم:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
7	0.832	20.3	الأفراد
2	0.766	02.4	المديرين
3	0.523	98.3	الإدارة العليا
6	0.546	65.3	مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والمدير
4	0.913	70.3	مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد
5	0.964	66.3	مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمدير
1	0.337	30.4	مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد والمدير

من الجدول السابق نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث يرون أنّ مسؤولية تطوير المسار الوظيفي تعدّ مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر)، وبالدرجة الثانية تكون مسؤولية الرئيس المباشر، وقد أكد أفراد عينة البحث أنها ليست مسؤوليتهم وحدهم تطوير مسارهم الوظيفي، إنّما يفضلون المشاركة في ذلك سواء مع الإدارة العليا أو مع الرئيس المباشر.

3- أنماط التعلم التنظيمي في المصارف: يوضح الجدول الآتي أنماط التعلم التنظيمي السائدة في المصارف:

جميع المصارف		المصارف الخاصة		المصارف العامة		نمط التعلم التنظيمي
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.66	85.3	0.913	52.3	0.435	05.4	أحادي الحلقة
0.795	22.4	0.432	42.4	0.821	98.3	ثنائي الحلقة
0.912	35.3	0.511	3.45	0.565	25.3	ثلاثي الحلقة

من الجدول السابق نلاحظ أنّ التعلم ثنائي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف بشكل عام، رغم أنّ التعلم أحادي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف العامة، في حين نمط التعلم ثنائي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف العامة، ونلاحظ أنّ نمط التعلم ثلاثي الحلقة مازال بعيداً عن التطبيق في المصارف العام والخاصة، وهذا يعني أنّ المصارف محل الدراسة بشكل عام تركز على دراسة أسباب عدم القيام بالأعمال أو نوعية الأعمال التي تؤديها أكثر من تركيزها على طريقة الأداء الصحيحة أكثر، ولا تركز على الأعمال المبتكرة، أو تقديم خدمات جديدة تفوق توقعات العملاء، فالمصارف محل الدراسة تعمل على تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية

والسياسات المناسبة لذلك، وهذا يؤكد أن البيئة التي تعمل فيها المصارف في سورية بيئة عالية الديناميكية وتتصف بالتغيير المستمر .

4- طرائق التعلم التنظيمي في المصارف: يوضح الجدول الآتي طرائق التعلم التنظيمي المتبعة في المصارف:

المصارف جميعها		المصارف الخاصة		المصارف العامة		طرائق التعلم التنظيمي
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.467	18.4	0.612	32.4	0.723	97.3	القياس المرجعي
0.613	97.3	0.451	05.4	0.852	00.4	التجارب
0.815	35.3	0.562	3.25	0.932	15.3	الأسلوب العلمي

من الجدول السابق نلاحظ أن القياس المرجعي هو الأكثر استخداماً من طرائق التعلم التنظيمي في المصارف بشكل عام، وبالدرجة الثانية تأتي التجارب كطريقة للتعلم التنظيمي في المصارف، كما نلاحظ أن أسلوب التجارب هو الأكثر استخداماً في المصارف العامة، في حين يعد القياس المرجعي في المصارف الخاصة الأكثر استخداماً، كما لا يستخدم أياً من المصارف الأسلوب العلمي في حل المشكلات كطريقة للتعلم التنظيمي بشكل واضح ومحدد، وهذا يعني أن المصارف محل الدراسة تركز على مقارنة أدائها بغيرها من المصارف، وتركز على مقارنة نشاطها بالمصارف الرائدة عالمياً، ولكنها لا تنظر كثيراً إلى تجاربها المخففة كمصدر للتعلم، كما لا تقوم دوماً بتسجيل الدروس المستفادة من تجاربها سواء الناجحة أو المخففة، ولا تعتمد على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تجميع معلومات عن المشكلة وتحديد أسبابها ووضع حلول مقترحة ثم اختيار الحل الأنسب لواقع المصرف، أي لا تستخدم كثيراً الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

5- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث: يوضح الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط التعلم التنظيمي	76.3	0.498
طرائق التعلم التنظيمي	03.4	0.312
التعلم التنظيمي	40.3	627.0
تطوير المسار الوظيفي	86.3	0.420

من الجدول السابق نلاحظ أن متغيرات البحث بشكل عام متوافرة وبنسبة جيدة ومقبولة، وهذا يعكس مدى الاهتمام من قبل المؤسسات محل الدراسة الذي توليه لكل من التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

6- اختيار صحة الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي للمصارف محل الدراسة: لدراسة العلاقة بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي قام الباحث بحساب معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، فكانت مصفوفة الارتباط كما يوضح الجدول الآتي:

على مستوى المصارف الخاصة:

جدول يوضح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلم التنظيمي

وتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	نمط التعلم التنظيمي
101, R ² = 0 345, F= 7 Sig= 0.002	0.318 **	معامل الارتباط	مفرد الحلقة
	0.002	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
105, R ² = 0 569, F= 13 Sig= 0.001	0.324 *	معامل الارتباط	مزدوج الحلقة
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
045, R ² = 0 345, F= 11 Sig= 0.001	0.213 **	معامل الارتباط	ثلاثي الحلقة
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين التعلم التنظيمي بأنماطه جميعها وتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، إذ يعدُّ التعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، ويفسر ما نسبته 5,10% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليه التعلم التنظيمي مفرد الحلقة، ويفسر ما نسبته 1,10% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

على مستوى المصارف العامة:

جدول يوضح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلم التنظيمي

وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	نمط التعلم التنظيمي
287, R ² = 0 567, F= 9 Sig= 0.000	*0.536	معامل الارتباط	مفرد الحلقة
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
039, R ² = 0 210, F= 18 Sig= 0.000	**0.198	معامل الارتباط	مزدوج الحلقة
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
084, R ² = 0 789, F= 8 Sig= 0.002	**0.291	معامل الارتباط	ثلاثي الحلقة
	0.002	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين التعلم التنظيمي بأنماطه جميعها وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، إذ يعدُّ التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، ويفسر ما نسبته 7.28% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليه التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة، ويفسر ما نسبته 4.8% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي. على مستوى كامل العينة:

جدول يوضح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين نمط التعلم التنظيمي

وتطوير المسار الوظيفي على مستوى العينة كلها

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	نمط التعلم التنظيمي
215, R ² = 0 345, F= 11 Sig= 0.001	**0.464	معامل الارتباط	مفرد الحلقة
	0.001	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
120, R ² = 0 567, F= 10 Sig= 0.001	**0.346	معامل الارتباط	مزدوج الحلقة
	0.001	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
045, R ² = 0 123, F= 9 Sig= 0.001	*0.211	معامل الارتباط	ثلاثي الحلقة
	0.001	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين التعلم التنظيمي بأنماطه جميعها وتطوير المسار الوظيفي في المصارف كلها، إذ يعدُّ التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، ويفسر ما نسبته 5,21% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليه التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة، ويفسر ما نسبته 12% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي.

وهذا يعني رفض الفرض الأساسي وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

7- اختبار صحة الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التي يتبعها المصرف وتطوير المسار الوظيفي للمصارف محل الدراسة: لدراسة العلاقة بين طريقة التعلم التي يتبعها المصرف وتطوير المسار الوظيفي قام الباحث بحساب معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، فكانت مصفوفة الارتباط كما يوضَّح الجدول الآتي:

على مستوى المصارف الخاصة :

جدول يوضَّح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين طرائق التعلم التي يتبعها المصرف

وتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	طرائق التعلم التي يتبعها المصرف
094،R ² = 0 987،F= 7 Sig= 0.000	0.306 **	معامل الارتباط	القياس المرجعي
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
053،R ² = 0 657،F= 11 Sig= 0.003	0.231 **	معامل الارتباط	التجارب
	0.003	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
لا داع لنموذج الانحدار لأن الارتباط غير معنوي	0.011	معامل الارتباط	الأسلوب العلمي في حل المشكلات
	0.120	المعنوية	
	غير معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب، والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، إلا أن القياس المرجعي هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، ويفسر ما نسبته 9,4% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليه التجارب وتفسر ما نسبته 5.9% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، في حين لم نلاحظ ارتباط بين استخدام الأسلوب العلمي وتطوير المسار الوظيفي.

على مستوى المصارف العامة:

جدول يوضح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين طرائق التعلم التي يتبعها المصرف

وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	طرائق التعلم التي يتبعها المصرف
158،R ² = 0 713 ،F= 14 Sig= 0.000	0.398 **	معامل الارتباط	القياس المرجعي
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
191،R ² = 0 350 ،F= 11 Sig= 0.000	0.437 **	معامل الارتباط	التجارب
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
لا داع لنموذج الانحدار لأن الارتباط غير معنوي	0.100	معامل الارتباط	الأسلوب العلمي في حل المشكلات
	0.151	المعنوية	
	غير معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب، والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، وتعدُّ التجارب هي الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، وتفسر ما نسبته 19,1% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليها القياس المرجعي، ويفسر ما نسبته 15,8% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، في حين لم نلاحظ ارتباطاً بين استخدام الأسلوب العلمي وتطوير المسار الوظيفي.

على مستوى كامل العينة:

جدول يوضح معاملات الارتباط وتحليل الانحدار بين طرائق التعلم التي يتبعها المصرف

وتطوير المسار الوظيفي على مستوى العينة كلها

نموذج الانحدار	تطوير المسار الوظيفي	المتغيرات	طرائق التعلم التي يتبعها المصرف
032،R ² = 0 567 ،F= 12 Sig= 0.000	0.178 **	معامل الارتباط	القياس المرجعي
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
068،R ² = 0 789 ،F= 8 Sig= 0.000	0.261 **	معامل الارتباط	التجارب
	0.000	المعنوية	
	معنوي	الدلالة	
لا داع لنموذج الانحدار لأن الارتباط غير معنوي	0.065	معامل الارتباط	الأسلوب العلمي في حل المشكلات
	0.213	المعنوية	
	غير معنوي	الدلالة	

** تعني ارتباطاً معنوياً عند 99% ، * تعني الارتباط معنوي عند 95%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب، والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي في المصارف كلها، وتعدُّ التجارب هي الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، وتفسر ما نسبته 6,8% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، يليها القياس المرجعي، ويفسر ما نسبته 3,2% من التغيرات في تطوير المسار الوظيفي، في حين لم نلاحظ ارتباطاً بين استخدام الأسلوب العلمي وتطوير المسار الوظيفي.

وهذا يعني:

- رفض الفرض الأساسي بشكل جزئي وقبول الفرض البديل بشكل جزئي القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي.
- قبول الفرض الأساسي بشكل جزئي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي في حل المشكلات) وتطوير المسار الوظيفي.

8- اختبار صحة الفرض الثالث: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي: لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب، كما في الجدول الآتي:

جدول يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثالث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
نمط التعلم التنظيمي	بين الفئات	2.225	2	7.041	0.001	جوهرية
	داخل الفئات	29.867	72			
	التباين الكلي	32.192	74			
طرائق التعلم	بين الفئات	3.458	2	9.567	0.005	جوهرية
	داخل الفئات	28.633	72			
	التباين الكلي	32.192	74			
تطوير المسار الوظيفي	بين الفئات	2.211	1	11.234	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	29.881	73			
	التباين الكلي	32.192	74			
العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي	بين الفئات	4.995	1	8.567	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	27.197	73			
	التباين الكلي	32.192	74			
الجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي	بين الفئات	3.165	1	5.879	0.003	جوهرية
	داخل الفئات	28.929	73			
	التباين الكلي	32.192	74			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المصارف محل الدراسة فيما يتعلق بنمط التعلم التنظيمي المتبع، وطريقة التعلم المتبعة، وتطوير المسار الوظيفي، والعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، والجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي، وهذا يعني رفض الفرض الأساسي وقبول الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه الاختلافات بين المصارف من حيث نمط التعلم التنظيمي المتبع، وطريقة التعلم المتبعة، تطوير المسار الوظيفي، والعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، والجهة المسؤولة عن تطوير المسار الوظيفي.

9- النتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفروض تبين الآتي:

- (1) تعدُّ مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر).
- (2) يسود التعلم التنظيمي في المصارف بنسبة متوسطة غير أنها لا تعدُّ كافية لأنها لا تتسجم مع حدة المجال التنافسي لهذه المصارف.
- (3) تتميز المصارف عموماً بتنوع أنماط التعلم التنظيمي إذ اتضح تقارب متوسطات أنماط التعلم (مفرد ومزدوج و ثلاثي الحلقة) رغم أن التعلم أحادي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف العامة، والتعلم ثنائي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف الخاصة، ونلاحظ أن نمط التعلم ثلاثي الحلقة مازال بعيداً عن التطبيق في المصارف العامة والخاصة.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة.
- (5) بالنسبة إلى طرائق التعلم فإن المصارف محل الدراسة تعتمد بالترتيب على: التعلم بالاعتماد على أسلوب القياس المرجعي، والتعلم من خلال التجارب المخففة والناجحة، والتعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، على الرغم من أن أسلوب التجارب هو الأكثر استخداماً في المصارف العامة، والقياس المرجعي أكثر استخداماً في المصارف الخاصة.

- (6) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي ، فالقياس المرجعي هي الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، والتجارب هي الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة.
- (7) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي في حل المشكلات) وتطوير المسار الوظيفي
- (8) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي والعلاقة بينهما.

وبناء على ذلك يوصي الباحث المنظمات محل الدراسة الآتي:

- (1) فيما يتعلق بأنماط التعلم لا بدّ من أن يجري التركيز على التعلم ثلاثي الحلقة؛ وذلك من خلال الابتكار في خدمات المصرف وفي طرائق أداء العمل فيها ومن خلال قيام المصرف باستمرار بتقييم مدى قدرته على التعلم من الظروف التي مرت بها، وذلك أكثر من التعلم مفرد وثنائي الحلقة لما له من فائدة في أداء المصارف ومستوى الأفراد المهاري.
- (2) العمل على توفير بيئة التعلم من خلال تشجيع العمل الجماعي، والسماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار بعد دراسة تلاؤمها مع إمكانيات المصرف وتطلعاته، والتعلم من أخطاء الموظفين الناتجة عن سوء تقدير غير متعمد أو نتيجة ظروف مستجدة خارجة عن السيطرة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد ومهاراتهم، ومن ثمّ على تطوير مساهم الوظيفي.
- (3) بالنسبة إلى طرائق التعلم لا بدّ من الاعتماد القياسي المرجعي بدرجة أكبر مع التركيز على أن يجري ذلك داخلياً على مستوى أقسام المصارف أكثر منه خارجياً على مستوى المصارف جميعها، مما ينعكس بشكل مهاري ومعنوي على وضع الموارد البشرية العاملة وتطوير مساهم الوظيفي.
- (4) ضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي في حل المشكلات أكثر من التعلم بالاعتماد على أسلوب القياس المرجعي، والتعلم من خلال التجارب المخففة.
- (5) ضرورة امتلاك المصارف رؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي، وذلك باعتبار لأنّ المسار الوظيفي يمثل جزءاً أساسياً من عمليات المصرف في الوقت الحالي .

- (6) ضرورة قياس نتائج عملية التعلم على أداء المصارف من حيث أثره في جودة خدمات المصرف، ومهارات العاملين وقدراتهم وتطورهم بشكل دوري منتظم.
- (7) توفير قنوات اتصال مفتوحة وفي الاتجاهات جميعها؛ وذلك بحسب حجم المصرف وأهدافه وطبيعة عمله، لأنّ الاتصال أحد مقومات للتعلم التنظيمي.
- (8) ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فضلاً عن مساعدتهم وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية وإتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه .

استمارة الاستقصاء

أختي الكريمة، أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية عن دور التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف وإذ نقدر غالباً تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستقصاء على أساس أرائكم الفعلية، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن هذه الاستقصاء، علماً أنّ البيانات الواردة فيها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنّ تعاونكم يعدّ أساسياً لإنجاح هذه الدراسة، وكذلك نعدكم بإمدادكم بنسخة من التقرير النهائي لنتائج هذا البحث .
وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث/ د. أيمن حسن ديوب

أولاً : بطاقة تعريف :

1- نوع المصرف: () عام () خاص ()

2- النوع: () ذكر () أنثى ()

3- العمر:

() أقل من 30 سنة . () من 30 - أقل من 40 سنة.

() من 40 - أقل من 50 سنة. () أكثر من 50 سنة.

4- المستوى التعليمي :

() دكتوراه () ماجستير () دبلوم دراسات عليا

() مؤهل جامعي () مؤهل متوسط () ثانوية

5- عدد سنوات الخبرة:

() أقل من خمس سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

() من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () أكثر من 15 سنة.

6- تعدد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي من مهمة:

() الأفراد

() المديرين

() الإدارة العليا

() مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والمدير

() مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد

() مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمدير

() مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد والمدير

ثانياً - فيما يأتي مجموعة من العبارات عن نمط وطرائق التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، الرجاء تحديد درجة موافقتكم أو لا وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة: حيث تمثل الأسئلة من 1 - 20 التعلم التنظيمي (طرائق وأنماط)، والأسئلة من 21 - 28 خاصة بتطوير المسار الوظيفي:

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1. في حال لم تتجح إحدى خدمات المصرف في تحقيق الغاية المرجوة منها فإنَّ المصرف يعمل على إجراء تحسين في مستوى هذه الخدمة .					
2. في تقييمه لما يقوم به المصرف من نشاطات فإنَّ المصرف يركز على طريقة الأداء الصحيحة للعمل.					
3. في حال لم تتجح إحدى خدمات المصرف في تحقيق الغاية المرجوة منها فإنَّ يقوم المصرف بإجراء دراسة شاملة للأسباب التي أدت إلى عدم نجاح الخدمة .					
4. في حال لم تتجح إحدى خدمات الشركة في تحقيق الغاية المرجوة منها فإنَّ المصرف يقوم بتقديم خدمات جديدة.					
5. في تقييمه لما يقوم به المصرف من نشاطات يركز المصرف على نوعية الأعمال التي تؤديها .					
6. يشجع المصرف الأفراد على أداء عملهم بطرائق جديدة ومختلفة عما اعتادوا عليه .					
7. في تقييمه لما يقوم به المصرف من نشاطات يركز المصرف على أداء أفضل ما يمكنها القيام به من أعمال					
8. حتى لو كان المصرف في أفضل أوضاعه فإنه يعمل على تقديم خدمات جديدة تفوق توقعات العملاء .					
9. حتى لو كان المصرف في أفضل أوضاعه فإنه يعمل على إيجاد طرائق مبتكرة في أداء نشاطها.					
10. يسعى المصرف لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد وعلى مستوى المصرف ككل من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي للمصرف .					
11. يسعى المصرف لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد وعلى مستوى المصرف ككل من خلال التغيير في ثقافة المصرف .					
12. يقوم المصرف بمقارنة أداء مختلف الأقسام العاملة في المصرف مع بعضها بعضاً					
13. يقوم المصرف بمقارنة أدائه وممارساته مع المصارف الأخرى.					
14. يقوم المصرف بمقارنة نشاطه مع المصارف الرائدة عالمياً.					
15. يقوم المصرف بمقارنة نشاطه بالمصارف الأخرى العاملة					

					خارج قطاع المصارف.
					16. ينظر المصرف إلى تجاربه المحففة كمصدر للتعلم
					17. يقوم المصرف بتقييم تجاربه الناجحة وتحديد أسباب النجاح.
					18. يقوم المصرف بتسجيل الدروس المستفادة من تجاربه المحففة والناجحة.
					19. عند تعرض المصرف لمشكلة يجري العمل على حلها عن طريق الإفادة من التجارب السابقة للشركة .
					20. عند تعرض المصرف لمشكلة يجري العمل على حلها من خلال تجميع معلومات عن المشكلة وتحديد أسبابها ووضع حلول مقترحة ثم اختيار الحل الأنسب لواقع المصرف
					21. لدى المصرف رؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي.
					22. يمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات المصرف التنافسية.
					23. يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم أداء العاملين في المصرف وبين تقدمهم الوظيفي.
					24. يهتم المصرف بالإثراء الوظيفي .
					25. يهتم المصرف بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع إلى آخر
					26. يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي.
					27. يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المنظمة.
					28. يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى.

قائمة المراجع

1. باسل باشا، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، 2007.
2. صلاح الدين إلهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (20)، العدد (2)، 2004.
3. عادل صالح ومؤيد السالم . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: جدارا للكتاب العالمي، 2006.
4. عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
5. عيسى ملدعون وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2011.
6. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
7. محمود محمد السيد ، أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2006.
8. محمود محمد السيد، ((تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء))، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،(العدد الثالث، تموز 2000).
9. مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة. 2004.
10. مؤيد السالم، منظمات التعلم، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحث منشور، 2005.

11. نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية: دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، 2009.
12. همام خونده، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
13. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 10th.2006.
14. Ashly H. Pinnington, Competence Development and Career Advancement in Professional Service Firms, Personal Review, Vol. 40, Iss. 4, 2011.
15. Beveridge, S. & Craddock, Sh. H. & Liesener, J. & Stapleton, M. & Hershenson, D. Income: "A framework for conceptualizing the career development of persons with disabilities". ProQuest Nursing & Allied Health Source. Rehabilitation Counseling Bulletin. 2002.
16. Blake Kathy & David Nask . H R Director Believes in supporting the growth and development of people, Nation, S- restaurant – News , V 31, N. 14, 1997.
17. Byars, Lioyd L, Ph.D. & Leslie W.Rue, Ph.D. Human Resourec management. 3rd, Irwin, Inc.1991.
18. Carvens, K; Oliver, E Goad & Ramamoorti, S The Reputation index: Measuring and Managing Corporate Reputation. European Management Journal.2003, V .21, N. 2.
19. Chen G. an organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. Management Decision .V43, N 4.2005.
20. Conger, S.Fostering a Career Development Culture: Reflections on The Roles of Managers. Employees and Supervisors. Career Development International. Vol.7. No.6. 2002
21. Dessler, G. Human Resource Management. Florida International University: Pearson. 10th,2005.
22. Dwyer, R. J. Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. Journal of Management Development. Vol.22. No.10. 2003.
23. Haiyan Kong, Catherine Cheung & Haiyan Song, Hotel Career Management in China: Developing a Measurement Scale, International Journal Management, 30, 2011.
24. Hayes ,J;& Allinson , C.w. "Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations". Human Relations,1998,V .51, No.7
25. Jessica Li, Ronald K. Yeo, Quality of work life and career development: perception of part-time MBA students, Employee Relations, Vol. 33, Iss. 3, 2011
26. Khandekar, A & Sharma, A. Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations. Education & Training. V. 47, N8/9.2005.

27. Miriam Delgado-Verde, Gregorio Martin-De Castro and Jose Emilio Navas-Lo Pez, Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12, No. 1, 2011.
28. Mumford ,A. Developing Senior Managers from Top Managers. Away Gower Imprint . first Edition. India . 2003
29. Rees, C. J. & Ja`rvalt, J. & Beverley, M. Career management in transition: HRD themes from the Estonian civil service. Journal of European Industrial Training. Emerald Publishing. Vol.29. No.7.2005.
30. Senge. P.M. The Fifth Discipline : The Art And Practice of the Learning Organization . London :Century Business,1990.
31. Skerlavaj, M & Dimovski, V. Influence of organizational Learning on organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. Management, V. 11, N.1, 2006.
32. Ulrich, D. & Smallwood, N. Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review, 2004,V. 82, N. 6.
33. Valerio, A.M. & Lee, R. J. Executive coaching: a guide for the HR professional. San Francisco: Pfeiffer John Wiley & Sons Inc.2005.
34. Waldroop, J. & Bulter, T. Shaping Your Career. Boston: Harvard Business Press.2008.