



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

**أثر العوامل التنظيمية و الشخصية في نقل المعرفة في المؤسسة**

**"دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات**

**الآبار مديرية جيولوجيا ENSP/DML"**

إعداد الطالبان: بن مير بشير- شيريات علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قريشي حليلة السعدية أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة .....رئيسا

د/ بن عيشاوي أحمد أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة..... مشرفا و مقررا

د/ بوعلي ليندة أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة .....مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

**أثر العوامل التنظيمية و الشخصية في نقل المعرفة في المؤسسة**

**"دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات**

**الآبار مديرية جيولوجيا ENSP/DML"**

إعداد الطالبان: بن مير بشير- شيريات علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قريشي حليلة السعدية أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة ..... رئيسا

د/ بن عيشاوي أحمد أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة ..... مشرفا و مقررا

د/ بوعلي ليندة أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة ..... مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا و الصلاة و السلام على سيدنا محمد

أما بعد:

الى روح ابي رحمه الله الى امي الغالية بارك الله في عمرها  
الى زوجتي و بناتي و ابنائي الى اخواتي و اخوتي الى كل  
اقاربي و عائلتي كل واحد باسمه  
الى كل اساتذتي و استاذاتي و كل من كان فضله علياً  
الى كل اصدقائي و زملائي  
الى كل من يعرفني

بن هير بشير





# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا و الصلاة و السلام على سيدنا محمد

أما بعد:

الى روح ابي رحمه الله الى امي الغالية بارك الله في عمرها  
الى زوجتي وابنائي الى اخواتي و اخوتي الى كل اقاربي و

عائلي كل واحد باسمه

الى كل اساتذتي و استاذاتي و كل من كان له فضل علياً

الى كل اصدقائي و زملائي

الى كل من يعرفني

شيرات علي





# شكر و تقدير

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية (78)

الحمد لله والشكر لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم  
الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات

نتقدم بجزيل الشكر الى استاذنا الدكتور **بن عيشاوي احمد** الذي اشرف على هذه المذكرة ومد يد العون لنا بارشاداته و توجيهاته كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذتنا ومعلمينا والى كل من مد يد العون لنا و ساهم في انجاز هذا العمل.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على نقل المعرفة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 25، وتم توزيع الاستبيان على (95) على عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا، وخلصت الدراسة .

من خلال دراسة توصلنا بأن مستوى نقل المعرفة بين العمال عالي وهذا راجع إلى اهتمام الادارة و العمال بالمعرفة وتشاركها مع بعضهم، اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية اهتمام مرتفع ويعتبر كافي ، اهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية كان عالي وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية التي تساعد العمال على العمل بشكل أفضل، لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق (الجنس، العمر، المستوى التعليم، الاقدمية في العمل، و الدرجة الوظيفية.)، العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة ونقل المعرفة كمتغير تابع علاقة طردية، كما كان التأثير الكبير للاتجاه من جانب العوامل الشخصية و الهيكل التنظيمي من جانب العوامل التنظيمية، بناء على النتائج توصلنا لتوصيات التالية اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي، بناء ثقة بين العمال و الادارة تساعدهم في نقل معارفهم للعمال الجدد ، التكتيف من عقد الاجتماعات و الحوارات التي تحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، بناء هيكل تنظيمي جد مرن يشجع بشكل اكبر فاعلية نقل المعرفة، ضرورة توفير وسائل الاتصال جد حديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية نقل المعرفة.

الكلمات المفتاحية: .

العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، نقل المعرفة.

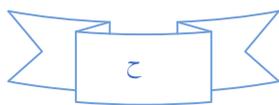
## Summary:

This study aims to accurately identify the personal and organizational factors and the factors influencing knowledge transfer, in addition to studying the relationship between study variables. The descriptive-analytical method was used to study the subject, and a case study was relied upon through a questionnaire and its statistical processing using SPSS version 25. The questionnaire was distributed to 95 workers at the ENSP/ Mudlogging Direction. The study concluded that knowledge transfer among workers is high, which is attributed to the management's and workers' interest in knowledge and their sharing of it. The organization's focus on the organizational aspect is high and considered sufficient. The organization's focus on personal factors was high, thanks to its concern for personal factors that help workers perform better. There were no differences in the respondents' answers regarding gender, age, education level, work experience, and job position. The correlational relationship between personal and organizational factors as independent variables and knowledge transfer as a dependent variable was positive. The significant impact was observed from personal factors and the organizational structure. Based on the results, the following recommendations were made: management should focus on improving working conditions and providing a social and organizational climate, building trust between workers and management to facilitate knowledge transfer to new workers, increasing the frequency of meetings and dialogues that transform tacit knowledge into explicit knowledge, establishing a flexible organizational structure that encourages effective knowledge transfer,

and ensuring the availability of modern means of communication to ensure the success of knowledge transfer.

Keywords:

Personal factors, organizational factors, knowledge transfer



ب-ت	الإهداء
ث	الشكر
ج	الملخص
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ز	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والشخصية ونقل المعرفة.	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والشخصية ونقل المعرفة
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية.
7	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنقل المعرفة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
20	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية في نقل المعرفة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية جيولوجيا	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل.....
71	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق
102	الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الابعاد الرئيسية المؤثرة في نقل المعرفة	(1-1)
	محددات نقل المعرفة	(2-1)
49	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
50	احصائيات الاستبيانات	(2-2)
52	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(3-2)
53	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	(4-2)
54	توزيع العينة	(5-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الاقدمية (الخبرة)	(6-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الاتجاه	(7-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد القدرات	(8-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الدافعية	(9-2)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد إدراك الدور الوظيفي	(10-2)
61-60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد العوامل الشخصية	(11-2)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الهيكل التنظيمي	(12-2)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد بيئة العمل المادية	(13-2)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد نمط القيادة	(14-2)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الاتصال الإداري	(15-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الأجور والحوافز	(16-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد التدريب	(17-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد العوامل التنظيمية	(18-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد نقل المعرفة	(19-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تبادل المعرفة	(20-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تحويل المعرفة	(21-2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد التشارك المعرفي	(22-2)
	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الدراسة	(23-2)
	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(24-2)
	تحليل تباين خط الانحدار	(25-2)
	قيم معاملات خط الانحدار نقل المعرفة	(26-2)
	تحليل T الدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في نقل المعرفة	(27-2)
	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة	(28-2)
	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(29-2)

	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(30-2)
	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(31-2)
	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(32-2)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	نموذج الدراسة "متغيرات الدراسة"	(1-1)
4	أبعاد العوامل التنظيمية	(2-)
5	أبعاد العوامل الشخصية	(3-1)
7	مكونات الاتجاه	(4-1)
10	نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة	(5-1)
13	الأبعاد الرئيسية المؤثرة في نجاح عملية نقل المعرفة	(6-1)



## أ. توطئة:

المعرفة هي احد اهم الثروات التي يمتلكها الانسان منذ ان اوجده الله على هذه المعمورة حيث قال الله تعالى في سورة البقرة الاية 31 "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ "

فهي تمثل المعيار الذي يستند عليه التطور الانساني في مختلف المجالات و مع مرور الوقت و تطور الحياة الانسانية يمكن ان يحدث ضياع للمعرفة اذا لم يتم الحفاظ عليها و نقلها للاجيال القادمة لذلك يجب علينا جميعا ان ندرك اهمية الحفاظ عليها و محاولة نقلها و مشاركتها مع الاخرين فعندما نحافظ عليها فاننا نحافظ على تراثنا الثقافي و العلمي و بذلك نضمن استمرارية تطور المجتمع و تحسين حياتنا و لا يمكن ان يتأتى ذلك الا بتوثيق الاحداث و المعلومات و تخزينها بشكل امن و نشر المعرفة بطرق مختلفة مثل الكتابة و النشر و التعليم و التدريب و في ظل التطور التكنولوجي يمكن الاستفادة اكثر في نشر المعرفة بشكل اوسع و اسرع عن طريق استخدام و سائل التواصل الاجتماعي و الانترنت و باعتبار المعرفة احد موارد القوة و التميز اصبحت المؤسسات الاقتصادية توليها اهتماما بالغا من حيث ادارتها باعتبارها راس مال فكري جدمين من خلال انشاء اقسام و منصات لتوليد المعرفة و تخزينها و تطبيقها و نقلها لما لها من دور كبير في ضمان تقديم سلع و خدمات بدودة عالية و خلق ميزة تنافسية و بمأن الأفراد و ما يحملونه من معارف مكتسبة طيلة مدة خدمتهم بالمؤسسة يعبر ثروة و ملك لها توجب عليها الحفاظ على هذه المعارف من الضياع بعد خروجهم لاي سبب كان ( وفاة، تقاعد، استقالة.. ) و من اهم اليات ادارة المعرفة المستخدمة هي نقل المعرفة من خلال التفاعل بين العاملين و اجراء دورات تدريبية وورش عمل لنقل المهارات و المعرفة و توثيق العمليات و الاساليب الفعالة التي يمكن استخدامها في المستقبل.

و عملية نقل المعرفة يعد امرا حيويا للحفاظ على استمرارية العمل و تطويره من اجل الحفاظ على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة و صيانتها و تطويرها كما يجب على الادارة و الافراد العمل سويا على تحسين بيئة العمل و تشجيع التفاعل و التعلم المستمر لنقل المعرفة و تحسين الاداء من خلال توفير بيئة تنظيمية مواتية و مدارة بشكل فعال بالاضافة الى توفير التقنيات و الادوات اللازمة و تطوير مهارات و قدرات الافراد و تحفيزهم من خلال التعلم و التطوير إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعترض عملية نقل المعرفة قد تتمثل بقدره المستقبل على امتصاص المعرفة المنقولة إليه واستيعابها، أو غياب الدافع المشجع للتخلي عن المعرفة والمشاركة بها، وعدد من العوامل الحرجة الأخرى التي نتعرف على تأثيرها في هذه الدراسة و قد اولت مديرية الجيولوجيا التابعة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار اهتماما بالغا لادارة المعرفة من خلال تكوين مكونين بالمؤسسة يسهرون على تلقين العمال و خاصة الجدد منهم تكويننا خاصا في مجال عمل المديرية و كذا وضع دواوين ببوابة المؤسسة يمكن الاطلاع عليها من خلال الولوج لها عبر الانترنت.

ب . الاشكالية:

ومن خلال ما سبق نصيغ الاشكالية التالية:

مامدى تأثير العوامل التنظيمية و الشخصية على نقل المعرفة لدى عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار مديرية

الجيولوجيا ؟ ولإجابة على الإشكالية أعلاه، سنحاول الإجابة على مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى توافر نقل المعرفة لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة ؟
- ما هو واقع العوامل الشخصية لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة ؟
- ما هو واقع العوامل التنظيمية لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والتنظيمية ونقل المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال المؤسسة قيد الدراسة نحو أثر العوامل الشخصية والتنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس، المؤهل العلمي) ؟

ت . الفرضيات:

ومن اجل الاجابة عن الاسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية

- الفرضية الاولى: مستوى توافر مرتفع لنقل المعرفة لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الثانية: مستوى مرتفع من العوامل الشخصية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الثالثة: مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة ونقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

ث . مبررات اختيار لدراسة:

- تتلخص مبررات اختيار الدراسة في ان:
- للموضوع علاقة بالتخصص؛
- العنوان مأخوذ من توصيات لأفاق الدراسة لأطروحة الدكتوراه، الطالبة صديقي أمينة.
- كونه موضوع يتسم بالحدائة نسبييا، حيث ان معظم الدراسات اهتمت بنقل المعرفة، غير انها لم تتناول دور العوامل التنظيمية و الشخصية و أثرها في نقل المعرفة كما لم يتم تناوله سابقا في بحوث التخرج في كليتنا؛
- معرفة ما اذا كان هناك وجود و اهتمام بنقل المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

## ج . أهداف لدراسة:

تبرز الدراسة مجموعة من الاهداف، وهي موضحة كالتالي:

- محاولة التعرف على مستوى العوامل التنظيمية و الشخصية و إنعكاسها في نقل المعرفة و التعرف على أي الابعاد الدور الاكبر في نقل المعرفة ؛
- محاولة تحديد أهم العوامل والمحددات التنظيمية لعملية نقل المعرفة، والتعرف على نتائج تأثيرها في عملية نقل المعرفة من واقع المؤسسة المبحوثة ؛
- محاولة بناء إطار معرفي متكامل لدور العوامل التنظيمية و الشخصية يساهم في تطوير عملية انتقال فعال للمعرفة.

## ح . أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة محاور، اهمها:

- تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية موضوع العوامل التنظيمية و الشخصية ومدى تأثيرها في نقل المعرفة بين العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار مديرية جيولوجيا، من خلال جهود المؤسسة التي تسعى لإرساء العوامل التنظيمية، والتي بدورها تساهم في تحسين نقل وزيادة الاهتمام بالمعرفة؛
- ستبين الدراسة مدى العلاقة بين العوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة الموجودة في المؤسسة محل الدراسة؛
- ان الدراسة تحدد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في نقل المعرفة.

## خ . حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية وهي كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** كانت الدراسة خلال شهري أبريل – ماي 2023
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في الشركة الوطنية لخدمات آبار مديرية الجيولوجيا ENSP/DML
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في هذه الدراسة على العوامل التنظيمية و الشخصية من خلال الأبعاد التالية: ادوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي ، القيادة، الاتصال الاداري، نظام الحوافز، التدريب، القدرات و المهارات، الاتجاه، الدافعية، الادراك والذي تناوله الكثير من الباحثين ك: مناصرية رشيد، رجم خالد، اسعيد حدة وغيرهم ،أما المتغير التابع والذي هو نقل المعرفة فقد ركزنا على الأبعاد الآتية: مشاركة المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة والذي تم تناوله من طرف العديد من الباحثين على غرار داوود سليمان المحمد، مجدي نويري، آلاء محمد أبو عواد، صديقي أمينة.

## د . منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الاجابة على التساؤلات أعلاه واختبار صحة الفرضيات، ولأجل دراسة موضوعنا قمنا بالاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة كما تم الاعتماد على الاستبيان وقد تمت معالجته عن طريق برنامج SPSS نسخة 25

## ذ . مرجعية الدراسة :

- من اجل معالجة موضوع الدراسة في الجانب النظري تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والتي تمثلت في الكتب(العربية والاجنبية) الابحاث المنشورة ومذكرات الماجستير و ماستر والمقالات والمحاضرات و مواقع الأنترنت؛
- تم الاعتماد في الجانب الميداني الى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

## ر . صعوبات الدراسة:

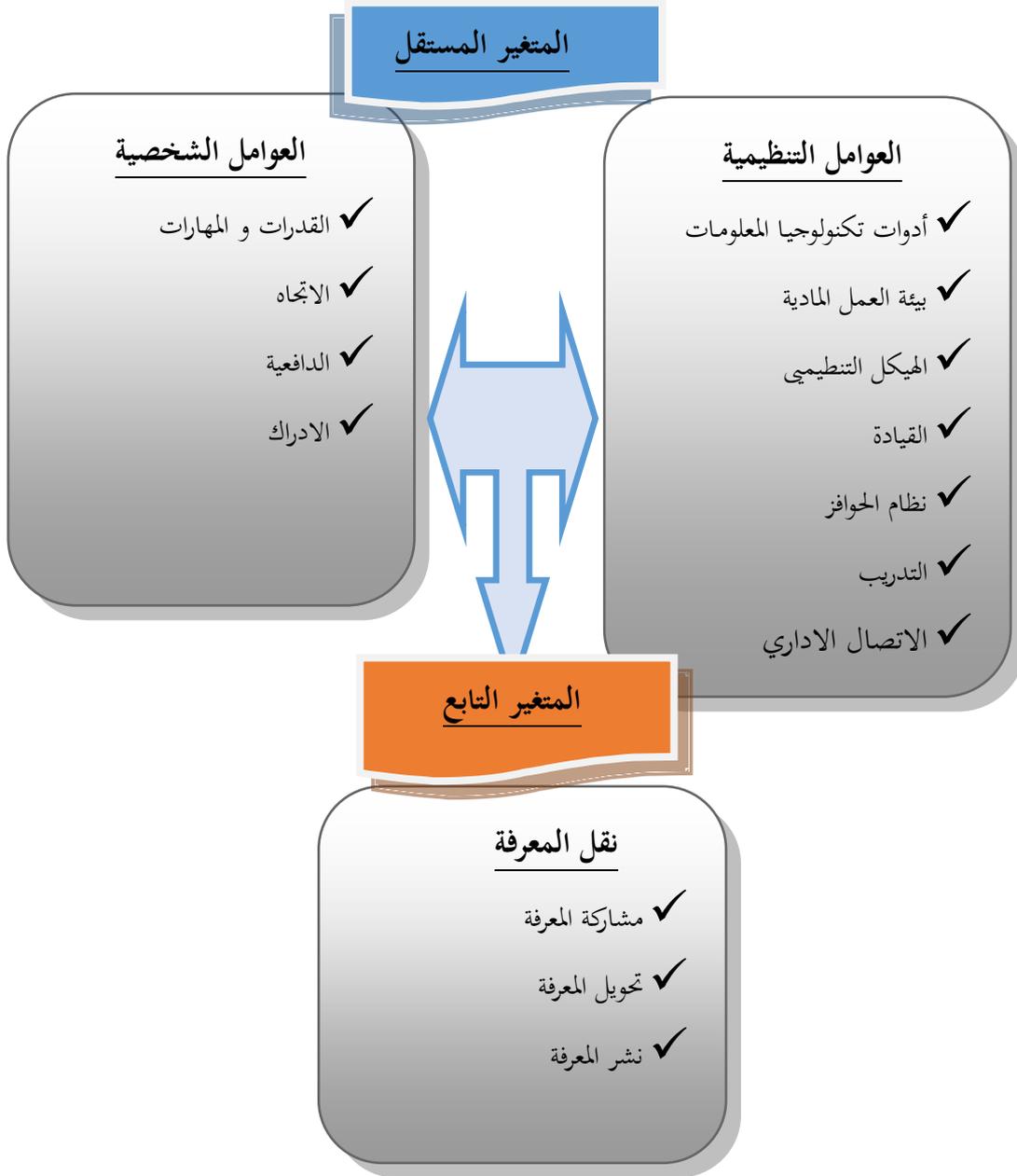
- عدم توفر الوقت الكافي خلال مدة التبرص بالمؤسسة لجمع المعلومات للدراسة؛
- قلة الكتب في مكتبة الجامعة خاصة التي تتعلق بموضوع العوامل التنظيمية و الشخصية على نقل المعرفة؛
- وجود عدة مصطلحات مشابهة لنقل المعرفة في البلدان عربية مثل ( مشاركة، نشر ..) مما يجعل البحث عنها صعب؛
- عزوف بعض العمال عن ملء استمارة الاستبيان بحجة أنها بالعربية.

## ز . هيكل الدراسة:

لأجل معالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث الى قسمين، الفصل الاول والذي يتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من العوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما: المبحث الأول والذي يتحدث

عن الأدبيات النظرية لكل من العوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة ، والمبحث الثاني والذي بدوره يتحدث عن الأدبيات التطبيقية لكل من العوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة ، اما الفصل الثاني فقد قمنا بالدراسة الميدانية لدور العوامل التنظيمية و الشخصية في نقل المعرفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار مديرية جيولوجيا كما اننا قسمناه الى مبحثين، المبحث الاول متعلق بالطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني متعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

ز. نموذج الدراسة: الشكل رقم 1-1: متغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة.



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل  
التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة



### تمهيد

تعتبر مفاهيم العوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بها المؤسسات بشكل كبير في وقتنا الراهن، وهذا لأهميتهم البالغة في تحقيق اهداف المؤسسة، فنقل المعرفة من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية و ادارة الاعمال ككل، وتعتبر ركيزة اساسية لنجاح المؤسسات، كما يعطي لها انطباع جيد في السوق التنافسي و القدرة على خلق ميزة تنافسية متجددة باستمرار، بدون ان ننسى اهمية العوامل التنظيمية و الشخصية وعلاقتها المباشرة بالمنظمة و الفرد على حد سواء.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية و نقل المعرفة.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية و الشخصية و نقل المعرفة

سننظر في مبحثنا هذا الى الادبيات النظرية لكل من العوامل التنظيمية، الشخصية و نقل المعرفة

### المطلب الاول: الإطار النظري للعوامل التنظيمية

سنعرف في هذا المطلب على العوامل التنظيمية وعلى الابعاد الخاصة بها

#### أولاً: مفهوم العوامل التنظيمية

هي تلك العوامل التي تحدد كيفية التنظيم في المؤسسة (سير العمل) مثل نمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها. وتمثل هذه العوامل في ( الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب الوظيفي )<sup>1</sup>

#### ثانياً: أبعاد العوامل التنظيمية

تعددت وجهة نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العوامل التنظيمية، وهذا يعود لاختلاف بيئة الأعمال لكل مؤسسة، الا اننا سنعتمد الابعاد التالية:

#### 1. أدوات تكنولوجيا المعلومات :

هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني وتداولها داخل المنظمات وخارجها. و ان معظم هذه الأدوات متاحة عبر الشبكات المختلفة انترنت، اكسترات، انترانت، الأمر الذي يعزز الترابط والتواصل ما بين الأفراد في أماكن مختلفة عبر العالم. و العديد من أدوات تقانة المعلومات تباين ما بين أدوات بسيطة وسهلة الاستعمال إلى أدوات معقدة تحتاج إلى خبرة ومهارة عالية للتعامل معها واستعمالها.

#### 2. بيئة العمل المادية :

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر

<sup>1</sup> مناصرة رشيد، رجم خالد، اسعيد حدة، (2020)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي ، مقال مقدم لمجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(03)/ 2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 67-88

البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة، المكاتب و الأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم. (المغربي، 1995، ص303)<sup>1</sup>

### 3. الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وللهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فهو أداة هامة وهادفة تساعد التنظيم على ال وصول إلى الأهداف المرسومة، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والملاءمة بين هيكلها وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى تستطيع المنظمة مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

### 4. نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و اصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وهناك من يعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"<sup>3</sup>.

### 5. الأجور والحوافز:

الاجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف اعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت، اما ان يكون هذا الاجر بالساعة او اليوم او بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح اجير بدلا من موظف دلالة على استخدام الموظف مقابل اجير، ويوجد نظام الدخل المرتبط بالأداء و يسمى نظام الأجور وهو شائع في العديد من المؤسسات، ويعتبر هذا الاخير من الأدوار الرئيسية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع نظام تقييم الأداء، ويعرف على أنه واحد من أنظمة المكافآت المالية التي تختلف عن طرق الدفع التقليدي الذي يكون على أساس جماعي، وهذا النظام

<sup>1</sup> مناصرة رشيد، رجم خالد، اسعيد حدة، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> شفاء عيساني، أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التنسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص.7.

<sup>3</sup> سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التنسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص.44.

يسمح للفرد القيام بالتقييم الذاتي الذي يقوم على وحدات الإنتاج، كما يوفر تغذية عكسية فورية للعاملين، بحيث يمكن من تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم<sup>1</sup>.

أما عن الحوافز فهي "مجموعة ممارسات تتم من قبل المدير بهدف إثارة دوافع ورغبات وحاجات العاملين النفسية أو الاجتماعية، لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup>

### 6. الإتصال الإداري:

تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار، وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة، مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة، وأن التنظيم لا فاعلية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات، ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون اتصال، حيث أن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين والاتصال الجيد هو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد (إلى الأسفل) الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء<sup>3</sup>.

### 7. التدريب:

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة و المفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين : تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعني أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

ويمكن وضع ابعاد العوامل التنظيمية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مقال مقدم لجلسة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد09، 2186، ص31.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>3</sup> بورحلاوي دلال ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المشارك المعرفي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرياح بورقلة ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التربية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2019، ص18.

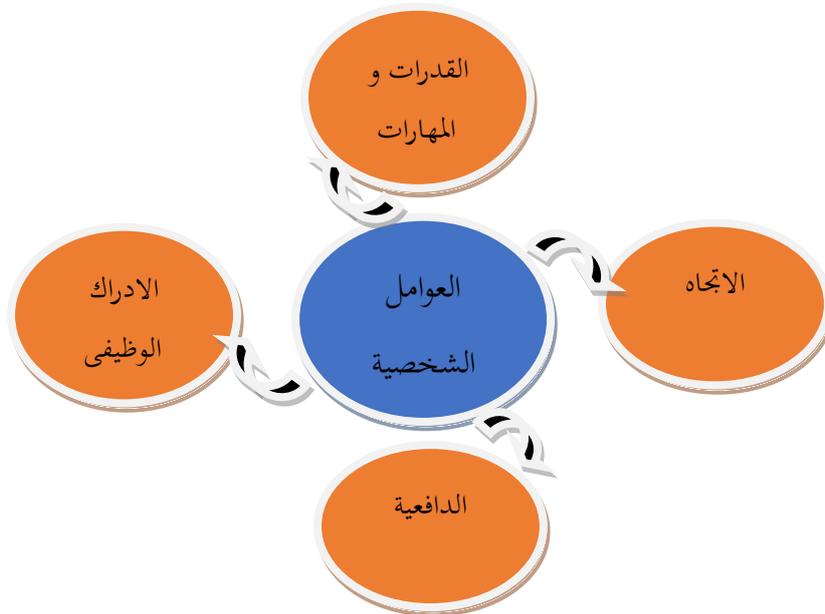
الشكل رقم 1-2: أبعاد العوامل التنظيمية



المصدر من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة.

يمثل الشكل 1-2 الأبعاد التنظيمية و المتمثلة في المهكل التنظيمي، نظام الحوافز، و تكنولوجيا المعلومات، الإتصال الاداري، البيئة المادية، التدريب و كذا نمط القيادة.

الشكل رقم 1-3 أبعاد العوامل الشخصية



المصدر من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة.

يمثل الشكل 1-3 الأبعاد الشخصية و المتمثلة الاتجاه، الدافعية، الادراك الوظيفي والقدرات و المهارات.

## المطلب الثاني: الإطار النظري للعوامل الشخصية

سنتعرف في هذا المطلب على العوامل الشخصية وعلى الأبعاد الخاصة به

### أولاً: مفهوم العوامل الشخصية

"هي تلك الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد، والتي قد يكون مصدرها الفرد مثل العمر وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة مثل مسمى الوظيفة" (الغانم، 2006، ص45)، وتتمثل هذه العوامل في (الاتجاه، القدرات، الدافعية وإدراك الدور الوظيفي).

### ثانياً: أبعاد العوامل الشخصية

#### 1. - القدرات والمهارات :

القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئاً مادياً أو ذهنياً، أما المهارات فهي الكفاءة في أداء المهام والأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية.

#### 2. - الدافعية أو الدوافع:

يعرف الدافع على أنه القوة التي تحرك السلوك، وتوجه السلوك، وتؤدي إلى استمراره، وهي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما أنه شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة، هذه الحاجة تولد لدى الشخص نوع من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص.

#### 3. - الاتجاه:

هناك شبه إ اتفاق بين الكتاب و الباحثين على تعريف الاتجاهات مفاده أنها عبارة عن الاستعداد او الميل مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية او غير مواتية و بشكل منسق نحو شيء معين عرف (وحيد2001) الاتجاه بأنه استعداد نفسي تظهر محصلته في وجهة نظر الشخص حول موضوع من الموضوعات سواء كان اجتماعياً او اقتصادياً او سياسياً او حول قيمة من القيم كالقيمة الدينية او الجمالية او الاجتماعية و حول جماعة من الجماعات و يعبر هذا الاتجاه تعبيراً لفظياً بالموافقة او عدم الموافقة، و ذكر للاتجاه مكونات ثلاث أساسية :

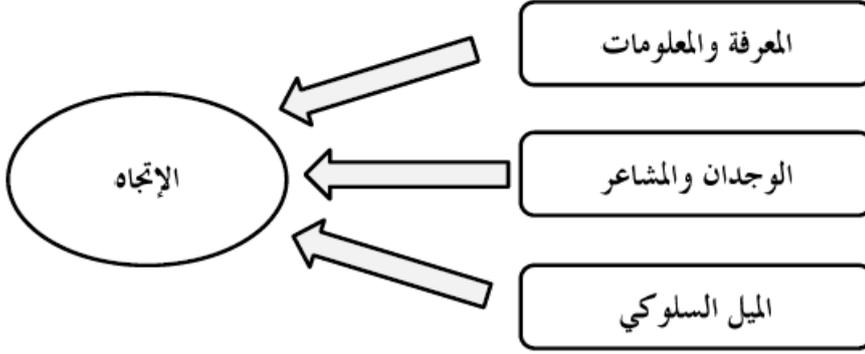
- **العنصر المعرفي (المعلومات):** و هي ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعليم و خبرة، تكسبه انطباعات ايجابية او سلبية

- **العنصر العاطفي (المشاعر) او الانفعالي:** و هي ردود الافعال التي تتولد من خلال المعرفة و الاعتقادات و التي تظهر في شكل تفضيل او عدم تفضيل، نريد او ما لا نريد، حب او كراهية، اعجاب او عدم اعجاب.

- **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** هو استجابة العملية نحو موضوع اتجاه، و تترجم عبر تقديم المساعدة و التفاعل مع الاخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عوني بوجمة، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، اطروحة دكتوراه، الطور الثالث جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2020

الشكل 1-4 مكونات الاتجاه



المصدر : بناء على دراسات سابقة من اطروحة دكتوراه بوجمعة عوني، 2020

#### 4. - إدراك الدور الوظيفي:

- الإدراك: إن أي سلوك إنساني يقوم به الفرد يبدأ من خلال إدراكه للمتغيرات والمؤثرات الخارجية ثم يقوم بالتجاوب معها، لذا يعتبر الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني، والإدراك هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة وهو مكون من شقين:

- الإحساس (الشعور): أي استقبال المثيرات.

- الفهم (التصور): هنا يتم تصنيف المعاني (المعلومات، الأشخاص، الأشياء) إلى مفاهيم، وهي مجموعة متجانسة من المعاني ويتم كذلك تكوين المعارف<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: الإطار النظري لنقل المعرفة

##### أولاً: مفهوم المعرفة :

عرف (محمد، 2016، ص8) "المعرفة بأنها مجموعة من الأفكار و القدرات والإجراءات والقوانين التي تبني عليها القرارات وأساليب العمل، وهي المعلومات التي يتم تنظيمها وتفسيرها ومنحها معنى بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات". وعرفت (بورن، 2016، ص20) "المعرفة بأنها حصيلة المعلومات والبيانات والتجارب التي يتم اكتسابها من خلال الممارسة والتعلم، وتمكن الفرد الذي يمتلكها من التفاعل مع المستجدات والتجاوب معها بحيث يكون أكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تواجهه وتحديد البدائل وإيجاد الحلول المناسبة في إطار معرفته". كما عرف (المغربي، 2020، ص 12) " المعرفة بأنها تنظيم المعلومات وتفسيرها وفقاً للخبرات والقيم والمهارات بالشكل الذي يتيح فهم الأساليب والحقائق بطريقة واضحة و امكانية تطبيقها خلال ممارسة الأنشطة والأعمال ذات العلاقة".

وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان (Nonaka) في اتخاذ القرار بقوله إن المعرفة هي " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مناصرة رشيد، رجم خالد، اسعيد حدة، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> نعيمة حسن جبر رزوق، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مقال مقدم لمجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج9، عدد 2، 2004،

وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)\*S" حيث ( K = المعرفة، المعلومات=I، S=التقاسم، التكنولوجيا T )

و هناك من نظر لها من الجانب الاجتماعي Darling حيث عرفها بأنها "هي عبارة عن الموجودات غير المنظورة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة"<sup>1</sup> ويجدر التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات تمثل المادة الأولية للمعلومات وتتضمن الملاحظات المسجلة، والمدخلات، والحقائق، والقياسات غير المنظمة، أما المعلومات فهي عبارة عن مجموعة من البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها وتصنيفها، بحيث ترتبط بموضوع معين، وتشكل المفاهيم، والاستنتاجات، والمعتقدات، والخبرات ذات القيمة المدركة في الاستخدام الحالي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات من الصعب ترميزها، وتتضمن بصيرة، وحكمة وخبرات يمكن نقلها ومشاركتها وتبادلها وتطبيقها (الشيخ، 2019، ص 22).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها مزيج بين الخبرات المكتسبة والمعلومات والإدراك الحسي، والأفكار، والتجارب الشخصية، والقيم، والأحكام التي تتفاعل مع بعضها البعض ويتم معالجتها وتنظيمها لإيجاد قيمة مضافة للفرد نفسه أو للمؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانيا: مفهوم نقل المعرفة:

تعد عملية نقل المعرفة من أهم العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، حيث لا معنى و مغزى من المعرفة إذا لم يتم التشارك فيها بين أفراد المؤسسة، لان العدو الأول لها أن تظل حبيسة الأذهان والأدراج " سحينة صندوقها الأسود المخزنة فيه "<sup>3</sup>، كما أشار Szulanski على أهمية نقل المعرفة بقوله "إن نقل المعرفة ذوا أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه"<sup>4</sup>، ويوضح Alavi إلى أن احد ابرز الأسباب في التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين.

إن مصطلح نقل المعرفة ( Knowledge transfer ) مفهوم مرتبط وترادف بمفهوم مشاركة المعرفة Knowledge Sharing ، ويعني "كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئا ما يملكه احد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد، كما يبين Coakes أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب"، كما يشرح Tardiff مفهوم وأهمية نقل المعرفة بقوله "كيف يمكن للخبرة المكتسبة في تنفيذ مهمة ما أن تؤثر على تنفيذ مهمات أخرى"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة الريد -المسيلة-، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

<sup>2</sup> آلاء محمد أبو عواد ، درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2022.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>5</sup> Prévot Frédéric, **Le transfert de connaissances ( revue de littérature )** , XVIème Conférence

Internationale de Management Stratégiqu, EUROMED Marseille Ecole de Management.

وغالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة (مكتوبة أو مرمزة)، تنقل عبر وسائل الكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة.

وعليه يمكن القول أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة الأزمة لطالبيها، سواء كانت صريحة سهلة النقل، أو ضمنية صعبة النقل عبر التقرب من حاملها والتفاعل معه.

### ثالثا : نماذج نقل المعرفة :

#### 1- النموذج التواصل

يتألف نموذج التواصل من مرسل، مستقبل، رسالة. حيث يعتبر المستقبل هو المستخدم لأنه الشخص الذي يتعلم ويكتسب المعرفة، بينما تعتبر الرسالة الموضوع لأنه يمكن طرحها على شكل معرفة أو معلومة، ثم لاحقا تم إضافة عنصر الناقل الذي يعتبر الوسيلة المستخدمة في نقل المعرفة وتبسيطها وتسهيلها لزيادة فرص إتمام وظيفتها التواصلية، وبعد ذلك تم تطوير النموذج ليشمل العناصر التالية:

مرسل المعرفة : وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتلقي المعرفة.

الرسالة: وهي تمثل المعرفة المطلوب نقلها.

مستقبل المعرفة : الشخص أو الأشخاص المستهدفين.

الوسيط (الناقل) : وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتوصيل المعرفة إلى الأشخاص المستهدفين.

التغذية العكسية : وهي من اجل القيام بالتصحیحات المناسبة.

الإطار التنظيمي : وهو الإطار الذي يحوي عملية نقل المعرفة.

يساعد نموذج التواصل في تفسير وتحديد أسباب فشل خطط نقل المعرفة التي تعتمد على التواصل غير المباشر، وتتألف

العملية من أربعة مراحل هي: المبادرة، التطبيق، التصعيد، الاندماج. وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

#### - المبادرة

تبدأ هذه المرحلة بتكوين فكرة النقل وتشمل جميع الأحداث التي تقود لاتخاذ قرار نقل المعرفة. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا على دراية بأن هذه المعرفة موجودة ضمن سياق المنظمة، كما أنهم بحاجة أيضاً أن يكونوا على دراية بأنه قد يكون من السهل استعمال هذه المعرفة لتوجيه حاجاتهم، بالإضافة لذلك هناك حاجة لمعرفة ماهي المعرفة التي يحتاجونها وماهي المعرفة التي يستغلونها والى أي تنتمي تلك المعرفة، كما يتوجب عليهم أيضاً معرفة أن يكونوا قادرين على معرفة كيفية جمع المعلومات، ومن أين تستعمل لإنجاز هدف تنفيذ عملية نقل المعرفة. ومن المهم تقرير أي المعلومات تكون مفيدة، وكيف يمكن أن تخزن في النظام، وذلك لأن جمع المعلومات غير المفيدة والتي ليست ذات معنى يعتبر إضاعة للوقت كما يجب تجنب المصادر الأخرى. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا قادرين على التعرف على المعرفة التي يراد نقلها. وتلخيصاً يمكن أن نقول إن مرحلة المبادرة لنقل المعرفة تتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل وهذا يتضمن التسليم والإقرار بالحاجة إلى المعرفة والبحث لإشباع تلك الحاجة واكتشاف ملائمة المعرفة المنقولة ومطابقتها لتلبية الحاجة.

#### - التنفيذ

تبدأ هذه المرحلة بقرار المباشرة حيث يؤخذ هذا القرار رسمياً بطريقة رسمية مركزية، أو غير رسمية. حتى أنهفي بعض الحالات غير جدير بالملاحظة، وبمجرد اتخاذ قرار نقل المعرفة فإنه يتم تحديد الوسائل من أدوات اتصال ووثائق وغيرها يتم تصديرها من قبل فريق وتستقبل من قبل آخر. وفي هذه المرحلة يحدث تعديل وتكييف المعرفة لدى كل من المرسلين والمستقبلين، وتتغير المعرفة في موقع المرسل وتتلاقى مع الحاجة المدركة والمفهومة للمستقبل. وتعتمد سهولة ويسر هذا النقل على الخبرات والتجارب التي اكتسبتها الأطراف في نقل سابق مماثل، وتشابه المرسل والمستقبل وعلى جودة ونوعية المعرفة ذاتها. ويمكننا تلخيص مرحلة

التنفيذ مباشرة تنفيذ قرار النقل، وتشمل تدفق موارد المعرفة من المرسل إلى المستقبل حيث تنشأ روابط اجتماعية بين المستقبل والمرسل وبما يتلائم مع رغبات وحاجات المستقبل، وتجنب المشاكل التي تم مواجهتها في نقل سابق.

### - التصعيد

تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ المستقبل باستعمال المعرفة المنقولة بمعنى بعد اليوم الأول من الاستعمال، وفي هذه المرحلة تبرز وتثبت فائدة المعرفة الجديدة في سياق مختلف، حيث يبدأ مستقبل المعرفة بتطبيق المعرفة لحل المشاكل في عمله اليومي. في هذه المرحلة يبدأ المستقبل أيضاً بتقييم المعرفة طبقاً لسهولة تنفيذها وتطبيقها وللنجاح الذي ستؤمنه لحل مشكلته.

### - الاندماج

تبدأ مرحلة الاندماج بعد أن يحقق المستقبل النتائج المرصية بتطبيق المعرفة المنقولة، وفي هذه المرحلة يقوم المستقبل تدريجياً بتطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تبرز خلال عمله، وتصبح المعرفة المنقولة تدريجياً روتيناً وبمرور الزمن يتطور التاريخ المشترك وتزيد المعرفة المنقولة بين المرسلين والمستقبلين، حيث تنساب المعرفة بحرية أكبر وتضيف تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة. هناك العديد من العوامل التي اعتمدها الباحثون لقياس نقل المعرفة، وقد تباينت تلك العوامل بحسب وجهات نظر الباحثين، وبحسب طبيعة المنظمات المتباينة من حيث اختصاصاتها، وأحجامها، والبيئات التي تعمل فيها.

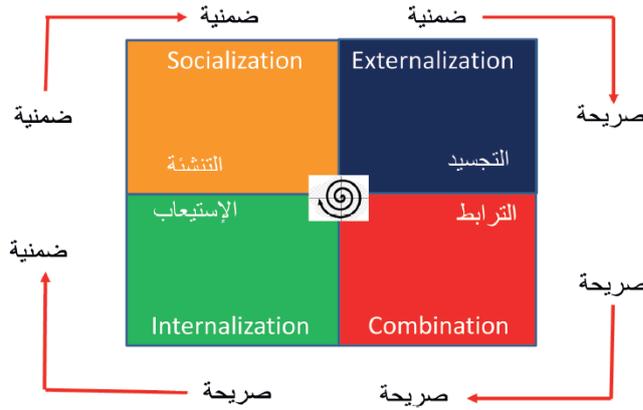
## 2- النموذج الحلزوني او نموذج التدرج المعرفي:

اهتم الباحثون في مجال إدارة المعرفة، بدراسة وتحليل آليات تكوين المعرفة التنظيمية من خلال تفاعل الأفراد، و فرق العمل، والجماعات في بيئة المؤسسة الداخلية، أوفي بيئة الأعمال الخارجية إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كل من H Tackuchi و I Nonaka عن طريق نموذج التدرج المعرفي المعروف اختصاراً باسم بنموذج (SECI)، كما يأتي:

- ✓ **التفاعل الاجتماعي:** ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة.
- ✓ **الإخراج ( التجسيد):** هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.
- ✓ **الإدخال ( الذاتية ):** هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما.
- ✓ **التركيب:** وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة، وتعني نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 848-849

الشكل 1-5 نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة



المصدر : عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - نقل المعرفة-، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار32، 2012، ص 19.

#### رابعا - : أشكال نقل المعرفة :

- قبل الإشارة إلى أشكال نقل المعرفة، نشير إلى أن نقل المعرفة يتم على ثلاثة مستويات، بين الأفراد أنفسهم، بين أجزاء المؤسسة، بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كتحالها مع مؤسسات أخرى، وعليه هناك عدة طرق لنقل المعرفة، حيث يشير Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود أو غير مقصود كالتالي:<sup>1</sup>
1. الشكل المقصود : ويعني أن تنقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو عبر المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب، تدوير الأعمال بين الافراد... الخ.
  2. الشكل غير المقصود : وتعني نقل المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كاللقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، والانترنت ، واجتماعات ما بعد العمل .. الخ.
- كما صنفت Nancy Dixon خمسة 05 أنواع لنقل المعرفة هي:<sup>2</sup>
1. النقل المتسلسل : يتم عبر تنقل فرد أو فريق بخبراته وتجاربه من موقع إلى موقع ومن مكان إلى آخر، مؤديا لنفس المهام ومستخدما معرفته وخبرته، وما يميز هذا النوع من النقل السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام، كما انه كفيل بعدم الوقوع في الأخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة للمؤسسات المضيفة .

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> Françoise Rossion, **transfert des savoir (stratégie, moyens d' action, solutions adaptées à votrorganisation)**, Lavoisier\_pris, 2008, p157.

2. النقل القريب : يتم نقل المعرفة خلاله من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي لها، ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعابرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني (معرفة واضحة و صريحة).
3. النقل البعيد : يقوم هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر لها، ويتحرك هذا الفريق بخبراته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المصدرة في هذه الحالة يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.
4. النقل الاستراتيجي : وهو على درجة عالية من التداخل والتعقيد، نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الضيف (مصدر المعرفة) والفريق المضيف (متلقي المعرفة)، مثل طريقة المؤتمرات التي تتشابه فيها أكثر من إدارة وقسم، والتي تحتاج إلى فريق موسع في المؤسسة المضيئة.

5. النقل الخبير: يقوم به عادة شخص واحد، أي خبير ليس له فريق عمل. وتبرز أهمية نقل المعرفة على المستويين الفردي، والتنظيمي من خلال ما يلي:

### أولا: الأهمية الفردية لنقل المعرفة

- مساعدة الأفراد على أداء وظائفهم على نحو أكثر فعالية؛
- مساعدة الأفراد على البقاء في وظائفهم؛
- يعزز نقل المعرفة التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي؛
- يجلب المكافآت ومزيدا من التقدير الشخصي (Yi,2005)؛
- دعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية من خلال نقل المعرفة؛
- شعور الموظفين بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية؛
- دعم أواصر التعاون والتآزر بين الموظفين داخل المؤسسة.

### ثانيا: الأهمية التنظيمية لنقل المعرفة:

- يمكن نقل المعرفة المؤسسة من تحسين الكفاءة؛
- تخفيض تكاليف التدريب؛
- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد؛

ولما كان نقل المعرفة هو ذلك البعد الاساسي من إدارة المعرفة الاكثر تركيزا على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالا بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن المؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح النقل التعريفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (Mc Inerney et Mohr,2007) ومما سبق يتضح أن نقل المعرفة مسألة مهمة للنجاح التنظيمي، وأن الحاجة إليها تعتبر مسألة أكثر إلحاحا في مؤسسات المعرفة المكثفة مثل المؤسسات الاقتصادية التي نحن بصدد دراسة نقل المعرفة فيها.

### خامسا- : الأبعاد الرئيسية المؤثرة في نجاح عملية نقل المعرفة:

يمكن تلخيصها فيما يلي :

خمسة أبعاد رئيسية وضرورية تحدد نجاح عملية نقل المعرفة من عدمها، وقدرتها على تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة .وبمكنا النظر إلى الأبعاد المختلفة لعملية نقل المعرفة بدلالة مضع، والموضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-6: الأبعاد الرئيسية المؤثرة في نجاح عملية نقل المعرفة



المصدر : عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - نقل المعرفة-، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار2012،32، ص 46

جدول 1-1 الأبعاد الرئيسية المؤثرة في نقل المعرفة

الأبعاد الرئيسية	التعريف
صور المعرفة	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية
اتجاهات نقل المعرفة	تدفق معرفي ذو اتجاه واحد حيث تنتقل المعرفة في اتجاه واحد من مقدمها إلى مستقبلها، والنوع الثاني وهو تدفق معرفي ذو اتجاهين، أو تعلم متبادل بين المقدم والمستقبل
التنوع	كلما اختلف الأشخاص المشاركون في عملية نقل المعرفة، بعضهم عن بعض في المستوى التعليمي، والبيئي، والثقافي، كلما زادت إمكانية التعلم فيما بينهم
الإستهداف	يعتبر استهداف الأشخاص المناسبين داخل المؤسسات لنقل المعرفة، عاملاً مهماً في نجاح عملية نقل المعرفة
التسلسل	تتضمن الاستجابة الفعالة لقيود تطوير القدرات واحتياجات نقل المعرفة مقايضات متعددة بين "ماذا نفعل" و« متى نفعله . "والتفكير في عملية نقل المعرفة بأبعادها المختلفة

من اعداد الطالبان بناء على دراسات سابقة

سادسا- : استراتيجيات نقل المعرفة:

هناك العديد من الاستراتيجيات والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في عمليات نقل المعرفة<sup>1</sup>

1. ندوات تحديد أفضل الممارسات
2. منهج الأحداث الحرجة
3. مقابلات الخبراء
4. الأنظمة الخبيرة
5. تبادل المعرفة

<sup>1</sup>عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - نقل المعرفة-، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار2012،32، ص 50-55

6. التدريب
7. مساعدات العمل
8. تناوب العمل
9. مراجعة المعرفة
10. معارض المعرفة
11. خرائط المعرفة
12. الدروس المستفادة واستخلاص المعلومات
13. التوجيه
14. حصر المعلومات
15. القصص المصورة
16. الحديث القصصي

### سابعا- : أفضل الممارسات لنقل المعرفة<sup>1</sup> :

على المؤسسات أن تقوم بصفة مستمرة ومنتظمة بمقارنة نتائج استخدام أفضل الممارسات في نقل المعرفة مع معدل تطور العمليات الإدارية والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها. ويمكن للمؤسسة أن تستخدم العوامل الآتية في عملية مقارنة النتائج بعد استخدام ممارسات نقل المعرفة داخل المؤسسة:

- الأثر الإيجابي لاستخدام الممارسات على العمليات الإدارية والمؤسسة ككل.
- إمكانية تكرار استخدام الممارسات في مجالات أخرى عن طريق استخدام طرق محددة.
- استخدام الممارسات أدى إلى أفكار وابتكارات جديدة لصالح المؤسسة
- استخدام الممارسات أدى إلى زيادة فعالية الشراكة والمشاركة داخل المؤسسة.
- استخدام الممارسات أدى إلى زيادة رضا عملاء المؤسسة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- استخدام الممارسات أدى إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر التي تقابل المؤسسة.

ويمكننا حصر نتائج ما توصلت إليه هذه الدراسات والأبحاث في مجموعتين من الممارسات :المجموعة الأولى من الممارسات لها طبيعة عامة، ويمكن تطبيقها في مجال تكوين القدرات بغض النظر عن المنهج المستخدم، والمجموعة الثانية من الممارسات تحتوى على تقنيات وممارسات محددة والتي يتم اعتبارها الأفضل لنقل المعرفة، فقط عندما يتم تنفيذها ضمن معايير محددة تزيد من تأثيرها:

### أ : المجموعة الأولى لأفضل الممارسات لنقل المعرفة :

وتشمل هذه المجموعة، أفضل الممارسات التي لها طبيعة عامة، والتي يمكن تطبيقها في مجال تكوين القدرات الشخصية للعاملين بالمؤسسة .وفيما يلي أمثلة على الممارسات الأفضل في نقل المعرفة، والقابلة للتطبيق بغض النظر عن المنهج المستخدم:

<sup>1</sup>عصام بن يحيى الفيلاي، مصدر سبق ذكره ، ص ص 60-65

### 1- التعلم الذاتي Self-learning :

هو الأسلوب الواعي المنظم الذي يقوم به الفرد بالإطلاع بنفسه على المواقف التعليمية المختلفة، لاكتساب المعلومات والمهارات، حيث ينتقل محور الاهتمام من المعلم إلى المتعلم، فيصبح المتعلم هو الذي يقرر متى، وأين يبدأ، ومتى ينتهي، وأي وسائل تعليمية يختار، وهو المسؤول عن تعلمه، وعن النتائج والقرارات التي يتخذها. ومعظم العاملين الراغبين في الحصول على المعرفة التنظيمية، يعتمدون على أنفسهم في نقل المعرفة والوصول إلى المتطلبات المحددة للمعرفة التنظيمية. ويعد هذا الأسلوب التقليدي من أفضل الممارسات بغض النظر عن نوع المنهج المتبع، أو الطرق المستخدمة في نقل المعرفة، ويجب أن تشجع المؤسسة هذه المبادرات الشخصية للتعلم لبناء القدرات الذاتية. ومن مزايا التعلم الذاتي زيادة قدرة المتعلم على تحقيق التواصل مع الآخرين والتعايش معهم، وزيادة قدرته على الابتكار، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وزيادة قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة، وفي تحقيق النجاح مما ينمي شعور الفرد بقيمته الذاتية.

### 2- مراجعة الأقران Peer Review :

ويمكن تعريف عملية مراجعة الأقران بأنها عملية تقييم العمل الإبداعي أو الأداء من قبل أشخاص آخرين يعملون في نفس المجال، من أجل الحفاظ على الجودة أو تحسين نوعية العمل أو الأداء. وتعتمد طريقة مراجعة الأقران على مفهوم أن مجموعة أكبر وأكثر تنوعا من الناس سوف تكتشف نقاط الضعف والأخطاء في العمل الإبداعي أو في أدائه بصورة أكثر من الشخص صاحب العمل، وستكون هذه المجموعة قادرة على إجراء تقييم أكثر حيادا، بدلا من أن يكون مجرد شخص أو مجموعة واحدة من الأشخاص هي المسؤولة عن أداء العمل الابتكاري. وتستخدم طريقة مراجعة الأقران أسلوب الاستقلال، والحياد في العمل. وفي بعض الحالات يفضل عدم الكشف عن هوية القائمين بالتقييم للحصول على تقييم غير متحيز. وعادة لا يتم اختيار المراجعين من بين الأقران أو الزملاء أو الأصدقاء للشخص أو المجموعة التي قامت بأداء العمل، ويطلب من المراجعين ضرورة الإفصاح عن أي تضارب في المصالح قبل بدء عملية التقييم.

وتساعد مراجعة الأقران في الحفاظ على جودة وتحسين نوعية العمل الابتكاري سواء بصورة مباشرة، أو عن طريق الكشف عن نقاط الضعف والأخطاء في العمل، أو في طريقة الأداء، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توفير أساس لاتخاذ قرارات بشأن المكافآت والعقوبات التي يمكن أن توفر حافزا قويا لتحقيق التميز.

وتستخدم مراجعة الأقران على نطاق واسع في مجموعات متنوعة من المجالات المهنية، بما في ذلك البحوث الأكاديمية والعلمية، والطب، والقانون، والمحاسبة، والكمبيوتر، وتطوير البرمجيات. ويمكن اعتبار المحكمة بواسطة هيئة محلفين، شكلا من أشكال مراجعة النظراء .

وقد تكون مراجعة الأقران مطلبا قانونيا ملزما في بعض الحالات، لاسيما في مجال القانون والطب. وقد تحدث كنوع من التقاليد المتبعة كما هو الحال في الأوساط الأكاديمية، وقد تحدث بشكل طبيعي دون أي هيكل رسمي أو متطلبات في بعض المجالات مثل تطوير البرمجيات. وهو أيضا من المبادئ الأساسية للتنمية المهنية، ويعتبر من الوسائل المفيدة إلى جانب التعلم الذاتي.

### 3- الاستعانة بالمتخصصين في نقل المعرفة practitioners Knowledge-transfer :

حيث يقوم هؤلاء المتخصصون بالنظر بعناية في المؤسسة ككل لتحديد أماكن وطرق وتوقيتات وفرص التدخل لنقل المعرفة بطرق أكثر فعالية لتحقيق الغايات المطلوبة. ويقوم هؤلاء المتخصصون بتحديد ماهو مستوى التدخل لنقل المعرفة:

- هل يكون التدخل لنقل المعرفة أفضل على مستوى الفرد، أو على مستوى فريق العمل، أو على مستوى المؤسسة كلها؟ كما يقوم هؤلاء المتخصصون بتحديد توقيت التدخل لنقل المعرفة:
- هل يتم نقل المعرفة المطلوبة للعاملين لدى التحاقهم بالعمل، أو أثناء مرحلة التدريب الأولى، أو يتم ذلك بعد سنوات من الالتحاق بالعمل واكتساب الخبرة؟ وبالمثل، يجب على هؤلاء المتخصصين النظر في فرص التدخل لنقل المعرفة بعين الاعتبار:
- هل يتم التدخل لنقل المعرفة لتلبية حاجة معينة تتم خلال فترات التغييرات التنظيمية، أم عقب تغيير السياسات التنظيمية، أم عن طريق تدريب مجموعة مستهدفة لرفع كفاءتها، أو عن طريق بعض التدخلات الفريدة من نوعها؟ ويجب أن تهدف تدخلات نقل المعرفة إلى احترام التقاليد المحلية، كما يجب أن تصمم لتكون أكثر ملائمة للظروف، وينبغي أن يقرن إدخال الأساليب الجديدة والمبتكرة بإجراء بحث كافٍ ومسبق لضمان صلاحية أساليب نقل المعرفة للبيئة المحلية.

### ب : المجموعة الثانية لأفضل الممارسات لنقل المعرفة:

تشتمل المجموعة الثانية من أفضل الممارسات، على تقنيات وممارسات محددة لنقل المعرفة تم تجميعها من قبل خبراء متخصصين في نقل المعرفة. وتشتمل أيضا على الآليات التقليدية لنقل المعرفة، مثل:

• عقد الندوات Seminars

• زيارات الدراسة Study Visits

• التدريب الداخلي في مراكز التعليم والخبرة Internships

• الاتصالات الشخصية بمراكز المعرفة Personal Contacts

• تبادل الخبراء Personnel Exchanges

وعلى الرغم من هذا كله، يمكن اعتبار هذه الممارسات بأنها الأفضل لنقل المعرفة، فقط عندما يتم تنفيذها ضمن معايير محددة تزيد من تأثيرها. وعلى سبيل المثال، يمكن اعتبار زيارات الدراسة من الممارسات الأفضل لنقل المعرفة عند تنفيذها طبقا للمبادئ الآتية:

- الاهتمام باختيار شخصية وخبرة وسلطة الزائرين.
- التركيز على تقديم عروض قصيرة يتبعها وقت كافٍ للمناقشة.
- إعداد كلا من الزائرين والمضيفين مقدما قبل الزيارة، وإعطاؤهم أهدافا محددة وواضحة.
- مساعدة منظم الزيارة على تحديد كل من المجموعة المستهدفة، والأهداف المرجوة، من خلال التشاور الدقيق مع المشاركين والمضيفين والمتطوعين.
- تصمم الزيارة خصيصا للمجموعة المستهدفة والأهداف المطلوبة، لضمان أن تكون العروض ذات صلة بالموضوع، ولضمان تحرك جدول أعمال الزيارة في اتجاه تحقيق هذه الأهداف. مع التحديد والاتفاق المسبق على الموضوعات المطلوب علاجها، والأماكن، والإدارات والعمالة المشاركة في الزيارة هذا بالإضافة إلى تنسيق المقابلات والرحلات والجلسات. وبالطبع فإن مثل هذه الترتيبات تحتاج إلى وقت وجهود مكثف.
- يتم عمل تقييم للزيارة من قبل المشاركين والمضيفين، وتتم عملية التقييم بالمشاركة مع المنظم.

سابعا - : محددات نقل المعرفة<sup>1</sup>

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة، يمكن تقسيمها إلى محددات تتعلق بالإطراف الفاعلة ( بيئة التفاعل - طرفي التفاعل ). محددات ترتبط بالخصائص التنظيمية، محددات تكنولوجية وإستراتيجية، والتي نستعرضها في الجدول الأتي:

الجدول (1-2) : العوامل المحددة لمشاركة ونقل المعرفة

المحددات المتعلقة بالخصائص الشخصية	المحددات المتعلقة بالخصائص التنظيمية
وهي المحددات الرئيسية ذات الصلة بالأطراف الفاعلة وتشمل: <b>العلائقية:</b> وتمثل في العلاقات الاجتماعية، الثقة، علاقات القوة، المعاملة بالمثل، الشعور بالانتماء، السلامة النفسية، الخبرات السابقة، الرؤية المشتركة، اللغة المشتركة، الفجوة الثقافية وغيرها من خصائص بيئة العمل. <b>المحددات المتعلقة بالفرد:</b> وتشمل كل من خصائص المصدر، تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة في العمل، الدافع والنية، القدرة على المشاركة ونمط القيادة، إما المتعلقة بالمتلقي، تتمثل في: النية، الدافع والقدرة على الاستيعاب. تعتبر هذه المحددات من بين أهم العناصر التي تتحكم في كفاءة وفعالية عملية النقل المعرفي، فعدم وجود لغة مشتركة بين الأطراف الفاعلة يؤدي إلى صعوبة تحليل المعرفة واستيعابها، الذي يؤدي إلى عدم الانتفاع بالمعارف الجديدة	من بين أهم هذه المحددات <b>الثقافة التنظيمية:</b> فالثقافة التنظيمية التي لا تشجع على البحث، الابتكار وعدم وجود الوقت لتحديث المعارف الحالية، عدم وجود استقلالية، مرونة في تبني معارف جديدة والافتقار إلى الموارد اللازمة لتنفيذها. تؤدي بالضرورة إلى قصور في عملية نقل المعرفة أو عدم وجودها. - دعم الإدارة العليا - المحددات التكنولوجية: ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية النقل المعرفي ذلك لان الأولى تمكن، البحث من: البحث السريع الوصول إلى واسترجاع المعلومات، كما تدعم الاتصال والتعاون بين المنظمة والعاملين في اطار النقل المعرفي، بالإضافة إلى أنها تدعم الأساليب الجديد والتطبيقات مثل: برامج المشاركة الجماعية، قواعد البيانات الالكترونية، الشبكة الداخلية، الجماعات الافتراضية والسماح للشركات بتوسيع الشبكات الاجتماعية المتاحة بالتغلب على الحدود الجغرافية، وبالتالي تحقيق أنشطة أكثر فعالية

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على دراسات سابقة

ثامنا - : دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة :

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما وكبير في عمليات إدارة المعرفة ( التوزيع والتوليد والتشارك والنقل )، إذ تمثل فضاء رقمي يساعد على تفعيل وتحفيز نقل المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وتقف في مقدمة هذه التكنولوجيا شبكة الانترنت و الاكست ارنت والانترانت، ونظم سلاسل التوريد و إدارة علاقة الزبائن.  
وفيما يلي عرض تحليلي لدور هذه النظم في نقل المعرفة وتشاركتها :

<sup>1</sup> حديد رمة، أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص ص 40-41

- 1- شبكة الانترنت : تمثل شبكة الانترنت فضاء رقميا رحبا لتبادل المعلومات والمعرفة وتنفيذ أنشطة الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية في الاقتصاد الجديد، ولعلى شبكات القيمة التي أفرزتها الانترنت خير دليل على مساهمتها في نقل المعرفة وتشاركتها ، والتي منها :<sup>1</sup>
  - مجتمعات التعامل (transaction communities) : التي تساهم في عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات وتوفير المعلومات والخبرات ذات العلاقة بهذه المعلومات
  - مجتمعات الاهتمام (communities Interest) التي تتيح للمستخدمين فرص المشاركة والتآجر بالمعرفة أو الاستفادة من المعارف المتراكمة لاستدعاء أنماط أخرى من الأنشطة المولدة للإيرادات
  - مجتمعات العلاقة (Relationship communities)<sup>2</sup> التي تمكن الأفراد من الاتصال مع جماعات ومجتمعات أخرى لها اهتمامات مشتركة وموجودة افتراضيا على شبكة الانترنت.
- 2- شبكة المنظمة الداخلية (الانترنات Intranet network) : وتستخدم فيها تقنيات الانترنت و التي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة، فمن خلالها يتم مشاركة المعرفة والمعلومات المرمنة الكترونيا بين الأقسام والوحدات التنظيمية بما يسمح بتوفير الوقت والسرعة في تنفيذ جميع الأنشطة خاصة نقل المعرفة وبالتالي تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي، ولا يسمح إلا للعاملين في هذه المؤسسة لاستخدامها وبالتالي حذف إمكانية تسربها خارجها.
- 3- شبكة المنظمة الخارجية (الاكسترنيت Extranet) هي امتداد لشبكة الانترنت، صممت لتلبية احتياجات المستخدمين من خارج المؤسسة من الزبائن، والمشتريين وأصحاب المصالح وحملة الأسهم، وتستخدم فيها تقنيات فعالة مثل برامج جدران النار لحماية موارد الشبكة من الدخلاء الغير المخولين الولوج في قاعدة بياناتها، ومن الأمثلة نذكر شبكة الاكسترنيت لسنغافورة التجارية التي تدير أنشطة العلميات في أكبر موانئ العالم من خلال ربط شركات الشحن والمصارف و المستخدمين، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك و الأمن) وقد كلفت هذه الشبكة الحكومة أكثر من 50 مليون دولار وكذلك شبكة الاكسترنيت بين شركتي FORD و MAZDA وكذلك بين شركتي GM و TOYOTA اليابانية
- 4- إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Managment SCM هي منظومة متكاملة تعتمد بنويها ووظيفيا على وجود عمل شبكات الانترنت والاكسترنات، وتعمل على تدفقات المعلومات والمعاملات في الوقت الحقيقي بين المورد، الموزعين، والمستخدمين، وتتولى هذه المنظومة الرقمية تلبية جميع الاحتياجات اللوجستية (الحركة، النقل والضبط) التي تتطلبها أفراد عمليات التوريد من خلال شبكة الانترنت والشبكات الأخرى المرتبطة بها، وعلى سبيل المثال نذكر سلسلة التوريد لشركة "Chrysler) التي تسمح لـ3500 مورد من أصل 12000 بالدخول إلى الشبكة الداخلية للشركة Intranet والاطلاع على البيانات الحالية ومعرفة التغيرات التي طرأت على التصميم والنقص الموجود في الأجزاء والمكونات وقطع الغيار ومعلومات على السلع و أوامر الطلب إلى غير ذلك من المعلومات، وقد أدى تطبيق هذا النظام

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص110

<sup>2</sup> سعد غالي ياسين وبشير العلاق ، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص13

إلى تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ المعاملات والعمليات بنسبة تتراوح ما بين 25% إلى 50%<sup>1</sup>، نتيجة توفر المعرفة والمعلومات وذلك راجع لسهولة نقلها عبر هذه النظم .

### تاسعا- : دور التعلم في نقل المعرفة

أضحى التعلم يمثل نقطة انعطاف وتحويل في حياة المؤسسات الباحثة على التميز، لمواكبة التطور الحاصل في عالم الأعمال اليوم و سمته الأساسية المعرفة، فهو سمة المؤسسات الحديثة المبدعة(المؤسسات المتعلمة)، التي تعمل على تطوير عاملها عن طريق التدريب أولا والتعلم ثانيا ، وقبل التطرق إلى مفهوم التعلم لا بد أن نشير إلى الفرق بين مصطلحي التعليم والتعلم حيث " بالتعلم أنا أفكر أنا أبحث أنا أتعاون مع زملائي وأجد لي عالمي الذي نبنيه سوياً أنا ومعلمي وأقراني، بدلاً من قوقعة (التعليم) لا أسمع فيها سوى صوت أستاذي يتكلم وأنا المنصت غالباً"<sup>2</sup>، كما نشير إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة به :

### 1- التعلم

" التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال"<sup>3</sup> .

### 2- التعلم التنظيمي

- عرفه "Argirs" علي انه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها"<sup>4</sup>

وباختصار يمكن القول بان التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات من تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتطويرها لأغراض التميز والتفوق .

### 3 - التعلم الالكتروني

يقصد بالتعلم الالكتروني " عملية تحويل التعلم التقليدي(وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد"<sup>5</sup> ، بمعنى آخر هو احد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الالكترونية .

### 4- المؤسسات المتعلمة<sup>6</sup> :

يلعب التعلم دور مهم في نقل المعرفة وهو سمة المؤسسات الحديثة "المؤسسات المتعلمة" ، حيث يعتبر بيتر سينغ Petter sing أول من أشار واستعمل هذا المصطلح، والتي عرفها على أنها "المؤسسات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من

<sup>1</sup> Nour samia satti, **the incidence and transfert a knowledge within the arab gulf societies**, 2003, p3

<sup>2</sup> الهادي، محمد ، **التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ، ص25

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص244

<sup>4</sup> عامر خيضر الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 90

<sup>5</sup> عبد الستار العلي، عامر قديلي، غسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص312

<sup>6</sup> مجدي نوري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

قدرتهم على خلق النتائج التي يردونها فعلا والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير"، كما تعرف على أنها المؤسسات الماهرة والقادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤيا الجديدة " من خلال قيامها بعمليات التعلم أو ما يطلق عليه بمصطلح التعلم التنظيمي، ويعني " تحسين أنشطة (أعمال) المؤسسة من خلال المعرفة والفهم الأفضل " ، وذلك من خلال قيامها باستمرار ب:

- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة ونقلها.
- تحويل ونقل المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضائها.
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
- قياس نتائج التغيير الحاصلة من خلال قياس أدائها .

ويقول بيتر سينغ Peter singh أنه لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال

المؤسسة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام هذا المستودع دل ذلك على تحكمها التنظيمي، وحسب جيفري بيتش Geoffrey Petch فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة مثلما حدث لوكالة الفضاء الدولية NASA عندما أضاعت الطباعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة شارك فيها حوالي 400 الف مهندس اغلبهم توفى، فالذاكرة التنظيمية موجودة في ثقافة المؤسسة وفي المعرفة الصريحة المسجلة وفي الشركة في شكل وثائق وبيانات وبرمجيات واستراتيجيات .

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نظرا لان الموضوع قيد الدراسة حديث الاهتمام إذا ما اعتبرنا أن بداية الابحاث به قد انطلقت قبل أكثر من 40 سنة، و نظرا لأهميته جلب اهتمام عديد الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم، وهو للأسف مازال قليل الاهتمام به في بلدنا وكذا وطننا العربي، مما جعل الدراسات الوطنية و العربية في هذا المجال ضئيلة جدا بالرغم من أهميتها، خاصة الجزء المتعلق بدور العوامل التنظيمية و الشخصية في نقل المعرفة كأحد أهم متطلبات إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

##### الفرع الاول:الدراسات السابقة التي تناولت نقل المعرفة

#### 1. داوود سليمان المحمد ، 2013<sup>1</sup>

بعنوان: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال "حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية " تهدف الدراسة إلى: التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة، وتأثير ذلك في أداء المنظمة، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة.

إن عملية نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بعدد من المحددات هي أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة، واعتمدها الباحث كمتغيرات مستقلة، ونقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا الذين يتفهمون تأثيرات عمليات نقل المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة، وإن درجة توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن المتوسطة، و إن أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية.
- لا تؤثر(أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة.

<sup>1</sup> داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013

- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي،

- لا تؤثر محدّدات نقل المعرفة الأخرى (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

### 2. دراسة مجدي نوري، 2011<sup>1</sup>.

بعنوان: محدّدات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة " دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على أثر أنماط القيادة و تأثيره على نقل المعرفة ، بالإضافة إلى دراسة العلاقة

بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال شركة مؤسسة بريد المسيلة ، حيث تبنت الدراسة الفرضيات

التالية:

- يتأثر القائد بخصائص شخصيته في تبنيه لنمط قيادي مساعد على نقل المعرفة.

- تؤثر خصائص المرؤوسين على القائد في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة.

- يؤثر مناخ العمل على القائد في تبنيه لنمط مساعد على نقل المعرفة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، من خلال وصف وتحليل مفهوم المعرفة وإدارتها، وكذا العمليات المرتبطة بها

خاصة نقل المعرفة، القيادة الإدارية وأنماطها، وكذا من خلال دراسة وتحليل متغيرات الدراسة، عن طريق دراسة حالة المؤسسة

البريد على مستوى ولاية المسيلة

وخلصت الدراسة:

أن العلاقة بين المتغيرين W(نقل المعرفة) وL(محددات أنماط القيادة) علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية (اقل من أو

تساوي 0.01)، وهما مرتبطتين ارتباط ضعيف .

وعليه نقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود محدّدات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة،

- محدّدات تمس شخصية القائد نفسه (أن يكون مبادرا، منفتحا على الآخرين، تشاوري، متفهم، مشجع، تحذوه الرغبة

لتحقيق الأفضل، ذوا مستوى علمي وكذا توفره على خبرة في المجال، متخلق وذوا قيم وعادات حميدة وحسنة،

الشفافية والنزاهة... الخ)

- محدّدات تمس خصائص المرؤوسين (متفتحين ومبادرين، الرغبة لتحقيق الأفضل وتطوير المؤسسة، متشاورين ومتعاونين

فيما بينهم... الخ)

- محدّدات يفرضها مناخ عمل المؤسسة (طبيعة عملية نقل المعرفة التي تتطلب السرعة والدقة، الهيكل التنظيمي

المساعد والمعزز والمحفز لتواصل العاملين أو الموظفين، الثقافة التنظيمية الداعية إلى روح المشاركة والتعاون، روح

الفريق... الخ)

<sup>1</sup> مجدي نوري، محدّدات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد -المسيلة-، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011

### 3. دراسة صديقي أمينة ، 2021<sup>1</sup>

بعنوان: معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الاجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية دراسة حالة المديرية

#### الجهوية حوض بركاوي ورقلة

تهدف الدراسة الى تحديد ابرز المعوقات الفردية و التنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة في المديرية الجهوية لحوض بركاوي مع التعرف على ما اذا هناك اختلاف بين المعوقات الفردية و التنظيمية التي يواجهها كل جيل كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 26، وتم توزيع الاستبيان على (112) عامل من جيل الالفية و الجيل إكس يعملون بوظائف مختلفة و خلصت الدراسة الى انه توجد العديد من عوامل تنظيمية و فردية التي تعيق عملية ممارسة نقل المعرفة بين الاجيال و تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  في اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات الفردية و التنظيمية في نقل المعرفة.

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت العوامل الشخصية والتنظيمية

#### 1. دراسة بورحلاوي دلال ، 2019<sup>2</sup>.

بعنوان: أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19، وتم توزيع الاستبيان على (102) على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، وخلصت الدراسة من خلال دراسة توصلنا بأن مستوى التشارك المعرفي بين الأساتذة عالي وهذا راجع إلى اهتمام الأساتذة بالمعرفة وتشاركها مع بعضهم، اهتمام الكلية بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي ، اهتمام الكلية بالعوامل الشخصية كان عالي وهذا راجع إلى اهتمام الجامعة بالعوامل الشخصية التي تساعد الأساتذة على العمل بشكل أفضل، لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة، وقسم الانتماء.)، العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة والتشارك المعرفي كمتغير تابع علاقة طردية. بناء على النتائج توصلنا لتوصيات التالية اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي، ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية التدريس، ضرورة تقديم الأبحاث والمساهمات العلمية في موقع الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي، إنشاء فضاءات مخصصة للأساتذة تشجعهم على التشارك المعرفي.

<sup>1</sup> صديقي أمينة، معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الاجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، م5، ع2(2021)ص 34-51

<sup>2</sup> بورحلاوي دلال ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019

2. دراسة هاجر هدروق و امينة خليفة، 2020<sup>1</sup>.

بعنوان: أثر العوامل التنظيمية و الشخصية على التشارك المعرفي "دراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

ENTP حاسي مسعود"

- تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على مستوى التشارك المعرفي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود - ورقة -، و لتحقيق هدف الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي (منهج دراسة الحالة ومنهج تحليل البيانات ومنهج دراسة المسح)، حيث تم تصميم إستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وكانت الدراسة على عينة عشوائية متمثلة في 96 عاملا، وتم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج "spss.v22" ، وقد توصلت الدراسة إلى:

- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لا تتبنى تشارك معرفي قوي وفعال بالشكل الذي يسمح بتوليد رأس مال معرفي جديد؛

- تتوفر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على عوامل تنظيمية قوية وفعالة؛

- يتمتع الأفراد العاملين بمؤسسة ENTP على سمات شخصية قوية تمكنهم من أداء العمل بأريحية؛

- تعتبر العوامل التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي الأكثر تأثيرا في مستوى التشارك المعرفي.

3. دراسة أحمد فاروق محمد صالح، 2009<sup>2</sup>.

بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي: دراسة لدى المهنيين "دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية"

هدفت هذه الدراسة الى تعيين أثر بعض المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، المستوى التعليمي، محل الإقامة، الحالة

الاجتماعية، والتنظيمية وهي: نوع المهنة، سنوات الخبرة، الدخل الشهري في أشكال ومصادر ضغط العمل لدى المهنيين العاملين في مجال الرعاية الصحية، وقدمت الدراسة إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك جانب تطبيقي، وتنتمي الدراسة إلى نمط

الدراسات الوصفية التحليلية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، واقتصر مجتمع الدراسة على المهنيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، وشملت الدراسة عينة قدرت ب 108 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أشكال ضغط العمل هي مرتبة كالتالي: ضغط التفاوض في المرتبة الأولى، ثم يليه ضغط النزاع، ثم ضغط الدور، أخيرا ضغط المهمة؛

- أسباب ضغط العمل كانت مرتبة كالتالي أولا عناصر البيئة الخارجية، ثم العوامل الشخصية للمهنيين، أخيرا العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية؛

<sup>1</sup> هاجر هدروق و امينة خليفة، أثر العوامل التنظيمية و الشخصية على التشارك المعرفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقة، 2020.

<sup>2</sup> أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي، المؤتمر العلمي العشرون كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم 2009، ص 51-2

- يوجد اختلاف في إجابات الباحثين تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، نوع المهنة وسنوات العمل فيما يخص أسباب الضغط، في حين لم يثبت اختلاف في استجابات الباحثين باختلاف الجنس، والدخل الشهري؛
- وجود اختلاف في استجابات الباحثين فيما يخص أشكال ضغط العمل تبعاً للدخل الشهري، نوع المهنة، سنوات الخبرة، في حين لم يثبت حسب جنس والحالة الاجتماعية.

#### 4. دراسة اسعيد حدة، 2017.<sup>1</sup>

بعنوان: **اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين " دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة وحدة تقرت"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي للعامل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة " وحدة تقرت"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الاحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19 وخلصت الدراسة:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات؛

- اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛

- اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي؛

- لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.

#### 5. دراسة ناصر بن حسن بن محمد آل دعير، 2011<sup>2</sup>

بعنوان: **أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وبناء استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، حيث كان منها ( 435 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و لتحليل بيانات الإستانة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

1. أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية

بمنطقة الجوف جاء بدرجة منخفضة.

<sup>1</sup> اسعيد حدة ، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017.

<sup>2</sup> ناصر بن حسن بن محمد آل دعير، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011

2. أن مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية) الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية (على مستوى الاغتراب الوظيفي.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأحد العوامل الشخصية (المرتبة الوظيفية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التوجه من قبل رؤساء الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف إلى تعزيز بيئة العمل المناسبة للموظفين والاستمرار في التحسينات الوظيفية والمزايا المادية والعينية لهم وإزالة المعوقات الإدارية عنهم.

6. دراسة دربالي يسمينة<sup>1</sup> 2018

بعنوان : أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على ضغوط العمل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات؛
- ✓ اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- ✓ اهتمام المؤسسة ضغوط العمل اهتمام متوسط وغير كافي؛
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة؛
- ✓ العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع علاقة عكسية ضعيفة، والعوامل الشخصية علاقتها كانت أقوى بضغوط العمل عن طريق بعديها الدافعية، يليه إدراك الدور الوظيفي؛
- ✓ العوامل الشخصية هي الأكثر أهمية وتأثير على ضغوط العمل من العوامل التنظيمية، فالدافعية كان لها أكبر دور فعال واثر على ضغوط العمل؛
- ✓ من بين أهم العوامل التي أثرت على ضغوط العمل، هو بعد إدراك الدور الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة .

### التوصيات

- يمكن تقلص مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج وتتمثل فيما يلي:
- ✓ زيادة الاهتمام بالاتصال و الاجتماعات الدورية بين الرؤساء والمؤوسين والتي تساهم في حل بعض المشاكل في الوقت المناسب؛
- ✓ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار وتبادل الأفكار والمقترحات مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية؛
- ✓ اعتماد نمط القيادة التشاركي بدل نمط القيادة التقليدي الهرمي، الذي من خلاله يتم إشراك العمال في القرارات؛

<sup>1</sup> دربالي يسمينة، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، مذكره ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2018

- ✓ توفير الإضاءة الكافية ، النظافة ، مساحات غرف ، التهوية وهذا قد يشكل حافز يساعد العاملين على إنجاز مهامهم؛
- ✓ تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية من اجل زيادة الحماس وتعزيز الدافعية لانجاز المهام المطلوبة ورفع مستواهم المعيشي؛
- ✓ توصيف الوظائف وتحديد المهام والمسؤوليات الموكلة للموظف من طرف المؤسسة في إطار وظيفته وذلك بالتنسيق بينه وبين وظيفته من طرف الرئيس المباشر فدوره هام في التقليل من ضغوط العمل؛
- ✓ تكافؤ الفرص في جميع الأقسام وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري و تطويره وتأهيل القدرات الفكرية و البدنية لهم عن طريق التدريب الخاص والمستمر وتعزيز الإمكانات اللازمة من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية .

### 7. دراسة سارة بن الشيخ 2017<sup>1</sup>

بعنوان: دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمديريات

مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالوقوف على واقع هذه العوامل وواقع مستوى الأداء، تم تحديد أثر هذه العوامل على الأداء، اعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة للدراسة، اختيرت عينة عشوائية 312 عاملا. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحوي ووظائف ويميلون إلى الاستقرار بها، يتوفر لدى العاملين على أهم القدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد، كما لديهم مستوى دافعية و الادراك لأدراهم الوظيفية عالي؛
- مستوى رضا العمال حول العوامل التنظيمية غير جيد وذلك: لأن نمط القيادي لا يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، بناء الهيكل التنظيمي يقلل من سرعة الإنجاز، التدريب لا يشمل جميع المستويات والأقسام، والأجور و المكافآت لا تساعدهم على الأداء بشكل أفضل؛
- يعتبر مستوى أداء العاملين جيد مع وجود بعض النقائص في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، أو تقبل بعض مصاعب العمل؛
- يوجد أثر بدرجة متوسطة للعوامل الفردية على مستوى أداء المورد البشري، وكذلك للعوامل التنظيمية على مستوى أداء المورد البشري. إجمالا كانت نمط القيادة أولا، تم القدرات، ويليهما الدور الوظيفي، وأخيرا الاتصال الإداري هي العوامل الأكثر تأثير ضمن العوامل الفردية والتنظيمية.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- الاهتمام بالبيئة التنظيمية للمؤسسة لأن هذا يساعد على تحسين الأداء، وذلك من خلال إعادة بناء هيكل تنظيمية مرنة؛
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، منح حوافز دورية للعمال لتشجيعهم على تحسين الأداء ربط التدريب بمحتوى الوظيفة وجعله يشمل كل المستويات.

<sup>1</sup> سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، أطروحة الدكتوراه مناهجت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، غير منشور، 2017

### 8. دراسة هناء بن ساسي 2017<sup>1</sup>

بعنوان: أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هدفت الدراسة لتحديد أثر العوامل الشخصية التنظيمية الناتج عن بعض العوامل ( الاتجاهات، القدرات، الدافعية، إدراك الدور، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، والتدريب) وعلاقتها على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات، استخدم أداة الاستبيان على عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة، وتم اختيار 3 مؤسسات كعينة للدراسة وتم توزيع 60 استبيان. وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- يوجد مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية ورقلة وهذا يدل على السلوك الجيد الذي تحققه هذه المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.65 وهو مستوى عالي يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسات المدروسة ومنه تم إثبات فرضية الدالة على وجود سلوك جيد للمؤسسات المدروسة بولاية ورقلة؛
  - يوجد مستوى عالي من العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة أي يتميز المستجوبة بالدافعية وغيرها من الصفات الإيجابية الدالة على العوامل الشخصية ومنه تم إثبات فرضية الدالة على وجود مستوى عالي من العوامل الشخصية لدى عينة الدراسة و ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير البالغ 2.62 وهو مرتفع ينتمي للمجال المرتفع لمقياس لكارث الثلاثي؛
  - توجد علاقة إرتباطية قوية العوامل الشخصية والتنظيمية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة بولاية ورقلة وإثباتا لذلك تم استخدام معامل الارتباط لبيسبرمان حيث كشف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين البالغة 72.7% وهي نسبة تدل على الدور الفعال الذي تلعبه العوامل الشخصية والتنظيمية في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، و بناءا عليها تم قبول الفرضية البحثية. من أهم التوصيات التي خرجنا بها من الدراسة نذكر:
- ✓ توفير وسائل العمل الضرورية خاصة المتعلقة منها بجانب المعلوماتية حسب متطلبات العمل؛
  - ✓ العمل على حماية حقوق جميع العاملين خاصة الحق في التدريب والاتصال؛
  - ✓ الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وتفعيلها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - ✓ تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخدمية ومراكز الأبحاث والجامعات؛
  - ✓ تفعيل عملية التواصل الإلكتروني بين العاملين في المؤسسات.

<sup>1</sup> هناء بن ساسي، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، غير منشور، 2017

### 1- الدراسة : Yogeesh H.c , S.G Gopala Krishna<sup>1</sup>2017

#### بعنوان : تأثير العوامل الشخصية على تشارك المعرفي

تهدف هذه الدراسة لفهم تأثير المكونات الفردية للعوامل الشخصية على الموقف المتعلق بمشاركة المعرفة في سياق التعليم الهندسة في ولاية كارناتاكا، الهند. اهتمت العوامل الشخصية في هذه الدراسة: العمر والجنس والخبرة في مجال التعليم الهندسي. تم جمع البيانات لهذه الدراسة عبر الإنترنت. من thestudy، فإنه لا يوجد سوى اثنين من العوامل ، أي أن العمر والخبرة لتكون إحصائياً مهم في التأثير على موقف الفرد اتجاه التشارك المعرفي.

الهدف من هذا البحث هو استكشاف العوامل الشخصية التي تؤثر على المواقف اتجاه مشاركة المعرفة، الغرض من هذه الدراسة هو توضيحي، وضعت هذه الدراسة فرضيات أن "هناك علاقة بين العوامل الشخصية وموقف الفرد تجاه المعرفة مشاركة". يمكن ذكر فرضية فرعية مختلفة بواسطة استبدال "العوامل الشخصية" العامة بخاصة العوامل قيد الدراسة ، وهي: الجنس ، العمر وتجربة.

سوف تبني الدراسة استنباطاً كمياً عبر الإنترنت ، وتم اختيار عينة عشوائية ، من جامعة التكنولوجيا أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية الهندسة في ولاية كارناتاكا الهند الغرض من هذه الدراسة هو توضيح ما تم تحديده اتجاه مشاركة المعرفة والمتغيرات المستقلة مثل الجنس والعمر والتعليم والخبرة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأثير اختيار العينة على القدرة على تعميم النتائج لقطاع التعليم الهندسي كله غير واضح على وجه الخصوص القطاع الأكاديمي؛
- عدم وجود تأثير على مشاركة المعرفة والعوامل الشخصية مثل الخبرة أو يمكن النظر إلى الجنس على أنه مؤشر إيجابي، هذا يشير إلى أنه لا يوجد حاجز فردي محدد ضد مشاركة المعرفة و الجنس.

#### التوصيات

يمكن أن تشمل الأبحاث المستقبلية تفسيرات لماذا يؤثر العمر على مشاركة المعرفة اتجاه سلوك. بالإضافة إلى ذلك ، سيكون من المفيد البحث في العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر على تطبيقات إدارة المعرفة في الأكاديمي. وأخيراً، فإن تأثير المكافآت أو الحوافز على مشاركة المعرفة ، يمكن التحقيق، لتحديد سواء كانت عاملاً هاماً في السياق الأكاديمي .

<sup>1</sup> Yogeesh H.c, S.G Gopala krishna, **Influence of personal factors on the knowledge sharing**

**Attitude of Individuals in Engineering Education Context**, International Journal of science and Research (IJSR), ISSN(Online): 2319-7064, volume 6, Issue2, February 2017

(Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, a 2016). -2

### The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey<sup>1</sup>.

العنوان : أثر التشارك المعرفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية في المؤسسات التعليمية في تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التشارك المعرفي والسلوكيات التنظيمية على السلوكيات الإبداعية بين العاملين في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية التي شملت 220 فردا. أوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هنا أثر ايجابي للتشارك المعرفي على السلوكيات الإبداعية للموظفين؛
- عند تشارك المعرفة الضرورية يظهر الموظفين المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- هناك أثر ايجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية للموظفين.

دراسة : Ade Irma Susanty, bimantoro Kushari Pramono<sup>2</sup> 2015 -3

بعنوان : تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية ، والعوامل التكنولوجية في استخدام CIM اتجاه مشاركة المعرفة للموظفين في جامعة تيليكوم باندونغ، اندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية اتجاه مشاركة المعرفة، ومدى تأثير هذه العوامل تجاه مشاركة المعرفة بين العاملين. المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذه الدراسة كانت العامل الشخصي، عامل التنظيم، والعامل التكنولوجي. بينما كانت المتغير التابع هي مشاركة المعرفة. كانت طريقة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي البحث الكمي ونوع الدراسة كانت دراسة وصفية وسببية. البيانات كانت تقنية التحليل المستخدمة التحليل الوصفي ومتعددة الأبعاد الخطي.

#### النتائج

- وتوصلت الدراسة أن نسبة ايجابية ومرتفعة للعوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية ، حيث قدر المتوسط لكل عوامل بنسبة 72.24 % ، 74.77 % ، 72.98 % ، وأيضا نسبة مرتفعة لتبادل المعرفة بمتوسط 77.11 % ؛
- هناك تأثير بشكل كبير للعوامل الشخصية، والتنظيمية والعوامل التكنولوجية نحو مشاركة المعرفة بنسبة 54.7 %، والعوامل التكنولوجي لم يتأثر بشكل كبير نحو مشاركة المعرفة بنسبة 30.6 %.

<sup>1</sup> Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, **The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey**, Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 235, 2016, pp342-350.

<sup>2</sup> Ade Irma Susanty, bimantoro Kushari Pramono, **the Influence of personal factors, organizational factors, And Technological factors In The Use Of CIM Toward Employees knowledge sharing In Pt. Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta ( pt.JLJ)**, International seminar and conference on learning organization (ISCLO2005), university bandung, Indonesia,2015

4- دراسة : (David Olusegun Aninkan, Adeola Abosede Oyewole)

**The influence of individual and organizational factors on employee engagement, 2014)<sup>1</sup>**

دراسة: (ديفيد أولوسيجون أنينكان، أديولا أبوسيد أويول) تأثير العوامل الفردية والتنظيمية على ارتباط الموظفين، (2014) هدفت الدراسة الى دراسة العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على ارتباط الموظفين العاملين في معمل التقطير نيجيريا المحدودة في أوجون دولة نيجيريا، تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة للحصول على عينة من 174 موظف، ومنهم من تم الحصول على ردود منهم باستخدام الاستبيان، وقد تم تحليل الاستبيانات من خلال برنامج SPSS الاصدار 15، وقد كان من اهم نتائجها:

- أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية وهامة بين التحكم في مكان العمل، والضمير، والانفتاح على التجربة، وأسلوب القيادة، والمناخ التنظيمي، والدعم الاشرافي، وارتباط الموظف؛
- تشير الإحصاءات الوصفية في شكل الوسائل الحسابية والانحراف المعياري للمستجيبين المحسوبة للأبعاد الستة إلى أن وسائل التحكم في موضع العمل، والضمير، والانفتاح على الخبرة، وأسلوب القيادة، والمناخ التنظيمي، والدعم الإشرافي، والضمير، تراوحت بين منخفض من 05.8 إلى 72.29. القيم المتوسطة للضمير، أسلوب القيادة، الانفتاح على الخبرة، (05.8، 91.10، 01.12 على التوالي) هي الأدنى. وهذا دليل على أنه على الرغم من أن جميع الأبعاد الستة تؤثر على ارتباط الموظف، لكن ارتباط الموظف ستكون أقل تأثراً بالضمير وأسلوب القيادة والانفتاح على الخبرة.

5- دراسة: (Noor & Salim, 2011<sup>2</sup>)

**(Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia)**

تناولت هذه الدراسة التعرف على قدرات المشاركة بالمعرفة لمنظمات الحكومة الالكترونية في ماليزيا. وقد تم بناء المقياس بالاعتماد على البحوث التجريبية السابقة لعوامل المشاركة بالمعرفة ذات الاثر الايجابي والمعنوي. وكشفت الدراسة الى ان العوامل التقنية (التقانة) وغير التقنية (الفردية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) هي من العوامل التي تؤثر على الموظفين في المشاركة بالمعرفة.

<sup>1</sup> - David Olusegun Aninkan, Adeola Abosede Oyewole, **The influence of individual and organizational factors on employee engagement**, ISDS JOURNALS, 2014.

<sup>2</sup> Noor & Salim, **Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia**, Malaysia, 2011

6 - دراسة :<sup>1</sup> Abdul Rohman, Anis Eliyana, Dedi Purwana, Hamidah 2020

## INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS' EFFECT ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR

### أثر العوامل الفردية و التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير العوامل الفردية (الثقة الشخصية ، والموقف الفردي ، والفوائد / التكاليف المتصورة ، والكفاءة الذاتية الفردية) والعوامل التنظيمية (الدعم الإداري ، والحوافز / المكافآت ، والقيادة ، والثقافة التنظيمية) على نية مشاركة المعرفة ونتائجها. التأثير على سلوك تبادل المعرفة. تم الحصول على البيانات باستخدام الاستبيانات الموزعة على جميع الباحثين والموظفين في مركز أبحاث السرطان C-Tech Labs Edwar Technology مع أخذ 100 عينة. هذا المركز البحثي هو مختبر السرطان الوحيد في إندونيسيا. تم استخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتأكد من العلاقة المقترحة. وجدت الدراسة الحالية أن أربعة أبعاد من العوامل الفردية (الثقة الشخصية ، والموقف الفردي ، والمزايا / التكاليف المتصورة ، والكفاءة الذاتية) وأربعة أبعاد من العوامل التنظيمية (الدعم الإداري ، والحوافز / المكافآت ، والقيادة ، والثقافة التنظيمية) كانت مرتبطة بشكل كبير إلى نية مشاركة المعرفة وهم يتوسطون في سلوك تبادل المعرفة.

7- دراسة :<sup>2</sup> Saliha Gul Abbasi, Mazhar Abbas , Mahir Pradana, Serhan 2021

Abdullah Salem Al-Shammari Umer Zaman , and Muhammad Shahid Nawaz

## Impact of Organizational and Individual Factors on Knowledge Sharing Behavior: Social Capital Perspective

### بعنوان: تأثير العوامل التنظيمية و الشخصية على سلوك تشارك المعرفة رأس المال الاجتماعي

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير وفحص واختبار العوامل التنظيمية والفردية لسلوك تبادل المعرفة المعلمين في قطاع التعليم العالي في باكستان. تناولت الدراسة الآثار التنظيمية المباشرة وغير المباشرة عوامل سلوك تبادل المعرفة (KSB) من خلال العوامل الفردية. تم استخدام نظرية رأس المال الاجتماعي للتفسير منطلق هذا البحث. تستخدم هذه الدراسة تصميم المسح. تم جمع البيانات من 269 مدرس جامعي في باكستان. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام SPSS و Amos. البيانات المدعومة الفرضيات. خلصت هذه الدراسة إلى أن الوامل التنظيمية والفردية مهمتان لتعزيز KSB كمنظمة تعمل العوامل من خلال العوامل الفردية للتأثير على KSB لأعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> Rohman, A., Anis Eliyana, A., Purwana, D., Hamidah. (2020). **Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior.** Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(1), 38-48.  
[http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))

8- دراسة : محمد بوخاري إسماعيل، وزاوية محمد يوسف 2010<sup>1</sup>

بعنوان : أثر العوامل الفردية على جودة مشاركة المعرفة ، كلية علوم وتكنولوجيا، جامعة ماليزيا

الهدف من هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين العوامل الفردية مثل الوعي والثقة والشخصية ونوعية تبادل المعرفة في الوكالات العامة الماليزية. الدراسة الاستقصائية استخدمت الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، بما في ذلك تم اختيار عينة عشوائية من 428 المبحوثين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS الإصدار 16.0. كان تحليل عامل التأكيد نفذ للتحقق من وجود ثلاثة أبعاد من العوامل الفردية، من خلال تحليل أتضح أن هناك العلاقة الإيجابية والمهمة بين العوامل الفردية وجودة تبادل المعرفة، النتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى أن الشخصية هي المؤشر الأكثر أهمية مشاركة المعرفة جودة المعرفة تليها الثقة والوعي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

الغرض من هذه الدراسة أي لتحديد العلاقة بين العوامل الفردية و يتم تحقيق جودة مشاركة المعرفة بنجاح، العوامل الفردية (الوعي والثقة و الشخصية) ربط بين بشكل كبير مع التشارك المعرفي، تبدو العوامل شخصية أهم مؤشر في مشاركة المعرفة ، تليها الثقة والوعي. هذه النتيجة هي مساعدة للحكومة ماليزيا في صياغة جديدة سياسة لتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين حان الوقت على حكومة ماليزيا لتنظيم البرامج والتدريبات التي يمكن أن تساعد في خلق الوعي والثقة وبناء شخصية مناسبة للسعي بين موظفيها والجمهور بأكمله وجه.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

<sup>1</sup> Mohd Bakhari Ismail and Zawiyah M. Yusof, **The Impact of Individual Factors On Knowledge**

**Sharing Quality**, faculty of Information science and Technology, university kebangsaan Malaysia, Journal of organizational knowledge management, vol.2010, Article ID 327569

الجدول رقم ( 1-3) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2009 إلى 2021، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: مصر، سوريا، الهند، السعودية، اندونيسيا، نيجيريا، الجزائر، ماليزيا، باكستان، لبنان، تركيا.	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، أطباء، وحتى هيئات التدريس.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي عمال المؤسسة بمختلف رتبهم و أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب تخصصاتها.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين باللغة العربية ودراسة باللغة الأجنبية، على منهج المقابلة والملاحظة وتوزيع الاستبيان.	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بنقل المعرفة الذي يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية، مرافق طبية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع العمومي الاقتصادي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي الاقتصادي: " وهي: ENSP/DML "	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - التشارك المعرفي؛ - العوامل الشخصية والتنظيمية؛ - إدارة المعرفة - نقل المعرفة - لأداء المورد البشري - ارتباط الموظفين	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: نقل المعرفة ( تشارك المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة)، ثم تقييم أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نقل المعرفة.	من حيث المتغيرات
- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع نقل او مشاركة المعرفة او معيقاته في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على العوامل الشخصية والتنظيمية بمختلف المؤسسات سابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير دور العوامل الشخصية والتنظيمية على نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات تشارك وتحويل وتبادل المعارف الضمنية والظاهرة بين العمال.	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على دراسات سابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة

فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل دور العوامل الشخصية والتنظيمية والمتغير التابع نقل المعرفة؛

- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال لنا في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- استخلاص ما مدى تأثير متغيرات الدراسة و تفاعلها مع بعضها البعض؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكننا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للعوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة والتطرق إلى الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية تطرقنا إلى مفهوم الشخصية، والعوامل الشخصية، أبعادها، وكذلك مفهوم العوامل التنظيمية، أبعاده، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لنقل المعرفة، مفهوم المعرفة و نقل المعرفة، أهميتها، أشكالها، أبعاده، متطلباته، افضل الممارسات، والعوامل المؤثرة في نقل المعرفة.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا. وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة نقل المعرفة والعوامل الشخصية والتنظيمية، وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة ثم قمنا بمقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في جدول.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
للعوامل الشخصية والتنظيمية  
و نقل المعرفة بالمؤسسة  
الوطنية لخدمات الابار مديرية  
الجيولوجيا ENSP/DML

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجبولوجيا، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان للمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على المناهج التالية:

#### أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

#### ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في نقل المعرفة لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار مديرية الجيولوجيا، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الأول: متغيرات الدراسة

#### جدول رقم ( 1-2 ): متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	نقل المعرفة
المتغير المستقل:	العوامل الشخصية والتنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

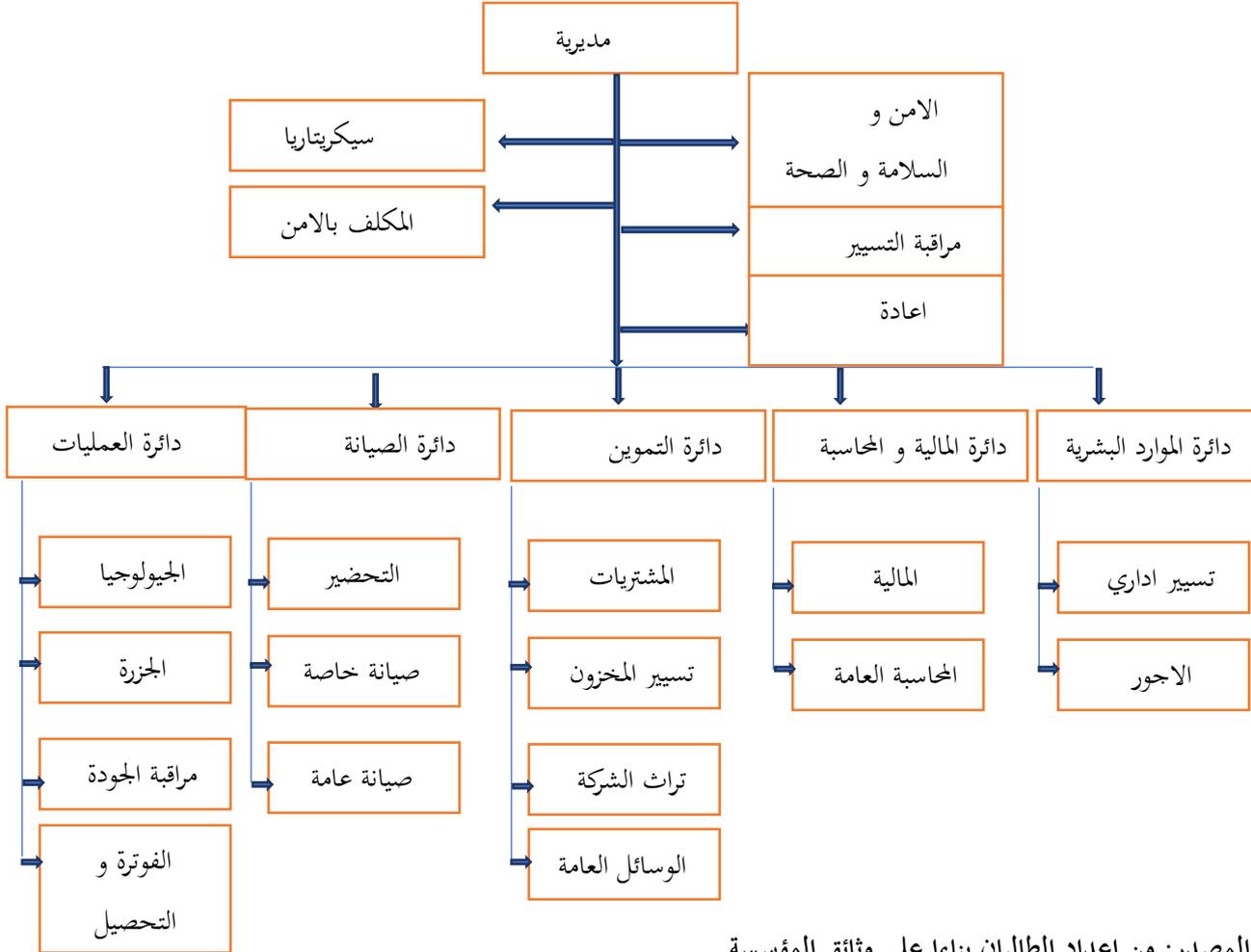
المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار هي احد فروع المؤسسة الام سوناطراك و هي مؤسسة خدماتية في مجال الآبار بشتى الانواع، و لها عدة فروع من بينهم مديرية الجيولوجيا و هي مديرية رائدة في مجال اختصاصها لما لها من صمعة طيبية خاصة مع زونها سونطراك و محاولة الوصول الى ارضائه بجودة الخدمات.

أولاً: تعريف المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ونشأتها: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار هي مؤسسة نشط في مجال قطاع المحروقات و الغاز، و هي نتاج اعادة هيكلة قطاع المحروقات و البترول و التروكيمياويات، انشأت في الاول من شهر اوت سنة 1981، و هي شركة تحوي عدة خدمات بترولية منها سواحل الحفر، و اعادة تنشيط الآبار البترولية ناقصة الانتاج، و السيكل لاين، الوار لاين، سيمونتاسيو، ماد لوغينغ و غيرها من الخدمات البترولية، و مديرية المادلوغينغ و مديرية الجيولوجيا هي المديرية المختارة ضمن مجتمع الدراسة و هي حديثة النشأة حيث انشأت سنة 2011 و بما حوالي 234 عاملا يتوزعون على عدة دوائر و

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

مصالح تعمل ضمن نشاطها الاساسي و الذي يعرف بمختلف جيولوجيا مناطق الحفر و تخزين المعلومات حول كل بئر تم حفره، و مد سوناطراك بالزمن الحقيقي لمراحل الحفر، و كذا العمق و الضغط و نوع طبقات الارض و غيرها من المعلومات المهمة.

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على وثائق المؤسسة

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا بمختلف أصنافهم والبالغ عددهم 234 عامل

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبناءا عليها تم تحديد عينة الدراسة في (95) إستمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	100	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	95	
عدد الاستثمارات الملغاة	0	
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	95	

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (نقل المعرفة)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لنقل المعرفة والعوامل الشخصية والتنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العوامل التنظيمية ويحتوي على 36 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم العوامل الشخصية ويحتوي على 21 عبارة.

الجزء الرابع: يتعلق بمفهوم نقل المعرفة ويحتوي على 15 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من

العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق تماماً تعطى لها 5 درجات؛

- موافق تعطى لها 4 درجات؛

- غير متأكد تعطى لها 3 درجات؛

- غير موافق تعطى لها 2 درجة؛

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

- غير موافق تماما تعطى لها 1 درجة
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:
- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:
- يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه  $4/5 = 0.80$  إذا:
- جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
غير متأكد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على دراسات سابقة

### - الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

### . صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

### ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوخط أن معامل الثبات للمؤسسة قيد الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4) نتائج صدق المقاييس المستخدمة ( العوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة )

المؤسسة	المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا
معامل ألفا كرونباخ	90.2 %

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على معطيات SPSS

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1. الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير الجنس

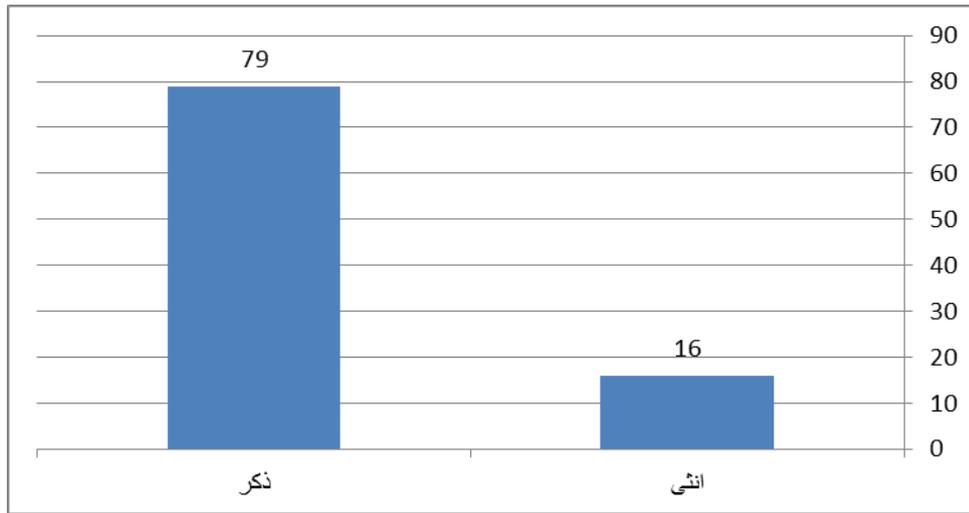
جدول رقم ( 2-5 ): توزيع العاملين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
83.16%	79	ذكر
16.84%	16	أنثى
100%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-5) نلاحظ ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 83.16% اما نسبة الاناث فكانت 16.84% وهذا يعود الى ان طبيعة المؤسسة المدروسة تتماشى وتتناسب مع فئة الذكور أكثر من الاناث.

الشكل رقم (2-2) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2. العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير العمر

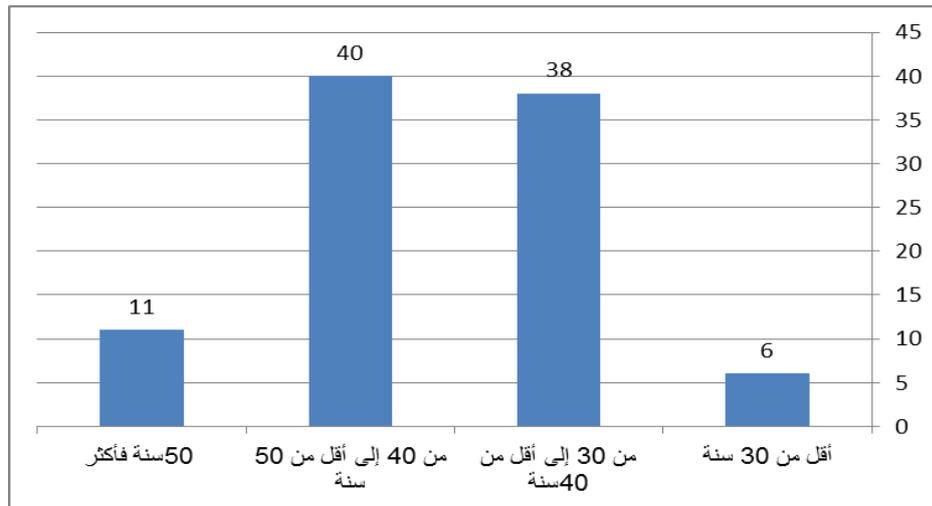
جدول رقم ( 2-6 ): توزيع العاملين حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
6,32%	6	اقل من 30 سنة
40,00%	38	من 30 إلى اقل من 40 سنة
42,11%	40	من 40 الى اقل من 50 سنة
11,58%	11	50 سنة وأكثر
100,00%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من جدول العمر ذو الرقم (2-6) أن معظم الافراد تراوحت اعمارهم بين من 40 الى اقل من 50 سنة وهذا بنسبة 42,11%، يليها افراد فئة بين من 30 إلى اقل من 40 سنة بنسبة 40,00%، بعدها فئة 50 سنة وأكثر بنسبة 11,5% ، ثم في المرتبة الاخيرة فئة اقل من 30 سنة بنسبة 6,32%، ومنه نستنتج ان الفئتين المحتلين المراتب الاولى هي الفئة الشبابية و فئة من 40 الى اقل من 50 سنة الفئة الأكثر عطاءا وبحثا عن المعرفة وتطورها.

الشكل رقم (2-3) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

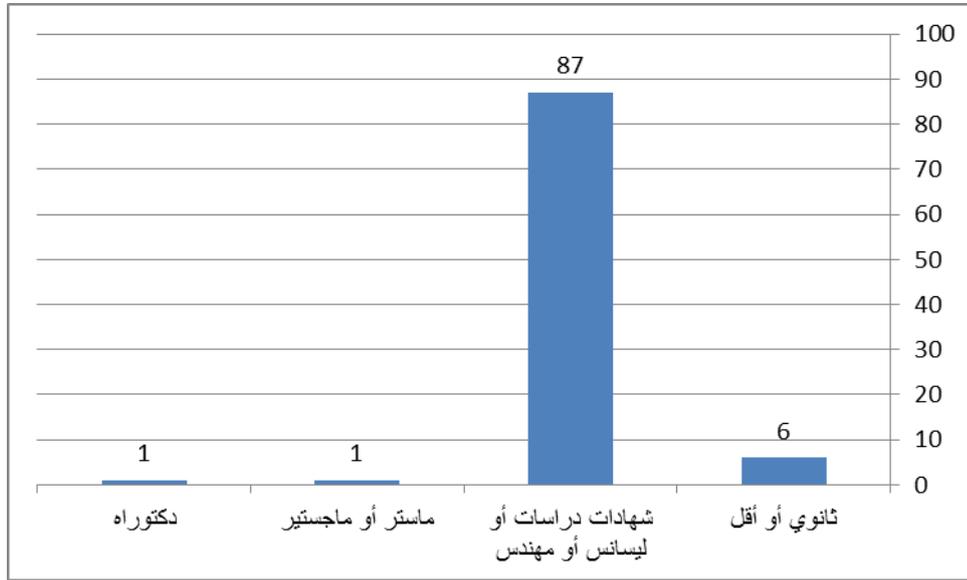
## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

3. المستوى التعليمي: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي  
جدول رقم ( 2-7 ): توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	6	6,32%
شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس	87	91,58%
ماستر أو ماجستير	1	1,05%
دكتوراه	1	1,05%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (2-4) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول اعلاه رقم (2-7) فإن نسبة الحاصلين على شهادات دراسات او ليسانس او مهندس هي 91,58% وهي في المرتبة الاولى، تليها فئة ثانوي أو أقل بنسبة 6,32%، ثم تأتي بعدها فئة الماستر او الماجستير و الدكتوراه بنفس بنسبة 1,05%، ويعني ان المؤسسة تزخر بفئة من مستوى تعليمي عالي من مواردها البشرية التي هي على شكل كوادرات وكفاءات، وهذا مؤشر مهم ونقطة ايجابية للمؤسسة .

4. الاقدمية: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير الاقدمية

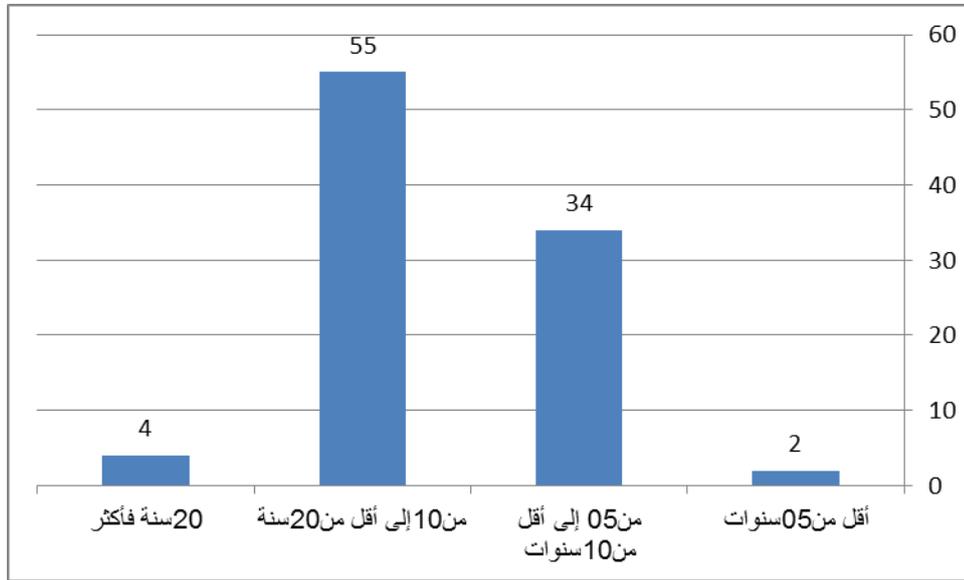
جدول رقم (2-8) توزيع العاملين حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	2	2,11%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	34	35,79%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	55	57,89%
20 سنة فأكثر	4	4,21%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه رقم 2-8 ان فئة الافراد ذو الخبرة التي هي من 10 إلى أقل من 20 سنة اخذت النسبة الاكبر بـ 57,89%، تليها فئة الافراد ذو خبرة من من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35,79%، ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 4,21%، واخيرا فئة الافراد ذو خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 2,11%، وهذا يدل على ان المؤسسة تملك افراد ذوي خبرات عالية.

الشكل رقم (2-5) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

5. الدرجة الوظيفية: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير الدرجة الوظيفية

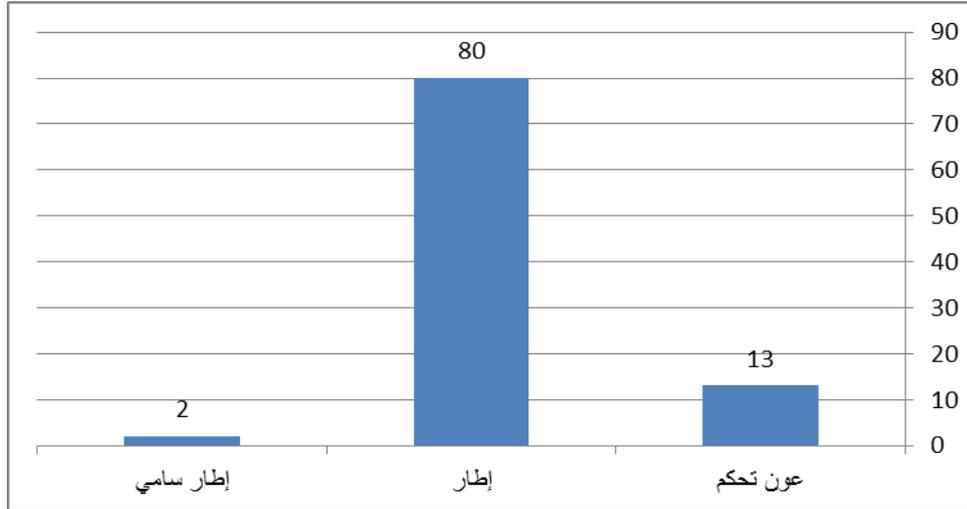
جدول رقم (2-9) توزيع العاملين حسب متغير الدرجة الوظيفية

الاقدمية	التكرار	النسبة%
عون تحكم	13	13,68%
إطار	80	84,21%
إطار سامي	2	2,11%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه رقم (2-9) ان فئة الافراد ذو الدرجة الوظيفية التي هي إطار اخذت النسبة الاكبر ب 84,21%، تليها فئة الافراد ذو الدرجة الوظيفية عون تحكم بنسبة 13,68%، واخيرا فئة الافراد ذو الدرجة الوظيفية إطار سامي بنسبة 2,11%، وهذا يدل على ان المؤسسة غالبية افرادها اطارات.

الشكل رقم (2-6) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1- تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم العوامل الشخصية لدى عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا ؟  
السؤال الثاني: ما مدى وضوح مفهوم العوامل التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا ، ومدى اهتمامها بتطبيق أبعاد هذه العوامل؟

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة بنقل المعرفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا كمتغير تابع ؟  
الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارتر" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك

1. واقع العوامل الشخصية في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا:

العوامل الشخصية هي أربعة: الاتجاه، القدرات، الدافعية، وإدراك الدور الوظيفي والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

• الاتجاه

يظهر من الجدول (2-10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال حول بعد الاتجاه، بحيث المتوسط الحسابي للعبارة (5) لا أفكر حاليا في ترك العمل إطلاقا المرتبة الأولى فقد قدر (4.14) وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) أساهم في تقديم الاقتراحات و الحلول التي تزيد من فهم العمل فقدر متوسطها الحسابي ب (4.11) وانحراف المعياري (0.634)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد الاتجاه

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	العمل يوفر لي فرص النمو والتطور والرفي	4,12	0,849	4	موافق
2	انا راض ومرتاح بالعمل المؤكل لي	4,13	0,866	2	موافق
3	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	4,12	0,784	3	موافق
4	أساهم في تقديم الاقتراحات و الحلول التي تزيد من فهم العمل	4,11	0,634	5	موافق
5	لا أفكر حاليا في ترك العمل إطلاقا	4,14	0,870	1	موافق
	المتوسط العام لبعء الاتجاه	4,12	0.440	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

● القدرات

يظهر من الجدول (2-11) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد القدرات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (6) قدرات الفرد نحوي لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.15) وانحراف معياري (0.729)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (5) لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي فقدر متوسط الحسابي ب (4.11)، وانحراف المعياري (0.765)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

القدرات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع	4,13	0,623	4	موافق
2	تتوافق مهماتي مع معارفي و مهاراتي و قدراتي	4,15	0,850	2	موافق
3	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	4,15	0,729	1	موافق
4	أستطيع التعامل مع الآخرين بحنكة و لباقة	4,13	0,718	5	موافق
5	لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي	4,11	0,765	6	موافق
6	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	4,15	0,875	3	موافق
	المتوسط العام لبعد القدرات	4,133	0.379	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

● الدافعية

يظهر من الجدول (2-12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال حول بعد الدافعية، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (4) الدافعية الفرد نحوي ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.20) وانحراف معياري (0.612)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) إن رغبتني في النجاح تدفني للجد والمثابرة فقدر متوسط الحسابي ب (4.11)، وانحراف المعياري (0.765)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد الدافعية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	إن رغبتني في النجاح تدفني للحد والمثابرة	4,13	0,703	5	موافق
2	إذا لم أتوصل إلى شئ ما في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي	4,15	0,875	4	موافق
3	لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	4,17	0,739	2	موافق
4	ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	4,20	0,612	1	موافق
5	ابذل أكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	4,17	0,739	3	موافق
	المتوسط العام لبعده الدافعية	4,16	0.401	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

● إدراك الدور الوظيفي

يظهر من الجدول (2-13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال حول بعد إدراك الدور الوظيفي بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (4) إدراك الدور الوظيفي للفرد نحوى تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.17) وانحراف معياري (0.739)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (2) أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها فقددر متوسط الحسابي ب (4.14)، وانحراف المعياري (0.724)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات إدراك الدور الوظيفي.

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد إدراك الدور الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	4,16	0,842	3	موافق
2	أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها	4,14	0,724	5	موافق
3	أنا متأكد من مسؤولياتي الوظيفية	4,15	0,875	4	موافق
4	تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	4,17	0,739	1	موافق
5	تحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني إنجازها في وظيفتي	4,17	0,739	2	موافق
	المتوسط العام لبعده إدراك الدور الوظيفي	64,1	0.399	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عمال المؤسسة قيد الدراسة لأبعاد العوامل الشخصية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده الاتجاه	4,12	4400,	4	موافق
02	المتوسط العام لبعده القدرات	4,13	3790,	3	موافق
03	المتوسط العام لبعده الدافعية	4,16	4010,	2	موافق
04	المتوسط العام الإدراك الدور الوظيفي	4,16	3990,	1	موافق
05	المتوسط العام للعوامل الشخصية	4.14	0.291	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-14) أعلاه، يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت بمستوى موافق وأعلى متوسط حسابي كان الإدراك الدور الوظيفي وهو (4.16) وانحراف معياري (0.399) وهذا يثبت وجود إدراك الدور الوظيفي لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة وهذا راجع إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد الدافعية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.401) وبمستوى موافق دلالة على الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية، و إطلاعهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، ثم يليها بعد القدرات بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.379) وبمستوى موافق دلالة على أن عمال المؤسسة قيد الدراسة يملكون القدرات الأساسية التي يتطلبونها أثناء إنجاز أعمالهم، ويليه بُعد الاتجاه بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.440) وبمستوى موافق وهذا يدل على وجود درجة من الرضى والارتياح في العمل لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة. عموماً توجد نظرة إيجابية حول العوامل الشخصية، وجاءت لأغلب هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين.

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

## 2. واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا :

العوامل التنظيمية هي سبعة: الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، تكنولوجيا المعلومات، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل. يظهر من الجدول (2-15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (2) يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعارف فقد قدر المتوسط الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.739)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) يحوي الهيكل التنظيمي على قسم خاص بإدارة المعرفة فقد قدر متوسط الحسابي ب (4.14)، وانحراف المعيارى (0.870)، كما يتضح أن المتوسطات كانت بدرجة موافق، مما يدل على وجود قبول لمفهوم الهيكل التنظيمي لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

### الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح	4,14	0,870	4	موافق
2	يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعارف	4,17	0,739	1	موافق
3	يجوي الهيكل التنظيمي على قسم خاص بإدارة المعرفة	4,14	0,870	5	موافق
4	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق افقي للمعارف	4,17	0,739	2	موافق
5	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي	4,16	0,879	3	موافق
	المتوسط لبعده الهيكل التنظيمي	4,15	0,616	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

### بعد بيئة العمل المادية

يظهر من الجدول (2-16) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد بيئة العمل المادية بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلّة الضوضاء فقد قدر المتوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.743)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العمال فقددر متوسط الحسابي (4.15)، وانحراف المعياري (0.875)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، إذا بيئة العمل المادية في المؤسسة قيد الدراسة بما إيجابيات ومميزات حققت رضي للعمال.

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

### بيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	4,17	0,739	2	موافق
2	تعتبر الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	4,15	0,875	4	موافق
3	يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلّة الضوضاء	4,18	0,743	1	موافق
4	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	4,17	0,919	3	موافق
5	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العمال	4,15	0,875	5	موافق
	المتوسط لبعده بيئة العمل المادية	4,16	0,520	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بعد تكنولوجيا المعلومات

يظهر من الجدول (2-17) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (1) لدى المؤسسة البرامج المعلوماتية الخاصة بمجال عملها و نشاطها، فقد قدر المتوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.734)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية و متطورة لحماية قاعدة البيانات فقدر متوسط الحسابي ب (4.13)، وانحراف المعياري (0.672)، كما يتضح أن المتوسطات كانت قوية، عموما كانت نظرة الباحثين حول استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات يحضي بموافقة دلالة على رضى العاملين.

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	لدى المؤسسة البرامج المعلوماتية الخاصة بمجال عملها و نشاطها	4,16	0,734	1	موافق
2	تمتلك المؤسسة بنية تحتية من وسائل و شبكات و معدات تساعد في نقل المعرفة	4,14	0,963	5	موافق
3	لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية و متطورة لحماية قاعدة البيانات	4,13	0,672	6	موافق
4	تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني الاليميل في العمل	4,14	0,780	4	موافق
5	للمؤسسة نظم معلومات يجعلها تتكيف مع المعارف الجديدة	4,15	0,899	2	موافق
6	تعمل المؤسسة على توثيق المعارف الجديدة و تخزينها آليا	4,14	0,766	3	موافق
	المتوسط لبعده تكنولوجيا المعلومات	4,14	0,362	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بعد القيادة

يظهر من الجدول (2-18) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد نمط القيادة بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (1) تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام ، فقد قدر المتوسط الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.714)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم فقدر متوسط الحسابي ب (4.12)، وانحراف المعياري (0.581)، كما يتضح أن المتوسطات كانت بدرجة موافق، عموما كانت نظرة الباحثين حول أسلوب القيادة بموافقة عالية دلالة على الرضى وعدم وجود نقائص في أسلوب القيادة في المؤسسة قيد الدراسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد نمط القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	4,15	0,714	1	موافق
2	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	4,14	0,780	4	موافق
3	يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	4,15	0,875	3	موافق
4	تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	4,12	0,581	6	موافق
5	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	4,13	0,789	5	موافق
6	تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	4,15	0,799	2	موافق
	المتوسط لبعدهم القيادة	44,1	0.329	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

### بعد الاتصال الإداري

يظهر من الجدول (2-19) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد الاتصال الإداري بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (2) توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات ، فقد قدر المتوسط الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.821)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) يتم الاتصال في المؤسسة في كلا الاتجاهين بين الإدارة والعمال ، فقد قدر متوسط الحسابي (4.15)، وانحراف المعيارية (0.875) مما يدل على انه هناك مستوى عال من الموافقة على بعد الاتصال الاداري.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

### الاتصال الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	4,16	0,704	2	موافق
2	توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	4,17	0,821	1	موافق
3	توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسبة وبدقة	4,15	0,875	3	موافق
4	يتم الاتصال في المؤسسة في كلا الاتجاهين بين الإدارة والعمال	4,15	0,875	4	موافق
	المتوسط لبعدهم الإتصال الإداري	4,16	0.544	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

### بعد الأجور والحوافز

يظهر من الجدول (2-20) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد أجور والحوافز بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) يساعد مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل ، فقد قدر المتوسط الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.694)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (5) للمؤسسة نظام حوافز فعال للعمال المبدعين فقد قدر متوسط الحسابي ب (4.14)، وانحراف المعياري (0.694). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم الأجور والحوافز لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة.

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

### الأجور والحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المؤهل العلمي الذي احمله	4,15	0,934	4	موافق
2	يكفي الراتب الذي أتحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	4,15	0,875	3	موافق
3	يساعد مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل	4,17	0,694	1	موافق
4	يرتبط نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بنتائج الأداء في العمل	4,15	0,850	2	موافق
5	للمؤسسة نظام حوافز فعال للعمال المبدعين	4,14	0,694	5	موافق
	المتوسط لبعدهم الأجور والحوافز	4,15	0.397	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بعد التدريب

يظهر من الجدول (2-21) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد التدريب بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (2) يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها ، فقد قدر المتوسط الحسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.739)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) يتم نقل المعرفة من خلال النقاش و الحوار و الاصرار على اخذ المعارف ، فقد قدر متوسط الحسابي ب (4.14)، وانحراف المعياري (0.883). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق، إذا يوجد نظرة إيجابية اتجاه عبارات التدريب من طرف المبحوثين.

جدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد

التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتم نقل المعرفة من خلال النقاش و الحوار و الاصرار على اخذ المعارف	4,14	0,883	5	موافق
2	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	4,17	0,739	1	موافق
3	تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	4,17	0,753	2	موافق
4	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات العمال في العمل	4,16	0,993	4	موافق
5	يستخدم العمال معارفهم و مهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	4,16	0,748	3	موافق
	المتوسط لبعء التدريب	4,16	0,427	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

من خلال الجدول (2-22) يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى موافق حيث جاء بعد التدريب بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.16) وانحراف معياري (0.428)، و جاءت بيئة العمل المادية ثانيا بمستوي موافق بمتوسط حسابي قدر ب (4.16) وانحراف معياري (0.520)، ومتوسط حسابي لبعء الاتصال الإداري قدر ب (4.16)، والانحراف المعياري (0.545) مما يدل على وجود نظرة جد إيجابية حول التدريب ،بيئة العمل المادية و الاتصال الإداري مما يحقق نوع من الرضي والارتياح لدى المبحوثين، أما بعد الأجور والحوافز بمستوى موافق بحيث قدر المتوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (0.398)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية حول نظام الأجور والحوافز بين العمال. أما بنسبة لبعء الهيكل التنظيمي حيث قدر متوسطه الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.616) ، ويليه بعد نمط القيادة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.330) يعكس نوعا ما النظرة السلبية للمبحوثين حول أسلوب القيادة في المؤسسة فبالرغم من المشاركة والحوار وتبادل الأفكار والمقترحات مع العمال إلا أنه لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فالقرارات تتم على مستوى مركزي، وأخيرا بعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.362) وهو اقل متوسط حسابي وهو بقيمة موافق تعكس وجود بعض النقائص في تكنولوجيا المعلومات رغم اهميته الكبيرة. عموما لدى المبحوثين في المؤسسة قيد الدراسة درجة موافقة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

عالية حول عبارات العوامل التنظيمية، رغم التفاوت البسيط جدا في ابعاد المتغيرات التنظيمية الا اننا يمكننا القول انها توجد نظرة ايجابية حول واقع المتغيرات التنظيمية في المؤسسة المبحوثة .

جدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة لأبعاد

### العوامل التنظيمية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الهيكل التنظيمي	4,15	0,616	5	موافق
02	المتوسط العام لبعء بيئة العمل المادية	4,16	0,520	2	موافق
03	المتوسط العام لبعء تكنولوجيا المعلومات	4,14	0,362	7	موافق
04	المتوسط العام لبعء نمط القيادة	4,14	0,330	6	موافق
05	المتوسط العام لبعء الاتصال الإداري	4,16	0,545	3	موافق
06	المتوسط العام لبعء الأجور والحوافز	4,15	0,398	4	موافق
07	المتوسط العام لبعء التدريب	4,16	0,428	1	موافق
	المتوسط العام للعوامل التنظيمية	4,15	0.334		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

### 3- واقع نقل المعرفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا :

#### بعء نقل المعرفة

يبين الجدول رقم (2-23) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد نقل المعرفة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 05 والذي ينص على: تتوفر للعامل فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملاءه ، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4.20) والانحراف المعياري (0.594)، أما السؤال رقم 02 والذي ينص على: يحرص العمال على مشاركة معارفهم التي يعتبرونها ملكا لهم ، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.784).

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

جدول رقم (2-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد نقل المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع	4,19	0,960	3	موافق
2	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة	4,14	0,820	13	موافق
3	مشاركة المؤسسة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يقربها من الواقع العلمي والمعرفي	4,17	0,739	4	موافق
4	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب العامل التميز وتحقيق الذات	4,15	0,785	7	موافق
5	تتوفر للعامل فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملاءه	4,20	0,594	1	موافق
6	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين العمال	4,19	0,734	2	موافق
7	يتمكن العمال من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها	4,15	0,875	8	موافق
8	تستعين المؤسسة بمكاتب الخبرات و الاستشارات المتخصصة في مجال نشاطها	4,15	0,729	6	موافق
9	تنظم المؤسسة اجتماعات دورية للعصف الذهني من اجل توليد افكار ابداعية خلاقة	4,15	0,875	9	موافق
10	يحرص العمال على مشاركة معارفهم التي يعتبرونها ملكا لهم	4,12	0,784	15	موافق
11	تنظم المؤسسة حوارات وملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتتبنى الأفكار الإبداعية	4,14	0,780	12	موافق
12	تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل والتبادل المعرفي	4,14	0,766	11	موافق
13	يتفاعل العمال من حين لآخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها	4,15	0,699	5	موافق

## الفصل الثاني دراسة ميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية و نقل المعرفة

موافق	10	0,875	4,15	يهتم العمال القدامى بإيصال خبراتهم في العمل إلى العمال الجدد بالمؤسسة	14
موافق	14	0,789	4,13	أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة	15
موافق	--	<b>0.309</b>	<b>4,15</b>	<b>بُعد نقل المعرفة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل من بُعدي نقل المعرفة جاء بمستوى موافق، إلا بُعد تحويل المعرفة جاء بمستوى متوسط، و كان أعلى متوسط حسابي لبُعد نقل المعرفة وهو (4.15) وانحراف معياري (0.309) وهذا يدل على أن هناك نقل للمعرفة بين عمال المؤسسة قيد الدراسة ، نتيجة نقص للأماكن والفضاءات المخصصة للعمال للالتقاء وتحويل معارفهم وقلة الاجتماعات و قلة الحوارات والملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية التي تحد من تحقيق نقل معرفي جد فعال بين عمال المؤسسة قيد الدراسة. وعموما لدى المبحوثين في المؤسسة درجة موافق حول عبارات نقل المعرفة، ونظرة تميل إلى الايجابية حول واقع نقل المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة.

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-24) العلاقات الارتباطية بين أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة

Corrélations			
Rho de Spearman			
	نقل المعرفة		
	Coefficient de corrélation	Sig. (bilatéral)	N
لهيكل التنظيمي	,679**	0	95
بيئة العمل	,675**	0	95
تكنولوجيا المعلومات	,386**	0	95
نمط القيادة	,478**	0	95
الاتصال الإداري	,585**	0	95
الاجور الحوافز	,508**	0	95
التدريب	,405**	0	95
الاتجاه	,382**	0	95
القدرات	,532**	0	95
الدافعية	,576**	0	95
ادراك الدور	,600**	0	95
نقل المعرفة	1	.	95

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من جدول الارتباطات السابق بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة وككل (78.3%) وهي قيمة إيجابية وقوية تؤكد الدور الفاعل للعوامل الشخصية والتنظيمية على نقل المعرفة، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (نقل المعرفة) بنسبة (67,9%) بعد الهيكل التنظيمي، يليها بعد بيئة العمل بنسبة (67,5%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الاتجاه بنسبة (38,2%).

ويلاحظ أن العوامل التنظيمية كمتغير مستقل كانت علاقتها بنقل المعرفة كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (77,4%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع هو (نقل المعرفة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

من الجدول رقم (2-24) معامل الارتباط الخطي بين أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة ونقل المعرفة كمتغير تابع هو (78.3%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (61.4%)، بمعنى أن (61.4%) من نقل المعرفة يعود للعوامل الشخصية والتنظيمية، والنسبة المتبقية (38.6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

جدول رقم (2-25): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
					ddl1	ddl2	
1	,783 <sup>a</sup>	,614	,605	,19466	2	92	,000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثالث\_العوامل\_الشخصية, المحور الثاني\_العوامل\_التنظيمية

b. Variable dépendante : نقل المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

3- تبين خط الانحدار

جدول رقم (2-26): تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,524	1	5,524	146,618	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,504	93	,038		
	Total	9,028	94			

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل\_التنظيمية\_الشخصية

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.542 ومجموع مربعات البواقي هو 3.486 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.028؛

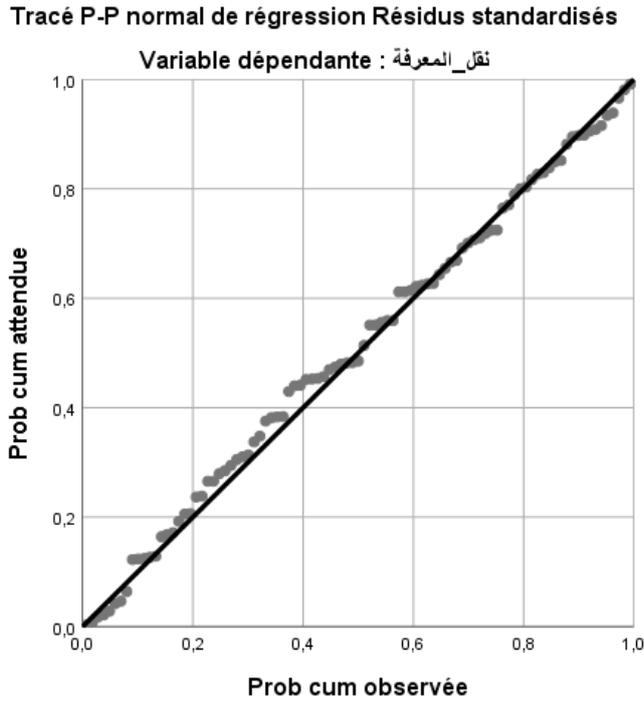
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 93؛

- معدل مربعات الانحدار هو 5.524 ومعدل مربعات البواقي 0.038؛

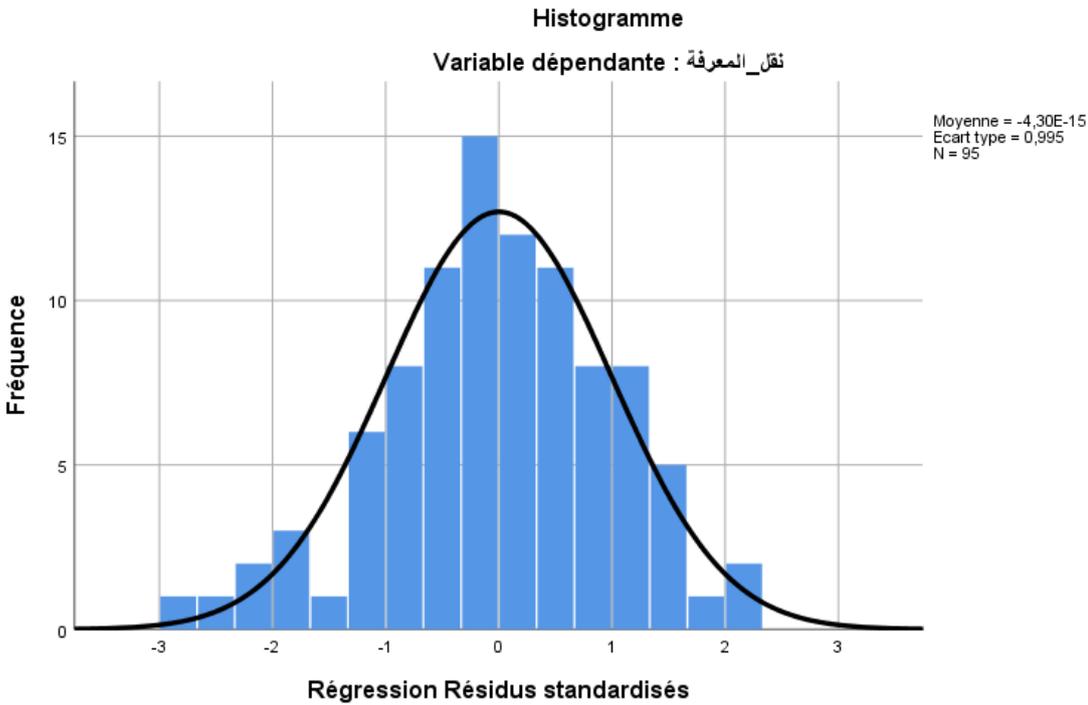
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 146.618؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-7): مدى ملائمة خط الانحدار



الشكل رقم (2-8): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

4- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لنقل المعرفة

جدول رقم (2-27) : قيم معاملات خط الانحدار لنقل المعرفة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,838	,274		3,052	,003
	العوامل_التنظيمية_الشخصية	,799	,066	,782	12,109	,000

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.838 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية ونقل المعرفة، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة العوامل الشخصية والتنظيمية كلما زاد نقل المعرفة في المؤسسة

معادلة خط الانحدار هي :  $Y = 0.799x + 0.838$

1- اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين عمال المؤسسة قيد الدراسة بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية و التنظيمية في نقل المعرفة بينة العمال

2- متغير الجنس:

جدول رقم(2-28): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين عمال المؤسسة قيد الدراسة تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل التنظيمية والشخصية في نقل المعرفة لعمال المؤسسة قيد الدراسة.

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard erreur	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
نقل المعرفة	Hypothèse de variances égales	,081	,777	-,085	93	,932	-,00728	,08541	-,17689	,16234
	Hypothèse de variances inégales			-,079	20,0 50	,938	-,00728	,09263	-,20046	,18590

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن F المحسوبة تساوي 0,081 ، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.777 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في نقل المعرفة للعمال المؤسسة قيد الدراسة.

3- تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

جدول رقم (2-29) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة

المتغير	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الملاحظة
العمر	13.12	0.000	يوجد تأثير
مستوى التعليم	0.168	0.918	لا يوجد تأثير
الاقدمية في العمل	5.037	0.003	يوجد تأثير
الدرجة الوظيفية	2.303	0.106	لا يوجد تأثير

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج نلاحظ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة عمال المؤسسة قيد الدراسة حول نقل المعرفة تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية.

5- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو الهيكل التنظيمي، الاتجاه وتكنولوجيا المعلومات. سنعمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات الشخصية والتنظيمية مع نقل المعرفة وذلك من خلال أبعاد التالية الاتصال الهيكل التنظيمي، الاتجاه وتكنولوجيا المعلومات التي هي دالة إحصائياً. جدول رقم (2-30): المتغيرات المستقلة المتبقي في نموذج الدراسة .

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	هيكل_التنظيمي		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	الاتجاه		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
3	تكنولوجيا_المعلومات		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : نقل\_المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

الجدول الموالي (2-31) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,716 <sup>a</sup>	,513	,507	,21752	,513
2	,752 <sup>b</sup>	,565	,556	,20654	,053
3	,772 <sup>c</sup>	,596	,583	,20011	,031

a. Prédicteurs : (Constante), هيكل\_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), هيكل\_التنظيمي, الاتجاه

c. Prédicteurs : (Constante), هيكل\_التنظيمي, الاتجاه, تكنولوجيا\_المعلومات

d. Variable dépendante : نقل\_المعرفة

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثمانية متغيرات مستقلة والاحتفاظ بثلاثة متغيرات مستقلة وهي الهيكل التنظيمي، الاتجاه، وتكنولوجيا المعلومات.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الاتجاه، وتكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (نقل المعرفة) نسبة ( 77.2%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن ( 59.6%) من نقل المعرفة تعود إلى الهيكل التنظيمي، الاتجاه، وتكنولوجيا المعلومات ، والنسبة المتبقية ( 40.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول (2-32) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,628	1	4,628	97,817	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,400	93	,047		
	Total	9,028	94			
2	Régression	5,104	2	2,552	59,822	,000 <sup>c</sup>
	de Student	3,924	92	,043		
	Total	9,028	94			
3	Régression	5,384	3	1,795	44,817	,000 <sup>d</sup>
	de Student	3,644	91	,040		
	Total	9,028	94			

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), لهيكل التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), لهيكل التنظيمي, الاتجاه

d. Prédicteurs : (Constante), لهيكل التنظيمي, الاتجاه, تكنولوجيا المعلومات

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.384 ومجموع مربعات البواقي هو 3.644 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.028؛

. درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 91؛

. معدل مربعات الانحدار هو 1.795 ومعدل مربعات البواقي 0.040؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 44.817؛

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم

المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

الجدول (2-33) قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,657	,153		17,387	,000
هيكل_التنظيمي	,360	,036	,716	9,890	,000
2 (Constante)	2,054	,232		8,870	,000
هيكل_التنظيمي	,343	,035	,683	9,830	,000
الاتجاه	,163	,049	,232	3,339	,001
3 (Constante)	1,569	,290		5,417	,000
هيكل_التنظيمي	,323	,035	,642	9,307	,000
الاتجاه	,143	,048	,204	2,991	,004
تكنولوجيا_المعلومات	,157	,059	,184	2,646	,010

### المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للاتصال الإداري وميل خط الانحدار بالنسبة لدافعية وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Bx_1 + Cx_2 + Dx_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:  $y = 1.569 + 0,323X_1 + 0,143X_2 + 0,157X_3$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.005 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على نقل المعرفة هي الهيكل التنظيمي والاتجاه.

### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة ونقل المعرفة كمتغير تابع.

المتوسط العام للعوامل الشخصية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم . فيما يخص الاتجاه: يوجد لدى عمال المؤسسة رضا نحو وظائفهم ويميلون إلى الاستقرار فيها لانه كان بمستوى موافق، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة ، وقد يكون السبب في أن المؤسسة باعتبارها تابعة للقطاع العمومي و لها سمعة جيدة وقيمة عالية ومناصب العمال مضمونة و لا يمكن للمؤسسة أن تطرد عمالها إلا في حالات نادرة جدا، كما انها توفر لهم مزايا متعددة، كالخدمات الطبية و الخدمات الاجتماعية غيرها من الامتيازات التي يستفيد منها العمال وعائلاتهم حسب رأيهم، حيث توفر لعمالها وعائلاتهم (العلاج المجاني، إجراء التحاليل، إجراء العمليات مع تحديد سقف نصف المبلغ) كما توفر لهم في مجال الخدمات الاجتماعية (تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية و طنيا ودوليا، تنظيم العمرة)، بالإضافة إلى التعويضات الاجتماعية خاصة منها المتعلقة بحوادث العمل... الخ من الامتيازات التي قد لا تتوفر في مؤسسة أخرى، ولا تخضع

هذه الامتيازات لتعقييدات إدارية، باعتبار توجد مساعدة اجتماعية تتكفل بجميع الإجراءات الضرورية وهي متاحة لجميع العمال.

يتضح أن المتوسط الحسابي موافق بلغ متوسطه **4,12** والانحراف المعياري **0.440** وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والميل اتجاه وظيفتهم التي يشغلونها، واستقرار وشعور بالراحة النفسية. و لرفع مستوى الإتجاهات يجب زيادة فرص النمو وتطوير القدرات بمنح التكوين المناسب الذي يزيد من كفاءة زيادة إلى بعض المزايا والإمتيازات.

. فيما يخص القدرات: يمتلك عمال المؤسسة أهم القدرات التي تساعد على أداء وظائفهم بشكل جيد، أهمها تحمل مسؤولية الأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج، تحليل المهام ومهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، التعبير بطلاقة عن الأفكار وإحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، هذه القدرات التي تساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه ، ويعود السبب في امتلاكهم لهذه القدرات اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على المؤهلات والقدرات التي يتم تحديدها ضمن شروط التوظيف بالإضافة إلى الاختبارات التي تجريها المؤسسة خاصة منها الاختبارات النفسية والتي تكون نتيجتها اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات.

يتضح أن المتوسط الحسابي بمستور موافق بلغ متوسطه **4,13** انحراف المعياري **0.379**، وهذا الارتفاع راجع إلى اهتمام المؤسسة بقدرات العمال وتشجيعهم على أداء وظائفهم بشكل مقبول، وامتلاكهم للقدرات على الحوار والنقاش، ومسؤوليات اتجاه أعمالهم، باضافة الى مختلف المهارات وللمحافظة على هذا المستوى على المؤسسة المحافظة على عمالها الذين لديهم قدرات وكفاءة في تعاملاتهم في ما يخص اداء مهامهم.

. فيما يخص الدافعية: يوجد مستوى دافعية للانجاز عالي بمستوى موافق لدى العمال يعود سببه إلى وجود رغبة في التحدي لدى الأفراد لانجاز العمل مهما كان العمل صعب، والرغبة في النجاح التي تدفعهم للجدد والمثابرة، بذل الجهد والوقت من أجل تحسين القدرات والتفوق بين الزملاء، هذه الدافعية التي تساعد على إنجاز مهامهم، ويعود سبب النظرة الإيجابية للعمال حول الدافعية هو استقطاب المؤسسة لأفضل الكفاءات (مهارات وقدرات عالية) تتولد لديها دافعية تسعى من خلالها لتحقيق الأفضل من الناحية الشخصية والتنظيمية.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع بلغ متوسطه **4,16** وانحراف **0.401** وهذا راجع لوجود مستوى موافق من الدافعية للانجاز مختلف أعمالهم، ولديهم رغبة في التطوير مهاراتهم وقدراتهم والنجاح وبذل مجهود، وانجازهم كل عمل يدفعهم للتميز والتفوق، ولبقاء على هذا المستوى على المؤسسة الاحتفاظ بعمالها الذين لديهم دافعية في شخصيتهم وهذا ما يجعل المؤسسة في تفوق واكتساب ميزة تنافسية لامتلاكها لهذه الكفاءات.

. فيما يخص إدراك الدور الوظيفي: يملك العمال مستوى إدراك وفهم جيد لأدوارهم الوظيفية، وهذا راجع لمعرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية وإدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لمواجهة النتائج، هذا الإدراك الذي هو تصور كامل عن وظائفهم وما تحمله من مسؤوليات ومهام وسببه ما تقوم به مديرية الموارد البشرية للمؤسسة من عملية توصيف للوظائف، سواء تعلق الأمر بعملية الاستقطاب أو الترقية الداخلية، حيث يتم تحديد الوظيفة، مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة، الدرجة، الكفاءة المطلوبة، كما يتم تحديد التكوين المباشر بالنسبة للعمال الجدد باعتبار ان عملهم جد متخصص، لتسهيل عملية إدماجهم، وتساعد عملية التوصيف للحصول على أفضل الكفاءات، التي تملك قدرات ومهارات عالية، وإدراك وظيفي جيد ومستوى دافعية عالي.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع بلغ متوسطه **4,16** وانحراف معياري **0.399** أما تفسير سبب أن إدراك الدور الوظيفي ترتيبها الأخيرة يعود لارتباطها بمدائرة المورد البشرية بالمؤسسة لأنها هي التي تضع بطاقة الوصف الوظيفي أما عن العوامل الأخرى احتلت الصدارة هذا راجع لسهولة قياسها عند التوظيف و لرفع مستوى إدراك الدور الوظيفي يجب التنسيق بين العمال ومدير مديرية المورد البشرية في وضع التخطيط لبطاقة الوصف الوظيفي.

إذا عند ترتيب العوامل الشخصية العام بمتوسط حسابي **4.14** وانحراف معياري **0.291** ومعرفة درجة الموافقة عليها والتي جاءت بمستوى مرتفع، أخذ الإدراك الدور الوظيفي أعلى مستوى، ثم الدافعية، القدرات وأخيرا الاتجاه. وكانت بهذا المستوى

لأن المؤسسة كانت تحسن الاختيار، و كذلك طبيعة عمل المؤسسة الجدد متخصص يجعلها تستقطب و تختار الأشخاص ذوي الشخصية الجيدة وأصحاب الدافعية، وهذا ما يفسر ان المؤسسة اهتمت بالعوامل الشخصية نظرا لامتلاكها مختلف الكفاءات والمهارات، دافعية، والقدرات كل تساعدهم على النقل المعرفي وتحويل المعارف.

### 2 فيما يخص العوامل التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا

المتوسط العام للعوامل التنظيمية كان بمستوى موافق، بمعنى لدى أفراد العينة رضا تام ووعي كامل حول واقع المتغيرات التنظيمية في المؤسسة، حيث كانت نظرهم.

. فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي: المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي كان بقيمة مستوى موافق تعكس وجود بناء الهيكل التنظيمي مناسب في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، فهو يساعد على سرعة الإنجاز وذلك يرجع لصغر حجم المديرية قيد الدراسة وتعدد مصالحها وهو هرمي يوضح تدرج وتسلسل السلطة، كما يوجد وعي تام في وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، وهذا قد يكون سببه حسن الاختيار وكذا التكوين المتخصص، وكذا وجود بعض العمال ذوي الخبرات مما يساعد الاستفادة من خبراتهم ونقل معارفهم بالنسبة للعمال الجدد، ومن جهة أخرى يوجد بعض من الوضوح من وجهة نظر الباحثين حول الهيكل التنظيمي، أي كيفية توزيع السلطة والمسؤولية ومن ثم احترامهم للسلم الإداري من خلال خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمؤوسين واضحة بمستوى موافق في المؤسسة فعلى العموم الهيكل التنظيمي جد واضح .

قدر المتوسط الحسابي العام للبعده الهيكل التنظيمي 4,15 والانحراف المعياري 0,616 وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي مرتفع، يرجع هذا إلى وضوح الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات، و وضوح القواعد والإجراءات في كل الوظائف، و تحديد الإجراءات يؤدي إلى التقيد بالقواعد واللوائح، ووضوح خطوط السلطة، ووجود توافق بين أفراد العاملين ووظائف التي يشغلونها. المؤسسة تهتم بالجانب التنظيمي ورسم الهيكل التنظيمي بشكل جيد هذا مما جعلها تستفيد من التخصصات كل مصلحة ليحقق لها نجاحات، ويوفر تنسيق وتكامل بين العمال، وإعطاء أولوية، وكذلك مما يتيح رقابة وفعالية، والاهتمام للأنشطة أكثر أهمية وضوح في الأدوار والمسؤوليات، واتساح تخصصات العاملين كل حسب تخصصه، ووضوح التسلسل الهرمي للسلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

. فيما يخص بعد بيئة العمل المادية: حسب رأي أفراد العينة تعتبر جد مناسبة، وتساعد على أداء العمل وذلك لوجود أهم الوسائل مثل توفر التكييف لمواجهة الحرارة، وظروف الأمن والسلامة والموارد والتجهيزات مثل التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي، ووسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس، شبكة النات).

المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفع قدر 4,16 وانحراف معياري 0,520 وهذا مما يدل على أن المؤسسة مهتم بالبيئة المادية لعمالها، وتم توفير وسائل العمل الضرورية للإنجاز أعمالهم بشكل جيد، وتوفير الجو والمكان المناسب للعمل، وفرت ظروف الأمان والسلامة لجميع العمال، وتحديد ساعات العمل مثلا، وتجنب الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العمال، وفرت كذلك الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز أعمالهم، يعتبر توفير بيئة عمل مادية وتحقيق الأمن النفسي من أهم الحاجات الجسدية والنفسية للعاملين التي ينبغي إشباعها لتحسين أدائهم الوظيفي.

فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات: من وجهة أفراد العينة يوجد رضی تام حول ادوات تكنولوجيا المعلومات حيث وفرت المؤسسة كل الوسائل المعلوماتية التي تساعدهم في أداء أعمالهم من امتلاك بنية تحتية و شبكات داخلية و كذا ربط الشركة بشبكة الانترنت و امتلاك وسائل الحماية لقاعدة بياناتها و توفرها على تكنولوجيا جد خاصة في أداءها، مما يجعلها توثق معرفها بكل سلاسة و دقة و سرعة.

مستوى المتوسط الحسابي لبعده تكنولوجيا المعلومات ذو مستوى موافق بحيث قدر 4,14 والانحراف المعياري 0,362 مما يدل على وجود وفرة و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و استخدام أحدث التقنيات لإنجاز أعمالها التي بطبيعتها تحتم عليها امتلاك مثل هذه الادوات الجدد متخصصة.

. فيما يخص بعد نمط القيادة: من وجهة أفراد العينة فكان ذو مستوى بدرجة موافق، حيث كانت نظرهم ايجابية بسبب إشراك العمال في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحفيز الإدارة للعمال لأداء مهامهم، فنظام الحوافز الموجود نظام عادي و لكنه

فعال من حيث تقييم العمال فهو يخضع للتنقيط السنوي ومحفز على الأداء، أما فيما يتعلق بتنظيم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا فهي اجتماعات دورية، كما تنظم اجتماعات أسبوعية بين المدير و رؤساء المصالح وفق برامج عمل شهرية موضوعة لهم للتنفيذ، حيث يتم تحديد المشاكل الخاصة بالعمل والصعوبات، الاختلافات الشخصية أو في مجال العمل، تقاسم الاقتراحات، النقاش والحوار، يتم الفصل فيها واتخاذ القرار بشأنها من طرف رئيس كل دائرة، وتوجد بعض القرارات الكبرى التي تتعدى صلاحياته، تكون من طرف مدير القطاع للمؤسسة، كما أن الإدارة من وجهة نظر المبحوثين تشجع العمل بأسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، ويبقى تشجيع الإدارة للعمال على الحوار وتبادل الأفكار وتفويض بعض الصلاحيات بين المديرين والعمال، أيضا الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والتأكيد على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام كلها أمور موجودة في نمط القيادة بدرجة موافق.

مستوى المتوسط الحسابي لبعده القيادة متوسط بحيث قدر 4,14 والانحراف المعياري 0,330 وهذا يدل على وجود اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات اللازمة، وإعطائهم الحرية الكاملة وتفويض بعض الصلاحيات، الاعتماد على اتخاذ القرارات الفردية، وهذا يؤدي إلى وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها، وبالتالي حسن سيرورة العمل وريح الوقت والجهد، وإشراكهم في حل المشاكل، واتخاذ القرارات وإعطائهم حرية في أداء أعمالهم.

. فيما يخص بعد الاتصال الإداري: دقة المعلومة، سهولة الحصول عليها، وصولها في الوقت المناسب (آنية المعلومة) وترجمتها كلها أمور تعني بان الاتصال جيد، والإدارة توفر كل وسائل الاتصال من هواتف، فاكسات والانترنت، و شبكة داخلية لكي تساعد على إرسال وتحويل المعلومات خاصة أنها مؤسسة كبيرة ولها مديريات عديدة، ويرى أفراد العينة بان الاتصال الإداري يتم بين الرؤساء والمرؤوسين والعمال بسرعة كبيرة، وانه يتم في كلا الاتجاهين مما يتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، كما يرون بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومة و توفرها بدقة وفي الوقت المناسب. مما أدى إلى سهولة الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعا يعود هذا الارتفاع إلى وجود شبكات الاتصالات بين دوائر المؤسسة، ووسائل الاتصال الحديثة، وبعد الاتصال الإداري شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير، نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر، اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية.

. فيما يخص بعد الأجور والحوافز: المتوسط الحسابي لبعده الأجور والحوافز بدرجة موافق، حيث يرون بأن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي يجوزتهم، ربما يعود السبب في ذلك إلى المقارنة بين ما يحصلون عليه في المؤسسة من راتب وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في شركات خاصة بنفس المؤهل، خاصة أن المؤسسة تعمل على منح الأجور للعمال حسب مؤهلاتهم، وفق الدرجة المخصصة لكل مؤهل، كما أنهم يرون بان المؤسسة تمنح لهم مكافآت متنوعة تحسن من أدائهم، وقد يكون السبب في ذلك هو نظام المكافآت الموجود بالمؤسسة، حيث إن المكافآت فردية فهي تمنح كل 3 أشهر، وتسمى منحة المردودية ويخصص لكل عامل استمارة تنقيط من أهم محتواها الانضباط و السلوك، المحافظة على اللوازم المكتبية وكمية العمل المبذول، و قلة الشكاوى من الزبون سونطراك يشرف عليه المسؤول المباشر ويعمل على إعطائه العلامة من 50 إلى 100، مع اقتطاعات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي من اجل الحصول على صافي الدخل، فهي مرتبطة بالدرجة حسب المؤهل العلمي والخبرة و حسب كونه تقني او اداري او ورشة، بالإضافة إلى ذلك توجد مردودية سنوية تقسم بالتساوي بين العمال مع خصم عدد ايام الغياب مثل العطل المرضية و كذا الغياب غير المبرر و عطلة الامومة و العطل الاستثنائية و الخاصة وهي تتعلق بنتائج الارباح السنوية، كما توجد منحة احسن عملية تصحيح لاي خطر يضر بصحة العامل .

جاء مستوى المتوسط الحسابي للبعده الأجور والحوافز متوسطا قدر 4,15 وانحراف معياري 0,398 وهذا يوضح رضا بعضهم على الأجر الذي يتقاضونه لأنه يسد متطلباته المعيشية، لأن الأجر يعتبر المحرك الأساسي لقدراتهم، لذلك على المؤسسة أن تهتم

بالأجور والحوافز لأن الحوافز تشجعهم على الإبداع وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية و خاصة أنهم يشتغلون بمؤسسة تعمل في قطاع المحروقات.

. **بعد التدريب:** بالرغم من أن برامج التدريب تساهم في تحسين مهارات وإمكانيات العمال، وتزيدهم ثقة بأنفسهم ومستوى نشاطهم، ويستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة منها في تحسين أدائهم لأعمالهم، و يرون بأنها متاحة للجميع ويعود السبب في ذلك إلى إجراءات التدريب التي تقوم بها المؤسسة، ففي كل سنة تقوم المؤسسة بتحضير مخطط التكوين، تحضيراً لتدريبات السنة القادمة، ويتم المصادقة عليه. أي على أساس الاحتياجات يتم برمجته التدريب، كما تتم برمجته دورات تدريبية طويلة المدى كما تقوم بالتعاقد مع جامعة ورقلة من تحسين المستوى التعليمي ورفع الاداء.

قدر مستوى المتوسط الحسابي متوسطا وحيث بلغ 4,16 والانحراف المعياري 0,428 وهذا راجع إلى توفر إمكانيات التدريب و التكوين و تعاقد المؤسسة مع عدة معاهد مثل نفطوغاز وغيرها، و يتم التكوين عموما هنا في حاسي مسعود وتوافق برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة، كما تخصص ميزانية خاصة بالتدريب لانه يساهم في زيادة المعارف وإمكانياتهم، ويزيد من ثقتهم في العمل.

إذا فيما يخص واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة، كانت تحقق مستوى رضا عالي بالنسبة لأفراد العينة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالجانب التنظيمي و توفير الجو الازم لأداء أعمالهم بشكل جيد وهذا ما جعل مستوى الرضا لديهم مرتفع بدرجة موافق، وقد كانت مرتبة كما يلي:

التدريب، بيئة العمل المادية، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، و تكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

#### 1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال ما وجدنا أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد نقل المعرفة والعوامل الشخصية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية ونقل المعرفة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على إحدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية ونقل المعرفة ككل (78,2%) وهي قيمة إيجابية ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

**نقل المعرفة:** المتوسط العام لنقل المعرفة كان مرتفعا مما يدل على النظرة الايجابية للعمال لهذا المتغير حيث كانت نظرهم، فيما يخص نقل المعرفة وهذا ما يفسر دور الاتصالات وعلاقات التبادل والتعاون بين أفراد عينة الدراسة في تحويل الخبرة إلى معرفة وانتقال المعارف الضمنية وظاهرة فيما بينهم، والتعاون فيما بينهم مما يشجعهم على نقل المعارف فيما بينهم ، وتوفر بينهم فرص إكتساب الخبرات ومعارف جديدة. ولتعزيز هذا يجب على المؤسسة الاهتمام والمحافظة على العمال الذين يملكون معارف ومهارات تساعدهم على نقل المعرفة بين زملاءه، لأن عملية نقل المعرفة تعزز كفاءتهم وتوليد معارف جديدة .

فيما يخص بعد تبادل المعرفة كان مرتفع كذلك بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.309 وهذا يفسر أن المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا توفر نوعا ما وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات مثل ( البريد الالكتروني ) لمشاركة المعرفة بين العمال، وتبادل المعرفة يدعم مشاركة المعرفة من خلال وسائل التكنولوجيا المتاحة، وللمحافظة على هذا المستوى على المؤسسة أن تواكب تطورات الوسائل التكنولوجية التي تساعدها على تبادل المعرفة في وقت المناسب

فيما يخص تشجيع الأفراد على المشاركة الطوعية في تحويل معارفهم من خلال الاجتماعات، اللقاءات والاتصالات، ونقص إمكانيات تحويل المعرفة لأنه يصعب تحويل المعارف الضمنية لكونها مخزنة في عقولهم. ولهذا يجب على المؤسسة أن تكثر من الاجتماعات وإنشاء برامج للتدريب لتسهيل عملية تحويل المعارف واحتكاك فيهم بينهم للنقل معارفهم ضمنية.

عموما هذا يؤكد على فعالية النقل المعرفي بين العمال الاتصال والعمل الديناميكي وهذا يساعد على خلق ثقة متبادلة بين العمال في نقل وتشارك المعرفة بينهم، تقاسمهم للمعارف، ووسائل التكنولوجيا المتاحة شجعتهم على التشارك ونقل وتبادل المعلومات.

**العوامل الشخصية:** المتوسط العام للعوامل الشخصية كان مرتفعا قدر 4.14 وانحراف معياري 0.291 مما يدل على النظرة الايجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير، واهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية حيث كانت نظرهم لإدراك الدور الوظيفي كانت مرتفعة هذا ما يدل على امتلاك العمال القدرة على فهم وظائفهم و مسؤولياتهم ووضوح المهام المنوطة بهم تساعد على نقل المعرفة واكتساب معارف جديدة، و ادرك السلوكيات والأعمال التي تتكون منها أعمالهم وطريقة ممارستها ويتحملون مسؤولية أعمالهم. يسعون دائما إلى النجاح والجد وكذلك تحسين قدراتهم.

**العوامل التنظيمية:** متوسطها كان جد مرتفع قدر 4,15 وانحرافه المعياري 0.334 وهذا راجع للنقص مثل عدم وضوح هيكل التنظيمي أو عدم اشتراكهم في بعض القرارات التي تخصهم كعمال، أو نقص في بعض التجهيزات تساعد على أداء أعمالهم وعدم اهتمام المؤسسة بالعوامل التنظيمية. ولفنادي هذا الغموض على المؤسسة أن توضح الأدوار والمسؤوليات، و الاهتمام بالهيكل التنظيمي الذي يساعد على أداء أعمالهم بطريقة واضحة وبالتالي يساعد على التشارك ونقل المعارف، ووضوح خطوط السلطة وغيرها.

### 2\_ دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.542 ومجموع مربعات البواقي هو 3.486 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.028؛

- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 92؛

- معدل مربعات الانحدار هو 2.771 ومعدل مربعات البواقي 0.038؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 146,618؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم

المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل العوامل الشخصية والتنظيمية ونقل المعرفة هو مقطع

خط الانحدار يساوي 0.838 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة

للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد العوامل الشخصية

والعوامل التنظيمية ونقل المعرفة، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة العوامل الشخصية والتنظيمية كلما زاد نقل المعرفة

في المؤسسة

معادلة خط الانحدار هي :  $Y = 0.799x + 0.838$

وهذا يدل إن المتغيرات المستقلة ومتغير التابع كلما زادت العوامل الشخصية والتنظيمية يزيد نقل المعرفة، لأن المتغيرات المستقلة

تساعد على وسادة نقل المعرفة.

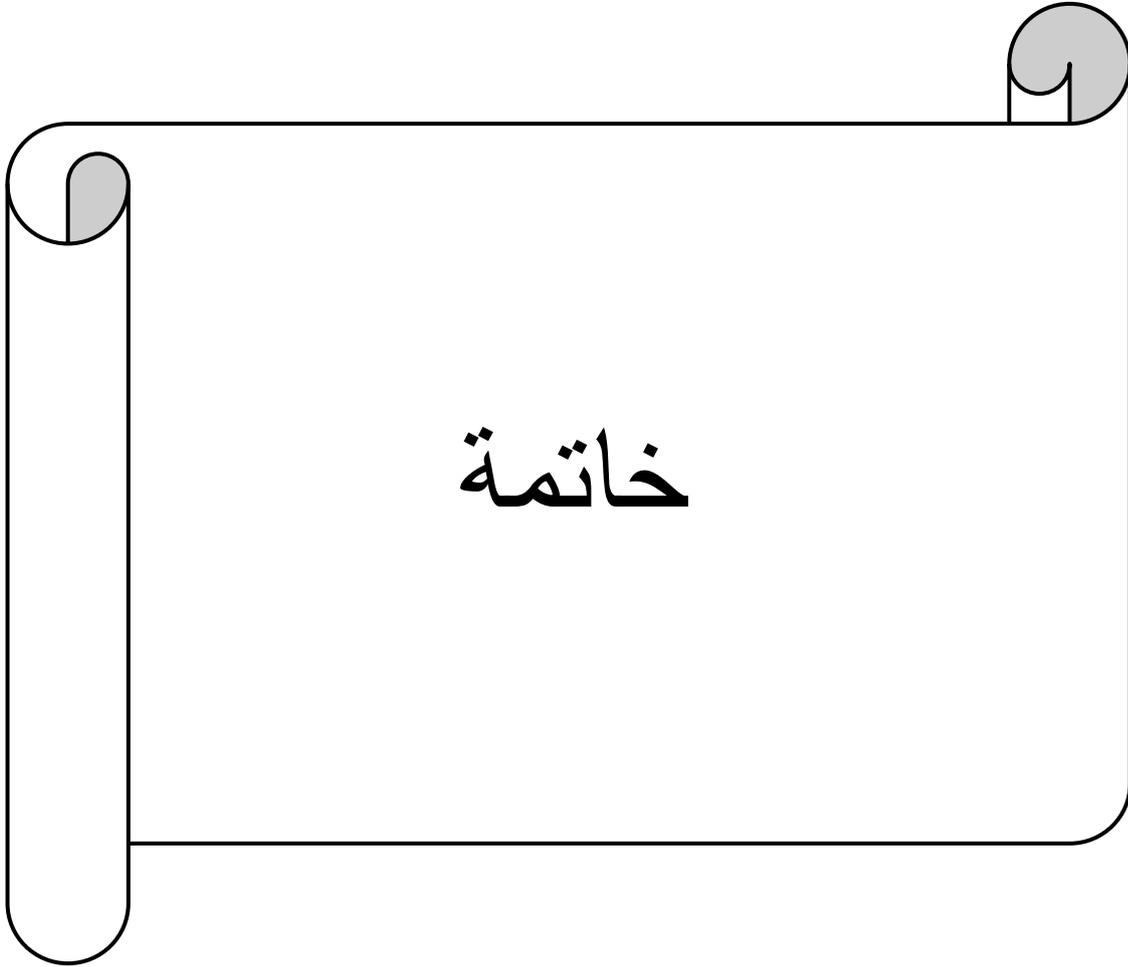
### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا. تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على نقل المعرفة لدى عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

بحيث اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدى العمال وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من نقل المعرفة، اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية مرتفع ويعتبر غير كافي في نقل المعرفة، كذا اهتمام المؤسسة بنقل المعرفة مرتفع ويعتبر غير كافي، اتضح بأنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على نقل المعرفة من خلال الهيكل التنظيمي، وكذا العوامل الشخصية تؤثر على نقل المعرفة من خلال بعدها الاتجاه فقط.





خاتمة



لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور العوامل الشخصية والتنظيمية في نقل المعرفة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه أدبيات النظرية للعوامل الشخصية والتنظيمية و نقل المعرفة، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة تطبيقية وقمنا بدراسة حالة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية الجيولوجيا. ويمكن القول أن العوامل الشخصية هي تلك التي يقصد بها الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد، وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد. والعوامل التنظيمية هي المتغيرات التنظيمية الموجودة في أي مؤسسة مما يزيد من أهمية هذه العوامل كونها المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف كذلك على نقل المعرفة هو مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى نقل ونشر المعرفة من فرد إلى آخر، ومن فرد إلى مجموعة، ومن مجموعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، وتطرقنا كذلك الى أهمية نقل المعرفة، والمتطلبات الضرورية لنقل المعرفة، وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية.

### 1. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على ستة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

ومن اجل الاجابة عن الاسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية

- الفرضية الاولى: يوجد مستوى توافر مرتفع لنقل المعرفة لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة، ومنه تحقق الفرضية الأولى وجود مستوى توافر مرتفع من نقل المعرفة لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة
- الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من العوامل الشخصية والأكثر بروزا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ومنه تتحقق الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع من العوامل الشخصية لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة
- الفرضية الثالثة: هناك مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة، ومنه تحقق الفرضية الثالثة
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية في نقل المعرفة، ومنه تتحقق الفرضية الرابعة
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة

### 2- نتائج الدراسة

- ✓ من خلال دراسة وجدنا أن مستوى نقل المعرفة بين العمال عالي وهذا راجع إلى اهتمام العمال بالمعرفة وتشاركها مع بعضهم
- ✓ اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية اهتمام مرتفع
- ✓ اهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية كان عالي وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية التي تساعد العمال على العمل بشكل أفضل
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس، العمر، مستوى التعليم، الأقدمية في العمل، و الدرجة الوظيفية.
- ✓ العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة ونقل المعرفة كمتغير تابع علاقة طردية
- ✓ العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية كانا لهما نفس التأثير من خلال بعد لكل واحدة على نقل المعرفة.
- ✓ توفر المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد على نقل المعرفة بشكل كاف؛

## التوصيات

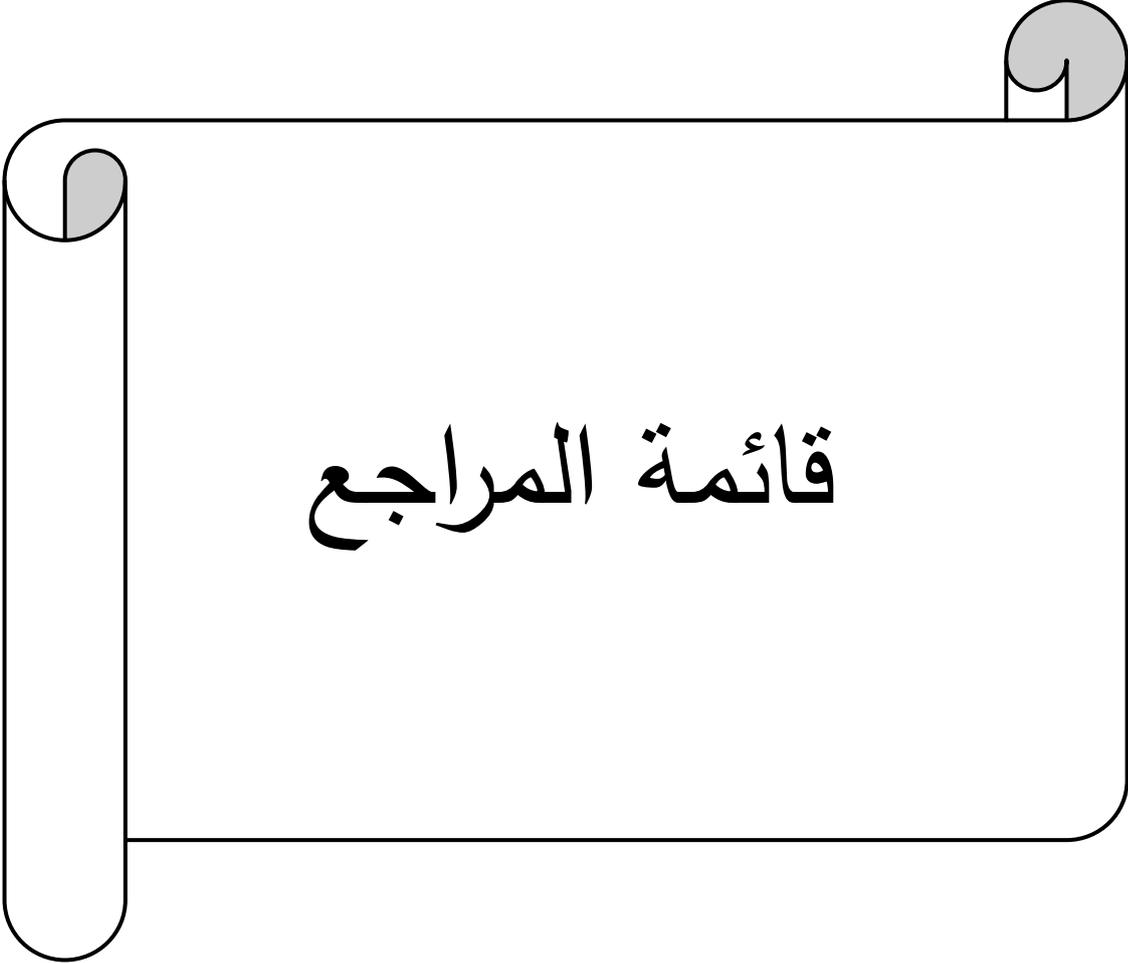
من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي؛
- ✓ بناء ثقة بين العمال و الإدارة تساعدهم في نقل معارفهم للعمال الجدد؛
- ✓ التكثيف من عقد الاجتماعات و الحوارات التي تحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة؛
- ✓ بناء هيكل تنظيمي جد مرن يشجع بشكل اكبر فاعلية نقل المعرفة؛
- ✓ ضرورة توفير وسائل الاتصال جد حديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية نقل المعرفة؛
- ✓ إنشاء فضاءات مخصصة للعمال تشجعهم على النقل المعرفي؛
- ✓ توفير وسائل العمل الضرورية خاصة المتعلقة منها بجانب المعلوماتية لتسهيل نقل المعرفة بين العمال.

## 3- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1) اثر نقل المعرفة على أداء العاملين
- 2) اثر الاداء الوظيفي على نقل المعرفة
- 3) دور الذكاء الاصطناعي في زيادة نقل المعرفة
- 4) دور النقل المعرفي في خلق ميزة تنافسية
- 5) اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على جودة الخدمة التسويقية
- 6) اثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية
- 7) اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على جودة التعليم العالي



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- سعد غالي ياسين وبشير العلاق ، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2004.
- الهادي، محمد ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2005.
- عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

2- المجالات العلمية البحوث الجامعية

- صديقي امينة، معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الاجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، م5، ع2(2021).
- عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة -نقل المعرفة-، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار 32، 2012.
- نعيمة حسن جبر رزوق، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9، عدد 2، 2004.
- مناصرية رشيد، رحم خالد، اسعيد حدة، (2020)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(03)/ 2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- رشيد مناصرية ، سارة بن الشيخ اثر المحددات التنظيمية على اداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -حاسي مسعود-مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية على اداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -حاسي مسعود-مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير العدد 09-2016 .

3- المحاضرات:

- أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي، المؤتمر العلمي العشرون كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم 2009.

4-البحوث الجامعية

أ. أطروحة دكتوراه

- بن الشيخ سارة،دراسة تحليلية للعوامل المحددة لاداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

- عوني بوجمعة، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مراح ورقلة ،الجزائر، 2020.

ب.مذكرة الماجستير.

- ناصر بن حسن بن محمد آل دعير، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011.

- آلاء محمد أبو عواد ، درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن، 2022.

- احمد بن محمد الغانم,العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحديات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم, مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية,جامعة نايف العربية,2006, ,غير منشورة.
- مجدي نويري, محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة الريد –المسيلة–, مذكرة ماجستير, جامعة بسكرة ,الجزائر, 2011.
- داوود سليمان المحمد, نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال, أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال, جامعة حلب, 2013.

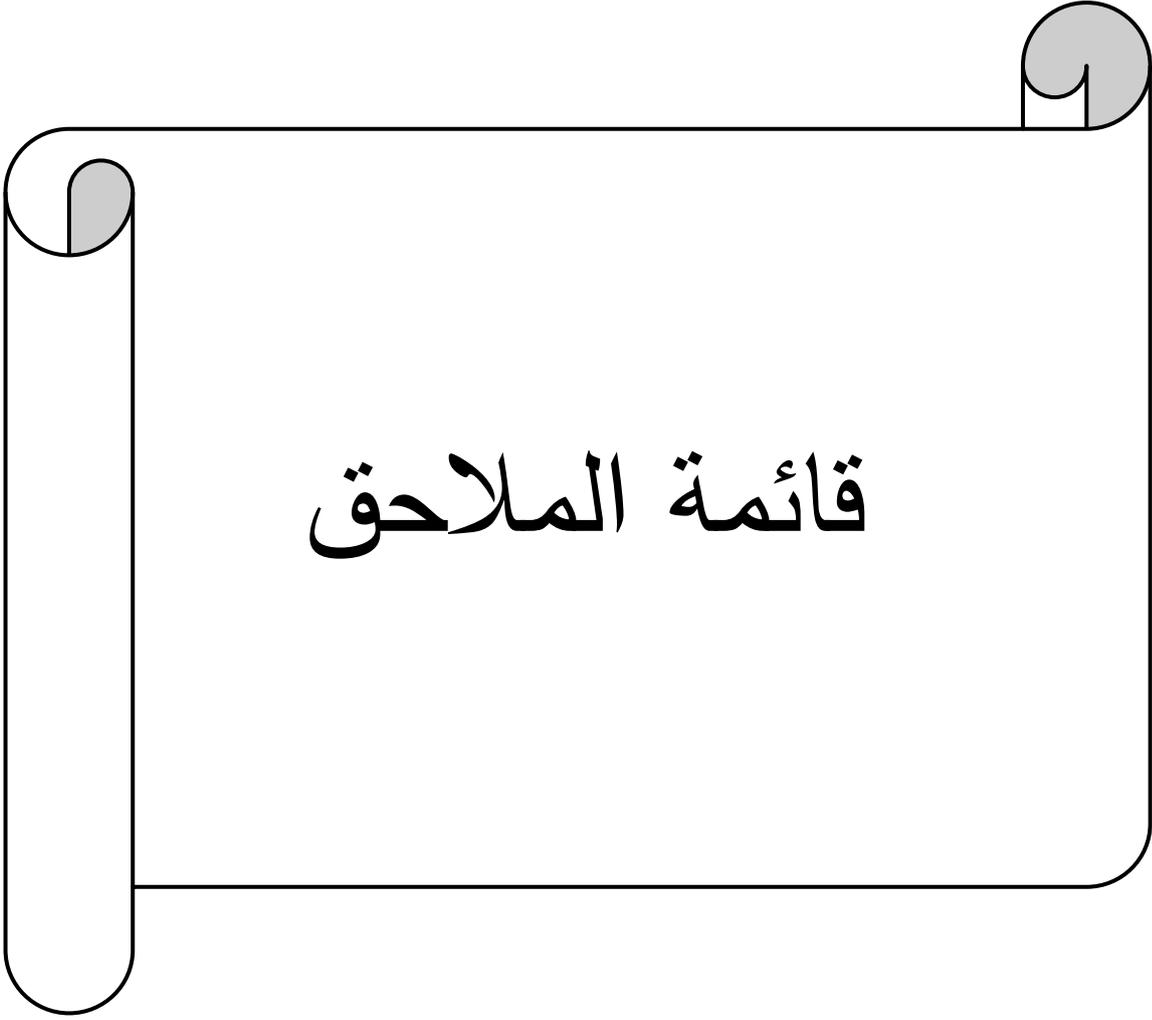
### ج. مذكرة الماجستير

- اسعيد حدة, أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين, دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقرت, مذكرة ماستر, تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, جامعة قاصدي مرباح,غير منشور,2016/2017.
- بن ساسي هناء, أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية,دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة, مؤسسة الطبي المرشد, مؤسسة الضياء) بولاية ورقلة, مذكرة ماستر, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, غير منشور,2016/2017.
- حديد ريمة, أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية, دراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, مذكرة لنيل شهادة الماستر, علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية,جامعة محمد خيضر بسكرة.
- خمقاني عنزة, أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة, مذكرة الماستر, تخصص إدارة الموارد البشرية, منشور, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2017/2018.
- دريالي يسمينة, أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين, دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة, مذكرة ماستر, تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2017/2018.
- هاجر هدروق و امينة خليفة, أثر العوامل التنظيمية و الشخصية على التشارك المعرفي, مذكرة ماستر في علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2020.
- شفاء عيساني, أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين, مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2017.
- بورحلاوي دلال , أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة , مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2019.

### ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

- Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances ( revue de literature) , XVIème Conférence Internationale de Management Stratégiqu, EUROMED Marseille Ecole de Management.
- Françoise Rossion, transfert des savoir (stratégie,moyens d'action,solutions adaptées à votrorganisation), Lavoisier\_pris, 2008, p15 Nour samia satti, the incidence and transfert a knowledge within the arab gulf societies, 2003.
- Yogeessa H.c, S.G Gopala krishna, Influence of personal factors on the knowledge sharing Attitude of Individuals in Engineering Education Context, International Journal of science and Research (IJSR), ISSN(Online): 2319-7064,volume 6, Issue2, February 2017.

- Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey, Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 235, 2016.
- Ade Irma Susanty, bimantoro Kushari Pramono, the Influence of personal factors, organizational factors, And Technological factors In The Use Of CIM Toward Employees knowledge sharing In Pt.Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta ( pt.JLJ), International seminar and conference on learning organization (ISCLO2005), university bandung, Indonesia,2015.
- David Olusegun Aninkan, Adeola Aboosedo Oyewole, The influence of individual and organizational factors on employee engagement, ISDS JOURNALS, 2014.
- Noor & Salim, Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia, 2011.
- Rohman, A., Anis Eliyana, A., Purwana, D., Hamidah. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(1), 38-48. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3)).
- Mohd Bakhari Ismail and Zawiyah M. Yusof, The Impact of Individual Factors On Knowledge Sharing Quality, faculty of Information science and Technologe, university kebangsaan Malaysia, Journal of organizational knowledge management, vol.2010, Article ID 327569.



# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

					يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعارف	2.
					يحوي الهيكل التنظيمي على قسم خاص بإدارة المعرفة	3.
					يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق افقي للمعارف	4.
					يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي	5.
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	
					توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	6.
					تعتبر الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	7.
					يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلة الضوضاء	8.
					توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	9.
					توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العمال	10.
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	البعد الثالث : تكنولوجيا المعلومات	
					لدى المؤسسة البرامج المعلوماتية الخاصة بمجال عملها و نشاطها	11.
					تمتلك المؤسسة بنية تحتية من وسائل و شبكات و معدات تساعد في نقل المعرفة	12.
					لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية و متطورة لحماية قاعدة البيانات	13.
					تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني الابعاد في العمل	14.
					للمؤسسة نظم معلومات يجعلها تتكيف مع المعارف الجديدة	15.
					تعمل المؤسسة على توثيق المعارف الجديدة و تخزينها آليا	16.
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	البعد الرابع : نمط القيادة	
					تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	17.
					تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	18.
					يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	19.
					تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	20.
					هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين	21.
					تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	22.
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	البعد الخامس : الاتصال الإداري	
					يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	23.
					توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	24.

## قائمة الملاحق

					25. توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسبة وبدقة
					26. يتم الاتصال في المؤسسة في كلا الاتجاهين بين الإدارة والعمال
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	<b>البعد السادس: الأجور والحوافز</b>
					27. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المؤهل العلمي الذي احمله
					28. يكفي الراتب الذي أتحصل عليه لسد متطلبات المعيشة
					29. يساعد مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل
					30. يرتبط نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بنتائج الأداء في العمل
					31. للمؤسسة نظام حوافز فعال للعمال المبدعين
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	<b>البعد السابع: التدريب</b>
					32. يتم نقل المعرفة من خلال النقاش و الحوار و الاصرار على اخذ المعارف
					33. يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها
					34. تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم
					35. تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات العمال في العمل
					36. يستخدم العمال معارفهم و مهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم

### المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالعوامل الشخصية

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
	<b>البعد الأول : الاتجاه</b>					
1.	العمل يوفر لي فرص النمو والتطور والرقى					
2.	انا راض ومرتاح بالعمل الموكل لي					
3.	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر					
4.	أساهم في تقديم الاقتراحات و الحلول التي تزيد من فهم العمل					
5.	لا أفكر حاليا في ترك العمل إطلاقا					
	<b>البعد الثاني : القدرات</b>					
6.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع					
7.	تتوافق مهامي مع معارفي و مهاراتي و قدراتي					
8.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة					

## قائمة الملاحق

					9. أستطيع التعامل مع الآخرين بحنكة و لباقة
					10. لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي
					11. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك
موافق تماما	غير موافق تماما	غير متأكد	موافق	موافق تماما	<b>البعد الثالث : الدافعية</b>
					12. إن رغبتني في النجاح تدفني للحد والمثابرة
					13. إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي
					14. لدي رغبة في التحدي أثناء إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا
					15. ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي
					16. ابذل أكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي
موافق تماما	غير موافق تماما	غير متأكد	موافق	موافق تماما	<b>البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي</b>
					17. لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها
					18. أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها
					19. أنا متأكد من مسؤولياتي الوظيفية
					20. تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف
					21. تحدد المؤسسة المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي

### المحور الرابع: العبارات المتعلقة بنقل المعرفة :

الرقم	البنء					
	<table border="1"> <tr> <td>موافق تماما</td> <td>غير موافق تماما</td> <td>غير متأكد</td> <td>موافق</td> <td>موافق تماما</td> </tr> </table>	موافق تماما	غير موافق تماما	غير متأكد	موافق	موافق تماما
موافق تماما	غير موافق تماما	غير متأكد	موافق	موافق تماما		
	<b>نقل المعرفة</b>					
1.	ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع					
2.	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة					
3.	مشاركة المؤسسة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يقربها من الواقع العلمي والمعرفي					
4.	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب العامل التميز وتحقيق الذات					
5.	تتوفر للعامل فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملاءه					
6.	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة					

## قائمة الملاحق

					بين العمال	
					يمكن العمال من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها	7.
					تستعين المؤسسة بمكاتب الخبرات و الاستشارات المتخصصة في مجال نشاطها	8.
					تنظم المؤسسة اجتماعات دورية للعصف الذهني من اجل توليد افكار ابداعية خلاقية	9.
					يحرص العمال على مشاركة معارفهم التي يعتبرونها ملكا لهم	10
					تنظم المؤسسة حوارات وملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	11
					تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل والتبادل المعرفي	12
					يتفاعل العمال من حين لآخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها	13
					يهتم العمال القدامى بإبصال خيراتهم في العمل إلى العمال الجدد بالمؤسسة	14
					أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة	15

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الأساتذة
1	مناصيرية رشيد
2	لحاج عرابة
3	بوخلوة باديس
4	سعيدات نجمي

## ملحق -3- مخرجات نظام spss

## نتائج تحليل استبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نقل المعرفة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	77

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle R	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,803 <sup>a</sup>	,645	,598	,196	,645	13,709	1	83	,000

a. Prédicteurs : (Constante),

بيئة العمل، لهيكل التنظيمي

b. Variable dépendante : نقل المعرفة

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valeur de	ذكر	79	83,2	83,2	83,2
	أنثى	16	16,8	16,8	100,0
Total		95	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	أقل من 30 سنة	6	6,3	6,3	6,3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	40,0	40,0	46,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	40	42,1	42,1	88,4
	50 سنة فأكثر	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

مستوى التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	ثانوي أو أقل	6	6,3	6,3	6,3
	شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس	87	91,6	91,6	97,9
	ماجستير أو ماجستير	1	1,1	1,1	98,9
	دكتوراه	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va alide	أقل من 05 سنوات	2	2,1	2,1	2,1
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	34	35,8	35,8	37,9
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	55	57,9	57,9	95,8
	20 سنة فأكثر	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	عون تحكم	13	13,7	13,7	13,7
	إطار	80	84,2	84,2	97,9
	إطار سامي	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي	95	4,11	,765
يحرص العمال على مشاركة معارفهم التي يعتبرونها ملكا لهم	95	4,12	,784
تشجع الإدارة العمال على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	95	4,12	,581
يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	95	4,12	,784
العمل يوفر لي فرص النمو والتطور والرقي	95	4,12	,849
أساهم في تقديم الاقتراحات و الحلول التي تزيد من فهم العمل	95	4,12	,634
أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة	95	4,13	,789
إن رغبتني في النجاح تدفني للحد والمثابرة	95	4,13	,703
انا راض ومرتاح بالعمل الموكل لي	95	4,13	,866
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع	95	4,13	,623
لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية و متطورة لحماية قاعدة البيانات	95	4,13	,672
هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمؤوسين	95	4,13	,789
أستطيع التعامل مع الآخرين بحنكة و لباقة	95	4,13	,718
تعمل المؤسسة على توثيق المعارف الجديدة و تخزينها آليا	95	4,14	,766
تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل والتبادل المعرفي	95	4,14	,766
يتميز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح	95	4,14	,870
يحتوي الهيكل التنظيمي على قسم خاص بإدارة المعرفة	95	4,14	,870
للمؤسسة نظام حوافز فعال للعمال المبدعين	95	4,14	,694
تمتلك المؤسسة بنية تحتية من وسائل و شبكات و معدات تساعدها في نقل المعرفة	95	4,14	,963
تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	95	4,14	,780
لا أفكر حاليا في ترك العمل إطلاقا	95	4,14	,870
أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي وطريقة ممارستها	95	4,14	,724
يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة	95	4,14	,820
تنظم المؤسسة حوارات وملتقيات مع الجامعات ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	95	4,14	,780
تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني الاميل في العمل	95	4,14	,780
يتم نقل المعرفة من خلال النقاش و الحوار و الاصرار على اخذ المعارف	95	4,14	,883
للمؤسسة نظم معلومات يجعلها تتكيف مع المعارف الجديدة	95	4,15	,899
تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	95	4,15	,714
تنظم الإدارة اجتماعات دورية بين العمال والإدارة لمناقشة مختلف القضايا	95	4,15	,799
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المؤهل العلمي الذي احملة	95	4,15	,934
تعتبر الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	95	4,15	,875
توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع العمال	95	4,15	,875
يفوض المديرين في مكان العمل بعض من صلاحياتهم للعمال	95	4,15	,875
توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسبة وبدقة	95	4,15	,875

يتم الاتصال في المؤسسة في كلا الاتجاهين بين الإدارة والعمال	95	4,15	,875
يكفي الراتب الذي أتُحصل عليه لسد متطلبات المعيشة	95	4,15	,875
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	95	4,15	,875
إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي	95	4,15	,875
أنا متأكد من مسؤولياتي الوظيفية	95	4,15	,875
نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب العامل التميز وتحقيق الذات	95	4,15	,785
يتمكن العمال من الوصول بجرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها	95	4,15	,875
تستعين المؤسسة بمكاتب الخبرات و الاستشارات المتخصصة في مجال نشاطها	95	4,15	,729
تنظم المؤسسة اجتماعات دورية للعصف الذهني من اجل توليد افكار ابداعية خلاقية	95	4,15	,875
يتفاعل العمال من حين لآخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها	95	4,15	,699
يهتم العمال القدامى بإيصال خبراتهم في العمل إلى العمال الجدد بالمؤسسة	95	4,15	,875
يرتبط نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بنتائج الأداء في العمل	95	4,15	,850
تنوافق مهامي مع معارفي و مهاراتي و قدراتي	95	4,15	,850
لدي القدرة على التعبير عن أفكارني بطلاقة	95	4,15	,729
يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي	95	4,16	,879
لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	95	4,16	,842
لدى المؤسسة البرامج المعلوماتية الخاصة بمجال عملها و نشاطها	95	4,16	,734
يستخدم العمال معارفهم و مهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم	95	4,16	,748
يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والرؤوسين بسرعة كبيرة	95	4,16	,704
تساهم برامج التدريب في المؤسسة في تحسين مهارات وإمكانيات العمال في العمل	95	4,16	,993
يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعارف	95	4,17	,739
يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق افقي للمعارف	95	4,17	,739
توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	95	4,17	,739
يساعد مستوى الأجر الحالي على العمل بشكل أفضل	95	4,17	,694
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	95	4,17	,739
لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	95	4,17	,739
ابذل أكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	95	4,17	,739
تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	95	4,17	,739

تحدد المؤسسة المهام المطلوبة من إنجازها في إطار وظيفتي	95	4,17	,739
مشاركة المؤسسة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية يقرها من الواقع العلمي والمعرفي	95	4,17	,739
توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	95	4,17	,919
توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	95	4,17	,821
تزيد برامج التدريب التي تضعها المؤسسة من ثقة العمال بأنفسهم ومستوى نشاطهم	95	4,17	,753
يتسم الجو في مكان العمل بالنظافة وقلة الضوضاء	95	4,18	,743
يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين العمال	95	4,19	,734
ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع	95	4,19	,960
تتوفر للعمال فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملاءه	95	4,20	,594
ابدل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	95	4,20	,612
N valide (liste)	95		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع هو (نقل المعرفة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

**Mesures d'association**

	R	R-deux	Eta	Eta carré
نقل المعرفة * العوامل التنظيمية_الشخصية	,782	,612	,989	,977

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,524	1	5,524	146,6	,000 <sup>b</sup>
	Residu	3,504	93	,038		
	Total	9,028	94			

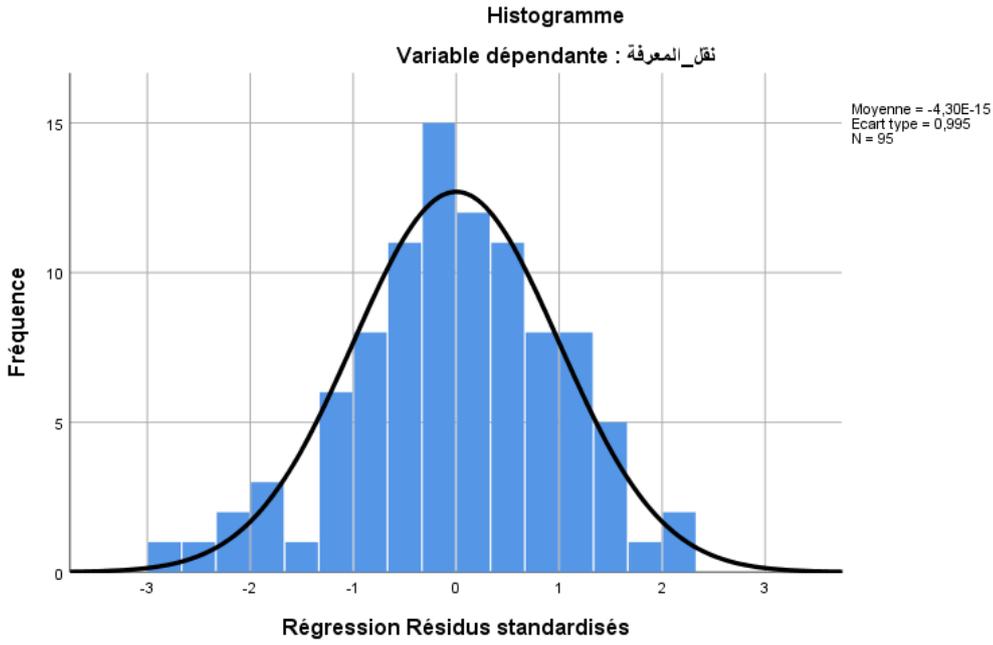
a. Variable dépendante : نقل المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل التنظيمية الشخصية

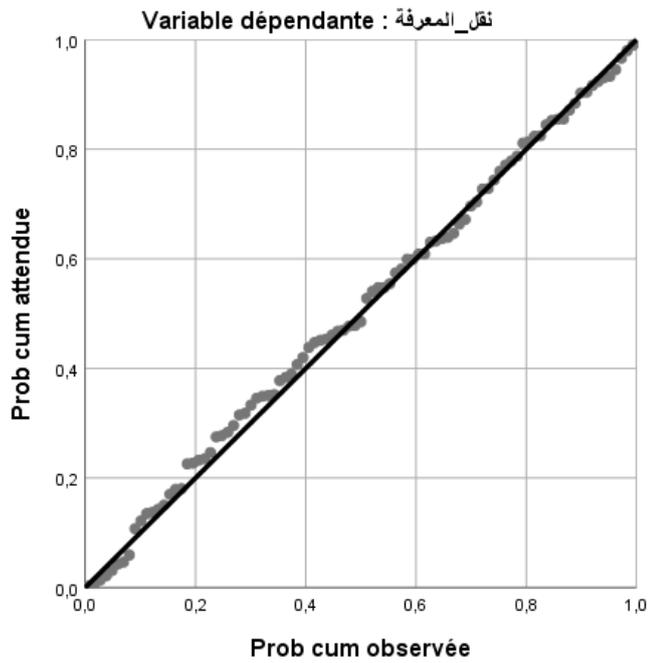
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	P partielle	P partielle
(Constante)	,838	,274		3,052	,003			
العوامل التنظيمية الشخصية	,799	,066	,782	12,109	,000	,782	,782	,782

a. Variable dépendante : نقل المعرفة



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

**Corrélations**

		هيكل التنظيمي	بنية العمل	معلومات	طريقة	الاتصال الإداري	الحوافز	التدريب	الاتجاه	القدرات	الدافعية	الدور	المعرفة
Rh de Spearman	Coefficient de corrélation	,000	870*	177	476*	814**	614**	293*	185	635*	708*	759*	679*
	Sig. (bilatéral)		000	087	000	000	000	004	072	000	000	000	000
	N		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
بي	Coefficient de corrélation	870**	,000	215*	443*	646**	535**	425*	232*	619*	727*	772*	675*
	Sig. (bilatéral)	000		037	000	000	000	000	024	000	000	000	000
	N		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ت	Coefficient de corrélation	177	215*	,000	216*	155	181	197	221*	223*	268*	231*	386*
	Sig. (bilatéral)	087	037		035	134	079	055	031	030	009	024	000
	N		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ث	Coefficient de corrélation	476**	443*	216*	,000	382**	436**	239*	239*	333*	217*	448*	478*
	Sig. (bilatéral)	000	000	035		000	000	020	020	001	034	000	000
	N		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ا	Coefficient de corrélation	814**	646*	155	382*	,000	586**	042	190	484*	497*	495*	585*
	Sig. (bilatéral)	000	000	134	000		000	683	065	000	000	000	000
	N		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ا	لاجور_الحوافز	Coefficient de corrélation	614**	535*	181	436*	586**	,000	254*	116	565*	406*	535*	508*
		Sig. (bilatéral)	000	000	079	000	000		013	265	000	000	000	000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ال	تدريب	Coefficient de corrélation	293**	425*	197	239*	042	254*	,000	195	296*	423*	552*	405*
		Sig. (bilatéral)	004	000	055	020	683	013		059	004	000	000	000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ا	لانتاج	Coefficient de corrélation	185	232*	221*	239*	190	116	195	,000	189	114	271*	382*
		Sig. (bilatéral)	072	024	031	020	065	265	059		066	271	008	000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ال	قدرات	Coefficient de corrélation	635**	619*	223*	333*	484**	565**	296*	189	,000	415*	563*	532*
		Sig. (bilatéral)	000	000	030	001	000	000	004	066		000	000	000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ال	دافعية	Coefficient de corrélation	708**	727*	268**	217*	497**	406**	423*	114	415*	,000	673*	576*
		Sig. (bilatéral)	000	000	009	034	000	000	000	271	000		000	000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ا	دراك_الدور	Coefficient de corrélation	759**	772*	231*	448*	495**	535**	552*	271*	563*	673*	,000	600*
		Sig. (bilatéral)	000	000	024	000	000	000	000	008	000	000		000
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Coefi cient de corrélacion	679**	675*	386**	478*	585**	508**	405*	382*	532*	576*	600*	,000
	Sig. (bilatéral)	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
N	9											
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الانحدار المتدرج:

### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
2	,716 <sup>b</sup>	9,890	,000	,716	1,000
	,690 <sup>b</sup>	9,182	,000	,690	1,000
	,377 <sup>b</sup>	3,925	,000	,377	1,000
	,502 <sup>b</sup>	5,595	,000	,502	1,000
	,629 <sup>b</sup>	7,809	,000	,629	1,000
	,475 <sup>b</sup>	5,205	,000	,475	1,000
	,410 <sup>b</sup>	4,329	,000	,410	1,000
	,330 <sup>b</sup>	3,368	,001	,330	1,000
	,529 <sup>b</sup>	6,014	,000	,529	1,000
	,577 <sup>b</sup>	6,815	,000	,577	1,000
	,560 <sup>b</sup>	6,511	,000	,560	1,000

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

b. Prédicteur : (Constante)

### إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

### Statistiques des échantillons appariés

Paire	الجنس	Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
		1	نقل المعرفة	4,1523	95
		1,17	95	,376	,039

## Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	F	Sig.	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	,081	,777	3	,932	-,00728	,8541	-,17689	,6234
Hypothèse de variances inégales			0,050	,938	-,00728	,9263	-,20046	,8590

**تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛**  
أولا علاقة مستوى التعليم لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا مستوى التعليم

### ANOVA

	نقل المعرفة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes		,050	3	,017	,168	,918
Intragroupes		8,979	91	,099		
Total		9,028	94			

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

### ANOVA

	نقل المعرفة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes		2,726	3	,909	13,124	,000
Intragroupes		6,302	91	,069		
Total		9,028	94			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

### ANOVA

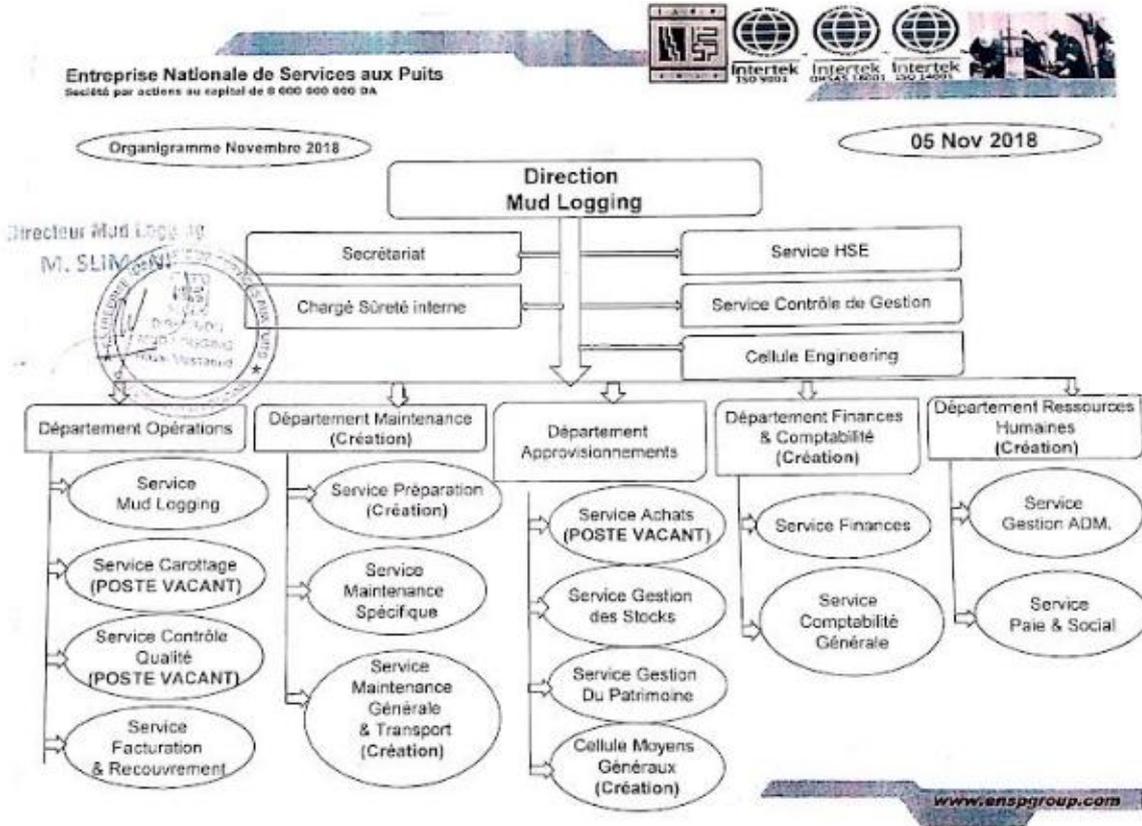
					نقل_المعرفة
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupe	1,286	3	,429	5,037	,003
s					
Intragroupe	7,742	91	,085		
s					
Total	9,028	94			

رابعا علاقة الدرجة الوظيفية لا توجد فروق بين إجابات العمال

### ANOVA

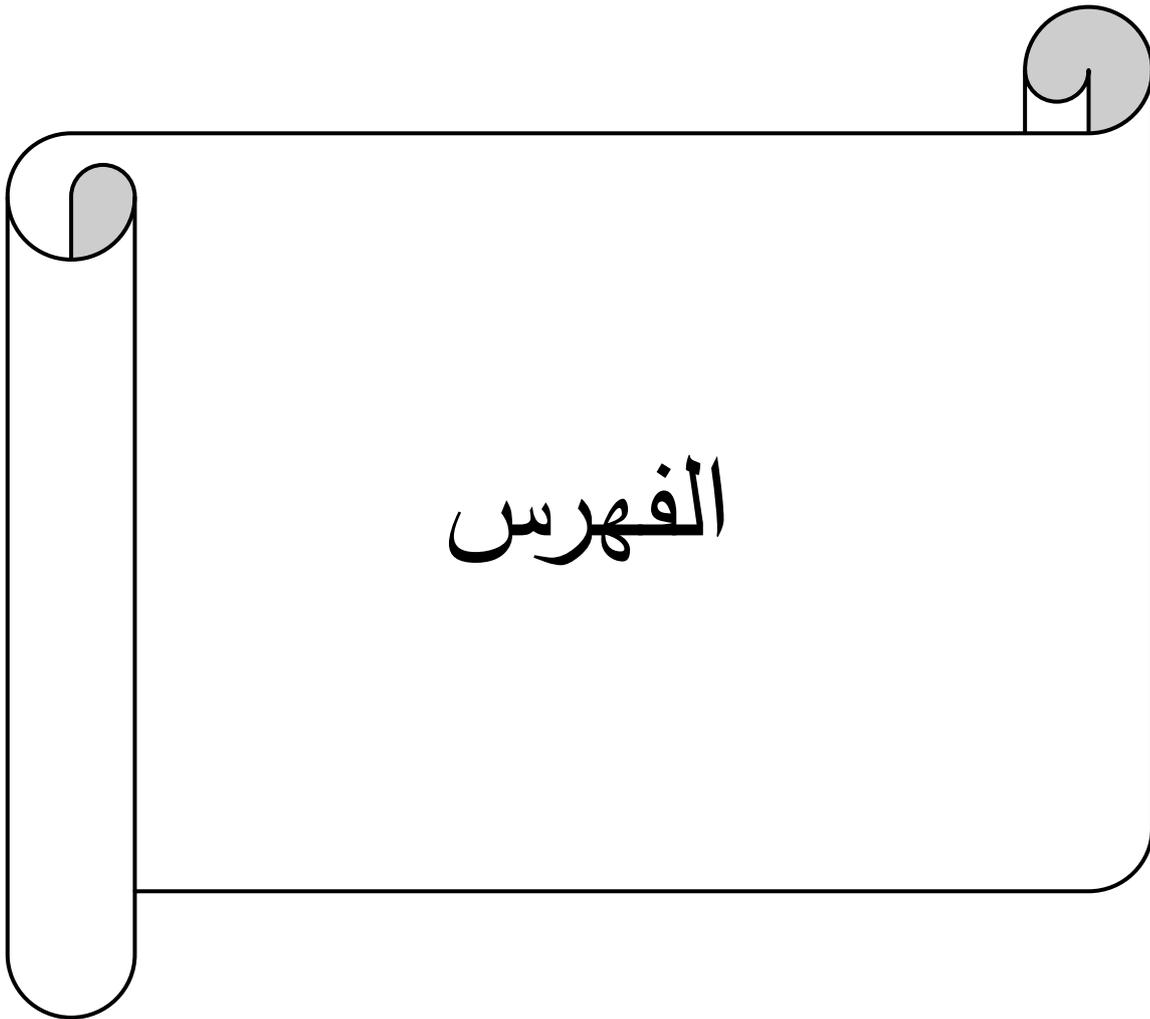
					نقل_المعرفة
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupe	,430	2	,215	2,303	,106
s					
Intragroupe	8,598	92	,093		
s					
Total	9,028	94			

ملحق -4- الهيكل التنظيمي



المصدر من وثائق المؤسسة





الفهرس

ب-ت	الإهداء
ث	الشكر
ج	الملخص
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
ز	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والشخصية ونقل المعرفة.	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والشخصية ونقل المعرفة
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية.
7	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنقل المعرفة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
20	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والشخصية في نقل المعرفة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية جيولوجيا	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل.....
71	خاتمة
74	المراجع
78	الملاحق
98	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الابعاد الرئيسية المؤثرة في نقل المعرفة	(1-1)
17	محددات نقل المعرفة	(2-1)
32	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
37	متغيرات الدراسة	(1-2)
39	احصائيات الاستبيانات	(2-2)
40	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(3-2)
40	نتائج صدق المقاييس المستخدمة معامل ألفا كرونباخ	(4-2)
41	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(5-2)
42	توزيع أفراد العينة توزيع العاملين حسب متغير العمر	(6-2)
43	توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	(7-2)
44	توزيع العاملين حسب متغير الاقدمية	(8-2)
45	توزيع العاملين حسب متغير الدرجة الوظيفية	(9-2)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الاتجاه	(10-2)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد القدرات	(11-2)
48-47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الدافعية	(12-2)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد إدراك الدور الوظيفي	(13-2)
49-48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد العوامل الشخصية	(14-2)
50-49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الهيكل التنظيمي	(15-2)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد بيئة العمل المادية	(16-2)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد نمط القيادة	(17-2)
52-51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تكنولوجيا المعلومات	(18-2)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الاتصال الإداري	(19-2)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الأجور والحوافز	(20-2)
54-53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد التدريب	(21-2)
55-54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد العوامل التنظيمية	(22-2)
56-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد نقل المعرفة	(23-2)
57	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الدراسة	(24-2)
58	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(25-2)
58	تحليل تباين خط الانحدار	(26-2)
60	قيم معاملات خط الانحدار نقل المعرفة	(27-2)

61-60	تحليل T الدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في نقل المعرفة	(28-2)
61	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نقل المعرفة	(29-2)
61	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(30-2)
62	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(31-2)
62	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(32-2)
63	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(33-2)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ض	نموذج الدراسة "متغيرات الدراسة"	(1-1)
5	أبعاد العوامل التنظيمية	(2-1)
5	أبعاد العوامل الشخصية	(3-1)
7	مكونات الاتجاه	(4-1)
11	نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة	(5-1)
13	الأبعاد الرئيسية المؤثرة في نجاح عملية نقل المعرفة	(6-1)
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة	(1-2)
41	العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الجنس	(2-2)
42	توزيع العاملين حسب متغير العمر	(3-2)
43	توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	(4-2)
44	توزيع العاملين حسب متغير الإقدمية	(5-2)
45	توزيع العاملين حسب متغير الدرجة الوظيفية	(6-2)
59	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	(7-2)
59	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	(8-2)