

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



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبة: صديقي أمينة  
بعنوان:

## ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة

دراسة حالة المديريتين الجهويتين لحوض بركاوي وحاسي مسعود، قسم الإنتاج،  
سونطراك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

أ.الدكتور: بن عيشاوي أحمد.....( أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة).....رئيسا  
أ. الدكتورة: رفاع شريفة..... ( أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة)..... مشرفا ومقررا  
أ. الدكتور: مناصرية رشيد ..... ( أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة).....مناقشا  
الدكتور: حجاج عبد الرؤوف.....( أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة).....مناقشا  
الدكتور: بن حامد عبد الغني.....(أستاذ محاضر أ، المركز الجامعي الشيخ المقاوم أمود بن مختار - إيزي).....مناقشا  
الدكتور: شتيح عبد القادر.....(أستاذ محاضر أ، جامعة عمار ثليجي- الأغواط).....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُوْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذُكُرُ إِلَّا

﴿ أُولَئِكَ الْأَبْلَابُ

﴿ آيَةُ 269 سُورَةُ الْبَقَرَةِ ﴿

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما.

إلى روح أخي عمر الطاهرة، غفر الله له وأكرم نزهة ووسع مدخله، وجعله في عليين مع

الصدّيقين والنبيين والشهداء والصالحين وحسن أولئك رفيقا.

إلى أخوتي لحسن وأحمد و أخواتي مريم ومليكة حفظهم الله وجزاهم عن جهودهم المبذولة لتذليل

الصعوبات لإنجاز هذا العمل.

إلى مصدر الدعاء جدتي الغالية حفظها الله ورعاها.

وإلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء.

## شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ: « من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم قد شكرتم، فإن الله شاكر يحب الشاكرين ».

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذة الفاضلة رفاع شريفة التي أشرفت على هذا العمل وعلى سعة صدرها و لما أسدته لي من نصائح و توجيهات طيلة فترة إعدادة، كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ حجاج عبد الرؤوف لجهوده المبذولة من أجل تذليل الصعوبات لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بشكري إلى عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي على رأسهم السيد بن ساسي أحمد، السيدة عدو شهيناز، السيد بوجلال كمال، السيد بلقار رشد، السيد غرزولي فريد، على ما قدموه من مساعدات وتسهيلات في الحصول على المعلومات الميدانية، وكل إطارات وعمال المؤسسة، وإلى إطارات وعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود على رأسهم السيد حجاج محمد العيد.

كما لا يفوتني أن أشكر مسبقا أعضاء لجنة المناقشة الذين سيتكرمون بقراءة هذا البحث ويتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه وتصويبه.

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

## الملخص

تهدف الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديريتين الجهويتين للإنتاج للمؤسسة سونطراك بكل من حوض بركاوي (HBK) وحاسي مسعود (HMD)، وإلى محاولة التعرف على كيفية الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، وكذا التعرف على طرق وآليات تعلم المعرفة التنظيمية واكتسابها، ومعيقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي "الألفية" و"أكس X"، وذلك من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة على تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي من أجل تفادي الفقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

حيث تم الاعتماد على أداتي المقابلة والاستبيان لجمع بيانات الدراسة، إذ تم إجراء مقابلات مع 19 عامل مقبل على التقاعد من جيل طفرة المواليد، و 04 إطارات من إدارة الموارد البشرية ورئيس مركز التكوين، وتم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة 112 عامل من الجيلين أكس والألفية يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة (قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة HSE) حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.26.

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها: عدم وجود إستراتيجية واضحة لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وأن متغير الجيل ليس له تأثير على عملية نقل المعرفة، وتبين أنه توجد العديد من الممارسات التنظيمية والفردية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** نقل المعرفة، التقاعد، جيل طفرة المواليد، جيل أكس، جيل الألفية.

## Abstract

The study aims to diagnose the status of practicing the knowledge transfer process between generations in the two regional production directorates of Sonatrach institution, in Berkaoui Basin (HBK) and Hassi Messaoud (HMD), and trying to identify how to retain the knowledge of workers who will retire from the baby-boom generation, also identifying methods and mechanisms for learning and acquiring organizational knowledge; as well as the obstacles of its transfer between generations from the viewpoint of both "The Millennium" and "X" generation workers, in order to reach a set of results that help decision-makers in the institution to implement a strategic practices to transfer knowledge between generations within the framework of an effective functional succession planning in order to avoid the gradual loss of organizational knowledge in the institution. An interview and questionnaire tools are applied to collect the study data; 19 pre-retiring workers were interviewed from baby boomers generation, with four (4) cadres of human resources management and director of the formation center, and the questionnaire was distributed to an intended sample consisting of 112 workers from X generation and millennium working in the core business of the enterprise (Maintenance section, Engineering and Production section, Exploitation section, Health, Safety and Environment -HSE- section); and the data was processed using SPSS.26 program. The study revealed a

## الملخص

number of important results which include: the absence of a clear strategy to transfer knowledge between generations in the institution; the generation variable has no effect on the process of knowledge transfer; it was also found that there are several organizational and individual practices that support the process of knowledge transfer between generations in the institution.

**Keywords:** knowledge transfer, retirement, Baby Boomers, X generation, Millennials.

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
IV	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - ط	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها</b>	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة
31	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأجيال القوى العاملة
44	المبحث الثالث: آليات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة على ممارستها
75	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها</b>	
77	مقدمة الفصل
78	المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تنفيذ إستراتيجية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات
83	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال ومعيقاتها
94	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين الأجيال.
106	المبحث الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
108	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة التطبيقية</b>	
111	مقدمة الفصل
112	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
128	المبحث الثاني: عرض وتحليل أهم المؤشرات الخاصة بالقوى العاملة في مؤسسة سونطراك
166	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية</b>	
168	مقدمة الفصل
169	المبحث الأول: تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
197	المبحث الثاني: كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد ونقلها لعمال الأجيال الأخرى

220	المبحث الثالث: طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة ومعينات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال الجيل أكس والألفية
244	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
272	خلاصة الفصل
275	الخاتمة
283	قائمة المراجع
291	قائمة الملاحق
313	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	خصائص المعرفة الضمنية والصریجة	(1.1)
8	أنواع المعرفة	(2.1)
11	تصنيف عمليات إدارة المعرفة	(3.1)
25	تصنيف معينات وتحديات نقل المعرفة	(4.1)
36	تصنيف الأجيال حسب (Strauss & Howe)	(5.1)
39	تصنيف الأجيال والشرائح العمرية الموافقة لها حسب عدد من الباحثين	(6.1)
41	تعدد الأجيال حسب سنة 2019	(7.1)
43	الاختلافات بين الأجيال في الأبعاد ذات الصلة بالعمل.	(8.1)
59	أساليب واحتياجات التدريب التي يفضلها كل جيل.	(9.1)
63	وسائل التواصل في مكان العمل المتعدد الأجيال.	(10.1)
63	تصنيف العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب عدد من الباحثين.	(11.1)
72	ممارسات إدارة المعرفة في الشركات البترولية	(12.1)
73	أهم ممارسات نقل المعرفة بين الأجيال في الشركات البترولية	(13.1)
81	ملخص الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تنفيذ إستراتيجية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات	(1.2)
91	ملخص الدراسات السابقة التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال ومعيناتها	(2.2)
103	ملخص الدراسات التي عالجت موضوع الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين الأجيال	(3.2)
114	معايير اختيار المؤسسة محل الدراسة	(1.3)
120	توزيع أفراد عينة الدراسة بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	(2.3)
123	مقياس إجابات الأسئلة المتعددة الإجابات	(3.3)
124	مقياس إجابات أسئلة المحور الثاني	(4.3)
124	مقياس ليكارت الحماسي	(5.3)
124	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى استخدام.	(6.3)
125	طريقة بناء متغيرات الدراسة	(7.3)
126	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(8.3)
129	تطور عدد عمال مجمع سونطراك خلال الفترة (2000 – 2018)	(9.3)

131	وضعية العمال الدائمون بمجمع سونطراك خلال الفترة (2016-2018)	(10.3)
133	تطور عدد العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(11.3)
134	تصنيف العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود حسب الفئات المهنية خلال السنة المالية 2019	(12.3)
135	تطور عدد العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2005-2019)	(13.3)
136	تصنيف العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي حسب الفئات المهنية خلال السنة المالية 2019	(14.3)
137	تصنيف عمال مجمع سونطراك حسب الأجيال خلال السنة المالية 2018	(15.3)
140	تصنيف عمال المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود حسب الأجيال خلال السنة المالية 2019	(16.3)
141	تصنيف عمال المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي حسب الأجيال خلال السنة المالية 2019	(17.3)
142	حجم المغادرة النهائية للعاملين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2016-2018)	(18.3)
143	تطور حالات التقاعد المبكر في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة (2010-2015)	(19.3)
145	حركة العمال المغادرين في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال السنة المالية 2015	(20.3)
145	تصنيف العمال المغادرين حسب الفئات المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال السنة المالية 2015	(21.3)
146	تقدير حالات التقاعد في السن القانوني حسب الفئات المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة (2016-2020)	(22.3)
147	تقدير حالات التقاعد قبل في السن القانوني حسب الفئات المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة (2016-2020)	(23.3)
147	تطور عدد العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(24.3)
148	تطور عدد العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2009-2019)	(25.3)
149	تطور نسبة العمال المتقاعدين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2009-2019)	(26.3)
150	تطور حالات التقاعد المبكر بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)	(27.3)
151	تقدير حالات التقاعد الكلي بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2020-2025)	(28.3)
153	عمليات التوظيف في مجمع سونطراك خلال الفترة (2009-2018)	(29.3)
155	التوظيف الخارجي في مجمع سونطراك حسب المستوى الأكاديمي خلال السنة المالية 2018	(30.3)
156	أنواع التوظيف في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال السنة المالية 2015	(31.3)
156	التوظيف الخارجي حسب الفئات الاجتماعية المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال السنة المالية 2015	(32.3)
156	عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(33.3)
157	عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2013-2019)	(34.3)
160	المعطيات الخاصة بعملية التكوين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2014-2018)	(35.3)
162	المعطيات الخاصة بعملية التكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال السنة المالية 2015	(36.3)
163	البيانات الخاصة بعملية التكوين في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)	(37.3)
173	مقارنة بين أنظمة التقاعد في الجزائر	(1.4)
194	سيرورة عملية التكوين المبدئي للعمال الجدد بوظائف الأعمال الأساسية لمؤسسة سونطراك	(2.4)
197	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3.4)
198	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(4.4)
198	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(5.4)
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(6.4)
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(7.4)

200	طرق وأساليب نقل المعرفة بين العمال	(8.4)
203	طرق اكتساب العمال المقبلون على التقاعد المعرفة التنظيمية من عمال الجيل الذي سبقهم في العمل	(9.4)
205	الآليات المناسبة لنقل المعرفة الضمنية للجيل الجديد من العمال من وجهة نظر العمال المقبلون على التقاعد	(10.4)
207	الآليات المستخدمة من قبل العمال المقبلون على التقاعد لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة الترتيب	(11.4)
210	العوامل المؤثرة على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه إلى عمال بقية الأجيال الأخرى	(12.4)
215	معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر أفراد جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد	(13.4)
219	الاقتراحات التي قدمها العمال المقبلون على التقاعد الخبراء لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة	(14.4)
220	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجيل	(15.4)
221	توزيع أفراد العينة (الجيل أكس والألفية) حسب متغير الجنس	(16.4)
225	الطرق التي يستخدمها عمال الجيلين للحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم الوظيفية	(17.4)
227	مستوى استخدام العمال المستجوبين من الجيلين لوسائل التواصل التقليدية والحديثة	(18.4)
228	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيل أكس لنقل المعرفة	(19.4)
228	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية لنقل المعرفة	(20.4)
229	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية والجيل أكس لنقل المعرفة	(21.4)
230	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيل أكس لاكتساب المعرفة	(22.4)
230	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية لاكتساب المعرفة	(23.4)
231	وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيلين لاكتساب المعرفة	(24.4)
232	العلاقة بين الأساليب المستخدمة لنقل المعرفة والأساليب المستخدمة لاكتساب المعرفة من قبل عمال الجيلين	(25.4)
233	الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبلون على التقاعد الخبراء	(26.4)
235	الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة	(27.4)
236	الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة	(28.4)
237	إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال	(29.4)
239	معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيل الألفية والجيل أكس	(30.4)
242	إجابات أفراد العينة حول الجيل الذي يكتسبون منه أكبر جزء من المعرفة التنظيمية في المؤسسة	(31.4)
243	إجابات أفراد العينة حول الجيل الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة	(32.4)
245	نتائج اختبار (Mann- Whitney) حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجها عمال الجيلين لأداء مهامهم حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الجيل، المستوى الأكاديمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).	(33.4)
250	نتائج اختبار (Khi- carré) لوسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة	(34.4)
251	نتائج اختبار (Khi- carré) لوسائل التواصل المستخدمة في اكتساب المعرفة	(35.4)
251	نتائج اختبار (Mann- Whitney) لآليات اكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبلون على التقاعد الخبراء حسب الجيل	(36.4)
252	نتائج اختبار (Mann- Whitney) لآليات تعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة حسب الجيل	(37.4)
253	نتائج اختبار (Mann- Whitney) لآليات تعلم المعرفة التقنية في المؤسسة حسب الجيل	(38.4)
254	نتائج اختبار (Mann- Whitney) للمعيقات الفردية لنقل المعرفة حسب الجيل	(39.4)
255	نتائج اختبار (Mann- Whitney) للمعيقات التنظيمية لنقل المعرفة حسب الجيل	(40.4)

256	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات	(41.4)
257	جودة توفيق النموذج	(42.4)
257	المعنوية الكلية للنموذج	(43.4)
258	المعنوية الجزئية للنموذج	(44.4)
258	اختبار الاعتدالية للبواقي	(45.4)
260	خلاصة النموذج	(46.4)
262	نقاط القوة والضعف في ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة	(47.4)
263	تحديد الفرص والتحديات في ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة	(48.4)
267	الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة.	(49.4)
267	الآليات التي يفضلها عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد لنقل معارفهم الضمنية.	(50.4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	خزانات المعرفة في المؤسسة	(1.1)
5	نموذج خزانات المعرفة في المؤسسة حسب (McGrath & Argote, 2000).	(2.1)
10	ما هي إدارة المعرفة؟	(3.1)
18	مخطط لعملية نقل المعرفة.	(4.1)
19	أنواع نقل المعرفة.	(5.1)
21	شروط نقل المعرفة.	(6.1)
23	منحنيات التعلم قبل وبعد نقل المعرفة.	(7.1)
28	أنماط توليد المعرفة حسب (Nonaka, 1994).	(8.1)
30	عمليات نقل المعرفة حسب (Szulanski, 2000).	(9.1)
46	أسلوب تعليمات العمل.	(10.1)
56	تأثير الممارسات المختلفة على عملية نقل المعرفة.	(11.1)
68	مشاركة المعرفة بين الأفراد والمؤسسة.	(12.1)
113	مراحل إجراء دراسة الحالة	(1.3)
117	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود	(2.3)
118	خريطة موقع المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	(3.3)
119	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	(4.3)
128	مخطط إجراء الدراسة الميدانية	(5.3)
130	تطور عدد العمال الدائمون في مجمع سونطراك خلال الفترة (2000-2018)	(6.3)
131	تطور عدد العمال المؤقتين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2000-2018)	(7.3)
132	توزيع العمال الدائمون لمجمع سونطراك حسب النشاط خلال السنة المالية 2018	(8.3)
132	تصنيف العمال الدائمون لمجمع سونطراك حسب المستوى الأكاديمي خلال سنتي 2014 و 2018	(9.3)
133	تطور عدد العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(10.3)
134	تصنيف العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود حسب طبيعة الوظائف خلال السنة المالية 2019	(11.3)
135	تطور عدد العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2005-2019)	(12.3)
136	تصنيف العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي حسب طبيعة الوظائف خلال السنة المالية 2019	(13.3)
137	الهرم العمري لعمال مجمع سونطراك خلال سنة 2018	(14.3)
138	تطور معدل أقدمية العمال في مجمع سونطراك خلال سنتي 2014 و 2018	(15.3)
139	الهرم العمري لعمال نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال سنة 2015	(16.3)
140	الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال سنة 2019	(17.3)
141	الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال سنة 2019	(18.3)
143	تطور حركة العمال المغادرين لمؤسسة سونطراك خلال الفترة (2016-2018)	(19.3)
144	تطور عدد حالات التقاعد في السن القانوني مقابل التقاعد المبكر في نشاط الاستكشاف والإنتاج سنة 2015	(20.3)
145	حركة العمال المغادرين في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال سنة 2015	(21.3)

145	تصنيف العمال المغادرين من نشاط الاستكشاف والإنتاج حسب الفئات المهنية خلال سنة 2015	(22.3)
146	تقدير تطور عدد العمال المتقاعدين بصيغة التقاعد الكلي في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة (2016-2020)	(23.3)
148	تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(24.3)
149	تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2009-2019)	(25.3)
150	تطور حالات التقاعد الكلي والمبكر بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)	(26.3)
151	أسباب فقدان المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك	(27.3)
153	تطور عمليات التوظيف بجمع سونطراك خلال الفترة (2009-2019)	(28.3)
154	التوظيف الخارجي في مجمع سونطراك حسب النشاط خلال السنة المالية 2017	(29.3)
155	التوظيف الخارجي في مجمع سونطراك حسب الفئات الاجتماعية المهنية خلال السنة المالية 2017	(30.3)
157	تطور عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)	(31.3)
158	تطور عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2013-2019)	(32.3)
159	تطور ميزانية التكوين لمؤسسة سونطراك خلال الفترة (2012-2018)	(33.3)
161	تطور عدد العمال الخاضعين للتكوين في مؤسسة سونطراك خلال الفترة (2016-2018)	(34.3)
162	تطور عدد العمال الخاضعين للتكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة (2011-2015)	(35.3)
163	تطور ميزانية التكوين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)	(36.3)
189	مخطط يوضح تحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة في المؤسسة	(1.4)
196	حلقة التعلم وانتقال المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	(2.4)
198	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(3.4)
198	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(4.4)
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5.4)
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(6.4)
201	طرق وأساليب نقل المعرفة بين الأجيال	(7.4)
203	طرق اكتساب العمال المقبلون على التقاعد للمعرفة من عمال الجيل التقليدي	(8.4)
205	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال المقبلون على التقاعد حول الآليات التي يفضلونها لنقل معارفهم الضمنية للجيل الجديد من العمال	(9.4)
207	الآليات التي يستخدمها العمال المقبلون على التقاعد لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة التريض	(10.4)
211	إجابات المستجوبة حول العوامل المؤثرة على رغبتهم ودافعهم لنقل معارفهم لعمال الأجيال الأخرى	(11.4)
213	العوامل المؤثرة على رغبة ودافع العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفهم لعمال الأجيال الأخرى	(12.4)
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر العمال المقبلون على التقاعد	(13.4)
220	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجيل	(14.4)
221	توزيع أفراد الجيل أكس حسب متغير الجنس	(15.4)
221	توزيع أفراد جيل الألفية حسب متغير الجنس	(16.4)
222	توزيع أفراد الجيلين حسب متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة	(17.4)
223	توزيع أفراد الجيلين حسب متغير المستوى الأكاديمي	(18.4)
224	توزيع أفراد الجيلين حسب متغير المسمى الوظيفي	(19.4)
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال جيل الألفية حول أبرز معوقات نقل المعرفة بين الأجيال	(20.4)
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال الجيل أكس حول أبرز معوقات نقل المعرفة بين الأجيال	(21.4)

259	اختبار الاعتدالية للبواقي	(22.4)
259	دالة الارتباط الذاتي للبواقي	(23.4)
260	تجانس البواقي	(24.4)
261	العلاقة بين المعينات التنظيمية وممارسة عملية نقل المعرفة	(25.4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
291	قائمة الأساتذة المحكمين	01
292	قائمة الأطراف المشاركة في المقابلات	02
293	الاستبيان الموجه لفئة عمال جيل الألفية والجيل أكس باللغة العربية	03
297	الاستبيان الموجه لفئة عمال جيل الألفية والجيل أكس باللغة الأجنبية	04
302	الاستبيان الموجه لفئة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد	05
305	دليل المقابلات	06
309	الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك	07
310	تطور أسعار النفط خلال الفترة 1946-2020 - جانفي 2020	08
311	تعدد الأجيال خلال الفترة (1880-2030)	09

## المقدمة

## المقدمة

### توطئة:

تعد المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة، ومن أهم مظاهر القوة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، الذي يعد فيه إنتاج ومشاركة المعرفة القوة المحركة للقطاعات الرائدة فيه، حيث تساهم أدمغة القوى العاملة أكثر من عضلاتها في نجاح المؤسسات واستمرارها، ونظرا لأهمية المعرفة كمورد غير ملموس في هذا الاقتصاد أصبح فيه لزاما على المؤسسات التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تعتمد على حسن استغلال رأس مالها المعرفي، حيث تتجه المؤسسات إلى الاستثمار في مواردها المعرفية من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة، وذلك بتبني إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة التنظيمية، والتي تعد من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات لإدارة مواردها المعرفية، ففي القطاع الخاص الذي يتميز بشدة المنافسة فإن لإدارة المعرفة التنظيمية أهمية كبيرة في الرفع من كفاءة العاملين ومن مستوى الإبداع والابتكار من خلال تبني برامج مناسبة لعمليات توليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، حيث تعد إدارة المعرفة التنظيمية بفعالية عامل رئيسي للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات؛ ولها أهمية كبيرة أيضا في القطاع العام وذلك لدورها في ضمان تقديم سلع وخدمات بالجودة المطلوبة والمساهمة في أداء مهام الخدمة العمومية بكفاءة وفعالية، إذ يتميز العمل في هذا القطاع بطول المدة التي يقضيها العامل فيه، ويعتبر العمال القدامى الخبراء مصادر غنية للمعرفة التنظيمية التي اكتسبها طيلة مدة خدمتهم بالمؤسسة، وقد تضيع هذه المعرفة ويتم خسارتها وفقدانها بمجرد خروج حاملها إلى التقاعد، ولذا فإن عملية نقل المعرفة تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة التنظيمية فهي عملية محورية وجوهرية وذلك لأهميتها في صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسات، من خلال تنفيذ برامج للاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية في الهياكل والأدوات و لدى الأعضاء وذلك بتنفيذ الآليات المناسبة لذلك لضمان استدامتها، خاصة في ظل ارتفاع معدلات دوران العمل بالمؤسسات نتيجة لسياسات التقاعد المرنة والتغيرات الديمغرافية التي تعرفها الدول في القرن 21.

تعتبر عملية نقل المعرفة بين الأجيال مسألة مهمة وضرورية لمنع فقدان المعرفة التنظيمية، حيث يعمل في مكان العمل اليوم ثلاثة أجيال: **جيل الألفية** من الفئة العمرية (1981-1995)، **الجيل أكس** من الفئة العمرية (1965-1980)، **جيل طفرة المواليد** من الفئة العمرية (1946-1964)، إذ تسجل الجزائر ارتفاعا كبيرا في فئة الشباب، فحسب (الديوان الوطني للإحصائيات، 2017) فإن الفئة النشطة\* من سكان الجزائر تتألف من 34% من جيل الألفية و16.36% من الجيل أكس، و6.63% من جيل طفرة المواليد، حيث ينعكس ذلك على تشكيل القوى العاملة في المؤسسات التي أصبحت تتكون في أغلبها من جيلين الألفية وأكس، وبنسبة قليلة جدا من أفراد جيل طفرة المواليد خاصة بعد صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016، والذي ساهم في خروج عدد كبير من أفراد هذا الجيل إلى التقاعد، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات اليوم بحاجة لتنفيذ إستراتيجيات لنقل المعرفة من عمالها الخبراء المقبلون على التقاعد إلى خلفائهم في العمل من الأجيال الشابة للتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي، مما يساهم في استدامة أفضل العمليات والممارسات والحفاظ على المعرفة التنظيمية، حيث بالرغم من أن مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية تحدث ومحمتملة الحدوث في الكثير من المؤسسات، إلا أنه قد لا تنفذ العديد منها إستراتيجيات للاحتفاظ بمعرفة العمال

\* **ملاحظة:** نقصد بالفئة النشطة من السكان مجموع السكان الذين يتجاوز سنهم 18 سنة ويقل عن 65 سنة.

## المقدمة

الخبراء المقبولون على التقاعد، وتترك معارفهم ومهاراتهم القيمة التي اكتسبوها طول فترة عملهم بالمؤسسة تخرج معهم من الباب بمجرد خروجهم للتقاعد.

شهدت مؤسسة سونطراك في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا في معدل دوران العمل، حيث تأثرت كغيرها من المؤسسات الوطنية بصدور قانون التقاعد النسبي، إذ تم تسجيل خروج عدد كبير من عمالها للتقاعد خاصة التقاعد المبكر خلال الفترة الممتدة (2016-2018) مقارنة بالسنوات السابقة، وإن خروج العمال بعدد كبير سيصاحبه خسارة الكثير من المعرفة القيمة التي اكتسبوها طوال فترة خدمتهم بالمؤسسة، و بالمقابل من ذلك نجد أن الأفراد الجدد الذين سيلتحقون بالمؤسسة يحتاجون للكثير من المعرفة والخبرة اللازمة لأداء مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ونتيجة لذلك ستواجه المؤسسة تحديات كبيرة تتعلق بكيفية سد الفجوة المعرفية بين الأفراد القدامى والأفراد الجدد من خلال وضع برامج مناسبة لنقل المعرفة فيما بينهم، حيث يعتبر تعدد أجيال القوى العاملة أكبر تحدي تواجهه المؤسسات في نقل المعرفة بين أفرادها وهذا لاختلاف تفضيلات التعلم وطرق التواصل لكل جيل من القوى العاملة، مع وجود العديد من العوامل التي تؤثر على هذا النقل.

يعد قسم الإنتاج من الأقسام الرئيسية في ممارسة نشاط المنبع بمؤسسة سونطراك، وقد أظهرت الدراسات أن نشاط المنبع يتأثر أكثر من غيره من النشاطات الأخرى من مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وهجرة الكفاءات، حيث يعاني من مشكل ارتفاع معدل دوران العمل أكثر من غيره من النشاطات كالمصنوع والنقل في العديد من الشركات البترولية على مستوى العالم؛ وبالنسبة لشركة سونطراك فقد سجل نشاط الاستكشاف والإنتاج أكبر نسبة من التوظيف الخارجي في سنة 2017 بنسبة تقدر ب: 54%، و سجل قسم الإنتاج أكبر عدد من حالات التقاعد و عمليات التوظيف في المؤسسة خلال الفترة الأخيرة.

ومن أجل ضمان انتقال المعرفة من جيل لجيل ولتفادي كسر سلسلة انتقال المعرفة خاصة الضمنية منها، نسعى من خلال دراستنا هذه إلى محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، والتعرف على كيفية الاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، وكذا التعرف على طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة التنظيمية ومعيقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي "الألفية" و "أكس"، وذلك من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة بإيجاد حلول لمشكلة فقدان المعرفة التنظيمية، وتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي لتفادي فقدان التدريبي للمعرفة التنظيمية بالمؤسسة. ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

**كيف يمكن تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي لتفادي فقدان**

**التدريبي للمعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك ؟**

ومن أجل التحكم في الإشكالية تم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الجزئية على النحو التالي:

- ما هي الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك؟
- ما واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك، خاصة في ظل ارتفاع عدد العمال المتقاعدين في السنوات الأخيرة؟

## المقدمة

- هل تختلف تفضيلات كل جيل من القوى العاملة (جيل أكس، جيل الألفية) لآليات تعلم و اكتساب المعرفة؟
- هل تختلف تفضيلات كل جيل من القوى العاملة (جيل أكس، جيل الألفية) لوسائل التواصل التقليدية والحديثة لنقل المعرفة؟
- ما هي العوامل المؤثرة على دافع ورغبة العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد في نقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى؟
- ما هي أبرز المعوقات التنظيمية والفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة ؟ وهل تختلف معوقات نقل المعرفة بين الأجيال؟
- ما الاقتراحات التي قدمها العمال الخبراء المقبلون على التقاعد التي ينبغي أن يستند عليها إطارات وممارسي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي؟

### 1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية للفقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تعتمد المؤسسة على برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد العديد من الممارسات التنظيمية والفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يفضل العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد استخدام آليات التوجيه أثناء العمل والتدريب أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لنقل معارفهم الضمنية لعمال جيل الألفية.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: تؤثر العوامل التنظيمية أكثر من العوامل الفردية على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرضية الرئيسية السادسة: يكتسب وينقل العمال المقبلون على التقاعد المعرفة من خلال الطرق والأساليب الرسمية في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تعزى لمتغير (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).
- الفرضية الرئيسية الثامنة: يختلف مستوى استخدام كل جيل (جيل الألفية، الجيل أكس) لوسائل التواصل التقليدية والحديثة من حيث نقل المعرفة واكتسابها في المؤسسة.

## المقدمة

- الفرضية الرئيسية التاسعة: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم واكتساب المعرفة (الضمنية والصريحة) في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية العاشرة: تختلف المعينات الفردية والتنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).
- الفرضية الرئيسية الحادي عشر: توجد علاقة بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعينات الفردية والتنظيمية.

### دوافع اختيار موضوع الدراسة: يرجع اختيارنا لموضوع الدراسة الحالية، إلى عدة اعتبارات:

- نقص الدراسات الأكاديمية العربية والجزائرية في حدود اطلاعي التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال ومشكل فقدان المعرفة التنظيمية بالمؤسسات.
- تم اختيار مؤسسة سونطراك لإجراء الدراسة الميدانية، لأنها سجلت في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا في معدل دوران العمل، نتيجة خروج العديد من عمالها للتقاعد، وقيامها بعمليات توظيف كبيرة لتعويض المناصب الشاغرة، وبالتالي فإنها بحاجة إلى تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين قواها العاملة بغرض الاحتفاظ بمعرفة عمالها الخبراء المقبلون على التقاعد ونقلها لعمال الجيل الجديد، لتفادي كسر سلسلة انتقال المعرفة خاصة الضمنية منها.
- حاجة المؤسسات الجزائرية عامة، والمؤسسات الاقتصادية خاصة ومنها البترولية لتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال لتفادي فقدان المعرفة التنظيمية خاصة في ظل ارتفاع معدل دوران العمل بها، و ذلك نظرا لأهمية وخصوصية المعرفة في قطاع النفط والغاز.
- طبيعة تخصص الدراسة " إدارة الموارد البشرية " دفعتنا إلى معالجة مثل هكذا مواضيع مهمة وحساسة والتي تهتم بإدارة أهم مورد من موارد المؤسسة " المعرفة " .
- الرغبة الشخصية للطلبة في الخوض في معالجة مثل هكذا مواضيع وإشكالات استكشافية.

### 2. الهدف من الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- سوف نحاول تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك.
- سوف نحاول التعرف على الآليات التي يفضلها كل من عمال جيل الألفية و الجيل أكس لتعلم واكتساب المعرفة (الضمنية، الصريحة) في المؤسسة.
- التعرف على الآليات التي يفضل العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد استخدمها لنقل معارفهم الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى.
- التعرف على الطرق والأساليب الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها العمال في نقل المعرفة.
- التعرف على أساليب التواصل الحديثة والتقليدية التي يستخدمها كل من عمال جيل الألفية و الجيل أكس لنقل المعرفة فيما بينهم.

## المقدمة

- تحديد أهم العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- التعرف على أبرز معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الأجيال الثلاثة : جيل طفرة المواليد، الجيل أكس، جيل الألفية.
- الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسة على وضع برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال، تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل الحالية، وذلك لتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال من أجل التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي لتفادي فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية للمؤسسة.
- محاولة إثراء المكتبة العربية والجزائرية بمراجع تعالج مشكلة الاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبولون على التقاعد، وتختص في عملية نقل المعرفة بين الأجيال.

**3. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تكتسبه المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبولون على التقاعد والحاجة لنقلها من جيل لجيل لتفادي فقدان المعرفة التنظيمية للمؤسسات، إذ تشكل مسألة الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها من العمال الذين سيغادرون خلفائهم في العمل تحديا كبير للقائمين على تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات؛ حيث بالرغم من أن مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية تحدث ومحتملة الحدوث في العديد من المؤسسات، إلا أنه قد لا تنفذ استراتيجيات للاحتفاظ بالمعرفة ونقلها خاصة الضمنية منها، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء أكثر على مسألة انتقال المعرفة بين الأجيال، من خلال تشخيص واقع ممارستها في مؤسسة سونطراك، وإيجاد حلول لتنفيذ برامج مناسبة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال، حيث يمكن الاعتماد على النتائج المتوصل إليها في تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال وذلك في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي في مؤسسة سونطراك.

### **4. حدود الدراسة:** تتمثل حدود دراستنا المكانية والزمانية، في الآتي :

- **الحدود المكانية:** شملت دراستنا الميدانية قسم الإنتاج لمؤسسة سونطراك والذي يضم عشر مديريات جهوية موزعة في مناطق متفرقة من الوطن، وقد اقتصرت دراستنا الحالية على كل من المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، و المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التبرص الميداني بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي من أجل إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان في بداية الثلاثي الأول من سنة 2020، و تم إجراء التبرص بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود في الثلاثي الأخير من سنة 2019 .
- **الحدود البشرية:** استقصت الدراسة آراء العاملين في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة (قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة HSE) من ثلاث أجيال مختلفة: جيل الألفية، جيل أكس، جيل طفرة المواليد.

### 5. منهج الدراسة:

بغرض تحقيق هدف دراستنا الحالية تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجانب النظري للدراسة تم إبراز أهم المقاربات الفكرية التي عاجلت نظرية الأجيال، وكذا التطرق إلى الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة كأحد أهم عمليات إدارة المعرفة كاتجاه إداري حديث لإدارة الموارد البشرية، وتم تحديد أهم الممارسات وآليات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، وذلك من خلال المسح المكتبي للأدبيات النظرية؛ وفي الجانب التطبيقي من الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك، ومن خلال التعرف على كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، وكذا التعرف على طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة التنظيمية ومعوقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي الألفية وأكس، وذلك من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة في تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي، حيث تم استخدام كل من أداتي المقابلة والاستبيان لجمع بيانات الدراسة.

### 6. مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على عدة مصادر متنوعة، ففي الجانب النظري ارتكزت الدراسة على مجموعة من المقالات العلمية النظرية والتطبيقية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى الكتب والأطروحات؛ وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على القوانين والمراسيم التنفيذية المنشورة في الجريدة الرسمية الجزائرية المحددة لنظام التقاعد في الجزائر، وعلى التقارير السنوية والوثائق الداخلية لمؤسسة سونطراك، وذلك على عدة مستويات: مجمع سونطراك، نشاط الاستكشاف والإنتاج، المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي؛ بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات قسيمي الإنتاج لمؤسسة سونطراك بكل من حوض بركاوي وحاسي مسعود.

### 7. صعوبات الدراسة: واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إنجاز دراستنا الحالية، نذكر من أبرزها:

- كان من المخطط له إجراء دراستنا الميدانية بالمديرتين الجهويتين للإنتاج لمؤسسة سونطراك بكل من حاسي مسعود وحوض بركاوي، فبالنسبة للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود تعذر علينا إتمام جمع بيانات الدراسة لعدة أسباب، حيث في البداية تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عن طريق الإيميل المهني للعمال في شهر سبتمبر 2019، وقد تم الاعتماد على هذه الوسيلة للتوزيع ظنا منا أنها تمكننا من تسريع عملية الاستجابة وتسمح لنا باستهداف أكبر عدد ممكن من أفراد العينة، خاصة وأن مجتمع الدراسة كبير جدا 2650 عامل يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة المستهدفين في دراستنا الحالية، حيث تم توزيع 357 استبيان، وقد خصصنا الوقت الكافي لاسترجاعها لكن وبعد مرور ثلاثة أشهر فإننا لم نسترجع إلا 06 استبيانات فقط؛ بعدها تم التفكير في التوزيع اليدوي للاستبيان حيث قمنا بإعادة الاتصال بالمؤسسة من أجل إعادة إجراء التبرص الميداني وحدد لنا موعد في شهر أبريل 2020، ولكن نتيجة للظروف الصحية التي مرت بها البلاد من جراء انتشار وباء الكوفيد- 19 تعذر علينا إتمام الدراسة في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود؛ وبالنسبة للمقابلات مع العمال

## المقدمة

المقبلون على التقاعد كان من الصعب جدا إجرائها وهذا لبعده المسافة بين (مقر المديرية الجهوية للإنتاج بإيرارة أين تم إجراء التريض، وبير بركين، ومركز الاستغلال بالقاسي أين يعمل أغلب العمال المستهدفين في دراستنا الحالية).

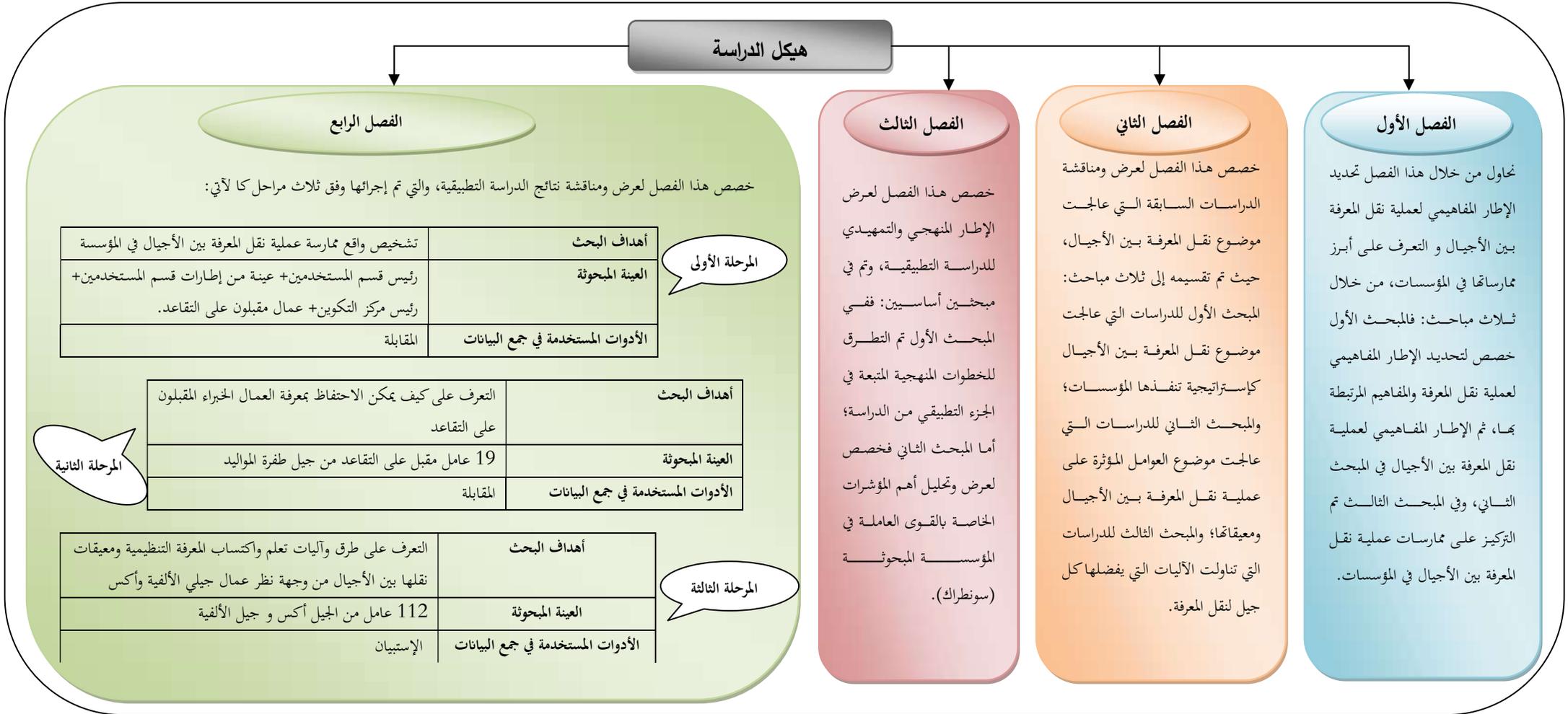
- أما بالنسبة للمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي فقد وفرت لنا المؤسسة كل الوسائل اللازمة لإتمام دراستنا الميدانية، خاصة وأن أغلب العمال المقبلون على التقاعد المستجوبين كانوا يعملون في ميادين العمل (الحفارات، مركز الإنتاج بقلالة...) ورغم بعد المسافة بين مواقع العمل فالمؤسسة وفرت لنا وسائل التنقل، كما ساعدنا إطارات قسم المستخدمين في استدعاء بعضهم لمقر القسم أين تم إجراء المقابلات.

- صعوبة إيجاد الوقت المناسب والكافي لبرمجة المقابلات مع بعض العمال المقبلون على التقاعد المستجوبين، وذلك لكثرة التزاماتهم خاصة وأنهم عمال ميدان، وهذا ما دفعنا لإلغاء عدد من المقابلات نتيجة لعدم إتمامها بسبب انشغال المستجوبين.

- نظرا لطبيعة العمل بالمنوبة في مؤسسة سونطراك، فإننا لم نتمكن من استهداف عينة أكبر من العمال خاصة العمال المقبلون على التقاعد.

## المقدمة

8. هيكل الدراسة: سعيًا منا لإنجاز هذا البحث والوصول إلى الأهداف المرجوة تم هيكلته في أربعة فصول جاءت كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

## 10. المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- **المعرفة التنظيمية:** نقصد بها مجموع المعارف الفردية الضمنية المتضمنة في عقول أصحابها والتي يصعب مشاركتها مع الآخرين، والمعارف الصريحة المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة في شكل قواعد بيانات، لوائح تنظيمية، ملفات وخطط وهياكل والتي يسهل مشاركتها مع الآخرين؛ حيث يمكن القول بأن نجاح المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على الاستفادة من المعارف الضمنية لأفرادها وجعلها متاحة للعاملين عن طريق تخزينها ونقلها وإعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي بصورة أفضل، من خلال تنفيذ آليات مناسبة للحفاظ عليها.
- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المتضمنة في عقول أصحابها مثل: (المهارات والخبرات المكتسبة من العمليات وسنوات التكوين في المؤسسة)، والتي يصعب نقلها للآخرين حيث يغفل حاملها عن قيمتها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها.
- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المصرح بها في المؤسسة، ويدركها الفرد جيدا والتي يسهل مشاركتها ونقلها بين الأفراد مثل: إجراءات التشغيل، واللوائح التنظيمية، الكتيبات والمصنفات التي تشرح إجراءات العمل...إلخ.
- **عملية نقل المعرفة:** تلك العملية المؤسسة و المنهجية التي تقوم بموجبها المؤسسة بنقل المعرفة من الأفراد الحاملين للمعرفة أي الممارسين (العمال الخبراء المقبلون على التقاعد) إلى الأفراد الباحثين عن المعرفة، الذين يحتاجون لهاته المعرفة ولديهم مصلحة من هذا النقل (العاملين الجدد)، أو هي حركة المعرفة في الاتجاهين بين حاملي المعرفة ومستقبليها مما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ".  
- **جيل طفرة المواليد:** وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (1957-1964).
- **الجيل أكس:** وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (1965-1980).
- **جيل الألفية:** وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (1981-1992).



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية**  
**نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل**  
**المؤثرة عليها**

## مقدمة الفصل الأول

تعد المعرفة من أهم موارد المؤسسة، حيث تسعى إلى امتلاكها والعمل على إدارتها بأفضل صورة ممكنة، وذلك من خلال تبني إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من خلال تنفيذ استراتيجيات جزئية لكل عملية من عملياتها المتمثلة في: توليد، تخزين، نقل، تطبيق المعرفة، حيث تعد عملية نقل المعرفة من أهم عملياتها وذلك للدور الذي تلعبه في الاستغلال الأمثل لخبرات الأفراد المتراكمة في عقولهم، من خلالها تحويلها إلى معارف صريحة ليستفيد منها من يحتاجها وتكون بذلك متاحة للاستغلال والاسترجاع من جديد؛ وكذا نقل المعارف الصريحة المخزنة في الأرشيف اليدوي والإلكتروني للمؤسسة، ولضمان نجاح هذه العملية ينبغي تنفيذ آليات مناسبة لنقل كل نوع من المعرفة، وفي ظل ارتفاع معدلات دوران العمل بالمؤسسات نتيجة لسياسات التقاعد المرنة والتغيرات الديمغرافية التي تعرفها الدول في القرن 21، تسعى المؤسسات لتنفيذ إستراتيجيات لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى خلفائهم في العمل للحفاظ على المعرفة التنظيمية وتفادي فقدانها؛ ولهذا نسعى من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات.

حيث خصصنا المبحث الأول لتحديد الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة و مختلف المفاهيم المرتبطة بها من أجل توضيح العلاقة المترابطة فيما بينهم.

أما في المبحث الثاني فنتطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة بين الأجيال، وذلك من خلال التطرق إلى نظرية الأجيال المتعاقبة، وإلى خصائص أجيال القوى العاملة، وتحديد أهم الاختلافات بين الأجيال.

وفي المبحث الثالث تم التركيز فيه على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، وذلك من خلال التطرق إلى آليات نقل المعرفة الضمنية والصريحة منها، مع فهم تفضيلات نقل المعرفة بين الأجيال وسلوك الاتصالات فيما بينهم، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة

تعتبر المعرفة مورد إستراتيجي هام للمنظمات، حيث تسعى إلى أن تكون منظمات قائمة على المعرفة و ذلك من خلال العمل على إدارتها بأفضل صورة ممكنة مما يسمح لها بتحقيق العديد من المزايا.

#### المطلب الأول: طبيعة المعرفة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية المعرفة، ومصادرها، وكذا التعرف على أنواعها، وتحديد أهم خصائصها.

#### الفرع الأول: ماهية المعرفة

##### أولاً: تعريف المعرفة

أصل كلمة معرفة من الفعل عَرَفَ: عَرَفَهُ، يَعْرِفُهُ عَرِفًا وَعَرِفَانًا وَمَعْرِفَةً وَأَعْتَرَفَهُ، فالعرفان بمعنى: العلم والعريف والعارف بمعنى العليم والعالم. (معجم لسان العرب)،<sup>1</sup> وقد ذكرت في القرآن الكريم في عدة مواضع بنفس المعنى لقوله تعالى: " فَلَمَّا جَاءَهُمْ مَا عَرَفُوا كَفَرُوا بِهِ فَلَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الْكَافِرِينَ " . [ سورة البقرة : الآية 89]، وفي قوله تعالى: " وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا ءَأَمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ " . [ سورة المائدة: الآية 83].<sup>2</sup> فكلمة مما عَرَفُوا تعني مما عَلِمُوا.

وبالمقابل للفظ " معرفة " في اللغة العربية تستخدم كلمة " Knowledge " في اللغة الإنجليزية المشتقة من الكلمة اللاتينية " Cognoscere"، وفي شرح المفردة فقد وردت عشرات المترادفات لها: علم، دراية، خبرة، وعلم ودرى تقابل الفعل " Know " .<sup>3</sup> وفي قاموس " Oxford " تعرف كلمة " Knowledge " بأنها: الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الخبرة والتعلم.<sup>4</sup>

##### ثانياً: مفهوم المعرفة

إن مفهوم المعرفة مفهوم غير محدد وغير دقيق، وهذا نظراً لأهمية المعرفة في مختلف المجالات وفي شتى الميادين، فقد قدم الباحثون تعريفات مختلفة لهذا المفهوم ومن عدة زوايا تبعا لخلفياتهم النظرية والعلمية، فمنهم من تناول الجانب الفلسفي والتاريخي لهذا المفهوم، ومنهم من تطرق إليه من ناحية اقتصادية وإدارية... الخ ؛ وقبل تحديد مفهوم المعرفة سنتطرق لبعض المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم : المعلومات والبيانات، حيث غالبا ما يستخدم الباحثين مصطلحي " المعلومات " و " البيانات " بالتبادل مع مصطلح " المعرفة "، و لكن في الحقيقة لديهم معاني مختلفة، ولهذا سنحدد مفهوم كل مصطلح فيما يلي:

<sup>1</sup> - معجم لسان العرب، على الموقع: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>، تاريخ التصفح 2018/05/12 على الساعة 21:17.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم.

- أحمد مجّد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ( مصر: القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018 )، ص 27.

<sup>4</sup> - Oxford : Advanced Learner's Dictionary, (buplished by Oxford University, 2<sup>nd</sup> ed. Uk, 1998), p 656.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

1. **البيانات:** هي عبارة عن رقم أو كلمة أو حرف بدون أي سياق، على سبيل المثال: الأرقام مثل 5 أو 100 دون أي سياق هي مجرد بيانات، فبدون الإشارة إلى أي مكان أو وقت فإن هذه الأرقام أو البيانات هي نقاط لا معنى لها في المكان والزمان، العبارة الرئيسية هنا هي "خارج السياق"، وبما أنها خارج السياق فلا علاقة لها بأي شيء آخر.<sup>1</sup>
  2. **المعلومات:** هي البيانات التي تم جمعها، وتم إيجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
  3. **المعرفة:** بعد مراجعة الأدبيات النظرية نجد أن الباحثين تناولوا مفهوم المعرفة من عدة مداخل واتجاهات، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الاتجاهات :
    - ❖ تناول باحثين الاتجاه الأول مفهوم المعرفة على أنها مورد، حيث تنظر المؤسسة إلى المعرفة كمورد أساسي بالإضافة إلى الموارد التقليدية الأخرى لخلق الثروة، وفي هذا الصدد يشير (Drucker, 1993) إلى أهمية المعرفة، " إن التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تعد المعرفة أهم مورد، وتحل محل موارد الإدارة التقليدية (الأراضي ورأس المال والعمالة) ".<sup>3</sup>
    - ❖ كما عرف عدد من الباحثين المعرفة على أنها رأس مال فكري، وفي هذا الصدد يشير: (Edvinsson & Sullivan, 1996)، بأنه نوع من المعرفة القابلة للتحويل إلى قيمة، ويتم تحديده في شكل تجارب عملية، والتكنولوجيا التنظيمية، والعلاقات مع العملاء، والمهارات المهنية المستخدمة لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>4</sup>
- ركز باحثوا هذا الاتجاه في تعريفهم على قابلية تحويل المعرفة إلى قيمة تسمح للمنظمات بتحقيق ميزة تنافسية، حيث تأخذ هذه المعرفة عدة أشكال (خبرة، تكنولوجيا، علاقات مع الزبائن، براءات اختراع، أو ملكية فكرية...).
- ❖ بينما تطرق باحثين آخرون لمفهوم المعرفة بوصفها معالجة بيانات وتصورات ذهنية من الأفراد.<sup>5</sup> وفي هذا الصدد يشير (Davenport. T & Prusak. L, 1998):<sup>6</sup> " أن المعرفة هي مزيج مرن من الخبرة المؤطرة والمعلومات السياقية، والقيم والرؤى الخبيرة التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة".
- يرى الباحثان أن المعرفة هي معالجة للبيانات و للمعلومات حتى تكون في سياق وذات معنى، و تأطير للخبرات السابقة التي تسمح للفرد و/ أو المؤسسة من اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ❖ وتناول باحثون آخرون مفهوم المعرفة من منظور العمليات، (Grant, R. 1996) حيث يُعتقد أن المنظمات هي أنظمة معالجة المعلومات وتوليد المعرفة في سياق الابتكار وإنتاج السلع والخدمات، حيث تعتبر المعلومات والمعرفة كمدخلات

<sup>1</sup> - Filemon A.Uriarte, Jr. (2008), **Introduction TO Knowledge Management**, published by ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, p1.

- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص41.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> - I kujiro Nonaka & Ryoko Toyama & Toru Hirata, (2008). **Managing Flow : A Process Theory of the Knowledge-Based Firm**, published by PALGRAVE MACMILLAN, New York, USA, p 1.

<sup>4</sup> - Fariborz Rahimnia & Rahim Najminia. (2014), **Effect of Social Capital Dimensions on Intellectual Capital (Case Study: Bank Hekmat Iranian)**, International Business and Management, 8(2), p180.

<sup>5</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (مصر: القاهرة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 9.

<sup>6</sup> - Robert J.Howlett , (2010). **Innovation through Knowledge Transfer**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p 85.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

أساسية للعمليات التنظيمية.<sup>1</sup> كما يرى (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن المعرفة كعملية إنسانية ديناميكية لتبرير المعتقدات الشخصية كجزء من التطلع إلى "الحقيقة"، حيث يتم إنشاء المعرفة وتنظيمها بواسطة تدفق المعلومات ذاته، المرتكز على التزام ومعتقد صاحبه.<sup>2</sup>

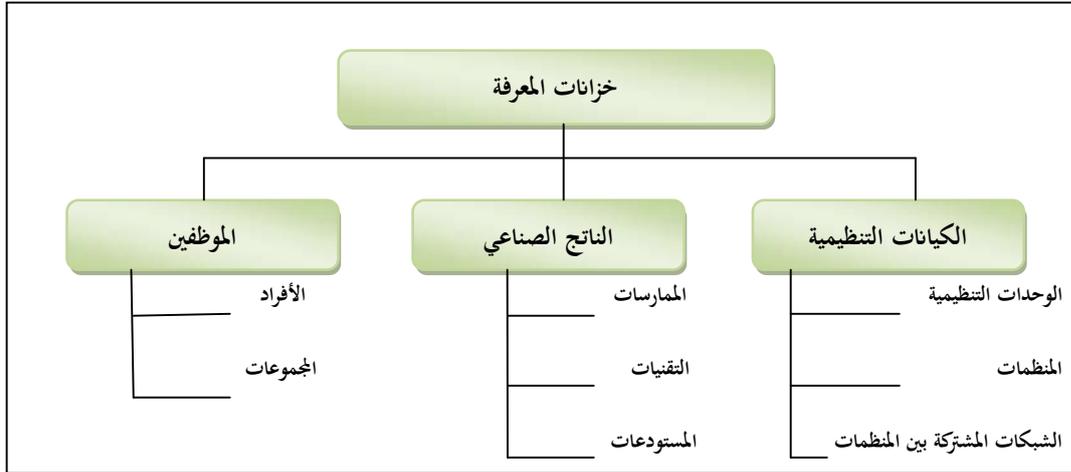
ركز باحثوا هذا الاتجاه على العمليات التي تطرأ على المعرفة في المؤسسة، حيث يشير Nonaka & Takeuchi في تعريفهما إلى أن المعرفة مرتبطة أساسا بالعامل البشري، حيث يعتبر المسئول على إنشاء المعرفة وتنظيمها، كما يروا أن عملية توليد المعرفة تتم من خلال التفاعل بين نوعين من المعرفة (الضمنية والصريحة).

❖ مفهوم المعرفة التنظيمية: تتشكل المعرفة التنظيمية من خلال أنماط منفردة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة والقوانين واللوائح والثقافة المنتشرة والفعالة داخل المؤسسة، وتشمل مجموع المعارف الفردية الضمنية، والمعارف الصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات وبرمجيات وملفات وهياكل تنظيمية وخطط وعمليات إدارية وتخصيصية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: خزانات المعرفة في المؤسسة

يرى كل من الباحثان (Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R, 2010) أن المعرفة تتواجد في عدة مواقع و خزانات مختلفة بالمؤسسة، وتشمل الموظفين، بمن فيهم الأفراد والجماعات؛ الناتج الصناعي، بما في ذلك الممارسات والتكنولوجيات والمستودعات؛ و الكيانات التنظيمية، بما في ذلك الوحدات التنظيمية والمنظمات والشبكات المشتركة بين المنظمات.<sup>4</sup>

الشكل (1.1): خزانات المعرفة في المؤسسة



Source: Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R . (2010), Loc. Cit, p33.

<sup>1</sup> - Claire R.McInerney & Michael E.D.Koenig, (2011). **Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice**, published by Morgan & Claypool, USA, p19.

<sup>2</sup> - Ikujiro Nonaka, (1994). **Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 5, No. 1, p15.

- عصام بن يحي الفيلالي، سمسة المعرفة، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013، ص 94.

<sup>4</sup> - Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R . (2010), **Knowledge management systems and processes**, M.E Sharpe, New York, USA, pp 31-32.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

فبالنسبة للموظفين، إن جزء كبير من المعرفة يكون محفوظاً لدى عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تكونت لديهم نتيجة تراكم المهارات والخبرات فأصبحت متضمنة في عقولهم، كما يتواجد جزء آخر من المعرفة موجود في مجموعات العمل وذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء هذه المجموعات ؛

كما تتواجد كمية كبيرة من المعرفة في الناتج الصناعي للمؤسسة، حيث يتم حفظ بعض المعرفة من خلال تنفيذ العمل الرئيسي والفرعي للمؤسسة في روتين العمل اليومي ونماذج التواصل المتسلسلة في العمل وبين الأفراد، حيث أنه في هذه الحالة يتم دمج المعرفة من خلال الإجراءات والقوانين والمعايير التي تطورت من خلال الخبرة و من خلال السلوك الإرشادي للمستقبل.<sup>1</sup>

كما يتم تخزين جزء من المعرفة في الأنظمة والتقنيات المعتمدة على برامج الحاسوب وأنظمة المعلومات والمستودعات الرقمية. كما يمكن حفظ المعرفة ضمن الكيانات التنظيمية، حيث يحفظ جزء من معرفة المؤسسة في الوحدات التنظيمية والأقسام وهذا من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء كل وحدة أو قسم و اشتراك المصالح فيما بينها، أما على مستوى المؤسسة فيتم حفظ كمية معتبرة من المعرفة وخاصة المعرفة المحددة بسياق (حيث تتكون من المعايير والقيم والتطبيقات والخبرة وثقافة المؤسسة) ضمن مختلف أقسام المؤسسة وتصبح متضمنة في عقل كل فرد من أفرادها.<sup>2</sup>

أما وفقاً للباحثان: (McGrath and Argote, 2000)، فإن المعرفة جزءاً لا يتجزأ من العناصر الأساسية الثلاثة للمنظمات وهي: الأعضاء، والأدوات، والمهام، وشبكات فرعية مختلفة تشكلت من خلال الجمع بين أو عبر العناصر الأساسية؛ فالأعضاء هم الموارد البشرية للمنظمات؛ الأدوات، هي العنصر التكنولوجي بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات، وتعكس المهام أهداف المؤسسة، ونواياها، وأغراضها؛ حيث تتحدد العناصر الأساسية للمنظمات لتشكل شبكات، فشبكات الأعضاء (هي الشبكة الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد)، أما شبكة المهام (هي تسلسل المهام والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة)، وشبكة الأدوات (هي مزيج من التقنيات التي تستخدم من قبل المؤسسة).<sup>3</sup>

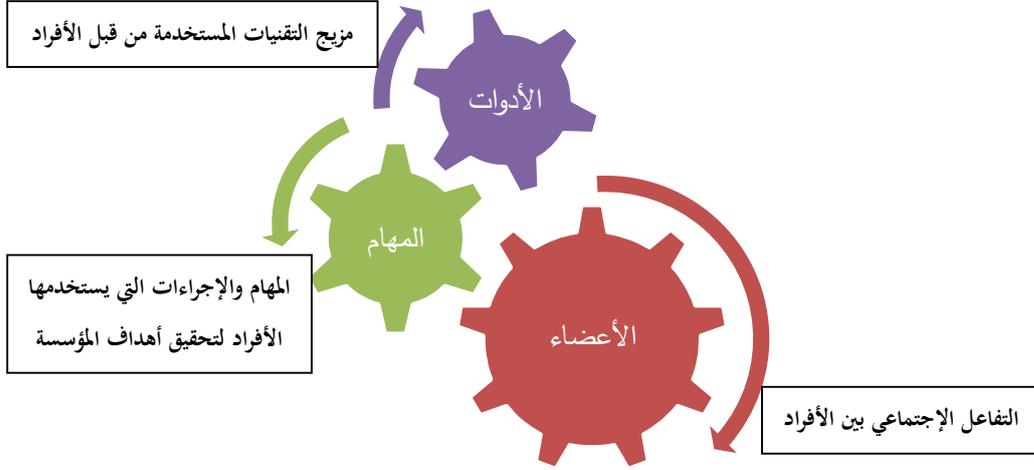
<sup>1</sup> - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة: التحديات - التقنيات - الحلول، (الأردن: عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص 48.

<sup>2</sup> - المرجع السابق نفسه، ص ص 49-50، بالتصرف.

<sup>3</sup> - Argote, L & Ingram, P. (2000), **knowledge transfer : A basis for competitive advantage in firms**, journal of Organizational behavior and human decision processes, vol.82, N 1, p153.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الشكل (2.1): نموذج خزانات المعرفة في المؤسسة حسب الباحثان (McGrath & Argote, 2000)



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على دراسة McGrath & Argote, 2000

### الفرع الثالث: أنواع المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد أنواع المعرفة، فلا يوجد شكل موحد لأنواع المعرفة وهذا راجع لخصوصية المعرفة في حد ذاتها فهي ليست نوع واحد متجانس ومطبي، وليس لها مصدر محدد، وفيما يلي سنوضح أهم التصنيفات التي قدمها أهم الباحثون لأنواع المعرفة:

**التصنيف الأول:** تصنيف (Kogut and Zander 1992, Singley and Anderson 1989)، حيث ميز هذا التصنيف بين المعرفة المعلنة (الحقائق) والمعرفة الإجرائية (كيفية سيطرة مثلاً)؛

- ❖ المعرفة المعلنة Declarative knowledge: وترتبط بالاعتقادات حول العلاقات بين المتغيرات وتعتبر هذه المعرفة معرفة واضحة، ويمكن أن تبدأ المعرفة التصريحية على شكل معادلة رياضية تتعلق بمفاهيم يتم تمثيلها بمتغيرات، أو ارتباط متوقع بين مجموعة متغيرات. مثال: ارتفاع قطع غيار سيارة ما يؤدي إلى تخفيض كمية مبيعاتها ويعتبر معرفة تصريحية.<sup>1</sup>
- ❖ المعرفة الإجرائية Procedural knowledge: تركز على الاعتقادات التي تتعلق بسلسلة من الخطوات التي تؤدي إلى الوصول إلى نتائج مطلوبة أو غير مطلوبة (know-How)، مثال: متابعة الخطوات اللازمة لتحسين المسافة التي تقطعها السيارة بالأميال، أو ضبط استهلاك السيارة للوقود يتضمن معرفة إجرائية أو معرفة خطوات قيادة السيارة هي معرفة إجرائية.<sup>2</sup>

**التصنيف الثاني:** من بين التصنيفات المهمة التي قدمت للمعرفة والذي يعتبر الأكثر استخداماً بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة هو تصنيف المعرفة إلى ضمنية وصرحية، حيث يعتبر (M.Polany. 1966) أول من ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية عندما قال "إننا نعرف أكثر مما نقول We can know more than we can tell"<sup>3</sup>، ويعتبر Nonaka أول من أعاد الأهمية لهذا

<sup>1</sup> - أسسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2012)، ص 68.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، من نفس المكان.

<sup>3</sup> - Ikujiro Nonaka, (1994). Op. Cit, p16.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

التمييز في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة The knowledge-Creating Company " التي نشرها في مجلة هارفارد للأعمال في أواخر سنة 1991.

- ❖ فالمعرفة الصريحة Explicit Knowledge: هي معرفة رسمية ومنهجية لذلك يمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة في مواصفات المنتج، أو معادلة علمية، أو برنامج كمبيوتر.<sup>1</sup> حيث أن معظم المعرفة الصريحة هي بيانات تقنية أو أكاديمية، أو معلومات موصوفة بلغة رسمية كالكتيبات والتعبيرات الرياضية وحقوق النشر والتأليف، هذه المعرفة المنهجية يتم التواصل بها ونشرها بسهولة من خلال الطباعة والوسائل الالكترونية و الطرق الرسمية الأخرى.<sup>2</sup>
- ❖ المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي معرفة عملية، معرفة موجهة للفعل، أو " معرفة كيف knowledge-how " المستندة إلى الممارسة، المكتسبة من خلال التجربة الشخصية، وناذرا ما يتم التعبير عنها صراحة وغالبا ما تشبه الحدس.<sup>3</sup> وهي نوعان:<sup>4</sup> تقنية حيث يتكون جزء من المعرفة الضمنية من المهارات التقنية وهي نوع من المهارات الغير رسمية، وبعد إدراكي ويتألف من النماذج العقلية والمعتقدات والمنظورات المتأصلة بحيث تأخذ كأمر مسلم به وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة.

والمعرفة الضمنية هي تلك المعرفة العميقة التي تأصلت على مستوى اللاوعي في داخل وقلب فرد ما، وبالتالي يكون من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد يغفل الفرد عن وجودها أو عن قيمتها، والمثال على المعرفة الضمنية تلك المهارات اللازمة لكيفية إنجاز شخص لوظيفته، ومن سماتها صعوبة التعبير عنها، وتوثيقها، وتعليمها، واستفادة الآخرين منها.<sup>5</sup>

والجدول رقم (1.1): يوضح أهم خصائص كل من المعرفة الضمنية والصريحة

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

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

**التصنيف الثالث:** تصنيف (Sabherwal and Becerra-Fernandez, 2005)، حيث يركز على ما إذا كانت المعرفة تمتلك على نطاق واسع أو على نطاق ضيق، حيث صنفت إلى معرفة خاصة ومعرفة عامة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Ikujiro Nonaka, (1991). **The Knowledge-Creating Company**, Harvard Business Review, p 165.

<sup>2</sup> - Elizabeth A.Smith, (2001). **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace**, Journal of Knowledge Management, Volume 5. Number 4, p 315.

<sup>3</sup> - Elizabeth A.Smith, (2001). **Loc. Cit**, p 314.

<sup>4</sup> - Ikujiro Nonaka, (1991). **Loc. Cit**, p 165.

<sup>5</sup> - عصام بن يحي الفيلالي، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- ❖ المعرفة العامة: هي معرفة التي يمتلكها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة بين الأفراد.
- ❖ المعرفة الخاصة: يمتلكها عدد محدود جدا من الأفراد، وهي مكلفة لنقلها. وتميز بين ثلاثة أنواع من المعرفة الخاصة:<sup>2</sup>
  - المعرفة الخاصة التقنية: وتتضمن معرفة عن الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لمعالجة المشاكل في مجال معين. وعادة ما يتم اكتساب على هذا النوع من المعرفة كجزء من بعض التدريب الرسمي ومن ثم تزداد من خلال الخبرة في هذا المجال؛ ومن أمثلة ذلك المعرفة العلمية التي يمتلكها الفيزيائي والمعرفة حول أجهزة الحاسوب التي يمتلكها مهندس الكمبيوتر. وفي داخل مديرية الهندسة في مركز الفضاء التابع لوكالة (NASA - Kennedy Space Center)، فإن معرفة تقنيات إدارة المشاريع (مثل مخططات بيرت وتحليل المسارات الحرجة) هي تقنية محددة، لأنها تتعلق بإدارة المشروع بشكل عام دون أن تكون خاصة بوكالة NASA - مركز كينيدي للفضاء.
  - المعرفة الخاصة السياقية: تشير المعرفة الخاصة بالسياقات إلى معرفة ظروف معينة من الزمان والمكان الذي يجب أن يؤدي فيها العمل.
  - المعرفة الخاصة السياقية التقنية: وهي محددة من حيث السياق والجوانب التقنية على حد سواء، وتشمل تلقائيا كلا من المعرفة العلمية الثرية و فهمها لسياق معين مثلا، في مركز الفضاء التابع لوكالة (NASA - Kennedy Space Center) فإن معرفة كيفية تخطيط وتطوير نظم دعم الطيران، هي معرفة خاصة سياقية وتقنية معا لأنها تعتمد على سياق تصميم أنظمة الطيران ومبادئ الهندسة في مركز كينيدي الفضائي.

### الجدول (2.1): يوضح أنواع مختلفة من المعرفة

معلنة	عامة	سياقية خاصة	تقنية خاصة	
معلنة	صريحة	كتاب يصف العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار بشأن شراء أسهم شركة ما. وقد يشمل ذلك نسبة السعر إلى الأرباح، وأرباح الأسهم.	وثيقة شركة تحدد الظروف التي يجب أن ينظر فيها مدير فريق استشاري في استبدال عضو الفريق الذي يواجه مشاكل في المشروع.	دليل يصف العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تركيب جهاز كمبيوتر من أجل تحقيق مواصفات الأداء.
إجرائية	صريحة	كتاب يصف الخطوات التي يجب إتباعها في اتخاذ قرار بشأن شراء أسهم شركة ما.	وثيقة الشركة التي تحدد تسلسل الإجراءات التي يجب على مدير فريق استشاري إتخاذها عند طلب الإدارة العليا استبدال عضو الفريق الذي يواجه مشاكل مع المشروع.	دليل يصف كيفية تغيير إعداد نظام التشغيل على جهاز كمبيوتر وذلك لتحقيق التغييرات المطلوبة في الأداء.
	ضمنية	معرفة أساسية بالخطوات التي يجب إتباعها عند اتخاذ قرار بشأن شراء أسهم شركة.	معرفة مدير الموارد البشرية بالخطوات التي يجب إتباعها لتحفيز موظف في	معرفة فني للأعراض التي يجب البحث عنها لمحاولة إصلاح جهاز تلفزيوني معطل.

<sup>1</sup> - Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R . (2010), Op. Cit, p 26.

<sup>2</sup> -ibid, p 27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

شركة معينة.

أسهم شركة ما.

Source : Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R . (2010), Loc. Cit, p29.

من خلال عرضنا لأهم أنواع المعرفة فإننا سنعتمد في دراستنا الحالية على الثنائية معرفة صريحة/ معرفة ضمنية، ويرجع سبب اعتمادنا على هذا التصنيف لأننا سوف نقوم بالتركيز على فهم تفضيلات انتقال المعرفة في المحيط الداخلي للمؤسسة، أي انتقال المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة من جيل لآخر، وهذا من خلال الاعتماد على نموذج (Nonaka, 1994) الذي حدد فيه أربعة أشكال لتحول المعرفة أثناء إنشائها ونقلها بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث اعتمد في ذلك على ثنائية معرفة صريحة/ معرفة ضمنية أثناء هذا الانتقال والتحول.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة ونماذجها

تعتبر عملية نقل المعرفة من بين أهم عمليات إدارة المعرفة، وعليه فإنه قبل التطرق لمفهوم عملية نقل المعرفة، سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة والتعرف على النماذج التي حددها الباحثون لعمليات إدارة المعرفة، و تحديد أهم نماذج إستراتيجية إدارة المعرفة.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية، حيث قدمت عدة تعريفات فمنهم من عرفها من منظور نتائجها، ومنهم من عرفها من منظور عملياتها، وعرفها آخرون من منظور تقني، وعليه سنذكر أهم التعاريف التي وضعتها الهيئات الدولية والباحثون لهذا المفهوم:

فحسب تعريف مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OCDE): فإن إدارة المعرفة تشتمل على عمليات تتعلق بجمع المعرفة ومشاركتها واستخدامها من جانب المؤسسة، كما تنطوي على إدارة كل من الروابط الخارجية وتدفقات المعرفة داخل المؤسسة، بما في ذلك الأساليب والإجراءات بغية اكتساب المعرفة الخارجية وإقامة علاقات أوثق مع المؤسسات الأخرى (الموردين والمنافسين) أو العملاء أو المؤسسات البحثية، بالإضافة إلى ممارسات لاكتساب معارف جديدة؛ وإن إدارة المعرفة تتضمن طرقاً لمشاركة المعرفة واستخدامها، بما في ذلك إنشاء نظم قيم لمشاركة المعرفة والممارسات لتدوين الإجراءات الروتينية (إدارة المعرفة، ملحق المصطلحات الإحصائية لمؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2005).<sup>1</sup> ركز هذا التعريف على الأساليب التي تسمح باكتساب المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث تعتبر عملية اكتساب المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة.

ويرى ( Kimiz Dalkir, 2005 ): أن إدارة المعرفة هي التنسيق المخطط والمنهجي بين أفراد المؤسسة والتكنولوجيا والعمليات والهيكلة التنظيمي، من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة وتقسيمها وتطبيقها وكذلك من خلال دعم الدروس القيمة المستفادة وأفضل الممارسات في ذاكرة الشركة من أجل تعزيز التعلم التنظيمي المستمر.<sup>2</sup> نلاحظ أن الباحث قام في تعريفه هذا بالتركيز على التنسيق بين مصادر أو خزانات المعرفة في المؤسسة وهي الأفراد و التكنولوجيا و العمليات التي تسمح بتحقيق أهداف إدارة المعرفة، حيث يرى أن هذا التنسيق يتحقق من خلال عمليات وكذا أدوات إدارة المعرفة التي تعزز التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> - John Girard and JoAnn Girard.(2015). **Defining knowledge management: Toward an applied compendium**, *Online Journal of Applied Knowledge Management*,3(1),p13.

<sup>2</sup> - Kimiz Dalkir.(2005). **knowledge management in theory and practice**, published by Elsevier Inc, USA, p 3.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وحسب (عبد الستار علي وآخرون ، 2012)، فإن إدارة المعرفة: " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".<sup>1</sup> ومنه نرى أن أغلب الباحثون قد ركزوا في تعريفهم لإدارة المعرفة على منظور عمليتها، والنتائج التي تحققها المنظمات من هذه الإدارة للموارد المعرفية.

### الشكل (3.1): ما هي إدارة المعرفة ؟



**Source:** Filemon A.Uriarte, Jr. (2008), **Op. Cit**, p 13.

من خلال الشكل نلاحظ أنه قدمت تعاريف مختلفة لإدارة المعرفة حيث ركز كل تعريف على جانب معين من إدارة المعرفة، فنجد بعض الباحثين عرفها من منظور النتائج التي تحصل عليها المنظمات من جراء إدارة مواردها المعرفية؛ والبعض الآخر عرفها من منظور العمليات التي تؤديها (ابتداء من تحديد المعرفة إلى غاية تطبيقها) ؛ كما نجد آخرون قدموا لها تعريفات موجهة نحو التكنولوجيا كذكاء الأعمال وغيرها.

وفي دراستنا الحالية سنقوم بتبني التعريف الموجه نحو عمليات إدارة المعرفة والنتائج التي تحققها المنظمات من خلال إدارتها لمواردها المعرفية، فالتعريف الموجه نحو العمليات يحدد لنا العمليات الأربعة لإدارة المعرفة: إنشاء المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها؛ فعملية توزيع المعرفة تشمل على عدة عمليات من أهمها عملية نقل المعرفة والتي تعتبر محور دراستنا؛ وبالنسبة للتعريف الموجه نحو النتائج فإن عملية نقل المعرفة بين الأفراد تكفل للعديد من الأفراد الذين يحتاجون للمعرفة في أداء مهامهم بالحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب وهذا ما إذا تم التخطيط الجيد لهاته العملية وتنفيذها بالطريقة المناسبة في المؤسسات، مما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزيز عملية التعلم التنظيمي؛

وبناء على ما سبق، نقدم تعريفا لإدارة المعرفة: " هي مجموعة العمليات المنهجية والمؤسسة التي تنسق بين خزانات المعرفة في المؤسسة (الأفراد والمهام والأدوات) من خلال تشخيص المعرفة واكتسابها، توليدها، نقلها، وتطبيقها مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ".

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل لإدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2012)، ص 26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تباينت آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، فاختلّف في تسمية وتحديد عدد عملياتها، فمنهم من أسهب ومنهم من اختصر، ويتفق أغلب الباحثين على أن إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، حيث تعتمد كل عملية عن ما قبلها من العمليات، وقد قدمت نماذج عديدة من قبل الباحثين لإدارة المعرفة، وفيما يلي نعرض عمليات إدارة المعرفة حسب تصنيفات أهم الباحثين:

الجدول رقم (3.1): تصنيف عمليات إدارة المعرفة حسب عدد من الباحثين

عمليات إدارة المعرفة	الباحث أو المؤسسة
إنشاء المعرفة داخل المؤسسة؛ تجسيد المعرفة؛ نشر المعرفة؛ الاستخدام.	Mc Adam and Reid ,2000 تضمنت أربعة عمليات تمثلت في:
توليد المعرفة؛ توزيعها وتنميتها؛ تطبيقها.	McElroy,2000 ، تضمنت أربعة عمليات:
تشخيص المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	نموذج مؤسسة (Fraunhofer IPK, 2000) تضمنت 06 عمليات جوهرية:
الخلق؛ الاحتفاظ؛ التحويل؛ الاستفادة.	Newman, 2000
توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.	Martins, K., Hiesig, P., & Varbeck, J., (2001),
تكوين المعرفة (التوليد)؛ نشر المعرفة (التوزيع)؛ الإستجابة (التطبيق).	وقد أوجز كثير من الباحثين العمليات في 03 أبعاد منهم: (Darroch,2003)، (Bij and others,2003)؛
تكوين المعرفة؛ صيانة المعرفة و الحفاظ عليها؛ توزيع المعرفة؛ مراجعة المعرفة و عملية التنقيح.	Bhatt and others,2005

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات النظرية.

إن أهم عمليات إدارة المعرفة التي حددها واتفق عليها أغلب الباحثين في اغلب النماذج هي أربعة عمليات وهي: عمليات توليد، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة، وفيما يلي سنقدم شرحاً لهاته العمليات:

- **توليد المعرفة Knowledge Creation** : ومن المصطلحات التي أطلقت على هاته العملية: خلق أو إنشاء، استقطاب، اكتساب، اكتشاف، امتصاص المعرفة، حيث تشير في مجملها إلى توليد المعرفة والحصول عليها من مختلف المصادر؛

يشير ( Emma.O & al , 2011,p19)، إلى أن إنشاء المعرفة هو عملية تسمح للمؤسسة بإنشاء أو الحصول على المعلومات وتنظيمها ومعالجتها من أجل توليد معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي، حيث تتيح المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها في ذلك الوقت للمؤسسة تطوير قدرات وإمكانيات جديدة، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية وإعادة تصميم عملياتها التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Emma O'Brien & Seamus Clifford & Mark Southern, (2011). **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods**, published by Information science reference, New York, USA, p 19.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

إن إنشاء المعرفة يتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي، فتراكم المعرفة هو المصدر الحيوي لعملية النمو على مستوى المؤسسة، والذي يكون مصدره أنشطة البحوث والتطوير أو عملية التعلم وهي عامل أساسي لزيادة عوائد المؤسسة.<sup>1</sup> حيث يعتمد التراكم المعرفي على القدرة التنظيمية لاستيعاب المعرفة، و يشير إلى قدرة مؤسسة ما على التعرف على قيمة معرفة معينة، واستيعابها، وتطبيقها من أجل الحصول على ميزة تنافسية (Cohen & Levinthal, 1990).<sup>2</sup>

تركز فكرة الباحثين على أن تراكم المعرفة هو عامل أساسي يوسع من عملية توليد المعرفة، وأن المؤسسات بحاجة للتعرف على معرفتها الأساسية لاستيعاب واستخدام معرفة جديدة.

### - خزن المعرفة Knowledge Storage :

إن عملية خزن المعرفة هي تلك النشاطات والممارسات التي تساهم في الاحتفاظ بالمعرفة وتضمن بقائها في أنظمة وأدوات وهياكل المؤسسة، مما يساعد على استرجاعها من قبل من يحتاجها ويسهل تحديثها وتنظيمها، فعملية خزن المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسات، حيث يقصد بالذاكرة التنظيمية ذلك المستودع الذي تخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فاعلة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشرا على التعلم التنظيمي من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى.<sup>3</sup> وتنقسم الذاكرة التنظيمية إلى قسمين:<sup>4</sup> ذاكرة تنظيمية داخلية: وتنقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة، و تتضمن (الأنظمة الخبيرة، وقواعد البيانات، السجلات، التقارير، والدروس المتعلمة، إضافة إلى السياسات و المنتجات والعمليات التحويلية). و الذاكرة الداخلية الغير مقصودة، وتمثل في ثقافة المؤسسة بضمها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى أدوار المهتمات والرقابة (الهياكل ونظريات النشاط).

● **ذاكرة تنظيمية خارجية:** توجد في المعرفة الموجودة في الأرشيف الخارجي، ومع أنها ليست جزءا من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المؤسسة التي يمكن استرجاعها واستخدامها. وتتضمن المصادر التالية: (التقارير المالية للمؤسسة، الأعضاء السابقون في المؤسسة، المنافسون، وسجلات الحكومة).

تهدف عملية خزن المعرفة إلى الحفاظ على قاعدة المعرفة بالمؤسسة، حيث تواجه المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية من دوران العمل (ترك العمل الطوعي، التقاعد، أو لأسباب أخرى) وكذا المؤسسات التي لديها نسب عالية من التوظيف بصفة عقود العمل المؤقتة خطر فقدان ذاكرتها التنظيمية التي تكونت نتيجة تراكم الخبرات و المعارف و المهارات المكتسبة، أي فقدان الكثير من المعرفة الضمنية والخرجة التي تم تكوينها طول فترة الخدمة عند مغادرة أصحابها، ولذا يجب على المؤسسات أن تسعى للاستفادة من ذاكرتها التنظيمية وتحديثها باستمرار، وهذا من خلال توثيق مختلف تجاربها السابقة التي مرت بها المؤسسة وتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة وهذا حتى لا تتأثر المؤسسة عندما يغادرها أحد أفرادها المهمين أي المحوريين، وتبقى بذلك المعرفة محفوظة بداخلها في النظم والهياكل والعمليات والأدوات.

<sup>1</sup> - سعد.غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم - التقنيات، (عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص ص 108-109.

<sup>2</sup> - Martins, M.F. & Gonzalez, R.V.D, (2017). **knowkedge managemant process : a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod, São Carlos, Brazil, V. 24, N. 2, p253.

<sup>3</sup> - ع. جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مداخلة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المدينة المنورة السعودية أيام 26-27 نوفمبر 2013، ص 02.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008)، ص 266.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### - توزيع المعرفة:

تعتبر عملية توزيع المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة فهي أول خطوة في استخدام المعرفة فإن لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة يبقى تأثيرها محدوداً، حيث يتم توزيع هاته المعرفة على أعضاء المؤسسة عبر مختلف الوسائل المتاحة بالمؤسسة كالتدريب، تبادل الأفكار والتجارب من خلال الحوارات والاجتماعات، وسائل التواصل المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من الأدوات مما يسمح بوصول المعرفة لكل أعضاء المؤسسة.

فحسب (Huber, 1991)، يشير توزيع المعرفة إلى العملية التي يتم بها تبادل المعلومات الجديدة من مصادر مختلفة، وفي النهاية يمكن أن تقود إلى خلق و استيعاب معرفة ومعلومات جديدة.<sup>1</sup>

ويشير (Duffy, 2000)، إلى أن توزيع المعرفة هو قدرة المؤسسة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة.<sup>2</sup>

وبين (Alavi & Leidner, 2001)، أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوهات وغيرها.<sup>3</sup>

تتضمن عملية توزيع المعرفة عمليات مشاركة المعرفة أو تقاسمها "Sharing"، تدفقها "Flow"، تحويلها "Transformation"، نقلها "Transfer"، النشر "Diffusion"، والتبادل "Exchange". ومن خلال مراجعة الأدبيات نلاحظ أن الكثير من الباحثين يستخدم هاته العمليات بالتبادل فيما بينها، حيث أن بعضها مترادفة ومتداخلة فيما بينها، فيما يميز آخرين بين هذه العمليات، وعليه سنوضح في المطلب الموالي أهمها (عملية نقل المعرفة) والتي تعتبر محور دراستنا الحالية.

- **تطبيق المعرفة Knowledge Application:** إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيقها، فيعتبر تطبيق المعرفة أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة فكل من عمليات توليد وتخزين ونشر المعرفة لا تعد كافية ما لم يتم تطبيق هاته المعرفة المتاحة في المؤسسة، حيث يسمح التطبيق الفعال للمعرفة بتحسين أداء المؤسسات.

وقد أجمع معظم الباحثين أن التحديد والتوزيع الكفاء للمعرفة لا يكفل نفعاً للمؤسسة ما لم تضعها موضع التطبيق، وهنا يجب التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه وبالشكل الأمثل الذي يجلب الميزة التنافسية.<sup>4</sup> حيث استخدمت

<sup>1</sup> - Martins, M.F. & Gonzalez, R.V.D, (2017). **Op. Cit**, p 255.

- أمال ياسين المجالي، مدى توفر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي - من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة،<sup>2</sup>مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 142.

<sup>3</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان: الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص 67.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

المؤسسات عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.<sup>1</sup>

ويمكن القول أنه ينبغي للمؤسسات أن تطبق المعرفة على أكمل وجه ممكن، مما يساعدها في تحسين أدائها وتقليل تكاليفها، ويسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية، وعلى المؤسسات التي تسعى إلى إدارة فعالة لمعارفها وذلك من خلال تعيين مديرا للمعرفة يحرص على إدارة معرفة الفريق المسئول عليه والعمل على تشجيع تطبيق المعرفة وعلى متابعة تنفيذ برامجها، مما يساهم في إدارة معارفهم بفاعلية ويسمح لهم بتحقيق العديد من المزايا.

### الفرع الثالث: نماذج إستراتيجيات إدارة المعرفة

تعد المعرفة موردا إستراتيجيا هاما للمؤسسات، ولذلك تزايد اهتمام المؤسسات بإدارة هذا المورد من أجل تحقيق مزايا تنافسية، حيث تلعب إستراتيجية إدارة المعرفة دورا مهما في صياغة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والتي يجب أن تتوافق والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فتحقيق الانسجام والتوافق بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المعرفة يساهم في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية، وعليه فعندما تريد المؤسسة وضع أي إستراتيجية لإدارة المعرفة، يجب عليها الوقوف على مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار هذه الإستراتيجية، والتي تتمثل في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- التعرف على إستراتيجية المعرفة الحالية مثل الأهداف، التطبيقات المرغوبة، التقنيات المتاحة.
- التعرف على خصائص المؤسسة من ناحية الإبداع، الميزة التنافسية، عوامل المخاطرة.
- تطبيق تحليل (SWOT) من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات.
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الثقافة التنظيمية بين أفراد المؤسسة.
- طبيعة المعرفة (صريحة، ضمنية).

ونظرا لأهمية وضع وتنفيذ إستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسات، وضع الباحثون العديد من النماذج لتصنيف إستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث كان هناك تباين في التصنيف بين الباحثين، ويهدف الباحثين من خلال إعداد هذه النماذج إلى مساعدة المؤسسات وتوجيهها لبناء إستراتيجيات معرفية تساهم في تحقيقها لمزايا تنافسية، وذلك من خلال استفادتها القصوى من مواردها المعرفية المتاحة سواء تعلق الأمر بالمعرفة المخزنة في عقول أفرادها أي الضمنية منها، أو المعرفة المخزنة في النظم والهيكل والأدوات، وفيما يلي نوضح أهم هذه النماذج:

- أ. نموذج (Wig, 1997): ويتضمن هذا النموذج عدة إستراتيجيات تعكس طبيعة عمل المؤسسة، وهي:<sup>3</sup>
- إستراتيجية المعرفة بوصفها إستراتيجية أعمال فهي تنظر إلى المعرفة بوصفها منتج.

<sup>1</sup> - صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - الهزاني نورة بنت الناصر، إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق، 2012، مقال منشور على الموقع:

<https://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/>، أطلع عليه بتاريخ : 21 / 04 / 2018 على الساعة 21:25.

<sup>3</sup> - Karl Wiig, (1997), **knowledge management: where did it come from and where will it go?**, Journal of Expert Systems with Applications, Vol 13, N 01, p 9.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- إستراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (معرفة صريحة و وضمنية).
  - إستراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة.
  - إستراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.
  - إستراتيجية نقل المعرفة وتحويلها وتقديم الممارسات الأفضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مفهوم الإبداع.
  - إستراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- ب. نموذج (Hansen, Nohria and Tierney, 1999):

صنف الباحثين إستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات إلى صنفين: إستراتيجية التصنيف وإستراتيجية التشخيص، حيث تتضمن إستراتيجية التصنيف الطرق المستخدمة لتصنيف وتخزين وإعادة استخدام المعرفة، واستخلاص المعرفة من الأفراد وإعادة استخدامها لأغراض أخرى، وبناء نظام إلكتروني لتوثيق وتخزين ونشر وإعادة استخدام المعرفة حيث تتطلب هذه الإستراتيجية استثمار كبير في تقنية المعلومات؛ أما إستراتيجية التشخيص فتتضمن مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة من خلال تطوير شبكات عمل تربط الأفراد ببعضهم البعض، للحصول على مقترحات ابتكارية لحل المشاكل الإستراتيجية.<sup>1</sup>

ت. نموذج (Binney, 2001): ويشتمل النموذج على ستة إستراتيجيات، وهي:<sup>2</sup>

- إستراتيجية إدارة المعرفة المستندة على استخدام تطبيقات تكنولوجيا العمل.
- إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- إستراتيجية إدارة المعرفة لإدارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.
- إستراتيجية تحسين ممارسات العمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات.
- إستراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتطوير.
- إستراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.

### المطلب الثالث: مفهوم عملية نقل المعرفة

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

### الفرع الأول: تعريف عملية نقل المعرفة

#### أولاً: نقل المعرفة ومشاركة المعرفة

<sup>1</sup> - بسام فنتحي الديابات، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، المجلد 25، العدد 02، ص 163.

- فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الإقتصادية، 2014، المجلد 09، العدد 36، ص 35.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

يرى الباحث (Liyanage et al., 2009) أنه: " بينما تشير مشاركة المعرفة بشكل أساسي إلى تبادل المعرفة بين الأفراد، فإن نقل المعرفة يشمل أيضًا مستويات تنظيمية أعلى؛ وعلى العكس من ذلك فإن نقل المعرفة لا يقتصر على استغلال الموارد فحسب أي المعرفة، ولكن أيضًا على كيفية اكتسابها واستيعابها من أجل جعل الأنشطة أكثر كفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

يوضح الباحث فكرة مفادها أن مشاركة المعرفة تقتصر على تبادل الموارد المعرفية بين الأفراد داخل المنظمات فقط؛ بينما يكون نقل المعرفة بين الأفراد، وبين المجموعات و ما بين المنظمات أيضا، ويركز نقل المعرفة على كيفية استيعاب واكتساب المعرفة؛ وفي هذا الصدد يرى ( Delong, 2004, pp 23-24 ) وصفاً لطبيعة نقل المعرفة:<sup>2</sup> : أن نقل المعرفة يتكون من ثلاثة أنشطة: اكتساب المعرفة - تخزينها- استرجاعها، حيث يشمل اكتساب المعرفة الممارسات والعمليات والروتينيات المستخدمة لنقل المعرفة إلى حالة بحيث يمكن الاحتفاظ بها و تكون متاحة للاستخدام مستقبلاً، ويمثل التخزين العمليات والمرافق المستخدمة في الاحتفاظ بالمعرفة، ويشمل الاسترجاع السلوكيات والروتينيات والعمليات المستخدمة للوصول إلى المعرفة وإعادة استخدامها في مواقف جديدة.

أما الباحث (سعد غالب ياسين، 2007)، يرى: أنه على مستوى نقل المعرفة فإن المعرفة المنقولة هي بصفة جوهرية معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة، يتم نقلها عبر رسائل إلكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة؛ كذلك فإن نقل المعرفة يتم للمعرفة الضمنية، وهنا يتداخل مفهوم نقل المعرفة مع مشاركة المعرفة.<sup>3</sup>

يشير الباحث إلى أن مفهوم نقل المعرفة ومشاركتها يتداخلان في المفهوم عند المعرفة الضمنية، فنقل المعرفة الضمنية يعتبر مشاركة للمعرفة الضمنية في هذه الحالة.

### ثانياً: نقل المعرفة

إن نقل المعرفة هو عملية معقدة يقوم بها الأفراد على مستويات متعددة في المؤسسة، وقد يكون النقل على ثلاثة مستويات: بين الأفراد، أو بين مجموعات من الأفراد داخل المؤسسة، أو مشترك بين المنظمات ( Wilkesmann & Wilkesmann, 2011 ).<sup>4</sup>

ونتيجة لتعقد هذه العملية نجد أن الباحثين قدموا لها تعريفات متعددة وفقاً للمستوى الذي تحدث فيه أي على مستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، ووفقاً لأنواع المعرفة التي تم تحديدها سابقاً، وفي هذا الإطار سنقوم بعرض أهم التعريفات المقدمة لعملية نقل المعرفة في السياق الداخلي للمؤسسة:

فوفقاً (مكتب نقل المعرفة الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية، 2009): فإن مفهوم نقل المعرفة ليس سوى سمة واحدة من سمات المخطط الكبير لنظام إدارة المعرفة (قسم تحديات نقل المعرفة، الفقرة 15).<sup>1</sup> فوفقاً لهذا التعريف فإن عملية نقل المعرفة هي

<sup>1</sup> - Lise Tordrup Heeger & Peter Axel Nielsen, (2017). **Intrafirm knowledge transfer of agile software practices: barriers and their relations**, Journal of Information Technology Case and Application Research, DOI: 10.1080/15228053.2017.1413873, pp 2-3.

<sup>2</sup> - David W. Delong .(2004). **Lost knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, New York: OXFORD University Press, pp 33- 34.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>4</sup> - Phillip .A.Weiss, (2016), **knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement**, PhD these, Walden University. USA, p27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

جزء من إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث تعتبر عنصر من عناصر عملية توزيع المعرفة في المؤسسة، فكما أشرنا سابقا أن إدارة المعرفة تتكون من أربعة عمليات أساسية، وهي: توليد المعرفة، خزنها، توزيعها وتطبيقها.

يعتبر Szulanski من أوائل الباحثين في مجال نقل المعرفة، حيث ينظر (G. Szulanski,1996) إلى نقل المعرفة على أنه عملية تقوم فيها المؤسسة بإعادة بناء وترسيخ علاقة معقدة وغامضة من الروتين في هيئة جديدة.<sup>2</sup> حيث يشير الباحث في تعريفه إلى أن نقل المعرفة هو عملية وليس نشاط تقوم به المؤسسة، حيث تقوم بإنشاء معرفة جديدة بالاعتماد على معارفها السابقة المجسدة في الروتينات التنظيمية (أي الأنماط المتكررة من الإجراءات المترابطة التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة).

ويشير إلى أن نقل المعرفة هو نقل لأفضل الممارسات داخل المؤسسة، والذي له معنى ملموس وواضح إلى حد ما للممارسين، حيث يشير إلى تكرار المؤسسة لممارسة داخلية يتم تنفيذها بطريقة جيدة في جزء من المؤسسة، وتعتبر أفضل من الممارسات الداخلية البديلة والبدائل المعروفة خارج المؤسسة؛ وقد استخدم Szulanski كلمة نقل " transfer " بدلا من نشر " diffusion " للتأكيد على أن حركة المعرفة داخل المؤسسة هي تجربة مختلفة، وليست عملية تدريجية للنشر حيث تعتمد على خصائص كل فرد معني بالنقل.<sup>3</sup>

وحسب (Argot & Ingram,2000)، فإن نقل المعرفة في المنظمات هو العملية التي تتأثر من خلالها الوحدة الواحدة (ويقصد بالوحدة الواحدة: مجموعة، أو إدارة أو قسم) بتجربة الأخرى.<sup>4</sup> ويقصد به قيام المؤسسة بنقل خبرات وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الباحثون عرفوا نقل المعرفة على المستوى الداخلي للمؤسسة، أي نقل المعرفة من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى، حيث نجد أن Szulanski ركز على أن نقل المعرفة داخل المؤسسة هو نقل لأفضل الممارسات التنظيمية التي يتفوق فيها جزء في المؤسسة إلى بقية الأجزاء الأخرى، ويقصد هنا بالجزء قسم أو فرع أو إدارة، وهذا ما أكده الباحثان Argot & Ingram في تعريفهما.

ويرى الباحث (Michael J. Marquardt,2002)، أن نقل المعرفة ونشرها ينطوي على الحركة التنظيمية والتكنولوجية للمعلومات والبيانات والمعرفة.<sup>5</sup>

يشير الباحث إلى أن نقل المعرفة ينطوي على حركة الأفكار والمعلومات بين الأفراد، من خلال التفاعل بين آليات تنظيمية وتكنولوجية تسمح بتدفق المعرفة من حاملها إلى مستقبلها.

<sup>1</sup> - Maggie Revers, (2012). **Bridging the knowledge gap between the Baby Boomers and the multigenerations**, PhD these, Capella University. USA, p 48.

<sup>2</sup> - Gabriel Szulanski, (2000). **The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 82, No.1, p11.

<sup>3</sup> - Gabriel Szulanski, (1996). **Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm**, Strategic Management Journal, Vol. 17(Winter Special Issue), p 28.

<sup>4</sup> - Argote,L & Ingram,P. (2000). **Op. Cit**, p 151.

<sup>5</sup> - Michael J. Marquardt, (2002). **Building the Learning Organization : Mastering the 5 elements for corporate learning**, published by DAVIES-BLACK, 2<sup>nd</sup> ed, USA, p161.

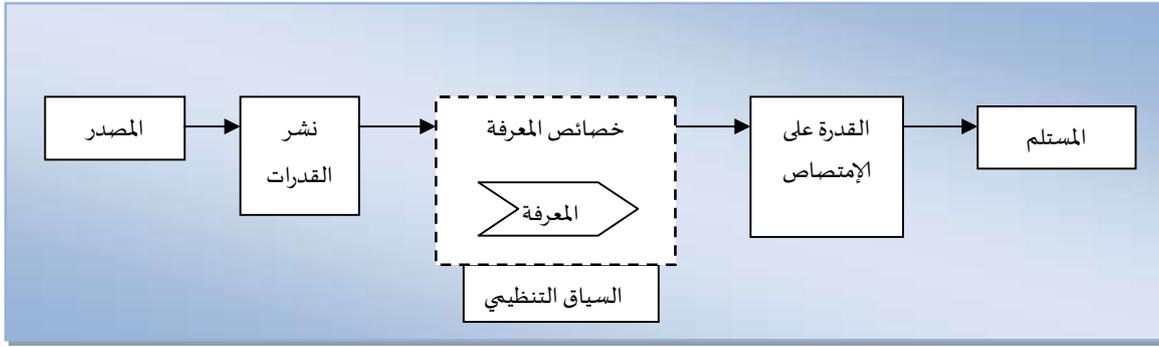
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وحسب (Hammer, 2010): "يشير نقل المعرفة إلى تحديد المعرفة التي يملكها الفرد أو المجموعة ومشاركة تلك المعرفة مع فرد أو مجموعة أخرى، مما يؤدي إلى تغيير كيفية التعامل مع عملية ممارسة الأعمال أو النظر فيها أو معالجتها."<sup>1</sup>

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الباحثون قد عرفوا عملية نقل المعرفة على مستوى الأفراد، أي انتقال ومشاركة المعرفة من فرد لآخر، أو من فرد إلى مجموعة، حيث سنتبنى في دراستنا الحالية هذا الاتجاه لأننا سنحاول التعرف على الآليات المفضلة لانتقال المعرفة من جيل لجيل من القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ويشير الباحث (Baratianu et. al, 2009)، إلى أن نقل المعرفة هو: "الاتصال التوجيهي المركز للمعرفة بين العاملين، والمجموعات، والمنظمات التي يكون استخدام المعرفة فيها على شكل فهم إدراكي يمكن من استقبال هذه المعرفة، ومن ثم استخدامها".<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(4.1): مخطط لعملية نقل المعرفة



المصدر: علي عبد الستار الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص 176.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية نقل المعرفة هي عبارة عن عملية اتصالية تنتقل من خلالها المعرفة من حامل المعرفة (المُرسل) إلى مستقبل المعرفة (المستلم) وهذا من خلال توفر قنوات الاتصال المناسبة لنقلها. وضمن هذا الإطار توجد 05 عناصر رئيسية لنقل المعرفة، وتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

❖ **الجمهور (المستقبل للمعرفة):** من المهم تحديد الجمهور المستهدف لنقل المعرفة وجهود التبادل، فكلما كان الجمهور المستهدف أكثر تحديداً، كان من السهل التعامل مع المشكلات المحددة التي يواجهها، وزيادة إمكانية الحصول على المعلومات.

❖ **المُرسل:** هو الشخص أو المجموعة أو المؤسسة التي تقدم المعلومات للجمهور، ومن أجل تعزيز نقل المعرفة من المهم أن ينظر إلى المرسل كخبير موثوق به بشأن المعلومات التي يتم تقديمها، حيث يقترح البنك الدولي (2005) أن يكون لدى المرسل

<sup>1</sup> - Robert A. Perkins & F. Lawrence Bennett, (2012). **Knowledge Transfer : Needs and Methods**, Alaska University Transportation Center, p10.

<sup>2</sup> - الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد(104)، مجلد (33)، 2011. ص 176. علي عبد الستار الحافظ، دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة - دراسة إستطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية

<sup>3</sup> - Fataneh Zarinpoush & al, (2007). **Effective Knowledge Transfer & Exchange For Non profit Organizations : A FRAMEWORK**, published by Imagine Canada , pp 3-5.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

عدد من الكفاءات السلوكية الرئيسية مثل: الإصغاء، والصبر، والتواضع، والمرونة من أجل اكتساب ثقة واحترام الجمهور والتفاعل معهم بشكل أفضل.

- ❖ **الرسالة:** عند إعداد رسالة ما للنقل، من الضروري أيضاً التفكير في المعلومات التي تفيد الجمهور أكثر، وتُظهر الرسائل الفعالة للجمهور التطبيقات العملية للمعرفة، أي مدى أهمية المعلومات بالنسبة لهم.
  - ❖ **الطريقة:** يعتمد اختيار طريقة نقل المعرفة وتبادلها على الجمهور والرسالة، و تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه يتم تبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية عند استخدام طرق متعددة.
  - ❖ **التقييم:** يشرح التقييم الآثار المتوقعة نتيجة لنقل المعرفة أو تبادلها، يمكن أن تكون الآثار على المتلقين أو البيئة التي ترتبط بها المعرفة، ومن المهم أن تتلاءم مواد وأدوات التقييم مع الجمهور وأهداف النشاط معاً.
- وبناء على ما سبق، ومن أجل غرض الدراسة نعرف عملية نقل المعرفة، بأنها: " تلك العملية المؤسسية و الممنهجة التي تقوم بموجبها المؤسسة بنقل المعرفة من الأفراد الحاملين للمعرفة أي الممارسين (العمال المقبلون على التقاعد) إلى الأفراد الباحثين عن المعرفة، الذين يحتاجون لهاته المعرفة ولديهم مصلحة من هذا النقل (العاملين الجدد)، أو هي حركة المعرفة في الاتجاهين بين حاملي المعرفة ومستقبلها مما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية "

### الفرع الثاني: أنواع نقل المعرفة

تعتبر عملية نقل المعرفة عملية مهمة للمنظمات و أعضائها حيث أنها تسهل عملية التواصل بين الأفراد وتزيد من سرعة ومهارة متلقي المعرفة في إنجاز مهامه، كما يعتبر نقل المعرفة بين المنظمات عامل حاسم للمنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها الساحة الدولية وتبقى قادرة على المنافسة. وضمن هذا الإطار يمكن تقسيم عملية نقل المعرفة إلى نوعين<sup>1</sup>:

- **نقل المعرفة بين المنظمات:** يشير النقل بين المنظمات إلى عملية نقل المعرفة بين منطمتين أو أكثر.
- **نقل المعرفة داخل المؤسسة:** وهو عملية نقل المعرفة بين أفراد المؤسسة.

#### والشكل(5.1): يوضح أنواع نقل المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> - HASNIZA YAHYA & al,( 2016 ). **Essential knowledge transfer process model to support disaster management**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.87. No.3, pp 405- 406.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وبشكل أكثر تفصيلاً حدد (Dixon, 2000)، خمسة أنواع لنقل المعرفة، ويمكن تحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **النقل المتسلسل (Serial Transfer):** ويشير إلى نقل المعرفة بواسطة الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى موقع، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس خبرات وتجارب المعرفة ولكنه ينتقل من مكان إلى آخر، فالمعرفة تنتقل مع نفس الفريق حيث يكون هو مصدر المعرفة ومستلمها في نفس الوقت، ومن ميزات هذا النوع من النقل السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية.
2. **النقل القريب (Near Transfer):** ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي المعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذا الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، فالمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.
3. **النقل البعيد (Far Transfer):** يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.
4. **النقل الإستراتيجي (Strategic Transfer):** يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظراً للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الأول أي مصدرها والفريق الثاني المتلقي.
5. **النقل الخبير (Expert Transfer):** يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متبادل، وهذا النوع من النقل يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، حيث يمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام إلى تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة.

### الفرع الثالث: شروط وفوائد عملية نقل المعرفة

#### أولاً: شروط نقل المعرفة

يحتاج تنظيم عملية نقل المعرفة لمجموعة من الشروط حتى يكون هذا النقل فعالاً ومجدياً، وتعتبر عملية نقل المعرفة بين أفراد المؤسسة من أكثر التحديات التي تواجهها المنظمات لإدارة مواردها المعرفية من أجل تحسين أداء أعضائها. ولنجاح عملية تحسين الأداء ونقل المعرفة المهمة والمفيدة، وحتى تكون المعرفة المنقولة مفيدة يجب توفر الشروط التالية:<sup>2</sup>

- ❖ يجب أن تكون المعرفة المتاحة للنقل أفضل بكثير من المعرفة الموجودة لدى المستخدم.
- ❖ يجب أن يكون هناك وسيلة معينة لنقلها من الحامل أو "المصدر" وليس إلى فرد واحد فقط، بل إلى العديد من المتلقين، أو "المستهلكين".

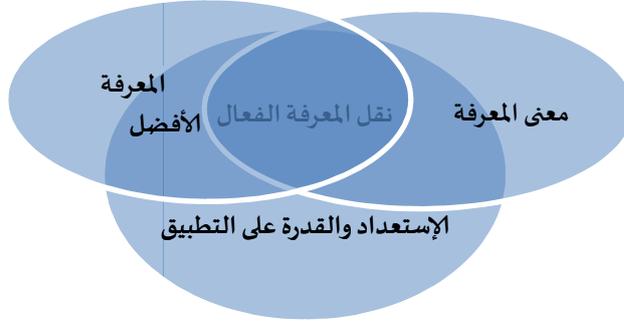
<sup>1</sup> - محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (الأردن: عمان، دار الضياء للنشر والتوزيع، ط 2، 2014)، ص 85-86.

<sup>2</sup> - William Seidman & Michael McCauley, (2005). **Optimizing Knowledge Transfer and Use**, Cerebyte Inc : Lake Oswego, p 2.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

❖ يجب أن يكون المستهلكون مستعدين وقادرين على استخدام هذه المعرفة، على الفور أو على المدى الطويل.

والشكل (6.1): يوضح شروط نقل المعرفة بين الأفراد



**source :** William.Seidman & Michael.McCauley, (2005). **ibid**, p 2.

وقد حدد ( Jones,2009)، شرطين لنقل المعرفة:<sup>1</sup>

- ❖ امتلاك التمكن من المستلم للمعرفة المنقولة.
- ❖ ضرورة التوافق بين كمية ونوع المعرفة المنقولة ومستوى التقنية المستعملة في ذلك.

ثانيا: فوائد عملية نقل المعرفة

تكتسب عملية نقل المعرفة أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات سواء أكان هذا النقل الداخلي أي بين أفراد المؤسسة أو نقل خارجي بين المنظمات. وتنامت أهمية نقل المعرفة في العقود الثلاثة الأخيرة لعدة أسباب، نذكر منها:<sup>2</sup>

- أصبحت المعرفة ذات نسبة متزايدة في موجودات المؤسسة.
- ابتعاد المنظمات عن الطرائق الهرمية للسيطرة والرقابة باتجاه الهياكل غير الرسمية
- وتحقق عملية نقل المعرفة بين أفراد المؤسسة العديد من الفوائد للمنظمات، نذكر من بينها:<sup>3</sup>
- تحول دون البدء من نقطة الصفر، ونتيجة لذلك فإنها توفر الوقت وتختصر الجهد.
- تسرع عمليات اتخاذ القرار.
- تشجع انتقال الممارسة الأفضل.

- العبيدي علي جاسم وآخرون، أثر استخدام أسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة: دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2013، المجلد 36، العدد 95، ص 154.

<sup>2</sup>- علي عبد الستار الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>3</sup>- سلطان كرماللي، ترجمة هشام علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، (لبنان: بيروت، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، 2005)، ص 74.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- تساعد على تأسيس الثقة تدريجياً بين الأفراد من خلال التعاون والتشارك.
- تشجع استخدام المعرفة وتعزز التعاون بين الأفراد.

### المطلب الرابع: تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسات

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الأسباب الرئيسية التي تدفع المؤسسات لتنفيذ عملية نقل المعرفة بين أفرادها في إطار تخطيطها للتعاقب الوظيفي، ومن ثم يتم التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأفراد، وفي الأخير نعرض أبرز النماذج التي قدمها الباحثون لعملية نقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة.

### الفرع الأول: الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأفراد في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي

إن عملية نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد في المؤسسات هي عملية مهمة وإستراتيجية، حيث تلعب هذه العملية دوراً بارزاً في استمرارية أعمال المؤسسات وتحسين أدائها، وتعتبر عملية ضرورية لمنع فقدان المعرفة التنظيمية، ونظراً للأهمية الكبيرة لهاته العملية سنحاول تسليط الضوء على أهم الأسباب الرئيسية التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة بين أعضائها وهذا لتفادي النتائج السلبية التي تطرأ على أدائها في المستقبل في حال عدم تطبيقها، وفيما يلي نذكر أهم هذه الأسباب:

#### - الحفاظ على قيم ومهمة المؤسسة:

غالباً ما يكون المديرون والموظفون الرئيسيون هم الحاملون الرئيسيون لتاريخ المؤسسة وقيمها الراسخة التي توجه مهمتها وتطور إستراتيجياتها؛ وإن حماية مهمة وقيم المنظمات عندما يغادرها موظف محوري هي مسألة أساسية يجب مراعاتها، وهو ضمان للنجاح والاستقرار في سياق الانتقال الذي قد يكون صعباً في بعض الأحيان، حيث يمكن أن تسهم عملية نقل المعرفة إذا طبقت بطريقة صحيحة في ترسيخ رؤية المؤسسة وقيمها وتضمن استمرارية تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بالتخطيط الجيد للتعاقب الوظيفي وأن تحرص على تنفيذ ومتابعة عملية نقل المعرفة من موظفيها الرئيسيون (مدير، رئيس قسم أو مصلحة...) قبل مغادرتهم للمؤسسة لأي سبب من الأسباب (تحويل، انتداب، تقاعد...) إلى الأفراد الذين سيحلون محلهم ويشغلون مناصبهم، وهذا في إطار الإعداد والتكوين الجيد لقادة المستقبل، لأنه من المعروف أن الموظفين الرئيسيين في المؤسسة يؤثرون على بقية الأعضاء بشكل جوهري من خلال تنظيمهم وتوجيههم لسير العمل في المنظمات، لأن مغادرة هذا النوع من الموظفين للمؤسسات، دون قيام هذه الأخيرة بعملية نقل مؤسسة للمعرفة، من شأنه التأثير بصفة مباشرة على قرارات المؤسسة وأدائها بصورة عامة في المستقبل.

<sup>1</sup> - Dumas Marie-Michel, (2014). **le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée!**, comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, Canada, p 5.

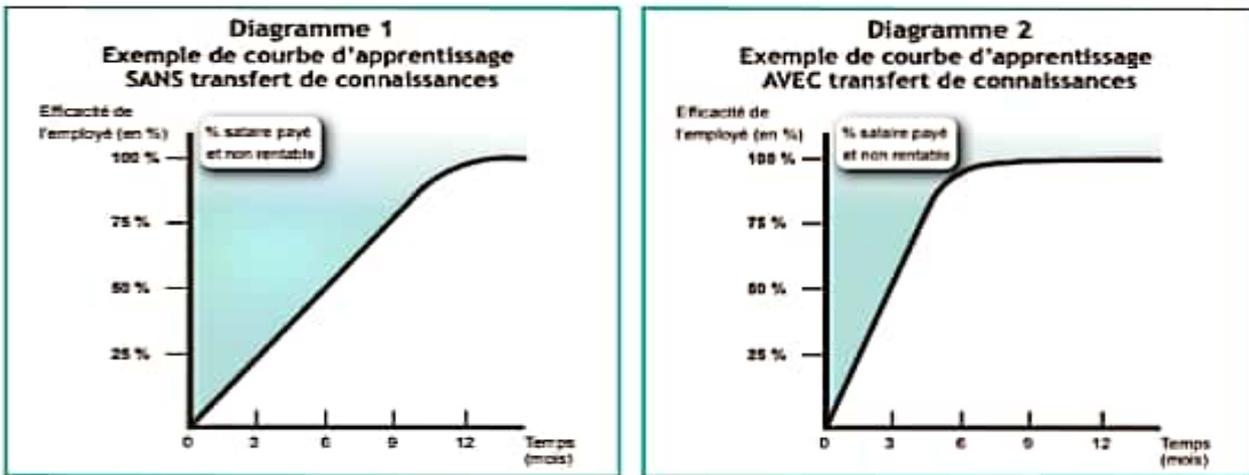
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### - توفير الوقت وتقليل التكاليف:

إن ارتفاع معدلات دوران العمل (للتقاعد أو لأسباب إرادية أخرى) في المؤسسات يؤدي إلى خلق العديد من المشاكل في المؤسسات والتي من أبرزها وجود فجوة معرفية كبيرة بين العمال المغادرين للمؤسسة والعمال الجدد، وفقدان المعرفة التنظيمية، فإن عدم اهتمام المؤسسة بعملية نقل المعرفة وغض الطرف عن إجرائها والاكتفاء بالتدريب المبدئي للعمال الجدد من شأنه خلق فجوة معرفية كبيرة بين شاغل المنصب المغادر للمؤسسة وخليفته في المنصب، مما يؤدي إلى لانخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى جودة الأعمال التنظيمية هذا من جانب، ومن جانب آخر إن عملية تعويض المناصب الشاغرة من خلال توظيف موظفين جدد تستغرق مدة زمنية معينة (ابتداء من الإعلان عن شغور المنصب إلى غاية التعيين)، وكذا تكاليف تدريبهم وإدماجهم في المناصب الجديدة، كما تستغرق هذه العملية وقت معين لإنجازها، ولهذا يمكن القول إن قيام المؤسسات بإعداد إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة من الموظف المغادر للمؤسسة للعامل الجديد من شأنها التقليل من التكاليف المخصصة لعملية التدريب المبدئي أو الاستغناء عن هذه العملية حتى، كما تساهم عملية نقل المعرفة في سرعة اندماج الموظف الجديد في العمل وانخفاض المدة اللازمة لتعلم المهام المطلوبة فالتعلم من حامل المعرفة (الفرد المغادر) يسمح بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف المطلوبة لأداء المهام والإجابة المباشرة على الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالأمر التي قد تكون مبهمة في البداية؛

وفي هذا الصدد يرى (Dumas.M, 2014):<sup>1</sup> أن المؤسسات قد تتحمل تكاليف دوران العمل ومنحنى التعلم، سيكون لأي موظف جديد فترة تعلم طويلة أو قصيرة اعتمادا على المعرفة والمهارات المطلوب اكتسابها، وكذلك على التدريب والدعم الذي سيحصل عليه؛ سوف يمر كل موظف جديد بفترة تعلم قبل الوصول إلى الفعالية المطلوبة في عمله، فكلما كان منحنى التعلم أسرع كلما كان الاستثمار في راتب الموظف مربحا.

والشكل (7.1): يوضح منحنيات التعلم قبل وبعد نقل المعرفة



Source: Dumas Marie-Michel, Op.Cit, p 8.

<sup>1</sup> - Dumas Marie-Michel,(2014). Op. Cit, p 8.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

من خلال المنحنيين رقم (1) و(2) نلاحظ أن منحى التعلم كان أسرع بعد عملية نقل المعرفة كما هو موضح في المنحنى رقم (2)، حيث أن عملية التعلم استغرقت فترة قصيرة لم تتجاوز الستة أشهر، مقارنة بمنحنى تعلم الموظف الجديد دون نقل المعرفة حيث استغرقت مدة التعلم القاربة السنة، ومنه نستنتج أن عملية نقل المعرفة للموظفين الجدد قبل مغادرة الموظفين القدامى يقتصد في تكاليف المؤسسات ويوفر لها الوقت والجهد، كما أنه يجنبها التكاليف المرتبطة بنقص الإنتاجية والفعالية من خلال تقليل الأخطاء و تخفيض الوقت المستغرق في تكرار العمل والتأخر في إنجاز الأعمال من قبل الموظفين الجدد.

### - تقاعد القوى العاملة:

تضاعف عدد المتقاعدين في مختلف دول العالم وهذا نتيجة لسياسات التقاعد المرنة التي تبنتها المؤسسات، ومن المعروف أن العمال الذين يقبلون على التقاعد تكون لديهم الكثير من المعرفة القيمة المتراكمة نتيجة للخبرة في مناصب العمل والتي تكونت لديهم من خلال العمل لأكثر من 20 سنة على الأقل، فمن غير المعقول أن تترك المؤسسات هؤلاء الأفراد يغادرونها بكل ما يحملونه من معرفة دون القيام بعمليات مؤسسة لنقل المعرفة إلى الأفراد الذين سيحلون محلهم؛

وضمن هذا الإطار يرى (Deogratias Harorimana, 2009) أنه: يرافق تقاعد الأفراد من المؤسسة فقدان الذاكرة التنظيمية والخسارة اللاحقة للميزة التنافسية، فعندما يتقاعد الموظفون في أحد المؤسسات قد يكون من السهل تعويض معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ولكن من الصعب بكثير تعويض المعرفة المرتبطة بالمؤسسة والصناعة المكتسبة من التجربة.<sup>1</sup> وفي دراسة استقصائية أجرتها شركة IBM لمدراء الموارد البشرية كشفت على أنه: " عندما يتقاعد عمال جيل طفرة المواليد فإن العديد من المنظمات ستكتشف متأخرة جدا أن الخبرة القيمة التي تكونت طيلة المسار الوظيفي للعامل قد خرجت من الباب مع خروجه، تاركا وراءه الكفاءات الغير كافية لملء الفراغ."<sup>2</sup>

من خلال هذا يمكننا القول أنه يتم خروج عدد كبير من الأفراد العاملين بالمؤسسات للتقاعد في كل سنة، حيث يتم تعويضهم بعمال جدد بدون أي خبرة، وعليه يجب على المؤسسات أن تقوم بالتخطيط لتنفيذ إستراتيجيات مناسبة لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد لخلفائهم في العمل لضمان استمرارية الأعمال بالكفاءة والجودة المطلوبة، وإن فشل المؤسسات في إيجاد أساليب مناسبة لهذا النقل يخلق فجوة معرفية كبيرة بين هذه الأجيال من القوى العاملة، مما يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى جودة الأعمال التنظيمية؛ وفي هذا الصدد يؤكد (Calo, 2008):<sup>3</sup> " من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى تطوير إستراتيجيات للاحتفاظ بمعرفة العمال كبار السن ومشاركتها بنجاح مع الموظفين الأصغر سنا في المؤسسة ".

<sup>1</sup> - Deogratias Harorimana, (2009). **Cultural Implications of knowledge sharing , management and transfer : Identifying competitive advantage**, INFORMATION SCIENCE REFERENCE, New Yourk, p253.

<sup>2</sup> - Deogratias Harorimana, (2009). **Loc. Cit**, p 253.

<sup>3</sup> - Živa Jurišević Brčić & Katarina Katja Mihelič, (2015). **Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia**, Economic ResearchEkonomiska Istraživanja, Vol 28, N°1, pp 855-856.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

ويمكن لتحديات الخلافة التي تواجهها المؤسسات أن تسلط الضوء على القضايا الهامة بين الأجيال والثقافات، فإن تهيئة بيئة مواتية لنقل المعارف على أساس يومي وليس فقط عند استخلاف الموظف ينبغي أن يسهل:<sup>1</sup>

- تطوير علاقات عمل متناغمة بين الأفراد؛
- تطوير تصور إيجابي لعمال الأجيال الأخرى؛
- الاعتراف بخبرات كل منهما للآخر؛
- تحسين فرص التنقل الداخلي للشباب؛
- تمكين العمال وتنمية دوافعهم من خلال تبادل الاحترام لقيم المؤسسة ورسالتها؛

ولهذا يجب على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجيات مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال المختلفة من قواها العاملة حتى تقلص من الفجوات المعرفية فيما بينهم وتضمن بقاء جزء كبير من معرفة عمال الجيل المقبل على التقاعد في المؤسسة من خلال نقلها لعمال بقية الأجيال الأخرى، مما يساعد في الحفاظ على سير العمليات التنظيمية بنفس الوتيرة السابقة و تحسين جودة القرارات وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

### الفرع الثاني: معوقات وتحديات نقل المعرفة

توجد العديد من الصعوبات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المنظمات، منها ما هو متعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها، ومنها ما هو متعلق بإستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة كعدم وجود وعي كاف لدى المنظمات بأهمية إدارة مواردها المعرفية، أو عدم تخصيصها الموارد اللازمة لهاته الإستراتيجية (البنية التحتية، الموارد البشرية، ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة ونقلها..)، ومنها ما هو متعلق بالأفراد في حد ذاتهم وهذا لنقص الوعي بأهمية نقل المعرفة وتبادلها مع الآخرين فمثلا نقص الثقة وحب اكتناز المعرفة التي تعيق عملية نقل المعرفة، ومنها ما هو متعلق بالإدارة فعدم إضفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة في المنظمات يعتبر أهم عائق لهاته العملية، وعدم تخصيصها الحوافز المناسبة التي تشجع الأعضاء على تقاسم المعرفة. و يمكن تلخيص أهم تحديات ومعوقات نقل المعرفة في المنظمات كما يراها أبرز الباحثين، فيما يلي:

والجدول رقم (4.1): يوضح تصنيف معوقات وتحديات نقل المعرفة حسب عدد من الباحثين والمؤسسات

المعوقات	الباحثين أو المؤسسات
في دراسة أجراها حول نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسة، والتي كانت تحت رعاية مركز الإنتاجية والجودة الأمريكية APQC، ثلاثة معوقات أساسية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة، و تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>	Szulanski, 1996
(1) بالنسبة لحامل المعرفة:	

<sup>1</sup> - Dumas Marie-Michel, (2014). **Op. Cit**, p p 10-11.

<sup>2</sup> - Gabriel Szulanski, (1996). **Op. Cit**, pp 27- 43.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود الحافز لنقل المعرفة.</li> <li>- الافتقار إلى الموثوقية المدركة.</li> <li><b>(2) بالنسبة لمستقبل المعرفة:</b></li> <li>- عدم وجود الحافز.</li> <li>- نقص القدرة الاستيعابية.</li> <li>- يفتقر إلى القدرة الاستظهارية.</li> <li><b>(3) بالنسبة للسياق التنظيمي:</b></li> <li>- سياق تنظيمي جاف.</li> <li>- العلاقة المتعبة بين حامل المعرفة ومستقبلها.</li> </ul>	
<p>تم طرح أسئلة على المشاركين حول حواجز إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة، حيث تمثلت فيما يلي: <sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضيق الوقت ؛ - عدم الوعي لأهمية إدارة المعرفة ؛ - عدم الوعي بأهمية المعرفة.</li> <li>- المعرفة هي مصدر القوة؛ - عدم وجود أنظمة المكافآت التي تشجع على مشاركة المعرفة.</li> </ul> <p>عدم وجود الشفافية؛ التخصص؛ هيكل تكنولوجيا المعلومات غير ملائم؛ لا يوجد تنظيم لمشاركة المعرفة؛ ثقافة المؤسسة غير مناسبة للتشارك المعرفي.</p>	<p>دراسة أجراها معهد Fraunhofer ) (Institut , 1997</p>
<p>لخص تحديات نقل المعرفة في أربعة تحديات رئيسية: <sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات.</li> <li>- التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتعمم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ.</li> <li>- تحدي الإدارة: والمتمثل في نشأة البيئة التي تقييم مشاركة المعرفة.</li> <li>- التحدي الشخصي: والمتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة والسعي المتواصل للحصول على المعرفة الجديدة.</li> </ul>	<p>Mc. Drmott, 1998</p>
<p>حدد سبعة عوامل ثقافية تعوق نقل المعرفة: <sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انعدام الثقة بين الأفراد؛</li> <li>- الثقافات المختلفة، المفردات، أو الأطر المرجعية.</li> <li>- الافتقار إلى الوقت وأماكن الاجتماع أو فكرة ضيقة عن العمل المنتج؛</li> <li>- وضعية حاملي المعرفة والحصول على المكافآت.</li> <li>- الافتقار إلى القدرة الاستيعابية لدى المتلقين؛</li> <li>- الاعتقاد بأن المعرفة هي من صلاحيات مجموعات معينة من الأفراد في المؤسسة؛</li> <li>- التعصب عن الأخطاء أو الحاجة لطلب المساعدة؛</li> </ul>	<p>Davenport and Prusak, 2000</p>
<p>من خلال مراجعته للأدبيات النظرية والتطبيقية حول مشاركة المعرفة، صنف معيقات مشاركة المعرفة ضمن ثلاث مجموعات: <sup>1</sup></p>	<p>Andreas Riege , 2005</p>

<sup>1</sup> - Leistner, Frank, (2010). **Mastering organizational knowledge flow : how to make knowledge sharing work**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. P 94.

- عصام بن يحي الفيلالي، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، العدد 32، 2012، ص 14<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> - Debby McNichols,(2010). **Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 1, pp 26-27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

المعيقات الفردية، وتمثل فيما يلي:

- ضيق الوقت بشكل عام لمشاركة المعرفة و إيجاد الوقت المناسب لتحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى معرفة محددة.
- الخوف من تحديد الأمن الوظيفي للأفراد بسبب مشاركتهم للمعرفة.
- نقص الوعي وإدراك قيمة المعرفة التي يمتلكها الآخرون وفائدتها.
- التركيز على مشاركة المعرفة الصريحة أكثر من المعرفة الضمنية مثل المعرفة والخبرة التي تتطلب التعلم العملي والملاحظة والحوار وحل المشكلات التفاعلي.
- استخدام التسلسل الهرمي القوي، والوضع القائم على المنصب، والسلطة الرسمية.
- الاختلافات في مستويات الخبرة.
- ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.
- الفروق العمرية.
- الفروق بين الجنسين.
- الاختلافات في مستويات التعليم.
- عدم الثقة في الأفراد لأنهم قد يسيئون استخدام المعرفة أو ينسبون الفضل إليهم بعد اكتسابها بشكل غير عادل.
- عدم الثقة في دقة ومصداقية المعرفة بسبب المصدر (حامل المعرفة).

المعيقات التنظيمية، وتمثل فيما يلي:

- عدم دمج إستراتيجية إدارة المعرفة ومبادرات المشاركة في أهداف المؤسسة والنهج الاستراتيجي أو أنها غير واضحة.
- الافتقار إلى التوجيه القيادي والإداري من حيث التواصل الواضح لفوائد وقيم ممارسات التشارك المعرفي.
- النقص في المساحات الرسمية وغير الرسمية لمشاركة المعرفة (الجديدة) والتعبير عنها وتوليدها.
- عدم وجود مكافآت شفافة وأنظمة تقدير من شأنها أن تحفز الأفراد على مشاركة المزيد من معارفهم.
- لا توفر ثقافة المؤسسة الحالية دعماً كافياً لتقاسم الممارسات.
- الاحتفاظ بمعرفة الموظفين ذوي المهارات العالية والخبرة ليس من أولويات المؤسسة.
- نقص البنية التحتية الملائمة الداعمة لممارسات التشارك المعرفي.
- تقييد تدفق الاتصالات والمعرفة في اتجاهات معينة (على سبيل المثال من أعلى إلى أسفل).
- الهيكل التنظيمي الهرمي يمنع أو يبطئ معظم ممارسات التشارك المعرفي.
- حجم وحدات الأعمال في كثير من الأحيان ليس صغيراً بما يكفي ولا يمكن التحكم فيه لتعزيز الاتصال وتسهيل التشارك المعرفي.

المعيقات التكنولوجية، وتمثل فيما يلي:

- عدم وجود تكامل بين أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات، مما يعيق الأفراد في اختيار الطريقة المناسبة للقيام بالأعمال.
- نقص الدعم الفني (الداخلي أو الخارجي) والصيانة الفورية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة يعيق إجراءات العمل وتدفق الاتصالات.
- توقعات الموظفين غير الواقعية حول ما يمكن أن تفعله التكنولوجيا وما لا تستطيع فعله.
- عدم التوافق بين أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات المتنوعة.
- عدم التوافق بين متطلبات احتياجات الأفراد وأنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات المتكاملة يقيّد ممارسات المشاركة.

<sup>1</sup> - Andreas Riege , 2005. **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9 NO. 3, pp 23- 29.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات لقلة الإلمام بها والخبرة بها.</li> <li>- نقص تدريب الموظفين فيما يتعلق بتعريف أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات الجديدة.</li> <li>- نقص التواصل وعرض جميع مزايا أنظمة المعلومات الجديدة الموجودة.</li> </ul>	
<p>يرى أن برامج نقل المعرفة، بغض النظر عن حجمها أو نطاقها أو سياق أصحاب المصلحة التي يتم تطبيقها فيها، تبدا قاصرة عن تحقيق التأثيرات الفعالة بسبب مزيج من إحدى القضايا الأربعة الرئيسية:<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود فهم و / أو تقدير لشكل المعرفة والمزيج المكون من الجهات الفاعلة في مجال نقل المعرفة (أي حاملي المعارف المباشرين والمتلقين وكل أصحاب المصلحة الآخرين المؤثرين - بشكل سلمي أو إيجابي).</li> <li>- ندرة الدعم والتمكين و / أو دعم تغيير السلوك المطلوب للتأثير على الاستخدام المنتج للمعرفة الجاري نقلها.</li> <li>- عدم وجود أهداف واضحة وقابلة للقياس وواقعية يمكن رصدها لتقييم الفائدة الملموسة التي تم تحقيقها (أو الافتقار إليها).</li> <li>- عدم القدرة على ضبط البرنامج و / أو تكييف آليات محددة لنقل المعرفة، التي يتم تنفيذها لمطابقة المشهد المتطور الذي يقوم البرنامج بتوصيله.</li> </ul>	<p>Robert J.Howlett, 2010</p>

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات النظرية والتطبيقية.

### الفرع الثالث: نماذج نقل المعرفة داخل المؤسسة

قدم الباحثون عدة نماذج لنقل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمات، والتي توضح المراحل المختلفة التي تمر بها المعرفة في حلقة إنتقالها بين الأفراد، وفيما يلي سنقوم بعرض أهم النماذج التي قدمها الباحثون في هذا المجال.

#### أولاً: نموذج Nonaka (SECI)

يعتبر Nonaka من أبرز الباحثين في مجال إدارة المعرفة، طرح نموذج تكوين المعرفة التنظيمية في دراسته حول الشركات الخلاقة للمعرفة المنشورة في مجلة هارفرد للأعمال سنة 1991، ثم في دراسة أجراها سنة 1994 بعنوان: نظرية ديناميكية لخلق المعرفة التنظيمية الذي يوضح عملية تبادل المعرفة وتوليدها داخل المؤسسة، ثم في كتابه المشترك مع Takeuchi الذي نشر سنة 1995، والذي حمل نفس اسم مقال سنة 1991 " الشركات الخلاقة للمعرفة"، وتوالت سلسلة دراساته في هذا المجال.

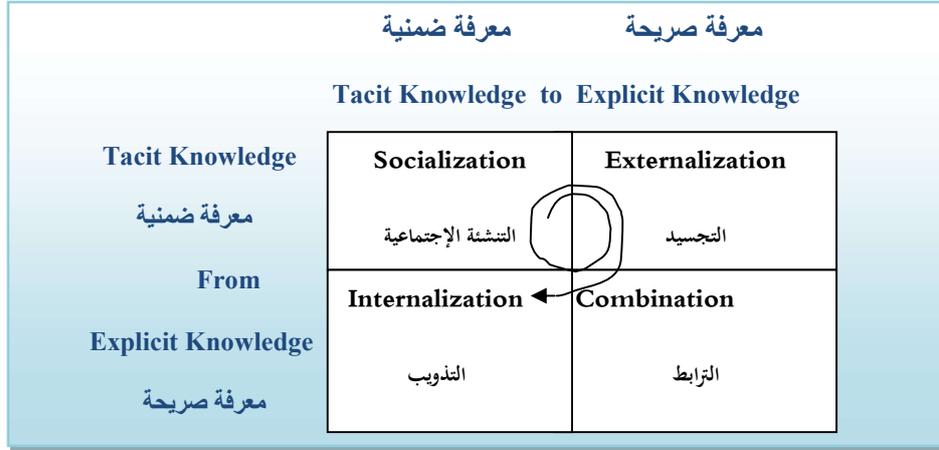
إن هذا النموذج يعرف بنموذج (SECI)، حيث يشير إلى أن إنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة من خلال أربعة مراحل أنماط تحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة<sup>2</sup>، والشكل التالي يوضح هذه الأنماط.

<sup>1</sup> - Robert J.Howlett , (2010). **Innovation through Knowledge Transfer**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p 85.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (الأردن: عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008)، ص 496.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الشكل رقم (8.1): أنماط توليد المعرفة حسب (Nonaka)



**Source:** Ikujiro Nonaka, (1994). **Dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organization Science, VO1. 5, No. 1, p 19.

### ❖ التنشئة الاجتماعية (Socialization)

هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال تشارك الخبرات، نظراً لأن المعرفة الضمنية يكون من الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، و هي غالباً ما تكون محددة الزمان و المكان، فيمكن اكتسابها فقط من خلال تشارك الخبرات، مثل قضاء الوقت معاً أو العيش في نفس المكان (التدريب المهني التقليدي، الاجتماعات غير الرسمية خارج مكان العمل، الاستفادة من المعرفة الضمنية للعمالء أو الموردين من خلال التفاعل معها).<sup>1</sup>

### ❖ التجسيد (Externalization)

يتطلب هذا التحول التعبير عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد، وبالتالي تحويلها إلى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة أو بأشكال المعرفة الصريحة الأخرى (الرقمية أو الرمزية)، هذه العملية المعقدة ذات طابع ذاتي لكنها ترتبط بسياق أو بيئة أو لنقل حاضنة موضوعية تظهر فيها تجليات المعرفة الضمنية لدى الأفراد من أصحاب المعرفة سواء كانت بصورة فريق عمل، أو جماعة منظمة في مستوى تنظيمي محدد أو على مستوى المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

### ❖ التراط (Combination)

هي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى مجموعات أكثر تعقيداً ومنهجية للمعرفة الصريحة، يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل المؤسسة أو خارجها ثم يتم تجميعها أو تحريرها أو معالجتها لتشكيل معرفة جديدة، ثم يتم نشر المعرفة الصريحة الجديدة بين أعضاء المؤسسة،

<sup>1</sup> - Ikujiro Nonaka & David J. Teece, (2001). **Managing industrial knowledge : creation, transfer and utilisation**, SAGE publications Ltd, London, p17.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

يمكن أن يساهم الاستخدام الإبداعي لشبكات الاتصال المحوسبة وقواعد البيانات واسعة النطاق في تسهيل هذا الأسلوب لتحويل المعرفة.<sup>1</sup>

### ❖ التذويب (Internalization)

إن عملية تجسيد المعرفة الصريحة كمعرفة ضمنية هي الاستيعاب الداخلي، فمن خلال الاستيعاب الداخلي يتم مشاركة المعرفة الصريحة التي تم إنشاؤها في جميع أنحاء المؤسسة، ثم يقوم الأفراد بتحويلها إلى معرفة ضمنية؛ يرتبط التذويب ارتباطاً وثيقاً بـ "التعلم بالممارسة"، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد برامج التدريب المتدربين على فهم المؤسسة وأنفسهم، من خلال قراءة الوثائق أو الأدلة حول وظائفهم وتنظيمها وإعادة تنظيمها، يمكن للمتدربين استيعاب المعرفة الصريحة في مثل هذه الوثائق لإثراء قاعدة المعرفة الضمنية.<sup>2</sup>

في هذا النموذج قام الباحثان بتحديد أربعة أشكال لتحويل المعرفة أثناء إنشائها ونقلها في حركة حلزونية، وحدد شكلين للمعرفة وهما المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث يتبين من خلال هاته العملية عملية التعلم التنظيمي المستمر في المؤسسة.

### ثانياً: عمليات نقل المعرفة داخل المؤسسة حسب (Szulanski)

اقترح Szulanski نموذجاً لعملية نقل المعرفة داخل المؤسسة في دراسة أجراها حول 122 عملية نقل لأفضل الممارسات في 8 منظمات، حيث حدد النموذج مراحل عملية النقل والعوامل التي يتوقع أن ترتبط بصعوبة هذا النقل في كل مرحلة، وتتمثل المراحل الأربعة في:<sup>3</sup>

1. مرحلة المبادرة **Inisiation**: تضم هذه المرحلة جميع الأحداث التي تؤدي إلى قرار نقل المعرفة، حيث تتاح فرصة نقل المعرفة عندما تتشكل البذور اللازمة لذلك، أي بمجرد العثور على فجوة ومعرفة لمعالجة ثغرة ما داخل المؤسسة.<sup>4</sup>
2. مرحلة التنفيذ **Implementation**: وتبدأ مرحلة التنفيذ بقرار البت في التنفيذ خلال هذه المرحلة، تندفق الموارد المعرفية بين المتلقي والمصدر (وربما طرف ثالث)، وتحدد الروابط الاجتماعية الخاصة بالتحويل بين المصدر والمتلقي، وكثيراً ما يتم تكييف الممارسة المنقولة بما يتناسب مع الاحتياجات المتوقعة للمتلقي، وتجنب المشاكل التي تم مواجهتها في عملية نقل سابقة للممارسة نفسها.
3. مرحلة التصعيد **Rump-up**: تبدأ المرحلة عندما يبدأ المتلقي باستخدام المعرفة المنقولة، أي بعد اليوم الأول من الاستخدام، خلال هذه المرحلة سوف يهتم المتلقي بشكل كبير بتحديد وحل المشكلات الغير متوقعة التي تعيقه على مطابقة أو تجاوز توقعات الأداء بعد النقل.

<sup>1</sup> - I kujiro Nonaka & David J. Teece, (2001). *ibid*, p 19.

<sup>2</sup> - Edem.

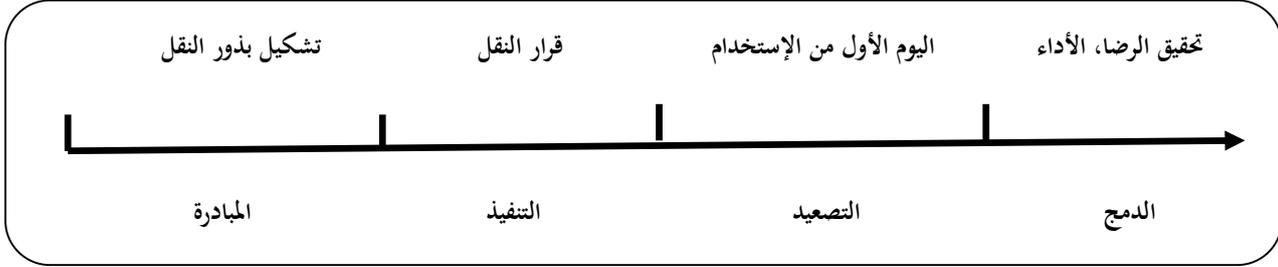
<sup>3</sup> - Gabriel Szulanski, (1996). *Op. Cit*, pp 28-29.

<sup>4</sup> - Gabriel Szulanski, (2000). *Op. Cit*, p 13.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

4. مرحلة الدمج Integration: تبدأ هذه المرحلة بعد أن يحقق المتلقي نتائج مرضية باستخدام المعرفة المنقولة، ويصبح استخدام المعرفة المنقولة تدرجياً روتينياً، وبمرور الوقت يتراكم تاريخ مشترك للاستفادة من المعرفة المنقولة بين المرسلين والمتلقين، مما يسمح بتسهيل التنسيق بين الأنشطة وجعل السلوكيات غير قابلة للتنبؤ.

الشكل (9.1): عمليات نقل المعرفة حسب (Szulanski, 2000)



Source : Gabriel Szulanski, (2000). ibid, p 13.

قام الباحث في هذا النموذج بالاعتماد على نموذج التواصل: المرسل - المستقبل - الرسالة - وقناة الاتصال، فالمرسل هو حامل المعرفة و الذي يريد نقلها، والمستقبل هو متلقي المعرفة المنقولة و مكتسبها، و تتمثل الرسالة في المعرفة المراد نقلها، أما القناة فتتمثل في آليات و أدوات النقل، و ضمن هذا الإطار فقد حدد الباحث أربعة مراحل لنقل المعرفة من حاملها إلى مستقبلها، ففي المرحلة الأولى يتم تقرير نقل المعرفة من حاملها، و في المرحلة الثانية ينفذ هذا النقل، و في المرحلة الثالثة يبدأ المتلقي بتطبيق و استخدام المعرفة المنقولة، و في المرحلة الأخيرة يقوم المتلقي بدمج المعرفة المنقولة مع معارفه السابقة المتراكمة، و يقوم باستخدام المعرفة المنقولة تدريجياً في أعماله اليومية إلى أن تصبح روتينياً.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأجيال القوى العاملة

سنحاول في هذا الجزء التطرق لنظرية الأجيال المتعاقبة من خلال تحديد مفهوم الجيل حسب عدد من الباحثين ما بين علماء اجتماع ومؤرخين، ثم نحاول بعدها التطرق إلى ظاهرة تعاقب الأجيال من خلال عرض تطور نظرية الأجيال حسب عدد من الباحثين، بعد ذلك نسلط الضوء على الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل الحالية و التي سنعتمد عليها في دراستنا وهذا من خلال عرض أهم خصائص أجيال القوى العاملة في بيئة العمل، مع تحديد أصل تسمية الأجيال، ومن ثم إبراز أهم الاختلافات بين الأجيال من حيث القيم والاحتياجات ذات الصلة بالعمل.

#### المطلب الأول: نظرية الأجيال

استخدم الباحثون مفهوم الجيل لتحديد مجموعات معينة تشترك في نفس سنوات الميلاد، ولقد قدم علماء الاجتماع مساهمات بارزة في محاولتهم إعطاء مفهوم واضح للجيل ومن ثم تقديم نظريات للأجيال والاهتمام بما يسمى بخلافة الأجيال

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وربطها بالظواهر الاجتماعية والثقافية والتاريخية، حيث استفيد فيما بعد من هاته النظريات في علوم شتى كالتربية والتعليم، الاقتصاد، والإدارة، والسياسة وغيرها من العلوم، وهذا للصلة الوثيقة بين مختلف العلوم؛ وفيما يلي نعرض مساهمات أبرز الباحثين والمفكرين في تطوير نظرية الأجيال ابتداء من القرن 19، والذي كانت فيه الانطلاقة الحقيقية لأعمال العديد من المؤرخين والباحثين إلى غاية القرن 20، والذي يعد فيه عالم الاجتماع الألماني (K. Mannheim) من أبرز الباحثين والذي توجت أعماله بإعداد نظرية الأجيال، وبعدها توالى العديد من الدراسات من طرف العديد من الباحثين والتي اعتمدت في أغلبها على أعمال مانهايم وطورت نظريات جديدة؛ وعليه ارتأينا أن نقدم تعريف الجيل حسب عدد من الباحثين والمؤرخين ومن ثم التعرف على أبرز مساهماتهم الفكرية في نظرية تعاقب الأجيال:

### الفرع الأول: مفهوم الجيل

حدد عالم الاجتماع الألماني (K. Mannheim, 1923)، مفهوم الجيل على أنه: " مجموعة من الأشخاص الذين ولدوا وترعرعوا في نفس السياق الزمني، الاجتماعي والتاريخي ".<sup>1</sup>

أما المؤرخ (Hans Jaeger, 1977)<sup>2</sup> فيرى: " أن مفهوم الجيل يستخدم بطرق مختلفة جدا، فالمعنى الشائع والأصلي للجيل هو معنى أنساب بيولوجية، بمعنى أن أحفاد سلف مشترك يستغرقون في المتوسط ثلاثون عاما للزواج وإنجاب أطفال، فهذا هو المفهوم الكلاسيكي الذي كان سائدا في العهد القديم وفي التاريخ اليوناني ". فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحث حدد مدة 30 عاما لتشكيل أفراد كل جيل؛ كما يرى الباحثان (William Strauss and Neil Howe, 2007): أن أي مجتمع يشكل مجموع أجزائه - الأجيال التي تتعايش في تلك اللحظة من الزمن.<sup>3</sup> فيشمل الجيل سلسلة من سنوات الميلاد المتتالية التي تمتد تقريبا إلى طول الوقت اللازم ليصبح الفرد بالغا؛ يشارك أعضاؤه موقعا في التاريخ، ونتيجة لذلك يظهرون معتقدات وأنماط سلوك مميزة.<sup>4</sup>

نلاحظ أن تعريف الباحثان للجيل كان كمحصلة لما جاء به الباحثون السابقون فقد عرفوه من ناحيتين: من ناحية المدة الزمنية اللازمة لتشكيل أفراد الجيل ومن ناحية تأثر أفراده بالأحداث التاريخية والاجتماعية التي مروا بها في الماضي مما ينعكس على سلوكهم في المستقبل.

ويمكن القول أن الباحثين حاولوا تقديم نظرة شمولية عن المجتمع والأحداث الاجتماعية والتاريخية والثقافية التي يمر بها الأفراد خلال حقب زمنية معينة، وبذلك تشكل أجيالا من الأفراد، كل جيل عايش أحداثا مختلفة عن ما سبقه من أجيال، حيث تؤثر هذه الأحداث التي مروا بها الفرد في مرحلة طفولته ومراهقته على أنماط سلوكه وتجاربه في المستقبل.

<sup>1</sup> - Anastasios. Z & al, (2012). **Y-ers, X-ers, Boomers : Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace**, Tourism and Hospitality Research, JSTOR, Vol 12, N° 2, p102.

<sup>2</sup> - HANS JAEGER, ( 1985). **GENERATIONS IN HISTORY: REFLECTIONS ON A CONTROVERSIAL CONCEPT**, journal of History and theory, 24 :3, p 274.

<sup>3</sup> - Neil Howe and William Strauss, (2007). **The next 20 years : how customer and workforce attitudes will evolve**, Harvard Business Review, July-August, p 42.

<sup>4</sup> - Neil Howe and William Strauss, (2007). **Op. Cit**, p 44.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### الفرع الثاني: ظاهرة تعاقب الأجيال

يرى المؤرخ الألماني "Hans Jaeger" أن الاهتمام الكبير للباحثين بدراسة تعاقب وخلافة الأجيال وصلته بالظواهر الاجتماعية والثقافية والتاريخية، كان في بداية القرن التاسع عشر فقط وقد يرجع ذلك لتسارع وتيرة التغيرات التاريخية خلال هذه الفترة، ويعد "Auguste Comte" أول من قام بدراسة علمية للأجيال في التاريخ بين عامي 1830 و 1840، حيث درس تعاقب الأجيال بشكل منهجي باعتباره القوة المحركة في التقدم التاريخي<sup>1</sup>؛ وتندرج مقارنته لهذا الموضوع في إطار الأسس التي وضعها لفلسفة التاريخ ونظرية العلوم فتاريخ المجتمعات حسبه قائم على قوانين مرتبطة أساساً بالطبيعة البشرية وشروط تطورها، ويتنزل تعاقب الأجيال في إطار مشروع نظري يقيم علاقة تناغم بين التاريخ العام للمجتمعات وتاريخ الأفكار والعلوم، وعلى هذا الأساس تتطابق مراحل حياة جيل ما مع مراحل التطور الاجتماعي على النحو التالي: الطفولة = الإقطاع، المراهقة = الثورة، النضج = الوضعية<sup>2</sup>.

كما يعتبر "Dilthey" من بين أوائل الباحثين الذين أبدوا اهتمامهم بظاهرة الأجيال في التاريخ، فقد كتب عنها في مقال سنة 1866، فقد عمل على البحث عن أصول تجانس التقاليد الفكرية، ففي دراسته للرومانسية الألمانية اكتشف أن العديد من ممثليها ولدوا في سنوات متقاربة (مثل: Schlegel ولد سنة 1767، و Schleiermacher ولد سنة 1768، ...)، حيث يعتقد أن الانطباعات التكوينية التي يتلقاها الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة إلى حد ما في مرحلة المراهقة، لا يمكن التخلص منها في وقت لاحق من خلال انطباعات قوية ذات طبيعة معاكسة<sup>3</sup>، فيقصد بذلك أن ما يعايش الفرد من أحداث ووقائع في مرحلة المراهقة ينعكس على طريقة تعامله مع الأحداث في المستقبل.

أما في القرن العشرين فمن بين أبرز المساهمات الفكرية نذكر: نظرية الأجيال لعالم الاجتماع الألماني Karl. Mannhiem، في مقالته بعنوان: "مشكلة الأجيال The problem of generations" سنة 1923، حيث يرى أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية (نفس سنوات الميلاد) يتأثرون بالخصائص الاجتماعية والتاريخية لتلك الفترة، و تنعكس بذلك تلك الخصائص على سلوكهم؛ وفي هذا الصدد يقول: "الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الجيل والذين يتقاسمون نفس سنوات الميلاد ينتمون بالفطرة إلى موقع مشترك في البعد التاريخي للعملية الاجتماعية"<sup>4</sup>. وحقيقة الانتماء إلى نفس الجيل/ أو الفئة العمرية أنهم مشتركين في خصائص مشتركة ويتقاسمون نفس الموقع في العملية التاريخية والاجتماعية، وبذلك يجددهم مجال محدد من الخبرة الممكنة ويمدهم بخصائص معينة تحدد نمط الأفكار والخبرة ونوع من الأحداث التاريخية المشتركة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Hans Jaeger, ( 1985). **Loc. Cit**, p 275

- وليد المطري، مقال بعنوان **سوسولوجيا الأجيال**، موجود على الموقع أدناه، تاريخ التصفح: 2018/07/15 على 18:20.

<https://www.ida2at.com/sociology-of-generations/><sup>2</sup>

<sup>3</sup> - Hans Jaeger, ( 1985). **Loc. Cit**, p 276.

<sup>4</sup> - Karl Mannhiem, (1927). **The problem of generations**. (المحرر: Routledge & Kegan Paul)، Original work was in German and published in 1928. Essays on the Sociology of knowledge, New York, USA, p 290.

<sup>5</sup> - Karl Mannhiem, (1927). **Loc. cit**, p 291.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

فوفقاً لماهنايم فإن الوعي الاجتماعي ومنظور الشباب الذين يصلون إلى النضوج في وقت ومكان معينين (ما أطلق عليه مصطلح "موقع الجيل") يتأثر بشكل ملحوظ بالأحداث التاريخية الرئيسية لهذا العصر (مما يجعل منهم جيلاً في الواقع)، حيث أن هناك نقطة أساسية مفادها أن الحدث التاريخي البارز يجب أن يحدث في سن شباب الأفراد (مما يشكل تجارب حياتهم، إذ أن التجارب اللاحقة ستميل إلى اكتساب مغزاها من تلك التجارب السابقة).<sup>1</sup>

إن آراء كل من Dilthey و Mannhiem متوافقة إلى حد ما فيرى كلاهما أن الأفراد الذين يولدون خلال نفس الفترة الزمنية، يعيشون نفس الأحداث الاجتماعية والتاريخية فيتأثرون بذلك بهذه الأحداث، فالتجارب التي يمرون بها خلال فترة مراهقتهم تؤثر على طريقة تعاملهم مع التجارب في المستقبل وبذلك تتكون لديهم ردود فعل متشابهة اتجاه الأحداث التي يمرون بها، حيث أنهم يشتركون في طريقة التفكير والشعور، وفي كيفية التعامل مع هذه الأحداث (المواقف، التجارب...) وبذلك يشكلون جيلاً، ونجد أن كلا الباحثين لم يحددوا المدة الزمنية اللازمة لتشكيل أفراد جيل ما؛

فوفقاً ل: Mannhiem، النطاق الزمني لجيل واحد (دائماً غير منتظم ويستحيل تحديده)، حيث يسلط الضوء على عدم انتظام وعدم قابلية قياس مدة الأجيال، وهو يتفق مع Dilthey في هذه النقطة الذي يرى استحالة تحديد المدة التي تفصل بين جيل وجيل بشكل مسبق؛<sup>2</sup>

وتماشياً مع تصوّر K. Mannhiem للأجيال، طوّر (Inglehart, 1977-1990) نظرية الأجيال المتعاقبة، والتي تقوم على فرضيتين رئيسيتين هما: فرضية التنشئة الاجتماعية وفرضية الندرة، حيث تفسر هاتين الفرضيتين السبب الرئيسي الذي يكمن وراء الاختلافات والتغيرات في القيم بين الأجيال، حيث تنصان على ما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ تنص فرضية التنشئة الاجتماعية على أن الظروف الاجتماعية الأكثر بروزاً، والتي كانت سائدة - خلال فترة الطفولة والمراهقة- تتغير من جيل لآخر، والتي تنعكس بدورها على القيم التي يتميز بها كل جيل؛
- ❖ وتعرف فرضية الندرة - الاحتياج باسم فرضية تغير القيم بين الأجيال، حيث تنص على أن نقص الموارد الاجتماعية والاقتصادية خلال سنوات تكوين جيل ما، والتي كانت لها قيمة كبيرة بالنسبة لأفراد هذا الجيل يمكن أن تترك بصمة دائمة على قيم وتفضيلات أعضاء هذا الجيل وعلى أساليبهم السلوكية أيضاً؛

<sup>1</sup>- ويكيبيديا، أنظر إلى الموقع أدناه، تاريخ التصفح 2019/05/22 على الساعة 21:05. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

<sup>2</sup> - Almudena Moreno & Mariano Urraco, (2018). **The Generational Dimension in Transitions: A Theoretical Review**, Societies, 8, 49; doi:10.3390/soc8030049, p 02.

<sup>3</sup> - Jun Yang, Chun-Sheng Yu, Jun Wu, (2018) . **Work values across generations in China**, Chinese Management Studies. pp 5- 6. ترجمة بالتصرف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وهذا يعني أن التغيرات في قيم الأجيال تحكمها الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها، فأفراد الجيل الواحد إذا مروا بظروف اقتصادية واجتماعية صعبة أو ظروف سياسية (كعدم الاستقرار السياسي، أو الاضطرابات الأمنية..) في فترة الطفولة والمراهقة، يمكن أن ينعكس ذلك على قيمهم في المستقبل حيث من المرجح أن يحتضنوا القيم المادية (كاحترام السلطة، وحب الادخار..)، وبالعكس تميل الأجيال التي تنمو في أوقات الرخاء الاجتماعي والاقتصادي النسبي (مثل ارتفاع الرخاء المادي والاستقرار الاجتماعي وتحسن ظروف المعيشة) إلى اتخاذ المزيد من قيم ما بعد الحداثة (مثل التعبير عن الذات و الاستقلالية).<sup>1</sup>

وامتدادا لأعمال الباحثين السابقين، في سنة 1990 اقترح الباحثان الأمريكيان<sup>2</sup> (William Strauss and Neil Howe) نظرية الأجيال في كتابهما "Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069"، حيث تتكون هذه النظرية من جزأين للأجيال الأمريكية، أو دورة حياة المجموعات، حيث يقترح الجزء الأول من هذه النظرية أن أحداث الحياة التي يعيشها الأفراد، وعلى وجه التحديد فإن أفراد جيل ما سيتأثر سلوكهم وطريقة اتخاذهم للقرارات في المستقبل بأحداث الحياة التي عاشوها في الماضي، حيث يقترح هذا الجزء من النظرية أن أفراد الأجيال يتجاوبون بشكل مختلف مع أحداث الحياة نفسها وفقا لمرحلة حياة كل الجيل؛ ويقترح الجزء الثاني من النظرية أن الأجيال دورية، وتتكون من أربعة أنواع تتكرر بطريقة ثابتة بشكل عام.

يشير الباحثان في الجزء الثاني من نظريتهما، أنه كل 80 إلى 90 عاما يحدث تحولا حاسما في التاريخ الأمريكي، حيث أن هذا التحول يكون في دورة تتكون من أربع مراحل وهي:<sup>3</sup>

- **المرحلة العليا:** وهي المرحلة التي تتبع الأزمة التي أنهت الدورة السابقة، حيث تكون في هذه المرحلة المؤسسات قوية، وتتميز بالنزعة الجماعية مقابل الفردية في العمل؛
- **مرحلة الصحوة:** تتميز هذه المرحلة بزيادة الاستقلالية الذاتية للأشخاص، مما قد يجعل النزعة الفردية تبرز أكثر في المؤسسات التي تتميز بالعمل الجماعي في المرحلة التي سبقتها؛
- **مرحلة التفكك:** خلال هذه الفترة تكون المؤسسات ضعيفة و لا يوثق فيها، وتكون فيها النزعة الفردية طاغية على النزعة الجماعية؛

<sup>1</sup> - Jun Yang, Chun-Sheng Yu, Jun Wu, (2018). *Loc. cit*, p 6. بالتصرف

<sup>2</sup> - Darrel F. Major, (2013). **Generational Recruiting: Applying Generational Theory to Tactical Level Recruiting**, Master of Military Studies Research, Marine Corps University 2076 South Street, Virginia, USA, p 4. **adapted from** : William Strauss and Neil Howe, **Generations: The History of America's Future, 1584-2069**, (New York, NY: William Morrow and Company, Inc., 1991), pp 34-35.

<sup>3</sup> - Bill Powers, (2018 ), what is Strauss and Howe generational theory ?,

<https://authorbillpowers.com/2018/05/30/what-is-strauss-howe-generational-theory/>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- مرحلة الأزمة: هي مرحلة الدمار الاجتماعي على سبيل المثال: يتم تدمير الحياة المؤسسية، ومع ذلك بعد انتهاء هذه الفترة سيتم إعادة بناء المؤسسات، سوف يعيد المجتمع اكتشاف الإيجابيات كونه جزءًا من هدف جماعي وسيحظى هدف المجتمع بالأولوية مرة أخرى؛

يرى الباحثان في خلال التحولات الأربعة التي تحدث للمجتمع الأمريكي، يتم تشكل جيلا من الأفراد خلال كل فترة محددة لهذا التحول الذي سموه، حيث تتراوح مدة تكوين كل الجيل 22 عاما،<sup>1</sup>

ومن خلال هذا الطرح نجد أن الباحثان يتفقان كثيرا مع آراء عالم الاجتماع العربي "ابن خلدون" إلى حد ما على الرغم من الاختلاف في المدة الزمنية لتشكيل الأجيال وعدد الأجيال المحددة لها والتسميات التي تم إعطائها لكل فترة من فترات تكوين الأجيال؛ فلقد استعمل "ابن خلدون" مفهوم الجيل في بناء نظرية نشأة وانحلال الدولة التي اعتبر أن لها أعمارا طبيعية كما في الأشخاص، وقدر الجيل بأربعين عاما، ومن ثم فإن عمر الدولة لا يزيد في الغالب على 120 عاما، على اعتبار أنها تمر بثلاثة أجيال وهي: جيل البداوة، جيل التحول إلى الحضارة، وجيل الترف والانحلال والمهرم.<sup>2</sup>

إن أعمال ابن خلدون كانت سابقة لعلماء عصره، فلقد شبه في كتابه (المقدمة: 732- 808 هـ) نشأة وانحلال الدولة بعمر الأشخاص، فمن خلال طرحه هذا نستنتج أنه حدد مدة تشكيل الجيل بأربعين عاما، حيث قسم المجتمع إلى أربعة أجيال: جيل بان، ومباشر له، ومقلد، وهادم، وفي هذا الصدد يقول:<sup>3</sup> " أن باني المجد عالم بما عناه في بنائه ومحافظ على الخلال التي هي أسباب كونه ويقائه، وابنه من بعده مباشر لأبيه، فقد سمع منه ذلك وأخذه عنه إلا أنه مقصر في ذلك تقصير السامع بالشيء عن المعاني له، ثم إذا جاء الثالث كان حظه الاقتفاء والتقليد خاصة فقصر عن الثاني تقصير المقلد عن المجتهد، ثم إذا جاء الرابع قصر عن طريقتهم جملة وأضاع الخلال الحافظة لبناء مجدهم واحتقرها "

قام الباحثان (W.Strauss and N. Howe) حسب نظريتهما بتحديد 18 جيلا للمجتمع الأمريكي، بناء على الأحداث التاريخية والاجتماعية التي عاشها أفراد كل جيل، وقدموا تسميات لهاته الأجيال، والجدول التالي يوضح أهم آخر 05 أجيال:

الجدول رقم (5.1): يوضح تصنيف الأجيال حسب (W.Strauss and N. Howe)

سنوات ميلاد الجيل	تسمية الجيل
1942 - 1925	Silent Generation الجيل الصامت
1960 - 1943	Boomers جيل طفرة المواليد
1980 - 1961	Generation X الجيل أكس
2005 - 1980	Millennial Generation الجيل الألفية

<sup>1</sup> - Bill Powers, (2018 ), Loc Cit.

<sup>2</sup> - وليد المطري، نفس المرجع السابق، من نفس المكان.

<sup>3</sup> - ابن خلدون، المقدمة، الجزء الأول، (732- 808 هـ)، ص 268.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

2025 -2005

Homeland

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

لقد كانت نظرية الأجيال للباحثان " William Strauss and Neil Howe "، بمثابة انطلاقة حقيقة للعديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أهم الخصائص الثقافية والاجتماعية لكل جيل وقيمه وتفضيلاته، وهذا من أجل معرفة أبرز حاجاته وطرق التعامل معه، ففي المجال الإداري نجد أنه استفيد من تقسيمات الأجيال لمعرفة طرق التعامل مع كل جيل وكيفية إدارته، حيث تعددت إسهامات الباحثين في هذا المجال، وهذا من خلال العديد من الدراسات التجريبية التي قاموا بها في مختلف المواضيع الإدارية، فالبعض اهتم بمعرفة أساليب القيادة المناسبة لكل جيل، كما اهتم آخرون بدراسة أساليب التعلم في العمل المناسبة لكل جيل، وغيرها من المواضيع المهمة الأخرى؛ كما اهتمت العديد من المؤسسات ومكاتب الدراسات بإجراء العديد من الدراسات العلمية لمعرفة أهم الاختلافات بين الأجيال وكيفية الاستفادة من معرفة هذه الاختلافات في إجراء تعديلات على أساليب الإدارة بما يتوافق وقيم وخصائص الأجيال المختلفة.

وفي هذا الإطار يؤكد الباحثان (Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, 2008) : أنه ظهرت صناعات محلية استفادت من النظرية القائلة بأنه يجب على المديرين مراعاة الاختلافات بين الأجيال ونتيجة لذلك تم إجراء تغييرات على أساليب الإدارة والممارسات التجارية الأخرى، حيث أجريت العديد من الدراسات التجريبية و تم تأليف العديد من الكتب في هذا المجال، ومن بين أهم الكتب التي ألفها أهم مقدمي الخدمات الاستشارية التي تركز على الاختلافات بين الأجيال، نذكر: <sup>1</sup>

- Eric Chester، 2002، مؤلف كتاب: " Employing Generation Why ? "
- Lynne Lancaster and David Stillman، 2002، مؤلف كتاب: " When Generations Collide "
- Carolyn Martin and Bruce Tulgan، 2002، مؤلف كتاب: "Managing the Generational Mix "
- Claire Raines، 2003، مؤلف كتاب: " Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace "

يقصد الباحثان بالصناعات المحلية الإنتاج العلمي للباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية، واستفادتهم من هذه النظرية كان من خلال إصدار العديد من الكتب والمجلات، وتقديم العديد من الخدمات الاستشارية للمؤسسات والشركات، حيث حققوا العديد من الأرباح نتيجة الاهتمام المتزايد بالاختلافات بين الأجيال من قبل المؤسسات والشركات بغية الاستفادة من هذه الدراسات في تحسين أداء المورد البشري.

من خلال عرضنا لأهم إسهامات الباحثين، نجد أنه توجد مقاربتين فكريتين لتحديد مفهوم الجيل ومسألة تعاقب الأجيال، فلقد كان هناك جدلا كبيرا بين الباحثين في تحديد المدة الزمنية اللازمة لتشكيل أفراد جيل ما، والحدود الزمنية الفاصلة

<sup>1</sup> - Thomas C. Reeves & Eunjung Oh, ( 2008 ). **Generational Differences**, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, published by Taylor & Francis Group, LLC, 3<sup>rd</sup> ed, New York, USA, p300.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

بين جيل وجيل، حيث برز اتجاهان: فأصحاب الاتجاه الأول لم يحدد هذا النطاق ورؤوا من المستحيل تحديده مسبقاً، أما أصحاب الاتجاه الثاني قاموا بتحديد النطاق الزمني الخاص بكل جيل؛ وقد يرجع هذا الاختلاف للخلفية الفكرية لكل باحث (ما بين علماء الاجتماع، والباحثين في التاريخ) ولنظرتهم للمجتمع الذي يعيش فيه، فلكل مبرراته ووجهاته نظره فليومنا هذا لم يفصل الباحثون في هذا الموضوع، فأصحاب المقاربة الأولى يرون أن الأحداث التاريخية والتحولت التي تحدث في العالم هي العامل الأساسي وراء تشكل أجيال مختلفة تحمل قيم ومعتقدات مختلفة تبعا للأحداث التي عاشتها في الماضي، أما أصحاب المقاربة الثانية فقد حددوا النطاق الزمني لكل جيلا بناء على نظرهم أن متوسط عمر الإنسان هو ما بين 80 إلى 90 عاما و لذلك تم تقسيم هذه المدة إلى أربعة لنتج بذلك أربعة أجيال من الأفراد (الأب يشكل جيلا، أبناؤه يشكلون جيلا، أحفاده يشكلون جيلا...)

وبالعودة لموضوع دراستنا والذي يهتم بنقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، فنجد أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت

في تحديدها للفئات العمرية المحددة للأجيال على المقاربة الثانية والخاصة بالباحثين الأمريكيين W. Strauss and N. Howe إذ كانت المدة الزمنية التي تفصل بين جيل وآخر محددة مسبقاً من قبل الباحثين حيث تم تقسيم الأجيال وفقاً للأحداث الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الأمريكي، مع تحديدهم للمدة الزمنية المحددة لكل جيل تقريبا والتي تراوحت ما بين 20 إلى 25 عاماً، حيث أن أغلب هذه الدراسات كانت منحصرة في مجتمعات معينة فقط كالمجتمع الأمريكي، ورغم اعتمادهم على نفس النظرية تقريبا إلا أنه كانت هناك اختلافات واضحة بينهم، فالبعض اعتمدوا على دراسات سابقة اهتمت بتحديد الاختلافات بين الأجيال من حيث الخصائص والقيم حيث تم إجراء دراسات تجريبية كشفت عن خصائص كل فئة عمرية (لم تحدد الفئات أثناء جمع البيانات فبعد إجراء المسح تم تقسيم الفئات العمرية حسب اشتراكهم في أهم الخصائص وبذلك حددت الفئات العمرية لكل جيل وتمت تسميته)؛ والبعض الآخر اعتمد على تقسيمات الأجيال بحسب ما جاء به الباحثان.

أما الدراسات التي كانت في المجتمعات الرأسمالية الغربية اعتمدت على نفس تقسيمات الأجيال المعتمدة في الولايات المتحدة الأمريكية مبررين ذلك للعولمة التي جعلت العالم مجرد قرية صغيرة، وأن الأحداث الاقتصادية والاجتماعية البارزة التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية (كأزمة 2008) قد أثرت على العديد من دول العالم، بالإضافة للانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها التي ربطت بين مختلف شعوب العالم؛

أما بالرجوع لبيئتنا العربية فإنه لم يتمكن من الحصول على دراسات حول موضوع نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، فكل الدراسات التي اطلعنا عليها تناول موضوع نقل المعرفة بين العمال بصفة عامة دون تحديد للأجيال، ولم تهتم بالآليات المناسبة لنقل المعرفة من جيل لآخر، ففي حدود إطلاعنا تم إيجاد دراسة واحدة تطرقت لأجيال القوى العاملة في المجتمعات العربية وكانت في الإمارات العربية المتحدة، حيث عالجت موضوع القيادة وقد اعتمد الباحث على نفس التصنيفات المعتمدة في الدراسات الأجنبية، كما أن أغلب المراجع العربية اعتمدت على ترجمة مؤلفات أجنبية وتم الاحتفاظ بنفس التسميات ونفس التقسيمات فلا توجد دراسات قسمت الأجيال في المجتمعات العربية وهذا لحداثة الموضوع بعض الشيء؛ ونفس الأمر بالنسبة للدراسات في بيئتنا الجزائرية، إذ لم يتمكن من إيجاد أي دراسة سابقة حسب حدود إطلاعنا تناولت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال، وإنما وجدنا

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

دراسات عاجلت موضوع نقل المعرفة والتخطيط للخلافة دون التركيز على متغير الأجيال حيث عاجلت الموضوع بصفة عامة، ولهذا كان من الصعب تحديد الفئات العمرية لأجيال القوى العاملة بما يتوافق والأحداث التي مر بها المجتمع الجزائري في مراحل مختلفة، حيث تم الاعتماد على نفس التقسيمات والتسميات التي وضعت في الدراسات السابقة والتي تمكننا من الحصول على بيانات الدراسة من ثلاثة أجيال والمتواجدة في بيئة العمل الحالية (جيل مقبل على التقاعد في آخر مساره المهني، جيل في وسط مساره المهني، جيل في بداية مساره المهني).

### المطلب الثاني: خصائص أجيال القوى العاملة

أولاً: نظرة عامة عن أجيال القوى العاملة

تتفق أغلب الدراسات على وجود أربعة أجيال في عالم العمل الحديث، ولكن لا يزال هناك اختلافات بين الباحثين حول كيفية تعيين هذه الأجيال، أي الاختلاف في تحديد البيانات الخاصة بكل جيل بصورة أكثر دقة، والتي تسمح بتحديد موقعها في الوقت المناسب (Lyons, 2003).<sup>1</sup> أي أنه يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد الشرائح العمرية المحددة لكل جيل، والجدول الموالي يوضح هذه الأجيال حسب أهم الباحثين:

الجدول (6.1): يوضح تصنيف الأجيال والشرائح العمرية الموافقة لها حسب أهم الباحثين

التصنيف					المصدر
-	Millennial Generation (1982–2000)	th 13 Generation (1961–1981)	Boom Generation (1943–1960)	Silent Generation (1925 1943 )	Howe and Strauss ,2000
-	Millennial Generation; Echo Boomer; Generation Y; Baby Busters; Generation Next (1981–1999)	Generation Xers (1965–1980)	Baby Boomers (1946–1960)	Traditionalists (1900–1945)	Lancaster and Stillman, 2002
-	Millennials (2000-1978)	Generation X (1965-1977)	Baby Boomers (1960–1946)	Silent Generation (1942–1925)	Martin and Tulgan, 2002
Post-Millennials (1995-present)	Gen-Y; NetGen; Millennials (1995-1981)	Gen-Xers (1980-1965)	Baby Boomers (1964-1947)	Matures 1946 ماقبل عام	Oblinger and Oblinger, 2005
-	Digital Generation (2000–1976)	Generation X (1965–1975)	Baby Boom Generation (1964–1946)	-	Tapscott, 1998

<sup>1</sup> -Martine Lagacé et al, (2010). La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances, TÉLESCOPE revue d'analyse comparée en administration publique, Québec, Vol 16, N°1, p 196.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

	Nexters (1999-1980)	Gen-Xers (1980-1960)	Baby Boomers (1960-1943)	Veterans (1943-1922)	Zemke et al. 2000
Generation Z (2000- present)	Millennial Generation (2000- 1981)	Generation X (1980- 1965)	Boom Generation (1964- 1946)	Mature Generation ( 1945- 1925)	Thomas C. R and Eunjung Oh, 2007

**Source:** Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, ( 2008 ). **Generational Differences**, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, published by Taylor & Francis Group, LLC, 3<sup>rd</sup> ed, New York, USA, pp 296- 297.

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد الشرائح العمرية الموافقة لكل جيل، ووجود اختلاف بسيط في تسمية الأجيال، فأغلبية الباحثين حدد أربعة أجيال بينما حدد البعض الآخر خمسة أجيال، حيث استند بعض الباحثين في تحديدهم للشريحة العمرية لكل جيل على الأحداث التي ميزت فترات تكوينه مثل ما أكد عليه الباحثان: Howe and Strauss، وقد يرجع هذا التقسيم إلى:<sup>1</sup> الدراسات التجريبية التي قام بها بعض الباحثون لخصائص الأجيال فقد توصلوا من خلال أبحاثهم أن أفراد كل شريحة عمرية يشتركون في نفس القيم ووجهات النظر والتي تتوافق والوصف الذي وضع لهاته الشريحة، بينما نجد تقسيمات أخرى وضعت من طرف علماء السكان أي الديمغرافيين؛ وبالنسبة لبداية ونهاية كل فئة عمرية المحددة لجيل ما نلاحظ أنه هناك تداخل بين الفئات المحددة لكل جيل مع عدم الوضوح مثل ما جاء به الباحث (Zemke et al. 2000) فبداية جيل أكس سنة 1960 وهي نفس نهاية جيل طفرة المواليد؛ وفي هذا الصدد ترى الباحثة (Claire Raines):<sup>2</sup> " أن الأجيال المشار إليها تتداخل عند نقاط نهايتها، مما يتسبب في حالة من التشويش والإرباك لدى الجميع، فإن فترة التداخل بين الأجيال المذكورة يمكن أن تبلغ ثلاث أو أربع سنوات، إذا لا توجد نقاط نهاية ثابتة أو علامات طريق تشير إلى الفترة التي ينتهي فيها جيل ويبدأ آخر "

**ثانياً: تسمية الأجيال:** سنحاول في هذا الجزء التعرف على أصل تسمية الأجيال الثلاثة التي سنعتمد عليها في دراستنا الحالية:<sup>3</sup>

❖ جيل طفرة المواليد " Baby Boomers " : ولد أفراد هذا الجيل بعد الحرب العالمية الثانية، حيث شهدت هذه الفترة ارتفاعاً في معدل الولادات، حيث كان عدد الأطفال خلال هذه الفترة يشكلون نسبة كبيرة من المجموع السكاني في العالم، ولهذا سمي الأفراد المولودين خلال هاته الفترة بطفرة المواليد لأن هذه الفترة شهدت قفزة كبيرة في زيادة عدد الولادات.

– مجموعة من الكتاب، إدارة التغيير في عصر القوى الناعمة، ( الإمارات العربية المتحدة: دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2017 )، يحتوي الكتاب على ملخصات لكتب عالمية، تم الاقتباس من جزء ملخص كتاب: صراع الأجيال – التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل، للمؤلفان رون زمك، و كلير رينز، ص139.

<sup>2</sup> – نفس المرجع السابق ذكره، ص 140.

<sup>3</sup> - Vol. 33, N. 1: Generation, The Wall Street Journal, Accessed on 20/06/2020 at :

<https://blogs.wsj.com/styleandsubstance/2020/02/02/vol-33-no-1-generations>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- ❖ الجيل العاشر أو أكس "X": هو الجيل الذي يتبع مواليد الأطفال، عادةً ما يستخدم الباحثون الديموغرافيون سنوات الولادة الأولى التي تتراوح ما بين أوائل منتصف الستينيات وحتى سنوات الميلاد المنتهية في أوائل الثمانينيات، تم استخدام المصطلح أيضاً في أوقات وأماكن مختلفة لعدد من الثقافات الفرعية أو الثقافات المختلفة منذ الخمسينيات.
  - ❖ جيل الألفية "Y": هم مجموعة من الأشخاص الذين ولدوا بعد أفراد الجيل العاشر، وعادة ما يستخدم علماء السكان والباحثون أوائل الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات إلى أوائل سنوات الألفينيات كسنوات ميلاد لأفراد هذا الجيل.
- وبالنسبة لدراستنا الحالية سنركز على الأجيال المتواجدة حالياً في بيئة العمل و المتمثلة في ثلاثة أجيال وهي: (جيل طفرة المواليد، الجيل أكس، جيل الألفية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7.1): تعدد الأجيال حسب سنة 2019

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

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على دراسة (Thomas C. R and Eunjung Oh, 2008).

يرجع اختيارنا لتقسيم الأجيال وفق نموذج الباحثان (Thomas C. R and Eunjung Oh, 2008)، إلى كون هذا النموذج يخدمنا أكثر في الحصول على بيانات الدراسة من 03 أجيال، كون أن بعض أفراد جيل طفرة المواليد حسب هذا التصنيف لا يزالون متواجدين في بيئة العمل، حيث يكونون في آخر مساهمهم المهني وتبقى لهم أقل من خمس سنوات للتقاعد (يتراوح عمرهم ما بين 55-60 سنة)، وأفراد جيل أكس "X" ينتمون إلى الفئة العمرية (39-54 سنة)، حيث أنهم في وسط مساهمهم المهني؛ وبالنسبة لأفراد جيل الألفية فنجدهم ينتمون للفئة العمرية (38-18 سنة) فجزء من أفراد هذا الجيل قد يكونون في وسط مساهمهم المهني، والجزء الآخر فسيكونون في بداية مساهمهم المهني، وربما نجد جزء منهم لم يلتحق بالعمل بعد.

### المطلب الثالث: الاختلافات بين الأجيال من حيث القيم والتفضيلات والخصائص

كان هناك جدلاً كبيراً بين الباحثين حول إمكانية تعميم القيم على حسب الأجيال، أي أنه إذا كان فرد ينتمي إلى جيل معين فإنه ليس بالضرورة يتشابه مع أفراد جيله في نفس الخصائص من حيث القيم والمميزات والاحتياجات فهذا التشابه نسبي إلى حد ما، وفي هذا الصدد يقول (Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, 2008):<sup>1</sup> "على الرغم من عدم الاتساق في التسميات والتسلسل الزمني، تتفق معظم الدراسات على وجود قدر كبير من التباين بين الخصائص المميزة داخل أي جيل معين،

<sup>1</sup> - Thomas C. Reeves and Eunjung Oh, (2008), Op. Cit, p 267.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

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

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

❖ جيل طفرة المواليد (Baby Boomers): وهو الجيل المولود بين سنتي (1946-1964)، يعرف موظفين هذا الجيل بأنهم جماعيين، يعملون بجد ومخلصين، يحرصون على تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، تميزت السنوات التكوينية الاحترافية (1970-1980) لهذا الجيل بالشعبية المتزايدة لأساليب الإدارة القائمة على المشاركة والموجهة للفرق، والتي يعتقد أنها أثرت على أساليب العمل والقيادة الحالية (Sirias et al, 2007).<sup>1</sup>

وفي دراسة قام بها الباحثان (Yu & Miller, 2005)، تم إجراء مسح ل 20 مؤسسة تعليم عالي و 148 مؤسسة لصناعة الآلات، حيث بلغت نسبة الاستجابة 62%، وقد كان الأفراد المستهدفين من جيلي أكس وطفرة المواليد " Baby Boomers, generation X"، حيث ساعد هذا الاستبيان التحريبي في الحصول على إجابات متنوعة حول مواقف العمل، القيم و التوجهات، أشارت نتائج الدراسة أن جيل طفرة المواليد يفضل العمل الجماعي، القيادة، والتوجيه في الإشراف، وأسلوب القيادة الموجه نحو المهام<sup>2</sup>.

❖ الجيل أكس (Generation X): وهو الجيل المولود بين سنتي (1965-1980)، ويطلق عليه جيل X-ers<sup>3</sup>، حيث يتميز هذا الجيل بالعديد من الخصائص منها الميل إلى الاستقلالية في العمل، حب السلطة وتحمل المسؤولية، كثرة التنقل الوظيفي، سريع التأقلم والتكيف مع ظروف العمل.

ففي دراسة للباحثان (Yu & Miller, 2005)، أشارت نتائج الدراسة أن الجيل أكس " X" يفضل اتخاذ القرارات بالمشاركة، الحكم الذاتي في الوظيفة، الاستقلالية، إلى جانب أسلوب القيادة الموجه نحو العلاقات.<sup>4</sup> بالإضافة إلى ذلك، فإن جيل "X-

<sup>1</sup> - Camille Guérine-Marion & al,(2018). **Leading an intergenerational workforce : an integrative conceptual framework**, International journal of puplic leadership, p 2.

<sup>2</sup> - Debby McNichols,(2008). **Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community**, PhD these, UNIVERSITY OF PHOENIX, USA., p 63.

<sup>3</sup> - Anastasios. Z & al, (2012). **Op. Cit**, p102.

<sup>4</sup> - Debby McNichols,(2008). **Loc. Cit**, p 63.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

"ers" يتمتع بخبرة فنية ويتوق إلى تحديث المعرفة وتطبيقها في أعمالهم، يعود الفضل في هذه القدرة التكنولوجية إلى حقيقة أن جيل "X-ers" قد نشأ في فترة التغير السريع للتكنولوجيا، و توافر كميات هائلة من المعلومات (Keaveney, 1997).<sup>1</sup>

و رغم الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها دراسات تنقل الأجيال الأصغر سناً، إلا أن هناك الكثير من الأبحاث التي تشير إلى أن أفراد الجيل أكس أكثر ميلاً إلى مغادرة المؤسسات لفرص عمل جديدة أكثر من أفراد جيل طفرة المواليد، حيث ربما كان أكثر اكتشاف واضح على أفراد الجيل أكس هو أنهم يهتمون بالانضمام إلى المنظمات التي تسمح لهم بالعمل في ساعات مرنة والحفاظ على توازن سلس بين الحياة والعمل (Twenge, 2010).<sup>2</sup>

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

ويطلق على هذا الجيل عدة تسميات منها ( Nexters, MySpa generation, dot.com generation, Internet generation) حيث شهد هذا الجيل انفجار الإنترنت والشبكات الاجتماعية، العصر الرقمي، تلفزيون الواقع...<sup>3</sup>؛ إن أفراد جيل الألفية شهدوا تغييرات عديدة أبرزها " نمو وانتشار الإنترنت " حيث أنهم مرتاحون للغاية مع الإنترنت والتقدم التكنولوجي (Cennamo & Gardener, 2009).<sup>4</sup>

وفي دراسة قامت بها شركة (Johnson Controls Global Workplace Solutions) بالتعاون مع Haworth (شركة تصنيع أثاث) و iDEA (شركة استشارات التصميم)، بتنفيذ مشروع بحثي يدعى OXYGENZ يهدف إلى تحديد ما يمكن للمنظمات القيام به لجذب هذا الجيل إلى مكان العمل، وكذا القيمة التي يمكن أن يضيفها هذا الجيل في بيئة العمل، و تلخص النتائج الرئيسية لتقرير OXYGENZ فيما يلي:<sup>5</sup>

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

<sup>1</sup> - Huichun Yu & Peter Miller,(2005). **Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts**, Development Journal, vol. 26, no.1, p4.

<sup>2</sup> - Camille Guérine-Marion & al,(2018). **Op. Cit**, p 2.

<sup>3</sup> - Anastasios. Z & al, (2012). **Op. Cit**, p102.

<sup>4</sup> - Roxanne Helm Stevens, (2010). **Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce**, International Business Research, Vol 3, N° 3, p80.

<sup>5</sup> - Andrew Joy & Barry P. Haynes, (2011), **Office design for the multi-generational knowledge workforce**, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13, Iss 4, p 218.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- التعلم المستمر والتطوير مهم جدا لهذا الجيل.
- يعطي أفراد هذا الجيل أهمية كبيرة للعمل في فريق وكذلك للعمل بين الفرق.
- أفراد هذا الجيل هم قوة عاملة اجتماعية وتعاونية.

الجدول رقم (8.1): يوضح الاختلافات بين الأجيال المختلفة من العمال في مجموعة من الأبعاد ذات الصلة بالعمل

الجيل الخصائص	جيل الطفرة السكانية " Baby Bombers "	الجيل أكس " X "	جيل الألفية " Y "
السمات المميزة لشخصيتهم	يرغبون في العمل الهادف	خبراء وماهرون في استخدام التكنولوجيا الحديثة	يكون الحاجة للتدريب ليظلوا في العمل
	يرغبون في التقاعد المرن	رواد في مجالات عملهم	يقبلون التغيير الفوري
	يطلبون السلطة	يتصفون بالمرونة	عالميون ومهتمون بالصحة
	يؤمنون بالنمو والتطور	يعملون ضمن فريق عمل	ذو مهارة في التعامل مع الانترنت
	متفائلون	يقبلون بالسلطة وهم مكرهين	لديهم آمال وطموحات عالية
	غرست لديهم مفاهيم العمل الجماعي على مدار حياتهم	ينتظرون الملاحظات أكثر من الموظفين القداماء	ماهرون في تعدد المهام يحتاجون للنقد البناء والمنافسة الإدارية
الاتجاهات نحو العمل	جماعية العمل	يرغب في أن يحافظ على المهارات الحالية ويسعى لموازنة الحياة العملية	يرتبط باستمرار وذا اتصال بالعالم الرقمي
	الأمن الوظيفي	لديه معرفة بالتكنولوجيا	يرغب في عمل ذو تحد
	يفضل القيادة التشاركية	لديه رغبة للتنازل على المكاسب والمراكز للحفاظ على وقته الشخصي	يريد تحقيق الأهداف الشخصية
الاعتراف بالمجهودات المبذولة	مستقل، موظف ذو عقلية متحررة نحو العمل	يريد المرونة في العمل	
ما يجب على المدراء القيام به اتجاه الأفراد هذا الجيل	أخبرهم أن خبرتهم ستكون محل تقدير	أفراد هذا الجيل أذكيا لهذا يفضل الصراحة والصدق معهم	منحهم فرصا لحل مشكلاتهم مع زملائهم
	امنحهم تحدي التغيير: " يمكنهم حقا أن يحدثوا فرقا"		ربط مساهماتهم الفردية بأهدافهم وبأهداف الشركة
	وضح لهم كيف يمكن أن يكونوا نجوما		أحسسهم بأنهم مقدرين ومحترمون
أسلوبهم في القيادة	يميلون إلى العمل الجماعي القائم على التراضي	يميلون إلى القيادة أكثر من أفراد الجيل الذي سبقهم	
	لكنهم يكونون مستبدين في بعض الأحيان	يميل مديروا هذا الجيل إلى العدالة، الجدارة والاستقامة	
		يبحثون عن الفرص الترفيهية	

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على المراجع التالية:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

- ريموند أ. نوي، ترجمة علي بن سعيد القرني وطلال بن مسلط الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 807-809.
- دونالد أندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المشوق و عبد المحسن بن فالخ اللحيد، مرجع سبق ذكره، ص 616.
- رون زيمك، و كلير رينز، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-151.

### المبحث الثالث: آليات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة على

#### ممارستها

نسعى من خلال هذا الجزء إلى تحديد أهم آليات نقل المعرفة بين الأجيال، حيث تم تصنيفها إلى قسمين آليات لنقل المعرفة الضمنية وآليات لنقل المعرفة الصريحة، وإلى التعرف على الآليات التي يفضلها كل جيل لنقل المعرفة حيث تم التركيز على آليات نقل المعرفة الضمنية وذلك لصعوبة نقلها، و نهدف إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، فمن خلال فهم مميزات كل آلية وتحديد ما يفضل كل جيل، يمكن للمؤسسات تنفيذ برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال، تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال وتتفادى العوامل التي قد تؤثر سلبا على تنفيذها.

#### المطلب الأول: آليات نقل المعرفة بين الأجيال

سنحاول في هذا الجزء عرض أهم آليات نقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسات، سواء تعلق الأمر بنقل المعرفة الضمنية المتضمنة في عقول أصحابها، أو المعرفة الصريحة، حيث حدد الباحثون عدد من الآليات المناسبة لنقل كل نوع من المعرفة (الضمنية/ الصريحة)، وفيما يلي نوضح آليات نقل كل نوع من المعرفة :

#### الفرع الأول: آليات نقل المعرفة الصريحة

يشير (Delong, 2004, p88):<sup>1</sup> إن الوقت الذي يسبق مغادرة الموظف المخضرم للمؤسسات قصير جدا والموارد تكون محدودة، لكن الإدارة تكون لديها رغبة في الاحتفاظ بحبرة هذا الفرد، حيث يمكن الاحتفاظ ببعضها بسهولة والتي تكون صريحة، ومن المرجح أن يتم نقل هذه المعرفة بإحدى الطرق التالية:

#### أولا: التدريب

يعتبر التدريب من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لنقل المعرفة التنظيمية للعاملين، حيث تسمح هذه الآلية بإكساب الأفراد مهارات تتعلق بوظائفهم كما يساهم في تحسين أدائهم من خلال معالجة أوجه القصور فيه، ويمكن الإشارة إلى أن التدريب قد يساهم في نقل المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة أو كليهما وهذا حسب طريقة التدريب المعتمدة، فهو عبارة عن عملية التعلم التي يمكن من خلالها نقل المعرفة من المدرب إلى المتدربين المستهدفين من هذه العملية (العمال الجدد أو بقية العمال)، وحصولهم

<sup>1</sup> - David W. Delong .(2004) .Op. Cit, p88.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

على التوجيه المناسب أثناء هذه العملية مما يساهم في اكتسابهم للمعرفة المنقولة و يجعلهم قادرين على تطبيقها مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم، ويأخذ التدريب عدة أشكالاً، وفيما يلي نذكر أهمها:

### I. التدريب أثناء العمل On- The job Training :

**أولاً: مفهومه:** تتم من خلاله عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب، ليكتسب منه الخبرة والمهارة على ممارسة عمله<sup>1</sup>. وتعتبر هذه الطريقة التدريبية من أكثر الطرق شيوعاً، حيث يتم وضع العامل في موقع العمل ويقوم المشرف المباشر بتدريبه وتوجيهه وفق خطوات مخططة، حيث تتاح من خلالها الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك.<sup>2</sup> ينطوي التدريب في مكان العمل على ميزتين أساسيتين:<sup>3</sup>

1. أنه يسهل من عملية نقل ما تم تعلمه إلى العمل، بسبب امتلاك المتدرب الفرصة مباشرة للتدرب على مهام العمل أثناء قيامه بالعمل الفعلي، الأمر الذي يساعد على نقل ما تم تعلمه على نحو جيد، وذلك لأن بيئة التعلم هي ذاتها بيئة الأداء.
2. يقلل من التكاليف لأنه لا يحتاج إلى مرافق خاصة بالتدريب.

### ثانياً: طرق التدريب أثناء العمل

هناك على الأقل أربعة طرق معروفة وشائعة الاستخدام للتدريب أثناء العمل، تتمثل في: أسلوب تعليمات العمل، والتدوير الوظيفي، الإرشاد، والنصح، وسوف نناقش أسلوب التوجيه فيما بعد، وسنركز على شرح أسلوبي تعليمات العمل والتدوير الوظيفي، فيما يلي:<sup>4</sup>

1. **أسلوب تعليمات العمل:** يعرف هذا الأسلوب بأنه سلسلة من الإجراءات التعليمية التي يستخدمها المدرب في تدريب الموظفين أثناء عملهم، ويتميز محتواه عادة بالبساطة، والشكل رقم (10.1) يشرح عملية بسيطة تتكون من أربع مراحل لتطبيق هذا الأسلوب.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر، ط3، 2015)، ص 464.

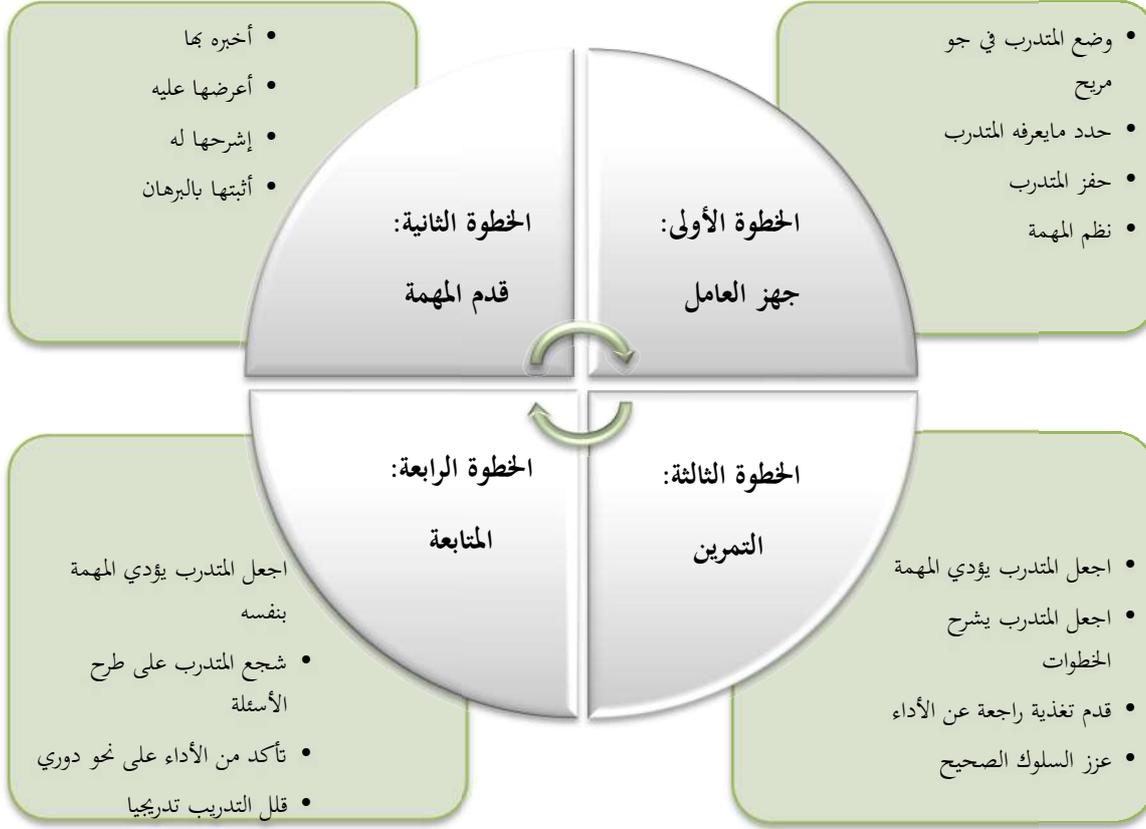
<sup>2</sup> - سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2011)، ص 193.

- جون وارنر، راندي دي سالميون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعلسان، الجزء الأول، (المملكة العربية السعودية: الرياض، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، 2012)، ص 219.

<sup>4</sup> - جون وارنر، راندي دي سالميون، ترجمة عبد المحسن نعلسان، مرجع سبق ذكره، ص 221.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الشكل رقم (10.1): يوضح أسلوب تعليمات العمل



المصدر: جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد المحسن نعيان، مرجع سبق ذكره، ص 222.

فمن خلال الشكل يظهر أنه يجب تجهيز وتحضير المتدرب لأداء مهمة معينة، ويكون هذا من خلال تهيئة الجو والظروف المناسبة للتعليم، ومن ثم التعرف على ما يعرفه المتدرب (المكتسبات القبلية) وهذا من أجل تدعيم وتنمية مهاراته والتعرف على أوجه القصور فيها، ويعتبر تحفيز العامل أثناء التدريب عنصر مهم جداً فهو يزيد من رغبة ودافع الأفراد للتعليم ويحسن من عملية اكتسابهم للمعرفة واستيعابها؛ وقد يتم تزويد المتدرب في هذه المرحلة بكتيبات أو دلائل إرشادية تكون بمثابة مراجع للتدريب تساعدهم في فهم عناصر المهمة، وفي المرحلة الثانية يتم تقديم المهمة وعرضها على المتدرب وشرحها بطريقة مناسبة تمكن المتدرب من فهمها بحيث يكون باستطاعتها إعادتها مرة أخرى؛ وفي المرحلة الثالثة يعطى للمتدرب الوقت اللازم للتمرين على أداء المهمة التي تلقى عليها التدريب، وهذا لكي يتمكن من اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة؛ وفي الأخير تكون مرحلة المتابعة وهذا من أجل ضمان تعلم المتدرب بالطريقة الصحيحة واكتسابه للمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من أداء مهامه بأفضل صورة ممكنة في المستقبل.

2. التدوير الوظيفي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

التدوير الوظيفي هو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم أو وحدة تنظيمية إلى أخرى و هذا بغرض زيادة معارفه وتهيئته لشغل منصب العمل الذي سينقل إليه، ويعتبر التدوير الوظيفي آلية مهمة لنقل المعرفة بين الأفراد في مكان العمل حيث غالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب لتدريب الموظفين في الإدارة الوسطى أو الدنيا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى وذلك بهدف تنمية وتحسين معارفهم لتأهيلهم لشغل المناصب الجديدة والتسريع من عملية اندماجهم، وبالرغم من أهمية هذه الأسلوب في نقل المعرفة بين الأفراد إلا أن تطبيقه في الواقع العملي قليل نسبيا مقارنة بالآليات الأخرى، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات:

" حيث توصلت دراسة أجريت في الدنمارك إلى أن نسبة 20% من المؤسسات المدروسة تستخدم هذا الأسلوب للموظفين الذين يعملون بنظام الساعات، بينما بلغت نسبة المؤسسات التي تستخدمه للموظفين الذين يعملون بدوام كامل 2% فقط".<sup>1</sup>

إن أسلوب التدوير الوظيفي يسمح للمتدرب بالحصول على المعرفة الضمنية والصريحة من المدرب (شاغل الوظيفة)، وعلى اعتبار أن نقل المعرفة الضمنية مسألة معقدة وصعبة، يرى الباحثان (Honglei Lu, Congjie Yang, 2015)، أنه حتى تكون عملية نقل المعرفة الضمنية من خلال التناوب الوظيفي فعالة يجب أن تمر بثلاثة مراحل:<sup>2</sup>

- **المرحلة الأولى:** تحديد موضوعات نقل المعرفة الضمنية وهذا من خلال تحديد فجوة المعرفة الضمنية عن طريق مقارنة مؤهلات المناصب الرئيسية مع مؤهلات شاغلها الفعلية، وكذا استخدام طريقة تحليل الكفاءات لتحديد المناصب الرئيسية وتحديد المعرفة الضمنية اللازمة التي تتطلبها المواقف الأساسية، والاستفادة من خريطة المعرفة أو تحليل الوظائف لوضع المواقف المستهدفة التي تمتلك المعرفة المطلوبة؛
- **المرحلة الثانية:** بعد تحديد موضوع نقل المعرفة الضمنية تبدأ عملية المشاركة بدورات التناوب الوظيفي وتحقيق تبادل المعرفة بين المواقف المختلفة من خلال التواصل المعرفي، فكل وظيفة هي قاعدة معرفة والموظف هو مجموعة فرعية من قاعدة المعرفة، بحيث يستوعب الموظف المعرفة الضمنية الجديدة من الوظائف الدورية المستهدفة ومن ثم يدمج المعرفة الجديدة مع نظام المعرفة الشخصي (تحديث قاعدة معرفته)؛
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة تقييم أداء نقل المعرفة الضمنية، وهي تحديد ما إذا كانت عملية نقل المعرفة عوضت وقللت الفجوات المعرفية في الوظيفة، ودعمت العمال على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يمكن للمؤسسات تقييم تأثير نقل المعرفة من 03 جوانب: (درجة دعم الأهداف الإستراتيجية، تحسين أداء الأعمال اليومية، درجة إزاحة الفجوة المعرفية)؛

### II. التدريب في الفصول الدراسية Classroom training:

<sup>1</sup> - جون وارنر، راندي دي سالمون، ترجمة عبد المحسن نعلاني، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> - Honglei Lu, Congjie Yang,(2015), **Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, pp 35-37.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التقليدية للتدريب والتي تجرى خارج مكان العمل، حيث يتم إجرائها في أماكن مخصصة للتدريب، وقد تتم هذه العملية بأساليب عديدة نذكر منها: المحاضرة، الوسائل السمعية والبصرية، التدريب باستخدام الحاسب الآلي، الطرق التجريبية، وفيما يلي نقدم شرحاً لهاته الأساليب:

#### 1. أسلوب المحاضرة:

ترتبط العملية التدريبية من خلال هذا الأسلوب بالمحاضرة، وذلك بتلقين المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة، حيث يقوم الشخص المحاضر بعرض موضوع معين خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من المتدربين المستمعين والمستفيدين من المعلومات التي يلقونها؛ وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل المعلومات النظرية للمتدربين.<sup>1</sup>

#### 2. التدريب بالوسائل السمعية البصرية:

تشمل التقنيات السمعية والبصرية أجهزة العرض والشرائح والفيديوهات، ويعد الفيديو طريقة تعليمية شائعة الاستخدام، وقد تم استخدامه لتحسين مهارات التواصل ومهارات إجراء المقابلات الشخصية بالإضافة إلى توضيح كيفية إتباع بعض الإجراءات؛ وبالرغم من ذلك فإنه من النادر ما يستخدم الفيديو بمفرده، بل يستخدم دائماً إلى جانب المحاضرات لعرض أمثلة توضيحية وخبرات واقعية للمتدربين.<sup>2</sup>

#### 3. التدريب باستخدام الحاسب الآلي: وهو التدريب الذي يستخدم المدرب بموجبه الحاسب الآلي لشرح وتوضيح المادة التعليمية للمتدربين، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم غالباً إلى جانب المحاضرات لعرضها بطريقة حيوية.

#### 4. الطرق التجريبية:<sup>3</sup> تشمل الطرق التجريبية أو العملية أساليب التدريب التي تتطلب مشاركة المتدرب بفاعلية في التدريب، وتتضمن تلك الأساليب: أسلوب دراسة الحالة، أسلوب المحاكاة، لعب الأدوار، الألعاب التدريبية، وتمثيل السلوك، وتعد هذه الأساليب من الأساليب المثالية التي تعمل على تنمية مهارات محددة، أو فهم كيفية نقل المهارات والسلوكيات للوظيفة، أو تجربة كل الجوانب المتعلقة بإتمام مهمة ما.

من خلال عرض أساليب التدريب في الفصول الدراسية نجد أن الباحثين قاموا بتقسيم هذه الأساليب إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وتشمل الأساليب التي تكون أحادية الجانب عن طريق تعليم المدرب للمتدربين ولا يحدث فيها تفاعل بين المدرب والمتدرب مثل: أسلوب المحاضرة، التدريب بالوسائل السمعية والبصرية، التدريب باستخدام الحاسب الآلي حيث تعتبر أساليب تلقينية تلقن

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 466.

- ريموند أ. نوي، تدريب وتطوير الموظفين، ترجمة علي بن سعيد القرني وطلال بن مسلط الشريف، الجزء الثاني، ( المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة،<sup>2</sup> فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2017)، ص 490.

<sup>3</sup> - ريموند أ. نوي، نفس المرجع السابق، ص 492.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

المتدرب مادة تدريبية معينة؛ أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق التجريبية التي تركز على التفاعل بين المدرب والمتدرب والمشاركة والممارسة الفعالة للتعليم من جانب المتدرب، حيث تتمثل هذه الطرق في: أسلوب دراسة الحالة، أسلوب المحاكاة، لعب الأدوار، الألعاب التدريبية.

لقد حاولنا عرض أبرز الطرق المستخدمة في تدريب الأفراد في المؤسسات والتي تساهم في نقل المعرفة وإكساب الفرد معارف ومهارات جديدة تمكنه من تحسين أدائه.

### ثانياً: مقابلات الخبراء

**تعريفها:** هي الندوات التي يتقابل فيها أفراد معروفون بالخبرة في مجال معين أو سياسة أو عملية معينة مع الآخرين للمشاركة في المعرفة، و تقام هذه الدورات بأساليب عديدة منها الحصول على المعرفة من الأشخاص المقرر استقالتهم من المؤسسة، أو عن طريق سير دروس استخلاص المعلومات و تحديد كفاءات العمل.<sup>1</sup>

تعتبر آلية مقابلات الخبراء من بين أهم الآليات التي تسمح بانتقال المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، حيث يزداد استخدامها في المؤسسات التي يتواجد بها عدد كبير من العاملين المقبلين على التقاعد الحاملين للمعرفة والخبرة التنظيمية، حيث تعقد المؤسسات مجموعة من المقابلات بين الأفراد المقبلين على التقاعد الحاملين للمعرفة التنظيمية من أجل نقل معارفهم للأفراد الجدد الباحثين عن المعرفة، حيث يتم هذا النقل بأساليب عديدة منها: (سرد القصص التنظيمية التي يتم من خلالها عرض وتفسير تجارب سابقة للاستفادة منها، إعداد محاضرات، جلسات توجيه فردية، لقاءات واجتماعات... الخ) ؛ قد تترك للفرد الحامل للمعرفة حرية اختيار الطريقة المناسبة لنقل معارفه للأفراد الجدد، كما قد تكون هذه العملية مخطط لها بصفة رسمية من طرف المؤسسة وتتم وفق أساليب محددة مسبقاً؛

حيث تولي العديد من المؤسسات أهمية كبيرة لتطبيق هذه الآلية وهذا لإدراكها لأهمية المعرفة القيمة التي اكتسبها الأفراد الخبراء طول مدة عملهم بالمؤسسة، حيث تعمل على عقد جلسات لاستخلاص المعرفة من العمال الخبراء بحضور العمال الجدد حتى يستفيدوا من هذه المعارف والخبرات، كما تقوم بالاحتفاظ بهذه المعرفة في ذاكرتها التنظيمية عن طريق آليات التخزين المختلفة وتمنع بذلك فقدانها بحيث تصبح المعرفة الضمنية للخبراء معرفة صريحة يسهل مشاركتها بين الأفراد ؛ ولقد أكدت العديد من الدراسات في مجال نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة على الأهمية الكبيرة لهاته الآلية في نقل المعرفة الضمنية وحتى المعرفة الصريحة من العمال الخبراء الذين هم في نهاية مساهمهم الوظيفي للأفراد الجدد في المؤسسات، نذكر منها:

- ففي دراسة (Harvy, 2012)، أظهرت نتائج الدراسة أن المرشحات الجدد قد اكتسبوا العديد من المعارف الضمنية من طرف المرشحات المقبلات على التقاعد، و هذا من خلال جلسات التوجيه الفردية التي تم عقدها بينهم و كذا اجتماعات

<sup>1</sup> - عصام بن يحي الفيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

مجموعة القصص أين تم استخلاص العديد من الدروس، حيث صرحن أنهم اكتسبوا العديد من المعارف الضمنية والصريحة التي لن يستطعن الحصول عليها من وثائق ومستندات المؤسسة.

- كما أظهرت نتائج دراسة (Sumbal. M & al,2016) أن العديد من الشركات البترولية العالمية قد اعتمدت على تطبيق هذه الآلية لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد من أجل منع فقدان المعرفة المهمة في قطاع النفط والغاز.

### ثالثا: التوثيق

إن المعرفة الصريحة كما تم تعريفها سابقا هي معرفة مرمزة وموثقة وقابلة للنقل بين الأفراد، ويمكن تخزينها بعدة طرق تسهل للأفراد الإطلاع عليها، ومن بين هاته الطرق التوثيق اليدوي والإلكتروني للوثائق والمستندات، حيث يقوم الأفراد بالتوثيق اليدوي للبيانات في السجلات والكتيبات، وهي من أكثر الطرق الشائعة لحفظ المعرفة الصريحة، حيث تسهل هذه الطريقة للأفراد الرجوع إليها للاستفادة منها، كما تساهم في نقل المعرفة لمن يحتاجها؛ فالإنشاء الفردي للوثائق التي تشرح المعرفة للآخرين ليقرأها هي إحدى طرق نقل المعرفة، قد تكون الوثائق مطبوعة أو بتنسيق إلكتروني باستخدام معالجة النصوص أو برامج جداول البيانات أو صفحات الويب، وفي هذا الصدد يشير (Levy,2011)<sup>1</sup>: يمكن للأفراد تخزين المستندات في مستودع إلكتروني مثل قاعدة بيانات للاسترجاع المريح من قبلهم أو من قبل الآخرين عند الحاجة.

### الفرع الثاني: آليات نقل المعرفة الضمنية

يشير (Delong, 2004, p 101)<sup>2</sup>: " أن أنشطة العمل اليوم تعتمد بشكل كبير على المعرفة العلمية والتقنية المتخصصة، بالإضافة إلى عمليات العمل المتكاملة بين الوظائف، ونتيجة لذلك فإن المعرفة الحاسمة لنجاح المؤسسة في المستقبل هي أكثر تعقيدا وتجريدا وتعتمد على السياق، وهذا يعني أن معظم المعرفة التي يجب الاحتفاظ بها ستكون معرفة ضمنية"، حيث حدد الباحث أربع ممارسات أو آليات لنقل المعرفة الضمنية، ويرى أن لكل آلية نقاط قوة وضعف ولذا فإن بعض الآليات يجب استخدامها مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق نتائج فعالة، وفيما يلي نقدم شرحا لهذه الآليات:

### أولا: سرد القصص

رواية قصص المنظمات هي أداة ذكرت في العديد من الأدبيات النظرية المتعلقة بنقل المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم استخدامها كأداة لنقل المعرفة من جيل لآخر، وتعتبر من مكونات الثقافة التنظيمية فهي عبارة عن مادة قصصية نابعة من تجارب

<sup>1</sup> - Phillip .A.Weiss, (2016), **Op. Cit**, pp 34 - 35.

<sup>2</sup> - David W. Delong .(2004) .**Op. Cit**, p 101.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الأفراد داخل المؤسسة وخارجها ومن الذاكرة الجماعية للمنظمات، يتم صياغتها بأسلوب سهل لتلقيها فهمها واكتساب المعرفة من خلالها.

حيث يرى (Boje, 1999) القصص على أنها " أداء شفهي أو كتابي يشمل شخصين أو أكثر يفسرون التجربة السابقة أو المتوقعة".<sup>1</sup> ويشير (Linde, 2001) إلى أن "القصص توفر جسراً بين الضمني والصريح، مما يسمح بإظهار المعرفة وتعلمها".<sup>2</sup> أي أنها تسمح بإظهار المعرفة الضمنية للأفراد الحاملين لها فتصبح بذلك معرفة صريحة للأفراد المتلقين لها؛

إذ تعتبر قصص المنظمات من بين أهم الآليات التي تساهم في نقل المعارف الضمنية بين الأفراد، وحتى تؤدي القصة هذا الدور ينبغي توفر مجموعة من الشروط الضرورية لذلك:<sup>3</sup>

- تحتاج القصص إلى إثارة نوع من الاستجابة و قبل كل شيء يجب أن تكون موجزة ( Denning, 2001 )، بحيث يمكن فهم العبرة المستفادة من القصة أو الدرس التنظيمي المستفاد منه بسهولة، وتذكره، والتصرف بناء عليه.
- عبارة أخرى يجب أن يكون للقصص التنظيمية تأثيراً: يجب أن تمنع تكرار الأخطاء المماثلة، أو يجب أن تعزز التعلم التنظيمي وتبني أفضل الممارسات النابعة من الذاكرة التنظيمية الجماعية.

إن القصص تؤدي مجموعة من الوظائف الرئيسية في المنظمات، فوفقاً ل: ( Boyee, 1996 ) فإن أهم الوظائف التي تؤديها، تتمثل في:<sup>4</sup>

- تؤكد الخبرات والمعاني المشتركة.
- إضفاء الصفة الاجتماعية على الموظفين الجدد والمساهمة في الرؤيا والإستراتيجية التنظيمية.
- إعداد المجموعات للأنشطة التي تطور أهداف المؤسسة.
- توفر أداة للتعبير عن تجارب الأفراد والجماعات.
- تسهل القصص اكتساب المعرفة ( Patriotta, 2003 ).

### ثانياً: التوجيه

توصلت العديد من الدراسات التجريبية في مجال إدارة المعرفة إلى أن التوجيه هو أفضل وسيلة لنقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسات، حيث يسمح بالتواصل المباشر بين حامل المعرفة ومستقبلها مما يساهم في اكتسابه للمعرفة المنقولة، فقد أظهرت نتائج دراسات كل من: ( Philips,2016)، (Sumbal. M & al,2016)، (2017 Robinson,) أن التوجيه من أفضل آليات

<sup>1</sup> - Claire R. McInerney & Ronald E.Day, (2007), **Rethinking Knowledge Management : From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, springer, New York, USA, p 229.

<sup>2</sup> - Deogratias Harorimana,(2010). **Op. Cit**, p 256.

<sup>3</sup> - Kimiz Dalkir, (2005).**Op. Cit**, p 86.

<sup>4</sup> - Claire R. McInerney & Ronald E.Day, (2007), **Op. Cit** , p 230.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد حيث يتيح للعاملين الجدد خاصة التواصل مباشرة مع الخبراء مما يسمح لهم باكتساب المعرفة بصورة فعالة.

**I. تعريفه:** يعرف (Diane Piktialis & Kent A. Greenes, 2008) التوجيه بأنه علاقة ديناميكية متبادلة في بيئة العمل بين شاغل الوظيفة المتقدم في المسار الوظيفي (المُرشد) والمبتدئ (المتدرب) الذي يهدف إلى تعزيز التطوير الوظيفي لكل منهما، حيث يشجع التوجيه المتدرب على تطوير مساره الوظيفي، وزيادة إمكانياته، وتطوير مهاراته، وتحسين أدائه.<sup>1</sup>

**II. أدوار التوجيه:** إن أحد أكثر العناصر أهمية في تجربة التوجيه الفعال هو تكرار التداخل بين الواردين الجدد ومشرفيهم، وزملائهم في العمل، وأعضاء المؤسسة الآخرين، وتقتصر الباحثة (Arnon reichers) أن هذه الوسيلة الأولية التي يحدث التواصل بين الأفراد من خلالها، لأن الأفراد القدامى (المشرفين، زملاء العمل) يمكن أن يوفرُوا للواردين الجدد الكثير من المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم ، وفيما يلي تحدد دور كل عنصر:<sup>2</sup>

1. **المشرف:** يلعب المشرف دوراً محورياً في عملية التوجيه، حيث يعمل مصدر للمعلومات وموجه للعامل الجديد؛ يمكن أن يساعد المشرف العامل الجديد في التغلب على مشاعر القلق عن طريق تقديم معلومات حقيقية، والتوضيح، وتوقعات الأداء المتوقعة، وعن طريق التركيز على نجاح العامل في المؤسسة.
2. **زملاء العمل:** يرى الواردون الجدد للمؤسسة التداخلات مع زملاء العمل مفيدة بصفة خاصة في اجتماعاتهم ولقاءاتهم في المؤسسة، وهذا عن طريق تقديم الدعم، والمعلومات، والتدريب، وتعليمهم معايير مجموعة العمل.
3. **العاملون في تنمية الموارد البشرية:** يتمثل الدور الأساسي للعاملين في تنمية الموارد البشرية في توجيه العامل الجديد هو تصميم برنامج التوجيه والإشراف عليه؛ كما يمكن أن يلعبوا دوراً مهماً في تشجيع كل مستويات الإدارة على أن تلتزم بتنفيذ برنامج التوجيه وتدعمه.

4. **الوارد الجديد:** يجب تشجيع الوارد الجديد على لعب دوراً رائداً في عملية التوجيه عن طريق كونه متعلماً نشطاً، من خلال تشجيعهم صراحة على البحث عن كل المعلومات، والعلاقات التي يشعروا أنها ستساعدهم في التكيف مع التنظيم؛ ولذلك يجب على المؤسسات أن تنشئ مناخاً يرحب فيه بهذا السلوك من الواردين الجدد، بل يقويه.

**III. أهمية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد:** تكتسب هذه العملية أهمية بالغة، فهي مفيدة جداً بالنسبة للموظفين الجدد، حيث تساهم برامج التوجيه الوظيفي في نقل المعرفة التنظيمية للموظفين الجدد، وتعريفهم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال فهمهم للقيم والمعايير التي تنظم العمل في المؤسسة؛ كما تساهم في التسريع من عملية اندماجهم بالمؤسسة من خلال التعرف على زملاء العمل، المشرفين، وعلى مختلف الأدوار الرئيسية في المؤسسة؛ إن هذه البرامج تساعد في التقصير من مدة

<sup>1</sup> - Diane Piktialis & Kent A. Greenes, (2008). **Bridging the Gaps : How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace**, Ottawa, The Conference Board of Canada, p 47.

- جون ويرنز، راندي ديسامون، تنمية الموارد البشرية: الأساس - الإطار - التطبيقات، تعريف وترجمة سرور إبراهيم سرور، الجزء الأول، (المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ للنشر، 2011)، ص ص 513-517.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

تعلم الأفراد في المؤسسة حيث تسمح لهم باكتساب العديد من المعارف وتبادل الخبرات من خلال التواصل المباشر مع الخبراء من مشرفين وزملاء العمل، والتقليل من الفجوة المعرفية بينهم من أجل الإعداد الجيد لجيل جديد من الموظفين يعتمد على ذاته في القيام بمهامه الوظيفية وبطريقة احترافية.

**IV. الفرق بين التوجيه الوظيفي والتدريب أثناء العمل:** هناك تداخل كبير بين الأسلوبين، حيث يجد بعض الباحثون صعوبة كبيرة في الفصل بينهما وفي تحديد التعريف المناسب لكل أسلوب، وضمن هذا الإطار قام الباحث (Stone, 2004) بتحديد أهم الفروق الجوهرية بين الأسلوبين، وهذا لتفادي الخلط بينهما من قبل الممارسين:

" إن التدريب أثناء العمل والتوجيه الوظيفي يختلف أساساً في درجة الخبرة في أخصائي التسهيل ومحتوى المعرفة التي تقدم للموظف المتدرب، ويميل الموجه الوظيفي إلى التركيز على تطوير المهارة لدى المتعلم وذلك بشكل أكثر من المدرب العملي؛ وعلى نقيض المدرب العملي قد يقدم الموجه الوظيفي نصيحة واضحة أو توجيهها واضحاً، بدلاً من انتظار الموظف المتدرب حتى يجد الإجابة عن طريق الاستكشاف".<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك يمكن القول أن برامج التوجيه الوظيفي تجرى عادة لفئة الموظفين الجدد من أجل نقل المعرفة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، والتسريع من عملية اندماجهم في المؤسسة؛ في حين أن أسلوب التدريب أثناء العمل قد تستفيد منه الفئات المختلفة من الموظفين وهذا حسب احتياجاتهم التدريبية؛ وبالنسبة لبرامج التوجيه نجد أن بعض المؤسسات لديها برامج رسمية لتوجيه الموظفين الجدد حيث تكون وفق مخطط محدد يقوم فيه المشرف بالالتزام بتنفيذه وتحرص الإدارة على متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطواته وتقييم نتائجه، في حين أن بعض المؤسسات الأخرى ليست لديها برامج رسمية لتوجيه الموظفين الجدد وإنما تترك للمشرف على العملية التوجيهية الحرية التامة في تنفيذ البرنامج التوجيهي الذي يراه مناسب لنقل المعرفة للموظف الجديد.

### ثالثاً: مجتمعات الممارسة

لقد أشارت العديد من الأدبيات النظرية والتطبيقية لأهمية إقامة مجتمعات الممارسة في المنظمات، وهذا نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في دعم وتعزيز عملية نقل المعرفة، فتعتبر من بين أهم الآليات التي تسمح بنقل المعرفة الضمنية حيث تتيح للأعضاء إمكانية تبادلها واكتسابها وهذا لاشتراكهم في مصالح وأهداف معينة، فقد تنشط هذه المجتمعات على المستوى الرسمي كما أنها قد تكون على المستوى الغير الرسمي وهذا لاتفاق مجموعة من الأعضاء تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة، فهي بذلك تتألف من أعضاء من مختلف الفئات العمرية ومن مراحل مهنية مختلفة، حيث يمكن أن تساهم إقامتها في تبادل المعرفة فيما بينهم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال المختلفة من الموظفين.

- دونالد أندرسون، تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي، ترجمة منصور بن عبد العزيز المشوق، ( المملكة العربية السعودية: الرياض، معهد الإدارة العامة، فهرست الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2018 )، ص 349.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

I. تعريفها: يعرف المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) مجتمعات الممارسة: " على أنها مجموعة من الأفراد الذين يقومون سوياً بالتقاسم والتعلم من بعضهم البعض وجها لوجه أو افتراضياً؛ حيث تشترك بالاهتمامات المشتركة بميدان المعرفة والتي تتبع من الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، الرؤى، الأدوات، والممارسات الأفضل".<sup>1</sup>

كما يرى الباحث (Filemon A.Uriarte, 2008):<sup>2</sup> "بأن مجتمع الممارسة هو المكان الذي يتقاسم فيه الأعضاء " قصص العمل"، وأثناء سرد هذه القصص يتم تبادل المعرفة بينهم، وتكتسي هذه العملية أهمية بالغة خاصة للموظفين الجدد إذ أن تبادل المعارف من شأنه التعجيل بتحريكهم من مجرد اتصال سطحي إلى مشاركة كاملة للمعرفة مع كبار السن من الموظفين".

### II. مؤشرات وجود مجتمعات الممارسة في المؤسسات:

وضع الباحث (Wenger, 1998) قائمة تضم 14 مؤشراً يدل على وجود مجتمعات الممارسة في المؤسسات وهذا للمساعدة في تحديد ما إذا كانت مجتمعات الممارسة موجودة داخل مؤسسة ما أم لا، حيث تتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:<sup>3</sup>

1. دفعهم للقيام بالأعمال بصفة مشتركة وبطرق متعددة.
2. التدفق السريع للمعلومات ونشر الابتكار.
3. غياب الديباجة التمهيدية، وكأن الحادثات والتفاعلات هي مجرد استمرار لعملية مستمرة.
4. الإعداد السريع لمشكلة ما يجب مناقشتها.
5. معرفة ما يعرفه الآخرون، وما يمكن القيام به، وكيف يمكن أن يساهموا في المؤسسة.
6. القدرة على تقييم مدى ملائمة الإجراءات والمنتجات.
7. استخدام أدوات محددة، والتمثيلات، وغيرها من الأعمال.
8. وجود اتفاق مشترك حول استخدام مجموعة من المصطلحات والاختصارات للاتصال مع سهولة توليد مصطلحات أخرى جديدة .
9. استخدام أنماط معينة معترف بها كعرض للعضوية.

### رابعا : عمليات الاستعراض اللاحق (After Action Reviews):

يرى الباحث (Delong) أن كل من آليات التوجيه ومجتمعات الممارسة وحتى سرد القصص قد لا تكون فعالة في نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد في بعض الحالات، فكأن تكون المعرفة موجودة بين مجموعة كبيرة من الأفراد وتحتاج لنقلها من هذا

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 426.

<sup>2</sup> - Filemon A.Uriarte, Jr. (2008), **Op. Cit**, p54.

<sup>3</sup> - Debby McNichols,(2008). **Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community**, PhD these, UNIVERSITY OF PHOENIX, p p 74 – 75. ترجمة

بالتصرف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

العدد الكبير من الأفراد لضمان استيعابها، أو قد تكون غير مفهومة وبالتالي تحتاج لمجموعة من الأفراد لشرحها ونقلها بأفضل صورة ممكنة، ولنقل هذا النوع من المعرفة تستخدم آلية " عمليات الاستعراض اللاحق" والتي تعتبر أفضل آلية لنقل المعرفة الضمنية في هذه الحالة.

حيث يعرفها (Delong, 2004):<sup>1</sup> على أنها عملية مرنة موجزة ومركزة تساعد المجموعات على بلورة معرفة جديدة والتحقق من صحتها أو التعلم من حدث أو مشروع حديث شارك فيه جميع الأعضاء، حيث يمكن استخدامها لمساعدة المجموعات على تحديد ما يحتاجون إلى تعلمه من أجل تحسين الأداء، حيث تساهم هذه العملية في تحسين ديناميكيات نقل المعرفة بين العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد والعمال الأقل خبرة، ويرجع ذلك إلى أن العمال الخبراء يطبقون معارفهم وخبراتهم بشكل مباشر على المشكلات الحالية أو المستقبلية، بدلاً من مجرد جمع القصص السابقة وسردها، حيث تركز هذه العملية حول أربعة أسئلة:

- ماذا كان من المفترض أن يحدث؟
- ماذا حدث بالفعل؟
- لماذا كانت هناك اختلافات؟
- ما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا ونفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟

يتضح من خلال هذا التعريف أن هذه الآلية تساهم في نقل المعرفة الضمنية بين مجموعة من العمال الذين يشكلون فريق عمل، وتكون لديهم أهداف عمل مشتركة، حيث يتعلمون من معارف وخبرات بعضهم البعض خلال تنفيذ مشروع أو عمل ما، وذلك من خلال استفادتهم من تجاربهم السابقة في ممارسة أعمالهم الحالية، وفي هذه الحالة يتم استعراضهم للخبرات المكتسبة سابقاً، وبذلك تنتقل المعرفة بين أعضاء الفريق الواحد أي تنتقل المعرفة والخبرات المتراكمة للعمال الكبار الخبراء من جيل طفرة المواليد إلى العمال المبتدئين من جيل الألفية، وكذا استفادة عمال الفئات الكبرى من معارف عمال جيل الألفية خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة نظراً لأن أفراد هذا الجيل نشئوا في الانتشار السريع لتكنولوجيات الحديثة، أي انتقال المعرفة في الاتجاهين؛ وبالتالي ضمان استفادة كل الأطراف من معارف بعضهم في إنشاء معرفة جديدة تساهم في حل المشكلات الحالية واتخاذ القرارات المستقبلية بأفضل صورة ممكنة.

والشكل الموالي يوضح الآليات الأنسب والفعالة لنقل كل نوع من المعرفة الضمنية والصريحة والتي تم عرضها وتحليلها سابقاً.

<sup>1</sup> - David W. Delong .(2004) .Op. Cit, pp 112 - 113.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الشكل رقم (11.1) : يوضح تأثير الممارسات المختلفة على عملية نقل المعرفة

	صريح Explicit	ضمني(على أساس القواعد) Implicit rule-based	ضمني(الدراية العملية) Implicit know-how	ضمني(الدراية العملية) Tacit know-how	ضمني متعمق Deep tacit (cult K)
المقابلات					
التوثيق					
التدريب					
سرد القصص					
التوجيه					
عمليات الاستعراض اللاحق					
مجموعات الممارسة					

غير فعال
  أقل فاعلية
  أكثر فاعلية
  مؤثر جدا

Source: David W. DeLong .(2004) .Op. Cit, p 108.

يتضح من خلال الشكل أن الآليات الأنسب لنقل المعرفة الصريحة بين الأفراد هي كل من آليتي: التوثيق والتدريب والتي تسمح بنقلها بفعالية كبيرة، حيث يساهم التدريب في نقل المعرفة الضمنية (المبنية على أساس القواعد) بدرجة فعالية متوسطة، لكنه يعتبر آلية أقل فعالية في نقل أنواع المعرفة الضمنية الأخرى، في حين أن آلية التوثيق تعد غير فعالية في نقل كل أنواع المعرفة الضمنية؛ وتعتبر كل من آليتي سرد القصص والتوجيه من الآليات التي تسمح بنقل المعرفة الضمنية (الدراية العملية) بفاعلية كبيرة جداً، كما يساهمان في نقل الأنواع الأخرى من المعرفة الضمنية بفاعلية كبيرة؛ أما بالنسبة لآلية مجموعات الممارسة فهي تسمح بنقل المعرفة الصريحة والضمنية بفاعلية كبيرة، حيث تساهم في نقل المعرفة الضمنية (المبنية على أساس القواعد) ومعرفة (الدراية العملية) بفاعلية كبيرة جداً؛ أما فيما يتعلق بآلية عمليات استعراض اللاحق فهي تسمح بنقل كل أنواع المعرفة الضمنية ولكن بفاعلية متفاوتة بينهم، حيث تعد فعالية جداً في نقل المعرفة الضمنية (المتعمقة). وعليه يمكن القول لكل آلية مميزات تميزها عن غيرها من الآليات، مما يسمح لها بنقل نوع معين أو أنواع من المعرفة (ضمنية و/ أو صريحة) بفعالية أكثر من غيرها من الآليات الأخرى، ولذا ينبغي على القائمين على تنفيذ برامج نقل المعرفة في المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار مميزات كل آلية عند تنفيذ عملية نقل كل نوع من المعرفة (الضمنية، الصريحة)، لضمان تحقيق النتائج المرجوة من هذا النقل.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### المطلب الثاني: آليات نقل المعرفة التي يفضلها كل جيل من أجيال القوى العاملة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، من خلال فهم تفضيلات كل جيل لأساليب التعلم التي تسمح له بالتقاط واكتساب المعرفة (جيل الألفية، الجيل أكس)، وكذا الأساليب التي تسمح له بنقل معارفه للآخرين (جيل طفرة المواليد، وجيل أكس)، فمن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية نجد أن أغلب الباحثين ركزوا على فهم تفضيلات نقل المعرفة الضمنية وهذا لصعوبة نقلها، حيث يشير بعض الباحثون أنه توجد اختلافات واضحة بين الأجيال من حيث أساليب تعلم المعرفة الضمنية، بينما أنه لا توجد فروق واضحة بين الأجيال من حيث أساليب تعلم المعرفة الصريحة، وضمن هذا الإطار سنقوم بالتركيز على فهم تفضيلات نقل المعرفة الضمنية بين أجيال القوى العاملة.

### الفرع الأول: التوجيه بين أجيال القوى العاملة

يشير العديد من الباحثين لأهمية توجيه العمال الكبار في السن و المقبلون على التقاعد الذين يمتلكون الخبرة اللازمة في العمل للعمال الصغار في السن، حيث يساهم في نقل المعرفة بطريقة مباشرة ويسهل عملية اكتساب المعرفة، وتعتبر هاته العملية شائعة الاستخدام؛ ويشير آخرون لأهمية التوجيه العكسي الذي انتشر في الآونة الأخيرة في المنظمات، حيث يقوم به العمال من الفئات الصغرى إلى العمال الكبار في السن و يكون هذا خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة؛

وفي هذا الصدد يرى الباحثان Judith. L & Marian. S : " إن المعرفة بالأعمال لدى الأفراد في العشرينات من العمر وتلك الخاصة بعمر الخمسينيات مختلفة تمامًا، البراعة في التكنولوجيا والقدرة على المهام المتعددة في العشرينيات من العمر لا مثيل لها ومثيرة للإعجاب؛ ولكن بالموازاة من ذلك فإنه من المثير للإعجاب أيضا أن المعرفة والخبرة والإبداع وفضة الأعمال التجارية في سن الخمسين هي الأخرى مختلفة وليس لها مثيل، حيث يوفر التوجيه عبر الأجيال واحدة من أهم الطرق لدمج هذه القدرات المتنوعة".<sup>1</sup> كما يرى (Wills, Cokley, & Holmes, 2009)، يمكن أن يسهل التوجيه تبادل المعرفة عبر الأجيال بهدف التعلم المتبادل وتنمية الكفاءات، إنه تبادل ثنائي الاتجاه للمعرفة والمهارات والمعتقدات.<sup>2</sup>

حيث يتعلم أفراد جيل طفرة المواليد من أفراد الجيل أكس ومن أفراد جيل الألفية كيفية استعمال والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة في أداء المهام الوظيفية، بينما يتعلم أفراد الجيل أكس وجيل الألفية من أفراد جيل طفرة المواليد الكثير من المهارات والخبرات الفنية والتطبيقية التي تراكمت لديهم طول مدة عملهم بالمنظمات.

كما يؤكد العديد من الباحثين على حاجة جيل "الألفية" لبرامج توجيهية داخل المؤسسة، وأن جيل طفرة المواليد يعتبر من أفضل الموجهين في مكان العمل وهذا لما يتمتع به من خصائص تسمح له بنقل معارفه من خلال توجيهه للفئات الأصغر سنا؛ وفي هذا

<sup>1</sup> - Diane Piktialis & Kent A. Greenes, (2008). **Op. Cit**, p 47.

<sup>2</sup> - Živa Jurišević Brčić & Katarina Katja Mihelič, (2015). **Op. Cit**, p859.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الصدد يؤكد (Shaw and Fairhurst, 2008):<sup>1</sup> " يجادلون بأن الحاجة إلى برامج التوجيه في مكان العمل تنبع من الخصائص الفردية لجيل الألفية؛ و بأن تعيين موظف من جيل طفرة المواليد كمدرّب أو موجه داخلي يعتبر وسيلة هامة لتأمين نقل المعرفة داخل المؤسسة".

وأشار بعض الباحثين لأهمية تحفيز جيل طفرة المواليد بوسائل مختلفة (العلاوات، الترقّيات) حتى يساهم في توجيه الفئات الصغرى، حيث يرى (Cristian Silviu BĂNACU & al, 2013) تسمح برامج التوجيه التي تعدّها المنظمات لكبار العمال بنقل معارفهم مباشرة، ولكي تكون برامج التوجيه ناجحة يجب أن تتضمن مكافآت للمشاركة ودعم كل من العامل والموجه.<sup>2</sup>

بينما يرى آخرون أنه عندما يصبح العمال يقتربون من نهاية مساهمهم الوظيفي تزداد رغبتهم في توجيه الآخرين ويكون لديهم دافع ذاتي لنقل معارفهم لبقية العمال في مختلف المسارات الوظيفية؛ حيث يرى كل من (Kram, 1985, Erikson, 1963)<sup>3</sup>، أنه يُعتقد أن الموظفين في وسط وفي آخر مساهمهم المهني أقل ارتباطاً بالمكافآت الخارجية (مثل الأجور و العلاوات) وأكثر تأثراً بالدوافع الذاتية، بما في ذلك الدافع إلى ترك إرث للأجيال المقبلة.

ويرى بعض الباحثين ضرورة تواجد الموجه (المشرف) والموجه (المتدرب) في نفس موقع العمل مما يسمح بنقل المعرفة بفاعلية، حيث يرون إن وجود الموظفين الكبار من جيل طفرة المواليد و الجيل أكس متحصنون في المكاتب المغلقة يخلق فجوة بينهم وبين الأجيال الأخرى، ولن تؤدي فقط إلى منع أفراد جيل "الألفية" من الاقتراب منهم للحصول على التوجيه، ولكنها تعزز أيضا التسلسل الهرمي الصارم.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه تظهر حاجة جيل الألفية للتوجيه في مكان العمل باعتباره من المتحقيين حديثا بالعمل، فهو يحتاج إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الدعم والتوجيه من قبل العمال الأقدم منه في المؤسسة والذين يشغلون مناصب مختلفة مما يسرع من عملية اندماجه وفهمه لكيفية أداء المهام المنوطة به ؛ و بالمقابل من ذلك نجد كل من جيل طفرة المواليد وحتى الجيل أكس يمكن أن يلعبان دورا بارزا في إنجاح هذه العملية باعتبارهما المشرف عليها و يساهمان في نقل المعرفة لجيل الألفية؛ ولضمان سير العملية التوجيهية بصورة جيدة ينبغي على المنظمات أن تخلق بيئة تفاعلية تتألف من أفراد من مختلف الفئات العمرية يعملون في نفس المكان (نفس المكتب مثلا، أو نفس فريق العمل) مما يسهل من احتكاكهم ويكسر الحواجز بينهم فيما يتعلق بتبادل المعرفة ونقلها.

<sup>1</sup> - James Bennett & al, (2012). **Understanding the impact of generational issues in the workplace**, Facilities, Vol. 30, Iss 7/8, p 283.

<sup>2</sup> - Cristian Silviu BĂNACU & al, (2013), **Tacit knowledge management- strategic role in disclosing the intellectual capital**, The 7<sup>th</sup> international management conference "New Management for The New Economy" , November 7<sup>th</sup>,8<sup>th</sup> 2013, Boucharest, Romania, p 495.

<sup>3</sup> - Deogratias Harorimana,(2010). **Op. Cit**, p 258.

<sup>4</sup> - James Bennett & al, (2012). **Op. Cit**, p 283.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### الفرع الثاني: التدريب بين أجيال القوى العاملة

تشير العديد من الدراسات في مجال نقل المعرفة بين الأجيال إلى وجود اختلافات في تفضيلات التعلم وفي أساليب واحتياجات التدريب بين أجيال القوى العاملة، فلكل جيل احتياجات محددة من عملية التدريب، و يفضل أساليب معينة في التدريب؛ ففي دراسة قام بها (Deal, 2007) للتعرف على قيم الأجيال المختلفة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 1285 فرد (726 منهم من جيل "طفرة المواليد" ، و 411 من الجيل "أكس" ، و 80 فرد من جيل الألفية، والباقي 68 فرد لم يحددوا الجيل)، فوجد أن الأجيال تفضل أساليب تعلم مختلفة. و يمكن تلخيص الطرق الخمسة المفضلة لتعلم المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم: (9.1) أساليب واحتياجات التدريب المفضلة لكل جيل

جيل الألفية Generation Y	الجيل أكس Generation X	جيل طفرة المواليد Baby Boomers	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في العمل</li> <li>• مجموعات المناقشة</li> <li>• تفاعل الزملاء والملاحظات</li> <li>• واحد على التدريب</li> <li>• التقييم والتغذية العكسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في العمل</li> <li>• تدريب فرد لفرد.</li> <li>• تفاعل الزملاء والملاحظات</li> <li>• التقييم والتغذية العكسية</li> <li>• مجموعات المناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في العمل</li> <li>• مجموعات المناقشة.</li> <li>• تدريب فرد لفرد.</li> <li>• التعليم المباشر في الفصول الدراسية.</li> <li>• تفاعل الزملاء والملاحظات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطريقة المفضلة</li> <li>• لتعلم المعرفة</li> <li>• الضمنية (المهارات اللينة)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في العمل</li> <li>• التعليم المباشر في الفصول الدراسية</li> <li>• المصنفات والكتيبات</li> <li>• المصنفات والكتيبات</li> <li>• الكتب والقراءة</li> <li>• تدريب فرد لفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في العمل</li> <li>• التعليم المباشر في الفصول الدراسية</li> <li>• المصنفات والكتيبات</li> <li>• الكتب والقراءة</li> <li>• تدريب فرد لفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعليم المباشر في الفصول الدراسية</li> <li>• في العمل</li> <li>• المصنفات والكتيبات</li> <li>• الكتب والقراءة</li> <li>• تدريب فرد لفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطريقة المفضلة</li> <li>• لتعلم المعرفة الصريحة (المهارات الصلبة)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فوري ومستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فوري ومستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يتعرض للإهانة من ردود الفعل المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردود الفعل والإشراف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة.</li> <li>• حل مشكلات اتخاذ القرار</li> <li>• التدريب على المهارات في مجالات خبرتي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة.</li> <li>• التدريب على المهارات في مجالات خبرتي</li> <li>• بناء الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب على المهارات في مجالات خبرتي</li> <li>• القيادة</li> <li>• التدريب على استخدام الحاسوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المناطق المفضلة للتنمية</li> </ul>

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

<sup>1</sup> - Anick Tolbize, (2008). **Generational differences in the workplace**, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, , p14.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

من خلال الجدول يلاحظ أن الأجيال الثلاثة لها نفس تفضيلات تعلم المعرفة الصريحة (المهارات الصلبة) والمتمثلة في التعلم في العمل، التعلم من المصنفات والكتيبات، في الفصول الدراسية، تدريب فرد لفرد، لكنه يلاحظ اختلاف في ترتيب أولويات التعلم فجيل " طفرة المواليد" يفضل التعلم من خلال الفصول الدراسية كأولوية أولى بينما نجد أن جيلي الألفية والجيل " أكس" يفضلون تعلمها في مكان العمل، أما بقية المهارات فكانت بنفس الأولوية؛ وبالنسبة لتفضيلات تعلم المعرفة الضمنية (المهارات الناعمة) فنجد أنه هناك اختلافات بين الأجيال، فبالنسبة للأجيال الصغيرة كجيل "أكس" وجيل الألفية لا يفضلون التعلم في الفصول الدراسية ويفضل التعلم في مكان العمل، كما أنه يفضل التعلم من خلال التفاعل ومجموعات المناقشة، فجيل الألفية يعتبر جيل تعاوني وتفاعلي؛ أما جيل " طفرة المواليد" فهو يفضل التعلم في الفصول الدراسية الرسمية؛ وضمن هذا الإطار يؤكد كل من (Kapp, 2007; Wagner, 2009)، أن أفراد جيل طفرة المواليد يفضلون أساليب التعلم الأكثر تنظيماً، مثل المواد اللفظية والنصية في الفصول الدراسية الرسمية.<sup>1</sup> كما يلاحظ بعض الخبراء أن أفراد الجيل أكس لا يفضلون التدريب الرسمي إلا عندما لا يوجد خيار آخر (Kroth & Bova, 2001)، مفضلين "التوجيه" كوسيلة لتلقي المعرفة (Bova and Kroth,1999).<sup>2</sup> وبالنسبة لحصول أفراد كل من الفئات العمرية الصغرى والكبرى على فرص متساوية للتدريب والتطوير في العمل، يرى الكثير من الباحثين أن أفراد الفئات الصغرى (جيل الألفية، الجيل أكس) تكون لهم حظوظ كبيرة في الحصول على فرص للتدريب والتطوير وهذا بحكم التحاق جيل الألفية حديثاً بالعمل، وكذا ترقية العديد من أفراد الجيل أكس لتولي مهام أعلى، أو تهيئتهم لخلافة أفراد جيل طفرة المواليد بعد تقاعدهم؛ وبالمقابل من ذلك قد تغفل العديد من المنظمات عن تدريب وتنمية مهارات أفراد جيل طفرة المواليد، وهذا لوجود فكرة نمطية عن ارتباط استعداد الأفراد لتلقي المزيد من المهارات التدريبية بالعمر، فوفقاً ل: (Maurer, 2007)، فإن الصور النمطية يمكن أن تؤدي إلى حرمان العامل الأكبر سنًا من الدخول إلى فرص التدريب والتطوير، وثنائياً (وأقل علانية) أنه قد لا يحصل على دعم كبير أو حتى يتم تثبيطه عن المشاركة في المناسبات التدريبية المتاحة لهم<sup>3</sup>؛ وبالتالي فإن هذا الحرمان من الحصول على فرص للتدريب، قد يؤدي بمرور الوقت إلى تخفيض حجم الموارد المعرفية لأفراد هاته الفئة، و إن عدم حصولها على الدعم الكافي لتجديد معارفها واقتصارها على المعرفة السابقة التي اكتسبتها، من شأنه التأثير على قدرة أفراد جيل طفرة المواليد على تدريب وتوجيه العمال الأصغر سناً بطريقة أكثر فعالية.

### المطلب الثالث: سلوك الاتصالات بين أجيال القوى العاملة

إن لعملية الاتصال العديد من الوظائف داخل المؤسسة، حيث تسمح بتبادل المعلومات، اتخاذ القرارات المختلفة، التنسيق بين الأفراد والمجموعات، حيث أن عملية الاتصال بين الأفراد هي جزء أساسي من عملية نقل المعرفة، حيث تنتقل المعرفة

<sup>1</sup> - Maryam Sanaei & al, (2013). The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US, Construction Management and Economics, 31:9, , p994

<sup>2</sup> - Maryam Sanaei & al, (2013) . Loc. Cit, p 994

<sup>3</sup> - Deogratias Harorimana,(2010). Op. Cit, p 262.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

من حاملها إلى مستقبلها عبر قنوات الاتصال المناسبة لذلك، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم عملية الاتصال و سلوك الاتصالات بين مجموعات العمل المتعددة الأجيال.

أولاً: تعريف عملية الاتصال عرفها (Gerbner, G, 1967) بأنه: "ليس مجرد توصيل بل هي عملية تفاعل عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك".<sup>1</sup> إن عملية الاتصال هي عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات و آراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فرد أو مجموعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل بالمؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانياً: الاختلافات العمرية وسلوك الاتصالات بين الأجيال

تتكون مجموعات العمل في المنظمات من أفراد من فئات عمرية مختلفة وتتواصل هذه الأفراد فيما بينها بوسائل وطرق مختلفة، وقد تختلف تفضيلات كل جيل في استعماله لوسائل التواصل مع الآخرين، وقد يعتبر هذا الاختلاف تحدياً لعملية نقل المعرفة بين الأجيال داخل المؤسسة.

يشير (Harwood, 2008)، أن السن يؤثر على كيفية التواصل بين الأفراد، كما يرى أن العمر ليس هو المحدد الوحيد لتفضيل أساليب الاتصال؛ وأن "عضوية المجموعات العمرية تتغير مع الوقت، وأن الانقسامات بين الفئات العمرية غير واضحة وقابلة للنقاش إلى حد كبير".<sup>3</sup>

كما يرى (Glass, 2007)، " أن طرق الاتصال أيضاً تشكل مشاكل بين الأجيال، حيث يولي جيل " طفرة المواليد" أهمية كبيرة للتواصل وجها لوجه، وليس لديهم إشكال في السير إلى موقع آخر ليسألوا أحد الزملاء سؤالاً، وحتى الجيل "أكس" مثلهم سوف يستخدم أي شكل من أشكال التواصل الأكثر فعالية".<sup>4</sup> فعالاً ما يتواصل أفراد "جيل طفرة المواليد" باستخدام الاتصالات وجها لوجه، والمحادثات الهاتفية والبريد الإلكتروني، ونادراً ما يستخدمون المدونات و الويكي ومواقع الشبكات الاجتماعية والرسائل النصية أو الرسائل الفورية في المواقف الأكثر رسمية كما هو الحال في سياق العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى كامل أو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، (مصر: الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2001)، ص 186.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (الأردن: عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، 2016)، ص 111.

<sup>3</sup> - Hadar, G, (2015). **The dynamics of intergenerational knowledge transfer: case study of air traffic controllers in the FAA**, PhD these, University of Groningen, The Netherlands., p 46.

<sup>4</sup> - Amy Glass, (2007). **Understanding generational differences for competitive success**, Journal of INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 39 NO. 2 , pp 100- 101.

<sup>5</sup> - Elza Venter (2017). **Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation**, International Journal of Adolescence and Youth, To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>. p 4.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

وعلى العكس من ذلك نجد أن جيل الألفية يفضل استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مثل (الرسائل الفورية، مواقع التواصل الاجتماعي: Facebook, Twiter,...)، لأن هذا الجيل نشأ في فترة تتميز بالتطور السريع لوسائل التواصل الحديثة وسرعة انتشار استخدامها بين الأفراد، حيث يستخدمون هاته التقنيات بكثرة للحصول على المعلومات والتعلم.

وفي هذا الصدد يشير (Glass, 2007)، إن جيل الألفية هم الجيل الأول في مكان العمل الذين سيصبحون مواطنين رقميين، لقد نشئوا مع توفر هذه التقنيات بكثرة، ويجري تطوير تقنيات جديدة بانتظام، على عكس الأجيال الأكبر سناً، فإنها لا تحشى من التقنيات الجديدة وغالباً ما يطلق عليها المسوقون "المهيئات الأولى" - الأولى في محاولة شراء ونشر كلمة حول أدوات/ تقنيات جديدة رائعة.<sup>1</sup> و مع استمرار جيل الألفية في الدخول إلى مكان العمل، هناك تكهنات واسعة النطاق وبعض القلق حول كيفية استيعاب الميولات والسلوكيات الخاصة بجيل الألفية - بما في ذلك توجهاتهم ومهاراتهم في التواصل - والتي تؤثر على الأعضاء الآخرين في المؤسسة (خاصة أولئك الذين ينتمون إلى الأجيال الأكبر سناً من جيل طفرة المواليد والجيل أكس).<sup>2</sup>

وضمن هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن جيل "طفرة المواليد" يتجه تدريجياً نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والوسائل التقنية الأخرى (Turnbull, 2010)<sup>3</sup>، وهذا من أجل إحداث نوع من التوازن بين الأجيال المختلفة مما يسمح باستيعاب ميولاتهم واتجاهاتهم المختلفة ويسرع من اندماجهم في بيئة العمل ويساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وبالنسبة لعملية نقل المعرفة نستنتج أن جيل الألفية يستخدم وسائل الاتصالات الحديثة في التواصل مع الآخرين والحصول على المعرفة حيث تسمح هاته الأدوات بالحصول على المعلومات بسرعة كبيرة وبطريقة مختصرة مما يسرع ويسهل اتخاذ القرارات وحل المشكلات اليومية التي يواجهونها في بيئة العمل؛ وعلى العكس من ذلك نجد الأجيال الأكبر سناً كجيل طفرة المواليد لا يستخدم وسائل الاتصالات الحديثة بكثرة في التواصل مع الآخرين ونقل معارفه، حيث يفضل التواصل وجها لوجه وبالأدوات الأكثر رسمية في بيئة العمل كخط الهاتف الداخلي للمنظمات والشبكات الداخلية للمنظمات والتي يعتبرونها أفضل الوسائل لنقل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء؛ أما جيل أكس، فهو جيل مخضرم يمزج بين استعمال وسائل التواصل الاجتماعي و البريد الإلكتروني، والتواصل وجها لوجه فهو بذلك يستخدم الطريقة التي يراها فعالة و تسمح له بنقل المعرفة.

وعموماً فإنه على الرغم من التطور والانتشار السريع لوسائل الاتصالات الحديثة وكثرة استخدامها من قبل الأفراد الشابة، إلا أنها لا تستخدم من قبل المنظمات بكثرة و ربما غير معترف بها كأدوات رسمية للتواصل ولنقل المعرفة وخاصة الضمنية

<sup>1</sup> - Amy Glass, (2007). *Op. Cit*, p101.

<sup>2</sup> - Karen K. Myers & Kamyab Sadaghiani, (2010), **Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance** Journal of Bus Psychol, published with open access at Springerlink.com, p 225.

<sup>3</sup> - Elza Venter (2017). *Loc. Cit*, p 4.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

منها؛ وفي هذا الصدد يشير (Moktar Lamari, 2010):<sup>1</sup> " هذه التغييرات التكنولوجية لا تستخدم دائما من قبل المنظمات لنقل المعرفة، وخاصة المعرفة الضمنية "

ويمكن القول إن عدم الأخذ بعين الاعتبار اختلاف التفضيلات في وسائل التواصل بين الأجيال الثلاثة المختلفة قد يعيق عملية نقل المعرفة، فعلى جيل طفرة المواليد أن يأخذ بعين الاعتبار حسن اختيار الطريقة المناسبة للتواصل مع الأجيال الشابة كجيل الألفية، وهذا لضمان نقل المعرفة بطريقة فعالة، و يمكن من حسن استفادة هذه الأجيال الجديدة من التراكم المعرفي المتوفر لديها، ونفس الأمر بالنسبة لجيل الألفية فعليه أن يقوم بالتواصل بالطرق المناسبة لكل جيل و التي تسمح له باكتساب المعرفة من الأجيال الأكبر منه سنا والأقدم في بيئة العمل.

الجدول (10.1): يوضح وسائل التواصل في مكان العمل المتعدد الأجيال

الألفية	أكس	طفرة المواليد	الجيل
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رسائل نصية.</li> <li>▪ التفاعل التعاوني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البريد الصوتي.</li> <li>▪ البريد الإلكتروني.</li> <li>▪ عفوية (غير رسمية).</li> <li>▪ فورية ومباشرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجها لوجه.</li> <li>▪ المكالمات الهاتفية.</li> <li>▪ التفاعل الشخصي.</li> <li>▪ الشبكات المؤسسة.</li> </ul>	طريقة الاتصال المفضلة

Source : Hadar. G, (2015). Op. Cit, p 47.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد فروق واضحة بين طرق التواصل المفضلة لأفراد كل جيل، فأفراد جيل طفرة المواليد يفضلون طرق التواصل التقليدية والرسمية في التواصل مع الآخرين حيث يفضلون أنماط التواصل المباشر (وجها لوجه، مكالمات هاتفية...؟)؛ أما جيل أكس يفضلون المزج بين وسائل التواصل الغير رسمية و كذا الرسمية الغير مباشرة (البريد الإلكتروني، البريد الصوتي)، بينما يفضل أفراد جيل الألفية وسائل التواصل الحديثة التي توفر التفاعل التعاوني والتشاركي.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

تشكل عملية نقل المعرفة بين الأجيال تحديا كبيرا للمؤسسات وذلك في إطار سعيها لتحسين أدائها، حيث تتأثر هذه العملية بعدة عوامل فردية وتنظيمية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، ويرجع ذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بعوامل ذاتية شخصية لأفرادها، و بعوامل تنظيمية تختلف بين المؤسسات وذلك لتنوع نشاطها (تعليمية، صناعية، خدماتية...)، واختلاف البيئات التشغيلية، وفيما يلي نحدد أهم هذه العوامل حسب عدد من الدراسات التطبيقية والنظرية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - Moktar Lamari, (2010). **Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées**, TÉLESCOPE revue d'analyse comparée en administration publique, Québec, Canada, Vol 16, N°1, p 58.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

الجدول رقم (11.1): تصنيف العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال

العوامل المحددة في الدراسة	الدراسة
حدد الباحثين عدد من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة بين الأفراد في شركات النفط والغاز، ويتمثل أهمها في: توفر الوقت الفردي، المصطلحات التقنية المشتركة، الثقة في القدرات التقنية، شبكة الاتصالات، التقدير والاعتراف، التدريب الشخصي، سياسة الباب المفتوح، إستراتيجية مشاركة المعرفة، خزانات المعرفة القائمة على الأفراد، حالة المعرفة، خرائط المعرفة، الثقافة التنظيمية.	دراسة ( Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia, 2019 )
صنف الباحثين العوامل المؤثرة على نقل المعرفة إلى دوافع فردية وأخرى تنظيمية: - الدوافع الفردية لمشاركة المعرفة هي الاستمتاع بمساعدة الآخرين، تلقي المكافآت المالية. - وبالنسبة للدوافع التنظيمية تمثلت في الدعم الإداري، و الاعتراف بمشاركة المعرفة من قبل الأفراد.	دراسة ( Liana Razmerita & Kathrin Kirchner & and Pia Nielsen, 2016 )
حدد الباحثين عدد من العوامل المؤثرة على نقل المعرفة الضمنية، منها: الإدارة الفردية للوقت، اللغة المشتركة، الثقة المتبادلة، الحوافز، السلطة، شبكة العلاقات، نوع التدريب.	دراسة ( Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia, 2010 )
تتمثل أهم العوامل المؤثرة على نقل المعرفة الضمنية التي حددها الباحثين : الثقة، الثقافة التنظيمية، التحفيز، الولاء، أسلوب التواصل.	دراسة ( Jay Liebowitz & al, 2007 )
حدد الباحث مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وهي: الولاء، الشعور بالتحدي، أسلوب التواصل، أسلوب التعلم، الثقافات المتعددة، التخطيط للخلافة.	دراسة ( Moktar Lamari, 2010 )

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على الدراسات السابقة.

يتضح من خلال الجدول أن كل دراسة حددت عدد من العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة، والتي تختلف من دراسة لأخرى وذلك لاختلاف هدف كل دراسة، فبعض الدراسات كانت نظرية مثل دراسة (Moktar Lamari, 2010) والتي حددت أهم العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث يرى الباحث أن اختلاف أسلوب التواصل بين الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل، واختلاف أسلوب التعلم المفضل لكل جيل، والشعور بالتحدي من قبل كل جيل فالأجيال الكبيرة تطمح للترقية الوظيفية، والأجيال الصغرى تطمح لفرض نفسها والتأقلم السريع في العمل وكل ذلك من شأنه التأثير على حجم ونوع المعرفة المنقولة، وقد يشكل تحدياً على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات ؛ أما الدراسات الأخرى كدراسة (Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia, 2019) ودراسة (Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia, 2010) فقد تمت في شركات نفط وغاز وبالتالي فإن العوامل التي تم تحديدها تخص طبيعة العمل في المؤسسات النفطية، أما دراسة (Jay Liebowitz & al, 2007) فقد حددت مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة الضمنية بين الأجيال في المؤسسات النخبوية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

و عليه من خلال ما سبق سنتطرق لأهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، والتي تم تحديدها في أغلب الدراسات وذلك بالرغم من أنه لم يتم تقديم تسمية موحدة للعوامل لكنها في المضمون كانت تشير إلى نفس العامل وبالتالي تم تصنيفها إلى صنفين عوامل تنظيمية (الحوافز، القيادة، والثقافة التنظيمية) وأخرى فردية (الثقة، و الولاء).

### الفرع الأول: العوامل التنظيمية

#### أولاً: التحفيز

تشير أغلب الدراسات على أن التحفيز يؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال وبين الأفراد في المؤسسة عموماً، حيث يعتبر من العوامل التمكينية التي تشجع على نقل المعرفة أو تعيقها، فله تأثير مزدوج حيث يؤثر على مصدر المعرفة (حاملها) وكذا مستقبل المعرفة (المتلقي).

وفي هذا الإطار يرى (Gabriel Szulanski, 1996):<sup>1</sup> قد يكون مصدر المعرفة مترددًا في مشاركة المعرفة الحاسمة خوفاً من فقدان الملكية ومكاناً للامتياز والتفوق، قد يستاء من عدم وجود المكافأة الكافية لتقاسم النجاح الذي تحقق بصعوبة، أو قد يكون غير راغب في تخصيص الوقت والموارد لدعم عملية نقل المعرفة؛ كما قد يؤدي غياب الحافز إلى التباطؤ أو السلبية أو القبول المتخفي أو التخريب الخفي أو الرفض التام في تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة.

ونتيجة لهذه الأسباب على المنظمات أن تعمل على وضع أنظمة مكافآت تشجع الأفراد على نقل المعرفة وكذا ربط برامج تقييم الأداء بعملية مشاركة المعرفة ونقلها في المؤسسة، وفي هذا الصدد يؤكد (Davenport and Prusak, 2003) على ما يلي: " من أجل إرساء ثقافة متسقة لمشاركة المعرفة، من الضروري استخدام الحوافز المالية مثل المكافآت الكبيرة، وزيادة الأجور، والترقية وما إلى ذلك".<sup>2</sup>

وحسب (Ipe, 2003)، قد يكون تقاسم المعرفة بين الموظفين مدعوماً بالمكافآت غير الملموسة (مثل الترقية الوظيفية)، والاعتراف بمهارات الموظفين (في الأطر الرسمية وغير الرسمية)، وتعزيز خبرات الموظفين (من خلال برامج التدريب والتطوير، الدورات التدريبية القصيرة، والمؤتمرات).<sup>3</sup>

كما يعتبر آخرون أن الاستمتاع بمساعدة الآخرين هو أقوى عامل تحفيزي لنقل المعرفة، فكبار الموظفين يعتبرون أن الدوافع ذاتية لمشاركة المعرفة مع العمال الأصغر سناً، حيث يرى العمال كبار السن بأن المكافأة الشخصية والرضا الوظيفي ترتبط بالدوافع الذاتية (Newman, 2011).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Gabriel Szulanski, (1996). **Op. Cit**, p 31.

<sup>2</sup> -Luiz Antonio Joia & Bernardo Lemos, (2010). **Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14, NO. 3, p 414.

<sup>3</sup> - Salman Iqbal, (2015). **Employee's perceptions of human resource management practices and knowledge sharing behaviour**, PhD these in (HRM), Massey University, Palmerston North, New Zealand, p 55.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

من خلال ما سبق نستنتج أن تحفيز العاملين عنصر مهم لنقل المعرفة بين العاملين، وقد يأخذ التحفيز أشكالاً مختلفة مادي ومعنوي، يعتبر بعض الأفراد في المؤسسة أن المعرفة التي يمتلكونها مصدر التقدير والاحترام في العمل وتعتبر لدى البعض الآخر نوع من الأمان الوظيفي، وغالباً ما يكونوا هؤلاء الأفراد في وسط أو في بداية مسارهم الوظيفي، ولهذا نجد أن هذا الصنف من الأفراد يخشى مشاركة معارفه ونقلها للآخرين ويعتبر هاته العملية بمثابة تهديد وظيفي، فمن المستحسن أن تعمل المنظمات على تحفيز هؤلاء الأفراد وتشجيعهم على مشاركة معارفهم مع الآخرين من خلال تقديم حوافز مادية (مكافآت، ربط برامج تقييم الأداء بعملية نقل المعرفة) أو معنوية من خلال الترقيات وغيرها؛ ومن جانب آخر نجد صنف آخر من الأفراد يكونون في نهاية مسارهم الوظيفي ومقبلون على التقاعد يعتبرون نقل معرفتهم لصغار السن من الموظفين أمر إيجابي يشعرونه بالتقدير وبمكافئتهم في العمل ومدى الحاجة إليهم، فهذا الصنف يحتاج من المنظمات الاعتراف والتقدير لجهودهم المبذولة فقط وإظهار مدى الحاجة لنقل معارفهم.

### ثانياً: الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المنظمات من خلال تشكيلها لأنماط السلوك بين الأفراد وطريقة الاتصالات بين المجموعات، ويجمع أغلب الباحثين على أهميتها داخل المنظمات وتأثيرها على فاعليتهم ومستوى أدائهم.

يشير (مصطفى مُجد أبو بكر، 2007)، إلى أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".<sup>2</sup> ويرى (Hofstede, 1988): إن الثقافة التنظيمية تشير إلى النماذج العقلية المشتركة التي تتطور داخل المنظمات أو هي بالفعل متأصلة داخل المؤسسة. من حيث المبدأ، يجب على الأفراد التكيف مع هذا النموذج المشترك، حيث أنه غالباً ما يشكل أحد المعايير لتعيين موظف جديد: يجب على الموظف أن "يتأقلم" مع الثقافة التنظيمية، أو أن يتعلم ما هي الممارسات والرموز والأبطال ليصبح عضواً في المؤسسة.<sup>3</sup>

وبالنسبة لنجاح إستراتيجية نقل المعرفة بين الأفراد في المنظمات فمن المهم جد أن تكون هناك ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة ومشاركتها مع الآخرين وتدعم التعلم بين الأفراد لأن المعرفة تنمو وتزداد بمشاركتها وتبادلها مع الآخرين، وعلى المنظمات أن تعمل على إنشاء مثل هذا النوع من الثقافات، وفي هذا الإطار يرى الباحثان (Davenport & Prusak, 2000)

<sup>1</sup> - Phillip .A.Weiss, (2016), **knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement**, PhD these, Walden University, pp 43- 44.

<sup>2</sup> - مصطفى مُجد أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ( مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007)، ص76.

<sup>3</sup> - Walter Baets, (2005), **knowlede management and learning : Extending the Horizons of Knowledge-Based Management**, Springer Science + Business Media, New York, USA, p 307.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

أنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقيم وتقدر بناء المعرفة ومشاركتها، ويقترح بعض الإجراءات في هذا الصدد:<sup>1</sup>

- أنظمة حوافز تكافئ الأفراد جزئياً على أساس مساهمتهم المعرفية.
- إعطاء الإدارة العليا أمودجا في السلوكيات المرجعية.
- تكريم العاملين والاحتفاء بهم لمشاركتهم المعرفة.
- إتاحة بعض الوقت للمديرين وللعاملين لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها والتبصر العام.
- تعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص و اتجاهات العمل القائم على المعرفة.

فالثقافة التنظيمية التي تدعم نقل المعرفة وبنائها في المنظمات، يجب أن تتضمن العناصر التالية:<sup>2</sup> التسامح، التمكين، الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع.

ويؤكد أغلب الباحثين في مجال إدارة المعرفة على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية حيث أنها تؤثر في عملياتها ومن بين أكثر العمليات التي تتأثر هي عملية مشاركة المعرفة ونقلها، فقد تلعب دوراً إيجابياً من خلال دعمها لمشاركة المعرفة ونقلها، كما قد تعيق هاته الأخيرة عملية مشاركة ونقل المعرفة، لأن الثقافة التنظيمية تحدد أنماط السلوك بين الأفراد وتؤثر على سلوك تعاملهم مع المعرفة؛ وفي هذا الصدد قام الباحثان (Davenport and Prusak, 2000) بوصف سبعة عوامل ثقافية أو "احتكاكات" تعرقل نقل المعرفة، وهي:<sup>3</sup>

- الافتقار للثقة؛
- اختلاف الثقافات، المفردات، أو الأطر المرجعية؛
- عدم توفر الوقت الكافي وأماكن الاجتماع أو وجود فكرة ضيقة عن العمل المنتج؛
- تقديم المكافآت والعلاوات لحاملي المعرفة؛
- الافتقار إلى القدرة الاستيعابية لدى المتلقين؛
- الاعتقاد بأن المعرفة هي من صلاحيات مجموعات معينة دون غيرها؛
- عدم التسامح مع الأخطاء أو الحاجة للمساعدة؛

### ثالثاً: القيادة

- حسين حريم و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 232.

<sup>2</sup>- سلطان كرمالي، ترجمة هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 114- 115.

<sup>3</sup> - Debby McNichols,(2010). **Op. Cit**, pp 26-27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

تلعب القيادة دوراً بارزاً في تنظيم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، وهذا من خلال تنفيذها لبرامج نقل المعرفة (التدريب، التوجيه، سرد قصص المنظمات...)، وخلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة والاحترام مما يحفز ويدعم الأفراد لنقل معارفهم، وقد يكون ذلك من خلال إضفاء الطابع الرسمي على هذه العملية، حيث يرى بعض الباحثين أن إضفاء الطابع الرسمي مطلب ضروري لنجاح عملية نقل المعرفة، بينما يرى آخرون أن إضفاء الطابع الرسمي من شأنه تقييد عملية نقل المعرفة بين الأفراد، وهذا كون أن النقل يتم بصورة غير رسمية أي بطرق طوعية وعفوية بين الأفراد وقد يؤدي إضفاء نوع من الرسمية على هذه الممارسات إلى تقييد ممارسة هذه العملية؛ وفي هذا الصدد، اقترح (Mayfield, 2010):<sup>1</sup> أن الممارسات الرسمية لنقل المعرفة، بما في ذلك اجتماعات المؤسسة، والتوجيه، وبرامج المكافآت تزيد من تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد. ويؤكد على ذلك (Von Krogh, 1998): يعد دور الإدارة العليا لتنفيذ عملية نقل المعرفة أمراً حيوياً حيث يتخذ الأفراد في الإدارة العليا قرارات مهمة من خلال تخصيص الموارد والوقت اللازم لتنسيق برنامج إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

ويشير (Politis, 2001) إلى أن أسلوب القيادة الذي يتميز بالثقة واحترام أفكار المرؤوسين، والسلوك المتعاون، يحفز المزيد من الإبداع وخلق المعرفة ونشرها مقارنة بأسلوب القيادة الذي يتميز بتوجيه المهمة والسلوك الاستبدادي<sup>3</sup>؛ كما يشير (Amabile, 1996, 1999)، أن المهمة الرئيسية للقيادة هي خلق مناخ ملائم أو بيئة يمكن فيها لأعضاء المؤسسة أن يخلقوا أفكاراً، وأن يتكيفوا ويطوروا المعرفة، ويطبقوا الابتكار، ويحسنوا أداء الشركات، كما يتم تحفيز التواصل المنتظم بين القادة والموظفين من خلال اكتساب المعرفة.<sup>4</sup>

وعلى العكس من ذلك، أظهرت نتائج دراسات كل من (Jay Liebowitz & al, 2007)، أن شبكات العمل الغير رسمية تؤدي إلى زيادة نقل المعرفة الضمنية وزيادة تدفق المعرفة في المنظمات الحاسمة؛ ودراسة (Lemos Joia, 2010)، التي أظهرت أن الهياكل التنظيمية الهرمية لم يكن لها تأثير كبير على عملية نقل المعرفة.

إن المؤسسة ممثلة في قيادتها تلعب دوراً جوهرياً في دعم عملية نقل المعرفة بين الأفراد من خلال مساعدتهم في نقل معارفهم الضمنية وهذا عن طريق توفير الفضاءات اللازمة لإجراء الاجتماعات والمناقشات، و من خلال الاعتراف المادي والمعنوي لتقدير جهود الأفراد الناقلين لمعارفهم الضمنية، فضمن هذا الإطار، يرى (Rouilleaux Dugage, 2008)، أن المؤسسة تعزز نقل المعارف الصريحة وتمذجتها، بينما الأفراد والمجموعات يميلون إلى نقل المعارف الضمنية، وكمحصلة لذلك يجب التكامل فيما بينهما؛ فيرى الباحث أن المؤسسة تقوم بدور "الوسيط" بين المعارف الجماعية، والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Phillip .A.Weiss, (2016). **Op. Cit**, p 41.

<sup>2</sup> - Mohamed, H. Rahman & al, (2018), **Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai**, published in Wiley on line library. Com/ journal/ pa, p 3.

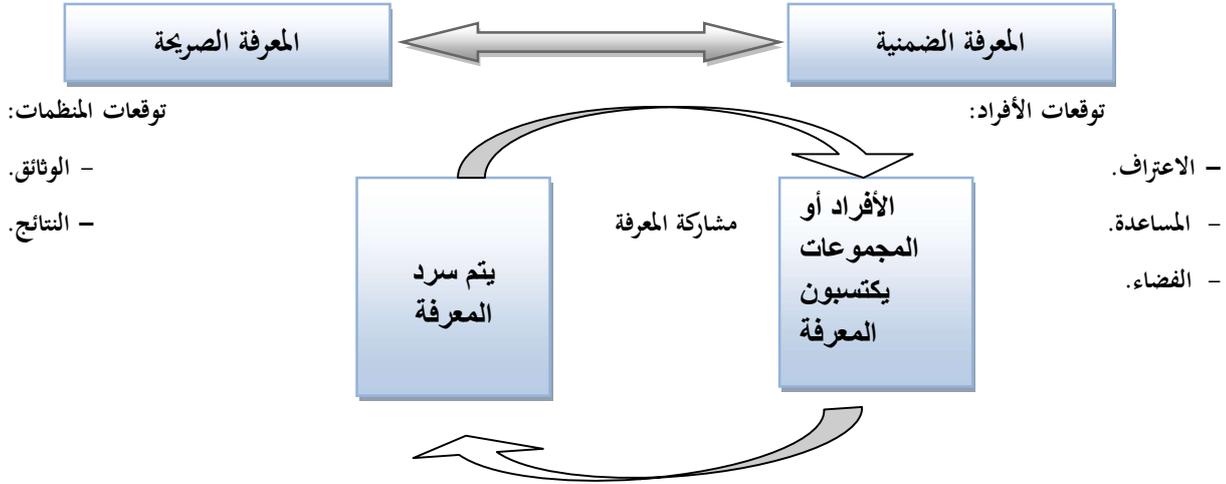
<sup>3</sup> - Lina Girdauskienė & Asta Savanevičienė, (2012). **Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work?**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, p17.

<sup>4</sup> - Lina Girdauskienė & Asta Savanevičienė, (2012). **Loc. Cit**, p 18.

<sup>5</sup> - Ouassima Touahria, (2011). **Transfert des connaissances dans un contexte interculturel**, Mémoire Maitrise en Administration des Affaires, Université de Québec, p54.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

شكل (12.1): يوضح مشاركة المعرفة بين الأفراد والمؤسسة



**Source :** Roulleaux Dugage (2008), **Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération**, p 170. **نقلا عن :** Ouassima Touahria, **Op. Cit**, p55.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة يمكن أن تلعب دورا مهما في نجاح عملية نقل المعرفة بين أعضاء منظماتها، من خلال إضفاء الطابع الرسمي على هذه العملية وهذا عن طريق تشجيع الأفراد على تقاسم معارفهم الضمنية من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تقاسم المعرفة بين الأفراد عن طريق تكوين فرق عمل تعاونية يسودها الثقة والاحترام، ويتأتى ذلك من خلال تشجيع العمل ضمن الفرق، والعمل على توليد الثقة بين الأفراد و المؤسسة فالثقة عنصر ضروري للتشارك المعرفي، وأن تعمل على نشر المعرفة في المؤسسة وتشجع على تقاسمها من خلال توفير الفضاءات المناسبة لذلك، وكذا ربط برامج الحوافز والمكافآت بمبادرات نقل المعرفة، من أجل تشجيع الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة خاصة وأن الكثير من الأفراد في المنظمات يجهل مدى حاجة الآخرين لنقل معارفه، و يتخوف البعض الآخر من نقل معارفه خوفا من فقدان السلطة أو مكانته في المؤسسة؛ ومن أجل تعزيز عملية نقل المعرفة في المؤسسة، يجب أن تحرص القيادة التنظيمية على إعداد برامج واضحة وفعالة لنقل المعرفة وتعمل على متابعة تنفيذها لضمان سيرها بالفاعلية المطلوبة، خاصة في المنظمات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل فيها وتواجهها تحديات الخلافة وتخشى من فقدان ذاكرتها التنظيمية؛ ويكون ذلك من خلال:

- التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين (ضمان نقل المعرفة من جيل لآخر)؛
- وضع تعليمات تحدث على نقل المعرفة والحرص على ضمان تنفيذها من خلال المراقبة والمتابعة الفعلية (تنص على نقل المعرفة من الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة بسبب التقاعد أو الاستقالة من جيل طفرة المواليد وجيل أكس إلى الأفراد الذين سيحلون محلهم من جيل الألفية)؛
- ربط برامج تقييم الأداء بممارسات وأنشطة عملية نقل المعرفة؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### الفرع الثاني: العوامل الفردية

#### أولاً: الثقة بين الأفراد

يشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة أن الثقة هي عنصر مهم في نقل المعرفة بين الأفراد في المنظمات حيث أكد العديد من الباحثين على أهمية الثقة Trust والموثوقية Trustworthy في مشاركة المعرفة ونقلها.

تعرف الثقة في هذا المجال حسب (Mayer et al, 1995): " تشير الثقة إلى الاستعداد للطرف المشارك لأن يكون متقبلاً لأفعال المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة بالوفاق troster مع عدم الأخذ في عين الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة".<sup>1</sup>

إن عنصر الثقة بين الأفراد ضروري لتبادل معارفهم حيث أن المستوى العالي من الثقة بين الأفراد ينشئ مناخ تنظيمي آمن لنقل المعرفة؛ وفي هذا الإطار يرى (Ghoshal & Tsai, 1998) أنه حينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون.<sup>2</sup>

ويؤكد على ذلك (Claire R & al, 2007) حيث يشير إلى:<sup>3</sup> أنه في البيئات الصناعية التنافسية قد يرغب الموظفون في حماية ما يعرفونه لأنهم غير متأكدين من كيفية استخدام الآخرين للمعرفة الخاصة التي لديهم، إن الخطر من أن يتم اقتباسها بشكل غير صحيح أو اكتشاف أن المعرفة التي يتم تبادلها بجرية قد تم استخدامها للأغراض الخفية أو البغيضة، فقبل أن يتشارك الفرد معارفه، هناك فهم مفترض للثقة بأن المعرفة سوف تُرى على أنها مفيدة وتستخدم فقط من أجل الصالح.

كما يوضح (Wang & al, 2006)، أنه مما لاشك فيه أن الثقة هي مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة، وأنه حينما يتواجد الأفراد معا فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة حيث يكون لديهم ميلاً مسبقاً لمشاركة المعرفة.<sup>4</sup>

يؤكد الباحثين على أن الثقة بين الأفراد عنصر يسبق عملية التشارك في المعرفة، فعندما يثق الأفراد في بعضهم البعض يصبحون يشعرون بنوع من الاطمئنان اتجاه بعضهم فيتبادلون معارفهم دون أي هاجس خوف.

و حسب (Frank Leistner, 2010) فإنه توجد أنواع من الثقة، حيث يتمثل النوعان الرئيسيان اللذان يلعبان دوراً في إدارة المعرفة في الثقة الشخصية والثقة في مهارات ومعارف الشخص الآخر، أو الثقة في الموضوع؛ فقد لا يثق الفرد في زميله على

- رفاعي ممدوح عبد العزيز مجّد ، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة الحاسبة

<sup>1</sup> والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد (76)، 2010، ص3.

<sup>2</sup> حسين حريم ورشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>3</sup> - Claire R. McInerney & Ronald E.Day, (2007). **Op. Cit**, p 70.

<sup>4</sup> - ممدوح عبد العزيز مجّد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص2.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

المستوى الشخصي لكنه يثق بمهاراته ومعرفته ومنه يمكن التعامل مع هذا الشخص والثقة في أحكامه المهنية، وفي كثير من الأحيان ترتبط الثقة الشخصية مع الموضوعية إلى حد ما.<sup>1</sup> حيث يعتمد تأسيس علاقة ثقة على مشاركة سلسلة من القيم الاجتماعية والثقافية والتوقعات، ولهذا يؤكد (Roberts, 2000) على ما يلي:<sup>2</sup> " يشير وجود علاقة ثقة بين الأفراد إلى القدرة على درجة عالية من المشاركة، التي تم إنشاؤها في سياق اجتماعي وثقافي مشترك، يعتبر التفاهم والثقة المتبادلة في السياق الاجتماعي والثقافي شرطان أساسيان لنقل المعرفة الضمنية".

فمن خلال ما سبق نجد أن لعنصر الثقة بين الأفراد أهمية كبيرة في مشاركة المعرفة ونقلها داخل المنظمات فمن المهم أن تنشأ علاقة ثقة بين الأفراد، إن الثقة بين الأفراد تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بينهم في بيئة العمل وحتى خارجها حيث يستغرقون وقتا كافيا لتأسيسها، فليس من السهل أن تنشئ الثقة بين الأفراد في وقت وجيز، ففي المنظمات التي لديها معدل دوران عمل كبير جدا والمنظمات التي تعمل بالعقود المؤقتة القصيرة الأجل ( فقد يعتبر بعضهم المعرفة التي يمتلكونها نوع من الأمان الوظيفي فيخشون مشاركة الآخرين وهذا خوفا من فقدان وظائفهم أو من تجديد عقود عملهم) فمن الصعب أن تنشئ الثقة بين أفرادها وخاصة الجدد على المدى القصير.

### ثانيا: الولاء التنظيمي

يشير بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي من شأنه التأثير على عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، فيرى بعض الباحثين أن ولاء بعض الأفراد لمنظماتهم يدفعهم لنقل معارفهم لبقية الأفراد وهذا لشعورهم بالانتماء للمؤسسة وأن مصلحتهم من مصلحة المؤسسة، كما يؤكدون على أن مسألة ولاء الأفراد تختلف من جيل لآخر (جيل الألفية، الجيل أكس ، وجيل طفرة المواليد).

تناول الباحثان (Walker et Derrick, 2006) مسألة الولاء في دراسة تجريبية تقارن الموظفين ذوي الخبرة بالمستخدمين الأصغر سنا الذين لديهم خبرة مهنية قليلة، وأظهرت النتائج أن الموظف الأصغر سنا كان أقل احتمالا أن يكون مخلصا لمنظمتهم من أصحاب العمل والزملاء ذوي الخبرة.<sup>3</sup> كما تشير بعض الدراسات إلى أن أفراد الجيل "أكس" أكثر ميلا إلى مغادرة المؤسسات لفرص عمل جديدة من أفراد جيل " طفرة المواليد"<sup>4</sup>؛ ويرى الباحثان ( Diane Piktialis & Kent A. Greenes, 2008) أن أفراد جيل " الألفية" لا يتوقعون البقاء في وظيفة واحدة أو مهنة طويلة، وأن أفراد جيل " طفرة المواليد" فهم مثاليون ولكنهم يدركون أن الولاء ليس دائم، فهم يفهمون تاريخ منظماتهم، ويتمتعون بأدوار قيادية، ويحبون الاعتراف بهم لمساهماتهم وخبراتهم.<sup>5</sup> حيث يميل أفراد جيل " طفرة المواليد" إلى تغيير وظائفهم في كثير من الأحيان، مع الاحتفاظ بمهاراتهم وتقييم

<sup>1</sup> - Leistner, Frank, (2010). **Op. Cit.**, p 64. بالنصرف

<sup>2</sup> - Luiz Antonio Joia & Bernardo Lemos, (2010). **Op. Cit.** p 413.

<sup>3</sup> - Moktar Lamari, (2010). **Op. Cit.** p 57.

<sup>4</sup> - Camille Guérine-Marion & al,(2018). **Op. Cit.** p 3.

<sup>5</sup> - Diane Piktialis & Kent A. Greenes, (2008), **Op. Cit.** pp 9- 10.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

المعرفة الضمنية المكتسبة طوال حياتهم المهنية.<sup>1</sup> كما تناولوا الباحثون (Jay Liebowitz & al, 2007) في دراستهم حول تأثير التحيزات عبر الأجيال على نقل وتدفق المعرفة في المنظمات النخبوية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الولاء سيزيد من نقل المعرفة الضمنية ويزيد من تدفقات المعرفة في المنظمات النخبوية.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في الشركات البترولية

تشكل مسألة الاحتفاظ بالمعرفة من الأفراد المقبولون على التقاعد وكذا الأفراد الذين يتكون العمل في مؤسساتهم بغرض الانضمام إلى شركات أخرى منافسة والتي توفر لهم العديد من المزايا الامتيازات، تحديا كبيرا لشركات النفط والغاز في مختلف دول العالم، حيث تواجه العديد من الشركات مشكل فقدان المعرفة التنظيمية نتيجة ارتفاع معدل دوران العمل بها بسبب التقاعد والاستقالة، ونتيجة لهاته الأسباب تقوم العديد من الشركات البترولية العالمية بتنفيذ ممارسات إستراتيجية متعددة لإدارة المعرفة عموما، ولنقلها من جيل إلى جيل خاصة، وفيما يلي نعرض أهم الممارسات المنفذة في هذا الإطار، والتي نلخصها كما يلي:

#### 1. ممارسات إدارة المعرفة في الشركات البترولية:

يعد تطبيق المؤسسات لنظام أو إستراتيجية لإدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية، وذلك من أجل ضمان استدامة المعرفة وتفاذي فقدان المعرفة التنظيمية وصيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسات البترولية، وفيما يلي نوضح أهم ممارساتها في الشركات البترولية:

الجدول رقم (1. 12): يوضح ممارسات إدارة المعرفة في الشركات البترولية

الشركة	تبنى إدارة المعرفة	ممارسات إدارة المعرفة
BP	1996	التعلم التنظيمي / نقل أفضل الممارسات في المنبع.
Royal Dutch Shell	1995	مبادرات التعلم التنظيمي عن طريق التخطيط المؤسسي (مثل تحليل السيناريو والخراطيم المعرفية).
Chevron	1996	نقل أفضل الممارسات وخفض التكاليف في أعمال شيفرون في المصب
ExxonMobil	2003	تطبيق تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير، ونقل أفضل الممارسات في المصب.
ConocoPhillips	1998	دعم تكنولوجيا المعلومات لوظيفية البحث والتطوير.
Schlumberger	1997	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الحفر.
Halliburton	1998	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للحفر والتحليل الزلزالي.
Marathon Oil	1999	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للإستكشاف.
Murphy Oil	2000	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للإستكشاف.
Paragon Engineering Services Inc.	1999	تعتمد ممارسات إدارة المعرفة على البرامج الجماعية والشبكة الداخلية وملفات المشروع وأدوات تكنولوجيا المعلومات الأخرى.

<sup>1</sup> - Moktar Lamari, (2010). Loc. Cit, p 57.

<sup>2</sup> - Jay Liebowitz & al, (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations, journal of Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 8, pp. 1123-1153.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

**Source:** Robert M. Grant, ( 2013). **The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry**, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW/ cuarto trimestre, p 95.

يتضح من خلال الجدول أن عملية نقل المعرفة هي أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة، ونتيجة لذلك نجد أن أغلب الشركات البترولية العالمية قد اهتمت بعملية نقل المعرفة و بالتعلم التنظيمي من خلال اهتمامها وتركيزها على نقل أفضل الممارسات التنظيمية،<sup>1</sup> حيث يعد أفضل الممارسات والدروس المستفادة حجر الزاوية في إدارة المعرفة إذ يساهم في التقليل من وقت التوقف عن العمل، ونتيجة لذلك قامت شركات مثل Chevron Texaco و Schlumberger و ExxonMobil بتحسين كفاءتها من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة مشاركة المعرفة عموماً.

### 2. ممارسات نقل المعرفة بين الأجيال في الشركات البترولية:

لم تكن مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية من خلال استنزاف الموارد البشرية مصدر قلق لكل شركة بترولية على حدا فقط وإنما للصناعة ككل، ونتيجة لذلك تم إنشاء عدد من شبكات تبادل المعرفة بين المؤسسات وعلى مستوى الصناعة، حيث شملت تجمع مجموعة من ممثلين كبرى الشركات البترولية العالمية والتي وضعت مجموعة مشتركة من التعريفات والمعايير فيما يتعلق بالتكنولوجيا والعمليات في صناعة النفط والغاز، وتجمع المعلومات وتجري دراسات حول مجالات الممارسة المختلفة، والتي تأتي في مقدمتها أنشطة المنبع، حيث تسمح بالتواصل وتبادل المعلومات بين الشركات ومن الأمثلة على ذلك مؤتمرات APQC KM، وشبكة إدارة معرفة الطاقة، وهي مجموعة من 10-12 شركة عاملة صناعة النفط والغاز تجتمع بشكل دوري ليوم واحد.<sup>2</sup> كما دفعت مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وهجرة الكفاءات العديد من الشركات البترولية بتنفيذ ممارسات عديدة والتي تكفل لها الحفاظ على معرفة عمالها الخبراء قبل مغادرتهم للمؤسسة، وفيما يلي نلخص أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1. 13): يلخص أهم ممارسات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

الممارسات	مفهومها
إستراتيجية (+ 55)	هي عملية الاحتفاظ بالمعارف الهامة، حيث تقوم بموجبها المؤسسة بتتبع الموظف ابتداء من سن 55 سنة وتبدأ الاحتفاظ بمعارفه، من خلال مشاركته في مجموعة من الدورات المختلفة لاستخلاص المعرفة بحضورها العمال الصغار السن، حيث يناقش العامل الخبير أهم المواضيع وبعدها يتم بناء خرائط معرفية لتناقش ويستفاد منها لاحقاً.
جلسات استخلاص المعرفة من العمال المتقاعدين	تعتمد بعض الشركات البترولية على تحديد العمال المقبلون على التقاعد الخبراء، وتجري مقابلات لاستخلاص المعرفة المفيدة، حيث يتم تجميع هذه المعارف والاحتفاظ بها من خلال تطوير كتاب ويتم نشره على البوابة الإلكترونية للشركة.

<sup>1</sup> - Paige Leavitt, ( 2002). **Applying Knowledge Management to Oil and Gas Industry Challenges**, APQC (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER), published by Cynthia Raybourn and Cindy Hubert, p 02.

<sup>2</sup> - Robert M. Grant, ( 2013). **The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry**, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW/ cuarto trimestre, p 109.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل

### المؤثرة عليها

تقوم بعض الشركات البترولية بإعادة توظيف عمالها المتقاعدين إما كمحاضرين في مراكز التكوين أو العمل كمستشارين، حيث يتم التحضير لهذه العملية قبل سنتين من خروج العامل للتقاعد.	توظيف العمال المتقاعدين كمستشارين أو كمحاضرين
وهي عملية تقوم بموجها المؤسسة بنقل المعرفة المستخلصة من أفضل الممارسات التنظيمية والدروس المستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في أي جزء ( مجموعة من الأعضاء، قسم، وحدة) من المؤسسة إلى أجزاء أخرى منها.	مشاركة أفضل الممارسات والدروس المستفادة
تنشئ مجتمعات الممارسة قناة للمعرفة لتتخطى الحدود التي أنشأها سير العمل والوظائف والجغرافيا والوقت، وتعزز التطوير والتوحيد السريع للممارسات عبر العمليات والمناطق، حيث يشترك العمال في مصلحة مشتركة ويتم إضفاء الرسمية عليها من خلال نية العمل، ويشكلون علاقات توفر الدعم والتحقق من صحة المعلومات، حيث يتم تعاون الأعضاء ويشتركون معًا لاستكشاف موضوع جديد، تكون لديهم مصلحة مشتركة في مجموعة من المعارف وتكون مدفوعة بالرغبة والحاجة إلى مشاركة المشكلات والخبرات والأفكار والقوالب والأدوات وأفضل الممارسات.	مجتمعات الممارسة
تنفذ أغلب الشركات البترولية في العالم برامج التدريب والتوجيه للعمال المبتدئين لنقل المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها لممارسة العمل في بداية مسارهم المهني.	برامج التدريب والتوجيه
تقوم إدارات الموارد البشرية بإجراء مقابلات الخروج للعمال الذين سيغادرون المؤسسة من خلال العمل على تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح باستخلاص المعرفة المهمة منهم.	مقابلات الخروج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Muhammad Saleem Sumbal, & al,(2016). **Op. Cit**, pp 14 – 15.
- Paige Leavitt, ( 2002). **Op. Cit** , p 5.
- Robert M. Grant, ( 2013). **Op. Cit**, p 108.

من خلال الجدول تم عرض عدد من الممارسات الهامة لنقل المعرفة بين الأجيال في الشركات البترولية، ونظرا لأهمية هذه الممارسات قامت العديد منها بتنفيذ أهمها ومن بينها نذكر: نظرا لأهمية إقامة مجتمعات الممارسة في الشركات البترولية في تدعيم عملية نقل المعرفة يشير (Michael Behounek) مدير إدارة المعرفة سابق في شركة هاليبرتون: "من خلال المساعدة في بناء هذه المجتمعات، فإننا لا نحقق فقط تحسينات هائلة في العمليات التجارية والأداء، ولكن أيضا نوفر للموظفين إمكانية الوصول إلى أكبر قدر من موارد التعلم الأكثر قيمة: التفاعل مع الزملاء".<sup>1</sup> وبالنسبة لبرامج التدريب والتوجيه وأهميتها في نقل المعرفة خاصة للعمال المبتدئين قامت شركة Schlumberger باستخدام الأنظمة المستندة إلى الويب التي تدعم الحصول على المعرفة ونقل المعرفة أيضا لدعم التدريب عبر الإنترنت، حيث تم تنظيم التدريب عبر شبكة الإنترنت حول سلسلة من الدروس، حيث كان هذا التدريب مهما بشكل خاص للموظفين الجدد كوسيلة لتعريف الأعضاء التنظيميين الجدد بأنظمة وإجراءات الشركة ويعتبر عنصرا رئيسيا في برنامج التدريب الشامل؛ في حين أن المنهج التدريبي لشركة Exxon Mobil لم يكن موجها نحو التدريب التكنولوجي فحسب، بل كان موجها أيضا نحو تطوير ثقافة مشاركة المعرفة من خلال الندوات وتناوب الموظفين والأنشطة الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Paige Leavitt, ( 2002). **Op. Cit**, p 5.

<sup>2</sup> - Robert M. Grant, ( 2013). **Op. Cit**, p 108.

## خلاصة الفصل الأول

كحوصلة لما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن المؤسسات الحديثة تدرك اليوم أكثر من أي وقت مضى أنه يجب عليها أن تستوعب سلوكيات وأنماط العمل المتعددة التي تختلف من جيل لآخر من قواها عاملة، وتعني مدى حاجتها لإعداد استراتيجيات فعالة تسمح لها باستخراج أفضل طاقات موظفيها بغية الاستفادة منها في تحقيق أهدافها المرسومة ومواجهة التحديات التي تواجهها، فالتعامل مع مزيج متنوع من أجيال القوى العاملة ليس بالأمر السهل ما لم تقم هذه الأخيرة بإتباع أساليب إدارية مميزة تمكنها من استيعاب الاختلافات في القيم والسلوكيات، فمديرو المؤسسات اليوم تواجههم تحديات عديدة من أبرزها كيفية إدارة التنوع والمتمثل في الاختلافات والفروقات بين الأجيال، فوجود اختلافات واضحة بين الأجيال الثلاثة المتواجدة حالياً في بيئة العمل من حيث قيم ودوافع العمل من شأنه التأثير على احتياجات وتفضيلات أساليب التعلم في بيئة العمل، إذ يعتبر عامل مراعاة الاختلافات بين الأجيال في بيئة العمل من أبرز التحديات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، حيث تشير أغلب الدراسات إلى ضرورة قيام المسؤولين على تطبيق برامج نقل المعرفة في المؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال، وذلك من خلال التعرف على الآليات التي يفضلوها كل جيل من الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل لنقل واكتساب المعرفة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين أجيال، مما يساعد على تنفيذ برامج ناجحة لنقل المعرفة بين الأجيال.

**الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات  
عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات  
والعوامل المؤثرة عليها**



## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### مقدمة الفصل الثاني

يعتبر الإطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحثين في إطار إعداد الرسائل والبحوث، وهذا من أجل الوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، حتى يتسنى للباحثين مواصلة البحث والانطلاق من نتائج الدراسات التي سبقت وتفادي تكرار الأخطاء والاستفادة من توجيهاتهم ومن آفاق هذه الدراسات.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة كإستراتيجية تنفذها المؤسسات لتفادي فقدان المعرفة التنظيمية؛ وكذا التطرق لبعض الدراسات التي تطرقت لأهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث وجدنا نسبة كبيرة من الدراسات تطرقت لعملية نقل بين الأفراد داخل المؤسسات دون تحديد للأجيال، بينما وجدنا عدد قليل من الدراسات التي تطرقت لأهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، كما تم التطرق إلى الدراسات التي عالجت موضوع معيقات نقل المعرفة بين الأجيال، وفي الأخير تم التطرق للدراسات التي عالجت موضوع الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر كل جيل؛ وضمن هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال كإستراتيجية تنفذها المؤسسات.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تطرقت لأهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال ومعيقاتها.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الآليات التي يفضلها كل جيل لنقل المعرفة.
- المبحث الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

### المبحث الأول: دراسات عالجت موضوع تنفيذ إستراتيجية نقل المعرفة بين الأجيال

#### في المؤسسات

سنتطرق في هذا المبحث لمجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، حيث أن أغلب هذه الدراسات انطلقت من نفس المشكل وهو عملية التقاعد، وما ينجر عن هذه العملية من فقدان للمعرفة التنظيمية مما يدفع المؤسسات إلى وضع استراتيجيات لنقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة، أي نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد والعمال من الأجيال الأخرى.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم الدراسات التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، والتي سنعرضها وفقا لتسلسلها الزمني، كما يلي:

أولا: دراسة<sup>1</sup> Robinson Ejakpomewhe (2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

#### Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer

##### تأثير التخطيط للتعاقب الوظيفي على نقل المعرفة

**الهدف من الدراسة:** سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف أهم الاستراتيجيات التي يضعها القادة في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي والتي تسمح بنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى بقية العمال، وهذا من أجل تطوير خبرات العمال مما يسمح بتحقيق الفاعلية التنظيمية ومنع فقدان المعرفة بقطاع التنقيب عن النفط في نيجيريا.

**منهجية الدراسة:** قام الباحث باستعمال المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، حيث شارك في المقابلة 24 مقال من مقالوي تنقيب النفط بنيجيريا حيث أن كل مشارك لديه خبرة 05 سنوات على الأقل في الميدان، وقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل نتائج الدراسة؛

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يمكن أن يؤثر على عملية نقل المعرفة من خلال تنفيذ البرامج التالية:

- برامج التوجيه.
- التدريب أثناء العمل.
- برامج التنمية الفردية.
- التواصل 360°.

<sup>1</sup> - Robinson Ejakpomewhe, (2017). **Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer**, PhD these, Walden University. USA.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

- سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على أهم الآليات الرسمية (التدريب والتوجيه) التي تطبقها المؤسسات في إطار برامج التخطيط للتعاقد الوظيفي، والتي تسمح بنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد؛
- تطرقت هذه الدراسة إلى الآليات بصفة عامة دون تحديد للآليات الأفضل والتي يمكن أن تساهم بنقل المعرفة بطريقة فعالة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد؛
- ركزت هذه الدراسة بالتعرف على وجهة نظره جيل واحد وهو جيل طفرة المواليد، وذلك من خلال معرفة الآليات التي يرى أنها مناسبة لنقل معارفه؛
- في هذه الدراسة لم يفصل الباحث بين نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة)، على عكس دراستنا التي حاولنا فيها الفصل بين المعرفة الضمنية والصريحة لمعرفة أهم الفروق الجوهرية في آليات النقل؛

ثانيا: دراسة<sup>1</sup> Muhammad Saleem Sumbal, and al (2016)، مقال بعنوان:

### Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study

#### الاحتفاظ بالمعرفة وشيخوخة القوى العاملة في صناعة النفط والغاز

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية الاحتفاظ بالمعرفة من العمال المتقاعدين في قطاع النفط والغاز، وكذا معرفة تأثير أسعار النفط الحالية على استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة في شركات النفط والغاز المتواجدة في كل من آسيا وأوروبا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإفريقيا، وإجراء مقارنات بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة، حيث استخدموا المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم إجراء 20 مقابلة للحصول على رؤى مختلفة في عملية الاحتفاظ بالمعرفة، إذ تم اختيار الأشخاص على أساس الخبرة في العمل، المشاركون في المقابلة يعملون في مناصب إدارية رئيسية ويساهمون في الإشراف على أنشطة إدارة المعرفة، حيث تم استخدام برنامج ATLAS. ti في تبويب البيانات.

نتائج الدراسة: وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1/ الوضع الحالي للقوى العاملة الكبيرة السن وتأثير أسعار النفط:

<sup>1</sup> - Muhammad Saleem Sumbal, Eric Tsui, Eric See-to, Andrew Barendrecht,(2016). "Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study", Journal of Knowledge Management, <https://doi.org/10.1108/ JKM-07-2016-0281>

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

- بسبب انخفاض أسعار النفط ستفقد الشركات الكثير من العمال الكبار في السن المقبلون على التقاعد لأن هذه الشركات تخضع لقيود في الميزانية مما يسبب توقف بعض الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بالمعرفة والتي ستخلق مشاكل للشركات مستقبلاً.

- تعاني الشركات في الدول المتقدمة من مشكل فقدان المعرفة حيث أن هذه الأخيرة لا يوجد لديها موظفون من فئات عمرية صغرى ومتوسطة؛ بالمقابل الشركات في الدول النامية لا يعانون من المشكل حيث أن غالبية القوى العاملة تتألف من الشباب وهناك عدد قليل من العمال كبار السن الذين سوف يتقاعدون، حيث تعمل هذه الشركات بطريقة تجعل المهندسين الشباب يؤدون غالبية العمل الميداني ويجري تدريبهم لمدة تتراوح من 2 إلى 3 سنوات من طرف مشرفين قداماء حتى يحصلون على ما يكفي من خبرة.

### 2/ إستراتيجيات الاحتفاظ بالمعارف وتأثيرها:

أ - عدم وجود نهج وبرامج راسخة ومتسقة للحفاظ على معرفة الموظفين المغادرين للشركات في جميع الحالات:

- بالنسبة للشركات في الدول المتقدمة توجد برامج للاحتفاظ بالمعرفة، فتوجد شركة تقوم بعملية الاحتفاظ بالمعارف الهامة والتي تتبع الموظفين من سن 55 سنة حيث يبدأ الاحتفاظ بمعارفهم، فيتم استخلاص المعلومات بحضور العمال الخبراء والعمال الجدد؛ كما تعتمد شركة أخرى طريقة مماثلة لكن بدل جلسات استخلاص المعلومات يتم إجراء مقابلات وبعد تحليل واستخلاص المعرفة المفيدة يتم تطوير كتاب المعرفة وتنشر فيه هذه الأخيرة، حيث يتم نشر هذا الكتاب على بوابة الشركة؛ كما توجد شركات أخرى يعمل فيها العمال المتقاعدين كمستشارين (حيث يتم ربط الخريجين الجدد بخبير) أو كمحاضرين.
- بالنسبة للدول النامية فلا توجد أي برامج لإدارة المعرفة ولا تتخذ أي مبادرات في هذا الصدد، باستثناء شركة واحدة مستجوبة بدأت في اعتماد بعض مبادرات إدارة المعرفة مؤخرًا.

ب- يعتبر التوجيه أفضل وسيلة للحفاظ على المعرفة في قطاع النفط والغاز، حيث تسمح هذه الوسيلة للموظفين المبتدئين بالتعامل مع الخبراء مباشرة وحل المشاكل التي تواجههم.

### 3/ الحواجز والتحديات فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمعرفة في قطاع النفط والغاز:

- البيئات المتعددة الثقافات واللغة هي حواجز صغيرة، حيث أن الشركات لديها موظفون من مختلف دول العالم فأسلوب العمل والثقافة لا تختلف كثيرا بين الدول والموظفون وضعوا طرق للتفاعل مع بعضهم البعض؛
- تعددت وجهات النظر من حيث اكتناز المعرفة: فتسود ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال في الشركات في كل من: أستراليا- الولايات المتحدة الأمريكية- روسيا- هولندا- المملكة المتحدة، وبالنسبة للعمال في الشرق الأوسط فغالبيتهم من المغتربين فلا يشاركون معارفهم خوفا من استبدالهم بعمال محليين فمعرفةهم هي نوع من الأمان الوظيفي، أما العمال في كل من باكستان-

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

الهند-نيجيريا-إندونيسيا ليسو منفتحين لتشارك المعرفة كما في نظرائهم في الدول الأخرى، أما بالنسبة لليابانيين فالأمر بديهي فتقافة مشاركة المعرفة هي مسألة عامة في الثقافة اليابانية.

4/ مسألة الاحتفاظ بالمعرفة بسبب شيخوخة القوى العاملة وأزمة المواهب في قطاع النفط والغاز أكثر حدة في البلدان المتقدمة مقارنة بالدول النامية، وقطاع المنيع يعاني من هذا المشكل أكثر من غيره من القطاعات كالمصنوع والنقل.

### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهم البرامج المطبقة في المؤسسات العاملة في قطاع النفط والغاز للاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد ونقلها لبقية العمال من الأجيال الأخرى، حيث وضحت لنا الواقع الفعلي لممارسة عملية نقل المعرفة في مختلف البيئات التشغيلية في العالم، حيث مكنتنا من استخلاص العديد من البرامج المهمة المطبقة في نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة والتي أفادتنا بدورها في بناء المقابلات الشبه الموجهة؛

ثالثاً: دراسة<sup>1</sup> Jean--François Harvey (2012)، مقال بعنوان:

### Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer

#### إدارة الذاكرة التنظيمية مع نقل المعرفة بين الأجيال

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل منهجي لإستراتيجية مبتكرة لنقل المعرفة بين أجيال مختلفة من الموظفين في مؤسسة مكتفية المعرفة، أجريت الدراسة في كندا بمخبر الصحة والخدمات الاجتماعية (LPHSSC) الذي قام بتبني إستراتيجية تسمح بنقل المعرفة من ممرضات في آخر مساره المهني إلى ممرضات جدد (تم تنصيبهم حديثاً).

**خلفية الدراسة:** قام المخبر بإعادة ترتيب ساعات العمل وتخصيص يوم واحد في الأسبوع من شهر سبتمبر إلى غاية شهر ماي لعقد اجتماعات بين الممرضات، تقوم الممرضات اللاتي هن في آخر مساره المهني بتحديد إرثهم المهني في " دائرة إرث المهنة " وكذا تحسين مهارتهم التوجيهية من خلال حضور جلسات تدريبية مخصصة، وقد تم التركيز على مهارات الاتصال مما يسمح بنقل المعلومات عن متطلبات الوظيفة بوضوح وإعطاء توجيهات بشكل فعال للممرضات الجدد؛ بعد ذلك يكون على الممرضات المقبلات على التقاعد خيار نقل معارفهن في مشروع شخصي وتوجيهي للممرضات الجدد و/ أو المشاركة في الاجتماعات حيث يمكن نقل المعرفة في هاته الاجتماعات من خلال سرد تجاربهم المهنية السابقة في شكل قصص.

**منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة واستخدم النهج الثلاثي فيما يتعلق بجمع البيانات: (مقابلات شبه مؤسسة- الملاحظة ومجموعات التركيز- التحليل الوثائقي)، حيث تم إجراء 17 مقابلة شبه مؤسسة مع 6 ممرضات في نهاية

<sup>1</sup> - Jean--François Harvey,(2012). **Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer**, journal of knowledge management,Vol 16. NO 3, pp :400-417.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

مساوهم المهني و4 ممرضات جدد ، 4 مدراء و2 ملاحظين (زملاء للممرضات المشاركات في البرنامج الالائي هن في نهاية مساوهم المهني).

**نتائج الدراسة:** أوضحت الدراسة نموذجان لنقل المعرفة بين الأجيال: نموذج المصدر المتلقي أي نقل المعرفة من الممرضات المقبلات على التقاعد باعتبارهم مصدرا للمعرفة إلى الممرضات الجدد الذين هم بحاجة لتلقي هاته المعرفة الهامة، ونموذج التبادل المتبادل أي تبادل الموارد المعرفية فيما بينهم من خلال الاجتماعات والجلسات التوجيهية المباشرة، وخلص إلى أن هذا السياق سمح بنقل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء.

**التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:** ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على طرق استخلاص المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد، وكذا التعرف على أهم الآليات المطبقة في مجال نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العاملين الجدد (كالتوجيه، سرد القصص في إطار الاجتماعات،..)، وباعتبار أن هذه الاستراتيجيات طبقت فعلا في المؤسسة وساهمت في نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة وأعطت نتائج فعالة في الميدان العملي، وعلى الرغم من اختلاف قطاع نشاط المؤسسة المبحوثة (الصحة) ومؤسسة سونطراك (النفط والغاز) إلا أنها أفادتنا كثيرا في بناء استبانة الدراسة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### والجدول رقم (1.2) يلخص هذه الدراسات

N <sup>o</sup>	الباحثين	الهدف من الدراسة	طبيعة الدراسة	سنة النشر	جامعة انتماء الباحثين	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج المتوصل إليها
1	Robinson Ejakpomew he	استكشاف كيفية وضع برنامج لتخطيط التعاقب الوظيفي يسمح بنقل المعرفة وتطوير الخبرات لاستمرارية الأعمال ومنع فقدان المعرفة في قطاع تنقيب النفط في نيجيريا	أطروحة دكتوراه	2017	Walden University الولايات المتحدة الأمريكية	شركة نفطية نيجيرية	24 مقال تنقيب نفط	المقابلة	أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يمكن أن يؤثر على نقل المعرفة عن طريق برنامج التنمية الفردية، والتوجيه، والتدريب أثناء العمل، والتواصل 360 درجة.
2	Muhammad Saleem Sumbal, et al	التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية الاحتفاظ بالمعرفة من العمال المتقاعدين، وكذا معرفة تأثير أسعار النفط على استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة في شركات النفط والغاز، وإجراء مقارنات بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المعتمدة من قبل الشركات.	مقال	2016	Polytechnic University هونغ كونغ	عينة من شركات النفط والغاز المتواجدة في كل من آسيا وأوروبا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإفريقيا	20 مشرف على أنشطة إدارة المعرفة	المقابلة	يعتبر التوجيه أفضل وسيلة لنقل المعرفة بين العاملين، يعتبر تعدد اللغات والثقافات في البيئات التشغيلية حواجز صغيرة لعملية نقل المعرفة بين الأفراد، عدم وجود برامج واضحة ومتسقة للحفاظ على معرفة العمال الذين سيغادرون الشركات في جميع الحالات ( الدول المتقدمة، والدول النامية) .
3	Jean-François Harvey	تقديم تحليل منهجي لإستراتيجية مبتكرة لنقل المعرفة بين الممرضات من مختلف الأجيال في مؤسسة مكتفية المعرفة بمخبر الصحة والخدمات الاجتماعية (LPHSSC) بكندا.	مقال	2012	Department of Management , HEC Montréal كندا	مخبر الصحة والخدمات الاجتماعية	17 ( 6 ممرضات في نهاية مساره المهني + 4 ممرضات جدد + 2 ملاحظين ) مدراء + 2 ملاحظين )	المقابلة + الملاحظة ومجموعات التركيز + التحليل الوثائقي.	أوضحت الدراسة نموذجان لنقل المعرفة بين الأجيال: نموذج المصدر المتلقي ونموذج التبادل المتبادل، وخلص إلى أن هذا السياق يسمح بنقل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء.

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

#### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

قمنا في المطلب الأول بعرض موجز لأهم ما ورد في الدراسات السابقة من خلال التعرف على أهداف ومنهجية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، حيث لوحظ أن أغلب هذه الدراسات انطلقت من نفس مشكل الدراسة وهو عملية التقاعد في المؤسسات وما ينجر عنها من فقدان للمعرفة التنظيمية، مما يدفع المؤسسات إلى وضع إستراتيجيات لنقل المعرفة من عمالها المقبلين على التقاعد من جيل طفرة المواليد إلى بقية العاملين من مختلف الأجيال (جيل أكس، وجيل الألفية).

قامت جميع الدراسات السابقة المعروضة بمعالجة موضوع نقل المعرفة بين الأجيال ولكن من زوايا مختلفة، فمنهم من قاموا بمعالجة جانب الآليات والإستراتيجيات التي تسمح بنقل المعرفة لجيل واحد وهو الجيل المقبل للتقاعد باعتباره حامل المعرفة، فدراسة (Robinson Ejakpomewhe, 2017) ركزت على فهم الإستراتيجيات التي يضعها القادة في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي لنقل المعرفة و تمثلت هذه الإستراتيجيات في: التدريب، التوجيه، التواصل، والتنمية الفردية، وفي دراستنا الحالية صنفنا ضمن الآليات.

بيد أن دراسة (Jean-François Harvey, 2012) قامت بعرض إستراتيجية قامت بها المؤسسة لنقل المعرفة بين قواها العاملة أي بين الجيل المقبل على التقاعد " جيل طفرة المواليد " و جيل الألفية (حيث تمثلت أهم الآليات التي تضمنتها هذه الإستراتيجية في سرد القصص، برامج التوجيه المختلفة) حيث ساهمت هذه البرامج في نقل المعرفة الضمنية والصرحة لجيل الألفية؛ أما دراسة (Muhammad, S. Sumbal, et al, 2016) فقد قامت بالتعرف على أهم التحديات التي تواجه نقل المعرفة في قطاع النفط والغاز في مختلف البيئات التشغيلية بالعالم وكذا التعرف على أهم الإستراتيجيات التي وضعتها المؤسسات لنقل المعرفة من العمال المقبلين على التقاعد إلى العمال من بقية الأجيال الأخرى (استخلاص المعلومات بحضور الخبراء والعمال الجدد، استخلاص المعرفة الضمنية المفيدة من الخبراء ونشرها في كتيبات أو في بوابة الشركة- لتصبح معرفة صريحة متاحة لجميع أفراد المؤسسة - وبرامج التوجيه و...).

استعملت جميع الدراسات أداة المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهذا ما يتوافق ودراستنا الحالية، وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة المعروضة عن كونها تسعى إلى تشخيص واقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة المبحوثة، فمن خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسة على تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقد الوظيفي.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

### المبحث الثاني: الدراسات التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة

#### بين الأجيال ومعيقاتها

خصص هذا المبحث عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تطرقت لمعيقات عملية نقل المعرفة بين الأجيال؛ كما سيتم التطرق للدراسات التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسين، سنقوم في المطلب الأول بعرض الدراسات السابقة، و في المطلب الثاني سوف نناقش أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تم اختيار مجموعة من الدراسات المتنوعة من المقالات من مختلف البيئات التشغيلية والتي تطرقت لمعيقات عملية نقل المعرفة بين الأجيال المختلفة من العمال، حيث وجدنا عدد قليل جدا من الدراسات فأغلب الدراسات تطرقت لنقل ومشاركة المعرفة بين العمال في المؤسسات بصفة عامة دون التطرق للأجيال المختلفة من العمال وتحديد المعيقات من وجهة نظر كل جيل، بالإضافة إلى الدراسات التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث تم ترتيب هذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني كما يلي:

أولا: دراسة<sup>1</sup> Polat, S & Yilmaz, Y (2020)، مقال بعنوان:

#### Barriers to intergenerational learning: a case of a workplace in Turkey

#### عراقيل التعلم بين الأجيال: دراسة حالة لمكان العمل في تركيا

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون التعلم بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات التركية.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة، حيث اعتمد على المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 61 عامل من مختلف الأجيال ومن جميع المستويات التنظيمية، يعملون في مؤسسة إنتاجية تقع بمحافظة كوجالي بتركيا، وتم استخدام طريقة تحليل المحتوى في تحليل بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعيقات والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- عوامل شخصية ومن أبرزها الاعتقاد بأن المعرفة والخبرة كقوة.

<sup>1</sup> - Polat, S & Yilmaz, Y, (2020). **Barriers to intergenerational learning : a case of a workplace in Turkey**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.41, No.3, pp 431- 447.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

- عوامل علاقتية: منها مشاكل الاتصال بين الأفراد.
- عوامل إدارية: الدعم الغير كافي، أو عدم وجود الدعم والتشجيع من قبل الإدارة.

#### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي أطلع عليها في الأخير، حيث توضح هذه الدراسة أهم معيقات نقل المعرفة بين الأجيال، ففي بداية إنجاز بحثنا هذا لم نتمكن من جمع عدد معتبر من الدراسات التي تطرقت إلى معيقات نقل المعرفة بين الأجيال، فأغلبها تناولت معيقات نقل المعرفة بين العمال بصفة عامة، ولهذا ارتأينا إدراجها من أجل مقارنة نتائجها ونتائج دراستنا الحالية.

ثانيا: دراسة<sup>1</sup> Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia (2019)، مداخلة في ملتقى دولي:

#### **Intrafirm Knowledge Sharing in the Oil & Gas Industry in Brazil: A Delphi Approach**

##### مشاركة المعرفة داخل شركات صناعة الغاز والتفط في البرازيل: مقاربة دلفي

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة بين الأفراد في شركات النفط والغاز البرازيلية.

#### منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان منهجية دلفي لاستكشاف العوامل المؤثرة على عملية مشاركة المعرفة بين العمال، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى المقابلة، على عينة مكونة من 41 عاملا يعملون في 04 شركات نفط وغاز برازيلية تنشط في مرحلة المنبع للصناعة النفطية، حيث أن المشاركون هم خبراء في ميدان عملهم أقل فرد لديه خبرة 06 سنوات في الميدان، إذ تم اقتراح 15 عاملا محتملا يمكن أن يؤثر على هذه العملية، وتم الدراسة على مرحلتين في المرحلة الأولى طلب من المستجوبين الإجابة على محاور الاستبيان ومن خلال تعليقاتهم تم إضافة عاملا آخرا، وفي الجولة الثانية طلب من المستجوبين ترتيب هذه العوامل الستة عشر حسب تأثيرها على مشاركة المعرفة من الأكثر تأثيرا إلى الأقل.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن سياسة الباب المفتوح أي توفير بيئة عمل آمنة ومنفتحة للتشارك المعرفي هو أبرز عامل يؤثر على مشاركة المعرفة بين العمال في المؤسسات المبحوثة الأربعة، يليه عامل الثقافة التنظيمية وهو العامل الذي اقترحه المستجوبين أثناء سلسلة المقابلات التي أجراها الباحثون.

<sup>1</sup> - Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia, (2019). **Intrafirm Knowledge Sharing in the Oil & Gas Industry in Brazil: A Delphi Approach**, Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, pp 1- 10.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية، ففي دراستنا طلب من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد تحديد العوامل التي تؤثر على دافعهم ورغبتهم في نقل معارفهم ومشاركتها مع العمال من بقية الأجيال الأخرى، وتم استخدام المقابلة، وتم الاعتماد على هذه الدراسة حتى يتسنى لنا إجراء مقارنات بين نتائج دراستنا وهذه الدراسة باعتبارها ينشطان في نفس القطاع وهو مرحلة المنبع في الصناعة النفطية، ونتيجة لهذه الخاصية وقع اختيارنا على هذه الدراسة على الرغم من عدم تحديد أجيال المشاركين، وأنها اهتمت بعملية مشاركة المعرفة بين العاملين على وجه عام.

ثالثاً: دراسة<sup>1</sup> Liana Razmerita, Kathrin Kirchner, and Pia Nielsen (2016)، مقال بعنوان:

### What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? : A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication

ما هي العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في المؤسسات؟: منظور المعضلة الاجتماعية لوسائل التواصل الاجتماعي

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد وفهم أهم العوامل المؤثرة على سلوك مشاركة المعرفة بين الأفراد، وتحديد العوامل التي تعيق مشاركة المعرفة بين الأفراد في وسائل التواصل الاجتماعي بالمؤسسات.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 114 عامل يعملون في 05 شركات ديماركية تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للتواصل الداخلي بين العمال، تعمل الشركات في قطاعات صناعية متعددة (الاتصالات، التسويق، الخدمات المصرفية والمالية، خدمات الشحن واللوجستيك)، إذ تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عن طريق نشر الرابط الخاص به في عدد من شبكات التواصل الاجتماعي؛ بالإضافة إلى ذلك أجرى الباحثون ثمانية مقابلات شبه مؤسسية مع أربعة مديرين وأربعة موظفين من أربع منظمات الذين قدموا غالبية الردود في المسح، حيث كان المديرون مسؤولين عن وسائل التواصل الاجتماعي أو مبادرات إدارة المعرفة، كما كان الموظفون مستخدمين نشطين لمنصات التواصل الاجتماعي.

نتائج الدراسة: ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

<sup>1</sup> - Liana Razmerita, Kathrin Kirchner, and Pia Nielsen , (2016). **What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? : A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication**, Journal of Knowledge Management, Vol. 20, No. 6, pp 1- 31.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

- الدوافع المهمة لمشاركة المعرفة بين الأفراد هي: الاستمتاع بمساعدة الآخرين، والمكافآت المالية، والدعم الإداري، وتغيير سلوك تبادل المعرفة والاعتراف، أما العوائق التي تم تحديدها لمشاركة المعرفة هي: تغيير السلوك، وانعدام الثقة وضيق الوقت.
- إن العوامل التكنولوجية لا تؤثر على الدافع لتقاسم المعرفة.
- إن أهم الدوافع الفردية لمشاركة المعرفة هي الاستمتاع بمساعدة الآخرين، تلقي المكافآت المالية؛ أما المعوقات الفردية تمثلت في انعدام الثقة في الزملاء، وضيق الوقت.
- وبالنسبة للدوافع التنظيمية تمثلت في الدعم الإداري، والاعتراف بمشاركة المعرفة من قبل الأفراد، أما المعوقات التنظيمية فتمثلت في مقاومة تغيير سلوك اكتناز المعرفة إلى مشاركتها.
- محدودية مشاركة المعرفة بين الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كون أن أغلبهم يفضلون التواصل وجها لوجه لضمان استيعاب وفهم المعرفة.

### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

تم الاستعانة بهذه الدراسة في بناء محاور الاستبيان في جزئها المتعلق بمعوقات نقل المعرفة، فبناء على نتائجها لم ندرج المعوقات التكنولوجية في الدراسة والتي لم يظهر لها تأثير كبير على مشاركة المعرفة بين الأفراد، خاصة وأن شركات النفط والغاز تعتمد على العمل الميداني والتواصل المباشر بين الأفراد وبالتالي قد لا يكمن اعتبار العامل التكنولوجي من بين أبرز المعوقات في هذا القطاع (مجمع دراستنا الحالية).

رابعا: دراسة<sup>1</sup> Živa Jurišević Brčić & Katarina Katja Mihelič (2015)، مقال بعنوان:

### Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia

مشاركة المعرفة بين الأجيال المختلفة من الموظفين: دراسة حالة من سلوفينيا

#### الهدف من الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة في فهم التنبؤات لمشاركة المعرفة في المؤسسات والتأكيد أكثر على أهمية التعاون بين الأجيال، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين، يتمثل الهدف الأول في تحديد مدى تأثير اختلاف الخصائص الفردية (أي الرغبة، و التحفيز، و التواصل، والتعاون) في قرار مشاركة المعرفة مع زملاء العمل من مختلف الأجيال، وبالنسبة للهدف الثاني المرتبط بمشاركة المعرفة بين الأجيال، فهو تقييم ما إذا كان الموظفون راضين بمقدار المعرفة التي يتم نقلها من الموجهين.

<sup>1</sup> - Živa Jurišević Brčić & Katarina Katja Mihelič, (2015). **Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia**, Economic Research Ekonomska Istraživanja, Vol 28, N°1, pp 853-867, DOI: 10.1080/1331677X.2015.1092308

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

**منهجية الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع 268 استبيان إلكتروني على عينة متنوعة (حيث ينتمي 17% من أفراد العينة إلى جيل طفرة المواليد، و 36% إلى الجيل أكس، و 47% إلى الجيل الألفية) من الموظفين في الشركات العاملة في مختلف الصناعات بسلوفاينا.

**نتائج الدراسة:** ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تم إثبات الفرضيتين الأولى والثانية، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن للرغبة والحوافز تأثير إيجابي على سلوك مشاركة المعرفة؛
- تم رفض الفرضيتين الثالثة والرابعة والتي تنصان على التوالي: أن للتواصل تأثير إيجابي على سلوك تقاسم المعرفة و أن للتعاون تأثير إيجابي على سلوك تقاسم المعرفة؛
- يتلقى الموظفون من خلال عملية التوجيه معارف أقل مما يريدون؛
- أن كلا من الموظفين الأصغر سنا وكذلك كبار السن يعبرون عن الرغبة في تلقي المزيد من المعرفة، مما يدل على حرصهم على التعلم؛
- يعبر كل من الموظفين الأصغر والأكبر سنا عن رغبتهم في مشاركة المزيد من المعرفة أكثر مما يشاركونه حالياً؛

**التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:**

- تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية، والتي استهدفت جيل واحد (جيل طفرة المواليد) من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد والذين طلب منهم تحديد العوامل التي تؤثر على دافعهم ورغبتهم في نقل معارفهم ومشاركتها مع العمال من بقية الأجيال الأخرى، وتم استخدام المقابلة، على عكس هذه الدراسة التي استخدمت الاستبيان والذي استهدف عينة من ثلاثة أجيال، وقد وقع اختيارنا على هذه الدراسة حتى يتسنى لنا إجراء مقارنات بين نتائجها ونتائج دراستنا الحالية.
- بالنسبة لهذه الدراسة لم يحدد الباحثون مجتمع الدراسة وهذا بعدم التعريف بطبيعة نشاط المؤسسات وعدد عمالها حتى يتسنى للباحثين الآخرين معرفة ما إذا كانت العينة ممثلة للمجتمع الكلي للحكم على دقة النتائج وبالتالي تعميمها.

خامسا: دراسة<sup>1</sup> Chong, C. W, & Besharati, J (2014)، مقال بعنوان:

### Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry

#### تحديات مشاركة المعرفة في الصناعة البتروكيماوية

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي قد تؤثر على نجاح مشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البتروولية، حيث تم تحديد 03 مجموعات من العوائق: معيقات فردية وتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد (التواصل، الثقة، المعرفة

<sup>1</sup> - Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). **Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry.** Knowledge Management & E-Learning, 6(2), pp 171–187.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

كقوة)، معيقات تنظيمية وتم قياسها من خلال بعدين (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت) ، معيقات تكنولوجية وتم قياسها من خلال بعد نظام المعلومات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، المكونة من 302 عامل يعملون في الشركات البترولية العاملة بالشرق الأوسط.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن التواصل هو العائق الرئيسي لمشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البترولية المبحوثة، يليه عنصر الثقة، ثم المعرفة كقوة، بعدها نظام المعلومات، ومن ثم التنظيم الهرمي، فنظام المكافآت.
- أن العوائق الفردية هي من المعوقات الرئيسية لمشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسات البترولية المبحوثة (التواصل، الثقة بين الأفراد، المعرفة كقوة)، تليها العوائق التكنولوجية والمتمثلة في فعالية نظام المعلومات، وبدرجة أقل المعوقات التنظيمية (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت).

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

- لم يحدد الباحثون مجتمع الدراسة بالتحديد، كذكر الشركات المبحوثة وأماكن تواجدها، وعدد العاملين في كل شركة لمعرفة ما إذا كانت العينة ممثلة للمجتمع الأصلي أم لا، ليتسنى بذلك تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي، بالإضافة إلى ذلك أنهم لم يحدد طريقة جمع البيانات (توزيع الاستبيان إلكترونياً، أو يدوياً).
- تم الاستفادة من الدراسة في بناء عناصر الاستبيان في جزئها المتعلق بمعيقات نقل المعرفة بين العمال من مختلف الأجيال، خاصة وأن مجتمع الدراسة يتشابه ومجتمع دراستنا الحالية (شركات النفط والغاز).

سادسا: دراسة<sup>1</sup> Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia (2010)، مقال بعنوان:

#### Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations

العوامل ذات الصلة بنقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل ذات الصلة بنقل المعرفة الضمنية داخل شركة بترولية برازيلية عمومية كبيرة الحجم (Petrobras).

<sup>1</sup>-Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia, (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations, journal of knowledge management, VOL. 14, NO. 3, pp. 410-427.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

**منهجية الدراسة:** قام الباحثان باستخدام منهج كمي يعتمد على تحليل العوامل الاستكشافية، حيث تمت دراسة الحالة في شركة Petrobras بقسم المبيعات والتسويق، ويرجع اختيار هذا القسم لكونه لم يشهد عملية توظيف لمدة 12 سنة مما دفعه إلى تنفيذ برنامج لإدارة المعرفة يسمح بنقل المعرفة بين الموظفين القدامى والجدد، تضمنت المرحلة الأولى مراجعة ببيوغرافية لمسح العوامل التي قد تؤثر في نقل المعرفة الضمنية في الشركة، حيث تم تحديد 13 مؤشراً يمكن أن يؤثر في نقل المعرفة الضمنية، واستخدما الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 139 موظف وتشمل كل الموظفين القدامى والجدد في القسم. وقد تم استخدام طريقة تحليل المكون الرئيسي (PCA) وتطبيقه بناءً على مصفوفة الارتباط من أجل تحديد الحد الأدنى من العوامل المسفولة عن اختلاف البيانات.

### **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أهمها:

- الخصائص المميزة للموظفين لها تأثير إيجابي على نقل المعرفة الضمنية فيما بينهم، وهذا يعني وجود مستوى جيد من الثقة بين الموظفين، والتي يمكن تفسيرها من خلال النظام الداخلي للشركة وسياسة إدارة الموارد البشرية؛
- وجود مستوى مناسباً من اللغة المشتركة (أي لغة مؤسسية محددة)، وهو شرط لا غنى عنه لنقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة؛
- كلما كانت إستراتيجية إدارة المعرفة الموجهة نحو التخصيص (الأفراد) أكثر، كلما ازدادت رغبة المهنيين في نقل المعرفة الضمنية، حيث كان عامل التأكيد عالياً وإيجابياً مما يدل على أهمية التدريب على أساس التوجيه أو التمرين (coaching)، ونظام مكافآت لتبادل المعرفة الضمنية، ونقل المعرفة من خلال الاتصال الشخصي وليس من خلال تكنولوجيا المعلومات؛
- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي فإنه يؤدي إلى نقل المعرفة الضمنية من خلال شبكة العلاقات بين المهنيين التي تسمح لهم بتحديد مكائهم ومعرفتهم؛
- إن عامل الإدارة الفردية للوقت هو الأقل ارتباطاً بعامل نقل المعرفة الضمنية، حيث من المتوقع أن يقوم الأفراد المختلفون بإدارة وقتهم بوضوح، علاوة على ذلك ربما لا يُعزى هذا المتغير إلى الخصائص الفريدة فقط نظراً لأن أسلوب الإدارة المحدد للشركة قد يفني بهذا الغرض؛

### **التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنها استهدفت نفس مجتمع الدراسة الشركات البترولية، لكنها تختلف عنها في كون دراستنا استهدفت جيل واحد وهو جيل طفرة المواليد باعتباره أكثر جيل خبرة في المؤسسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على دافعه ورغبته في نقل المعرفة للعمال من بقية الأجيال الأخرى، وقد وقع اختيارنا على هذه الدراسة حتى يتسنى لنا مقارنة نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

سابعاً: دراسة<sup>1</sup> Natalia Martín Cruz, & al (2009)، مقال بعنوان:

### The influence of employee motivation on knowledge transfer

#### تأثير تحفيز الموظف على نقل المعرفة

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الدوافع الذاتية والخارجية كمحددات لنقل المعرفة للموظفين في سياق

مؤسسة غير ربحية تعمل في إسبانيا (Asprona)، وسعت الدراسة للإجابة على فرضيتين رئيسيتين:

- كلما ارتفع الحافز الذاتي الذي يتمتع به الموظف، زادت رغبته في نقل المعرفة.

- كلما زاد الحافز الخارجي للموظف، زادت رغبته في نقل المعرفة.

منهجية الدراسة: قام الباحثون بإجراء دراسة الحالة في مؤسسة غير ربحية "Asprona" حيث يتمثل نشاطها الرئيسي في العناية

بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة ولها عدة فروع في إسبانيا حيث اختار الباحثون منطقة مساعدة تتكون من 270 عضو،

حيث كانت العينة المتاحة لإجراء الدراسة تتألف من 75 عضو والتي تمثل نسبة 28.15% من المجتمع الأصلي. وتم استخدام

طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار فرضيات البحث.

نتائج الدراسة: وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- تم تحقيق الفرضية الأولى فالموظفين الأكثر تحفيزاً بشكل ذاتي ينقلون معرفتهم بشكل أكثر فاعلية؛
- مستوى الحوافز الخارجية لموظفي المؤسسة ليس محددًا كبيرًا لتعزيز نقل معارف الموظفين؛
- قد يكون لأفراد المؤسسات غير الهادفة للربح، وخاصة تلك التي تركز على العمل الاجتماعي محفزات ذاتية ذات أهمية خاصة تجعلهم يحققون الأهداف التنظيمية والمهمة بأكبر قدر من الكفاءة، الأمر الذي يمكنهم من مشاركة المعرفة مع بقية الموظفين وبناء قاعدة مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق المنفعة التنظيمية؛

التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على عامل مهم وهو التحفيز والذي يؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، فمن خلال الإطلاع على نتائج و توصيات العديد من الدراسات في هذا المجال نجد أنها أكدت على أهمية هذا العامل في تشجيع الأفراد على مشاركة معارفهم ونقلها لزملائهم في العمل، وعلى الرغم من الاختلاف في مجتمع الدراسة بين دراستنا الحالية (شركة نفطية) وهذه الدراسة (مؤسسة غير ربحية) فإنه يمكن الاعتماد على هذه الدراسة في المقارنة بين نتائجها ونتائج دراستنا حول هذا العامل.

<sup>1</sup> - Natalia Martín Cruz, Víctor Martín Pérez, Celina Trevilla Cantero, (2009). **The influence of employee motivation on knowledge transfer**, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Issue: 6, pp.478-490.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

والجدول رقم (2.2): يلخص هذه الدراسات

N <sup>o</sup>	الباحثين	الهدف من الدراسة	طبيعة الدراسة	سنة النشر	جامعات انتماء الباحثين	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج المتوصل إليها
1	Polat, S & Yilmaz, Y	هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون التعلم بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات التركية.	مقال	2020	Kocaeli University تركيا	مؤسسة إنتاجية تقع بمحافظة كوجالي بتركيا	61 عامل من أجيال متعددة.	الاستبيان	توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما يلي: عوامل شخصية ومن أبرزها الاعتقاد بأن المعرفة والخبرة كقوة؛ عوامل علاقتية: منها مشاكل الاتصال بين الأفراد؛ عوامل إدارية: الدعم الغير كافي، أو عدم وجود الدعم والتشجيع من قبل الإدارة.
2	Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia	تحديد أهم العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة بين الأفراد في شركات النفط والغاز البرازيلية.	مداخلة	2019	Getulio Vargas Foundation البرازيل	04 شركات نفط وغاز برازيلية تنشط في مرحلة المنبع للصناعة النفطية	41	الاستبيان + المقابلة	أن سياسة الباب المفتوح أي توفير بيئة عمل آمنة ومنفتحة للمشاركة المعرفي هو أبرز عامل يؤثر على مشاركة المعرفة بين العمال في المؤسسات المبحوثة الأربعة، يليه عامل الثقافة التنظيمية .
3	Liana Razmerita & Kathrin Kirchner & and Pia Nielsen	تحديد وفهم أهم العوامل المؤثرة على سلوك مشاركة المعرفة بين الأفراد، وتحديد العوامل التي تعيق مشاركة المعرفة بين الأفراد في وسائل التواصل الاجتماعي بالمؤسسات.	مقال	2016	Copenhagen Business School + Technical University of Denmark الدنمارك	05 شركات دنماركية تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للتواصل الداخلي بين العمال	114	الاستبيان + المقابلة	الدوافع المهمة لمشاركة المعرفة بين الأفراد هي: الاستمتاع بمساعدة الآخرين، والمكافآت المالية، والدعم الإداري، وتغيير سلوك تبادل المعرفة والاعتراف، أما العوائق التي تم تحديدها لمشاركة المعرفة هي: تغيير السلوك، وانعدام الثقة وضيق الوقت. إن العوامل التكنولوجية لا تؤثر على الدافع لمشاركة المعرفة.
4	Živa Jurišević, et al	سعت إلى تحقيق هدفين أساسيين، يتمثلان في تحديد مدى تأثير اختلاف الخصائص الفردية في قرار مشاركة المعرفة مع زملاء العمل من مختلف الأجيال، وتقييم ما إذا كان الموظفون راضين بمقدار المعرفة التي يتم نقلها من الموجهين.	مقال	2015	University of Rijeka, Primorska + University of Ljubljana سلوفينيا	الشركات العاملة في صناعات مختلفة بسلوفينيا.	268 عامل من أجيال متعددة.	الاستبيان	للرغبة والحوافز تأثير إيجابي على سلوك مشاركة المعرفة؛ يتلقى الموظفون من خلال عملية التوجيه معارف أقل مما يريدون؛ أن كلا من الموظفين الأصغر سنا وكذلك كبار السن يعبرون عن الرغبة في تلقي المزيد من المعرفة؛ يعبر كل من الموظفين الأصغر سنا وكبار السن عن رغبتهم في مشاركة المزيد من المعرفة أكثر مما يشاركونه حالياً؛

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

5	Chong, C.W, & Besharati, J	هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي قد تؤثر على نجاح مشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البترولية.	مقال	2014	Multimedia University Cyberjaya ماليزيا	مجموعة من الشركات البترولية العاملة في الشرق الأوسط	302 عامل	الاستبيان	أن العوائق الفردية هي من المعوقات الرئيسية لمشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسات البترولية المبحوثة (التواصل، الثقة بين الأفراد، المعرفة كقوة)، تليها العوائق التكنولوجية والمتمثلة في فعالية نظام المعلومات، وبدرجة أقل المعوقات التنظيمية (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت).
6	Luiz Antonio Joia & Bernardo Lemos	تحديد العوامل ذات الصلة بنقل المعرفة الضمنية داخل شركة بترولية برازيلية عمومية.	مقال	2010	Rio de Janeiro State University البرازيل	قسم المبيعات والتسويق في شركة Petrobras	139 عامل من أجيال متعددة.	الاستبيان	وجود مستوى جيد من الثقة بين الموظفين؛ كان عامل التأكيد عاليا وإيجابيا مما يدل على أهمية التدريب على أساس التوجيه ونظام مكافآت لتبادل المعرفة الضمنية، ونقل المعرفة من خلال الاتصال الشخصي وليس من خلال تكنولوجيا المعلومات؛
7	Natalia Martín Cruz, & al	دراسة تأثير الدوافع الذاتية والخارجية كمحددات لنقل المعرفة للموظفين في سياق مؤسسة غير ربحية تعمل في إسبانيا (Asprona)،	مقال	2009	University of Valladolid إسبانيا	شركة Asprona	76 موظف	الاستبيان	الموظفين الأكثر تحفيزاً بشكل ذاتي ينقلون معرفتهم بشكل أكثر فاعلية؛ مستوى الحوافز الخارجية لموظفي المؤسسة ليس محددًا كبيرًا لتعزيز نقل معارف الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

#### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة في المطلب الأول نلاحظ أنه قام بعض الباحثون بمعالجة موضوع العوامل المؤثرة على نقل المعرفة بين الأفراد بصفة عامة وليس بين الأجيال المختلفة من العمال، فدراسة (Getulio Vargas & A. Joia, 2019) فقد ركزت على تحديد العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة والمتمثلة في (سياسة الباب المفتوح، الثقافة التنظيمية، الثقة في القدرات التقنية، المصطلحات الفنية المشتركة، شبكة الاتصالات، التقدير والاعتراف، توفر الوقت الفردي، التدريب الرسمي، إستراتيجية مشاركة المعرفة، خزانات المعرفة القائمة على الأفراد، وسائط مشاركة المعرفة، خرائط المعرفة، التشجيع والاعتراف،...)؛ أما بالنسبة لدراسة (Natalia Martín Cruz, & al, 2009) فقد ركزت على دراسة عامل واحد فقط وهو الحوافز، حيث تم تصنيفها إلى نوعين حوافز داخلية والتي تتمثل في الدافع الداخلي للأفراد في نقل معارفهم للآخرين، والحوافز الخارجية التي يتلقاها الفرد من المؤسسة باعتباره من أهم العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة والتي تشجعه على بذل المزيد من الجهود في هذا الإطار؛ و بالمقابل من ذلك نجد دراسات أخرى قامت بمعالجة موضوع العوامل المؤثرة على نقل المعرفة بين الأجيال وهي دراسات كل من دراسة (Bernard & Luiz, A. Joia, 2010) التي ركزت على العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة الضمنية و صنفها الباحثان ضمن ثلاث مجموعات: الصفات الفريدة للمهنيين (الإدارة الفردية للوقت، الثقة المتبادلة، اللغة المشتركة، نوع المعرفة القيمة)، إستراتيجية إدارة المعرفة (الحوافز، نوع التدريب، المعرفة المنقولة)، والعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، السلطة)؛ أما دراسة (Živa Jurišević, et al, 2015) فقد ركزت على الخصائص الفردية (أي الرغبة، التحفيز، التواصل، التعاون)، وكذا التوجيه بين أجيال القوى العاملة؛

أما بالنسبة للدراسات التي عالجت موضوع معيقات نقل المعرفة بين الأجيال، فنجد أن دراسة (Polat, S & Yilmaz, Y, 2020) فقد حددت ثلاث مجموعات من العوائق: معيقات فردية، ومعيقات علاقتية أي تواصلية، ومعيقات تنظيمية؛ أما دراسة (Liana Razmerita, Kathrin Kirchner, and Pia Nielsen, 2016) فقد حددت العوامل المؤثرة على عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسات دون تحديد للأجيال، حيث ركزت على ثلاث مجموعات من العوامل: عوامل فردية، عوامل تنظيمية، وعوامل تكنولوجية، كما حدد معيقات مشاركة المعرفة بين الأفراد والتي تم تصنيفها كذلك إلى ثلاث مجموعات: معيقات فردية، معيقات تنظيمية، معيقات تكنولوجية؛ كما نجد أن دراسة (Chong, C.W, & Besharati, J, 2014) فقد ركزت كذلك على تحديد ثلاث مجموعات من المعوقات، والمتمثلة في: المعوقات الفردية (التواصل، الثقة، المعرفة كقوة)، معيقات تنظيمية (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت)، معيقات تكنولوجية (نظام المعلومات)؛ كما نجد دراسة (Hwee Ling Lim, 2015) والتي تم تصنيفها في مبحث الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين الأجيال قد عالجت في جزء منها معيقات نقل المعرفة بين الأجيال، وقد ركزت هي بدورها على نوعين من المعوقات: الفردية (عدم وجود الوقت، نقص الثقة، اختلاف اللغة والثقافة، عدم الشعور بالأمان الوظيفي، عدم وجود الحافز للتعلم،...)، التنظيمية (عدم وجود نظام مكافآت واعتراف، إستراتيجية إدارة المعرفة لا تعتبر جزء من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة: عدم وجود آليات لنقل المعرفة).

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

وبالنسبة لدراستنا الحالية فإنها تختلف عن الدراسات السابقة المعروضة في جانبها المتعلق بالعوامل المؤثرة على نقل المعرفة بين الأجيال، حيث كانت دراستنا استكشافية إذ سعينا من خلالها إلى التعرف على العوامل المؤثرة على دافع ورغبة جيل واحد فقط وهو الجيل المقبل على التقاعد باعتباره أكثر حاملي المعرفة خبرة في المؤسسة، وقد ساهم في تنفيذ العديد من برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة المبحوثة، أما بالنسبة لعاملَي التدريب والتوجيه فقد قمنا بتصنيفها ضمن آليات نقل المعرفة؛ وبالنسبة لمعيقات نقل المعرفة بين الأجيال فقد تم الاعتماد في دراستنا الحالية على مجموعتين من المعوقات: معوقات فردية، ومعوقات تنظيمية، أما المعوقات التكنولوجية فلم ندرجها لأن أغلب نتائج الدراسات السابقة وجدت أنها من بين أقل المعوقات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال.

### المبحث الثالث: الدراسات التي عالجت موضوع الآليات التي يفضلها كل جيل لنقل المعرفة

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تطرقت للآليات التي يفضلها عمال كل جيل لنقل المعرفة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، سنقوم في المطلب الأول بعرض الدراسات السابقة، و في المطلب الثاني سوف نناقش أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تم اختيار مجموعة من الدراسات المتنوعة من المقالات وأطروحات الدكتوراه من مختلف البيئات التشغيلية والتي تطرقت لموضوع الآليات المفضلة للتعليم ولنقل المعرفة بين الأجيال، حيث تم ترتيب هذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني كما يلي:

أولاً: دراسة<sup>1</sup> Phillip, A. Weiss (2016)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

#### Knowledge Transfer Preferences of Expert Employees Nearing Retirement

##### تفضيلات نقل المعرفة للموظفين ذوي الخبرة المقبلون على التقاعد

الهدف من الدراسة: تمثل هدف الدراسة في استكشاف الآليات التي يفضلها العمال الذين سيحاولون على التقاعد لنقل معارفهم إلى بقية العمال، وهذا من خلال معرفة آليات نقل المعرفة المتاحة للموظفين استخدامها في المؤسسة، وكذا معرفة الآليات التي يفضلونها لنقل المعرفة بينهم مع معرفة الحواجز التنظيمية التي تحول دون هذا النقل، مما قد يسمح للمدراء بوضع استراتيجيات فعالة لنقل المعرفة بين الموظفين مستقبلاً.

منهجية الدراسة: استخدام الباحث المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة مكونة من 24 مشارك من موظفي الدعم العلمي الخبراء من أصل 1500 موظف في المختبر الوطني للولايات المتحدة الأمريكية الواقع بشمال كاليفورنيا

<sup>1</sup> - Phillip Andrew Weiss, (2016), **knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement**, PhD these, Walden University. USA.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

مجتمع الدراسة)، ويرجع اختيار عينة الدراسة لتوفر الشروط التالية: يشغل أفراد العينة أدوار رئيسية في المختبر ولديهم تأثير مباشر على الإنتاجية، لديهم خبرة لا تقل عن 10 سنوات في المنصب، وبقي لهم 05 سنوات للإحالة على التقاعد.

#### نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يعتبر الأفراد المقبولون على التقاعد أن عملية توجيه الموظفين هو أفضل وسيلة لنقل المعرفة؛
- توجد العديد من العوائق أمام عملية نقل المعرفة بين الموظفين.
- توجد أنواع عديدة من المعارف تحتاج لنقلها في المختبر.
- يؤدي نقص نقل المعرفة بين الموظفين إلى انخفاض معدل الإنتاجية في المؤسسة، و هذا نتيجة عدم التمكن من نقل المعرفة الضمنية والصريحة من العمال الخبراء.

#### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

- ساعدتنا هذه الدراسة على التعرف على الأهم الآليات التي يفضلها العمال المقبولون على التقاعد في نقل معارفهم لبقية الموظفين؛
- ركز الباحث على فهم الآليات المفضلة لنقل المعرفة لجيل واحد وهو جيل طفرة المواليد، على عكس دراستنا التي ركزت على فهم تفضيلات الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل؛

ثانيا: دراسة<sup>1</sup> Hwee Ling Lim (2015)، مقال بعنوان:

Knowledge management in multigenerational UAE workplaces : Learning- training preferences and knowledge transfer barriers

إدارة المعرفة في أماكن العمل متعددة الأجيال في دولة الإمارات العربية المتحدة: تفضيلات التدريب - التعلم وحواجز نقل المعرفة

#### الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الآليات المفضلة لتعلم المهارات التقنية بين الأجيال المختلفة من القوى العاملة، و إلى التعرف على أهم حواجز نقل المعرفة من الأفراد ذوي الخبرة في سياق العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة.

<sup>1</sup> - Hwee Ling Lim, (2015). **Knowledge management in multigenerational UAE workplaces : Learning- training preferences and knowledge transfer barriers**, This paper was prepared for presentation at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference held in Abu Dhabi, AUE, 9-12 November 2015.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 176 موظف إمارتين ومغتربين العاملين بمؤسسات بتولية بالإمارات العربية المتحدة، حيث يتوزع أفراد العينة كما يلي: 91 موظف من جيل الألفية و 85 موظف من الجيلين أكس وطفرة المواليد، وقد استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي في تحليل النتائج.

### نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب على رأس العمل و تدريب فرد لفرد بواسطة موجه كانت أكثر الطرق تفضيلاً من طرف الموظفين الأصغر سناً (من جيل الألفية) لتعلم مهارات العمل التقنية والتي تتوافق في معظم الأحيان مع أساليب التدريس المستخدمة من قبل المشرفين الأكبر سناً (جيل أكس وطفرة المواليد)؛
- بينما كانت طرق التقييم/ الاختبار والتغذية المرتدة أقل الطرق تفضيلاً؛
- وفيما يخص معوقات نقل المعرفة بين الأجيال فيرى العمال الأكبر سناً من الجيل أكس وطفرة المواليد (المشرفون على برامج التكوين) أن المعوقات الفردية هي من أكبر المعوقات حيث تمثلت في: عدم وجود حافز للتعلم (المتدربين)، ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، الاختلافات العمرية؛ أما بالنسبة للمعوقات الفردية لنقل المعرفة من وجهة نظر عمال جيل الألفية (مستقبلي المعرفة) فتمثلت في: عدم الشعور بالأمان الوظيفي، ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، اللغة والثقافة.
- وبالنسبة للمعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال فلم تكن هناك اختلافات في إجابات المستجوبين من الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد)، والتي تتمثل في: عدم وجود نظام مكافآت واعتراف، عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

### التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

- ساعدتنا هذه الدراسة على التعرف على الأهم الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة، والتي أفادتنا بدورها في إعداد أسئلة الاستبيان.
- تم الاستفادة من الدراسة في بناء عناصر الاستبيان في جزئها المتعلق بمعيقات نقل المعرفة بين الأجيال، خاصة وأن مجتمع الدراسة يتشابه ومجتمع دراستنا الحالية (شركات النفط والغاز).
- لم تحدد الباحثة مجتمع الدراسة الكلي: أي عدد المؤسسات المستهدفة من الدراسة، في أي مرحلة من الصناعة النفطية تنشط، إجمالي عدد العمال في كل مؤسسة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

ثالثاً: دراسة<sup>1</sup> Giora Hadar (2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

#### The Dynamics of Intergenerational Knowledge Transfer: Case Study of Air Traffic Controllers in the FAA

ديناميكية نقل المعرفة بين الأجيال: دراسة حالة لمراقبي الملاحة الجوية بإدارة الطيران الفيدرالية

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف تفضيلات التقاط المعرفة ونقلها بين الأجيال في بيئات التدريب والتحكم في شركة مراقبة الملاحة الجوية وإدارة الطيران الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعى الباحث إلى تحديد الاختلافات في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة (تحديد الخبراء، إيجاد المعلومات، تحديد الدروس المستفادة، تبادل معلومات العمل، الحفاظ على مجموعة من المعارف)، والتواصل (وجها لوجه، الإيميل...)، والآليات المفضلة للتدريب (التدريب في الفصول الدراسية، التدريب أثناء العمل) بين أفراد الأجيال المختلفة.

#### منهجية الدراسة:

قام الباحث بدراسة حالة في شركتين أمريكيتين: شركة مراقبة الملاحة الجوية و إدارة الطيران الفيدرالية، حيث استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة 454 مفردة من ثلاثة أجيال (جيل الألفية، جيل أكس، جيل طفرة المواليد)، حيث يتوزع أفراد العينة كما يلي: (117 مفردة من الطلبة والإداريين في ثلاث كليات للملاحة الجوية الأمريكية، 129 مفردة من الطلبة والمدرسين في أكاديمية الفيدرالية الأمريكية للطيران، إضافة إلى المراقبون في مقرات الشركة إضافة إلى تسهيلات في أنحاء أمريكا حيث شملت المراقبون، والمشرفون على الخطوط الأمامية، وطاقم المختصين، والمسيرين والبالغ عددهم 208 مفردة).

#### نتائج الدراسة: من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الأجيال الجديدة تفضل استعمال التكنولوجيات الحديثة في مكان العمل وذلك حتى في التدريب، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية؛
- أظهر جيل الألفية الكثير من السلوكيات المتصلة بالمعرفة (مثل تحديد الخبراء وتحديد الدروس المستفادة) مقارنة مع العمال الكبار في السن (جيل طفرة المواليد) في بعض الحالات، وفي حالات أخرى لم تكن هناك اختلافات بين الأجيال في هذه السلوكيات (مثل البحث عن المعلومات وتبادلها)؛

<sup>1</sup> - Hadar, G. (2015). **The dynamics of intergenerational knowledge transfer: case study of air traffic controllers in the FAA**, PhD these, University of Groningen, The Netherlands.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

- يستخدم جيل الألفية الكثير من موارد المعرفة مثل: محددات الخبرة، قواعد المعرفة ويقومون بذلك بشكل متكرر مقارنة بزملائهم الأكبر سناً؛
- نسبة مشاركة جيل الألفية في أساليب التدريب التقليدية (وجها لوجه مع الموجهين، أو المدربين، التدريب أثناء العمل، التدريب في الفصول الدراسية) أكثر بكثير من جيل طفرة المواليد.

### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

على الرغم من اختلاف مجتمع الدراسة بين دراستنا الحالية (شركة نفطية) ومجتمع الدراسة في هذه الدراسة (شركة طيران) إلا أنها أفادتنا كثيراً في توجيهنا في بداية العمل، خاصة وأنها من بين أول الدراسات التي اطلعنا عليها، حيث استفدنا منها في بناء محاور الاستبيان في الجزء المتعلق بالآليات المفضلة للتعليم ونقل المعرفة بين الأجيال، إضافة إلى الجزء المتعلق بأساليب التواصل التي يفضلها كل جيل لنقل معارفه ولاكتساب المعرفة من غيره من الأجيال الأخرى.

رابعاً: دراسة<sup>1</sup> Maryam Sanaei, & al (2013)، مقال بعنوان:

### **The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US**

تأثير الجيل على اتصالات مشاركة المعرفة وأساليبها في مؤسسات البناء والهندسة بالولايات المتحدة الأمريكية

### الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان لخصائص أجيال الموظفين تأثير على أنماط مشاركة المعرفة، وتحديد أكثر الطرق التي يستخدمها كل جيل لمشاركة المعرفة داخل مجتمعات الممارسة في شركات البناء والهندسة.

### منهجية الدراسة:

قام الباحثون بإجراء دراسة حالة في شركتين للبناء والهندسة متعددة الجنسيات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من الموظفين الذين كانوا أعضاء في ثلاث مجتمعات للممارسة داخل الشركتين، حيث بلغ عدد المستجوبين 734 موظف من أجيال مختلفة (أي بنسبة 41% من المجتمع الأصلي)، حيث يتكون مجتمع الممارسة الأول من 120 عضواً (30 عضو من جيل طفرة المواليد، و 74 من الجيل أكس، و 16 من جيل الألفية)، ويتكون مجتمع الممارسة الثاني من 466 عضواً (4 أعضاء من الجيل التقليدي، 133 عضو من جيل طفرة المواليد، 288 من الجيل أكس و 101 من جيل الألفية)، بينما يتكون أعضاء مجتمع الممارسة الثالث من 148 عضواً (02 عضوين من الجيل التقليدي، 70 من جيل طفرة المواليد، و 56 من الجيل أكس، و

<sup>1</sup> - Maryam Sanaei, & al, (2013). **The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US**, Construction Management and Economics, 31:9, 991-1004, [DOI: 10.1080/01446193.2013.835490](https://doi.org/10.1080/01446193.2013.835490)

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

20 من جيل الألفية)، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامجي UCINET و NetMiner ، وهما حزم البرامج التي تم تطويرها لتحليل بيانات الشبكة الاجتماعية.

#### نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات أجيال الموظفين و الطرق التي استخدموها لتلقي أو تقديم المعرفة داخل مجتمعات الممارسة؛
- وجود اختلافات كبيرة في استخدام المراسلات الفورية والاجتماعات بين الأجيال المختلفة؛
- يعتبر أسلوبا المناقشة الشخصية والبريد الإلكتروني أكثر الطرق تفضيلا لتلقي المعرفة من جميع الأجيال؛
- استخدم الموظفون الأصغر سنا المراسلات الفورية كأسلوب لمشاركة المعرفة أكثر من الأجيال الأكبر سنا؛
- أن أفراد الجيل " أكس X " استخدموا الاجتماعات كأسلوب لمشاركة المعرفة أكثر من أفراد جيلي " الألفية Y " و جيل " طفرة المواليد baby Boomers "؛

#### التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أساليب التواصل التي يفضل كل جيل من الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل استخدامها (جيل الألفية، أكس، طفرة المواليد)، حيث أظهرت الدراسة وجود اختلافات واضحة في طرق التواصل المستخدمة بين الأجيال والتي من شأنها التأثير على انتقال المعرفة بين الأجيال الثلاثة، مما ساعدنا في بناء استبيان الدراسة في جزئه المتعلق بأساليب التواصل بين الأجيال.

خامسا: دراسة<sup>1</sup> Maggie Revers (2012)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

### **Bridging the knowledge gap between the Baby Boomers and the multigenerations**

سد الفجوة المعرفية بين عمال جيل طفرة المواليد والأجيال المتعددة

#### الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد الطريقة (المعرفة الصريحة/ المعرفة الضمنية) التي يراها العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد على أنها أكثر فعالية لنقل المعرفة للأجيال الأخرى (من الجيلين أكس و الألفية)؛

#### منهجية الدراسة:

<sup>1</sup> - Maggie Revers, (2012). **Bridging the knowledge gap between the Baby Boomers and the multigenerations**, PhD these, Capella University, USA.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 154 عامل (50 عامل من جيل طفرة المواليد، و 81 عامل من جيل أكس، و 23 عامل من جيل الألفية)، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (Minitab) لتحليل نتائج الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

- يرى عمال جيل طفرة المواليد أن استخدام المعرفة الرسمية (الصريحة) يعتبر أكثر فعالية أثناء عملية نقل المعرفة لبقية الأجيال (جيل الألفية، جيل أكس).
- إن عمال جيلي (الألفية و جيل أكس) احتفظت بالمعرفة الضمنية أكثر وأنها كانت أكثر فعالية عندما تم تدريبهم من قبل العمال المقبلون على التقاعد (من جيل طفرة المواليد)، ومع ذلك فإنهم يستخدمون المعرفة الصريحة أكثر وترى أنها أكثر فعالية.
- يرى عمال كل جيل أنهم الجيل الأكثر سخاءً من حيث مشاركة المعرفة، في حين شعرت أجيال (جيل طفرة المواليد، الجيل أكس) بأن جيل الألفية كانوا الأقل سخاءً من حيث مشاركة المعرفة.
- عمال جيل "طفرة المواليد" يستخدمون المعرفة الصريحة أكثر عند تدريب الأجيال الأخرى.
- المستوى التعليمي لعمال جيل "طفرة المواليد" كان عاملاً حاسماً في اختيار الأساليب الرسمية لنقل المعرفة لعمال الأجيال الأخرى.

#### التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

ساعدتنا هذه الدراسة في بناء محاور الاستبيان في جزئها المتعلق بالآليات المفضلة لتعلم المعرفة لكل جيل، كما استفدنا منها في بناء الاستبيان في الجزء المتعلق بمعرفة أكثر الأجيال مساهمة في نقل المعرفة بالمؤسسة، وفي معرفة من أين يتلقى أفراد كل جيل معارفه.

سادسا: دراسة<sup>1</sup> Debby McNichols (2008)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

#### **Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community**

المعرفة الضمنية: دراسة نقل المعرفة بين الأجيال داخل مجتمع هندسة الطيران

<sup>1</sup> - Debby McNichols,(2008). Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community,PhD these, University of Phoenix, USA.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات و وجهات نظر عمال الجيل أكس (المولودين من سنة 1965 - 1976) من مهندسي الطيران حول الإستراتيجيات والأساليب التي تعزز نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد إلى عمال جيلهم، ومعرفة معيقات هذه العملية.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الباحثة طريقة دلفي باستعمال كل من الأساليب الكمية والنوعية مع إجراء تعديلات عليها، حيث تم إجراء مقابلات مع 24 مهندس طيران من الجيل أكس العاملين في شركات طيران تابعة لشركة دفاع أمريكية بفروعها الواقعة في كل من ولايات (كاليفورنيا، تكساس، إلينوي، كونيتيكت) ومن بين المعايير التي وضعت لاختيار المشاركين في المقابلات هي توفر مدة 5 سنوات خبرة فعلية في المنصب وهذا لضمان وجود احتكاك وتواصل لمدة كافية مع العمال المقبلون على التقاعد؛ وقد تم تحكيم الاستبيان كمرحلة أولية من قبل 6 مهندسين طيران مقبلون على التقاعد أي من جيل طفرة المواليد لمراجعة الاستبيان.

### نتائج الدراسة:

- الأساليب والعمليات التي تعزز عملية نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال جيل أكس، حسب وجهة نظر عمال الجيل أكس تتمثل في: الاقتران بين صغار وكبار المهندسين (العمل مع بعض)، برامج التوجيه، العمل الجماعي، الثقة والاحترام المتبادل بين مرسل ومستلم المعرفة، مشاركة الإدارة ودعمها.
- وتتمثل معيقات نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال الجيل أكس في: عبء العمل الثقيل، ضيق الوقت، لا توجد ممارسة قياسية لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة، انعدام الثقة بين مرسل ومتلقي المعرفة، الطبيعة المعقدة للمعرفة التقنية الهندسية.
- نقل المعرفة بطريقة مثلى يتطلب مشاركة إدارية واضحة وتعاونية، دعم الإدارة هو جوهر ثقافة تبادل المعرفة التي تعزز التواصل المفتوح والأمين، والعلاقات المحترمة والثقة، وعلاقات التوجيه الفعالة، و البيئة الديناميكية للفرق، والموقع المشترك لأعضاء الفريق، والبنية التحتية للتكنولوجيا.

### التعليق على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها:

- تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في العينة المستهدفة من الدراسة حيث استهدفت عمال الجيل أكس فقط على عكس دراستنا الحالية والتي استهدفت ثلاثة أجيال، مع التركيز على عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد باعتبارهم أكثر جيل خبرة في المؤسسة والذي يمكن أن يساهم في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- ساعدتنا هذه الدراسة في بناء أسئلة الاستبيان في جزئها المتعلق بمعيقات نقل المعرفة بين الأجيال.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

سادبعا: دراسة<sup>1</sup> Anick Tolbize، (2008)، بحث بعنوان:

#### Generational differences in the workplace

#### الاختلافات بين الأجيال في مكان العمل

هذه الدراسة عبارة عن دراسة نظرية، قام فيها الباحث بتحديد الاختلافات بين الأجيال في مكان العمل، حيث تم عرض عدد من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الاختلافات بين الأجيال بصفة عامة، ومن بين الدراسات التي تطرق إليها بالتفصيل نجد دراسة ( Deal, 2007 ) بعنوان:

#### Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground

"إنهاء فجوة الأجيال: كيفية إيجاد أرضية مشتركة بين الموظفين الجدد والقدامى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم الأجيال المختلفة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 1285 فرد (726 منهم من جيل طفرة المواليد، و 411 من الجيل أكس، و80 فرد من جيل الألفية، والباقي 68 فرد لم يحددوا الجيل)، فوجد أن الأجيال تفضل أساليب تعلم مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى:

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

**ملاحظة:** تم إدراج هذه الدراسة لأنها تعتبر من الدراسات الأساسية والمرجعية في مجال نقل المعرفة بين الأجيال، والتي اعتمدت عليها أغلب الدراسات التطبيقية التي جاءت بعدها في هذا المجال، وبما أنه تعذر علينا الحصول على نسخة منها خاصة وأنها منشورة في كتاب، ارتأينا أن نلخصها باقتباسها من دراسة (Tolpize, 2008) التي كانت عبارة عن إطار نظري، ونتيجة لذلك لم تتمكن من تحديد مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> - Tolbize, A. 2008. **Generational Differences in the workplace**. Minnesota: University of Minnesota. U.S. Preparation of this manuscript was supported by the Centers on Medicaid and Medicare Services through a Subcontract from the Lewin Group's Direct Support Worker Resource Center to the Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota (Contract: TLG — 05-034-2967.06).

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

### والجدول رقم (3.2) يلخص هاته الدراسات

N <sup>o</sup>	الباحثين	الهدف من الدراسة	طبيعة الدراسة	سنة النشر	جامعة انتماء الباحثين	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج المتوصل إليها
1	Phillip A. Weiss	استكشاف تفضيلات نقل المعرفة للموظفين الذين سيحاولون إلى التقاعد في المختبر الوطني للولايات المتحدة الأمريكية بشمال كاليفورنيا	أطروحة دكتوراه	2016	Walden University الولايات المتحدة الأمريكية	المختبر الوطني للولايات المتحدة الأمريكية	24 عامل من جيل طفرة المواليد	المقابلة	التوجيه هو أفضل وسيلة لنقل المعرفة، توجد عوائق أمام عملية نقل المعرفة بين الموظفين، توجد أنواع عديدة من المعارف تحتاج لنقلها في المختبر، يؤثر نقص نقل المعرفة على الإنتاجية.
2	Giora Hadar	استكشاف تفضيلات التقاط المعرفة ونقلها بين الأجيال في بيئات التدريب والتحكم في شركة مراقبة الملاحه الجوية وإدارة الطيران الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.	أطروحة دكتوراه	2015	University of Groningen ب هولندا	الفيدرالية الأمريكية للطيران (FAA)	454 موظف وطالب من أجيال مختلفة.	الاستبيان	جيل الألفية يفضل استعمال التكنولوجيات الحديثة في مكان العمل وذلك حتى في التدريب، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية؛ أظهر جيل الألفية الكثير من السلوكيات المتصلة بالمعرفة (مثل تحديد الخبراء وتحديد الدروس المستفادة) مقارنة مع العمال الكبار في السن " جيل طفرة المواليد" في بعض الحالات؛ نسبة مشاركة جيل الألفية في أساليب التدريب التقليدية (وجها لوجه مع الموجهين، أو المدربين، التدريب أثناء العمل، التدريب في الفصول الدراسية) أكثر بكثير من جيل طفرة المواليد.
3	Hwee Ling Lim	المقارنة بين تفضيلات تعلم المهارات التقنية بين الأجيال المختلفة، و إلى التعرف على أهم حواجز نقل المعرفة من العمال ذوي الخبرة.	مقال	2015	Khalifa University بأبوظبي الإمارات العربية المتحدة	مؤسسات بترونية في الإمارات العربية المتحدة	176 عامل: منهم 91 من جيل الألفية و 85 من الجيلين " أكس وطفرة المواليد"	الاستبيان	التدريب على رأس العمل و تدريب فرد لفرد بواسطة موجه كانت أكثر الطرق تفضيلاً لتعلم مهارات العمل التقنية من طرف الموظفين الأصغر سناً؛ بينما كانت طرق التقييم/ الاختبار والتغذية المرتدة أقل الطرق تفضيلاً؛ الحواجز الرئيسية لنقل المعرفة تتمثل في غياب الحافز للتعلم وضعف مهارات التواصل، الشعور بعدم الأمان الوظيفي..؛

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة عليها

4	<b>Maryam Sanaei, &amp; al</b>	تحديد ما إذا كان لخصائص أجيال الموظفين تأثير على أنماط مشاركة المعرفة، وتحديد أكثر طرق تبادل المعرفة شيوعاً التي يستخدمها كل جيل لتبادل المعرفة داخل مجتمعات الممارسة في شركات البناء والهندسة.	مقال	2013	University of Colorado الولايات المتحدة الأمريكية	شركتين للبناء والهندسة متعددة الجنسيات بالولايات المتحدة الأمريكية	734 عامل من أجيال مختلفة.	الاستبيان	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات أجيال الموظفين و الطرق التي استخدموها لتلقي أو تقديم المعرفة داخل مجتمعات الممارسة؛ كان أسلوبا المناقشة الشخصية والبريد الإلكتروني أكثر الطرق تفضيلاً في تلقي المعرفة من جميع الأجيال؛ أن أفراد الجيل أكس استخدموا الاجتماعات أكثر من أفراد جيل الألفية و جيل طفرة المواليد كأسلوب لمشاركة المعرفة؛
5	<b>Maggie Revers</b>	تحديد الطريقة التي يراها العمال المقبلون على التقاعد على أنها أكثر فعالية لنقل المعرفة لعمال الأجيال الأخرى.	أطروحة دكتوراه	2012	Capella University الولايات المتحدة الأمريكية	وزارة الجيش الأمريكية	154 موظف (50 مشارك من جيل طفرة المواليد، و 81 من جيل أكس، و 23 من جيل الألفية).	الاستبيان	يرى عمال جيل طفرة المواليد أن استخدام المعرفة الصريحة يعتبر أكثر فعالية أثناء عملية نقل المعرفة لبقية الأجيال؛ إن عمال جيلي (الألفية و جيل أكس) احتفظت بالمعرفة الضمنية أكثر وأنها كانت أكثر فعالية عندما تم تدريبهم من قبل العمال المقبلون على التقاعد، ومع ذلك فإنهم يستخدمون المعرفة الصريحة أكثر وترى أنها أكثر فعالية.
6	<b>Debby McNichols</b>	التعرف على تصورات و وجهات نظر الجيل أكس من مهندسي الطيران حول الإستراتيجيات والأساليب التي تعزز نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد إلى عمال الجيل أكس.	أطروحة دكتوراه	2008	University of Phoenix الولايات المتحدة الأمريكية	شركات طيران تابعة لشركة دفاع أمريكية بفروعها الواقعة في كل من ولاية (كاليفورنيا، تكساس، إلينوي، كونيتيكت).	24 مهندس طيران من الجيل أكس.	المقابلة	نقل المعرفة بطريقة مثلى يتطلب مشاركة الإدارة بصورة واضحة ودعمها لتشارك المعرفة، فدعم المعرفة هو جوهر ثقافة تقاسم المعرفة التي تعزز التواصل المفتوح والأمين، الاحترام والثقة، بناء علاقات توجيهية فعالة، وكذا توفير البنية التحتية اللازمة.

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

#### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن بعضها قد ركز على فهم الآليات التي يفضلها جيل واحد فقط وهو جيل طفرة المواليد المقبل على التقاعد في المؤسسات باعتباره حاملا للمعرفة التنظيمية وأكثر الأجيال خبرة في العمل، ولهذا سعوا لفهم الآليات التي يفضلها لنقل معارفه لبقية الأجيال الأخرى حتى يتسنى للمؤسسات تنفيذ إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة، ومن بين هذه الدراسات نجد أن دراسة ( Phillip A. Weiss, 2016 ) والتي ركزت على فهم تفضيلات الجيل المقبل على التقاعد من حيث الآليات التي تسمح له بنقل معرفته لبقية الأجيال الأخرى، وكذا على التعرف على الحواجز التي تحول دون نقل المعرفة بين الموظفين من الفئات العمرية المختلفة؛ بينما دراسة ( Debby McNichols, 2008 ) فقد حاولت التعرف على وجهات نظر الجيل "أكس" باعتباره أقرب جيل لخلافة جيل طفرة المواليد المقبل على التقاعد في العمل، من حيث الأساليب والإستراتيجيات والمتطلبات التي تعزز عملية نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال جيل أكس.

بالمقال من ذلك نجد دراسات أخرى ركزت على فهم تفضيلات الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل (جيل طفرة المواليد الجيل أكس ، وجيل الألفية)؛ فدراسة كل من (Giora Hadar, 2015) ركزت على فهم تفضيلات كل جيل من حيث أساليب نقل المعرفة (التدريب، التواصل، مبادئ المعرفة) ، أما دراسة (Maggie Revers, 2012) ركزت على فهم أسلوب التدريب المناسب لنقل المعرفة (المعرفة الصريحة و/ أو المعرفة الضمنية) من جيل "طفرة المواليد" إلى بقية الأجيال الأخرى؛ وبالنسبة لدراسة ( Lim, 2015 ) فقد سعت إلى فهم تفضيلات تعلم المعرفة التقنية بين الأجيال المختلفة، والتعرف على حواجز نقل المعرفة من العمال ذوي الخبرة، حيث أوضحت مجموعة من آليات نقل المعرفة التقنية (تدريب فرد لفرد بواسطة موجه، التدريب أثناء العمل، اللقاءات والاجتماعات الرسمية، تفاعل الزملاء والملاحظات، جماعات المناقشة الغير الرسمية، الدورات التدريبية عبر الإنترنت...)؛ إلا أن دراسة (Sanaei, 2013) سعت إلى تحديد أكثر طرق تبادل المعرفة شيوعا داخل مجتمعات الممارسة، حيث أوضحت العديد من أساليب التواصل بين متلقي ومقدمي المعرفة في إطار مجتمعات الممارسة (المراسلات الفورية، المناقشة الشخصية، البريد الإلكتروني...).

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

#### المبحث الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث حجم العينة المستهدفة، ومن حيث الأجيال المستهدفة من الدراسة، ومن حيث مجتمع الدراسة فقد تنوعت طبيعة نشاط المؤسسات المبحوثة، وتختلف من حيث أدوات الدراسة فمنها من استخدم المقابلة ومنها من استخدم الاستبيان، و تختلف كذلك من حيث الأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي.

تتفق دراستنا الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث الانطلاق من نفس مشكل الدراسة، والمتمثل في تزايد معدلات التقاعد، حيث شهدت المؤسسة المبحوثة (سونطراك) في السنوات الأخيرة و خاصة بعد صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016 ارتفاع معدلات التقاعد، مما يؤدي إلى فقدان الكثير من المعرفة التنظيمية بخروج أفراد هذه الفئة، فإن لم تقم المؤسسة بعملية نقل المعرفة للأفراد الذين سيحلون محلهم (المنصبين الجدد) فإنها ستفقد الكثير من معرفتها التنظيمية وستواجه العديد من المشاكل التنظيمية كتنقص الفعالية التنظيمية، حيث نسعى في دراستنا الحالية إلى استكشاف واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال أي التعرف على إستراتيجية المؤسسة في هذا الإطار من خلال معرفة الآليات التدريبية التي تنفذها، والبرامج التي تدعم هذه العملية عموماً، ومن ثم التعرف على أهم آليات نقل المعرفة التي يفضلها كل جيل من الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل الحالية (جيل طفرة المواليد، الجيل أكس، جيل الألفية) والتي يرونها أنها فعالة وتسمح للمتلقي باكتساب المعرفة؛ والسعي لفهم سلوك الاتصالات بين مجموعات العمل المتعددة الأجيال؛ وكذا التعرف على أهم المعوقات الفردية والتنظيمية التي تعيق عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة المبحوثة، مما يسمح لهاته الأخيرة بتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال؛ ولهذا دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، من حيث:

#### أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة، وهو ما تم استخدامه في دراستنا الحالية؛ أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمت كل الدراسات السابقة منهج دراسة الحالة، وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه في دراستنا الحالية، وقد كانت كل الدراسات السابقة المعروضة في بيئات أجنبية ومن بلدان مختلفة شملت مختلف البيئات التشغيلية في العالم، أما دراستنا الحالية فقد كانت في بيئة تشغيلية جزائرية.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت دراستنا الحالية عينة مكونة من ثلاث أجيال (جيل الألفية، جيل أكس، جيل طفرة المواليد)، وهي تتفق في ذلك مع عدد من الدراسات الأخرى كدراسة (Lim, 2015) و دراسة (Hadar, 2015)، وتختلف عن دراسات أخرى التي استهدفت جيل واحد فقط جيل طفرة المواليد كدراسة (Phillip A. Weiss, 2016) ودراسة (Robinson Ejakpomewhe, 2017)، أو الجيل أكس كدراسة (Debby McNichols, 2008)، وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد استهدفت دراستنا مؤسسة

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

بترولية جزائرية تعمل في مرحلة المنبع من الصناعة النفطية، أما الدراسات السابقة الأخرى فقد تنوعت المؤسسات المستهدفة من الدراسة: مؤسسات نفط وغاز تعمل في مختلف مراحل الصناعة النفطية، مؤسسات الطيران، مؤسسات تابعة لوزارة الدفاع، مؤسسات صحية، مؤسسات غير ربحية، مؤسسات خدماتية متعددة.

### ثالثاً: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة في الدراسة

استخدمت بعض الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، فيما استخدمت البعض الأخرى أداة المقابلة، كما استخدمت دراسات أخرى الأدوات معاً، أما دراستنا الحالية فقد استخدمت أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وهذا حسب كل مرحلة من مراحل الدراسة؛

وقد استخدمت الدراسات السابقة برامج إحصائية متنوعة لمعالجة البيانات منها: برنامج UCINET، برنامج NetMiner، برنامج Minitab، برنامج ATLAS.ti، فيما استخدمت البعض الأخرى أساليب إحصائية بسيطة كالتكرارات والنسب المئوية ولم تذكر بذلك البرنامج المستخدم في المعالجة؛ وبالنسبة لدراستنا الحالية فقد استخدمت برنامج SPSS.V26.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات

### والعوامل المؤثرة عليها

### خلاصة الفصل الثاني

حاولنا في هذا الفصل التطرق لأهم ما ورد في الدراسات التطبيقية السابقة التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال، حيث كانت الدراسات التي وقع عليها اختيارنا من بيئات مختلفة من العالم، وقد تم عرضها ومناقشتها حتى يتسنى لنا مقارنة نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية؛ حيث تم التركيز في مناقشة هذه الدراسات على أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدها (هدف الدراسة، متغيراتها، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، النتائج المتوصل إليها).

وبناء على ما تم عرضه ومناقشته من دراسات سابقة تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك لاختلاف نشاط المؤسسات (خدمانية، صناعية، ...)، وتتأثر بعدة عوامل داخلية (فردية وتنظيمية) وخارجية؛ ونظرا لأهمية الموضوع وخصوصيته فإنه تم معالجته من زوايا متعددة ومختلفة وذلك بغية تحقيق فهم أعمق لممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال؛ وعليه فإنه انطلق من أهم ما جاء في الدراسات السابقة تمكنا من بناء تصور لكيفية معالجة مشكلة الدراسة في المؤسسة المبحوثة.



الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة  
التطبيقية

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

---

### مقدمة الفصل الثالث:

بغرض تحقيق هدف دراستنا الحالية خصصنا هذا الفصل لإجراء الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، إذ خصص المبحث الأول لعرض الخطوات المنهجية المتبعة في الجزء التطبيقي للدراسة من خلال التطرق إلى المنهج والأسلوب المعتمد في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة وطريقة جمع بياناتها وقياسها، والتطرق للأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات؛ أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل عدد من المؤشرات الهامة الخاصة بالقوى العاملة في المؤسسة المبحوثة سونطراك.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهج والأسلوب المعتمد في دراستنا التطبيقية، حيث تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام أداتي المقابلة والاستبيان بالإضافة إلى تحليل التقارير السنوية ومختلف الوثائق الداخلية للمؤسسة بغرض تحقيق فهم أعمق للإشكالية المدروسة؛ تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تحديد متغيرات الدراسة وطريقة قياسها، والتطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: منهج وأسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه:<sup>1</sup> طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصور للنتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، أو هو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

حيث تم الاستناد عليه في عرض أهم المعطيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال إبراز أهم المقاربات الفكرية التي عاجلت نظرية الأجيال، وعملية نقل المعرفة؛ وفي الجانب التطبيقي من الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، حيث يعد أسلوب دراسة الحالة من أهم أساليب المنهج الوصفي، إذ تعد دراسة الحالات إحدى أهم الأدوات التحليلية التي تتم الاستعانة بها عند الحاجة لإجراء تحليل شامل ومتعمق في البحوث المرتبطة بالعلوم والمعارف، مثل علم النفس وعلم الاجتماع و الطب وعلم الاقتصاد والإدارة (Feagin et al, 1991).<sup>2</sup> ويعرف (Yin, 1984) أسلوب دراسة الحالة: بأنها استفسار تجريبي، يبحث في ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الواقعي، ويعالج وضعها تكون فيه الحدود الفاصلة بين الظاهرة والسياق غير واضحة تماماً، وتستخدم فيه مصادر متعددة من الأدلة.<sup>3</sup>

وفي هذا الإطار يؤكد (Anderson. G, 199) :<sup>4</sup> أن دراسات الحالة تهتم بكيفية حدوث الأشياء ولماذا حدثت، مما يسمح بالتحقيق في الحقائق السياقية والاختلافات بين ما تم التخطيط له وما حدث بالفعل، وليس المقصود بدراسة الحالة دراسة مجالات المؤسسة بأكملها. أي لا تدرس جميع مجالات المؤسسة، لكن نتائجها تعم على المجال المدروس.

تمثل أهم أسباب تبني أسلوب دراسة الحالة بمساهمتها في استكشاف النواحي الإجرائية والسلوكية الجديدة أو تلك التي لا تحظى بفهم جيد، وعلاوة على ذلك يرى الباحثون أن هناك أنواع من المعلومات يصعب، بل يستحيل في بعض الأحيان التعامل

<sup>1</sup> - مُجّد سرحان على المحمودي، *منهج البحث العلمي*، (صنعاء: دار الكتاب، ط 3، 2019)، ص 46.

<sup>2</sup> - مُجّد علي الخوري، *إدارة المعرفة في القطاع العام*، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2015)، ص 19.

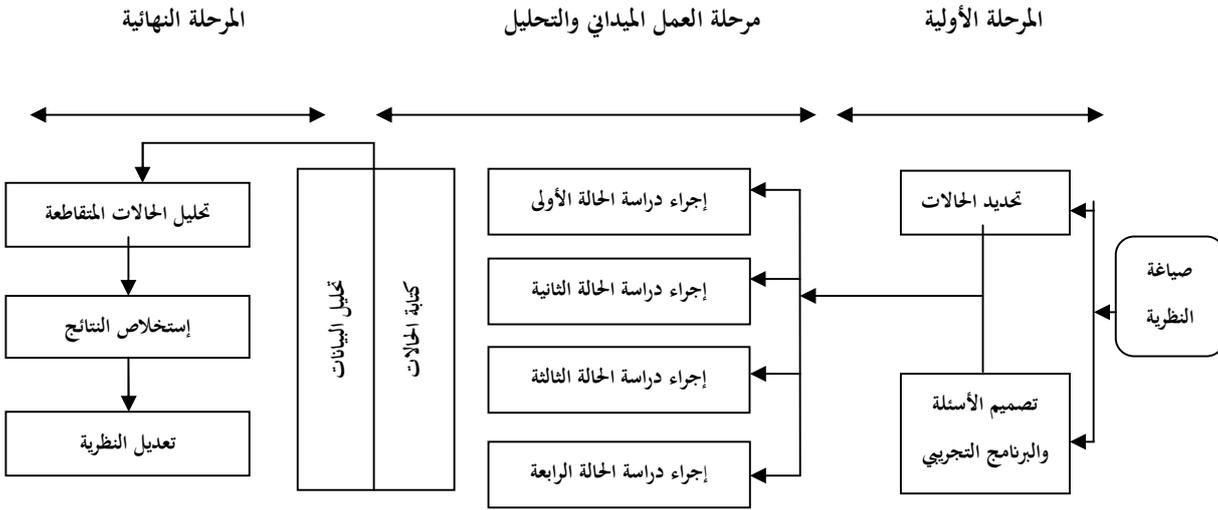
<sup>3</sup> - Zaidah Zainal, (2007). *Case study as a research method*, Jurnal Kemanusiaan bil.9, p2.

<sup>4</sup> - Khairul Baharein Mohd Noor, (2008). *Case Study: A Strategic Research Methodology*, American Journal of Applied Sciences, 5 (11), p1602.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

معها بوسائل أخرى غير «المقاربات النوعية: Qualitative Approaches» مثل الاستراتيجيات القائمة على دراسات الحالة.<sup>1</sup> ووفقاً ل: (Yin, 1994) فإنه توجد ثلاثة أنواع لدراسة الحالات في البحوث، وهي: الاستكشافية، الوصفية، التوضيحية.<sup>2</sup> فحسب دراستنا الحالية فسوف نقوم بالتعرف على ممارسات عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسة المبحوثة؛

الشكل رقم (3-1): مراحل إجراء دراسات الحالة



Source: Khairul Baharein Mohd Noor, (2008). Op Cit, p1603.

إن الغرض من إجراء دراستنا الحالية هو محاولة التعرف وفهم كيفية ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسة المبحوثة، من خلال التعرف على الطرق والبرامج المستخدمة في عملية النقل، واستكشاف العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة من وجهة نظر جزء من حاملي المعرفة في المؤسسة (العمال المقبلون على التقاعد)، ومن ثم التحقيق في كيفية حدوث عملية انتقال المعرفة بين الأجيال، مع التعرف على أبرز معيقات هذه العملية، ومن ثم التعرف على تفضيلات تعلم واكتساب المعرفة للأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل؛ وذلك يستدعي إجراء دراسة تفصيلية لسياق وعمليات تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأجيال وهذا ما دفعنا إلى إجراء دراسة حالة، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة سونطراك كمجتمع للدراسة.

استخدام دراسة حالة واحدة وليست متعددة: لقد قمنا بإجراء دراسة حالة واحدة في مؤسسة سونطراك مع التركيز على نشاط الإنتاج، وعليه شملت الدراسة كل من المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، والمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي.

<sup>1</sup> - نُجِّد علي الخوري، نفس المرجع السابق، ومن نفس المكان.

<sup>2</sup> - Khairul Baharein Mohd Noor, (2008). Op Cit, p 1603.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (1-3): معايير اختيار المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة سونطراك	معايير الاختيار
ارتفاع عدد العمال المتقاعدين في السنوات الأخيرة	ارتفاع معدل دوران العمل
ارتفاع نسبة المغادرة الإرادية للإطارات (الاستقالة)	
ارتفاع عدد العمال الجدد	

المصدر: من إعداد الطالبة.

يرجع السبب الرئيسي لاختيارنا لمؤسسة سونطراك لإجراء دراستنا التطبيقية، لكون المؤسسة قد شهدت في السنوات الأخيرة تسجيل ارتفاعا ملحوظا في معدل دوران العمل خاصة بعد صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016، حيث ارتفع فيها عدد العمال المتقاعدين أين تم تسجيل خروج عدد كبير من عمالها للتقاعد المبكر خلال الفترة الممتدة من سنة (2016-2017)، ونتيجة لذلك قامت المؤسسة بتوظيف عدد كبير من الأفراد لتعويض المناصب الشاغرة، و يمكن القول أنه لضمان انتقال المعرفة من جيل لجيل ستنفذ المؤسسة العديد من برامج نقل المعرفة بين قواها العاملة لتفادي كسر سلسلة انتقال المعرفة خاصة الضمنية منها؛ ويرجع اختيارنا لقسم الإنتاج لأنه يمثل أحد الأقسام الرئيسية في ممارسة نشاط المنبع بمؤسسة سونطراك، وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة أن نشاط المنبع يتأثر أكثر من غيره من النشاطات الأخرى من مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وهجرة الكفاءات، حيث يعاني من مشكل ارتفاع معدل دوران العمل أكثر من غيره من النشاطات كالمصب والنقل في العديد من الشركات البترولية على مستوى العالم؛ وبالنسبة لشركة سونطراك فقد سجل نشاط الاستكشاف والإنتاج أكبر نسبة من التوظيف الخارجي في سنة 2017 بنسبة تقدر ب: 54%، ونتيجة لإطلاعنا على التقارير السنوية الداخلية للمؤسسة اتضح أن قسم الإنتاج يسجل أكبر عدد من حالات التقاعد في المؤسسة خلال الفترة الأخيرة وهذا بالاعتماد على تقرير سنة 2015، و لهذا وقع اختيارنا على المديريتين الجهويتين للإنتاج في كل من حوض بركاوي وحاسي مسعود كمنهج للدراسة.

أما بالنسبة لمصادر جمع بيانات الدراسة التطبيقية، فقد تم جمعها من مصادر مختلفة ومتعددة، وفيما يلي نصف هذه المصادر إلى أساسية وثانوية:

أولا: المصادر الأساسية: وتتمثل في :

- ❖ مقابلات مع إطارات المؤسسة والعاملين في قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل وفي مراكز التكوين وهذا في كل من: المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود ومركز التكوين التابع له بقاعدة 24 فبراير 1960 حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك، المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك.
- ❖ مقابلات مع العمال الخبراء المقبلون على التقاعد في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك.
- ❖ الاستبيان.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

ثانيا: المصادر الثانوية: وتتمثل في:

- ❖ وثائق رسمية داخلية تتعلق بالمعلومات الخاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة.
- ❖ التقارير السنوية للمؤسسة المنشورة (حيث تم الحصول على بعضها من الموقع الرسمي للمؤسسة، وتم تحميل أخرى من الانترنت، فيما تم الحصول على البعض الآخر من داخل المؤسسة من خلال المقابلات التي تم إجرائها خلال فترة التبرص بالمؤسسة).
- ❖ تقارير سنوية داخلية للمؤسسة غير منشورة تخص نشاط الاستكشاف والإنتاج.
- ❖ تصريحات مسؤولي المؤسسة في الخرجات الميدانية و/ أو في الملتقيات التي تعقدها المؤسسة والتي تم عرض بعض المقتطفات منها في الصحافة السمعية والبصرية وفي الصحف والجرائد الوطنية.
- ❖ الموقع الرسمي للمؤسسة على الانترنت .

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

سوف نقوم في هذا الجزء بتقديم المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة سونطراك- بإيجاز من خلال تقديم تعريف مختصر للمؤسسة بالعرف على أهم أنشطتها الأساسية، ومن ثم يتم تقديم كل من قسمي الإنتاج بحاسي مسعود وحوض بركاوي أين تم إجراء دراستنا التطبيقية.

#### أولاً: التعريف بمؤسسة سونطراك:

تعد المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات سونطراك أكبر مجمع لإنتاج النفط والغاز بإفريقيا، حيث تم إنشائها بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31، حيث تمثل النشاطات الرئيسية لمؤسسة سونطراك فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **نشاط الاستكشاف والإنتاج:** تتمثل مهمته في تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لاستكشاف وتطوير واستغلال النفط والغاز، كجزء من الأهداف الإستراتيجية للشركة.
2. **نشاط النقل عبر الأنابيب:** تتمثل مهمته في تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات في مجال نقل خطوط الأنابيب من الهيدروكربونات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.
3. **نشاط التميع والفصل:** تتمثل مهمته في تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة تميع وفصل الغاز، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.
4. **نشاط التكرير والبتروكيمياء:** تتمثل مهمته في تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات التشغيل والإدارة للتكرير والبتروكيمياء، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.
5. **نشاط التسويق:** تتمثل مهمته في تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتسويق الهيدروكربونات في الأسواق الدولية وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

#### ثانياً: التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

تم إنشاء هذه المديرية في 1963/12/13 أي نفس التاريخ الذي تم الإعلان فيه عن ولادة مؤسسة سونطراك الأم، استلمت هذه المديرية القواعد والحقول البترولية والإنتاجية التي كانت تمتلكها الشركات الأجنبية قبل الاستقلال، والتي انتقلت ملكيتها بعد تأميم

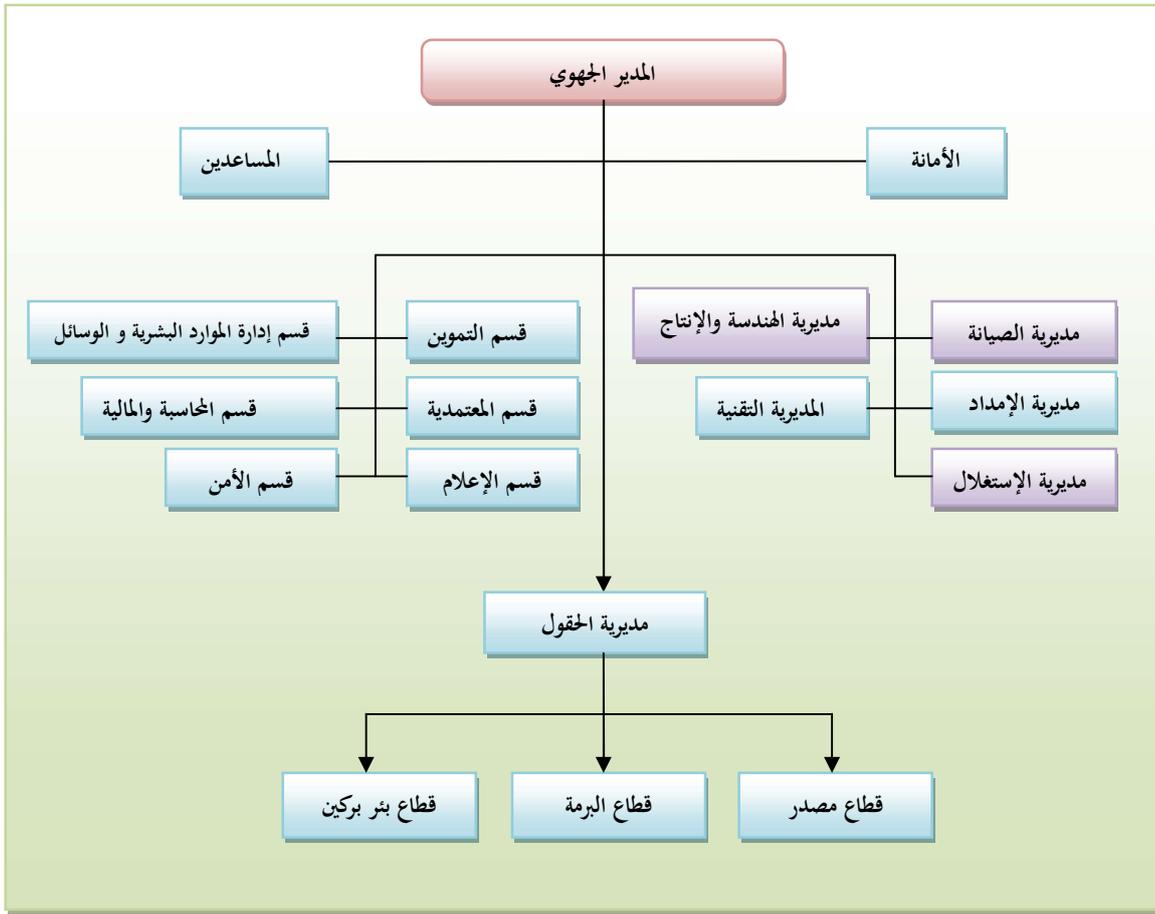
<sup>1</sup> - [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

المحروقات في 1971/02/24 للدولة (المتتمثلة في مؤسسة سونطراك). تمثل مديرية الإنتاج الركيزة الأساسية لمؤسسة سونطراك وهذا على أساس المهام الحساسة الموكلة إليها، والمتتمثلة في:<sup>1</sup>

- تسيير كل الحقول البترولية والغازية؛
- استلام الآبار المحفورة والعمل على صيانتها؛
- تقوم بعمليات تحويل وتكرير البترول الخام؛
- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته؛

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل.

### ثالثا: التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي

أكتشف مركب حوض بركاوي في سنة 1965 من طرف الشركة الفرنسية (CFPA)، وعين كمركز إنتاج سنة 1967، فقبل هذه السنة كان عبارة عن حقل بترولي تابع لناحية حاسي مسعود، إذ تحتوي المنطقة النفطية حوض بركاوي على 20 حقل نفطي بمساحة 6300 كلم<sup>2</sup>، تشمل على قرابة 100 بئر بترولي، وعدد الآبار هو 204 بئر، حيث تتسع الخزانات الموجودة إلى 472 م<sup>3</sup>،<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - من وثائق المؤسسة.

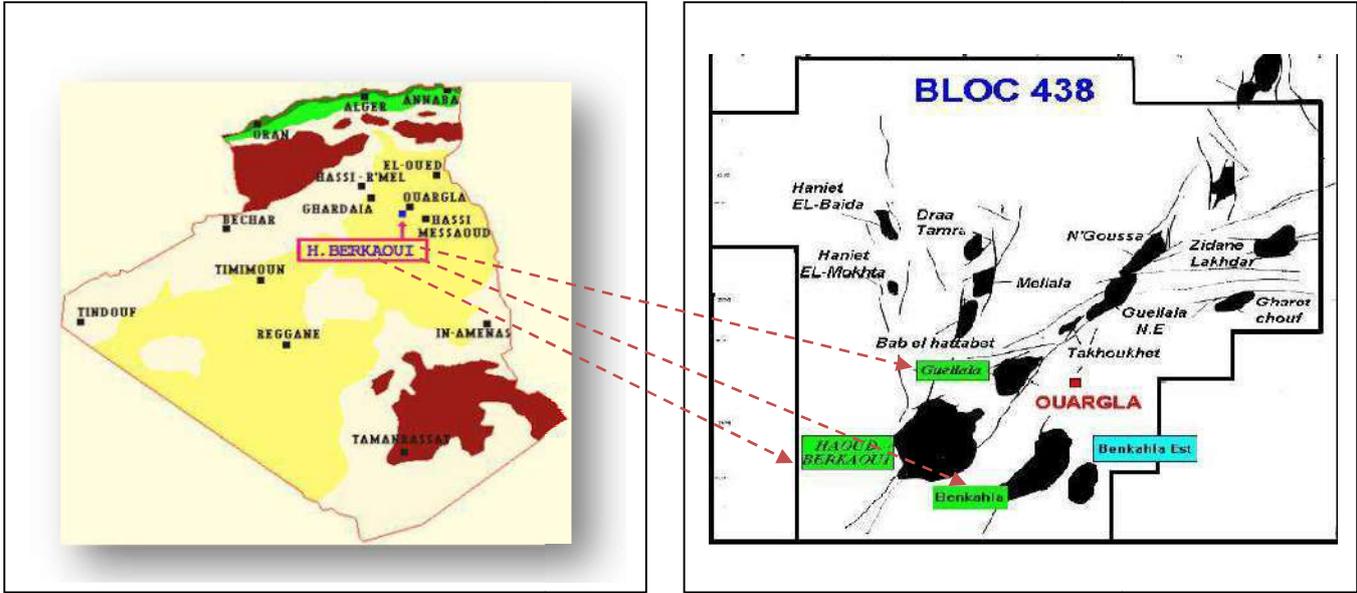
## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

ويتكون مركب حوض بركاوي من ثلاث مراكز أساسية للإنتاج وهي: مركز حوض بركاوي (HBK)، مركز الإنتاج بن كحلة (BKH)، مركز الإنتاج قلالة (GLA).

❖ الموقع الجغرافي للمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي:

تعد منطقة حوض بركاوي جزء من حوض واد مائة الذي يقع في ولاية ورقلة بالجنوب الشرقي للجزائر، إذا تبعد بمسافة 35 كلم عن جنوب مدينة ورقلة، وبمسافة 120 كلم غرب حاسي مسعود، وبمسافة 776 كلم جنوب الجزائر العاصمة.

الشكل رقم (3-3): خريطة موقع المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي

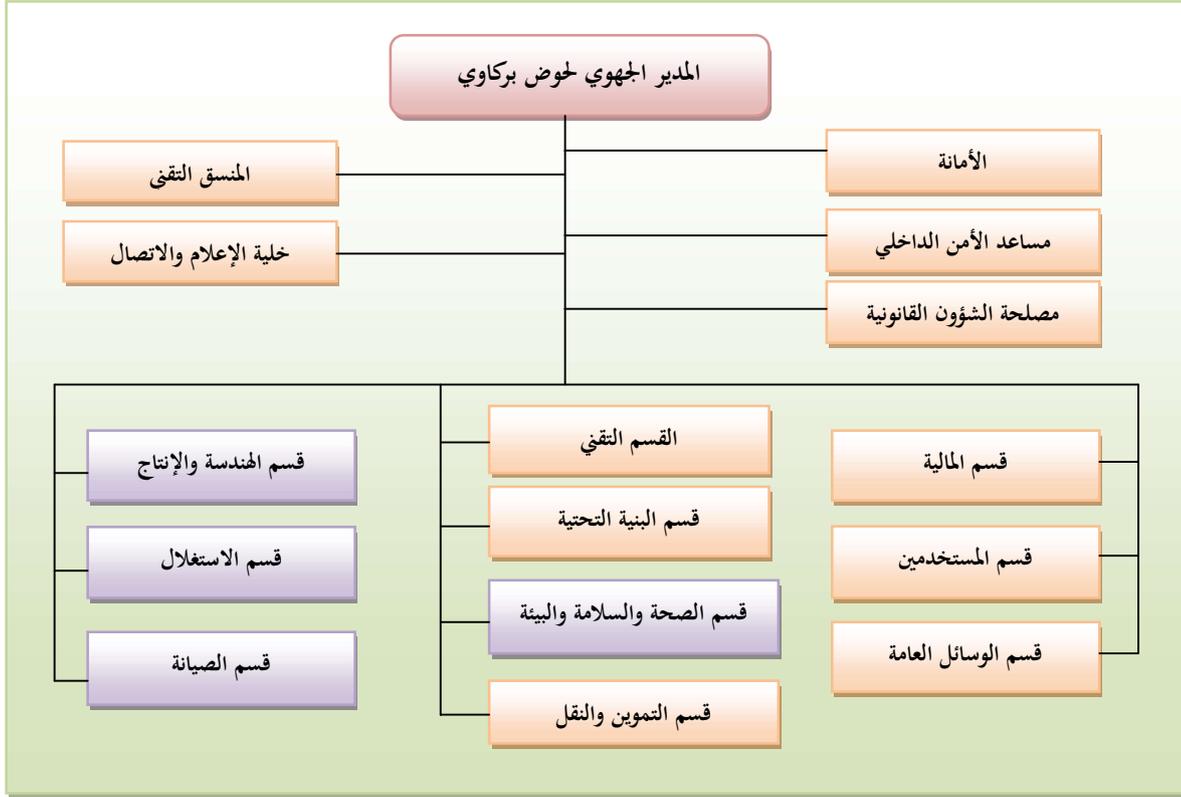


المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، قسم المستخدمين، مصلحة التخطيط والتكوين.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

❖ الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، قسم المستخدمين، مصلحة التخطيط والتكوين.

يتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج عدة أقسام، حيث يمكن تصنيف هذه الأقسام إلى جزأين، جزء يتضمن الأقسام التي تشكل وظائف الأعمال الأساسية والمتمثلة في: قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة، القسم التقني، قسم البنية التحتية؛ والجزء الثاني يمثل أنشطة الدعم والمتمثلة في: قسم المستخدمين، قسم المالية، قسم الوسائل العامة، قسم التموين والنقل، مصلحة الشؤون القانونية، وتركز دراستنا الحالية على وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة حيث تم اختيار أربعة أقسام رئيسية منها لإجراء دراستنا التطبيقية والمتمثلة في: قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصيانة، قسم الصحة والسلامة والبيئة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

بما أن دراستنا ستعالج موضوع نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة قمنا باستهداف عينة مكونة من ثلاث مجموعات، وفق ما يلي:

❖ **المجموعة الأولى:** تمثلت العينة في كل من رئيس مركز التكوين بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، و 02 من إطارات قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، رئيس قسم المستخدمين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك.

❖ **المجموعة الثانية:** تمثلت العينة التي سنطبق عليها الدراسة في العمال الخبراء المقبلون على التقاعد في المؤسسة، حيث تم إجراء مقابلات شبه موجهة على عينة قصدية مكونة من 19 فردا من جيل طفرة المواليد تبقى لهم أقل من 05 سنوات للخروج للتقاعد يعملون بوظائف الأعمال الأساسية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، والمتمثلة في الأقسام التالية: قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة، إذ تمثل العينة المستهدفة ما نسبته 40.4% من المجتمع الكلي، والمتمثل في 47 عامل تبقى له أقل من 05 سنوات للخروج إلى التقاعد بالمؤسسة.

❖ **المجموعة الثالثة:** تم اختيار عينة قصدية من العمال ينتمون إلى الجيل أكس وجيل الألفية، الذين يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في الأقسام التالية: قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة HSE، بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي؛ ويرجع ذلك لكون أن الأقسام المستهدفة شهدت توظيف أكبر عدد من مجموع الموظفين الجدد مقارنة بالأقسام الأخرى، كما أنها سجلت أكبر عدد من حالات الخروج للتقاعد في المؤسسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة:

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي

عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد العمال الدائمين بالمؤسسة	البيانات القسم
32	42	45	148	قسم الصيانة
50	53	60	141	قسم الهندسة والإنتاج
14	16	20	106	قسم HSE
16	19	25	128	قسم الاستغلال
112	130	150	476	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم توزيع 150 استمارة موجهة للعاملين في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة الذين يعملون في الأقسام الموضحة في الجدول أعلاه، حيث تم استرجاع 130 استمارة (أي بمعدل استجابة 86.66%)، وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 112 استمارة، إذ تمثل هذه العينة ما نسبته 23.53% من المجتمع الكلي.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### المطلب الثالث: طريقة جمع البيانات وتحديد متغيرات الدراسة

إن الاختلاف في أساليب قياس دراستنا التطبيقية (الأسلوب الكمي، الأسلوب النوعي) والمراحل المتبعة في إجرائها، انعكس بدوره على أدوات جمع بيانات الدراسة وطبيعة المتغيرات، والتي اختلفت من مرحلة لأخرى، وفيما يلي نوضح ذلك:

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في المرحلة الأولى من الدراسة تم الاعتماد على أداة المقابلة، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع كل من رئيس قسم المستخدمين في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، رئيس مركز التكوين بقاعدة الحياة 24 فيفري 1962 بحاسي مسعود، عينة من إطارات قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، إضافة للعمال المقبلون على التقاعد الخبراء العاملين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي الذين أثروا بدورهم موضوع الدراسة في عدة جوانب.

و في المرحلة الثانية، ومن أجل التعمق أكثر في الدراسة تم اختيار عينة مكونة 19 عامل تبقى له أقل من 05 سنوات للخروج إلى التقاعد يعملون في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، حيث تم مقابلتهم ودامت مدة المقابلة من 20 إلى 60 دقيقة، وذلك بغرض الإجابة على محاور الاستبيان رقم (01)، بعد ذلك تعمقنا في الموضوع أكثر مع بعض المستجوبين الذين وافقوا على إثراء مشكلة الدراسة وتقديم حلول لمعالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من آرائهم في تبني برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال في المستقبل.

وبالنسبة للمرحلة الثالثة من الدراسة، فقد تم تصميم استبيان رقم (02) وتوزيعه على عينة مكونة من عمال جيلين (جيل الألفية والجيل أكس)، العاملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة التي أشرنا إليها سابقا.

#### الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة، قياسها، طريقة جمع بياناتها

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع تم تصميم استبيانين بما يتوافق وأهداف الدراسة كالاتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبيان وأرقت بمستواه.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان على عينة استطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل و/ أو الإضافة و الحذف.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

أولاً: تصميم الاستبيان والمقابلات الشبه موجهة: حيث تتكون كل أداة مما يلي:

### ❖ المقابلات الشبه موجهة:

تم تصميم هذه المقابلات الموجهة لفئة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، والذي اشتمل على 06 أبعاد رئيسية: **فالبعد الأول** هدف إلى التعرف على طرق انتقال المعرفة التنظيمية بين الأجيال من خلال استكشاف طرق وأساليب نقل المعرفة بين العمال، وطرق اكتساب عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد للمعرفة من عمال الجيل الذي سبقهم في العمل لفهم بذلك سلسلة انتقال المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، أما **البعد الثاني** فهدف إلى التعرف على الآليات التي يفضلها العمال المقبلون على التقاعد في نقل المعرفة لعمال جيل الألفية، وهدف **البعد الثالث** إلى استكشاف الآليات التي يستخدمونها في نقل المعرفة خلال الإشراف على تأطير العمال الجدد أثناء فترة التربص المبدئي للمؤسسة؛ أما **البعد الرابع** فهدف إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على دافع ورغبة الفرد المقبل على التقاعد في نقل معارفه المهنية للأجيال القادمة، ومن خلال **البعد الخامس** سعينا إلى التعرف على معوقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الجيل المقبل على التقاعد، وجاء **البعد السادس** لتحديد الاقتراحات التي قدمها العمال المقبلون على التقاعد الخبراء لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

حيث تم إعداد وإجراء هذه المقابلات على مرحلتين: ففي **المرحلة الأولى** تم تحديد وتشكيل الأسئلة من خلال إجراء مقابلات مع 05 عمال مقبلون على التقاعد خبراء من جيل طفرة المواليد يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة بكل من قسم الهندسة والإنتاج وقسم الصيانة، فمن خلال نتائج المقابلات تم تحديد مجموعة من الإجابات المبدئية لتساؤلات المقابلة، بعدها تم تبويب الإجابات وتم وضعها كاختيارات للإجابة على الأسئلة حتى يفهم المستجوب الهدف من السؤال ولا يخرج عن إطار هدف الدراسة، وفي **المرحلة الثانية** تم إجراء المقابلات مع 19 عاملاً مقبل على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد، وطلب منهم الإجابة على الأسئلة المطروحة؛ حيث تم استخدام هذه الطريقة في بناء بعض أسئلة المقابلة أما الأخرى فقد تم استنباطها من الدراسات السابقة، ويرجع استخدامنا لهذه الطريقة لمحاولة الخروج بنتائج تخص مؤسساتنا الجزائرية خاصة وأن بيئتنا تختلف عن البيئات الأخرى وذلك نظراً لأن كل الدراسات السابقة المستخدمة كانت أجنبية، حيث أن أغلبها استخدم هذه الطريقة في بناء أسئلة المقابلة أي بعد إجراء المقابلات الأولية يتم بناء الأسئلة والمحاوِر الأساسية للمقابلة لتصبح في شكلها النهائي وذلك بعد الاستعانة بالتأصيل النظري والدراسات السابقة طبعاً.

وبالنسبة لمقاييس الإجابة على أسئلة المقابلات الشبه موجهة فقد كانت كما يلي:

- بالنسبة لإجابات كل من الأبعاد التالية: الأول، الثالث، والرابع: قدم للمستجوبين مجموعة من الاختيارات التي تم استخراجها من نتائج مقابلات المرحلة الأولى، وطلب منهم تحديد أي الاختيارات التي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم:

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-3): مقياس إجابات الأسئلة المتعددة الإجابات

الاختيارات	نعم	لا
--		

المصدر: من إعداد الطالبة.

- **البعد الثاني:** طلب من المستجوبين ترتيب الآليات التي يفضلون استخدامها لنقل معارفهم الضمنية للعمال من بقية الأجيال الأخرى، ترتيباً تصاعدياً وذلك حسب أهمية كل آلية من وجهة نظرهم.
  - **البعد الخامس:** تم استخدام سلم ليكارت الحماسي.
  - **البعد السادس:** طلب من المستجوبين تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- ❖ الاستبيان:

حيث تم تصميم هذا الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة العمال المكونة من جيل الألفية والجيل أكس، إذ اشتمل هذا الأخير على 11 سؤالاً، وتضمن المحاور والأبعاد الأساسية التالية:

- **المحور الأول:** خصص لتحديد البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث شمل الأبعاد التالية (الجنس، الجيل، المستوى الأكاديمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المسمى الوظيفي).
- **المحور الثاني:** يهدف إلى التعرف على الطرق التي يستخدمها العمال في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية، مع التعرف على وسائل الاتصالات المستخدمة في الحصول على هذه المعلومات.
- **المحور الثالث:** يهدف إلى التعرف على الآليات التي يفضلها كل جيل لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة، ويتألف من ثلاثة أبعاد: البعد الأول خصص لمعرفة الطريقة التي يفضلها عمال الجيلين ويعتقدون أنها تسمح لهم باكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبلون على التقاعد، أما البعد الثاني فخصص لمعرفة الطريقة التي يفضلها عمال كل جيل لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة، في حين تم تخصيص البعد الثالث لمعرفة الطريقة التي يفضلها عمال كل جيل لتعلم المعرفة الضمنية ذات الطبيعة التقنية في المؤسسة.
- **المحور الرابع:** يهدف إلى التعرف على أبرز معيقات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، ويتكون من بعدين: البعد الأول تم تخصيصه لمعرفة مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال، والبعد الثاني خصص لمعرفة معيقات نقل المعرفة بين الأجيال.

وبالنسبة لمقياس الإجابة على محاور الاستبيان، فإنه تم استخدام مقاييس متعددة حسب الهدف من كل محور، وفيما يلي نوضح ذلك:

- **في المحور الثاني:** انحصرت إجابات أفراد العينة في خمسة اختيارات، إذ تم استخدام المقياس الذي سنوضح أوزانه (قيمه) في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-4): مقياس إجابات أسئلة المحور الثاني

المستوى	القيم
استخدام مرتفع	4 درجات
استخدام متوسط	3 درجات
استخدام منخفض	2 درجتان
عدم الاستخدام	1 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة.

- في المحور الثالث : طلب من المستجوبين ترتيب العبارات حسب الأولوية، وذلك بوضع علامات (من 1 إلى 5) على الآليات التي يفضلونها لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة (على أن ترتب حسب الأولوية من الأفضل إلى الغير مفضل، إذ يكون الترتيب تصاعدي: حيث تعطى القيمة 01 للأفضل وهكذا...).
- في المحور الرابع : تم استخدام سلم ليكارت الخماسي ( Likert Scale )، والجدول الموالي يوضح الأوزان التي تأخذها كل إجابة:

الجدول رقم (3-5): مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	القيم
موافق تماما	5 درجات
موافق	4 درجات
محايد	3 درجات
غير موافق	2 درجتان
غير موافق تماما	1 درجة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (السعودية: جدة، خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، 2008)، ص 540.

الجدول رقم (3-6): يوضح مجال المتوسط المرجح لكل مستوى استخدام

المجال	العبارات
1 - 1.75	عدم الاستخدام
1.76 - 2.51	استخدام منخفض
2.52 - 3.27	استخدام متوسط
3.28 - 4	استخدام مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الأدبيات التطبيقية ومخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

ثانياً: تحديد أبعاد متغيرات الدراسة: حيث تم تحديد متغيرات الدراسة وفق ما يلي:

الجدول رقم (3-7): يوضح طريقة بناء متغيرات الدراسة

المحاور	الأبعاد	الدراسات المستخدمة
المحور الأول	طرق الحصول على المعلومات	من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة.
المحور الثاني	مستوى استخدام وسائل التواصل الحديثة والتقليدية،	تم تحديد أبعاده بالاعتماد على دراسة (Hadar, 2015) ودراسة (Sanaei & al, 2013)، حيث تم تصميم سلم إجابات بما يخدم أهداف دراستنا الحالية.
المحور الثالث	آليات اكتساب المعرفة الضمنية	دراسة (Sumbal & al, 2016)، دراسة (Robinson, 2017)، دراسة (Weiss, 2016)، دراسة (Hadar, 2015)، دراسة (Harvey, 2012)، دراسة (McNichols, 2008)، دراسة (Deal, 2007).
	آليات تعلم المعرفة الصريحة	دراسة (Deal, 2007).
	آليات اكتساب المعرفة التقنية	دراسة (Lim, 2015) مع إضافة تعديلات بالاعتماد على الأدبيات النظرية، وبإضافة أبعاد أخرى بما يتوافق والنشاط الأساسي للمؤسسة والتي تم استنتاجها من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع عمال المؤسسة؛ حيث تم إعداد سلم إجابات خاص بدراستنا الحالية.
المحور الرابع	تحديد أبعاد ممارسة عملية نقل المعرفة	تم تحديدها بناء على مجموعة من الأدبيات النظرية والتطبيقية منها دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006).
	معيقات نقل المعرفة بين الأجيال	تحديد أهم أبعاده بالاعتماد على دراسة (Lim, 2015)، دراسة (Razmorota & al, 2016)، دراسة (Chong & Besharati, 2014)، دراسة (McNichols, 2008).
	اتجاه حركية تلقي ومشاركة المعرفة بين الأجيال	دراسة (Revers, 2012).

المصدر: من إعداد الطالبة.

### ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان:

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر..، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين. وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

- **صدق أداة البحث:** من أجل معرفة مدى الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، تألفت من (07) من الأساتذة العاملين في جامعات مختلفة داخل الوطن وخارجه، وقد روعي عند الاختيار التخصص والخبرة فأغلب المحكمين متخصصين في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى رئيس قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمؤسسة المبحوثة،

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

حيث دامت المدة المخصصة لتحكيم الاستبيان 06 أشهر من شهر فيفري 2019 إلى غاية سبتمبر 2019، إذا تم إرسال الاستمارات عبر البريد الإلكتروني لبعض المحكمين، فيما تمت إجراء مقابلة شخصية مع البعض الآخر؛ و قد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 85%، وتبين من خلال ذلك أن معظم فقرات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- **ثبات أداة البحث:** من أجل معرفة ثبات أداة الدراسة، تم اختيار عينة استطلاعية تتكون 30 عاملا من الجيلين أكس والألفية يعملون في وظائف الأعمال الأساسية بمؤسسة سونطراك بكل من المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود والمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي (حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونيا ويدويا)، وتم تفرغ البيانات في برنامج (SPSS) النسخة 26 من أجل إجراء المعالجة الإحصائية، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من أجل معرفة ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-8): يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيم ألفا كرونباخ
الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات	0.690
مستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية والحديثة	0.600
الآليات المفضلة للتعليم	0.610
مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة	0.700
معيقات عملية نقل المعرفة	0.777

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (69%) بالنسبة للمحور الأول والمتعلق بالطرق التي يستخدمها عمال جيل الألفية وأكس للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، وبلغ نسبة (60%) بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بمستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية والحديثة، وقد بلغ نسبة (61%) بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بآليات تعلم واكتساب المعرفة، كما بلغ نسبة (70%) بالنسبة لمستوى ممارسة عملية نقل المعرفة في المحور الرابع، كما بلغ نسبة (77.7%) بالنسبة لمعيقات نقل المعرفة في المحور الرابع؛ حيث يتضح من خلال هذه النتائج أن كل النسب المحصل عليها مقبولة حيث أنها تجاوزت في أغلبها نسبة (60%) المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 26، إذ تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- اختبار كاي مربع (Khi- carré): حيث يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين اسميين.

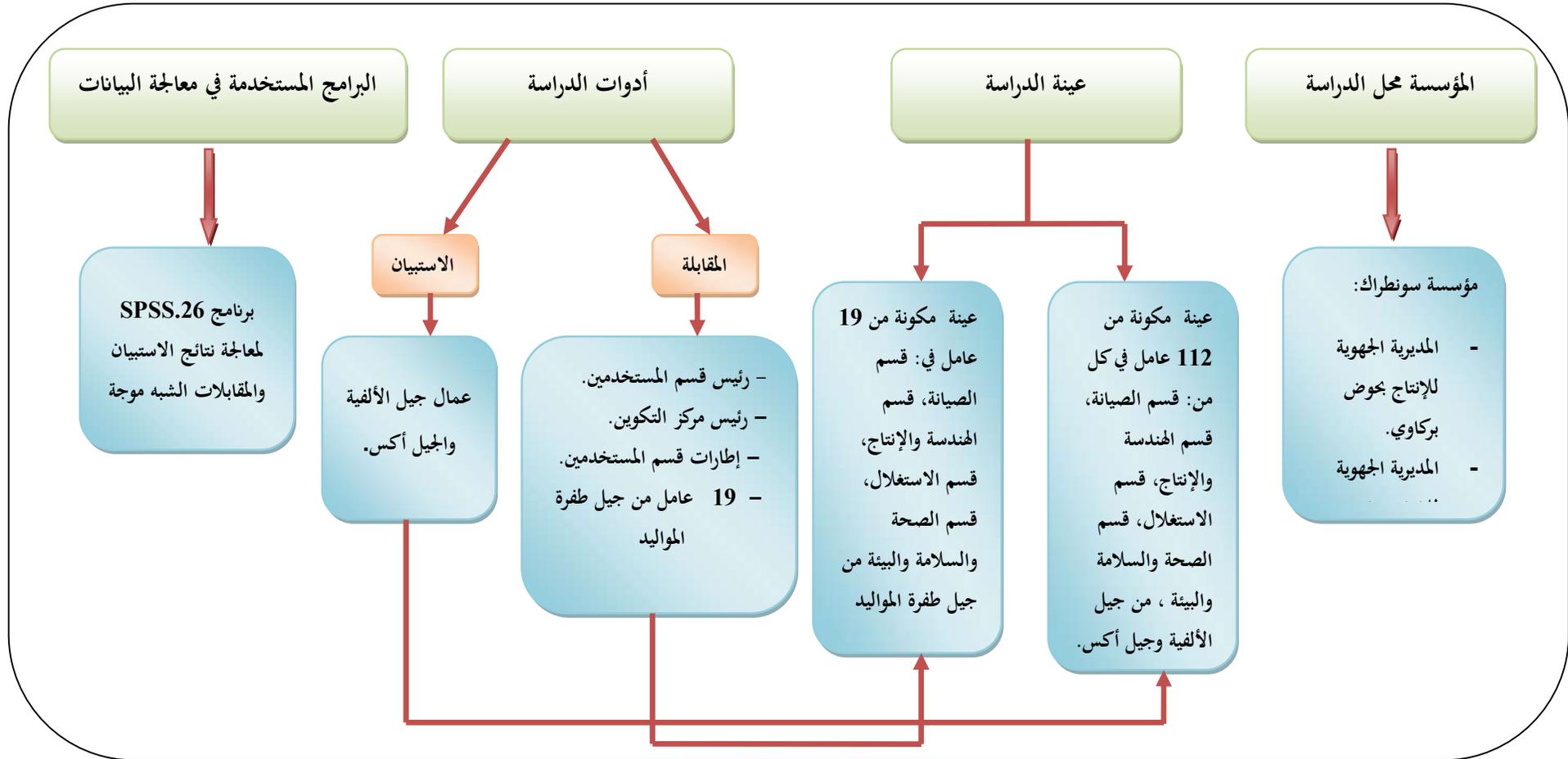
## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

---

- اختبار (Mann-Whitney): حيث يستخدم لقياس العلاقة بين متغير اسمي ومتغير رتبي.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنسبة لمتغيرات الدراسة الكمية.
- تحليل الانحدار البسيط : للتعرف على معنوية العلاقة بين متغير المعينات التنظيمية والفردية وممارسة عملية نقل المعرفة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الشكل رقم (3-5): مخطط إجراء الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### المبحث الثاني: عرض وتحليل أهم المؤشرات الخاصة بالقوى العاملة في مؤسسة

#### سونطراك

سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل أهم المؤشرات الخاصة بالقوى العاملة في مجمع سونطراك والمتمثلة في: تحليل وضعية العمال الدائمين، الهرم العمري للعمال، تطور حركة العمال وذلك بالتركيز على عاملي التقاعد والتوظيف، ومن ثم التعرف على إستراتيجية تكوين القوى العاملة المتبعة من قبل سونطراك؛ وذلك على عدة مستويات: على مستوى مجمع سونطراك، وعلى مستوى نشاط الاستكشاف والإنتاج، وعلى مستوى المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، وعلى مستوى المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل وضعية العمال الدائمين في مجمع سونطراك

سنحاول في هذا المطلب تحليل وضعية العمال الدائمين في مجمع سونطراك من خلال عرض وتحليل تطور العمال خلال الفترة (2000-2018)، مع تحليل توزيعهم حسب النشاط وتصنيفهم حسب المستوى الأكاديمي، بعدها نقوم بتحليل وضعية العمال الدائمين في كل من المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود وفي المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2005-2019).

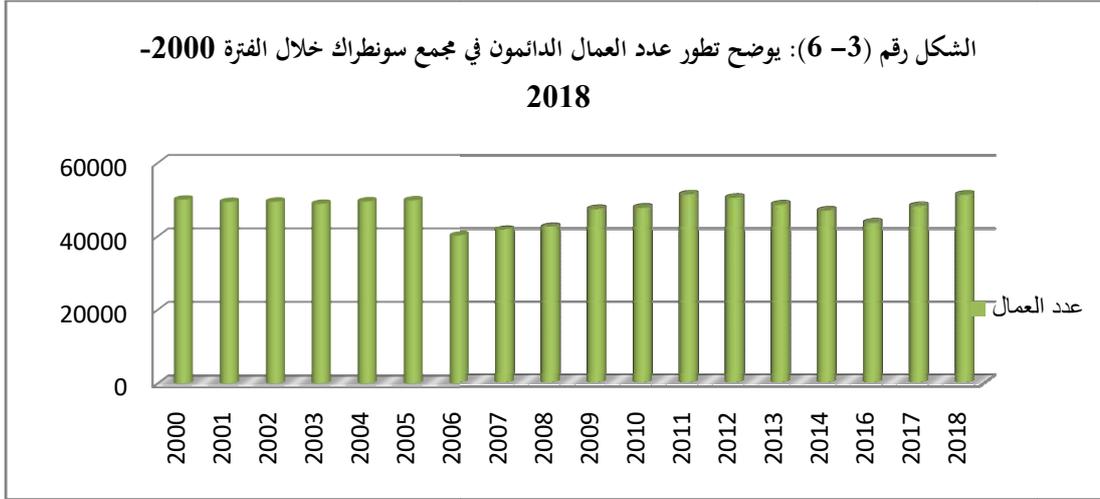
#### الفرع الأول: تحليل وضعية العمال الدائمين في مجمع سونطراك خلال الفترة 2000-2018

الجدول رقم (3-9): تطور عدد عمال مجمع سونطراك خلال الفترة 2000-2018.

السنوات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	العدد الإجمالي للعمال
2000	36397	13664	50061
2001	36395	13072	49467
2002	36558	12964	49522
2003	36053	12876	48929
2004	36626	12976	49602
2005	37205	12664	49869
2006	38012	12331	50343
2007	41881	10425	52306
2008	41204	12327	53531
2009	47566	12412	59978
2010	47963	11804	59767
2011	51521	15017	66538
2012	50608	12164	62772
2013	48798	12045	60843
2014	47172	12132	59304
2016	43921	11831	55752
2017	48376	10831	59207
2018	51445	11274	62719

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

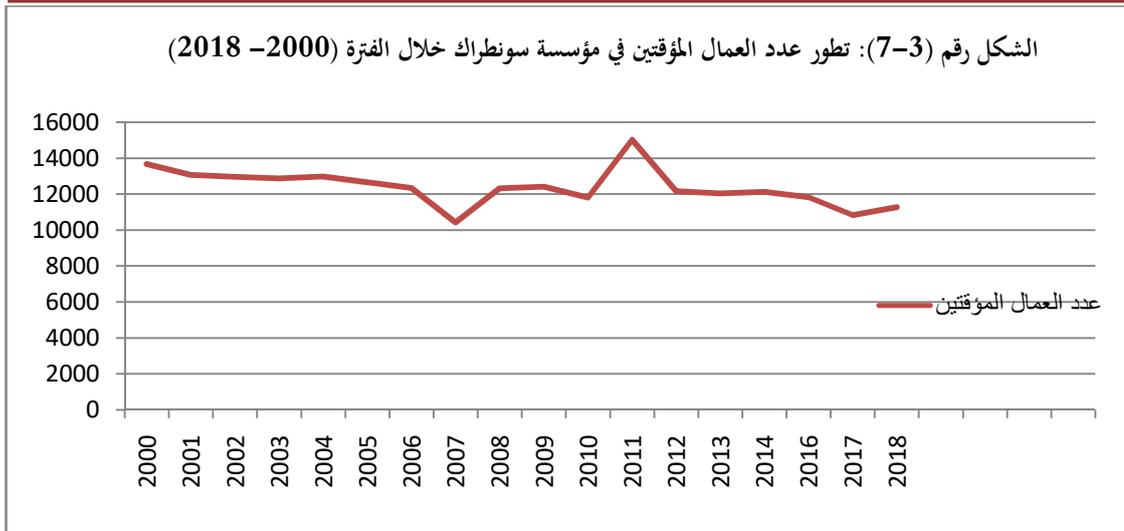
المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-9).

عند تحليل معطيات الجدول، يتضح أن عدد عمال مجمع سونطراك يتزايد في فترات معينة وينخفض في فترات أخرى، ففي العشر سنوات الأولى خلال الفترة (2000-2010) تم تسجيل انخفاضاً في عدد العمال، أي من 50061 عامل سنة 2000 إلى 47963 سنة 2010 بنسبة انخفاض تقدر ب 4.37%، وفي الثماني سنوات الأخيرة (2010-2018) تم تسجيل ارتفاعاً في عدد العمال، أي من 47963 عامل سنة 2010 إلى 51445 عامل سنة 2018 بنسبة زيادة تقدر ب 7.25%، وخلال هذه الفترة تم تسجيل انخفاض كبير لعدد عمال المجمع في سنة 2016، ويعود سبب هذا الانخفاض إلى خروج عدد كبير من العمال إلى التقاعد المسبق خلال هذه السنة التي تم فيها صدور قانون التقاعد النسبي وما أنجر عنه من ارتفاع لعدد طلبات التقاعد المسبق في أغلب المؤسسات العمومية والاقتصادية الوطنية؛ و بعدها تم تسجيل زيادة بنسبة 10.14% سنة 2017، كما تم تسجيل نسبة زيادة في سنة 2018 تقدر ب 6.3%، وترجع نسبة الزيادة في عدد العمال خلال سنتي 2017 و 2018 إلى مخطط التوظيف الذي نفذته مؤسسة سونطراك سنة 2014، إذا تم توظيف المترشحين بعد نهاية فترة تربصهم في سنتي 2017 و 2018 على التوالي.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-9).

يتضح من خلال الشكل أن عدد العمال المؤقتين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2000-2018) عرف ثبات نسبي حيث تراوح عدد العمال المؤقتين في الغالب بين 12000 و 13000 عامل، باستثناء سنة 2011 التي تم تسجيل فيها أكبر عدد من العمال المؤقتين 15017 عامل، وتم تسجيل أقل عدد في سنتي 2007 و 2017 ، ب 10425 و 10831 عامل على التوالي.

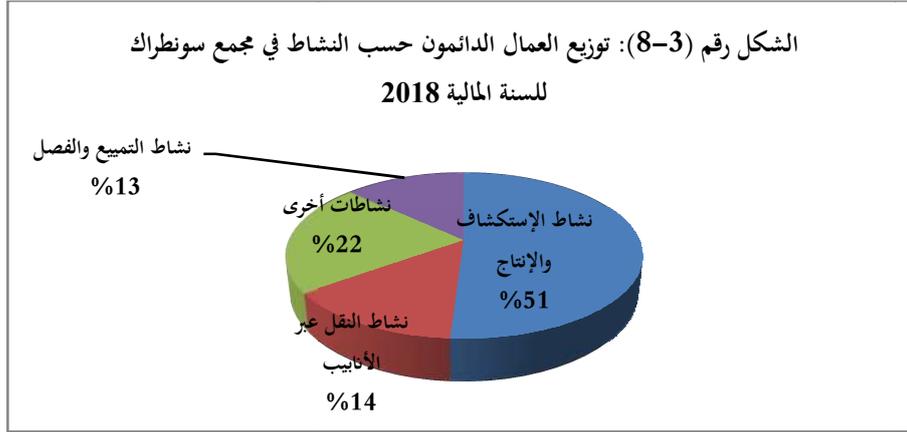
الجدول رقم (3-10): يوضح وضعية العمال الدائمين في مجمع سونطراك خلال الفترة 2016-2018

البيان	2018	2017	2016
عدد العمال	51445	48376	43921
عدد العمال في وظائف الأعمال الأساسية	33439	31 211	26 991
نسبة العمال في وظائف الأعمال الأساسية	%64	%65	%62
عدد الإناث في وظائف الأعمال الأساسية	8497	7 700	6 489
نسبة الإناث من العدد الإجمالي للعمال	%16.5	%15.9	%14.8

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك لسنتي 2017، 2018.

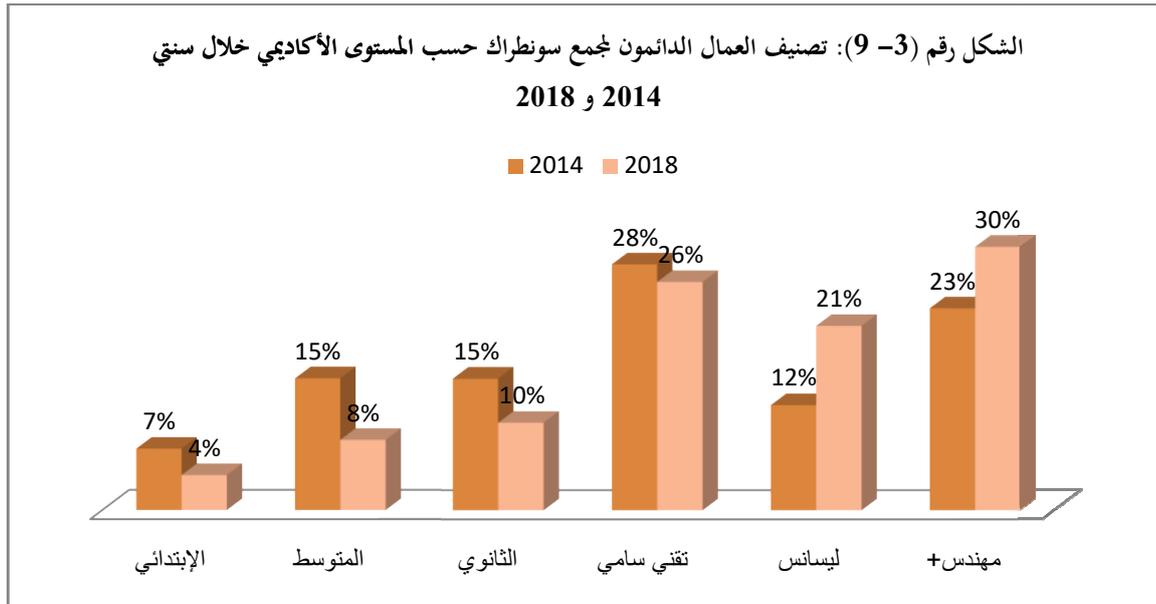
يتضح لنا من خلال الجدول، أن عدد العمال قد ارتفع خلال الفترة 2016-2018 بنسبة تقدر ب 17%، حيث صاحب ذلك ارتفاع في عدد العمال بوظائف الأعمال الأساسية، كما تم تسجيل ارتفاع في نسبة تواجد عنصر الإناث والذي يشهد ارتفاعا مستمرا من سنة لأخرى خاصة في وظائف الأعمال الأساسية ، بنسبة زيادة تقدر ب 10% كل سنة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2018، ص 111.

يتضح من خلال الشكل أنه يعمل أكثر من نصف العمال الدائمون بمجمع سونطراك في نشاط الاستكشاف والإنتاج، يليه نشاط النقل عبر الأنابيب بنسبة 14%، ثم نشاط التوزيع والفصل بنسبة 13%، أما الباقي فيعملون في أنشطة أخرى والمتمثلة في: (نشاط التكرير والبتروكيمياء، نشاط التسويق).



المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2018، ص 113.

يتضح من خلال الشكل أنه في سنة 2018 نسبة 51% من العمال الدائمون لسونطراك لهم مستوى جامعي، في حين كانت نسبتهم أقل من ذلك في سنة 2014 حيث يمثلون 35% من إجمالي العمال الدائمون؛ أما بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى تقني سامي فتمثل نسبتهم 26% في سنة 2018، في حين تمثل نسبتهم 28% في سنة 2014، و بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 22% من العمال الدائمون لهم مستوى أقل أو يساوي الثانوي في سنة 2018، في حين كانت نسبتهم أكبر في سنة 2014 إذ تمثل 37%.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

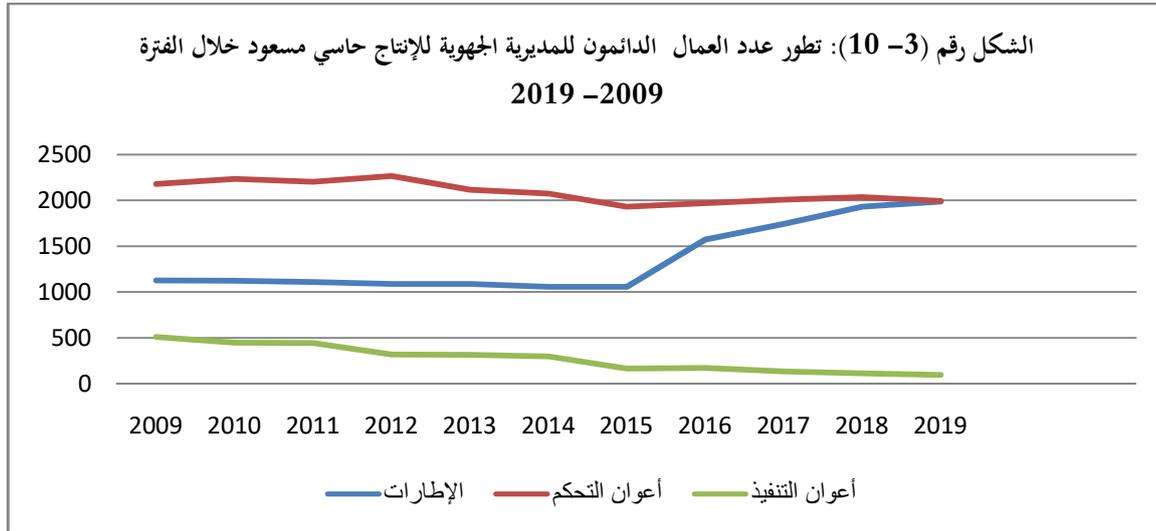
من خلال هذا التحليل نستنتج أن سونطراك تهتم وتركز على تدعيم مراكزها بالكفاءات والإطارات الجامعية، حيث تحسنت نسبة تواجد هذه الفئة في السنوات الأخيرة خلال الفترة (2014-2018) بنسبة زيادة قدرت ب: 16%.

### الفرع الثاني: تحليل وضعية العمال الدائمين في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة 2009-2019

الجدول رقم (3-11): يوضح تطور عدد العمال الدائمين في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة 2009 - 2019

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	09/30 2019
الإطارات	1126	1121	1109	1088	1087	1056	1056	1574	1713	1932	1989
أعوان التحكم	2179	2236	2204	2266	2118	2074	1932	1971	2010	2036	1993
أعوان التنفيذ	508	444	443	316	314	298	165	172	134	112	95
المجموع	3813	3801	3756	3670	3519	3428	3153	3717	3857	4080	4077

المصدر: من وثائق المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-11).

من خلال الشكل رقم (3-10)، يتضح تزايد عدد الإطارات من سنة لأخرى خلال الفترة (2009-2019)، حيث ارتفع من 1126 سنة 2009 ليصل إلى 1989 إطار سنة 2019، بنسبة زيادة مقدرة ب: 43%؛ أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فقد عرفت انخفاضا طفيفا من سنة 2009 إلى غاية سنة 2015، ثم بدأت ترتفع إلى أن سجلت انخفاضا ملحوظا سنة 2019 مقارنة بالسنوات السابقة ليصل عددهم إلى 1993 عون؛ وبالمقابل من ذلك فإن عدد أعوان التنفيذ قد انخفض انخفاضا شديدا، فمن 508 عون تنفيذ سنة 2009 أصبح عددهم 95 فرد سنة 2019، بنسبة انخفاض مقدرة ب 81%، يتضح من خلال ذلك أن المؤسسة اهتمت بتوظيف فئة الإطارات و يرجع ذلك لمتطلبات الوظائف و كذا للأهمية التي توليها المؤسسة للمستوى التعليمي للأفراد شاغلي مناصب الأعمال الأساسية، حيث عملت المؤسسة في السنوات الأخيرة على تجديد القوى العاملة وتدعيمها بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والتقنية التي تكفل لها إنجاز الأعمال المطلوبة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة.

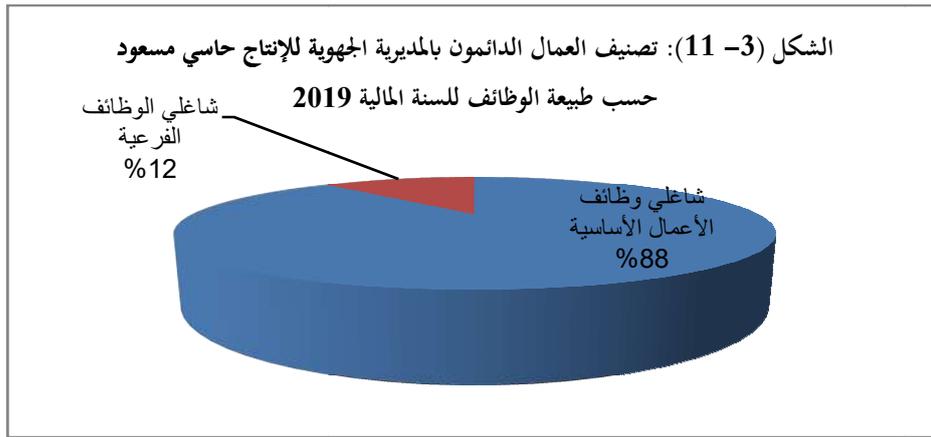
## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3 - 12): الخصائص الأساسية لعمال المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك لسنة 2019

البيان	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العمال الدائمون	1989	1993	95	4077
العمال المؤقتين	03	91	640	734
				4819

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أن 84.6% من عمال المؤسسة يعملون في إطار عقود عمل دائمة المدة، بينما نجد 15.4% يعملون في إطار عقود عمل مؤقتة المدة حيث نجد أكبر عدد من العمال المؤقتين يعملون كأعوان تنفيذ، وهذا ما يفسر تواجد أفراد هذه الفئة بنسبة ضئيلة في فئة العمال الدائمون حيث يسجلون أقل نسبة من المجموع الكلي للعمال الدائمون بنسبة 2% على عكس الفئات الأخرى كالإطارات وأعوان التحكم فإن أغلبهم يعملون بصفة دائمة في المؤسسة، حيث نسجل 03 إطارات بنسبة 0.06% (قد يمثلون فئة المستشارين بعد التقاعد)، و91 عون تحكم بنسبة 1.88% من المجموع الكلي للعمال يعملون بصفة مؤقتة.



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل أن 88.5% من الموظفين الدائمين يشتغلون في وظائف الأعمال الأساسية لنشاط المؤسسة والمتمثلة في: (مديرية الصيانة، مديرية الإنتاج، مديرية الاستغلال، المديرية التقنية، مديرية اللوجستيك، قسم الصحة والسلامة والبيئة، مديرية الاستغلال بقر بركين، مديرية الاستغلال القاسي...)، بينما نجد أن 11.5% من الموظفين الدائمين يشتغلون في وظائف الأعمال الفرعية لنشاط المؤسسة والمتمثلة في: الوظائف ذات الطابع الإداري (وظيفة الموارد البشرية، المالية، الإعلام الآلي...).

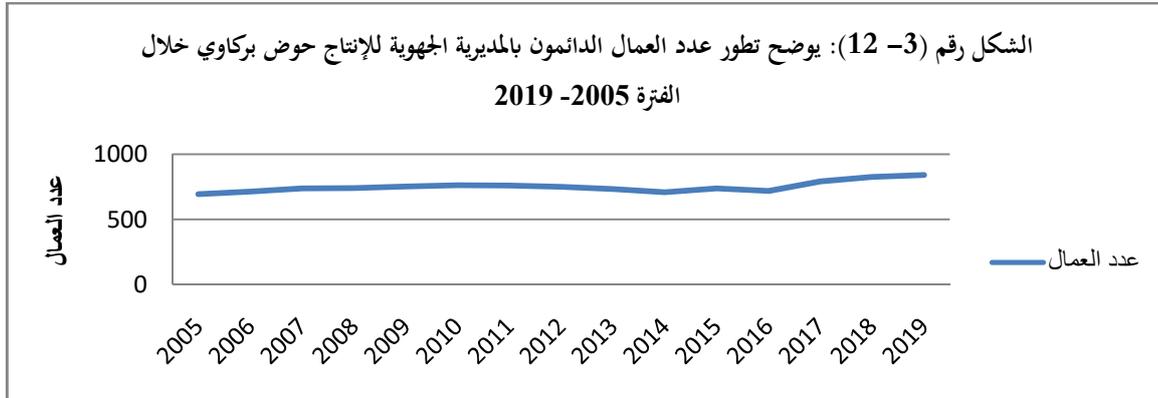
## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الثالث: تحليل وضعية العمال الدائمون في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2005 - 2019)

الجدول رقم (3-13): يوضح تطور عدد العمال الدائمون في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2005 - 2019)

العدد	الفترة
694	2005
714	2006
739	2007
741	2008
754	2009
763	2010
760	2011
750	2012
734	2013
709	2014
739	2015
719	2016
792	2017
826	2018
842	2019/12/31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-14).

عند تحليل معطيات الجدول رقم (3-13)، يتضح لنا تزايد عدد العمال الدائمون في المؤسسة باستمرار من سنة 2005 إلى سنة 2019، أي من 694 عامل سنة إلى 842 عامل سنة 2019 بنسبة زيادة تقدر ب: 21%.

قدر عدد العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي في سنة 2019 ب 842 عامل منهم 27 عامل جديد تم توظيفهم في نهاية شهر ديسمبر 2019، وهم لا يزالون في فترة التبرص المبدئي، ولذلك سوف نصنف العمال الدائمون حسب الفئات الاجتماعية المهنية باستثناء العمال المتربصون، والجدول الموالي يوضح ذلك :

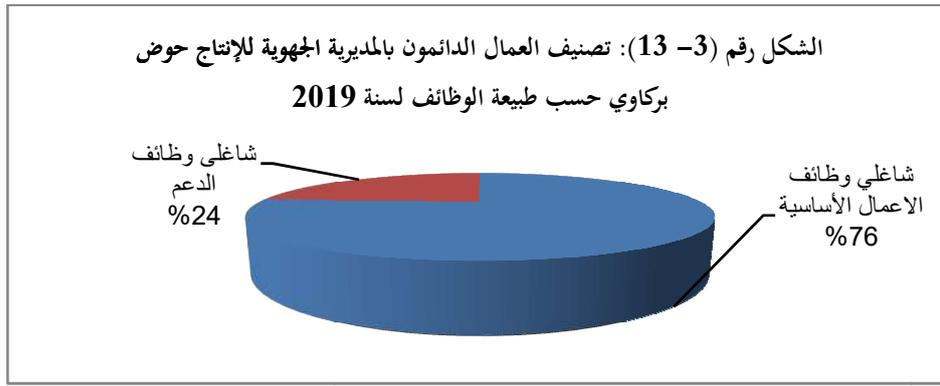
## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-14): تصنيف العمال الدائمين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي حسب الفئات المهنية للسنة المالية 2019

البيان	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العمال الدائمين	354	432	29	815

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول، أن 40.45% من عمال المؤسسة ينتمون لفئة الإطارات، بالمقابل نجد 53% ينتمون لفئة أعوان التحكم، بينما نجد 3.55% فقط ينتمون لفئة أعوان التنفيذ، ويرجع ذلك لأن أغلب أفراد هذه الفئة يعملون بصفة مؤقتة، حيث تعمل المؤسسة على التعاقد مع شركات المناولة لتوفير هذا الصنف من العمال.



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل أن 76.2% من العمال الدائمين يشتغلون في وظائف الأعمال الأساسية لنشاط المؤسسة والمتمثلة في: مديرية الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، المديرية التقنية، مديرية البنى التحتية، قسم الصحة والسلامة والبيئة، بينما نجد أن 23.8% من العمال الدائمين يشتغلون في وظائف الدعم لنشاط المؤسسة والمتمثلة في: الوظائف ذات الطابع الإداري (وظيفة الموارد البشرية، المالية، الإعلام الآلي، ..)، وغيرها من الوظائف الأخرى (قسم الإدارة والوسائل، قسم ..).

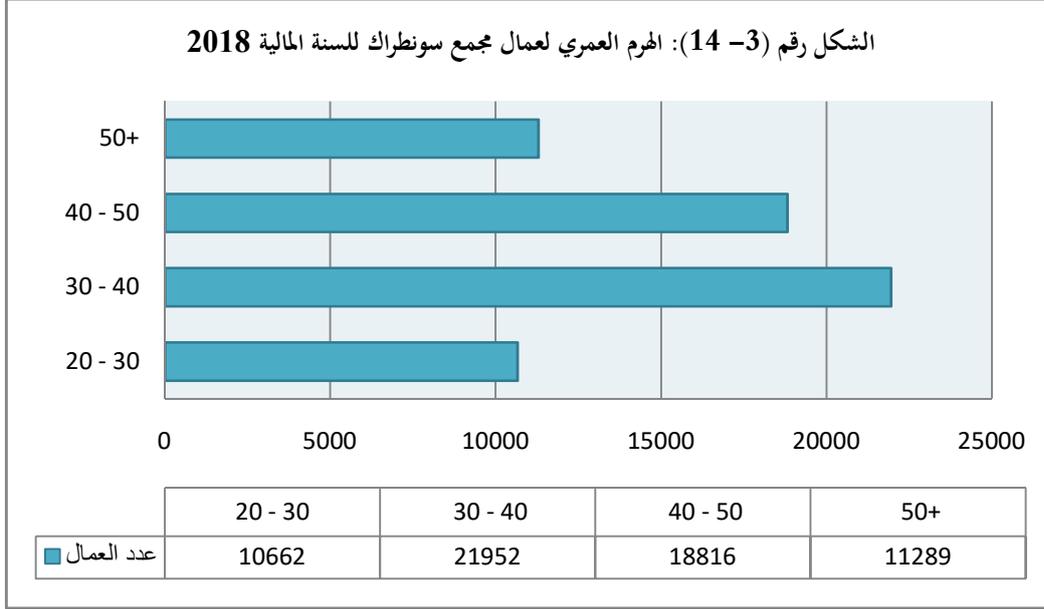
### المطلب الثاني: تحليل هرم أعمار عمال مجمع سونطراك

سنحاول في هذا المطلب التعرف على نوع الأجيال المتواجدة في مجمع سونطراك، وذلك بالتركيز على تحليل الهرم العمري لعمال مجمع سونطراك للسنة المالية 2018، مع تحليل معدل خبرة العمال مجمع سونطراك خلال سنتي 2014 و 2018؛ بعدها نستعرض تحليل الهرم العمري لعمال نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015، ثم تحليل الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود للسنة المالية 2019، ثم نستعرض تحليل الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي للسنة المالية 2019.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الأول: تحليل معدل الخبرة و هرم أعمار العمال الدائمون لمجمع سونطراك للسنة المالية 2018

### 1. تحليل هرم أعمار العمال الدائمون لمجمع سونطراك للسنة المالية 2018



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك لسنة 2018، ص113.

### الجدول رقم (3-15): تصنيف عمال مجمع سونطراك حسب الأجيال لسنة 2018

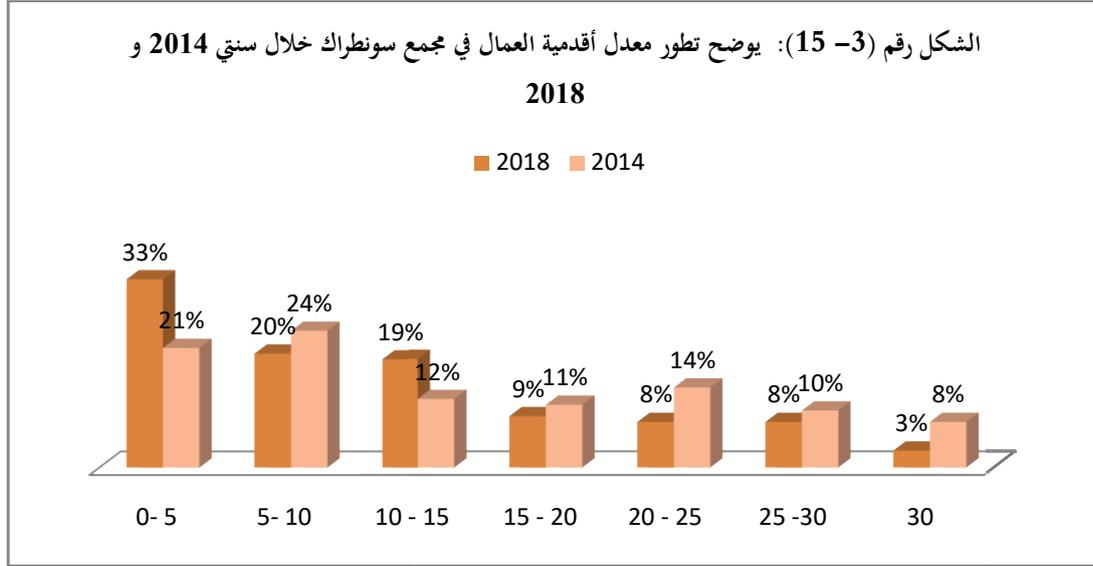
الألفية (1980 - 1994)	أكس (1965 - 1980)	طفرة المواليد (1947 - 1964)	الجيل
32614	18816	11289	عدد العمال
(20 - 30 سنة)، (30 - 40 سنة)	(40 - 50 سنة)	(50 سنة فأكثر)	الفئات العمرية
%52	%30	%18	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الهرم العمري للعمال.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الهرم العمري لعمال مجمع سونطراك للسنة المالية 2018 متوازن إلى حد ما، حيث يتشكل من فئات عمرية مختلفة ومتجانسة، ويتكون من أجيال متعددة، حيث يتشكل في أغلبه من عنصر الشباب بنسبة 52% والذين ينتمون إلى جيل الألفية، في حين ينتمي 30% من العمال إلى الجيل أكس، بينما ينتمي 18% إلى جيل طفرة المواليد.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

2. عرض وتحليل معدل خبرة عمال مجمع سونطراك خلال سنتي 2014 و 2018:

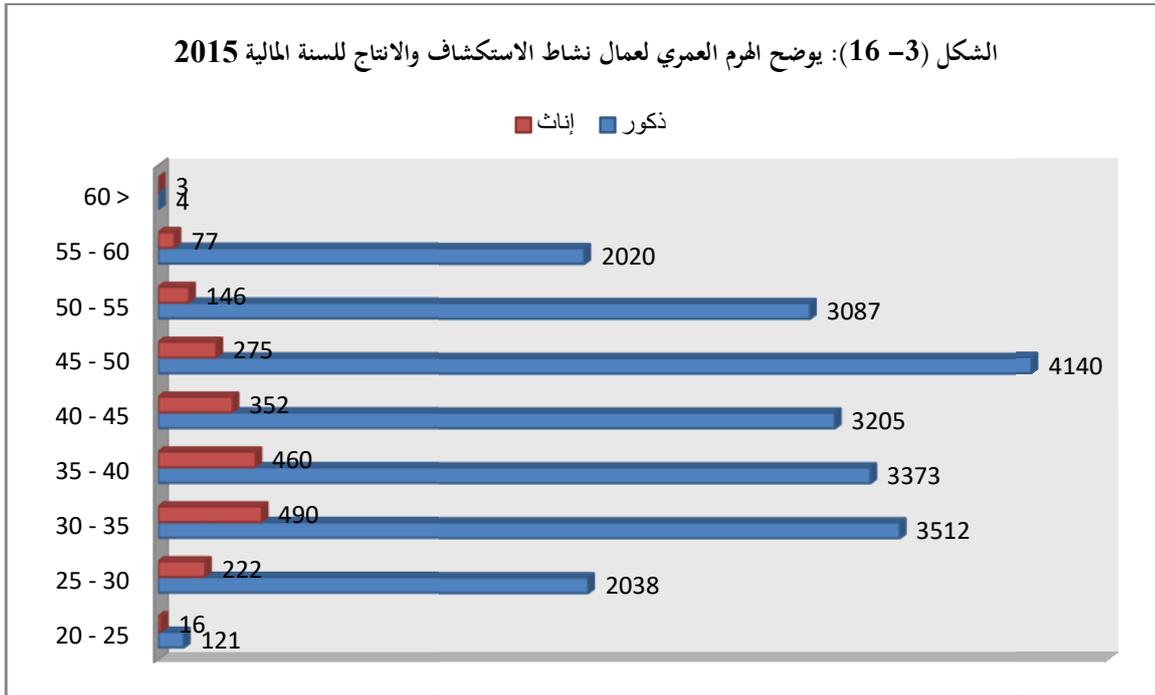


المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2018، ص 114.

يتضح من خلال الشكل أن معدل الخبرة في العمل قد انخفض من سنة 2014 إلى سنة 2018، حيث يظهر جليا دور المؤسسة في انتهاج سياسة تشبيب القوى العاملة، إذ ارتفع عدد العمال الجدد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بمعدل 12% أي من 21% سنة 2014 إلى 33% سنة 2018، أما بالنسبة لفئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) فقد انخفض عددهم بنسبة 4% من سنة 2014 إلى سنة 2018، بالمقابل من ذلك نسجل ارتفاعا في فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية متوسطة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 7% خلال نفس الفترة؛ في حين تم تسجيل انخفاض في فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة وذلك على النحو التالي: انخفاض بنسبة 2% في كل من فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية (15-20 سنة)، و فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (من 25-30 سنة)، وانخفاض بنسبة 6% في فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (20-25 سنة)، مع انخفاض بنسبة 5% في فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 30 سنة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الثاني: تحليل هرم أعمار عمال نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015



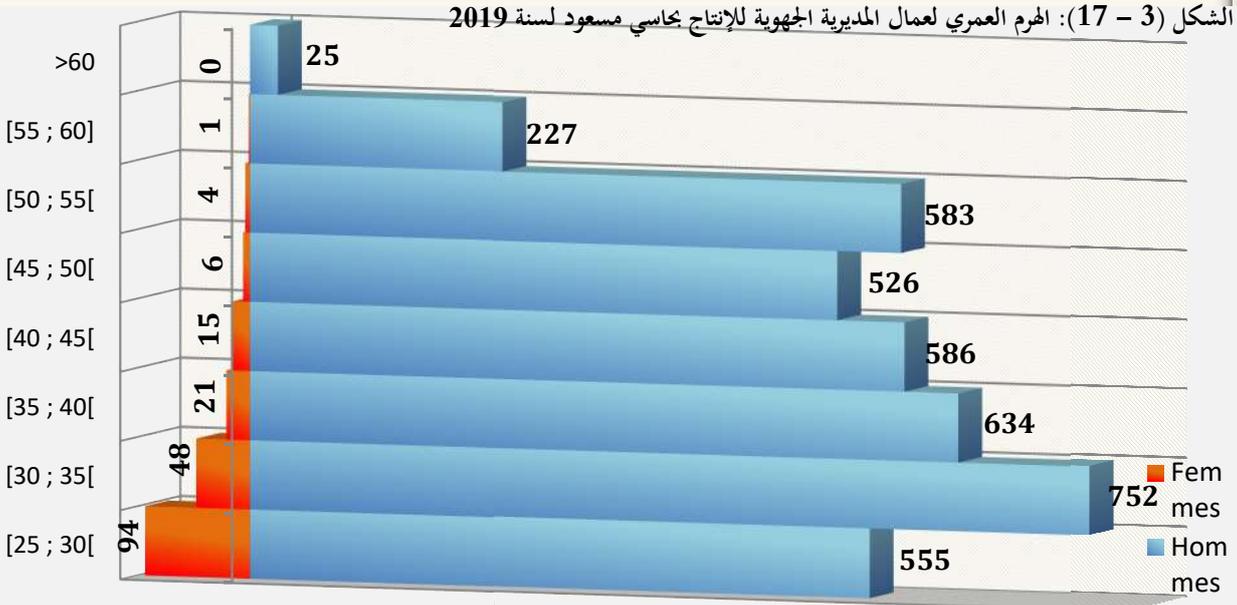
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Direction Ressources Humaines Activité Exploration -Production SONATRACH, p 10.

من خلال الهرم العمري لعمال نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك يسجل وجود الذكور بعدد كبير جدا مقارنة بالإناث في المؤسسة، حيث تمثل نسبة الإناث 8.7% من إجمالي القوى العاملة، إذ تسجل نسبة تواجد الإناث تطور في السنوات الأخيرة؛ ويتضح من خلال تحليل الهرم العمري للقوى العاملة في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك، أن هيكل العضوية متوازن إلى حد ما، حيث يتكون من فئات عمرية مختلفة ومتجانسة، حيث تتواجد أجيال متعددة وبنسب متقاربة، فنجد أنه ينتمي حوالي 10232 فردا بنسبة 43.47% إلى جيل الألفية؛ كما ينتمي حوالي 11205 فردا بنسبة 47.61% إلى الجيل أكس، في حين يتواجد الأفراد الذين ينتمون إلى جيل طفرة المواليد بنسبة أقل في المؤسسة، حيث يبلغ عددهم 2097 فردا بمعدل 6.20% من مجموع القوى العاملة، ويفسر ذلك لأن أغلبية أفراد هذا الجيل قد أحيلوا على التقاعد وبقي منهم عدد قليل جدا يعمل في المؤسسات.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الثالث: تحليل هرم أعمار عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود لمؤسسة سونطراك لسنة 2019



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-16): تصنيف عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود حسب الأجيال لسنة 2019

الألفية (1994 - 1980)	أكس (1980 - 1965)	طفرة المواليد (1964 - 1947)	الجيل
2104	1720	253	عدد العمال
(30-35 سنة)، (35-40 سنة).	(40-45 سنة)، (45-50 سنة).	(55-60 سنة)، (أكثر من 60 سنة)	الفئات العمرية
%51.60	%42.18	%6.20	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الهرم العمري.

يتضح من خلال الشكل رقم (3-18)، وجود عدد كبير من القوى العاملة من فئة الذكور مقارنة بالإناث، حيث يمثل معدل عنصر الإناث في المؤسسة حوالي 4.63%، لكنه يلاحظ أن عدد الإناث في تطور مستمر في السنوات الأخيرة، وتفسر النسبة الضئيلة لتواجد فئة الإناث بالمؤسسة لطبيعة نشاط المؤسسة وكذا لطبيعة نظام العمل بالمؤسسة؛

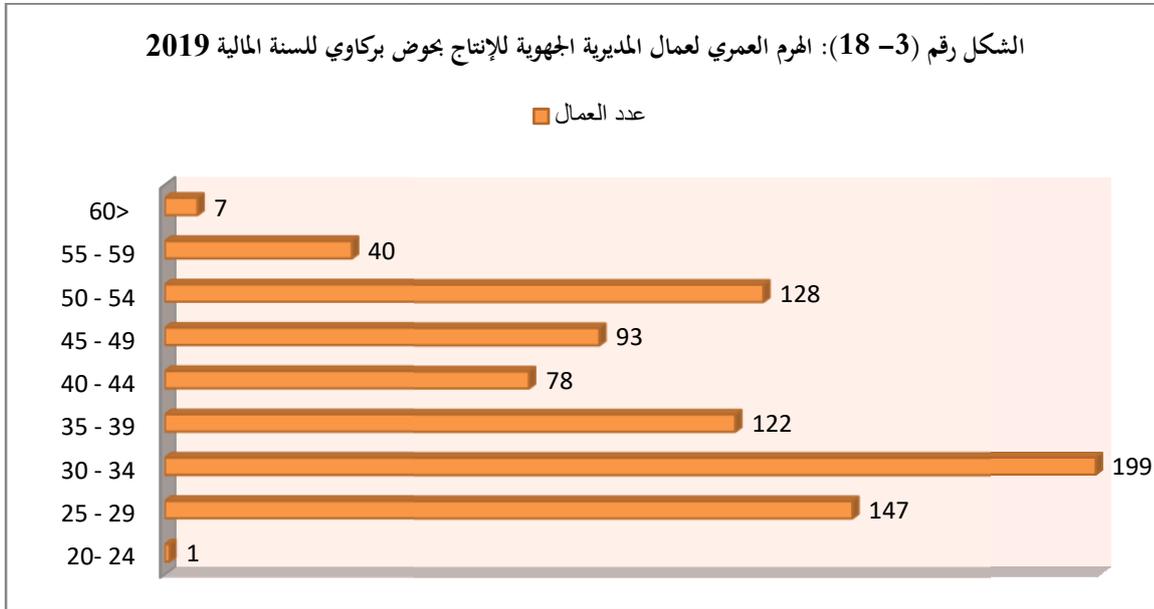
يوضح تحليل الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود لسنة 2019، وجود توازن إلى حد ما في هيكل العضوية بين مختلف فئاته، حيث يشمل جميع الفئات العمرية، وأجيال متعددة، لكن بنسب متفاوتة، فنجد أنه ينتمي حوالي 51.60% من العمال إلى جيل الألفية، كما ينتمي 42.18% إلى الجيل أكس، لكنه نجد عدد قليل جدا من الأفراد ينتمون إلى جيل طفرة المواليد بمعدل 6.20% فقط، ويفسر ذلك لأن أغلبية أفراد هذا الجيل قد أحيلوا على التقاعد وبقي منهم عدد قليل جدا يعمل

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

في المؤسسات، كما أثرت عمليات التقاعد المبكر بمختلف صيغه في السنوات السابقة على نقصان تواجد أفراد هذا الجيل بالمؤسسة، وهذا ما سنوضحه في المطلب اللاحق.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التوازن في هيكل عضوية المؤسسة يساعد على تعزيز وتطوير المهارات والأداء، كما يساهم في تعزيز عملية نقل المعرفة من جيل لجيل، لكنه مع ارتفاع معدل دوران العمل سواء بسبب تسجيل حالات خروج الأفراد إما للتقاعد أو لأسباب أخرى، وكذا عمليات التوظيف التي سيتم إجراؤها سيؤدي إلى كسر هذا التوازن، وعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تتخذ التدابير اللازمة والتي تضمن انتقال المعرفة بين الأجيال وتعزيز وتطوير الأداء (لتفادي كسر سلسلة انتقال المعرفة بين الأجيال).

### الفرع الرابع: تحليل هرم أعمار عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### الجدول رقم (3-17): تصنيف عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي حسب الأجيال لسنة 2019

الجيل	طفرة المواليد (1947-1964)،	أكس (1965-1980)	الألفية (1980-1994)
عدد العمال	47	299	469
الفئات العمرية	(55-60 سنة)، (أكثر من 60 سنة)	(40-45 سنة)، (45-50 سنة)	(30-35 سنة)، (35-40 سنة)
النسبة المئوية	5.76%	36.68%	57.54%

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الهرم العمري.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

يوضح تحليل الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لسنة 2019، وجود توازن إلى حد ما في هيكل العضوية بين مختلف فئاته، حيث يشمل جميع الفئات العمرية، وأجيال متعددة، لكن بنسب متفاوتة جدا، فنجد أنه ينتمي حوالي 469 عامل بنسبة 57.54 % إلى جيل الألفية؛ كما ينتمي 299 عامل بنسبة 36.68 % إلى الجيل أكس، بالمقابل من ذلك نجد أن 47 عامل فقط ينتمون إلى جيل طفرة المواليد بمعدل 5.76 % .

### المطلب الثالث: تحليل تطور حركة العمال بمجمع سونطراك

من أجل التعرف على طبيعة حركة العاملين في المؤسسة سوف نقوم بعرض تطور عدد العمال المغادرين للمؤسسة إما بسبب التقاعد أو لأسباب أخرى، وسوف نسلط الضوء أكثر على تطور العمال المغادرين بالتقاعد بمختلف صيغته (الكلي، المبكر) نظرا لأن أكبر عدد من العمال المغادرين للمؤسسة كان بسبب التقاعد في الفترة الأخيرة، كما سنتطرق لعمليات التوظيف التي أجرتها المؤسسة، وهذا في كل من مجمع سونطراك، وفي نشاط الاستكشاف والإنتاج، وبالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، وبالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي.

### الفرع الأول: تطور حركة العمال المغادرين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2016-2018)

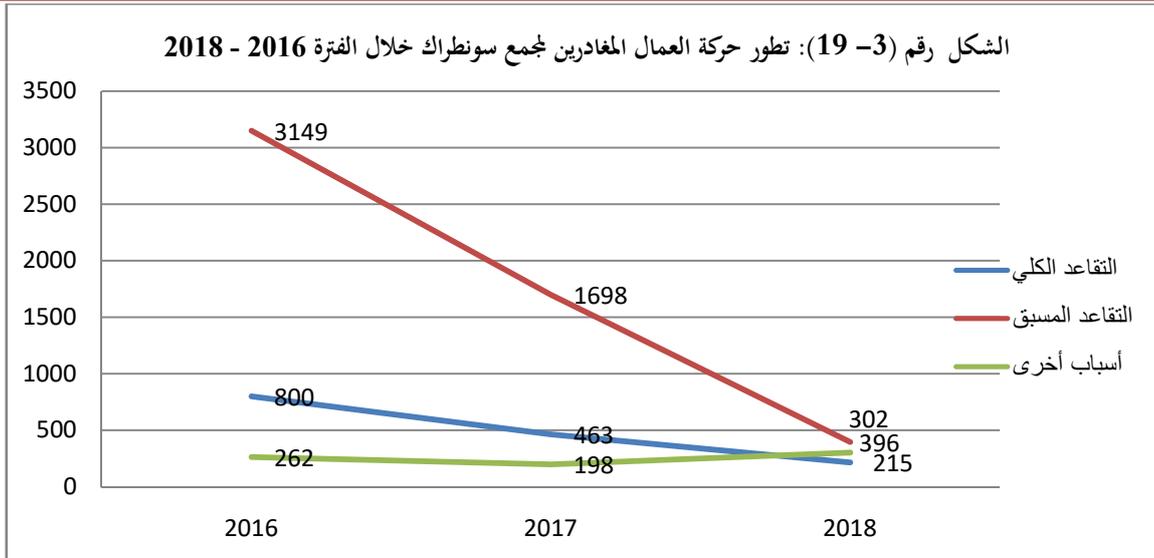
الجدول رقم (3-18): يوضح حجم المغادرة النهائية للعاملين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	البيان
913	2359	4211	القوى العاملة المغادرة
215	463	800	الذين تقاعدوا عند 60 سنة
396	1698	3149	الذين تقاعدوا قبل 60 سنة
67%	92%	94%	نسبة المغادرين بسبب التقاعد
38%	58%	56.6%	نسبة المغادرين العاملين في وظائف الأعمال الأساسية
302	198	262	المغادرة لأسباب أخرى (الاستقالة، الفصل، الوفاة)
33%	8%	6%	نسبة المغادرين لأسباب أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2017، ص 110.
- التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2018، ص 111.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-18).

يظهر من خلال الجدول أن أكبر عدد من حالات المغادرة النهائية للمؤسسة كانت بسبب التقاعد، خاصة التقاعد المسبق، ففي سنة 2016 تم تسجيل أكبر عدد من المتقاعدين قبل سن 60 سنة ب 3149 حالة، وهي حالة استثنائية عرفتها سونطراك، وهذا بسبب طرح قانون التقاعد النسبي خلال نفس السنة كما أشرنا سابقا؛ وقد انخفضت نسبة العمال المغادرين بسبب التقاعد المسبق بنسبة 46% في سنة 2017 أين تم تسجيل 1698 مغادرة، وتواصل الانخفاض في سنة 2018 بنسبة 76% إذ تم تسجيل 396 مغادرة فقط بسبب التقاعد المسبق؛ أما بالنسبة لحالات المغادرة النهائية بصيغة التقاعد الكلي فقد سجلت انخفاضا خلال الفترة (2018-2016)، إذ انخفض عدد العمال المتقاعدين من 800 عامل سنة 2016 إلى 215 عامل سنة 2018؛ أما بالنسبة للمغادرة لأسباب أخرى كالأستقالة والفصل فقد عرفت انخفاضا بنسبة 24% من سنة 2016 إلى سنة 2017، وارتفعت بنسبة 34% سنة 2018.

### الفرع الثاني: تحليل تطور حركة العمال المغادرين في نشاط الاستكشاف والإنتاج بسونطراك خلال الفترة (2010-2015)

#### 1. تحليل مغادرة الأفراد بسبب التقاعد المبكر خلال الفترة 2010-2015:

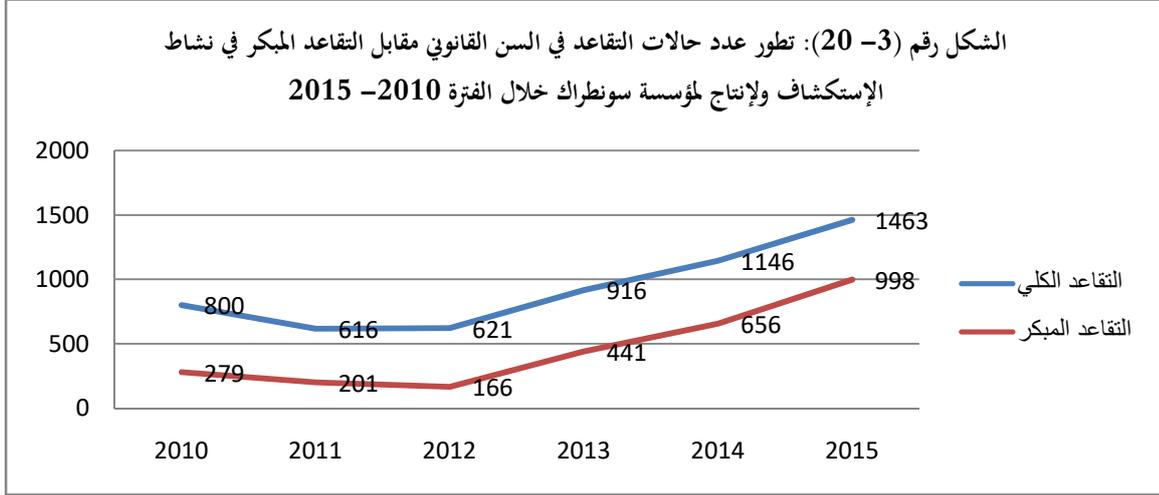
الجدول رقم (3-19): يوضح تطور حالات التقاعد المبكر في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة 2010-2015

المجموع	2015		2014		2013		2012		2011		2010		البيان	
	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي		
1139	2440	398	619	297	518	177	427	67	264	77	246	123	366	الإطارات
1441	2701	553	759	316	539	240	469	86	273	108	305	138	356	أعوان التحكم
161	466	47	85	43	89	24	65	13	84	16	65	18	78	أعوان التنفيذ
2741	5607	998	1463	656	1146	441	961	166	621	201	616	279	800	المجموع
% 48.9	% 68.21	% 57.24	% 45.80	% 26.70	% 32.60	% 34.80								التقاعد المبكر

Source : Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p 15.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

من خلال الجدول، نلاحظ أن عدد العمال المتقاعدين يرتفع من سنة لأخرى، وقد ارتفع بشكل ملحوظ ابتداء من سنة 2013 وهذا نتيجة لارتفاع عدد العمال المتقاعدين بصيغة التقاعد المبكر، حيث تمثل نسبة العمال المغادرين بسبب التقاعد المبكر أكثر من 50% من إجمالي العمال المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد خلال الفترة (2013-2015)، حيث تم تسجيل 5607 حالة تقاعد عادي، منها 2741 حالة تقاعد مبكر أي بنسبة 48.9% من حالات التقاعد ككل.



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-19).

من خلال الشكل يتضح، ارتفاع معدل التقاعد المبكر بأكثر من 50% في سنة 2013، حيث يفسر ارتفاع معدل التقاعد المبكر في المؤسسة ابتداء من سنة 2013 إلى إدخال مجموعة من التعديلات على شروط التقاعد الخاصة بالمؤسسة منها:<sup>1</sup>

- التغيير في طريقة حساب AFC (أساس حساب IAG + SBR الجديد)؛
- إلغاء تحديد مقياس حساب AFC (يزيد الحد الأقصى لعدد الأشهر التي يتم أخذها في الاعتبار لحساب AFC من 18 شهراً لمدة 30 عاماً من الخدمة إلى 32 شهراً وأكثر من 39 عاماً من الخدمة وأكثر)؛
- توحيد المقاييس (التقاعد في سن 60 والتقاعد قبل سن 60)، تعويض المنطقة وظروف المعيشة (l'Indemnité de zone / IZCV (et de conditions de vie).

### ملاحظة:

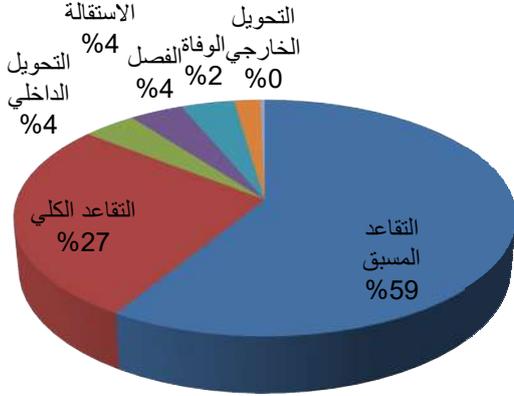
- AFC: (L'Allocation de fin de carrière).
- IZCV: (l'Indemnité de zone et de conditions de vie).
- IAG: (L'Indemnité Ancienneté Groupe).

<sup>1</sup> - Bilan d'Activité Exercice 2015, D Op. Cit, p 15.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### 2. تحليل حركة العمال المغادرين المسجلة في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015

الشكل رقم (3-21): يوضح حركة العمال المغادرين في نشاط  
الإستكشاف والإنتاج لسنة 2015



المصدر: الجدول رقم (3-20).

الجدول رقم (3-20): حركة العمال المغادرين في نشاط الاستكشاف  
والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015

الأسباب	العدد	النسبة المئوية
التقاعد المسبق	1011	58.7%
التقاعد العادي	465	27%
التحويل الداخلي	70	4%
الفصل	69	4%
الاستقالة	62	4%
الوفاء	35	2%
التحويل الخارجي	06	0.3%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p 13.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة من العمال المغادرين للمؤسسة في سنة 2015 كانت بسبب التقاعد، حيث بلغ معدل مغادرة العمال بسبب التقاعد 85.91% من مجموع العمال المغادرين، وقد مثل عدد العمال المغادرين بسبب التقاعد المسبق 68.5% من مجموع المتقاعدين، أما بالنسبة للعمال المغادرين بطريقة طوعية عن طريق الاستقالة فقد قدر عددهم ب: 62 عاملاً، حيث تتأثر وظائف الأعمال الأساسية بمغادرة 66% منهم، كما تم تسريح 69 عاملاً من العمل وقد يعود ذلك لأسباب متعددة، وبالنسبة للمغادرة بسبب التحويلات فقد قدرت ب: 4% بسبب التحويل الداخلي، و 0.3% بسبب التحويل الخارجي؛ أما بالنسبة لمغادرة العمال بسبب الوفاة فقد قدرت ب 2%.

### 3. تحليل المغادرات حسب الفئات الاجتماعية والمهنية المسجلة في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015.

الشكل رقم (3-22): تصنيف العمال المغادرين  
لنشاط الإستكشاف والإنتاج حسب الفئات المهنية  
للسنة المالية 2015



المصدر: الجدول رقم (3-21)

الجدول رقم (3-21): تصنيف العمال المغادرين لنشاط الاستكشاف  
والإنتاج حسب الفئات المهنية لسنة 2015

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	762	44%
أعوان التحكم	852	50%
أعوان التنفيذ	104	6%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p 14.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

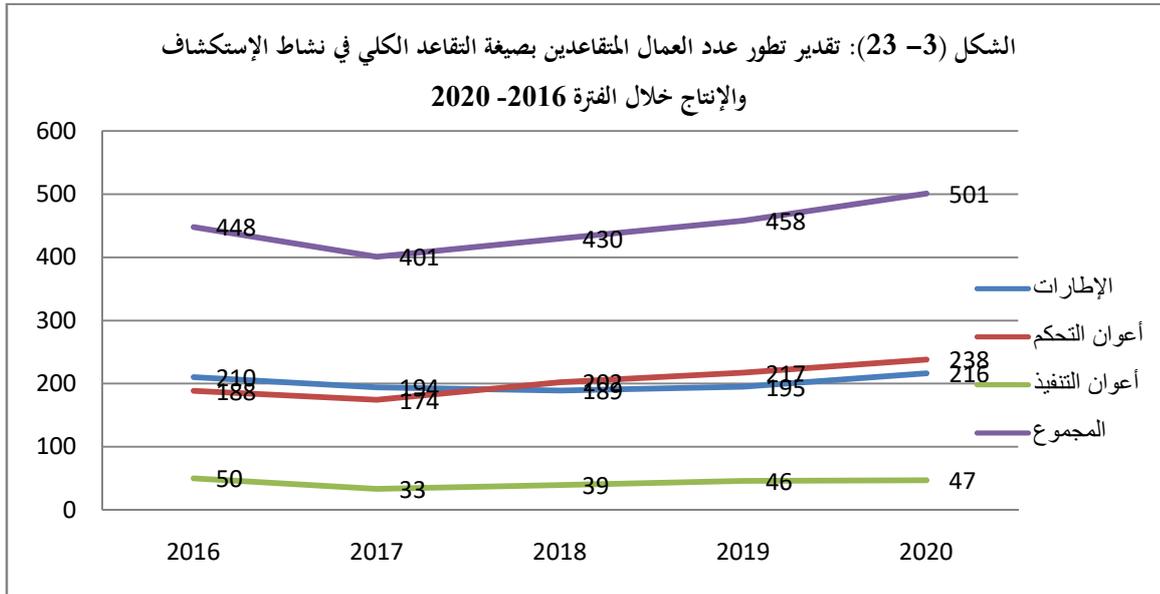
يتضح من خلال الجدول رقم(3-21)، أن أكبر نسبة من المغادرين للمؤسسة في سنة 2015 كانت من فئة أعوان التحكم بمعدل 50%، تليها فئة الإطارات بمعدل 44%، منهم 87 إطار سامي بمعدل 11.4 % من مجموع الإطارات المغادرة للمؤسسة، وأقل نسبة من الأفراد المغادرين للمؤسسة كانت في فئة أعوان التنفيذ بمعدل 06 %.

4. تقدير حالات التقاعد في السن القانونية حسب الفئات المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2016-2020 :

الجدول رقم (3-22): تقدير حالات التقاعد في السن القانوني حسب الفئات المهنية في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة 2016-2020

تقدير حالات التقاعد في السن القانوني					
المجموع	2020	2019	2018	2017	2016
الإطارات	216	195	189	194	210
أعوان التحكم	238	217	202	174	188
أعوان التنفيذ	47	46	39	33	50
المجموع	501	458	430	401	448

Source: Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p17.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-22).

يتضح من خلال الشكل أن عدد العمال الذين سيحاولون على التقاعد بصيغة التقاعد الكلي خلال الفترة (2016-2020) متقارب بين كل السنوات ولا يوجد تفاوت كبير في عدد المتقاعدين خلال كل سنة، حيث سيسجل أعلى عدد للمتقاعدين في سنة 2020 ب 501 متقاعد، وأقل عدد سيكون في سنة 2017 ب 401 متقاعد.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

5. تقدير حالات التقاعد قبل السن القانوني في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2016-2020.

الجدول رقم (3-23): تقدير حالات التقاعد قبل السن القانوني في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة 2016 - 2020.

تقدير حالات التقاعد قبل السن القانوني					
2020	2019	2018	2017	2016	
9229	8524	7749	6972	6113	القوى العاملة من الذكور (50 سنة من العمر + 20 سنة من الخبرة)
815	734	659	585	528	الإناث العاملات (45 سنة + 15 سنة من الخبرة)
10044	9258	8408	7557	6641	المجموع

Source: Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p18.

يتضح من خلال الجدول أن عدد العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتقاعد المسبق سواء من فئة الذكور أو الإناث كبيراً جداً وهو في ارتفاع من سنة لأخرى، حيث لو تحقق هذا السيناريو على الواقع بنسبة كبيرة فإنه يؤثر سلباً على المؤسسة من عدة جوانب: فقدان الكثير من الأفراد ذوي الخبرة، كسر سلسلة نقل المعرفة الضمنية بين الأجيال، فخرج جيل تبقى له 10 سنوات على سن التقاعد القانوني ومغادرته المؤسسة، وقيام المؤسسة بتوظيف أعداد كبيرة لتعويض النقص في القوى العاملة يكسر سلسلة انتقال المعرفة الضمنية بين الأجيال، كما يربك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في العديد من الأمور، منها كيفية ضمان نقل المعرفة الضمنية من جيل لجيل، كيفية سد العجز في المناصب الشاغرة بموظفين ذوي مؤهلات ومهارات، حيث أن تنظيم خروج الأفراد للتقاعد المسبق كل سنة وبمعدل مناسب يسمح للمؤسسة بأخذ التدابير اللازمة مسبقاً لتعويض المناصب الشاغرة وضممان نقل المعرفة من جيل لجيل.

الفرع الثالث: تحليل تطور حركة العمال المغادرين في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود لمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2019 - 2009

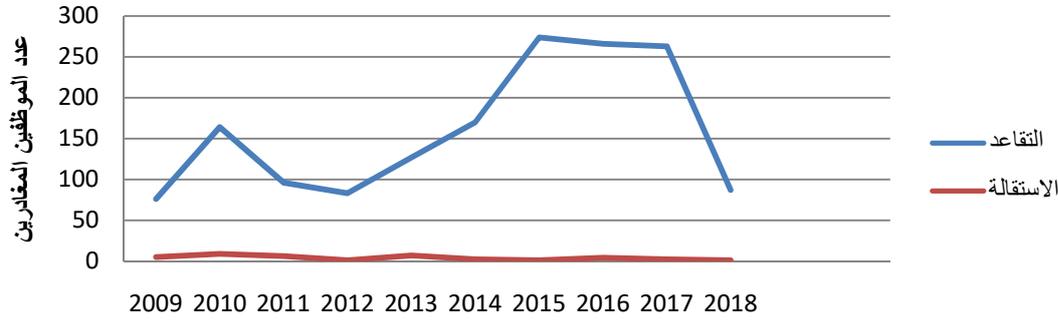
الجدول رقم (3-24): يوضح تطور عدد العمال المغادرين في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة (2009 - 2019)

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019/09/30
التقاعد	76	164	96	83	127	170	274	266	263	87	06
الاستقالة	05	09	06	01	07	02	01	04	02	01	05
المجموع	81	173	102	84	134	172	275	270	265	88	11

المصدر: من وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الشكل رقم (3-24): تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة 2009-2018



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-24).

يتضح من خلال الشكل أن عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة لأسباب إرادية (الاستقالة) عددهم قليل جدا خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى 2018 فنسبتهم لا تتجاوز 5% من مجموع المغادرين، أما عدد الأفراد المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد فقد تجاوز 95% من مجموع المغادرين، حيث ارتفع عدد المتقاعدين من سنة 2009 إلى سنة 2010 بنسبة 116%، وتم تسجيل انخفاضا إلى غاية سنة 2013، أين بدأت في الارتفاع إلى سنة 2015 حيث تم تسجيل ثبات نسبي في سنوات 2015، 2016، 2017، ثم انخفضت هذه النسبة سنة 2018، ويفسر تسجيل أكبر عدد من المتقاعدين خلال سنوات 2015، 2016، 2017 بسبب صدور قانون التقاعد النسبي والصادر في الجريدة الرسمية المؤرخ في 2016/12/31.

### الفرع الرابع: تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2009-2019

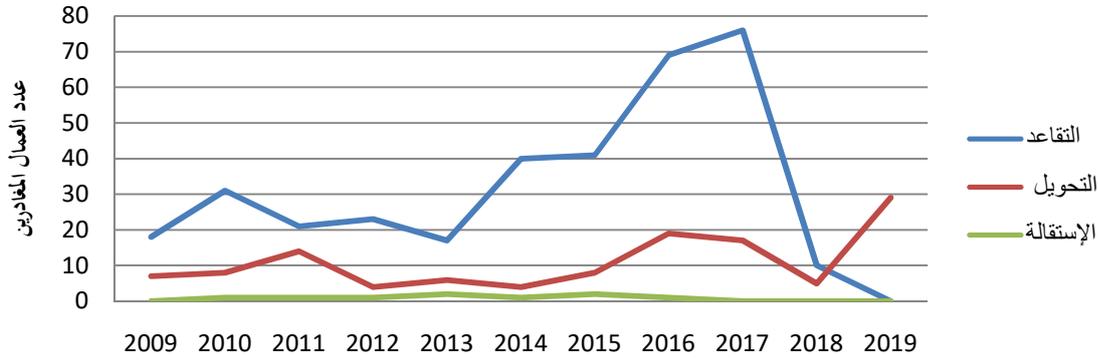
الجدول رقم (3-25): يوضح تطور عدد العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2009 - 2019)

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
التقاعد	18	31	21	23	17	40	41	69	76	10	0
الاستقالة	0	1	1	1	2	1	2	1	0	0	0
التحويل	7	8	14	4	6	4	8	19	17	5	29
المجموع	25	40	36	28	25	45	51	89	93	15	29

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الشكل رقم (3-25): تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2019-2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-25).

يتضح من خلال الجدول رقم (3-25): أن عدد العمال الذين غادروا المؤسسة لأسباب إرادية (الاستقالة) عددهم قليل جدا خلال الفترة (2019-2009) فنسبتهم لا تتجاوز 1.9 % من مجموع المغادرين، بينما غادر المؤسسة خلال نفس الفترة نسبة 25.4% من مجموع العمال المغادرين بسبب التحويل الداخلي والخارجي بين فروع وأقسام مؤسسة سونطراك؛ في حين نجد أن أغلبية العمال المغادرين للمؤسسة خلال هذه الفترة كان بسبب التقاعد بنسبة 72.7% من مجموع المغادرين، حيث ارتفع عدد العمال المتقاعدين خلال الفترة (2014-2017) بنسبة 90 %، إذ تم تسجيل أكبر عدد من العمال المتقاعدين خلال سنتي 2016، 2017 على التوالي، ويرجع ذلك إلى قرار إلغاء قانون التقاعد النسبي في سنة 2016؛ بالمقابل من ذلك نجد أن عدد العمال المتقاعدين قد انخفض بنسبة كبيرة في سنة 2018، ولم يتم تسجيل أي حالة تقاعد سنة 2019.

الجدول رقم (3-26): يوضح تطور نسبة العمال المتقاعدين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2009 – 2019)

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	754	763	760	750	734	709	739	719	792	826	842
عدد العمال المتقاعدين	18	31	21	23	17	40	41	69	76	10	00
نسبة المتقاعدين من إجمالي العمال	%2.38	%4.06	%2.76	%3.06	%2.31	%5.64	%5.54	%9.6	%9.6	%1.21	%00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول، أنه عدد العمال المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد لم يكن يشكل نسبة كبيرة خلال الفترة (2009-2013) حيث تتراوح النسبة ما بين 02% إلى 04% من إجمالي العمال، لكنها ارتفعت إلى أكثر من 05% في سنتي 2014 و 2015؛ وتواصل الارتفاع حيث تم تسجيل أعلى نسبة من العمال المتقاعدين سنتي 2016 و 2017 على التوالي بنسبة 9.6% من إجمالي عدد العمال، ويرجع هذا الارتفاع الكبير خلال هذين السنتين تحديدا مقارنة بالسنوات السابقة واللاحقة إلى صدور

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

قانون التقاعد النسبي سنة 2016؛ وفي سنة 2018 انخفضت نسبة العمال المتقاعدين كثيرا حيث بلغت 1.21% فقط، في حين أنه لم يتم تسجيل أي عملية تقاعد في سنة 2019.

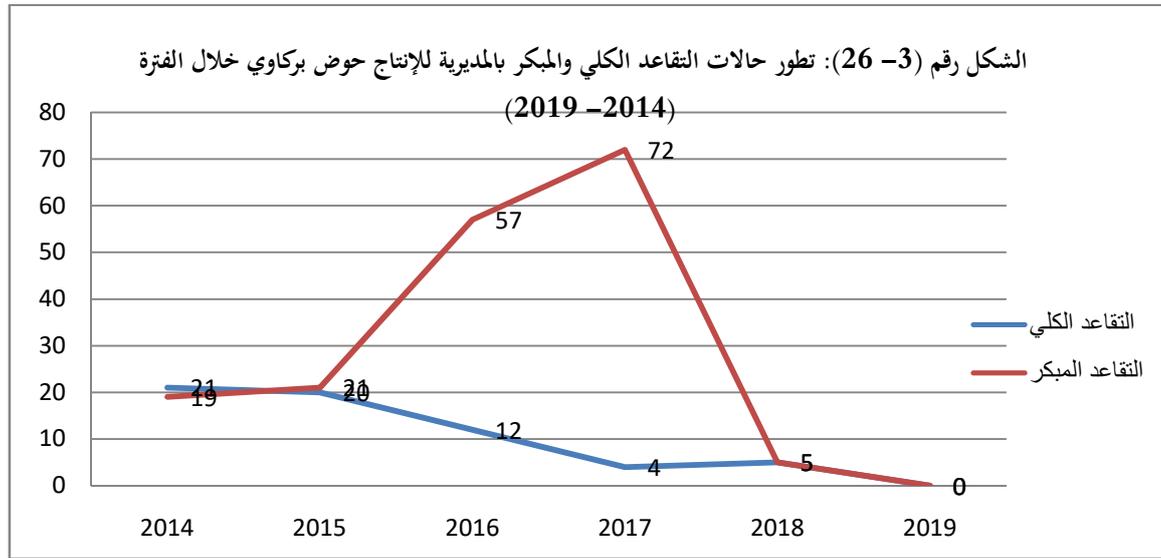
### 1. تحليل حالات مغادرة العمال بسبب التقاعد المبكر بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2014-

2019:

الجدول رقم (3-27): يوضح تطور حالات التقاعد المبكر بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2014-2019

البيان	2014		2015		2016		2017		2018		2019		المجموع
	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	التقاعد العادي	التقاعد المبكر	
الإطارات	09	13	12	06	07	24	04	25	02	00	00	34	70
أعوان التحكم	11	5	07	14	04	32	00	47	03	00	00	24	101
أعوان التنفيذ	01	01	01	01	01	01	00	0	01	00	00	04	03
المجموع	21	19	20	21	12	57	04	72	5	00	00	62	174
التقاعد المبكر	% 47.5		% 51.2		% 82.6		% 94.7		% 50		% 00		% 73.7

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على معطيات الوثائق الداخلية للمؤسسة.



المصدر: الجدول رقم (3-27).

من خلال الجدولين رقم (3-26) ورقم (3-27)، يتضح أنه خلال الفترة (2014-2019) تم خروج أكبر عدد من العمال للتقاعد حيث بلغ 236 عامل مقارنة بالفترة التي سبقتها (2009-2013) التي خرج فيها 110 عامل للتقاعد؛ حيث تم خروج 104 عامل من فئة الإطارات خلال الفترة (2014-2019) للتقاعد بصيغته الكلي والمبكر منهم نسبة 67.3% بسبب التقاعد المبكر، وتم خروج 125 عامل من فئة أعوان التحكم خلال نفس الفترة للتقاعد بصيغته الكلي والمبكر منهم نسبة 80.8% بسبب التقاعد المبكر، بينما تم خروج 07 عمال فقط من فئة أعوان التنفيذ؛ ومنه يتضح أن التقاعد المبكر ساهم في مغادرة أكبر

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

عدد من العمال للمؤسسة بسبب التقاعد وذلك بنسبة 73.7% من إجمالي حالات التقاعد، حيث أنه تم تسجيل أكبر نسبة من التقاعد المبكر خلال سنتي 2016 و 2017 بنسبة 82.6% و 94.7% على التوالي، على خلاف السنوات الأخرى التي كانت فيها نسبة التقاعد المبكر لا تتجاوز نسبة 50% من إجمالي حالات التقاعد.

### 2. تقدير حالات التقاعد الكلي بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2020-2025

الجدول رقم (3-28): يوضح تقدير حالات التقاعد الكلي بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2020-2025

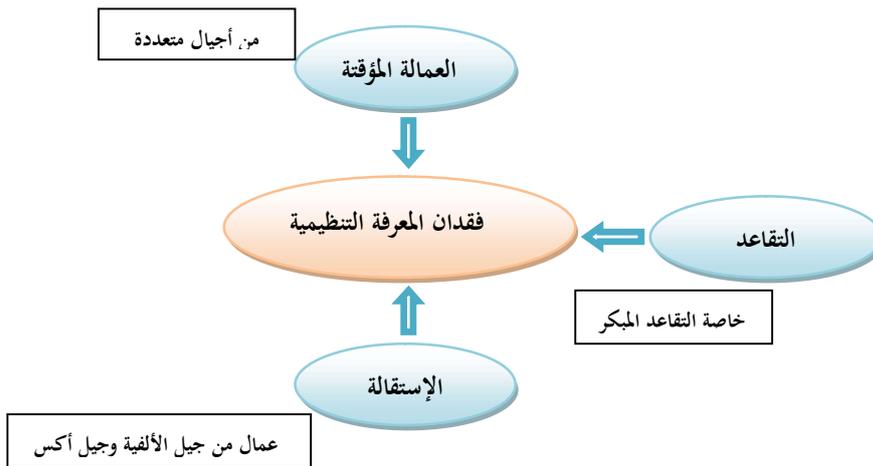
الفترة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
عدد العمال	10	09	07	11	09	14

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح لنا من خلال الجدول، أن عدد العمال الذين تتوفر فيهم شروط الحصول على التقاعد الكلي خلال الفترة (2020-2025) هو 60 عامل، إذ يتراوح عددهم ما بين 7 إلى 14 عامل في كل سنة، وهو عدد قليل جدا ولا يمكن أن يؤثر بدرجة كبيرة على توازن هيكل المؤسسة، حيث يسمح للمؤسسة بالتحضير الجيد للتعاقد الوظيفي و التخطيط لانتقال المعرفة بين العمال إذا ما تم التحضير مسبقا واتخاذ التدابير اللازمة التي تكفل نجاح عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وهذا من خلال التحضير المسبق للتوظيف أو لترقية العمال لشغل مناصب العمال الذين سيحلون على التقاعد.

من خلال ما سبق عرضه وتحليله ومناقشته من المعطيات الخاصة بدوران العمل في مؤسسة سونطراك، يمكن أن نستنتج أن الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك ترجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية، وهي: التقاعد، الاستقالة، العمالة المؤقتة، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3-27): أسباب فقدان المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك



المصدر: من إعداد الطلبة، بناء على نتائج الدراسة.

حيث يساهم عامل التقاعد في خروج أكبر عدد من العمال في المؤسسة كل سنة، إذ يقدر عدد العمال المتقاعدين بحوالي 1000 عامل تقريبا كل سنة، وبنسبة أقل تشكل الاستقالة مشكلا لفقدان المعرفة التنظيمية من جراء خروج الأفراد ذوي

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الكفاءات من المؤسسة، فمقارنة بعامل التقاعد فإن عدد الذين يستقيلون كل سنة قليل جدا وبنسب غير ثابتة ومتفاوتة من سنة لأخرى، حيث لا يمكنها أن تشكل مشكلا كبيرا إذا ما تم التخطيط الجيد للتعاقب الوظيفي؛ وبالمقابل من ذلك يمكن القول أن العمالة المؤقتة قد تساهم أيضا في فقدان المعرفة التنظيمية في المؤسسة وذلك على المدى المتوسط وهذا على حسب مدة عقود العمل، حيث وإن كان ذلك بدرجة أقل من عاملي التقاعد والاستقالة وتأثيرها يكون بصفة غير مباشرة، خاصة وأن أغلب العمالة المؤقتة في مؤسسة سونطراك هي من فئة أعوان التنفيذ، لكن عددها كبير وتشكل نسبة 25% من مجموع عمال المؤسسة، وبالتالي قد تشكل مشكلة في فقدان المعرفة الفنية الخاصة بعمال هذه الفئة تحديدا خاصة إذا كانت مدة عقود العمل قصيرة؛ وعليه يمكن القول أن التقاعد يعتبر العامل الرئيسي الذي يساهم بصورة مباشرة في فقدان المعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

### الفرع الخامس: تحليل المعطيات الخاصة بالتوظيف بمجمع سونطراك

تعتبر وظيفة التوظيف وظيفية رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسمح للمؤسسات بالاستفادة من أفراد ذوي مؤهلات ومهارات عالية مما يساهم في تحقيق أهدافها والرفع من مستوى أدائها، حيث تسعى مؤسسة سونطراك إلى توظيف الشخص المناسب في المركز المناسب، وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب أفضل مواهب الجامعات والمعاهد الجزائرية، بغرض تلبية الاحتياجات اللازمة لمختلف أنشطتها. وفي إطار المخطط متوسط المدى للموارد البشرية، فإن سياسة مؤسسة سونطراك في التوظيف تحدد المعالم التالية:<sup>1</sup>

- الاستعمال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية في برامج التكوين والتدريب.
- تركيز التوظيف الخارجي على المهن القاعدية والمهن ذات التخصص الواسع والتي تقدم أكبر قيمة مضافة، بالاعتماد على انتقاء المرشحين على أسس وقواعد منطقية صارمة.
- بالنسبة للمناصب الشاغرة أو المناصب المستحدثة، يجب مقابلة هذه الاحتياجات بالكفاءة المطلوبة.
- تشجيع الحركة داخل المؤسسة.
- اعتماد استعمال التوظيف المؤقت استثناءا للأنشطة الراهنة.
- الاستمرار في ترقية التشغيل النسوي.

### 1. مسابقة التوظيف الوطنية لسونطراك سنة 2014:

أطلقت سونطراك سنة 2014 مخططا لتوظيف 8000 عامل<sup>2</sup> من فئة المهندسين والتقنيين من خلال فتح مسابقة توظيف وطنية، حيث يخضع العمال المنتقون في مسابقة التوظيف إلى عملية التكوين المبدئي بالمعهد الجزائري للبتروك (IAP)، إذا تراوح مدة التكوين حوالي 24 شهرا، حيث كان الغرض من هذا المخطط تعويض حالات التقاعد الضخمة التي سجلتها المؤسسة، لاسيما في وظائف الأعمال الأساسية.

<sup>1</sup> - برقي حسان، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 294.

<sup>2</sup> - SONATRACH, Rapport Annuel, 2017, p 109.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

وكجزء من مسابقة التوظيف الوطنية للالتحاق بالمعهد الجزائري للبترول والتي نظمتها المديرية العامة لمؤسسة سونطراك في سنة 2014، فإن نشاط الاستكشاف والإنتاج قام بتنفيذ مخطط للتكوين قبل التوظيف ل 1629 مهندس، و 2520 تقني سامي في تخصصات وظائف الأعمال الأساسية للنشاط أي بمجموع 4907 موظف جديد<sup>1</sup> وهو ما يمثل 61% من عمليات التوظيف التي نفذتها مؤسسة سونطراك في سنة 2014، حيث تم تسجيل أكبر نسبة من المترشحين في نشاط الاستكشاف والإنتاج بوظيفة الإنتاج (DP) بنسبة 56%.

### 2. تحليل المعطيات الخاصة بوظيفة التوظيف في مجمع سونطراك خلال الفترة 2014-2018

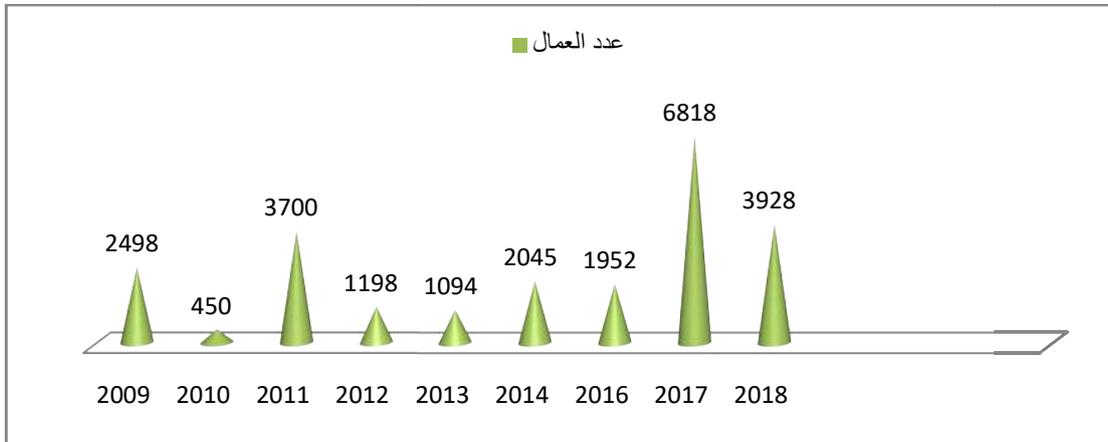
سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل أهم المعطيات الخاصة بعمليات التوظيف الخارجي التي نفذتها مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2009-2018.

الجدول رقم (3-29): عمليات التوظيف في مجمع سونطراك خلال الفترة 2009-2018

السنوات	2018	2017	2016	2014	2013	2012	2011	2010	2009
العدد	3928	6818	1952	2045	1094	1198	3700	450	2498

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك.

الشكل رقم (3-28): يوضح تطور عمليات التوظيف في مجمع سونطراك خلال الفترة 2009-2018



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-29).

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (3-29)، أن سونطراك تنتهج سياسة توظيف ثابتة من خلال التركيز على التوظيف الخارجي، والذي يتزايد من سنة لأخرى خلال الفترة (2009-2018)، و قد تم تسجيل أكبر عدد في سنة 2017، حيث قدر عدد الموظفين الجدد 6818 بنسبة زيادة تقدر ب 249% مقارنة بسنة 2016، وتفسر هذه الزيادة في نسبة التوظيف الخارجي

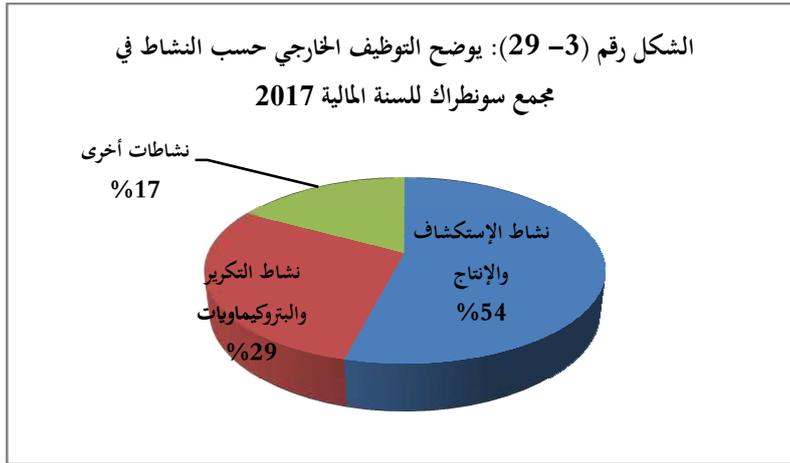
<sup>1</sup> - Bilan d'Activité Exercice 2015, Direction Ressources Humaines Activité Exploration-Production SONATRACH, p 38.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

إلى مغادرة 4211 عامل للمؤسسة، منهم 800 عامل خرج للتقاعد بصيغة التقاعد الكلي أي عند بلوغ السن القانوني 60 سنة، و3149 فردا خرجوا للتقاعد المبكر، وهو أكبر عدد سجلته المؤسسة في الفترة الأخيرة ويرجع ذلك كما أشرنا سابقا لترح قانون التقاعد النسبي سنة 2016، بينما انخفضت نسبة التوظيف الخارجي إلى النصف تقريبا في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 حيث بلغ عدد الموظفين 3928.

من خلال ما سبق نستخلص أن مؤسسة سونطراك تعتمد بدرجة كبيرة على التوظيف الخارجي لسد العجز في الموارد البشرية، إذ توظف كل سنة أكثر من 1000 عامل جديد تقريبا، من خريجي مراكز التكوين المهني والمعاهد والجامعات، لديهم معارف نظرية بحتة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة بذل جهودا كبيرة في تكوينهم ويكلفها ميزانيات كبيرة، حيث تظهر نتائج عملية التكوين على المدى المتوسط والطويل (العائد من التدريب)، أي بعد إتمام فترة التكوين المبدئي في المعهد الجزائري للبتروال والتي تدوم مدة سنتين تقريبا، ثم الالتحاق بمناصب العمل في السنة الثالثة إذ تبدأ تظهر نتائج التكوين بعد هذه الفترة.

### 1.2. عرض وتحليل المعطيات الخاصة بوظيفة التوظيف في مجمع سونطراك للسنة المالية 2017:



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2017، ص 109.

يتضح من خلال الشكل أن نشاط الاستكشاف والإنتاج قد أخذ حصة الأسد في نسبة التوظيف الخارجي لسنة 2017 بنسبة تقدر ب: 54 %، يليه نشاط التكرير و البتروكيماويات بنسبة 29 %، مع تسجيل توظيف نسبة 17% في نشاطات أخرى متفرقة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الشكل رقم (3-30): التوظيف الخارجي حسب الفئات الاجتماعية المهنية في مجمع سونطراك للسنة المالية 2017



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة سونطراك لسنة 2017، ص 109.

يتضح من خلال الشكل، تسجيل أكبر نسبة في التوظيف الخارجي في فئة أعوان التحكم الحاملين لشهادة التقني سامي بنسبة تقدر ب: 58.5% حيث بلغ عدد الأفراد الذين تم توظيفهم في هذه الفئة 3991، تليها فئة الإطارات الحاملين لشهادات جامعية (مهندس، ليسانس،..) بنسبة 38.5% حيث بلغ عددهم الإجمالي 2627، وبالمقابل من ذلك نجد أنه تم توظيف نسبة 3% فقط في فئة أعوان التنفيذ؛ فمن خلال هذا التحليل يتضح أن مؤسسة سونطراك تولي أهمية كبيرة لتوظيف حاملي الشهادات حيث تم تسجيل 93% من عمليات التوظيف الخارجي لفئة حاملي الشهادات الجامعية وشهادات التكوين المهني.

### 2.2. عرض وتحليل المعطيات الخاصة بوظيفة التوظيف في مجمع سونطراك للسنة المالية 2018 :

الجدول رقم (3-30): يوضح عمليات التوظيف الخارجي حسب المستوى الأكاديمي في مجمع سونطراك للسنة المالية 2018

العدد	الفئات
480	إطار جامعي
1055	مهندس
1780	تقني سامي
3315	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقرير السنوي لمجمع سونطراك لسنة 2018، ص 113.

يتضح من خلال الشكل أن المؤسسة في سنة 2018 ركزت على توظيف فئة أعوان التحكم الحاملين لشهادة التقني سامي بنسبة تقدر ب: 45% حيث بلغ عدد الأفراد الذين تم توظيفهم في هذه الفئة 1780، تليها فئة الإطارات الحاملين لشهادات جامعية (مهندس، ليسانس،..) بنسبة 39% حيث بلغ عددهم الإجمالي 1535، وبالمقابل من ذلك نجد أنه تم توظيف نسبة 16% في فئة أعوان التنفيذ، حيث ارتفعت بنسبة 13% على سنة 2017؛ فمن خلال ذلك يتضح أن مؤسسة سونطراك تولي أهمية كبيرة لتوظيف حاملي الشهادات حيث تم تسجيل 84% من عمليات التوظيف الخارجي لفئة حاملي الشهادات الجامعية وشهادات التكوين المهني.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

3. عرض وتحليل المعطيات الخاصة بوظيفة التوظيف في نشاط الاستكشاف والإنتاج لمؤسسة سونطراك لسنة 2015

الجدول رقم (3 - 32): التوظيف الخارجي حسب الفئات الاجتماعية

المهنية في نشاط الإستكشاف والإنتاج لسنة 2015

النسبة المئوية	العدد	الفئات
59%	1132	الإطارات
33%	639	أعوان التحكم
07%	138	أعوان التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p 28.

الجدول رقم (3-31): يوضح أنواع التوظيف في نشاط الاستكشاف

والإنتاج لسنة 2015

العدد	الفئات
1909	توظيف خارجي
52	توظيف داخلي
34	التحويلات

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p 28.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-31) أن مؤسسة سونطراك تعتمد بدرجة كبيرة جدا على التوظيف الخارجي، حيث تمثل نسبة التوظيف الخارجي 95.7% من إجمالي عمليات التوظيف في نشاط الاستكشاف والإنتاج لسنة 2015، في حين تمثل نسبة التوظيف الداخلي 2.6% من إجمالي عمليات التوظيف، وكانت نسبة 1.7% من عمليات التوظيف عن طريق التحويلات وإعادة التعيين في فروع المؤسسة.

كما يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-32)، أن التوظيف الخارجي في نشاط الاستكشاف والإنتاج في سنة 2015 تركز بنسبة كبيرة على الإطارات بنسبة 59%، في حين تم توظيف نسبة 33% في فئة أعوان التحكم، كما تم توظيف نسبة 07% من إجمالي عمليات التوظيف في فئة أعوان التنفيذ.

4. عمليات التوظيف في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود لمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2009-2018

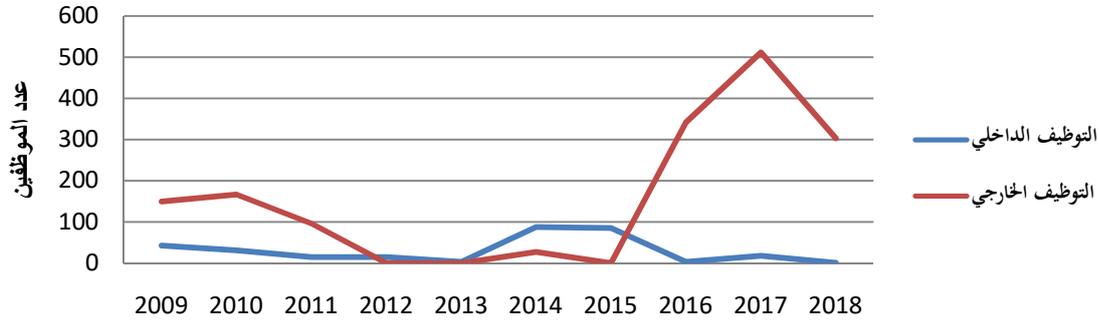
الجدول رقم (3-33): يوضح عمليات التوظيف في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة 2009 - 2019

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	09/31 2019
التوظيف الداخلي	43	31	15	15	03	88	86	03	18	01	-
التوظيف الخارجي	150	167	96	-	-	27	-	342	512	302	13
المجموع	193	198	111	15	03	115	86	345	530	303	13

المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الشكل رقم (3-31): تطور عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2009-2018



المصدر: الجدول رقم (3-33).

من خلال الشكل، يتضح أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي بنسبة كبيرة، حيث نجد أن نسبة التوظيف الداخلي منخفضة مقارنة بنسبة التوظيف الخارجي، ففي الفترة (2009-2011) تم تسجيل عمليات توظيف خارجي، حيث أن أكبر عدد سجل سنة 2009 ب 150 فرد، وفي كل من سنوات 2012، 2013، 2015 لم يتم تسجيل أي عملية توظيف خارجي في المؤسسة، وتم تسجيل أقل عدد سنة 2014، بالمقابل من ذلك نلاحظ أنه تم تسجيل أكبر عدد من عمليات التوظيف الخارجي في الفترة الممتدة من 2016 إلى 2018، ويرجع ذلك لخروج عدد كبير من الموظفين للتقاعد خلال هذه الفترة في المؤسسة، حيث عملت المؤسسة على تعويض المناصب الشاغرة من خلال فتح المجال للتوظيف الخارجي.

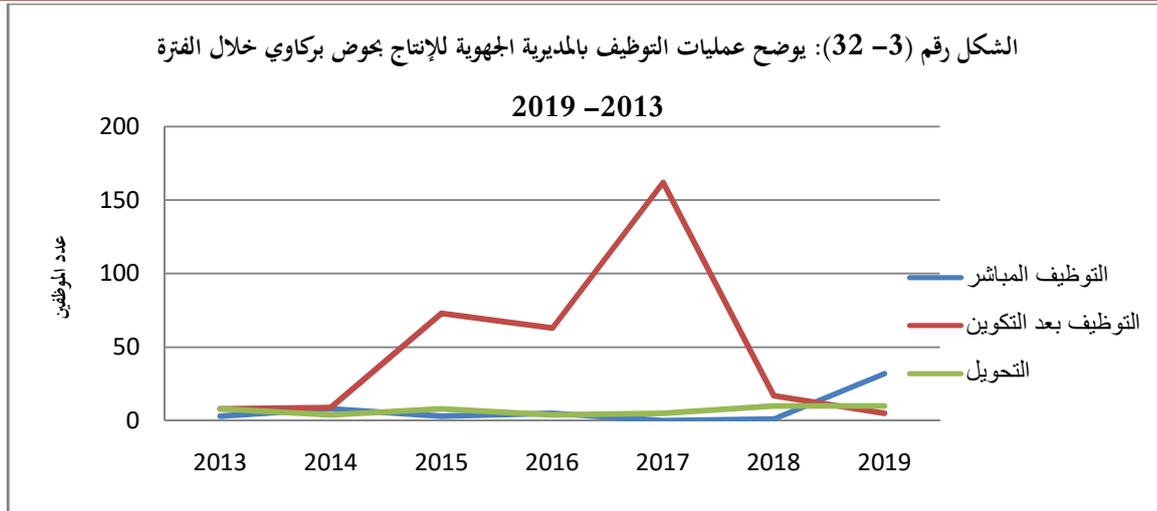
### 5. عمليات التوظيف في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لمؤسسة سونطراك خلال الفترة 2013-2019

الجدول رقم (3-34): يوضح عمليات التوظيف بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة 2013-2019

الفترة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
التوظيف المباشر	03	08	03	05	0	1	32	52
التوظيف بعد التكوين	08	09	73	63	162	17	5	337
التحويل	08	04	08	04	05	10	10	49
المجموع	19	21	84	72	167	28	47	438

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-34).

يتضح من خلال الجدول رقم (3-34)، أنه خلال الفترة (2013-2019) اعتمدت المؤسسة على التوظيف الخارجي بنسبة كبيرة، حيث نجد أن نسبة التوظيف الداخلي منخفضة مقارنة بنسبة التوظيف الخارجي، حيث مثل التوظيف الخارجي (التوظيف بعد التكوين، التوظيف المباشر) نسبة 88.8% مقارنة بنسبة 11.2% للتوظيف الداخلي (عن طريق التحويلات)؛ حيث قامت المؤسسة بتوظيف نسبة 77% من إجمالي عمليات التوظيف توظيفا بعد التكوين أي بعد إتمام فترة التكوين المبدئي بالمؤسسة يتم توظيفهم، بينما تم توظيف نسبة 11.8% توظيفا مباشرا، كما تم توظيف نسبة 11.2% توظيفا داخليا بسبب التحويلات الداخلية للعمال بين أقسام مؤسسة سونطراك؛ ومنه يتضح أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي بدرجة كبيرة في سد العجز من الموارد البشرية، حيث أنها تركز على التوظيف بعد التكوين بنسبة كبيرة جدا لضمان الحصول على موارد بشرية مؤهلة لشغل المناصب الشاغرة وذلك خاصة في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة، حيث يعد التكوين قبل التوظيف من المبادئ والسمات الأساسية لعمليات التوظيف التي تنفذها المؤسسة، بينما يتم سد العجز المتبقي من الموارد البشرية عن طريق الاستفادة من التوظيف الداخلي في شكل تحويلات داخلية وخارجية، حيث تلعب تحويلات العمال بين أقسام المؤسسة وفروعها دورا مهما في تنشيط عملية نقل المعرفة بين العمال.

### المطلب الرابع: تحليل معطيات عملية تكوين القوى العاملة في مؤسسة سونطراك

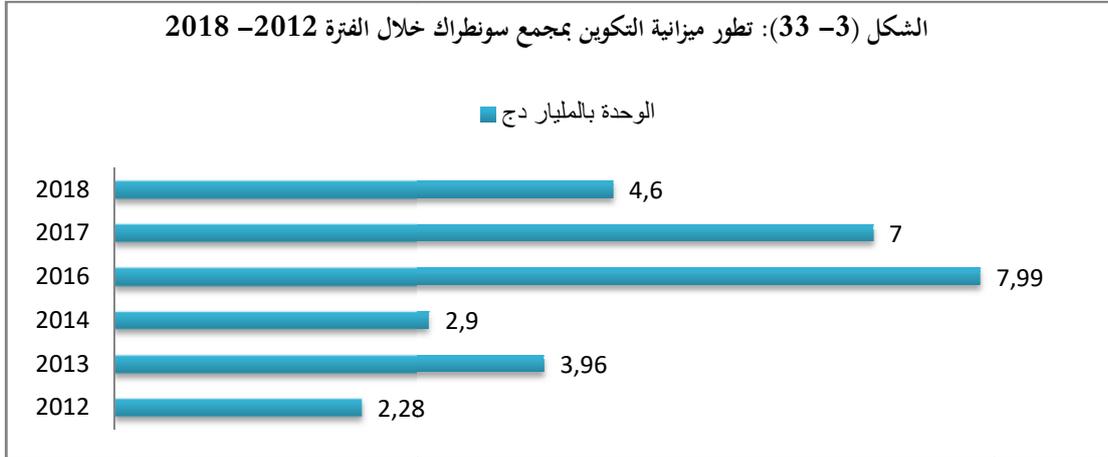
#### الفرع الأول: تنمية وتكوين القوى العاملة في مؤسسة سونطراك

تولي مؤسسة سونطراك أهمية كبيرة لتدريب عمالها وهذا من أجل تطوير وتنمية مهارتهم الأساسية، حيث تخصص لهاته العملية ميزانية كبيرة كل سنة، إذ تشمل عمليات التدريب مختلف وظائف الأعمال الأساسية: البحث وتطوير المناجم، والحفر، ونقل الهيدروكربونات، والمعالجة والتسويق والصيانة الصناعية و السلامة الصناعية؛ مع إجراء دورات تدريبية في المجالات الأخرى مثل: (الموارد البشرية، والمالية، والقانون، والتدقيق، والضرائب، والتخطيط، وما إلى ذلك...).

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

1. عرض و تحليل تطور ميزانية تكوين العمال في مجمع سونطراك خلال الفترة 2012-2018:

تعتبر ميزانية تكوين الموارد البشرية مؤشرا هاما في معرفة مدى الأهمية والمكانة التي توليها المؤسسة للمورد البشري، وفيما يلي سنوضح تطور الميزانية المخصصة لتكوين وتنمية العمال في مجمع سونطراك خلال الفترة الزمنية 2012-2018 :



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك لسنوات (2013، 2014، 2017، 2018).

يظهر من خلال الشكل، أن ميزانية التكوين للمؤسسة قد شهدت ارتفاعا مستمرا خلال الفترة 2012-2016، فقد ارتفعت بنسبة 42.4% من سنة 2012 إلى سنة 2013، وسجلت انخفاضا بين سنتي 2013 و 2014 قدر ب 26.76%، وسجلت ارتفاعا كبيرا من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016 بلغ 63.7%، وسجلت انخفاضا طفيفا من سنة 2016 إلى سنة 2017 قدر ب: 12%، واستمرت في الانخفاض في سنة 2018 بنسبة 66% عن السنة التي سبقتها، حيث يفسر ارتفاع ميزانية التكوين من سنة لأخرى لارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة خلال تلك الفترة، حيث سجلت هذه الأخيرة خروج عدد كبير من أفرادها للتقاعد، والمغادرة النهائية للعديد من أفرادها بصفة طوعية (الاستقالة)، حيث غادر المؤسسة بصفة إرادية 3093 عامل ما بين سنتي 2013 و2014، وفي سنة 2014 قدر عدد العمال المحالين للتقاعد 2768 عامل، وفي سنة 2016 تم إحالة 4211 عامل للتقاعد؛ فخروج هذه الأعداد الكبيرة من العمال من المؤسسة يصاحبه توظيف أعداد كبيرة لتعويض هذه المناصب، حيث يحتاج العمال الجدد للتدريب المبدئي وهذا ما يفسر الارتفاع الكبير في ميزانية التكوين خلال هذه السنوات، حيث خصصت المؤسسة أكبر جزء من ميزانية التكوين لفائدة العمال المستقبليين، وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

2. تحليل المعطيات الخاصة بعملية التكوين في مجمع سونطراك خلال الفترة 2016-2018:

الجدول رقم (3-35): يوضح المعطيات الخاصة بعملية التكوين في مجمع سونطراك خلال الفترة 2014-2018

السنة المالية	2016	2017	2018
ميزانية تكوين العمال الحاليين	1.9 مليار دج	2.3 مليار دج	3.3 مليار دج
ميزانية تكوين العمال المستقبليين	6 مليار دج	4.7 مليار دج	1.3 مليار دج
القوى العاملة الخاضعة للتكوين	22842	25633	21995
بما في ذلك التكوين قبل التوظيف	7548	7081	1640
الحجم التعليمي	1651972 عامل/ يومًا	1301872 عامل/ يومًا	242426 عامل/ يومًا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على، التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك لسنتي 2017، 2018.

يتضح من خلال الجدول أنه في سنة 2016 تم تسجيل أحسن حجم تعليمي للعمال حيث بلغ: 1651972 عامل/يومًا أي بمتوسط 54 يوم تكوين لكل عامل، وفي سنة 2017 انخفض الحجم التعليمي حيث بلغ: 1301872 عامل/ يومًا، أي بمتوسط 40 يوم تكوين لكل عامل، وتواصل هذا الانخفاض في سنة 2018 حيث بلغ الحجم التعليمي 242426 عامل/ يومًا، أي بمتوسط 11 يوم تكوين لكل عامل، ومنه نستنتج أن الحجم التعليمي المخصص لتكوين كل عامل في المؤسسة هو في انخفاض من سنة لأخرى، وترافق ذلك مع انخفاض ميزانية التكوين من سنة لأخرى خلال الفترة 2016-2018.

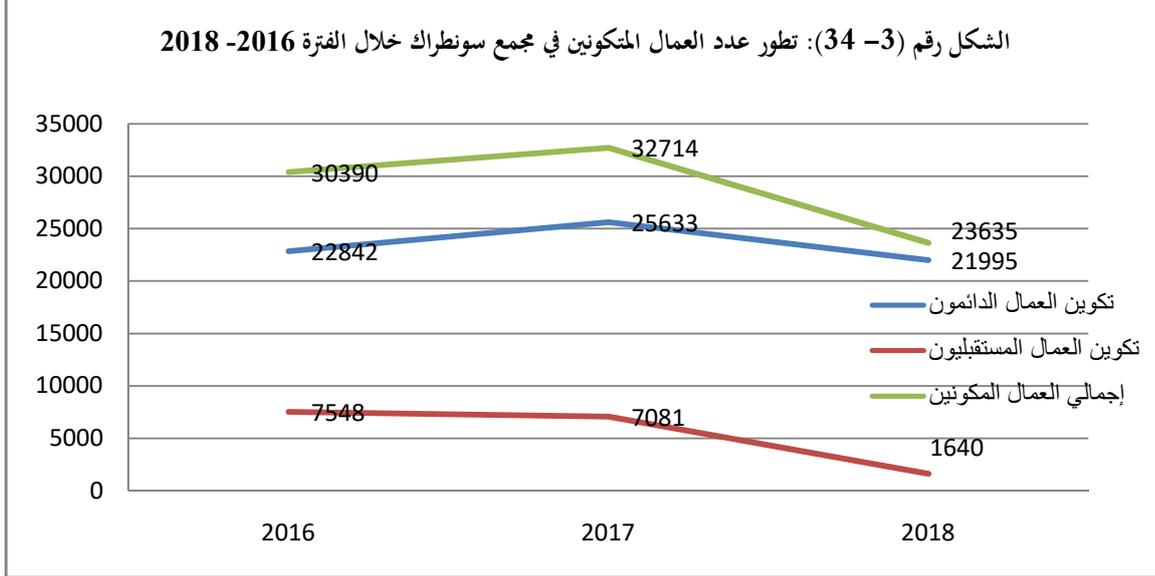
من خلال ما سبق نستنتج أن سنة 2018 هي السنة الأسوأ من حيث الحجم التعليمي المخصص لكل عامل مقارنة بالسنوات التي سبقتها، على الرغم من ارتفاع أسعار البترول خلال هذه السنة مقارنة بالسنوات السابقة إذ بلغ المتوسط السنوي لسعر البرميل 65.37 دولار<sup>1</sup> فإن مؤسسة سونطراك قلصت من ميزانية التكوين وخفضت عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين، في حين يلاحظ أنه في سنة 2016 انهارت أسعار البترول إلى أدنى مستوياتها حيث تعتبر السنة الأسوأ من بين عشر سنوات سبقتها، إذ وصل المتوسط السنوي لسعر البترول الجزائري صحاري بلند 41.99 دولار للبرميل، رغم ذلك لم تتأثر ميزانية تكوين الموارد البشرية خلال سنتي 2016 و 2017 بتهاوي أسعار البترول ويرجع ذلك للأسباب التي تم ذكرها سابقاً، لكن هذا الانخفاض ألقى بظلاله على تقليص ميزانية التكوين وعدد المتكويين في سنة 2018، ومن المحتمل أن يستمر هذا الانخفاض في الميزانية المخصصة للتكوين وفي عدد المتكويين إذا لم يتعافى سوق النفط الدولي، ومن هنا تبرز أهمية وضع إستراتيجية بعيدة المدى للتكوين يكون فيها عنصر نقل المعرفة بين الأجيال متغيراً إستراتيجياً أين يلعب فيه العمال المقبلون على التقاعد دوراً محورياً لتكوين وتعليم العمال وبذلك تقلص المؤسسة من ميزانية التكوين.

لأنه كما توضح دراسة (Sumbol & al, 2016) أن تهاوي أسعار البترول أثر بشكل كبير على برامج التكوين وبرامج نقل المعرفة في المؤسسات البترولية العالمية حيث اضطرت العديد منها إلى تخفيض حجم إنتاجها وبذلك قلصت من حجم العمالة، إذ

<sup>1</sup> - أنظر للملحق رقم (08).

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

فقدت بذلك العديد من المعارف والخبرات الهامة، حيث أنه لم يكن لديها الوقت الكافي لإجراء عمليات نقل المعرفة وحتى ميزانيتها لم تكن تسمح بذلك، ولهذا يمكن القول أن مستوى أسعار البترول علاقة كبيرة بتنفيذ برامج التكوين وكذا ببرامج نقل المعرفة بين العمال في المؤسسات البترولية.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة سونطراك لسنوات 2017، 2018.

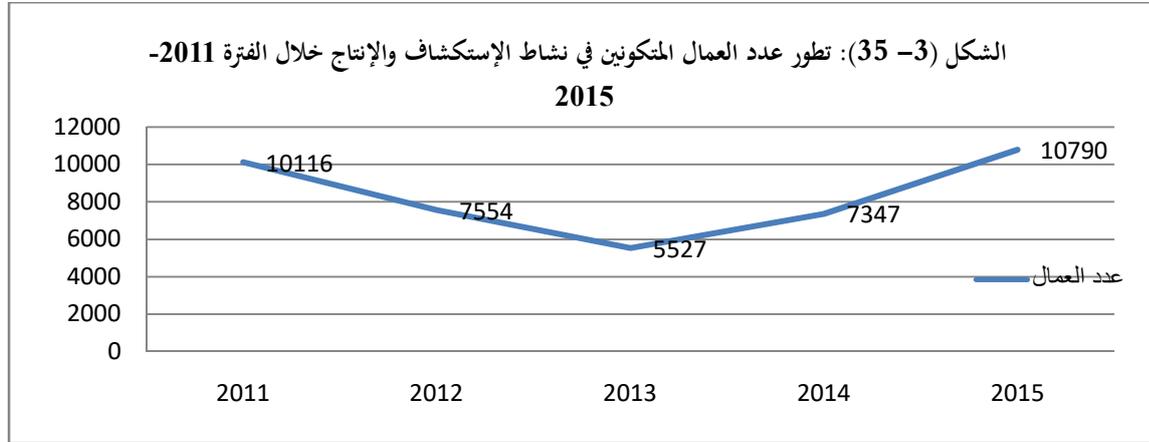
يتضح من خلال الشكل، أنه تم تسجيل 22842 عامل مستفيد من برامج التكوين في مجمع سونطراك خلال سنة 2016، حيث يمثلون نسبة 52% من إجمالي العمال الدائمين في المؤسسة، وارتفعت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا لتصل إلى 53% في سنة 2017 أين استفاد 25633 عامل دائم في المؤسسة من برامج التكوين، وفي سنة 2018 انخفضت نسبة العمال الدائمين المستفيدين من برامج التكوين ب: 10% عن سنة 2017 لتصل إلى 43%، إذ استفاد حوالي 21995 عامل دائم من التكوين في المؤسسة.

في حين يتضح أن عدد العمال المستقبليين المستفيدين من برامج التكوين في إطار برامج التكوين المبدئي خلال الفترة (2016-2018) هو في انخفاض من سنة لأخرى، حيث تم تسجيل أكبر عدد من المتربصين المستفيدين من التكوين في سنة 2016 والبالغ عددهم 7548 متربص، وانخفض في سنة 2017 ليصل إلى 7081 متربص، وفي سنة 2018 تم تسجيل أقل عدد من المتربصين المستفيدين من برامج التكوين خلال هذه الفترة إذ قدر عددهم 1640 متربص، ويرجع تسجيل أكبر عدد من المتربصين من العمال الجدد خلال سنتي 2016 و2017 على التوالي إلى خروج عدد كبير من العمال للتقاعد خلال هذين السنتين وإلى مخطط التوظيف الكبير الذي نفذته سونطراك سنة 2014، حيث عملت المؤسسة على تكوين عدد كبير من المتربصين للتخطيط لتعويض المناصب الشاغرة في إطار التخطيط للخلافة نتيجة عمليات التقاعد الكبيرة التي سجلتها في السنوات الأخيرة.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الثاني: تحليل معطيات عملية التكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك

1. دراسة تطور عدد العمال الخاضعين للتكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج خلال الفترة 2011-2015:



Source: Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p50.

من خلال الشكل يتضح أن عدد العمال الخاضعين للتكوين انخفض من سنة 2011 حتى سنة 2013، حيث قدر عدد العمال الخاضعين للتكوين في سنة 2011 ب 10116 عامل، وفي سنة 2013 قدر ب 5527 عامل، وابتداء من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015 ارتفع عدد العمال الخاضعين للتكوين، حيث قدر عدد العمال الخاضعين للتكوين في سنة 2014 ب 7347 عامل، ليصل إلى 10790 عاملا في سنة 2015، ويفسر الارتفاع الكبير في عدد العمال الخاضعين للتكوين في سنة 2015 لعملية التوظيف التي قامت بها مؤسسة سونطراك في سنة 2014.

الجدول رقم (3-36): المعطيات الخاصة بعملية التكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015.

البيان	2015
التكلفة الإجمالية للتكوين	4932934.06 KDA
القوى العاملة الخاضعة للتكوين بما في ذلك التكوين قبل التوظيف	10790
الحجم التعليمي	874557 عاملا / يومًا.
نسبة مجال التكوين في وظائف الأعمال الأساسية من حيث (العمال/ الأيام)	71 %

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على:

Bilan d'Activité Exercice 2015, Op. Cit, p50.

يتضح من خلال الجدول أن ميزانية التكوين المخصصة لنشاط الاستكشاف والإنتاج بمؤسسة سونطراك لسنة 2015 قد بلغت 4.9 مليار دج، وهي ميزانية كبيرة جدا، مما يدل على أن نشاط الاستكشاف والإنتاج يعد نشاطا أساسيا للمؤسسة، حيث تولي أهمية كبيرة لتكوين وتنمية مهارات عماله.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

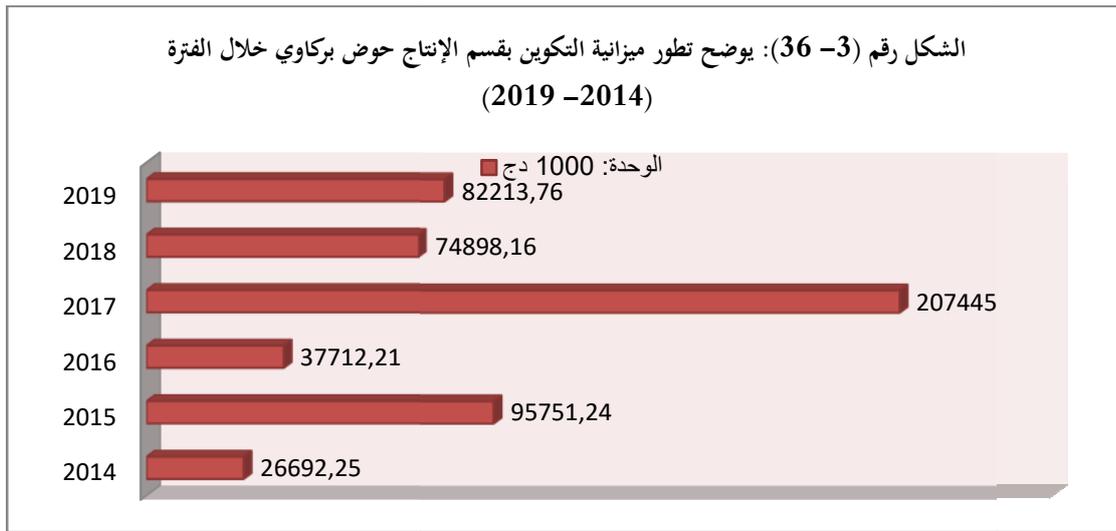
الفرع الثالث: تحليل معطيات عملية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة 2019-2014

سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل المعطيات الخاصة بعملية تكوين وتنمية الموارد البشرية على مستوى المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي لمؤسسة سونطراك، وذلك بالتركيز على تطور الميزانية المخصصة لعملية التكوين خلال الفترة (2014-2019)، وتطور عدد العمال المستفيدين من البرامج التكوينية.

الجدول رقم (3-37): يوضح البيانات الخاصة بعملية التكوين في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)

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

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على معطيات الوثائق الداخلية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجدول رقم (3-37).

يتضح من خلال الجدول رقم (3-37)، أن المؤسسة خصصت أكبر ميزانية لتكوين مواردها البشرية خلال الفترة (2014-2019) في سنة 2017، وقد يبرر ذلك لعملية التوظيف التي تم إجرائها حيث تم توظيف 162 عامل جديد بعد التكوين وهو أكبر عدد تم توظيفه مقارنة بالسنوات السابقة، وتم تخصيص أقل ميزانية في سنة 2014 وصاحب ذلك استفادة أقل عدد من العمال من البرامج التكوينية المسجلة خلال هذه الفترة الزمنية؛ كما يلاحظ ارتفاع عدد العمال المستفيدين من البرامج التكوينية خلال الفترة (2017-2019) حيث استفاد أغلبية عمال المؤسسة من هذه البرامج، على عكس الفترة السابقة (2014-2016) والتي استفاد

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

---

فيها نصف العمال تقريبا من هذه البرامج كل سنة؛ أما بالنسبة للحجم التعليمي المخصص لكل عامل فهو ثابت خلال كل الفترة (2014-2019) والمقدر ب: 30 ساعة لكل عامل.

## الفصل الثالث: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية

### خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الخطوات المنهجية التي تم إتباعها لإجراء دراستنا التطبيقية، حيث تم التطرق لأهم الخطوات المتبعة في جمع بيانات الدراسة والتي تمت عبر ثلاث مراحل، حيث تم وصف العينة المستخدمة في كل مرحلة، وتحديد متغيراتها و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم تسليط الضوء على عدد من المؤشرات الهامة الخاصة بالقوى العاملة في المؤسسة المبحوثة سونطراك، والتي تساعدنا في إبراز مشكلة الدراسة، حيث تم التركيز على عرض وتحليل المعطيات الخاصة بوضعية العمال الدائمون، تطور الهرم العمري للعمال، تطور حركة العمال، تكوين العمال في مؤسسة سونطراك، وذلك على عدة مستويات: على مستوى مجمع سونطراك، على مستوى نشاط الاستكشاف والإنتاج، وعلى مستوى المديريتين الجهويتين للإنتاج بكل من حوض بركاوي وحاسي مسعود.

ومن خلال ما تم عرضه وتحليله ومناقشته يتضح أن مؤسسة سونطراك ستنفذ برامج لنقل المعرفة بين قواها العاملة بغرض الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية، أي نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى الجيل الجديد من العمال لضمان استفادته من معارف الأجيال السابقة، وذلك لتفادي كسر سلسلة انتقال المعرفة خاصة الضمنية منها، وهذا ما نحاول استكشافه في المبحث الموالي من الفصل الرابع، من خلال الوقوف على مدى تبني المؤسسة لبرنامج رسمي لنقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة خلال الفترة (2016-2019).

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة  
التطبيقية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### مقدمة الفصل الرابع:

بعد التطرق في الفصل الثالث للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة التطبيقية، سنتطرق في الفصل الرابع إلى مجموعة الخطوات التي تم إتباعها للوصول إلى نتائج كل مرحلة من المراحل الثلاثة للدراسة التطبيقية، من خلال عرض وتحليل النتائج وتفسيرها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث أساسية:

فالمبحث الأول خصص لتشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك؛ وسنتطرق في المبحث الثاني إلى كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد ونقلها لعمال الأجيال الأخرى؛ والمبحث الثالث خصص للتعرف على طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة التنظيمية ومعوقات نقلها من وجهة نظر عمال جيلي الألفية وأكس؛ أما المبحث الرابع فخصص لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج؛ في حين تم تخصيص المبحث الخامس لتلخيص نتائج الدراسة التطبيقية، للاستفادة منها في الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسة في تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي من أجل تفادي فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المبحث الأول: تشخيص واقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال وأسباب في

#### مؤسسة سونطراك

كما أشرنا سابقا في الفصل الثالث أن مؤسسة سونطراك قد عانت في السنوات الأخيرة كثيرا من مشكل ارتفاع معدل دوران العمل نتيجة لارتفاع عدد حالات التقاعد خاصة بعد صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016، إذ يصاحب ذلك فقدان الكثير من المعرفة التنظيمية ما لم تقم المؤسسة بتنفيذ برامج مناسبة لنقل المعرفة بين أجيال قواها العاملة، مما يضمن الاحتفاظ بما من قبل الأعضاء وفي الهياكل والأدوات التقنية؛ وبالمقابل من ذلك قامت المؤسسة بعمليات توظيف كبيرة لسد العجز في مواردها البشرية، إذ أصبح هيكل عضويتها يتشكل من 50% من الفئات الشابة من جيل الألفية، ومن عدد قليل جدا من العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد بنسبة 05% فقط، حيث تحتاج الأجيال الشابة من العمال الجدد للاستفادة من برامج متعددة لنقل المعرفة التنظيمية من الأجيال الكبيرة والخبرة مما يضمن استمرارية الأعمال واستدامة المعرفة التنظيمية؛ ولهذا نسعى من خلال هذا الجزء إلى استكشاف واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك، وهذا من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى تطبيق مؤسسة سونطراك لممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال خاصة في ظل ارتفاع عدد حالات التقاعد في السنوات الأخيرة؟ ما هي أهم الآليات التي تطبقها المؤسسة لنقل المعرفة بين الأجيال؟ وما مدى الاستفادة من العمال المقبولين على التقاعد في تنفيذ برامج نقل المعرفة للأجيال الشابة؟ وهل تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدون في تنفيذ برامج نقل المعرفة للأجيال الشابة؟ وما هي أهم الممارسات التنظيمية والفردية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؟

#### المطلب الأول: التقاعد ومشكلة فقدان المعرفة التنظيمية في المؤسسة

يعتبر التقاعد العامل الرئيسي لارتفاع معدل دوران العمل في مؤسسة سونطراك كما أشرنا سابقا، ولذا سنحاول في هذا الجزء تقديم نظرة عامة عن نظام التقاعد الجزائري، من خلال التطرق لنظام التقاعد الكلي (العادي) ونظام التقاعد المبكر بصيغة (النسبي، دون شرط السن، المسبق) وهذا للتعرف على أهم الاختلافات الموجودة بينهم، ومن ثم نحاول التعرف على مدى تأثير خروج العمال للتقاعد المبكر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك.

#### الفرع الأول: نظرة عامة عن نظام التقاعد في الجزائر

##### I. النظام القانوني للتقاعد في الجزائر

سنحاول في هذا الجزء عرض أنظمة التقاعد المطبقة في الجزائر، من خلال عرض أهم ما ورد في النصوص القانونية الصادرة في الجريدة الرسمية، من أجل إبراز الفروق الجوهرية بين هذه الأنظمة من حيث الشروط اللازمة لتطبيقها.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

لقد تأسس النظام الوطني للتقاعد الحالي بموجب القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الساري المفعول ابتداء من 01 جانفي 1984، حيث وقعت تعديلات مهمة في إطار شروط منح الحق ونوعية الامتيازات، و هذا على أربع مراحل من خلال:<sup>1</sup>

- المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتعلق بالتقاعد المسبق.
- الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996.
- الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997.
- قانون 99-03 المؤرخ 22 مارس 1999 يعدل و يتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد.
- قانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 يعدل و يتمم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 12 جويلية 1983 و المتعلق بالتقاعد.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام التقاعد في الجزائر قد مر بعدة مراحل، نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد، حيث نتج عن ذلك ظهور أربعة أنواع من أنظمة التقاعد بداية من صدور أول قانون للتقاعد سنة 1983، بعد أن كان يعتمد في السابق على القانون الذي كان سائدا قبل الاستقلال إبان فترة الاحتلال الفرنسي. ومنه يمكن تصنيف أنواع التقاعد في الجزائر إلى أربعة أنظمة رئيسية، تتمثل في: نظام التقاعد العادي (الكلي)، نظام التقاعد النسبي، نظام التقاعد دون شرط السن، ونظام التقاعد المسبق، وفيما يلي سنقوم بشرح هذه الأنظمة:

### أولا: نظام التقاعد العادي (الكلي)

حسب المادة 06 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، فإنه تتوقف وجوبا استفادة العامل من معاش تقاعد على استيفاء الشرطين التاليين: "بلوغ سن 60 سنة من العمل على الأقل بالنسبة للرجل، 55 سنة بالنسبة للمرأة، مع قضاء 15 سنة في العمل على الأقل".<sup>2</sup>

وقد وضع المشرع الجزائري استثناءات في القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد قبل تعديله، تخص فئات معينة (المجاهدين، المرأة، العمال الذين يشتغلون في مناصب عمل على قدر من الضرر) وتسهيلات أخرى، وفيما يلي نذكر أهم شروط الاستفادة من هذه الاستثناءات:<sup>3</sup> "يستفيد العمال الذين يعملون في مناصب تتميز بظروف على قدر خاص من الضرر من المعاش قبل بلوغهم السن المنصوص عليها في المادة 06 أعلاه، تستفيد العاملات اللائي ربين ولدا واحدا أو عدة أولاد طيلة تسع سنوات على الأقل من تخفيض في السن على أساس سنة واحدة عن كل ولد في حدود 03 سنوات؛ كما لا يطلب استيفاء شرط السن بالنسبة للعامل المصاب بالعجز التام أو النهائي عن العمل عندما لا يستوفي الشروط للاستفادة من معاش العجز، بحيث لا يجب أن يقل عدد الأقساط السنوية التي تعتمد لحساب المعاش عن العشرين".

<sup>1</sup> - موقع الصندوق الوطني للتقاعد: <http://cnr.dz/ar/systeme-de-retraite> تاريخ التصفح 2018/09/30 على الساعة 22:15

<sup>2</sup> - المادة 06 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 هـ الموافق 02 يوليو سنة 1983، الجريدة الرسمية الصادرة في 24 رمضان عام 1403 هـ.

<sup>3</sup> - المواد 07، 08، 09 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وفي سنة 1996 تم تعديل القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد بموجب الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 يوليو 1996، ومن أهم ما جاء في هذا الأمر تعديل في المادة 09 من القانون 83-12: <sup>1</sup> " حيث تم تقليص الأقساط السنوية التي تعتمد لحساب المعاش بالنسبة للعامل المصاب بالعجز التام أو النهائي عن العمل عندما لا يستوفي الشروط للاستفادة من معاش العجز من 20 سنة إلى 15 سنة ".

وفي سنة 1999 تم إصدار القانون رقم 99-03 المؤرخ في 22 مارس 1999 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983، حيث أن هذا القانون لم يأتي بأي تعديلات جديدة تتعلق بشروط الاستفادة من التقاعد سواء تعلق الأمر بالسن القانوني أو عدد سنوات العمل الفعلي اللازمة للحصول على معاش التقاعد، وإنما حمل تعديلات تتعلق بكيفية حساب مبلغ معاش التقاعد.

وفي سنة 2020 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 07 رمضان 1441 الموافق ل: 30 أبريل 2020، فحسب **المادة الأولى:** " يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كفاءات مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد ستين (60) سنة تطبيقاً لأحكام المادة 6 من القانون 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم؛ وحسب **المادة الثانية:** " يمكن العامل(ة)، أن يختار بطلب منه مواصلة نشاطه بعد السن القانونية للتقاعد، في حدود خمس (5) سنوات " <sup>2</sup>.

### ثانياً: نظام التقاعد المسبق

يقصد بنظام التقاعد المسبق، طلب الأجير الإحالة على التقاعد بصفة مسبقة قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد 60 سنة المنصوص عليها في القانون رقم 83-12 والمتعلق بالتقاعد، فحسب **المادة الأولى** من المرسوم التشريعي 94-10 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994، المتعلق بالتقاعد المسبق: " يهدف هذا المرسوم التشريعي إلى تحديد الشروط التي يستفيد بموجبها أجير، إحالة على التقاعد بصفة مسبقة خلال فترة قد تصل إلى عشر (10) سنوات قبل السن القانونية، للإحالة على التقاعد كما هو محدد في المواد 5 و 6 و 7 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983 والمذكور أعلاه " <sup>3</sup>.

وتوضح **المادة الثانية** من المرسوم التشريعي 94-10 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994، المتعلق بالتقاعد المسبق الفئات المستفيدة منه: <sup>4</sup> " تطبق أحكام هذا المرسوم التشريعي على جميع أجراء القطاع الاقتصادي الذين فقدوا عملهم بصفة لا إرادية لسبب اقتصادي وفي إطار إما تقليص عدد العمال أو التوقف القانوني لعمل المستخدم ".

- الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 يوليو 1996 يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 هـ الموافق 02 يوليو سنة 1983، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادر في 20 صفر عام 1417 هـ.

1

- إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 07 رمضان 1441 الموافق ل: 30 أبريل 2020، المتعلق بكفاءات مواصلة النشاط بعد السن القانوني للتقاعد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر في 13 رمضان 1441.

<sup>3</sup> - المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو 1994 سنة، يحدد التقاعد المسبق، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادر في 21 ذي الحجة 1414 هـ.

<sup>4</sup> - المادة الثانية من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو 1994 سنة، يحدد التقاعد المسبق، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادر في 21 ذي الحجة 1414 هـ.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### ثالثا : نظام التقاعد النسبي

يمكن تعريف التقاعد النسبي على أنه، التقاعد الذي يطلب فيه العامل إحالته على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية، والتي تتمثل في 60 سنة، بشرط أن لا تقل مدة عمله عن 20 سنة، حيث أن أول نص تشريعي أتى من خلاله المشرع بنظام التقاعد النسبي هو المرسوم التنفيذي رقم 95-119 حيث طبق هذا المرسوم على فئة معينة من العمال وهي فئة الإطارات العليا للدولة، لكن بمجيء الأمر 97-13 أصبح هذا النظام يطبق على جميع العمال سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وسواء كانوا يعملون في المؤسسات الاقتصادية أو الإدارات العمومية.<sup>1</sup>

وفيما يلي نحدد شروط الاستفادة من نظام التقاعد النسبي: حسب المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، الذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد:<sup>2</sup> " ابتداء من سن الخمسين (50)، يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلي، نتج عنها دفع اشتراكات تعادل عشرين سنة على الأقل، أن يطلب الاستفادة من معاش تقاعد نسبي، حيث تقلص سن العمل بخمس سنوات بالنسبة للنساء (سن 45 عاما)".

وفي سنة 2016 وبموجب القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، الذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 والمتعلق بالتقاعد، تم إلغاء قانون التقاعد النسبي من خلال إلغاء كل الأحكام لاسيما المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، الذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد.

### رابعا : نظام التقاعد دون شرط السن

يقصد بنظام التقاعد دون شرط السن، بأنه نظام التقاعد الذي يطلب فيه الأجير إحالته على التقاعد قبل بلوغه السن القانونية للتقاعد 60 سنة المنصوص عليها في قانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، بشرط أن يكون قد عمل مدة 32 سنة على الأقل.

حيث تنص المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، الذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد:<sup>3</sup> " يمكن للعامل الأجير أن يستفيد من معاش التقاعد دون أي شرط بالنسبة للسن، إذا كان قد أتم مدة عمل فعلي، نتج عنها دفع اشتراكات تعادل اثنتين وثلاثين (32) سنة على الأقل، حيث يدخل في حساب هذه المدة: الأيام التي تقاضى عنها العامل تعويضات يومية بعنوان التأمينات على المرض والأمومة وحوادث العمل والبطالة، فترات العطل القانونية مدفوعة الأجر أو فترات الاستفادة من التعويض عن العطل المدفوعة الأجر، فترات الاستفادة من معاش التقاعد المسبق، فترات المساهمة الفعلية في الثورة التحريرية".

1- بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري (نشأة علاقة العمل الفردية والآثار المترتبة عنها)، نقلا عن: زيان مريم، أنظمة التقاعد في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الحقوق، تخصص القانون الاجتماعي والمؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018، ص 46.

2- المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية، العدد 38، الصادرة في 28 محرم 1418 هـ.

3- المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية، العدد 38، الصادر في 28 محرم 1418 هـ.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال عرضنا لأهم أنظمة التقاعد في الجزائر، يمكن القول أن قانون التقاعد في الجزائر قد مر بعدة مراحل إذ تم إدخال عدة تعديلات عليه، وذلك نتيجة للتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد، حيث تبين أن الأنظمة التي تم عرضها تختلف عن بعضها البعض من حيث ثلاثة جوانب وهي: السن القانوني، مدة العمل، وفي كيفية دفع الاشتراك، وفيما يلي نلخصها في الجدول الموالي :

الجدول (1.4): مقارنة بين أنظمة التقاعد

الشروط	التقاعد الكلي	التقاعد المسبق	التقاعد النسبي	التقاعد دون شرط السن
شرط السن القانوني	60 سنة بالنسبة للرجل، 55 سنة بالنسبة للمرأة.	50 سنة بالنسبة للرجل، 45 سنة بالنسبة للمرأة.	50 سنة بالنسبة للرجل، 45 سنة بالنسبة للمرأة.	لا يشترط سن معين.
شرط مدة العمل	15 سنة خدمة فعلية على الأقل.	20 سنة على الأقل.	يستوفي كل منهما 20 سنة و15 سنة على التوالي على الأقل.	32 سنة خدمة فعلية.
شرط دفع الاشتراكات	دفع اشتراكات 15 سنة أو نصفها 7.5 على الأقل.	دفع اشتراكات 10 سنوات.	دفع اشتراكات 20 سنة.	دفع اشتراكات 32 سنة.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجريدة الرسمية الجزائرية.

### الفرع الثاني: تأثير خروج الأفراد للتقاعد المبكر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

في سنة 2016 حدث تغيير مؤسسي ظرفي، حيث تم صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن، وقد أربك هذا الإلغاء أغلب المؤسسات الاقتصادية والعمومية الجزائرية، وقد اعتبر هذا القرار بمثابة القرار الفجائي الذي أخلط حسابات جل المؤسسات، فالمدة الزمنية اللازمة لتطبيقه كانت قصيرة جدا، ولم تسمح للمؤسسات بالتحضير المناسب للتخطيط للتعاقد الوظيفي، فقد خرج جيل من العمال للتقاعد يحمل معه معارف وخبرات مهنية قيمة، واستخلفه جيل جديد يحمل أغلب أفراد معارف نظرية ومعارف تطبيقية قليلة مقارنة بالعمال الخبراء، حيث حرم أفراد هذا الجيل الجديد من الاستفادة من معارف وخبرات الجيل الذي سبقهم في العمل؛ وبالعودة لمؤسسة سونطراك ممثلة في المديرية الجهوية للإنتاج بكل من حاسي مسعود وحوض بركاوي، أين تم إجراء دراستنا التطبيقية، نجد أن المؤسسة تأثرت بغيرها من المؤسسات الاقتصادية والعمومية الجزائرية من جراء صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن في سنة 2016، حيث خرج عدد كبير من أفرادها للتقاعد في سنوات 2015، 2016 و 2017 على التوالي مقارنة بالسنوات السابقة.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01) تأثر المؤسسة خلال فترة صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016 برحيل عدد كبير من عمالها:

<sup>1</sup> - أنظر إلى: الجدول رقم (3-24) ص 147، والجدول رقم (3-25) ص 148.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« تصاعف عدد طلبات الإحالة على التقاعد خلال الفترة التي تم فيها طرح هذا القانون مقارنة بالسنوات السابقة، والإشكال أن كل العمال المتقاعدين خبراء في ميادين عملهم ولديهم خبرة مهنية كبيرة (25-35 سنة)، حيث أثر خروجهم بعدد كبير على أداء الشركة.»

فمن خلال هذا التصريح نستنتج أن خروج الأفراد للتقاعد بعدد كبير من المؤسسة يصاحبه خسارة الكثير من المعرفة التنظيمية، والتي تؤثر سلبا على أداء الأعمال التنظيمية مما يؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام، وفيما يتعلق بخسارة المعرفة التنظيمية من جراء خروج الأفراد للتقاعد المبكر بصيغته النسبي ودون شرط السن في سنة 2016، صرح أحد المستجوبين، وفقا للمقابلة رقم (04):

« لقد تم خسارة الكثير من المعرفة والخبرة المهنية القيمة، من جراء خروج العديد من الإطارات والكفاءات الهامة من المؤسسة بسبب التقاعد المبكر، خاصة في وظائف الأعمال الأساسية أي في المجال التقني (المهندسين، والتقنيين)، حيث من الصعب تعويض هذه المعرفة والحصول عليها بنفس المواصفات، فخبرة 20 سنة أو أكثر في ميادين العمل ليس من السهل تعويضها.»

وأضاف:

« أما بالنسبة للمجال الإداري، فإن عدم نقل المعرفة من جيل إلى جيل لا يعتبر مشكلا كبيرا، لأن المدة اللازمة لتعلم أجيال العمل في المجال الإداري ليس بالطويلة، فعادة ما يستغرق الفرد مدة ستة أشهر كأقصى تقدير لاكتساب المعرفة اللازمة لأداء المهام الوظيفية الخاصة بمنصب العمل، إذ يستفيد الفرد من المعلومات المخزنة في أرشيف المؤسسة الإلكتروني واليدوي.»

كما صرح آخرون، في شأن متصل حول خروج الأفراد للتقاعد المبكر مع قدرتهم على مواصلة العمل في المؤسسة، وفقا للمقابلة رقم (07):

« الكثير من الأفراد الذين استفادوا من التقاعد المبكر بصيغته النسبي ودون شرط السن في المؤسسة، ذهبوا للعمل في الشركات الأجنبية، في إطار التعاقد حيث يتلقون أجور مرتفعة مقارنة بالتي كانوا يتقاضونها في المؤسسة.»

" وفي خضم سيورة المقابلات مع العديد من العمال المقبلون على التقاعد في المؤسسة، صرح الكثير منهم أنهم كانوا يخططون للخروج إلى التقاعد المبكر، وعند الاستفسار عن الأسباب صرح أحدهم أنه كان يخطط للذهاب إلى العمل في شركة بترولية في الخليج العربي، لكن الأمور لم تتم، وبالتالي تراجع عن قراره وقرر مواصلة العمل حتى بلوغ سن التقاعد الكلي، كما أوضح أن العديد من زملائه كانوا يخططون لذلك؛"

يتبين من خلال ذلك أن الكثير من العمال كان بإمكانهم مواصلة العمل في المؤسسة، وكان بإمكان المؤسسة الاستفادة منهم من خلال إيجاد صيغة قانونية لإعادة إدماجهم والاستفادة من خبراتهم بدلا من ذهابهم للشركات الأجنبية، خاصة وأن

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المؤسسة تعاني من جانب آخر بهجرة إطاراتها قبل بلوغهم سن التقاعد للمؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر وفي دول الخليج العربي؛ ونظرا لإمكانية طرح تغيير نظام التقاعد في الجزائر من فترة لأخرى، فإنه يمكن القول أن هذا التغيير وعدم الاستقرار في أنظمة التقاعد قد يؤثر بدوره كثيرا على خسارة الكفاءات في المؤسسة وبالتالي فقدان المعرفة التنظيمية المصاحبة لأفراد هذه الفئة، خاصة إذا تم التغيير في قوانين التقاعد المبكر من فترة لأخرى.

إذ أن أكبر مشكل واجهته المؤسسة في سنة 2016 بعد صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن هو عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال والتخطيط الجيد للتعاقب الوظيفي، حيث أن تحديد تاريخ 2016/12/31 من طرف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي كآخر أجل لإيداع ملفات التقاعد النسبي ودون شرط السن أخلط حسابات المؤسسة وجعلها تفقد الكثير من أفرادها الخبراء الذين كان بإمكانهم مواصلة العمل وتقديم المزيد للمؤسسة؛ وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (03):

« إن هذا القانون أخلط حسابات المؤسسة، حيث خسرت العديد من عمالها الأكفاء الذين قرروا الخروج للتقاعد المبكر، خاصة وأنه مزال بإمكانهم تقديم الكثير للمؤسسة ».

ونظرا لقصر المدة الزمنية الممنوحة من طرف الوزارة لتطبيق هذا القرار، حاولنا التعرف على مدى تمكن المؤسسة من تطبيق برنامج لنقل المعرفة من الجيل الذي سيحل على التقاعد إلى الأجيال الأخرى، أم أنها لم تستطع تطبيق برنامج مناسب لنقل المعرفة بين الأجيال والاحتفاظ بها على عكس السنوات السابقة التي كان فيها عامل الوقت لصالحها، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب رقم (01):

« من حسن حظ المؤسسة أنها قامت بعملية توظيف كبرى خلال سنة 2014، حيث تم توظيف حوالي 8000 عامل<sup>1</sup> ، وهو عدد كبير جدا (مخطط خماسي وظيف في سنة واحدة)، إذ تحملت المؤسسة مصاريف مالية ضخمة لتغطية تكاليف عمليتي التكوين والتوظيف ».

من خلال هذا التصريح يتضح أن مؤسسة بحجم مؤسسة سونطراك تعتمد على الحظ والصدفة في التوظيف، وهذا الأمر يعد غير مقبول وغير منطقي تماما لما له من تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة بشكل عام، ويكلفها ميزانيات ضخمة فيما بعد لتكوين الموظفين الجدد وهذا ما توضحه ميزانيات التكوين المخصصة لعملية التكوين في كل من سنوات 2016 و 2017 على التوالي حيث كانت ضعف الميزانيات المرصودة لهذه العملية في السنوات التي سبقتهم.

وأضاف المستجوب:

<sup>1</sup> - ملاحظة: قام مجمع سونطراك بفتح مسابقة وطنية لتوظيف 8000 عامل في سنة 2014 لصالح جميع أقسامه بما فيها المديرية الجهوية للإنتاج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« حيث تم تنصيب العمال الجدد الذين نجحوا في مسابقة التوظيف التي تم إجرائها سنة 2014 في سنة 2017 وهي السنة التي خرج فيها العمال للتقاعد المسبق، إذ تلقى العمال الجدد تكوينا لمدة سنتين وتم تأطيرهم من طرف العمال المقبلون على التقاعد خلال فترة تربصهم بالمؤسسة، حيث اكتسبوا العديد من المعارف النظرية والتطبيقية ».

يتضح من خلال ما سبق أن مؤسسة سونطراك رغم مخلفات التقاعد المبكر والذي أدى إلى خروج عدد كبير من عمالها الخبراء إلى التقاعد، إلى أنها سياستها في التكوين مكنتها من التخفيف من الآثار الكبيرة لمخلفات هذه العملية والمتمثلة في فقدان الكبير للمعرفة التنظيمية، حيث تكفل برامج التكوين المنتهجة من قبل المؤسسة للعامل الجديد بالتربص لمدة سنتين أين يتلقى معارف نظرية مهمة من خلال التكوين في المعهد الجزائري للبتترول بكل فروع في كل من (حاسي مسعود، سكيكدة، بومرداس، أرزيو) لتدعم بذلك المعارف النظرية للمتربصين ذوي الشهادات الجامعية أو شهادات التكوين المهني، كما يتلقى المتربص في إطار التدريب المبدئي معارف تطبيقية مهمة من خلال إشراف العمال الخبراء من بينهم المقبلون على التقاعد على تأطيره خلال هذه المدة، وبذلك تنتقل المعرفة من العامل الخبير إلى العامل المتربص الجديد من خلال العمل سويا في ميادين العمل هذا من جانب؛ ومن جانب آخر يمكن القول أنه من سوء حظ هؤلاء العمال الجدد إن صح القول أنهم سيلتحقون بالعمل بعد التربص المبدئي، ولكنهم لن يجدوا العدد الكافي من العمال الخبراء الذين سيوجهونهم في العمل ويدعمون المعارف التي تم اكتسابها ويرافقونهم في الميدان، إذا يحتاجون لبذل جهود مضاعفة للتعليم والبحث عن المعلومة من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال الإجابة عن السؤال السابق، حاولنا التعرف على دواعي توظيف هذا العدد الكبير (8000 عامل) في سنة واحدة، والتأكد هل كان لدى المؤسسة خطة إستباقية للتخطيط لخلافة العمال المغادرين المحتملين نظرا لارتفاع معدل عمر أفرادها خلال تلك الفترة، أم بغرض الاستفادة منهم في تنفيذ مشاريع التطوير، أم أن هناك دواعي أخرى للتوظيف، وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01):

« لا أعتقد أن التوظيف كان نتيجة لخطة مسبقة للتخطيط للخلافة، ولكنه في الأغلب يرجع للعامل السياسي والظروف التي شهدتها البلاد خلال تلك الفترة ».

من خلال ذلك يتضح أن سياسة مؤسسة سونطراك تأثرت خلال سنة 2014 بالعامل السياسي، والمتمثل في الحدث السياسي الأبرز أي الانتخابات الرئاسية، وكذلك بالضغوط والأحداث التي حدثت في الولايات النفطية ممثلة في الاحتجاجات المتعلقة بالتوظيف في المؤسسة الوطنية.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة لم تكن لها خطة إستباقية للتخفيف من آثار التقاعد المبكر على أداء المؤسسة، فلم تكن تطبق برنامج رسمي لنقل المعرفة من جيل لجيل والذي يمكنها من تفادي مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية نتيجة لقرارات تغيير قوانين التقاعد الفجائية، خاصة وأن قوانين التقاعد في الجزائر غير ثابتة في الفترة الأخيرة، كما أن الشركات البترولية غير مستثناة من هذه القوانين؛ وأن برامج التكوين التي تنفذها المؤسسة قد تكون غير كافية لنقل خبرة مهنية كبيرة للمتربصين الجدد من العمال في فترة قصيرة، والذين يحتاجون للتوجيه الكافي في بداية مسارهم الوظيفي وهذا ما قد لا تضمنه برامج التكوين المبدئي،

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

فلذلك يمكن القول أن تنفيذ برامج بصفة ثابتة ومستمرة لنقل المعرفة من جيل لجيل يجنب المؤسسة الوقوع في مثل هكذا مشاكل والتي تكون لديها آثار سلبية على أداء الشركة في المدى المتوسط والطويل كتنقص الفاعلية التنظيمية وارتفاع الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن تنفيذ برامج نقل المعرفة من جيل إلى جيل يساهم في تقليص ميزانية التكوين.

وعليه يتضح من خلال ما سبق عرضه وتحليله ومناقشته أن التقاعد يعتبر العامل الرئيسي في ارتفاع عدد العمال المغادرين للمؤسسة خاصة التقاعد المبكر، إذ ساهم خروج العمال للتقاعد المبكر في استنزاف المؤسسة من إطاراتها خاصة في سنة 2016، فخرج عدد كبير من العمال الخبراء للتقاعد المبكر يصاحبه فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية، ويؤثر سلبيًا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال خاصة في ظل عدم وجود خطط مسبقة للاحتفاظ بمعرفة هؤلاء العمال الخبراء وغياب إستراتيجية واضحة للحفاظ على المعرفة ونقلها بين الأجيال، حيث أن المؤسسة تعتمد على برامج التكوين المختلفة كبديل لتعويض المهارات والخبرات السابقة لعمالها الخبراء؛ إذ يؤثر خروجهم بأعداد كبيرة سلبيًا على تنفيذ برامج التكوين المبدئي وعلى مستوى استفادة العمال الجدد من خبرات العمال القدامى الخبراء، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على ما يلي: يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية، ويؤثر سلبيًا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

### المطلب الثاني: البرامج المعتمدة بمؤسسة سونطراك لنقل المعرفة من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد والعمال المتقاعدون إلى عمال بقية الأجيال الأخرى

سنحاول في هذا الجزء التعرف على أهم البرامج التي تعتمد عليها مؤسسة سونطراك في الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية من عمالها الخبراء، سواء الذين سيغادرون المؤسسة بسبب التقاعد في السنوات المقبلة أو العمال المتقاعدين الذين غادروا المؤسسة بصفة نهائية، ونقلها للأجيال الأخرى وسنركز أكثر على العمال الجدد من جيل الألفية كمستقبل للمعرفة والذين هم بحاجة لاكتساب الكثير من المعارف التنظيمية بما أهم في بداية مساهمهم المهني. حيث نهدف من خلال هذا الجزء إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية أو نفيها، والتي تنص على ما يلي:

**H2: الفرضية الرئيسية الثانية:** تعتمد المؤسسة على برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقد الوظيفي، وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة النظرية (الصرحية) في المؤسسة.
- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة التطبيقية (الضمنية والصرحية) في المؤسسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد برنامج رسمي لنقل المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد إلى عمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرضية الجزئية الرابعة: تستفيد المؤسسة على عمالها المتقاعدون الخبراء في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### الفرع الأول: مدى استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المقبولون على التقاعد في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال

تعتبر المعرفة التي يمتلكها الأفراد الخبراء الذين سيحاولون على التقاعد معرفة مهمة وقيمة، كما يمتلك البعض منهم معارف إستراتيجية ونادرة لا يمتلكها الكثير من الأفراد، حيث أن خروج أفراد هذه الفئة للتقاعد بعدد كبير قد يشكل خطراً على توازن أعمال المؤسسة، ولهذا فإن إضفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة الضمنية من الأفراد الخبراء الذين سيحاولون على التقاعد للجيل الذي سيخلفهم في العمل وتنظيمها يمكن أن يجنب المؤسسة تفادي الكثير من الخسائر كالفقدان التدريجي لذاكراتها التنظيمية هذا من جانب، ومن جانب آخر يساهم في تقليص ميزانية تكوين العمال الجدد الوافدين إلى المؤسسة، ومن أجل التعرف على الدور الذي يلعبه العمال المقبولون على التقاعد في عملية نقل المعرفة بين الأجيال، ومدى وجود برنامج رسمي لنقل المعرفة من عمال هذا الجيل إلى بقية العمال من الأجيال الأخرى مثل ما هو معمول به في كبرى الشركات العالمية البتروولية التي تتمتع بمعارف وخبرات ومواردها البشرية، تحاورنا مع مجموعة من إطارات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ومع عدد من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد العاملين بوظائف الأعمال الأساسية التي أشرنا لها سابقاً، حيث اتضح لنا من خلال ذلك أنه لا يوجد لها برنامج محدد لنقل المعرفة التنظيمية من العمال المقبولون على التقاعد إلى العمال الآخرون من بقية الأجيال الأخرى، إذا تعتمد المؤسسة على برامج التكوين المتعددة كبديل لتعويض اكتساب المهارات والخبرات السابقة للعمال الخبراء، أما بالنسبة للجيل الجديد من العمال فإنه يوجد برنامج تكويني تتبعه المؤسسة لنقل المعرفة التنظيمية اللازمة لهم، وفي هذا الإطار فإن العمال الخبراء المقبولون على التقاعد يشاركون كغيرهم من العمال الخبراء الآخرين (العمال من مختلف المسارات المهنية) في عملية تكوين العمال الجدد أثناء فترة تربصهم المبدئي بالمؤسسة، حيث تعين المؤسسة أحد العمال المقبولون على التقاعد الخبراء في تخصص ما للإشراف على مجموعة من العمال الجدد، أين يحرص على تكوينهم ونقل المعرفة التنظيمية اللازمة لأداء مهامهم المهنية الخاصة بالمنصب المستقبلي، فوفقاً للمقابلة رقم (01) صرح المستجوب:

« يشرف العديد من العمال المقبولون على التقاعد الخبراء على تأطير العمال الجدد أثناء فترة تربصهم بالمؤسسة، حيث ينقلون العديد من المعارف النظرية والتطبيقية من خلال عملهم سويًا في الميدان ».

من خلال إشراف العمال المقبولون على التقاعد على تأطير العمال الجدد أثناء فترة تربصهم بالمؤسسة يكتسب العمال الجدد العديد من المعارف النظرية والتطبيقية، كما يكتسبون العديد من المعارف الضمنية للعمال الخبراء، حيث ينفذ العمال المقبولون على التقاعد في المؤسسة آلية التوجيه وآلية التدريب أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للمتربصين، وهذا ما صرح به أغلب العمال المقبولون على التقاعد المستجوبين؛

ومن أجل تشجيع العمال المقبولون على التقاعد الخبراء على مشاركة معارفهم وخبراتهم المهنية للعمال المتربصين، فإن المؤسسة تقدم منحة شهرية لكل مشرف على تأطير المتربصين طيلة فترة التربص، وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقاً للمقابلة رقم (01):

« يستفيد المؤطرين من منحة شهرية وهي منحة الرعاية أو التكفل التأطيري في المنصب ».

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تقدم منحة الرعاية للمشرفين على تأطير المتربصين من العمال الجدد، أما منحة التكفل التأطيري في المنصب فتمنح للعامل الذي يشرف على تأطير عامل آخر مترشح لشغل نفس المنصب الحالي للمؤطر.

وقد اتضح من خلال سيرورة المقابلات أن المؤسسة لا يوجد لديها برنامج معين لنقل المعرفة التطبيقية، حيث تترك الحرية الكاملة لحامل المعرفة (العامل الخبير المقبل على التقاعد) في اختيار المحتوى والطريقة التي يراها مناسبة لنقل المعرفة لمستقبل المعرفة (عامل جديد، أو أي عامل آخر سيخلفه في العمل)، حيث تعتمد فعالية عملية النقل هذه على قدرة حامل المعرفة في توصيل معارفه بطريقة مناسبة، وعلى مدى جدية متلقي المعرفة (العامل الجديد خاصة) في اكتساب المعرفة من خلال التزامه بالتعليمات والتوجيهات الموجهة إليه؛ أما بالنسبة للجانب النظري فإنه يوجد للمؤسسة برنامج معين يتم إتباعه في تعليم الأفراد المعارف التنظيمية الخاصة بالمنصب، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب وفقاً للمقابلة رقم (01):

« بالنسبة للجانب النظري لدى المؤسسة برنامج محدد يتم إتباعه في تعليم الأفراد، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فإنه يعتمد أكثر على خبرة الخبير في المهنة وهذا دائما في إطار إستراتيجية المنصب ( la mise en situation professionnel)، بطاقات المنصب (tache de poste)، نماذج تشغيل التجهيزات (catalogue)، النماذج العملية (le mode d'opération) ». «

وعليه من خلال ما تم عرضه ومناقشته يمكن إثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة النظرية (الصرحية) في المؤسسة.

كما يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة التطبيقية (الضمنية والصرحية) في المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه قد ينتج بعض المشاكل أو السلبيات نتيجة عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة التطبيقية، والتي قد تتمثل في مشكل انتهازية بعض العمال الخبراء المقبولون على التقاعد في عدم الجدوية في نقل المعرفة لعمال الأجيال القادمة، وفي هذا الإطار طرحنا التساؤل التالي: ألا تحشى المؤسسة من انتهازية بعض الأفراد المقبولون على التقاعد بعدم الجدوية في نقل المعرفة التنظيمية للأجيال القادمة، وهذا لعدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي؟ على المستجوب وفقاً للمقابلة رقم (01)، حيث صرح:

« رغم ذلك فإن سياسة المؤسسة في نقل المعرفة هي عقيدة راسخة، لأن هدفها الأساسي هو أن يكون جميع عمالها ذو كفاءة عالية وأداء جيد من خلال القدرة على التحكم في جميع المهام المتعلقة بالمنصب المشغول، الأمر الذي يتطلب انتقال المعرفة للأجيال الجديدة بعد مباشرة العمل بالمؤسسة؛ حيث تعتمد المؤسسة على خلق جو عمل مريح، حيث يعمل الأفراد في فرق عمل مما يكسر حاجز التواصل بين الأجيال (صراع الأجيال)، وهذا من الثقافة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي كان لها دور إيجابي في نقل المعرفة من جيل إلى جيل بطريقة سلسة وآمنة، فحب الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة يجعل الفرد يؤدي خدمة للمؤسسة وهي نقل المعرفة».

من خلال ما تم عرضه ومناقشته يمكن القول أنه من غير الممكن نقل الخبرة الكبيرة للعامل المقبل على التقاعد، والتي اكتسبها من خلال مدة عمله الطويلة في المؤسسة بسهولة وفي مدة زمنية قصيرة للعمال الجدد أو العمال الآخرين في مختلف مسارهم المهنية، خاصة وأن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والفردية، ولذلك نجد أن كبرى الشركات البترولية تنفذ العديد من البرامج الطويلة والمتوسطة المدى بغرض الاحتفاظ بجزء من معرفة عمالها الخبراء المقبلون على التقاعد، ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لوحظ أنه لا توجد برامج موحدة ومتفق عليها من طرف جميع الشركات، حيث وجد أن بعض شركات النفط والغاز لديها برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، لكنها تنفذ تارة وتهمل تارة أخرى، لأنها تتأثر بالميزانية المتاحة للعملية، وبمدى اهتمام المسؤولين بهذه العملية، وضمن هذا الإطار سنحاول استكشاف مدى تنفيذ مؤسسة سونطراك مثل هذه البرامج للاحتفاظ بمعرفة عمالها الخبراء قبل خروجهم للتقاعد واستفادة الأجيال الشابة، منهم من خلال الوقوف على أهم البرامج المطبقة في هذا المجال:

- تنفذ بعض الشركات البترولية في العالم برنامج (+55)<sup>1</sup>، أي عندما يبلغ الفرد 55 سنة تبدأ المؤسسة بتنفيذ برنامج لنقل معارفه إلى الأجيال الشابة حيث يبدأ في المشاركة في جلسات لاستخلاص المعلومات يحضرها الأفراد من الأجيال الشابة للاستفادة من خبراته في مجال العمل ومناقشتها: وبالنسبة لمؤسسة سونطراك نجد أنه لا يتم الاعتماد على مثل هذا البرنامج في عملية نقل المعرفة من الجيل الذي سيحل على التقاعد لبقية الأجيال الأخرى، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01):

« حاليا لا ننفذ مثل هكذا إستراتيجيات، فإستراتيجيتنا الحالية تعتمد على التكوين في كل مستويات المسار المهني للعامل».

و في نفس السياق يؤكد المستجوبين وفقا للمقابلات رقم (03)، ورقم (04) ما صرح به المستجوب رقم (01):

« في حدود علمي لا تنفذ مثل هذه البرامج بالمؤسسة في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي».

إن برنامج مقابلات الخبراء هو برنامج مهم جدا تنفذه العديد من المؤسسات حيث اتضح من خلال نتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أنه قد استحسنه العديد من العمال الجدد الذين ساعدهم في اكتساب العديد المعارف المهنية والتي لا تتيحها لهم البرامج الأخرى، حيث يسمح بنقل المعرفة الضمنية والصريحة للخبير، فمن خلال هذه اللقاءات يكتسب العمال الجدد الكثير من المعارف الضمنية للعمال الخبراء عن طريق طرحهم للأسئلة حول الأمور المهمة لديهم، ومن خلال إثراء النقاشات تتحول المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة وبذلك تنتقل المعرفة التنظيمية من جيل إلى جيل؛ وفي هذا الإطار أوضح أغلب

<sup>1</sup> - Muhammad Saleem Sumbal, Eric Tsui, Eric See-to, Andrew Barendrecht,(2016). Op.Cit, p 14.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المستجوبين من العمال المقبلون على التقاعد أن هذا البرنامج ذو أهمية كبيرة وسيعود بالكثير من النتائج الإيجابية التي تحسن وتطور عملية نقل المعرفة بين الأجيال، إذا ما تم تنفيذه من قبل المؤسسة مستقبلا.

- تعمل العديد من الشركات البترولية في العديد من دول العالم على تشجيع عمالها الخبراء الذين اقتربوا من سن التقاعد على تمديد فترة بقائهم في المؤسسة، من أجل الاستفادة من خبراتهم أكبر مدة ممكنة: وبالنسبة لمؤسسة سونطراك نجد أن هذا الإجراء موجود، حيث تعرض على عمالها الخبراء خيار تمديد مدة التقاعد والبقاء أكثر في المؤسسة، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (04):

« يتم تمديد مدة عمل العامل إلى خمس سنوات إضافية، فبدلا من خروجه للتقاعد في سن 60 سنة يخرج في سن 65 سنة، وهذا طبعا بموافقة العامل ».

وهذا ما لاحظناه خلال مقابلاتنا التي أجريناها مع العمال المقبلون على التقاعد حيث تم التحاور مع عامل فضل تمديد فترة بقائه في المؤسسة بعد بلوغه السن القانوني للتقاعد حيث يواصل العمل في نفس منصب عمله؛ وهذا حسب قانون التقاعد الجديد الذي ينص على أنه يمكن للعامل تمديد مدة التقاعد إلى سن 65 سنة.

وفي هذا الإطار نجد أن العامل المقبل على التقاعد يواصل العمل في نفس منصبه، ولا تستفيد منه المؤسسة في تنفيذ برامج نقل المعرفة للأجيال الجديدة من العمال، وبالتالي يمكن القول إن تنفيذ هذا الإجراء يبقى أثره مقتصرًا على جزء واحد وهو الاستفادة من خبراته أكبر مدة ممكنة في العمل، وضمن هذا الإطار سيستفيد العديد من العمال الجدد من خبراته من خلال العمل معه في نفس فرق العمل هذا من جانب، و من جانب آخر يمكن القول فإنه سيخرج للتقاعد عند انتهاء المدة القانونية دون أن تستفيد منه الأجيال الجديدة في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال والتي قد تكون فيها المعارف التنظيمية المكتسبة من طرف العمال مستقبلي المعرفة (عمال جدد، أو من أجيال مختلفة) أكثر من التي يتم التحصل عليها في الإطار الغير الرسمي، خاصة إذا قدمت المؤسسة منحة تشجيعية للعامل الخبير كمنحة التأطير و التي تحفز أكثر لتقديم المزيد من المعلومات.

ومن خلال الإطلاع على تقارير إدارة الموارد البشرية التي تعدها المؤسسة، نجد أن المؤسسة تسلط الضوء على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وتذكر مدى أهمية هذه العملية لضمان استمرارية الأعمال بالمؤسسة، حيث نجد في هذه التقارير مجموعة التعليمات التي توجه للمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لاتخاذ مجموعة من التدابير والتي تساهم في تنظيم عملية نقل المعرفة من العمال الخبراء الذين سيتقاعدون إلى بقية العمال: " تدرک المؤسسة أهمية الحفاظ على المعرفة الضمنية لكبار السن من العمال، حيث أنه يمكن أن تشكل مغادرتهم خطرا على متانة الشركة خاصة وإن حدث ذلك بأعداد كبيرة"، ومن بين هذه التدابير نذكر:<sup>1</sup>

1. أن تعمل على وضع فريدين إلى أكثر مع حامل المعرفة في موقع العمل لضمان انتقالها؛

<sup>1</sup> - Bilan d'Activité Exercice 2015, Direction Ressources Humaines, Activité Exploration-Production SONATRACH, p 74.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

2. توقع توظيف بدائل للمناصب الرئيسية لتسهيل عمليات النقل؛
  3. إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية للخبراء بغية الاستفادة منها؛
  4. وصف وتحليل المعرفة المكتسبة من الخبرة والمهارات المرتبطة بها مع العمال الخبراء الحاملين لمثل هذا النوع من المعارف؛
  5. العمل على تحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة، من خلال التصريح بها في الأوراق التقنية، الكتيبات، أو تصميم وتكييف برامج تدريبية تسمح بنقل هذه المعرفة الضمنية إلى الأفراد الذين يحتاجونها.
- ومن خلال دراستنا الاستكشافية اتضح لنا أن المؤسسة تنفذ التدابير الآتية:

❖ تقدير عدد الأفراد الذين سيحاولون على التقاعد بصيغته الكلي والمبكر، من أجل تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة؛

❖ تنظيم عملية نقل المعرفة وهذا من خلال: وضع فردين إلى ثلاثة أفراد مع العامل المقبل على التقاعد، حيث يسهر هذا الأخير على تعليم أفراد المجموعة من خلال تنفيذ الآتي التوجيه " coaching"، أو التدريب على رأس العمل؛<sup>1</sup>

و من خلال هذا التصريح لم يحدد لنا المستوجب المدة المخصصة لهذه العملية بالتحديد (ما بين السنة إلى ستة أشهر) قبل الخروج للتقاعد، فخلال هذه الفترة يتكفل الفرد المقبل على التقاعد بشرح كيفية أداء المهام للمجموعة التي يشرف عليها؛ وضمن هذا الإطار صرح العديد من العمال المقبولون على التقاعد المستجوبين أنه لا يوجد برنامج رسمي لنقل المعرفة يتبعه العامل المقبل على التقاعد، فكل عامل يختار البرنامج الذي يناسبه لتعليم المستخلفين من العمال، وهذا ما يعتبرونه أكبر عائق لعملية نقل المعرفة بين الأجيال؛

كما أنه لا يوجد أي نص قانوني يجبر العامل المقبل على التقاعد لنقل معارفه أو حتى رقابة تحرص على ضمان نجاح هذه العملية، حيث يعتمد نجاح هذه العملية على مدى جدية حامل المعرفة وعلى درجة وعيه وحسه المهني في نقل معارفه لخلفائه في العمل.

وبالنسبة للإجراء الخامس، فمن خلال تحاورنا مع العمال المقبولون على التقاعد، نجد أن هذا الإجراء ينفذه العمال في الشق المتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والتصريح بها في الأوراق التقنية والكتيبات، وهذا ما سنوضحه بنوع من التفصيل في المطلب الموالي، أما فيما يتعلق بتصميم دورات تكوينية تسمح بنقل هذه المعرفة لمن يحتاجونها فقد أقر جل المستجوبين أن هذا الإجراء غير مطبق في المؤسسة، حيث يجذون تنفيذه لما سيعود به من نتائج إيجابية في الجانب الميداني، وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقاً لمقابلة رقم (18):

« في نظري إن أهم إجراء يجب أن تقوم به المؤسسة هو إشراك العمال الخبراء المقبولون على التقاعد في تنفيذ برامج التكوين لتضمن بذلك نقل معارفهم الضمنية للأجيال الجديدة من العمال، فإشرافهم على برامج تكوين العمال الجدد

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد صحراوي بشير. إطار في قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل، المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك إيرارة حاسي مسعود، بتاريخ 2019/10/10.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يساهم في عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث يجب أن تكون هذه العملية في إطار منظم ومدروس مسبقاً، حتى تحقق نتائج إيجابية».

أما بالنسبة لبقية التدابير فلم يوضح لنا المستجوبين مدى تنفيذها بالمؤسسة من عدمه، حيث أن تصريحات المستجوبين كانت متناقضة في أغلب الأحيان؛ وبالتالي لا يمكننا تأكيد أو إثبات تنفيذها في هذا الإطار.

وعليه يتضح من خلال ما سبق أنه بالنسبة لجانب الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد ونقلها للعمال الجدد من جيل الألفية الملتحقين حديثاً بالمؤسسة أو عمال الجيل أكس باعتبارهم الجيل الذي يخلفهم مباشرة في العمل، اتضح أن المؤسسة لا تنفذ أي برنامج رسمي قصير أو متوسط المدى للاحتفاظ بمعرفة عمالها الخبراء ليستفيد منها خلفائهم المستقبليون في العمل، على الرغم من إشراف بعض العمال الخبراء المقبلون على التقاعد كغيرهم من العمال الخبراء في المؤسسة على تكوين العمال الجدد في إطار التربص المبدئي حيث يتم خلال هذه العملية نقل المعرفة التنظيمية الخاصة بمنصب عمل المتربص لكن هذا لا يعد كافياً للاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء خاصة وأنهم سيغادرون المؤسسة بصفة نهائية ولا يتم استفادة المتربصين منهم في المستقبل. ومنه يمكن نفي صحة الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على ما يلي: **يوجد برنامج رسمي لنقل المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد إلى عمال بقية الأجيال الأخرى.**

### الفرع الثاني: مدى استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال

يتملك العمال المتقاعدون خبرة مهنية كبيرة، نتيجة عملهم بالمؤسسة لمدة تفوق 30 سنة، فخلال هذه الفترة الطويلة اكتسبوا الكثير من المعارف والخبرات، حيث أصبح لديهم القدرات اللازمة للتحكم في المواقف ومعالجتها فنظرتهم للمواقف تكون من زوايا متعددة الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات بطريقة أفضل مقارنة بالعمال من الفئات الشابة التي تفتقر إلى الخبرة اللازمة في التحكم في المواقف ومعالجتها؛ ونتيجة لذلك تقوم العديد من الشركات البترولية في العالم بتوظيف العمال المتقاعدين الخبراء، حيث تقوم بإعادة توظيفهم بعقود عمل محددة المدة، وهذا بغرض الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الكبيرة في المجال البترولي، حيث يعملون كمستشارين أو كمكونين للأفراد في مراكز التكوين وفي ميادين العمل، وضمن هذا الإطار سنحاول التعرف على مدى استفادة مؤسسة سونطراك من عمالها المتقاعدين في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال، مع التعرف على معوقات جذبهم للعودة للعمل والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

فوفقاً للمقابلة رقم (01)، وضح لنا المستجوب الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لإعادة توظيف عمالها المتقاعدين الخبراء، بالعودة مجدداً للعمل من أجل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الكبيرة في الميدان البترولي:

« تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدين عن طريق صيغتين: عقد مكون وهو عقد عمل يكون للأفراد المتقاعدين الخبراء، من أجل العمل كمكونين في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة (IAP ، SMA)، مراكز التكوين الداخلية للمؤسسة، وفي حالات استثنائية يتم إبرام عقود عمل محددة المدة بالنسبة لبعض المناصب النوعية الخصوصية)

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

كـمستشار تقني، مساعدين) وهي حالات قليلة جدا و هذا حسب متطلبات هذه المناصب النوعية التي تحتاج إلى خبرة استثنائية».

وفي سياق متصل يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02) ما صرح به المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01):

« تعرض المؤسسة على عمالها المتقاعدون الخبراء خيار مواصلة العمل في المؤسسة بعد التقاعد بغية الاستفادة من خبراتهم إما كمستشارين، أو مواصلة العمل في مناصبهم، و إما الالتحاق بالمعهد الجزائري للبتترول (IAP) بفروعه في كل من سكيكدة، حاسي مسعود، بومرداس، أرزيو، بغية تكوين الأفراد المتربصين في المعهد حتى يستفاد من خبراتهم ومعارفهم من طرف الأفراد الجدد المتربصين في إطار التكوين المبدئي».

يتضح من خلال هذه التصريحات أن المؤسسة تسعى للاستفادة من خبرات عمالها السابقون من خلال إعادة توظيفهم في إطار التعاقد بعقود عمل محددة المدة، فقد تحتاجهم المؤسسة للعمل في مناصبهم السابقة لسد الفجوة في الأداء الناتجة عن نقص خبرة الفئات الشابة ولضمان استفادة هذه الفئة من خبرات المتقاعدين وبذلك يتم اكتساب العديد من المعارف والمهارات من خلال العمل سويا مع بعضهم البعض؛ ومن جانب آخر قد يكون لبعض العمال المتقاعدين خيار آخر وهو الإشراف على عملية تكوين الفئات الشابة في مراكز ومعاهد التكوين التابعة للمؤسسة وبذلك يستفاد من خبراتهم في مجال آخر وهو التكوين والتدريب حيث يساهمون في برامج نقل المعرفة بين الأجيال؛ بينما يستفاد من بعض العمال الخبراء بالعمل كمستشارين في المؤسسة وهو عدد قليل جدا وفي حالات استثنائية كما صرح المستجوبين؛

فمن خلال دراستنا الاستكشافية اتضح أن المؤسسة لا تطبق هذا الإجراء على نطاق واسع، وبالتالي فإن الاستفادة من أفراد هذه الفئة يبقى محدودا، ولذلك يمكن القول أن تنفيذ هذا الإجراء على نطاق واسع في المؤسسة، خاصة وأن المؤسسة فقدت العديد من عمالها في الفترة الأخيرة بسبب التقاعد المبكر كما أشرنا سابقا، وأن أغلب عمالها الحاليين هم من الفئات الشابة، ويحتاج عدد كبير منهم خاصة الجدد لخبراء لتعليمهم ومرافقتهم في الميدان، ولهذا فإن إعادة توظيف العمال المتقاعدين سيساهم في توفير العمال الخبراء لتعليم العمال الجدد، ويكون ذلك من خلال إشراف كل خبير على مجموعة من العمال الجدد، ليضمن بذلك انتقال العديد من معارفه المهمة والقيمة التي اكتسبها من السنوات الطويلة في العمل بالمؤسسة للجيل الجديد من العمال تدريجيا، كما أن الإبقاء على هؤلاء العمال لمدة أطول في المؤسسة يعود على هذه الأخيرة بالكثير من النتائج الإيجابية من أهمها المساهمة في تقليص ميزانية التكوين من خلال إشراف العمال المتقاعدين على برامج التكوين المتعددة بالمؤسسة.

وقد ترجع محدودية الاستفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين لعدة عوامل منها ما قد يكون متعلق بعوامل داخلية، ومنها ما هو متعلق بعوامل خارجية والتي تتمثل في المنافسة الشديدة بين الشركات المنافسة لجذب أفراد هذه الفئة، فلقد عانت المؤسسة في السنوات الأخيرة من هجرة العديد من كفاءاتها الذين اختاروا العمل في الشركات البترولية الأجنبية سواء العاملة في الجزائر أو في

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الخارج، حيث صرح المدير الأسبق عبد المؤمن ولد قدور خلال الندوة الصحفية التي عقدها في زيارة عمل بتيميمون<sup>1</sup> : « أنه لا يمكننا الاستمرار على هذا المنوال، حيث فقدنا خلال السنوات الأخيرة 16.000 عامل، وإذا استمر هذا الأمر فسنفقد إطارات أكفاء ».

فالمنافسة الكبيرة بين الشركات الأجنبية لجذب الكفاءات الجزائرية لم تقتصر على فئات معينة من العمال، فحتى بالنسبة لفئة العمال المتقاعدين توجد منافسة بين الشركات لجذبهم للعمل لصالحها والاستفادة من خبراتهم، فوفقا للمقابلة رقم (02):

« تقوم العديد من الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر بجذب العمال المتقاعدين الخبراء بطرق متعددة للاستفادة من خبراتهم، حيث تقوم بتقديم مجموعة من الحوافز لتشجيعهم للتعاقد معها، حيث يسمح للمتقاعد بالتفاوض مع المؤسسة على الراتب ومدة العقد، وإمكانية رفع مستوى الراتب طول مدة العقد، وغيرها من الامتيازات التي تجذب العمال المتقاعدين، ونتيجة لذلك يختار الكثير من الأفراد المتقاعدين الخبراء من مؤسسة سونطراك العمل في هذه الشركات الأجنبية بدلا من العودة للعمل فيها بعد التقاعد ».

وأضاف المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02):

« إن أغلبية الأفراد المتقاعدين الخبراء يفضلون التعاقد مع الشركات الأجنبية نظرا للامتيازات التي تمنحها لهم، خاصة وأن الأجور المطبقة في مؤسسة سونطراك لا تعتبر محفزة لأفراد هذه الفئة، كما أنها محددة مسبقا من طرف المؤسسة ولا يمكن للمتقاعد التفاوض مع المؤسسة على الأجر مثل ما هو معمول به في الشركات البترولية الأجنبية ».

وفي سياق متصل يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (09) ما صرح به المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02):

« الكثير من الأفراد الذين تقاعدوا من المؤسسة، ذهبوا للعمل في الشركات الأجنبية مثل شركة: Schlumberger وغيرها من الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر، حيث يعملون بعقود عمل محددة المدة أين يتقاضون أجور مرتفعة أفضل مما كانوا يتقاضونه في عملهم بصفة دائمة في مؤسسة سونطراك ».

وبذلك تكون المؤسسة قد خسرت الكثير من رأس مالها المعرفي الذي كان بإمكانها الاستفادة منه من خلال نظام حوافز فعال لجذب أفرادها المتقاعدين، فمراجعة الأجور بالنسبة لعمال سونطراك أصبحت أمر حتمي إذا ما أرادت المؤسسة تفادي هجرة كفاءاتها، فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أكبر عائق يقف أمام الاستفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين هو نظام الحوافز والاعتراف، حيث لاحظنا من خلال دراستنا الاستكشافية ومن خلال إجابة بعض المستجوبين، أن نظام الحوافز المطبق حاليا، وسياسة الاعتراف المطبقة في المؤسسة تعتبر أكبر عائق للاستفادة من أفراد هذه الفئة، ولهذا نجد أنهم يختارون العمل في الشركات البترولية

- تصريح المدير العام الأسبق لجمع سونطراك عبد المؤمن ولد قدور في ندوة صحفية عقدها في زيارة عمل لتيميمون، المصدر: مقال منشور في موقع وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 2018/12/12 على الساعة 12:30، على الموقع :

<sup>1</sup> <http://www.aps.dz/ar/economie/63868-2019> تاريخ آخر إطلاع: 2019/12/15.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الأجنبية التي تتمتع بنظام حوافز قوي، حيث يرى العديد من العمال المستجوبين أن تحسين نظام الحوافز وسياسة الاعتراف في المؤسسة من شأنها التأثير إيجابيا على جذب أفراد هذه الفئة والاستفادة من خبراتهم في العديد من المجالات:

❖ العمل كمستشارين في المؤسسة؛

❖ الإشراف على تكوين المتربصين الجدد، وبذلك يضمن نقل المعرفة الضمنية للجيل الجديد من الأفراد للاستفادة منها؛

❖ مواصلة العمل في مناصبهم السابقة، وبذلك يستفيد الجيل الجديد من خبراتهم من خلال العمل معهم في الميدان؛

ونتيجة للمنافسة الكبيرة بين الشركات البترولية على جذب العمال المتقاعدون الخبراء للشركات البترولية الجزائرية للعمل بها، سعت مؤسسة سونطراك إلى تطبيق برنامج لإعادة توظيف عمالها المتقاعدون الخبراء، حيث وضعت الإطار القانوني اللازم لتنفيذ هذا البرنامج، إذ قامت بالاتصال بالعديد من أفرادها المتقاعدون والذين أبدوا رغبتهم بالعودة للعمل في المؤسسة وتقديم خبراتهم للمؤسسة، حيث تسعى من خلال هذا البرنامج إلى تحسين نظام الحوافز الذي يجذب أفراد هذه الفئة، إذ تسعى لتنفيذه على المدى القريب (سنة أو سنتين)، حيث كان هذا البرنامج من بين البرامج التي وضعتها المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية في إطار إستراتيجية 2030، وفي هذا الإطار يصرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (04):

« في إطار إستراتيجية 2030 قامت مؤسسة سونطراك بالتحضير إلى تطبيق برنامج لإعادة توظيف عمالها الخبراء المتقاعدون، حيث وضعت الإطار القانوني اللازم لتنفيذ هذا البرنامج، إذ قامت بالاتصال بالعديد من أفرادها المتقاعدون والذين أبدوا رغبتهم بالعودة للعمل في المؤسسة بعقود محددة المدة.»

ومن أجل تفادي مشكلة هجرة الكفاءات عموما، قد سعت المؤسسة إلى إعادة النظر في نظام الأجور وتحسينه، والذي يعتبر أكبر عائق لاستقرار الكفاءات بالمؤسسة، كما صرح المدير العام الأسبق عبد المؤمن ولد قدور:<sup>1</sup>

« أنه من ضمن أولويات المجمع لسنة 2019 مراجعة كافة تنظيم الموارد البشرية، والتي يمكن أن تفضي إلى رفع أجور عمال المجمع.»

وأضاف في هذا الإطار:

« أنه مقارنة بالشركات الأخرى بالعالم التي لها نفس تنظيم مؤسسة سونطراك، فإن هذه الأخيرة تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأجور المدفوعة للعمال.»

يمكن القول أن مشروع إعادة توظيف العمال المتقاعدين بمؤسسة سونطراك كان من بين الحلول التي وضعتها المؤسسة لحل مشكلة هجرة الكفاءات، فالمؤسسة عانت كثيرة في السنوات الأخيرة من هذا المشكل، وبالتالي فإنه من بين الحلول التي وضعها

– تصريح المدير العام الأسبق لمجمع سونطراك عبد المؤمن ولد قدور في ندوة صحفية عقدها في زيارة عمل لتييمون، المصدر: مقال منشور في موقع وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 2018/12/12 على الساعة 12:30، على الموقع :

<sup>1</sup> <http://www.aps.dz/ar/economie/63868-2019> تاريخ آخر إطلاع: 2019/12/15.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المدير العام الأسبق عبد المؤمن ولد قدور هي إعادة توظيف العمال المتقاعدين لسد العجز في الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، فتوظيف هذا النوع من العمال يعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد من بينها الحصول على يد عاملة كفؤة ومؤهلة وبأقل التكاليف.

ومن جانب آخر يمكن القول أن تنفيذ هذه البرامج في المؤسسة قد يتأثر بتعاقب المدراء العاملون، فعدم استقرارهم بمناصبهم لمدة كافية لتنفيذ برامجهم، يؤثر كثيرا على تنفيذ الإستراتيجيات البعيدة المدى، فمن خلال تحاورنا مع عدد من إدارات إدارة الموارد البشرية أوضحوا لنا أنه مثلا المدير العام الأسبق عبد المؤمن ولد قدور جاء برؤية جديدة، فمن بين السياسات التي كان قد وضعها في إطار إستراتيجية 2030 هي إعادة توظيف المتقاعدين، كما تم السعي لإعادة النظر في سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسة من خلال إلغاء التوظيف عن طريق الوكالات المحلية للتشغيل " ANEM"، وتغيير طريقة التوظيف من خلال توظيف أوائل الدفعات في الجامعات، حيث تم وضع الإطار القانوني اللازم لتنفيذ هذا البرنامج لتطبيقه في أقرب الآجال وهذا بعد موفقة الوكالات المحلية للتشغيل " ANEM"؛ لكنه قد يتأثر تنفيذ مثل هذه البرامج بسياسات المدراء الجدد والذين قد يلغون هذه البرامج كل حسب نظرتهم وإستراتيجيته وبالتالي قد يكون أثرها محدودا وظرفيا وبالتالي لن تحقق النتائج المرجوة منها على المدى البعيد.

يتضح من خلال ما تم عرضه وتحليله ومناقشته أن المؤسسة تستفيد من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، حيث يتم إعادة توظيفهم من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات (الإشراف على التكوين، مواصلة العمل في نفس مناصبهم، أو كمستشارين)، وعلى الرغم من تطبيق هذه الإجراءات على نطاق محدود وذلك لتأثره بعدة عوامل، إلا أنه إجراء مهم ويجب على المؤسسة الاستمرار في تنفيذه ومضاعفة عدد العمال لاستفادة الأجيال الشابة منهم أكثر لأن المعارف التطبيقية يحتاج اكتسابها إلى العمل مع العمال الخبراء الممارسين في الميدان؛ ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: **تستفيد المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال.**

### المطلب الثالث: الممارسات التنظيمية والفردية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

من بين السمات المميزة للعمل في الشركات البترولية هو العمل ضمن فرق العمل، حيث يساعد هذا النوع من العمل في تدعيم عملية انتقال المعرفة بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى المكتملة لنشاط الفريق، حيث يعمل العمال في وظائف الأعمال الأساسية للمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي ضمن فرق عمل والذين ينتمون لأجيال مختلفة، وفي هذا الإطار يؤكد المستجوب رقم (01) على أهمية العمل ضمن الفرق في دعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال:

« يعمل الأفراد في المؤسسة ضمن فرق عمل مما يكسر حاجز التواصل بين الأجيال (صراع الأجيال)، وهذا من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي كان لها دور إيجابي في نقل المعرفة من جيل إلى جيل بطريقة سلسة وآمنة.»

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ومن أجل التعرف على كيفية انتقال المعرفة بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة، تحاورنا مع مجموعة من عمال جيل طفرة المواليد في كل من قسم الصيانة وقسم الهندسة والإنتاج، حيث وضحو لنا أنه يتم عقد اجتماعات يومية في الفترة الصباحية (briefing)، يتم فيها مناقشة الجدول اليومي للأعمال المنجزة وما سيتم إنجازه خلال ذلك اليوم، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (05):

« يتم عقد اجتماعات يومية مع العمال قبل مزاولة العمل، حيث يتم مناقشة الأعمال التي تم إنجازها، كما يتم إجراء اجتماعات دورية بغرض تحليل ومعالجة المشاكل التقنية.»

وفي سياق متصل صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (09):

« من خلال الاجتماعات اليومية المصغرة بين أعضاء الفريق يتم تبادل المعرفة بينهم من خلال النقاشات.»

فمن خلال هذه الاجتماعات اليومية يتم تبادل المعارف والمعلومات بين أعضاء الفريق، حيث يتم تحديد المشاكل التقنية والعمل على إيجاد حلول لمعالجتها مما يدعم عملية انتقال المعرفة بين الأفراد من خلال مناقشة الأمور المهمة، فكل فرد يدلي بأفكاره ومقترحاته للمساهمة في معالجة المشكل، وبذلك تنتقل المعرفة الضمنية والصريحة من فرد لآخر.

وفي الاجتماعات الدورية (الأسبوعية) التي يتم فيها تحليل ومعالجة المشاكل التقنية، فإنه بعد الانتهاء من معالجة المشاكل التقنية يعمل الأفراد على تدوين هذه المعارف للاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة، لتصبح بذلك مرجعا يعتمد عليه في حل المشاكل التقنية المستقبلية، وفي هذا الإطار صرح المستجوب رقم (08):

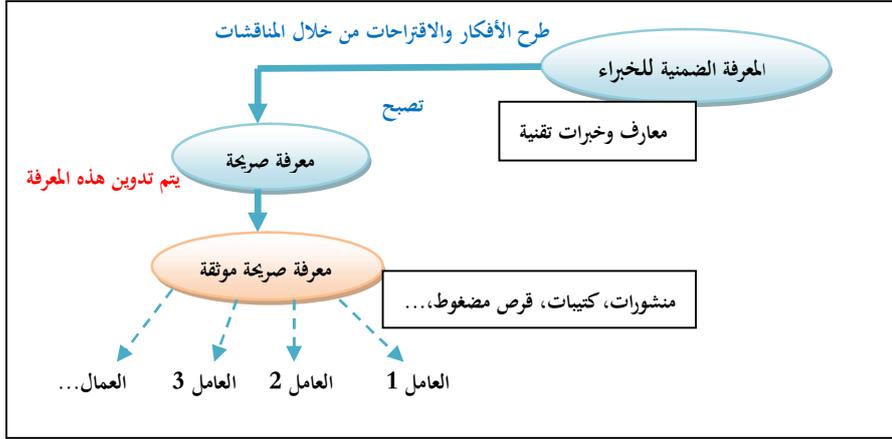
« عند معالجة أي مشكل تقني فإننا نقوم بتدوين الحلول، من خلال إنجاز مخططات توضح طريقة حل المشكل، بعد ذلك ننجز كتيبات (catalogue de procedure) تشرح إجراءات العمل المتبعة لحل ذلك المشكل.»

تعتبر هذه العملية مهمة جدا للاحتفاظ بالمعارف التنظيمية، من خلال تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين الأفراد مرة أخرى، حيث يجب على المؤسسة حث العمال على الاستمرار في تطبيق مثل هذه الممارسات الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، لأنها قد تحمل بمجرد خروج هؤلاء العمال للتقاعد، ولذا فإن إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات الإيجابية يضمن استمرارها واستدامتها في المؤسسة، خاصة كما أوضحت دراسة (Sumbal, 2016) أن بعض برامج نقل المعرفة بين الأجيال المعتمدة في المؤسسات العاملة في قطاع النفط والغاز تنفذ تارة وتحمل تارة أخرى، و يرجع ذلك لمدى اهتمام المسؤولين بهذه العملية.

ومن خلال هذا نستنتج أن مؤسسة سونطراك تعتمد على آلية توثيق المعرفة التقنية كآلية للاحتفاظ بالمعرفة ونقلها للأجيال القادمة، وهذا ما يتوافق ونتائج دراسة (Sumbal, 2016) التي أظهرت أن بعض شركات النفط والغاز العالمية تعتمد على آلية توثيق المعرفة للاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبولون على التقاعد.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (1.4): مخطط يوضح تحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن عملية توثيق المعارف هي عملية مهمة جدا للحفاظ على المعرفة التنظيمية في قطاع النفط والغاز، فخلال فترة تربصنا بالمؤسسة لاحظنا أن كل العمال الذين يعملون في الميدان وفي الورشات يحملون معهم دفاتر لتدوين المعلومات الميدانية والمعارف التقنية المهمة، حيث صرح جل المستجوبين:

« أن طبيعة عملهم تجبرهم على تدوين كل صغيرة وكبيرة نظرا لتسلسل مهامهم وتراكمية المعرفة في الميدان ».

ويرجع ذلك لطبيعة عملهم التناوبي الذي يفرض عليهم إعداد تقرير للعامل المناوب، لضمان استمرارية الأعمال ولتفادي الوقوع في المشكلات التي تعيق عملية اتخاذ القرار.

ونظرا لأهمية توثيق المعرفة في ترك إرث مهني للأجيال القادمة من العمال في المؤسسة، صرح العديد من العمال أنهم يعملون على توثيق المعارف الميدانية المهمة، وقبل خروجهم للتقاعد فإنهم يقومون بتنظيمها حتى يتسنى للمتعملم (العامل مستقبل المعرفة) فهمها، وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (07):

« قبل الخروج للتقاعد، يتم تنظيم العتاد، وتوثيق المعارف المهنية المهمة على أوراق وتنظيمها ».

من جانب آخر يمكن القول أن عنصر توثيق المعرفة مهم جدا لضمان ديمومة وبقاء المعرفة في المؤسسة، لكن علينا أن نعي تماما أن خصائص الأجيال الجديدة "جيل رقمي" تهتم أكثر بالوسائل الرقمية والتي تجذبها للتعلم أكثر من الوسائل التقليدية للتعلم (الكتب المطبوعة... وغيرها)، ولذا ينبغي على المؤسسة أن تدرك خصائص هذا الجيل وتنتج أكثر نحو رقمنة المعارف الموثقة ليستفيد منها على نطاق أوسع، حتى لا تبقى مجرد أرشيف مادي يندثر بمرور الوقت نتيجة عدم الإطلاع عليه من قبل العمال الجدد من جيل الألفية، خاصة وأنه كما صرح أحد المستجوبين وفقا للمقابلة رقم (17):

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« أصبحت قاعة الأرشيف مهجورة، ومكتبة المؤسسة كذلك نتيجة عدم زيارتها من قبل العمال والاستفادة من كتبها وسجلاتها القيمة ».

وأرجع سبب هذا العزوف عن الاستفادة من الأرشيف إلى:

« الجيل الجديد من العمال يعتمد كثيرا على الانترنت، فالانترنت حطمت عملية نقل المعرفة بين الأجيال ».

فمن خلال هذا الطرح نستنتج أنه يجب استيعاب خصائص هذا الجيل، والتعرف على الأساليب الذي تناسبه في التعلم لنضمن بذلك استفادته الجيدة من معارف وخبرات الأجيال السابقة لأنه لا حاضر بدون تاريخ؛ ويكون ذلك من خلال تحويل هذه المعارف الموثقة في الأوراق إلى كتيبات تشرح إجراءات العمل وتصمم بطريقة تجذب المتعلم (العامل) للتعلم، أو يتم ترجمتها إلى فيديوهات تعليمية وتشر على البوابة الإلكترونية للمؤسسة، وغيرها من الطرق التي تستقطب وتجذب جيل الألفية للتعلم.

وعليه يتضح من خلال ما تم عرضه ومناقشته وتحليله أنه توجد العديد من الممارسات التنظيمية وحتى الفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة مثل (العمل ضمن فرق العمل، النقاشات، الاجتماعات اليومية المصغرة لمناقشة جدول الأعمال اليومي، وأخرى دورية من أجل تحليل ومناقشة المشاكل التقنية ومعالجتها، توثيق المعرفة في مخططات ليتم بعدها إنجاز كتيبات ليستفاد منها في المستقبل)، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على ما يلي: **توجد العديد من الممارسات التنظيمية والفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.**

### المطلب الرابع: تأثير العوامل الفردية على عملية ممارسة نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

تم التحوار مع مجموعة من العمال من جيل الألفية يعملون في قسم الصحة والسلامة والبيئة، من أجل معرفة كيف يحصل أفراد هذا الجيل على المعارف التنظيمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، وكيف اكتسب المعرفة من العمال القدامى من الأجيال الأخرى، وما هي العوامل التي تؤثر على اكتسابه للمعرفة من العمال الخبراء من الأجيال الكبيرة:

حيث عبروا لنا عن أنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على أنفسهم في الحصول على المعرفة، إذ يتعاونون مع أفراد جيلهم للتعلم من بعضهم البعض، حيث على حد قولهم أن العمال القدامى من الأجيال الأخرى يحتكرون المعلومة ولا ينقلونها لهم، بالرغم من أنهم في بداية مسارهم المهني ويحتاجون لتعلم الكثير من المعارف التنظيمية، وفي هذا الإطار صرح أحد المستجوبين:<sup>1</sup> " بصفتنا كعمال جدد في بداية مسارنا المهني، فإننا نكتسب المعرفة من خلال سعينا الدائم للبحث عن المعلومة و الاستكشاف الميداني بمفردنا ومن خلال التعاون مع عمال من نفس جيلنا، حيث نتبادل المعرفة المكتسبة فيما بيننا ".

كما أضاف: " أنهم يخشون التعامل مع العمال القدامى"، وذلك لوجود نوع من الحساسية في التعامل معهم، فلا يوجد الجو التعاوني المناسب بين أفراد القسم، فكل فرد يتعاون مع أفراد جيله و يتبادل معهم المعارف التنظيمية.

<sup>1</sup> - مهندسة في قسم الصحة والسلامة والبيئة، تعمل منذ سنتين بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ومن خلال استفسارنا عن سبب هذه الوضعية، تبين لنا أن العمال الجدد هم من خريجي الجامعات لديهم معارف نظرية مهمة، وأن العمال القدامى هم في أغلبهم من خريجي المعاهد ومراكز التكوين تكونت لديهم خبرة كبيرة في العمل واكتسبوا العديد من المعارف من خلال العمل الميداني، فالعمال الجدد يرون أن لديهم معلومات ومعارف مهمة أكثر من العمال القدامى الذين يفتقرون إلى هذا النوع من المعارف، خاصة وأنه حسب قولهم أن تخصصهم (HSE<sup>1</sup>) فيه الكثير من المستجدات، في حين أن العمال القدامى يجهلون العديد من الجوانب حسب قولهم، رغم خضوعهم للعديد من البرامج التكوينية في المؤسسة في هذا المجال، ويحتكرون معارفهم خوفا من فقدان سلطتهم، لاعتقادهم بأن المعرفة هي مصدر قوة وسلطة فبمجرد مشاركتها مع الآخرين سيفقدون جزءا من سلطتهم ومكانتهم في العمل؛ وفي سياق متصل أكد لنا المستجوب رقم (07) من جيل طفرة المواليد:

« أنه ليس من السهل مشاركة معارفك، نقلنا العديد من المعارف التنظيمية للعمال من الأجيال الأخرى، ذوي الشهادات الجامعية، والذين تم ترقيتهم إلى مناصب أعلى، لكنهم فيما بعد لم يعترفوا بالجميل ».

فحسب تصريح المستجوب أن نقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال عنصر حساس جدا ويتأثر بعدة عوامل، فليس من السهولة بما كان أن تشارك معارفك التي اكتسبتها من خلال مسارك المهني الطويل المليء بالتجارب الميدانية، لأفراد لا يقدر على جهودك ولا يعترفون بها، فبمجرد حصولهم على ما يريدون تنتهي مهمتك، والمؤسسة أيضا لا تقدر هذه الجهود المبذولة، فلذلك قد يميل بعض الأفراد إلى اكتناز المعرفة، ليس خوفا من فقدان السلطة، ولكن لاعتبارات ذاتية.

ومن خلال دراستنا الاستكشافية بدا لنا وجود نوع من صراع الأجيال في بعض الأقسام بالمؤسسة خاصة التي فيها مزيج من العمال الأجيال الثلاثة (جيل الألفية، جيل أكس، جيل طفرة المواليد)، مع وجود عمال جيل الألفية بكثرة، حيث من خلال توزيع الاستبيانات صادفنا عدة مواقف، من بينها نذكر استرجاع بعض الاستبيانات فارغة في الجزء المتعلق باكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد، حيث صرح أحد المستجوبين من جيل الألفية الذين لم يجيبوا على هذا السؤال تحديدا في الاستمارة الخاصة به: <sup>2</sup> " أن الخبرة ليس لها أي دور في ميدان عمله، لأن عمله تقني بحث، ولا يعتمد على خبرة العمال السابقين ".

فمن خلال ما سبق نستنتج أن صراع الأجيال موجود في المؤسسة وسببه أن أفراد كل جيل يرون أن لديهم معارف أهم من معارف الأجيال الأخرى وأنهم لا يحتاجون لمعارف غيرهم، فالجيل الجديد من جيل الألفية يرى أن المعرفة الصريحة (النظرية) مهمة جدا وتساعد في إتقان المهام الوظيفية بالجودة المطلوبة، وأنهم سيكتسبون العديد من المعارف (التطبيقية) بمرور الوقت، وأنهم لن يستغرقوا وقت كبير في تعلمها لأن لديهم معارف نظرية مهمة؛ في حين أن العمال القدامى يرون أن المعارف التطبيقية المكتسبة من الخبرات المتراكمة من العمل الميداني أهم بكثير من المعارف النظرية، ومن هنا تبرز أهمية ضرورة قيام المؤسسة بتبني إستراتيجية بعيدة المدى لنقل المعرفة بين الأجيال، وذلك لتفادي صراع الأجيال وما ينجر عنه من اكتناز المعرفة من قبل أفراد كل جيل، تعتمد

<sup>1</sup> - HSE : Health and Safety Environment, الصحة والسلامة والبيئة

<sup>2</sup> - مهندس بمركز الإنتاج بقلالة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

فيها على برامج رسمية لنقل المعرفة، وضرورة عقد اجتماعات توعوي بأهمية معرفة عمال كل جيل أي كان نوعها وأن مشاركة المعرفة بين الأجيال المختلفة يُدعم وينمي معارف كل جيل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين العمال، من خلال برامج التحفيز المختلفة المادية والمعنوية، كربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في برامج نقل المعرفة مثل ما هو معمول به في عدة شركات عالمية، ومن الأمثلة على ذلك:<sup>1</sup> ما يقوم به قسم التطوير في شركة IBM Lotus Development بإعطاء أهمية تقدر ب: 25% من مجموع نقاط تقييم أداء موظفيها لمشاركة المعرفة، كما تقوم مختبرات Buchman Laboratories بعقد مؤتمر سنوي في أحد المنتجعات على شرف المائة عامل الأكثر مشاركة للمعرفة في المؤسسة.

وفي خضم سيرورة المقابلات ومن خلال الملاحظات المسجلة أثناء فترة التريص بالمؤسسة، اتضح لنا عامل آخر يؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وهو اختلاف الجنس (ذكر/ أنثى)، فحسب ملاحظتنا وجدنا وجود عدد قليل من العاملات الإناث يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة في الورشات والميادين مقارنة بالعمال الذكور، حيث يسعين لإثبات وجودهم بقوة في هذا الميدان البترولي والذي يعتبر مهنة يغلب عليها العنصر الذكوري، نظرا لطبيعة العمل في قطاع النفط والغاز، حيث أن العاملات يبذلن جهود مضاعفة للحصول على المعلومات وإثبات قدراتهن من خلال عزيمتهن وإصرارهن على الاحتراف في عملهن، خاصة وأنهن يشعرن أنه يجب عليهن بذل المزيد من الجهود للحصول على المعلومة مقارنة بالعمال الذكور، لأنهن قد يصطدن بحاجز ثقافي موجود لدى بعض الأفراد في تفادي التعامل معهن والانتقاص من جهودهن في هذا الميدان الذكوري، وبالتالي قد لا تكون لهن فرصا متساوية للحصول على المعرفة من خلال العمل ضمن فرق العمل كغيرهم من العمال من الجنس الآخر.

بالمقابل من ذلك تم التحاور مع مجموعة من العمال من جيل الألفية يعملون في قسم الهندسة والإنتاج، والذين يؤكدون أهمية التعاون بين الأجيال المختلفة من العمال في تدعيم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث أنهم اكتسبوا بدورهم الكثير من المعارف من العمال القدامى من الأجيال الأخرى، وضمن هذا الإطار يرى المستجوبين أنه نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة، وللخصوصية وأهمية المعرفة في قطاع النفط والغاز، فإن انتقال المعرفة بين الأفراد من جيل لجيل أمر ضروري وحتمي لضمان استمرارية الأعمال؛ ويؤكد ذلك أحد المستجوبين في تصريحه:<sup>2</sup>

« تلقينا العديد من المعارف والخبرات من الأجيال السابقة، حيث حرصوا على تعليمنا العديد من المعارف في ميدان العمل، فالاحتكاك المباشر بالخبراء ساهم في تكويننا واكتسابنا العديد من الخبرات التي مكنتنا من الاندماج بسرعة في العمل، وساهمت في إتقاننا العديد من المهارات.»

وأضاف:

- يشرى عبد السلام الأنددي، إدارة المعرفة التقنية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع- العقبات) واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية في سورية بالتطبيق على شركة آسيا للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2013، ص 24، بالنصرف.  
- مهندس في قسم الهندسة و الإنتاج، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، يعمل منذ 6 سنوات بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« لولا التعلم من الأجيال السابقة لما تمكنا من إتقان العديد من المهارات، وما اكتسبنا العديد من الخبرات، فقد تلقينا الكثير المعارف من قبل الأفراد الخبراء من الأجيال السابقة.».

من خلال ما سبق عرضه، يمكن أن نستنتج أن عملية نقل المعرفة بين الأجيال تتأثر بمجموعة من العوامل الفردية منها الثقة بين الأفراد، حب اكتناز المعرفة، اختلاف الجنس (ذكر/ أنثى)، نوع من الحساسية في التعامل والتواصل ما بين عمال الفئات الكبرى (جيل طفرة المواليد، جيل أكس) وعمال الفئات الصغرى (جيل الألفية)، وقد تعود المشكلة الأساسية لأغلب هذه العوامل الفردية السلبية منها والتي تعيق عملية نقل المعرفة بين الأجيال إلى مشكلة صراع الأجيال.

### المطلب الخامس: الآليات التي تنفذها المؤسسة لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي

نظرا لأهمية عملية نقل المعرفة بين الأجيال والتعلم والخصوصية المعرفة في قطاع النفط والغاز، تحرص مؤسسة سونطراك على تسطير العديد من البرامج التكوينية المهمة لتنمية مواردها البشرية في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي، والتي تهدف لتعليمهم المعارف التقنية والصريحة، وفيما يلي سنذكر أهم البرامج المستخدمة في ذلك:

#### أولا: برنامج التكوين المبدئي للوافدين الجدد إلى المؤسسة:

تبدأ حلقة اكتساب المعرفة والتعلم بالنسبة للموظف الجديد منذ التحاقه بالمؤسسة عند التوظيف، أين يتم خضوعه لبرنامج تكويني مكثف حسب التخصص الوظيفي، فبالنسبة للموظفين في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة فإنهم يخضعون لتربص طويل المدى، أما في وظائف الأعمال الغير أساسية فيخضعون لتربص قصير المدى، حيث يستفيد الأفراد الجدد الذين نجحوا في مسابقات التوظيف التي تنفذها المؤسسة من التكوين المبدئي في مراكز التكوين الخاصة بها، و يكون ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

- بالنسبة للمهندسين والتقنيين: بعد فوزهم في مسابقة التوظيف التي تعدها المؤسسة، يلتحقون بالمعهد الجزائري للبتترول (IAP)، حيث يقضون مدة 18 شهرا إلى سنتين في المعهد بأحد فروع: حاسي مسعود، بومرداس، سكيكدة، أرزيو، حيث يتلقون العديد من المعارف، فتخصص عادة الستة أشهر الأولى للتعرف على المؤسسة (مهام،...)، ويتلقون تكوين نظري (بالمعهد)، وتطبيقي (في ميادين العمل)، وخلال مدة التربص هذه يتم تأطيرهم من طرف مشرف تحدده المؤسسة حسب طبيعة تخصص كل متربص، حيث يحرص هذا الأخير على تكوينهم ونقل المعارف الهامة للمتربصين الجدد (المشرف هو عبارة عن موظف لديه منصب عمل معين تعيينه المؤسسة للإشراف على المتربصين في مناصب العمل المماثلة لمنصبه)، حيث يشرف على مجموعة من الأفراد فخلال هذه المرحلة يحرص المشرف على نقل المعارف الخاصة بمهام المنصب إلى المتربصين؛ وفي نفس السياق يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01) ما جاء به المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02):

<sup>1</sup> - المقابلة رقم (02) مع السيد غطاس، رئيس مركز التكوين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، قاعدة 24 فبراير 1960 حاسي مسعود، بتاريخ 2019/10/14.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« يخضع المتربص إلى عملية تكوين في المنصب لمدة تتراوح ما بين السنة إلى السنتين حسب طبيعة المنصب، حيث يكون التكوين في الجانبين النظري والتطبيقي، فبالنسبة للجانب التطبيقي فإنه يتم في مكان العمل حيث يتم تأطير المتربص من طرف عمال قدامى ذوي خبرة مهنية كبيرة وكفاءة عالية، وبالنسبة للتكوين النظري يتم في المعهد الجزائري للبتترول (IAP) بالنسبة للاختصاصات التقنية، وأكاديمية مناجمت سونطراك (SMA) بالنسبة للتخصصات الإدارية.»

- بالنسبة للإداريين: في المجال الإداري عادة ما يتم التحاق العامل الجديد مباشرة بالمؤسسة، ويخضع إلى تكوين مدته ما بين شهر إلى ثلاثة أشهر في التخصص في مركز تكوين المؤسسة، كما يستفيد إطارات المؤسسة من تكوين نوعي في أكاديمية مناجمت سونطراك (SMA) الذي يقع مقرها بهران.

الجدول رقم (2.4): يوضح سيرورة عملية التكوين المبدئي للعمال الجدد بوظائف الأعمال الأساسية في مؤسسة سونطراك

نظام التكوين	مجالات التكوين	التأطير	التقييم
يعملون حسب نظام 2/6 أي تكون لديهم مدة 6 أسابيع للعمل يقضون منها 4 أسابيع للتعلم والعمل في الورشات أو في الميدان (sur chantier) وهذا حسب طبيعة العمل، و2 أسبوعان للتكوين في مركز التكوين بغرض الحصول على معلومات نظرية وتطبيقية في مواضيع متفرقة تخص ميدان العمل، و أسبوعان عطلة؛	في جميع مجالات الصناعة البترولية: الوقاية والأمن الصناعي، الصيانة، تميع وتكرير النفط والبتروكيماويات وتقنيات الغاز، الجيولوجيا، هندسة الحفر والآبار،..... إلخ.	في المجال التطبيقي يشرف العمال الخبراء المتخصصون على توجيه العمال الجدد في مناصب العمل المماثلة لمناصب عملهم.	يخضع العمال المتربصون في نهاية مدة التكوين لإجراء اختبار، كما يقومون بإعداد تقارير تربص ويتم عرضها على الأساتذة المشرفون على التربص، حيث يتم تقييمهم من طرف لجنة متخصصة، بعدها تقرر المؤسسة ما إذا يعيد الفرد التربص أم يتم تنصيبه (بالنسبة للعمال الجدد) بناء على نتائج التقييم؛ قد يخضع المتربصون لإعادة بعض المقاييس التي رسبوا فيها (عادة تكون الإعادة مرة واحدة)؛

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج المقابلة رقم (02).

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة سونطراك في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي الجيد فإنها تحرص على تنفيذ برامج التوجيه المناسبة كآلية لنقل المعرفة التقنية للعمال الجدد وهذا ضمن إطار برامج التكوين المبدئي التي تنفذها، إذ يعمل كل مشرف على مجموعة من المتربصين على توجيههم وتدعيم معارفهم النظرية بالمعارف التطبيقية الخاصة بكل منصب، حيث يساهم توجيه العامل الجديد بهذه المرحلة في تسهيل وتسريع عملية اندماجه في العمل بالمؤسسة؛ كما يستفيد العامل من آلية التدريب في الفصول الدراسية بمراكز التكوين كالمعهد الجزائري للبتترول الذي يسمح للمتربص بتعلم واكتساب المعارف الصريحة الخاصة بمنصب العمل الذي سيشغله مستقبلا بالمؤسسة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونطراك تنفذ آليتي التوجيه والتدريب في الفصول الدراسية لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد من جيل الألفية في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ثانيا: برنامج التكوين في إطار الترقية للمناصب العليا

في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي تقوم المؤسسة بتحديد قائمة الوظائف في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك عن طريق إعداد خريطة الإحلال الوظيفي، فمن خلال إعداد هذه الخريطة يتضح للمؤسسة النقص الذي سيتم تسجيله فالموارد البشرية مستقبلا، ولتغطية هذا النقص تلجأ المؤسسة إلى عمليات الترقية إلى المناصب العليا، وإن لم تتوفر على الموارد البشرية المؤهلة لسد هذا العجز فإنها تلجأ إلى التوظيف الخارجي؛ وفي إطار ترقية العمال من المستويات الدنيا إلى مناصب أعلى فإن مؤسسة سونطراك تحرص على ضمان عملية نقل المعرفة التنظيمية اللازمة للعامل الذي سيتم ترقيته للمنصب الأعلى، إذ تكلف عاملا في نفس منصبه بتعليمه حيث تستخدم آلية التدريب أثناء العمل كآلية لنقل المعرفة بين العمال في هذا الإطار، و لضمان نجاح هذه العملية فإن المؤسسة تمنح العامل المؤطر منحة شهرية طويلة مدة التأطير لتشجعه على تعليم العامل الذي سيتم ترقيته، ولضمان فاعلية عملية نقل المعرفة، كما يتم تقييم العامل بعد نهاية مدة التأطير من أجل تحديد ما إذا يتم ترقيته للمنصب الأعلى أم لا، وضمن هذا الإطار يوضح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01) كيف يتم انتقال المعرفة بين العمال عن طريق الترقية في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي:

« نفذ برنامج الوضع في حالة ازدواجية (La mise en doublure) خاصة في بعض الاختصاصات التقنية، مثال: عامل برتبة تقني (ليسانس، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) بعد اكتسابه خبرة مهنية معتبرة يتم تكوينه للتحضير لشغل منصب تقني لوحدة لتسيير مركب الاستغلال أو لشغل منصب مشرف استغلال أو مشرف صيانة، التحكم في جميع التقنيات والمعارف الخاصة بالمنصب المراد شغله؛ وبعد إتمام مدة التكوين يتم تقييم العامل الذي خضع لمتابعة شهرية وفق حيث يمارس عمله في منصبه الحالي مع ممارسة العمل مع مشرف قديم (تقني لوحدة مثلا) يشرف على رسكلته من أجل بطاقة التقييم، فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية يتم ترقيته للمنصب الجديد.»

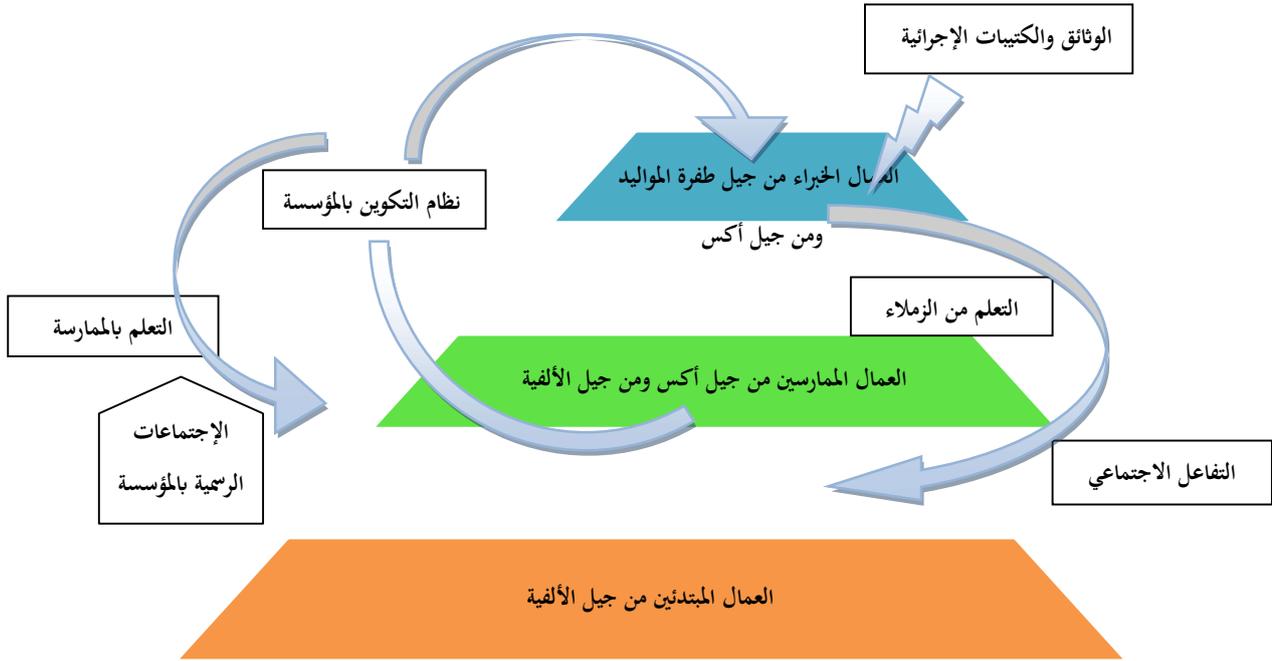
يمكن القول إن العمال الذين سيتم ترقيتهم إلى مناصب عليا ينتمون إلى أجيال مختلفة كجيل الألفية والجيل أكس خاصة، كما ينتمي العمال الذين سيشفرون على تأطيرهم إلى أجيال مختلفة أيضا مثلا نجدهم ينتمون للجيل أكس وجيل طفرة المواليد، والذين لديهم خبرة مهنية كبيرة في ميدان عملهم؛

و من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة سونطراك تنفذ آلية التدريب أثناء العمل كآلية لنقل المعرفة التنظيمية بين العمال من مختلف الأجيال عن طريق الترقية الوظيفية وهذا في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي الجيد.

وكحوصلة لما سبق عرضه وتحليله ومناقشتها في هذا المبحث، نلخص في الشكل الموالي حلقة التعلم وانتقال المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك عامة، وفي المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خاصة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (2.4): يوضح حلقة التعلم وانتقال المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك بحوض بركاوي



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على الأدبيات النظرية والنتائج الميدانية للدراسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المبحث الثاني: كيفية الاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل

#### طفرة المواليد ونقلها لعمال الأجيال الأخرى

تهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على كيفية انتقال المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وذلك بالتعرف على الطرق والأساليب التي ينقل بها عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد معارفهم للأجيال الشابة، مع التعرف على طرق اكتسابهم للمعرفة من الجيل الذي سبقهم في العمل أي من عمال الجيل التقليدي؛ ثم يتم التعرف على الطرق التي يفضل عمال جيل الطفرة استخدامها لنقل معارفهم الضمنية؛ بعدها يتم التعرف على العوامل المؤثرة على دافع ورغبة الفرد في نقل معارفه، مع تحديد أهم المعوقات التي يوجهونها لنقل معارفهم؛ وهذا ما يمكننا من فهم طبيعة ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة من أجل الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار بتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال بالأخذ في عين الاعتبار آراء عماله الخبراء المقبلون على التقاعد، ويقلل من المعوقات التنظيمية والفردية التي تواجه هذه العملية لتفادي فقدان المعرفة التنظيمية المهمة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة أفراد جيل طفرة المواليد

سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة أفراد جيل طفرة المواليد وذلك من حيث المتغيرات التالية: متغير الجنس، متغير السن، متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة، متغير المستوى الأكاديمي، و متغير المسمى الوظيفي.

##### 1. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(3.4): يوضح توزيع أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير الجنس

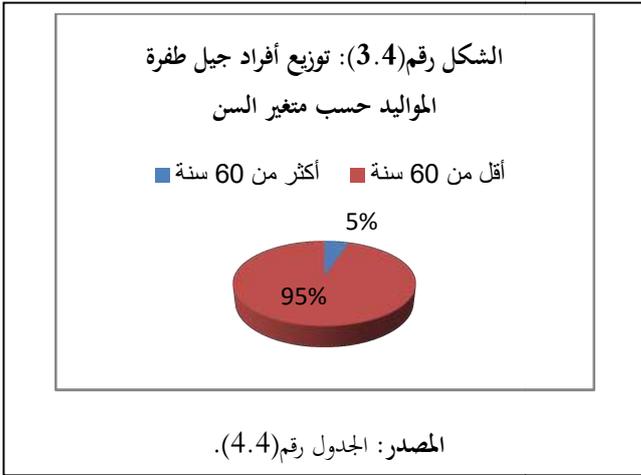
الجنس	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
ذكر	19	100%
أنثى	-	-
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول أن 100% من العمال المستجوبين هم من فئة الذكور، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، وكذا طبيعة نظام العمل، إضافة إلى طبيعة المهام الموكلة إلى العمال، فوظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة هي ذات طابع ميداني وتقني والتي تشكل بدورها أغلب وظائف المؤسسة، وهي وظائف تتطلب مجهود وتركيزا كبيرا، إذ يتوجه عادة عنصر الإناث إلى الوظائف ذات الطابع الإداري والمكثبي المرتبطة بالاختصاصات المتعلقة بالأعمال البترولية.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### 2. تحليل خصائص أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير السن:



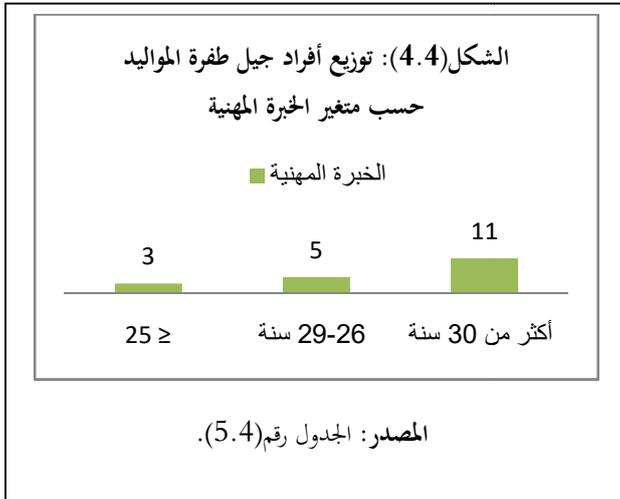
الجدول رقم(4.4): يوضح توزيع أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
أقل من 60 سنة	18	94.74%
أكثر من 60 سنة	01	5.26%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول و الشكل، أن أغلبية العمال وذلك بنسبته 94.74 % ، أي 18 عامل سنهم أقل من 60 سنة، وفي أغلبهم تبقى لهم أقل من 5 سنوات لبلوغ السن القانوني للتقاعد، ولدينا 5.26% من مجموع المستجوبين أي عامل واحد فقط سنه أكثر من 60 سنة، حيث أن هذا العامل قرر تمديد سن التقاعد إلى 65 سنة، إذ بقي يواصل العمل في نفس منصب عمله في قسم الهندسة والإنتاج.

### 3. تحليل خصائص أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير الخبرة المهنية:



الجدول رقم(5.4): يوضح توزيع أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير الخبرة المهنية

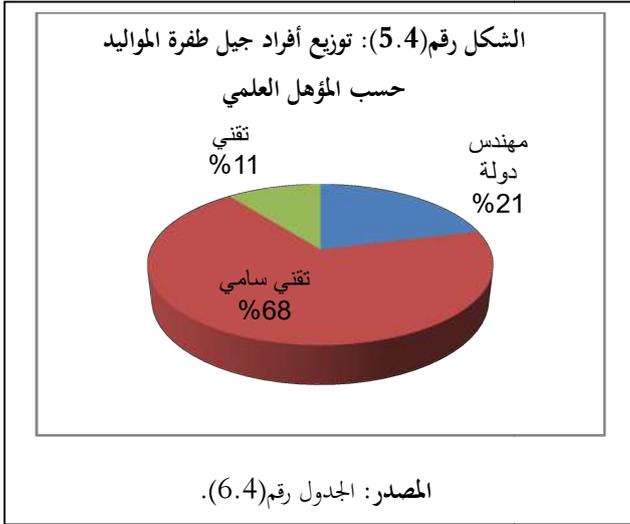
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
≤ 25	3	15.8%
29-26 سنة	5	26.3%
30 +	11	57.9%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل، أن أغلبية الأفراد المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق الثلاثون سنة وذلك بنسبة 57.9%، مما يدل على أن هؤلاء العمال تبقى لهم أقل من سنة أو سنتين للخروج إلى التقاعد وهذا إن توفر فيهم شرط السن، في حين نجد أن ما نسبته 26.3% لديهم خبرة مهنية ما بين 26 و 29 سنة، أي تبقى لهم ما بين ستة إلى ثلاثة سنوات للإحالة على التقاعد، وهذا إن توفر فيهم شرط السن طبعاً؛ بالمقابل من ذلك نجد أن 15.8% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 25 سنة، أي تبقى لهم أكثر من سبع سنوات للاستفادة من التقاعد الكلي.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### 4. تحليل خصائص أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير المؤهل العلمي:



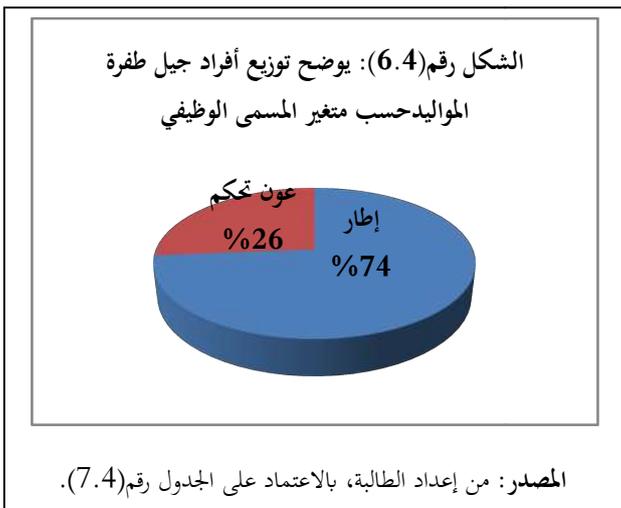
الجدول رقم(6.4): يوضح توزيع أفراد جيل طفرة المواليد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
دراسات عليا	-	-
مهندس دولة	04	21.05%
ليسانس	-	-
تقني سامي	13	68.42%
تقني	02	10.53%
المجموع	19	100%

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن أغلب العمال المقبلون على التقاعد من حاملي شهادات التكوين المهني والمعاهد (تقني سامي، تقني) بنسبة 78.95%، منهم 68.42% حاملين لشهادة تقني سامي، في حين أن ما نسبته 10.53% حاملين لشهادة تقني؛ وبالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 21.05% من حاملي الشهادات الجامعية (مهندس دولة)، ويبرر ذلك بأن السنوات التكوينية لأفراد هذا الجيل كانت في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، والتي كان فيها أغلب العمال في المؤسسات الاقتصادية من خريجي المعاهد ومراكز التكوين المهني، وأن فئة خريجي الجامعات كانت قليلة جدا خلال تلك الفترة مقارنة بالوقت الحالي.

### 5. تحليل خصائص أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير المسمى الوظيفي:



الجدول رقم(7.4): يوضح توزيع أفراد جيل طفرة المواليد حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
إطار	14	73.68%
عون تحكم	05	26.32%
عون تنفيذ	-	-
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل، أن أغلبية المستجوبين هم من فئة الإطارات وذلك بنسبة 73.68%، في حين أن ما نسبته 26.32% هم من فئة أعوان التحكم، وقد تم اختيار هاتين الفئتين تحديدا لارتباطهما بدرجة كبيرة بمتغيرات الدراسة (نقل المعرفة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بين الأجيال من حيث إشرافهم على برامج تكوين العمال الجدد ونقل المعرفة للأجيال الأخرى)، أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ فهم في أغلبهم من فئة العمال المتقاعدون والذين لا تتوفر فيهم شروط اختيار العينة.

### المطلب الثاني: طرق انتقال المعرفة التنظيمية بين الأجيال

نسعى من خلال هذا الجزء إلى التعرف على كيف يتم انتقال المعرفة التنظيمية بين العمال من مختلف الأجيال في المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على الطرق والأساليب التي تساهم في نقل المعرفة بين العمال؛ كما نهدف إلى التعرف على كيف استفاد العمال المقبولون على التقاعد في المؤسسة من معارف وخبرات عمال الجيل الذي سبقهم في العمل أي من عمال الجيل التقليدي، وذلك بغرض فهم طبيعة ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة. حيث نهدف من خلال هذا الجزء إلى إثبات أو نفي صحة الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على ما يلي: يكتسب وينقل العمال المقبولون على التقاعد المعرفة من خلال الطرق والأساليب الرسمية في المؤسسة، وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: ينقل العمال المقبولون على التقاعد الخبراء معارفهم لعمال الأجيال الأخرى بطرق وأساليب رسمية.
- الفرضية الجزئية الثانية: اكتسب العمال المقبولون على التقاعد المعرفة من عمال الجيل التقليدي الذي سبقهم في العمل بطرق رسمية.

### الفرع الأول: كيفية انتقال المعرفة بين عمال مختلف الأجيال في المؤسسة

من أجل التعرف على أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها العمال في تلقي ومشاركة المعرفة فيما بينهم، تحاورنا مع المستجوبين في البداية حول أهمية نقل المعرفة بين الأفراد لتحقيق أهداف العمل، حيث أشار كل المستجوبين أنها عملية ضرورية وأساسية لأن الأفراد يعملون في فريق عمل كل منهما يكمل الآخر، وبالتالي فعملية نقل المعرفة مهمة لسير الأعمال التنظيمية، بعدها حاولنا التعرف على كيف ينقل العمال المقبولون على التقاعد معارفهم لعمال مختلف الأجيال الأخرى في المؤسسة، والجدول التالي يلخص إجابات أفراد العينة:

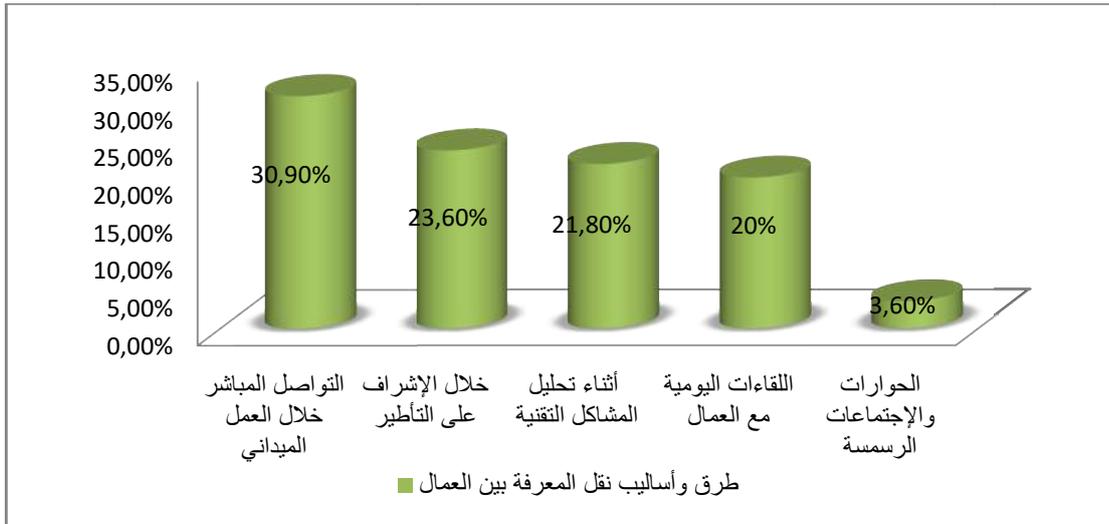
الجدول رقم (8.4): طرق وأساليب نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة

نسبة المشاهدات	الإجابات		الطرق و الأساليب
	النسبة المئوية للتكرار	التكرار	
63.2%	21.8%	12	أثناء تحليل المشاكل التقنية
68.4%	23.6%	13	خلال الإشراف على التأطير
57.9%	20%	11	اللقاءات اليومية مع العمال
10.5%	3.6%	2	الحوارات والاجتماعات الرسمية
89.5%	30.9%	17	التواصل المباشر خلال العمل الميداني
289.5%	100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (7.4): طرق وأساليب نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8)، أن غالبية أفراد العينة البالغ عددهم 17 فردا بتكرار نسبي قدره 30.91% يروا أن المعرفة تنتقل بين العمال أثناء أداء مهامهم اليومية وهذا من خلال أسلوب التواصل المباشر بين العمال خلال العمل الميداني، فعملية التشارك المعرفي هي عملية ذات طابع اجتماعي، ففي إطار العمل ضمن فرق العمل يتبادل العمال الكثير من المعارف، خاصة وأن فرق العمل في المؤسسة تتكون من مزيج متنوع من العمال من حيث الأجيال التي ينتمون إليها ومن حيث مستوى الخبرة المهنية، والمستوى التعليمي؛ فالعمال الجدد ذوي الخبرة القليلة في العمل يطرحون الأسئلة على العمال الخبراء في الميدان حول الأمور المبهمة، كما أنهم يستفيدون من خبراتهم عن طريق ملاحظتهم وتتبع طريقه لأدائهم للأعمال؛ بينما نجد نسبة 23.64% أي ما يعادل 13 فردا أنهم خلال إشرافهم على تأطير المتربصين الجدد ينقلون العديد من المعارف المهنية للعمال الجدد وبذلك تنتقل المعرفة من أفراد جيلهم إلى الأجيال الأخرى، فهذه الطريقة مهمة جدا و تعتبر من أهم القيم والممارسات التنظيمية الإيجابية للمؤسسة والتي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال؛ في حين أشار نسبة 21.82% بتكرار مطلق قدره 12 فردا أن المعرفة تنتقل فيما بينهم أثناء تحليل المشاكل التقنية في العمل فمن بين الممارسات الإيجابية في المؤسسة أيضا، نجد أنه يتم عقد لقاءات دورية بين عمال كل فريق عمل لحل المشاكل التقنية التي تواجههم في العمل، وخلال هذه اللقاءات تنتقل المعرفة فيما بينهم من خلال أسلوب العصف الذهني للأفكار ومناقشتها؛ بينما أشار نسبة 20% بتكرار مطلق قدره 11 فردا أنه خلال اللقاءات اليومية بين العمال فإنهم يتلقون العديد من المعارف كما أنهم ينقلون المعرفة لمن يحتاجها أيضا، حيث أن هذه اللقاءات قد تكون خلال أوقات العمل فبعض الأقسام تعقد لقاءات يومية بين العمال ودورية من أجل مناقشة جدول الأعمال اليومي والأسبوعي وخلال هذه اللقاءات تنتقل المعارف بين أعضاء الفريق، ومن جانب آخر قد تكون هذه اللقاءات خارج أوقات العمل أيضا، أي أنها تكون في الإطار الغير رسمي للعمل خاصة وأن طبيعة نظام عملهم (4×4) تجبرهم على قضاء وقت أكبر مع بعضهم البعض، وفي هذا الإطار أشار المستجوب وفقا للمقابلة رقم (17):

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« من بين الممارسات الإيجابية التي تساهم في نقل المعرفة بين العمال، أنه خلال اللقاءات اليومية بعد الدوام تتبادل أطراف الحديث مع زملائنا ونناقش المشاكل التي واجهتنا في العمل حيث يتم طرح العديد من الأفكار ونستفيد بذلك من بعضنا البعض، أما اليوم ومع الانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات، نلاحظ أنه نقص استخدام مثل هذه الممارسات كثيرا من قبل الأجيال الشابة، نظرا لاستعمال الهواتف الذكية لقضاء الوقت وأصبحت نقاشاتهم في أمور عامة.»

بالمقابل من ذلك نجد نسبة 03.64% أي ما يعادل 02 فردين فقط أشاروا إلى أن الاجتماعات والحوارات الرسمية التي تعقدتها المؤسسة تساهم في نقل المعرفة بين العمال، وقد يدل ذلك على أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على أسلوب الاجتماعات والحوارات الرسمية لنقل المعرفة بين العمال، وضمن هذا الإطار أشار العديد من المستجوبين<sup>1</sup> إلى أهمية عقد مثل هكذا اجتماعات والتي تدعم عملية نقل المعرفة بين العمال، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود في هذا الإطار.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلالها إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى، يتضح أن العمال المستجوبين يستخدمون أساليب وطرق رسمية وأخرى غير رسمية لنقل المعرفة والتي تتمثل في (أسلوب التواصل المباشر خلال العمل الميداني كأسلوب غير رسمي حيث لا تكون فيه طريقة رسمية للتعلم وطرق محددة من طرف المؤسسة بصفة رسمية ومؤسسة، الإشراف على تأطير العمال كأسلوب رسمي تنفذه المؤسسة، طريقة أثناء تحليل المشاكل التقنية وهي من الروتينات التنظيمية الرسمية التي تساهم في نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة، المقابلات اليومية مع العمال بنسبة كروتين تنظيمي رسمي، الحوارات والاجتماعات الرسمية أي مشاركتهم في الاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة)؛ ومنه يمكن نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على أنه: **ينقل العمال الخبراء المقبولون على التقاعد معارفهم لعمال الأجيال الأخرى بطرق وأساليب رسمية.**

### الفرع الثاني: طرق اكتساب العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد للمعرفة من عمال الجيل الذي سبقهم

من أجل التعرف على كيف استفاد العمال المقبولون من التقاعد من خبرات ومعارف الجيل الذي سبقهم في العمل، تحاورنا مع المستجوبين في البداية حول هل سبق لهم وأن استفادوا من خبرات ومعارف الجيل الذي سبقهم في العمل بالمؤسسة وهل نقلوا لهم المعرفة التنظيمية اللازمة لأداء المهام، حيث أجاب 100% منهم أنهم قد استفادوا من خبرات ومعارف الجيل الذي سبقهم في العمل كل بطريقته، بعدها حاولنا التعرف على كيفية الاستفادة منهم والطريقة التي انتقلت بها المعرفة من عمال الجيل الذي سبقهم في العمل والذي أحيل للتقاعد منذ سنوات مضت إلى جيلهم الذي سيحال على التقاعد في السنوات القادمة، والجدول التالي يلخص إجابات أفراد العينة:

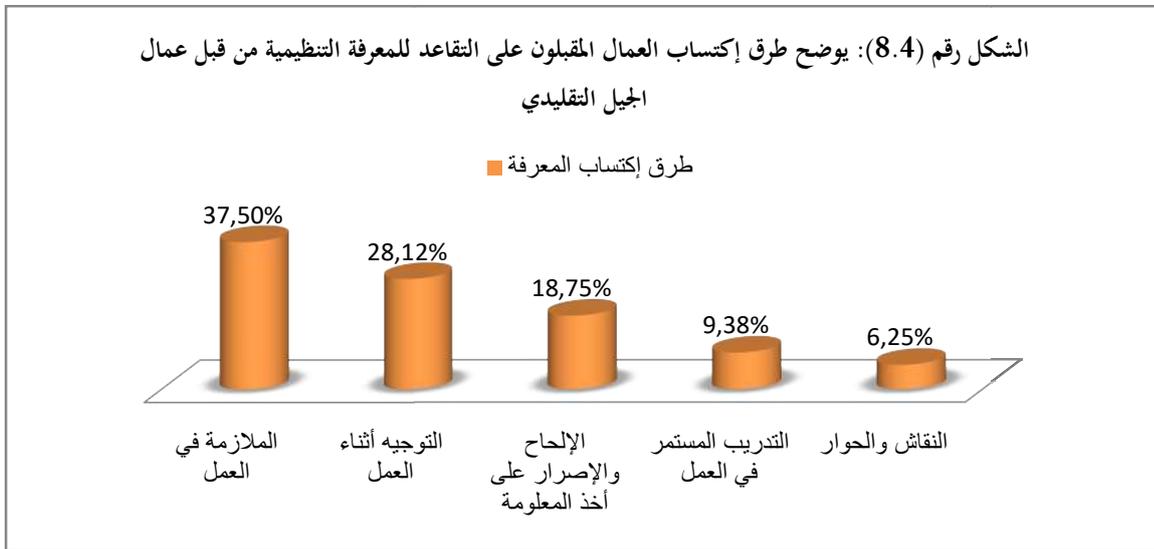
<sup>1</sup> - أنظر إلى الإقتراحات التي قدمها العمال المقبولون على التقاعد لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال، ص 218.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (9.4): يوضح طرق اكتساب العمال المقبلون على التقاعد المعرفة التنظيمية من عمال الجيل الذي سبقهم في العمل

نسبة المشاهدات	الإجابات		طرق اكتساب المعرفة من عمال الجيل التقليدي
	النسبة المئوية للتكرار	التكرار	
63.2%	37.5%	12	الملازمة في العمل
10.5%	6.25%	02	النقاش والحوار
31.6%	18.75%	06	الإلحاح والإصرار على أخذ المعلومة
47.4%	28.12%	09	التوجيه أثناء العمل
15.8%	9.38%	03	التدريب المستمر في العمل
167.5%	100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (4-9)، أن 12 فردا بتكرار نسبي 37.5% استفادوا من خبرات ومعارف عمال الأجيال التي سبقتهم في العمل من خلال ملازمتهم في العمل فمن خلال العمل معهم سويا في الميدان يكتسبون العديد من المعارف و يكون ذلك بتتبع طريقة عملهم والملاحظة وتسجيل المعلومات التقنية التي يحصلون عليها، وفي هذا الإطار صرح أحد المستجوبين وفقا للمقابلة رقم (07):

« يتم الاهتمام بدقائق الأمور والملاحظات وتسجيلها في دفتر خاص ».

إضافة إلى عدم الاكتفاء من طرح الأسئلة حول الأمور المبهمة ومتابعتهم في العمل مما ساهم في اكتسابهم العديد من المعارف الضمنية والصريحة، خاصة في بداية مساهمهم المهني حتى يتسنى لهم الحصول على معلومات تيسر لهم أداء المهام الموكلة إليهم، وفي هذا الإطار صرح أحد المستجوبين وفقا للمقابلة رقم (05):

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

« تم الاستفادة من خبرات ومعارف عمال الجيل الذي سبقنا في العمل عن طريق طرح الأسئلة ومتابعة طريقة أدائهم للأعمال دوماً، إضافة إلى تنفيذ الأعمال الموكلة إلينا دون تردد مما ساهم في اكتسابنا العديد من المعارف ».

كما نجد أن نسبة 28.12% بتكرار مطلق بلغ 09 أفراد صرحوا أن إشراف العمال السابقون على توجيههم أثناء العمل في بداية مساهمهم الوظيفي ساهم كثيراً في اكتسابهم للعديد من المعارف؛ بينما أشار نسبة 18.75% ما يعادل 06 أفراد أن بعض العمال كانوا يكتنون معارفهم ولا يقدمونها بسهولة وبالتالي فإن التعامل مع هذا النوع من العمال كان من خلال الإصرار على أخذ المعلومة، حيث أشار المستجوبين أن يكون ذلك من خلال عدة أساليب منها: كثرة طرح الأسئلة، ومن خلال احترامهم وتقديرهم والتودد إليهم، فالبعض لما تكن له نوعاً من الاحترام والتقدير يشعر بالثقة تجاهك وبالتالي يتقاسم معك البعض من معارفه، في حين صرح بعض المستجوبين أن بعض الأفراد لم يكن من السهل أخذ المعلومة منهم واكتسابها ولذلك قد اضطروا في بداية مساهمهم المهني إلى أخذ بعض الوثائق دون علم مسؤوليهم المباشرين الذين يكتنون المعرفة بغرض الإطلاع عليها وإرجاعها فيما بعد، حيث كانوا يعتمدون على ذاتهم وكانوا يعملون بإرادة ويسجلون كل ما تم تعلمه واستكشافه في الميدان العملي وبذلك تكون لهم رصيد معرفي مهم؛ في حين أشار نسبة 9.38% بتكرار مطلق قدره 03 أفراد أن تدريبهم المستمر من قبل العمال السابقون على أداء المهام ساهم في حصولهم على العديد من المعارف والخبرات وساعد في تكوين قاعدة معرفية كبيرة لديهم لأنهم يعتبرون أن الجيل الذي سبقهم من أحسن الأجيال التي مرت على المؤسسة؛ بينما يشير نسبة 6.25% بتكرار مطلق بلغ 02 فردين أن النقاش والحوار يعتبر من بين الطرق المستخدمة لاكتساب المعرفة من العمال السابقين.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلالها إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية، يتضح أن العمال المستجوبين قد اكتسبوا المعرفة من عمال الجيل التقليدي الذي سبقهم في العمل من خلال ملازمتهم في العمل وهو أسلوب غير رسمي (لا تكون فيه طريقة رسمية للتعلم وطرق محددة من طرف المؤسسة بصفة رسمية ومؤسسية) حيث يتم مشاركة المعرفة بين العمال بطريقة عفوية من خلال التحوار ومتابعة العمال المبتدئين العمال الخبراء في كيفية تنفيذ أعمالهم وبهذه الطريقة تنتقل المعرفة؛ توجيههم أثناء العمل بنسبة كأسلوب رسمي تنفذه المؤسسة، الإلحاح والإصرار على أخذ المعلومة كأسلوب غير رسمي يتم من خلال العلاقات بين العمال، التدريب المستمر في العمل كروتين تنظيمي رسمي، النقاش والحوار بطريقة عفوية بين العمال؛ وعليه يتضح أن العمال المقبلون على التقاعد قد اكتسبوا المعرفة من العمال الذين سبقوهم من الجيل التقليدي بطرق وأساليب رسمية وأخرى غير رسمية. ومنه يمكن نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على أنه: اكتسب العمال المقبلون على التقاعد المعرفة من عمال الجيل التقليدي الذي سبقهم في العمل بطرق رسمية.

وعليه يمكن نفي صحة الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على أنه: يكتسب وينقل العمال المقبلون على التقاعد

المعرفة من خلال الطرق والأساليب الرسمية في المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المطلب الثالث: آليات نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال جيل الألفية

تهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الآليات التي يفضلها العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد استخدامها لنقل معارفهم الضمنية للعمال الجدد من جيل الألفية، بالإضافة إلى التعرف على الآليات التي يستخدمونها فعلياً لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد خلال الإشراف على تأطيرهم أثناء فترة التربص المبدئي بالمؤسسة.

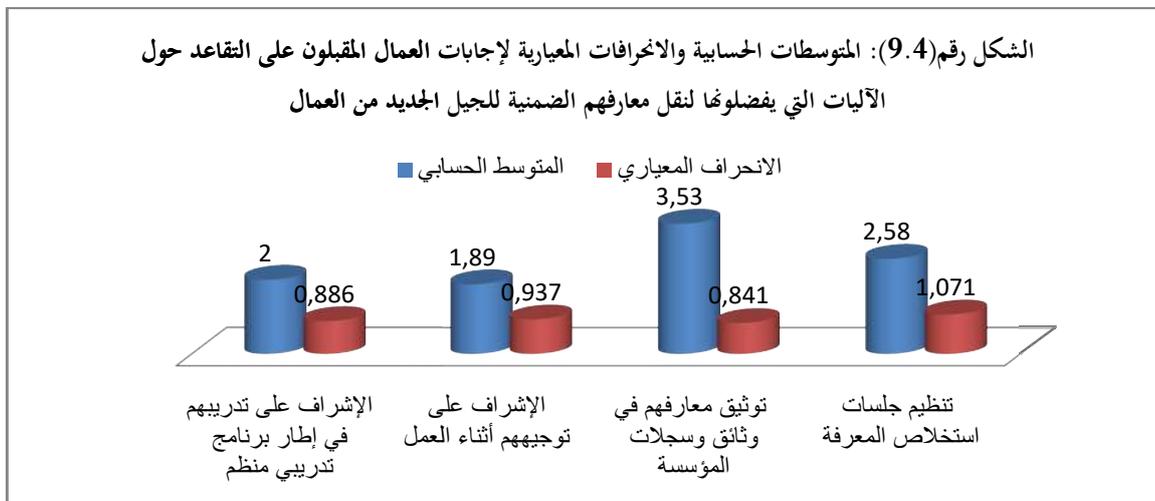
#### الفرع الأول: الآليات المناسبة لنقل المعرفة الضمنية من عمال جيل طفرة المواليد لعمال جيل الألفية

بغرض التعرف على أهم الآليات التي يفضلها العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد في نقل معارفهم الضمنية للعمال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالعمل في المؤسسة، تاورنا معهم في البداية عن مدى استعدادهم ورغبتهم في ترك إرث مهني (نقل معارفهم) للأجيال القادمة من العمال في المؤسسة، حيث أجاب 100% أنهم على استعداد لنقل معارفهم للأجيال القادمة، وهذا يدل على حس المسؤولية المرتفع لديهم، وأن لديهم وعي بأهمية عملية نقل المعرفة للأجيال القادمة لضمان استمرارية واستدامة الأعمال في المؤسسة؛ بعدها طلب من المستجوبين الإجابة على التساؤل التالي: ما هي الآليات المناسبة لنقل المعرفة الضمنية للجيل الجديد من العمال من وجهة نظركم (الترتيب حسب الأولوية)، والجدول الموالي يلخص نتائج الإجابات:

الجدول رقم (10.4): الآليات المناسبة لنقل المعرفة الضمنية للجيل الجديد من العمال من وجهة نظر العمال المقبولون على التقاعد

الرمز	آليات نقل المعرفة الضمنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
R1	الإشراف على تدريبهم في إطار برنامج تدريبي منظم	2.00	.886	2
R2	الإشراف على توجيههم أثناء العمل	1.89	.937	1
R3	توثيق معارفهم في وثائق وسجلات المؤسسة	3.53	.841	4
R4	تنظيم جلسات استخلاص المعرفة	2.58	1.071	3

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم(4-10)، أن المستجوبين اختاروا آلية الإشراف على توجيههم أثناء العمل كأولوية أولى بمتوسط حسابي بلغ(1.89) وانحراف معياري(0.937) لنقل المعرفة الضمنية للأجيال الجديدة من العمال الذين هم في بداية مساره المهني(من جيل الألفية) والذين يحتاجون لهذه المعرفة من أجل تكوين قاعدة معرفية متينة تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية باحترافية في المستقبل؛ كما اختاروا آلية الإشراف على تدريبهم في إطار برنامج تدريبي منظم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2.00) وانحراف معياري(0.886)؛ تلتها آلية تنظيم جلسات لاستخلاص المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(2.58) وانحراف معياري(0.841)، بينما جاءت آلية توثيق معارفهم في وثائق وسجلات المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.58) وانحراف معياري(1.071)، فتوثيق المعرفة آلية مهمة لمنع فقدان المعرفة التنظيمية وبفائها مخزنة في الذاكرة التنظيمية، وأغلب العمال يوثقون جميع المعارف المتعلقة بمنصب العمل، وهذا ما لحظناه خلال مقابلاتنا مع المستجوبين، فأغلب العمال يحملون معهم سجلات فردية ويوثقون المعارف اليومية والمشاكل التي يواجهونها في الميدان، حيث يستفيدون منها فيما بعد في إعداد كتيبات تشرح طريقة وإجراءات العمل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العمال المقبولون على التقاعد يفضلون استخدام آليتي التوجيه أثناء العمل والتدريب أثناء العمل لنقل معارفهم الضمنية للعمال الجدد من جيل الألفية أكثر من غيرها من الآليات الأخرى، لأنهم يرون أن هاتين الآليتين أكثر فعالية من الآليات الأخرى وتضمن للمتلقى اكتساب المعرفة بأفضل صورة ممكنة، خاصة وأنهم يستخدمون هاتين الآليتين فعلياً في العمل من خلال إشرافهم على برامج التكوين التي تنفذها المؤسسة في إطار التكوين المبدئي للعمال الجدد؛ أما فيما يخص آلية تنظيم جلسات لاستخلاص المعرفة فيروا أنها مهمة جداً لكنها لا تنفذ في الواقع العملي بالمؤسسة، ولهذا بما أنهم يجهلون طريقة تنفيذها والنتائج التي تحققها ولذا فقد تم اختيارها كأولوية ثالثة، لكن بعض المستجوبين صرحوا بأنها آلية مهمة وستعود بنتائج إيجابية إذا ما تم تنفيذها من قبل المؤسسة، وهذا بكونها تسمح بنقل أكبر قدر من المعارف الضمنية للعمال الخبراء خاصة إذا ما تم تنظيمها من طرف عدد من المختصين الخبراء في كل مجال وتكون فرصة لتبادل ومناقشة الأفكار بين العمال من مختلف الأجيال؛ أما بالنسبة لآلية توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات فيروا أن بعض المعارف يسهل توثيقها لكن البعض الآخر يصعب توثيقه ويحتاج لوقت كافي لذلك، وقد لا يُضمن استفادة المتلقي من ما تم توثيقه بطريقة جيدة ومدى إطلاعه على الأرشيف لأن الكثير من العمال لا يفضلون وسائل التعليم الذاتي.

وعليه من خلال ما سبق عرضه وتحليله ومناقشته يمكننا إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه: *يفضل العمال المقبولون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد استخدام آليتي التوجيه والتدريب أثناء العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لنقل معارفهم الضمنية لعمال جيل الألفية.*

يتضح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أنها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي توصلت إلى أن المشرفين على برامج نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد يفضلون استخدام آليتي التدريب أثناء العمل والتوجيه لنقل المعرفة لعمال جيل الألفية، وهي نفس الآليات التي استخدموها فعلياً بمؤسساتهم في إطار إشرافهم على تكوين المتربصين؛ كما أنها تتفق مع نتائج

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

دراسة (Weiss, 2016) التي توصلت إلى أن العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد يعتبرون أن آلية التوجيه هي أفضل آلية لنقل المعرفة للعمال من بقية الأجيال الأخرى؛ وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (Sumbal & al 2016) والتي توصلت إلى أن آلية التوجيه تعتبر أفضل وسيلة للحفاظ على معرفة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد في قطاع النفط والغاز.

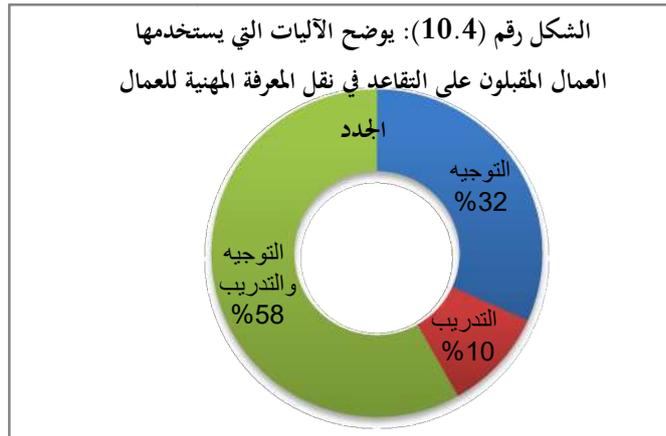
### الفرع الثاني: الآليات التي يستخدمها عمال جيل طفرة المواليد لنقل المعرفة للعمال الجدد خلال الإشراف على تأطيرهم أثناء التبرص المبدئي

من بين الشروط التي تم اعتمادها في اختيار العينة المستهدفة من الدراسة (19 عاملا مقبلا على التقاعد) هي إشرافهم على برامج نقل المعرفة في المؤسسة، حيث أشرف كل المستجوبين على برامج نقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد المتربصين في إطار التبرص المبدئي لشغل مناصب عمل في المؤسسة، ولهذا نسعى من خلال هذا السؤال التعرف على الآليات التي يستخدمونها لنقل المعرفة للعمال الجدد، والجدول التالي يلخص إجابات أفراد العينة:

الجدول رقم (11.4): الآليات المستخدمة من قبل المقبلون على التقاعد في نقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة التبرص

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
1. توجيههم أثناء العمل	06	31.6%
2. تدريبهم أثناء العمل	02	10.5%
2+1	11	57.9%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (11-4)، أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 57.9% أي ما يعادل 11 فردا يستخدمون كل من آليتي التوجيه والتدريب أثناء العمل معاً لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة تربصهم بالمؤسسة، في حين أشار 31.6%

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

أي ما يعادل 06 أفراد أنهم يستخدمون آلية التوجيه أثناء العمل لنقل المعارف المهنية للعمال الجدد أثناء فترة التبرص، بينما يستخدم 10.5% والبالغ عددهم 02 فردين فقط آلية التدريب أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة تبرصهم بالمؤسسة.

بالنسبة لكل من المستجوبين وفقا للمقابلات رقم (05)، (07)، (08)، (12)، (13)، (14)، (17)، (18)، (19)، (22)، (23): يستخدمون آليتي التوجيه والتدريب أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد؛ في حين أن المستجوبين وفقا للمقابلات رقم (09)، (11)، (10)، (15)، (16)، (21)، فإنهم يستخدمون آلية التوجيه أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة تبرصهم بالمؤسسة؛ أما المستجوبين وفقا للمقابلات رقم (06)، (20)، فإنهم يستخدمون آلية التدريب أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد أثناء فترة تبرصهم بالمؤسسة.

ومن أجل معرفة حيثيات ممارسة عملية نقل المعرفة من العمال المقبولون على التقاعد إلى العمال الجدد أثناء فترة التبرص، تحاورنا مع المستجوبين من أجل معرفة الإجراءات المتبعة خلال عمليتي التوجيه و التدريب أثناء العمل لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد، وفيما يلي نوضح أهم الإجراءات المتبعة:

فمن خلال المقابلة مع المستجوب رقم (17)<sup>1</sup>، وضح لنا الطريقة التي يستخدمها مع المتربصين الجدد لنقل المعرفة التنظيمية إليهم، وفيما يلي نوضح فحواها:

" يقوم المتربص الجديد في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي بالعمل لمدة 12 ساعة يوميا وهذا من أجل تعلم واكتساب المعارف والمهارات المهنية المتعلقة بمنصب العمل الذي سيشغله، وضمن هذا الإطار بصفتي مشرفا على المتربص الجديد أختار 2 ساعتين في اليوم من أجل "

- تعليمه قواعد العمل بالمؤسسة والإرشادات التعليمية العامة (التسيير، التنظيم، الأمن والسلامة،..)؛
- تحديد برنامج عمل ومخطط لتنفيذه: لدينا في المركز 4 أقسام، نختار القسم الذي يعمل فيه المتربص، ثم نحدد الهدف.
- بعد تحديد الهدف يتم التركيز على الجانب التنفيذي (التطبيقي) أكثر من النظري على اعتبار أن المتربص عامل ميداني، وهذا من خلال إجراء خرجات ميدانية، حيث يتم تمرين المتربص (على المعلومات المقدمة).

" ومن أجل معرفة مدى جدية المتربص من عدمه، نستخدم الطريقة التالية: نقدم للمتربص تمرينا وليكن رسما للمنطقة التي يعمل فيها، فمن خلال الرسم نحكم على مدى جدية المتربص، ونحدد الطريقة التي يجب أن نتعامل بها معه في نقل المعرفة التنظيمية إليه،" وفيما يلي نوضح الحالات التي تصادف في العمل:

1. ينجز العمل المطلوب منه.

<sup>1</sup> - أنظر إلى الملحق رقم (02).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

2. يحاول أن ينجز العمل المطلوب منه لكنه لا يوفق في انجازه.

3. توجد حالات لا تنجز العمل وتغير المشرف.

وتكون طريقة التعامل مع الحالات الثلاثة كالتالي:

1. تبدأ تنقل له المعلومات وتتعلم معه أكثر.

2. يتم إعادة شرح المطلوب منه ويعيد الرسم (لأن لديه جانب من الجديدة، يتم التعامل معه وننقل إليه المعرفة التنظيمية التي يحتاجها في العمل).

3. الحالات صُدِفت كثيرا.

كما يتفق المستوجب وفقا للمقابلة رقم (05) مع طريقة المستجوب رقم (17): حيث يرى أن أفضل طريقة يستخدمونها لنقل المعرفة التنظيمية للعمال الجدد خلال فترة التربص هي إعطائهم مشاريع صغيرة (Mini projet) من أجل تنفيذها، ومن ثم يتسنى للمشرف الوقوف على أوجه النقص في الأداء ومعرفة كيف يتم التعامل مع كل متربص ونقل المعرفة التنظيمية اللازمة إليه.

**ويرى المستجوب وفقا للمقابلة رقم (15) و الذي يستخدم آلية التوجيه أثناء العمل لنقل المعرفة للمتربص الجديد:** أنه لتنفيذ برنامج محدد لنقل المعرفة التنظيمية للمتربص الجديد فإنه في البداية يتم التمهيد للمتربص قبل البدء في تفاصيل العمل، من خلال تقديم نظرة عامة وشاملة عن مهام المؤسسة المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، بعدها مهام القسم (قسم الهندسة والإنتاج مثلا)، بعدها نقدم للمتربص كتيبات تشرح الإطار النظري لسير العمل ونقدم له الجانب النظري جيدا من خلال الشرح ونتيح للمتربص طرح الأسئلة والتحاور مع زملائه المتربصين لضمان التغذية العكسية، بعدها ننتقل للجانب التطبيقي أين يتم توجيه المتربص في تعليمه طريقة سير التجهيزات والمعدات وفي طريقة معالجة المشاكل التقنية وغيرها من مهام القسم.

**وفي سياق متصل أضاف المستجوب وفقا للمقابلة رقم (12):** إن تدعيم الإطار النظري للمتربص مهم جدا، خاصة في السنوات الأخيرة التي صادفنا فيها عدة حالات من التقنيين (تقني، تقني سامي) لديهم نقص كبير في الجانب النظري، إذ يفترض أن المتربص لديه أسس وخلفية نظرية كبيرة لأنه تلقى المعارف الأساسية في معاهد ومراكز التكوين المهني، و دعمها بالتكوين في المعهد الجزائري للبتترول، ومع ذلك نؤكد على تسجيل تراجع في مستوى المتربصين دون أن نعمم الحالات، ولهذا دائما نحرص على البدء بالتركيز على الإطار النظري ثم ننتقل إلى الإطار التطبيقي، أين يتم نقل المعرفة التنظيمية عبر مراحل من خلال ملازمة المتربص للمكون (العامل المشرف على تكوينه) في عمله وتسجيله لكيفية سير الأمور في الورشات، أين يحرص المكون على تعليم المتربص كل المعارف التنظيمية اللازمة التي يحتاجها في أداء المهام المطلوبة منه.

من خلال ما سبق نجد أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي أوضحت أن العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد ومن الجيل أكس يستخدمون آليتي التدريب أثناء العمل وآلية التوجيه لنقل المعرفة للمتربصين من العمال الجدد الذين يشرفون على تأطيرهم.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رغبة ودافع العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى بالمؤسسة

تشكل عملية نقل المعرفة بين الأجيال تحدياً كبيراً للمؤسسات وذلك في إطار سعيها لتحسين أدائها، حيث تتأثر هذه العملية بعدة عوامل فردية وتنظيمية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات، ويرجع ذلك لارتباطها ارتباطاً وثيقاً بعوامل ذاتية شخصية لأفرادها، و بعوامل تنظيمية تختلف بين المؤسسات وذلك لتنوع نشاطها ( تعليمية، صناعية، خدماتية،...)؛ وعليه فإنه في دراستنا الحالية طلب من المستجوبين كما أشرنا سابقاً تحديد مجموعة من العوامل التي يرون أنها تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وذلك لتفادي الحصول على نتائج لا تخدم الهدف الأساسي من الدراسة؛ حيث أن تحديد وفهم طبيعة العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، يساعد متخذي القرار فيها على التخطيط لتوفير بيئة آمنة لنقل المعرفة بين الأجيال المختلفة من العاملين تُيسّر وتسهل انتقال المعرفة بينهم، عن طريق توفير العوامل التنظيمية التي تشجع على ذلك وإتباع سياسة موجهة نحو الأفراد الخبراء الحاملين للمعرفة لتشجيعهم على نقل معارفهم لمن يحتاجها.

وعليه فإنه نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد الخبير في نقل معارفه للعمال من بقية الأجيال الأخرى التي يحتاجون لمعارفه القيمة التي اكتسبها طيلة مسار المهني المليء بالتجارب وتراكم الخبرات السابقة.

الجدول رقم (12.4): يوضح إجابات المستجوبين حول العوامل المؤثرة على رغبتهم ودافعهم في نقل معارفهم للأفراد من بقية الأجيال

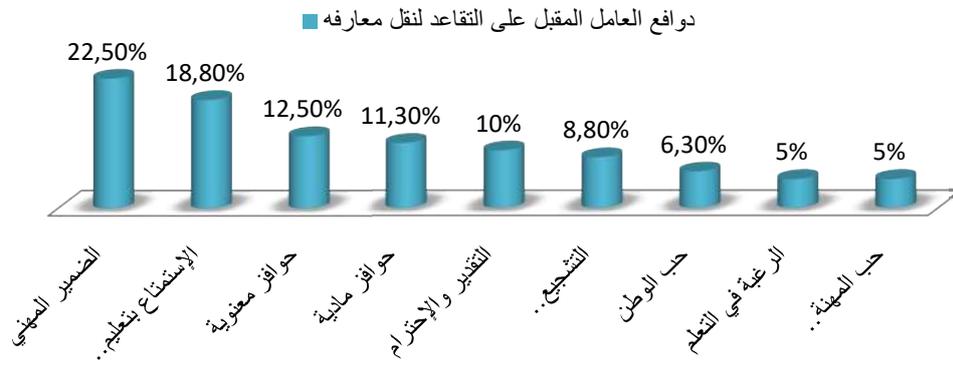
#### الأخرى

نسبة المشاهدات	الإجابات		العوامل المؤثرة على دافع العامل لنقل معارفه
	النسبة المئوية للتكرار	التكرار	
47.4%	11.3%	9	حوافز مادية
52.6%	12.5%	10	حوافز معنوية
36.8%	8.8%	7	التشجيع والاعتراف من المسئول المباشر
94.7%	22.5%	18	الضمير المهني
26.3%	6.3%	5	حب الوطن
21.1%	5%	4	حب المهنة والاختصاص
21.1%	5%	4	الرغبة في التعلم
42.1%	10%	8	التقدير والاحترام
78.9%	18.8%	15	الاستمتاع بتعليم الآخرين
421.1%	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم(11.4): يوضح إجابات المستجوبين حول العوامل المؤثرة على رغبتهم ودافعهم لنقل معارفهم للعمال من الأجيال الأخرى



المصدر: مخرجات برنامج: SPSS.26

يظهر من خلال الجدول رقم (4- 12)، أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 18 فردا بتكرار نسبي قدره 22.5%، أن عامل الضمير المهني للعامل يعتبر عامل رئيسي ويؤثر بدرجة كبيرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث تتوقف رغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه على درجة وعيه وحسه المهني فكلما كان لديه حس كبير بالمسئولية إتجاه المؤسسة كلما ساهم أكثر في نقل معارفه الضمنية للأجيال القادمة، وفي هذا الإطار يؤكد رئيس قسم المستخدمين المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01)<sup>1</sup> على عامل الضمير المهني حيث أشار:

« أن العمال لديهم ضمير مهني عالي مما يجعلهم يؤدون خدمة للمؤسسة وهي نقل المعرفة للأجيال القادمة ».

كما نجد أن نسبة 18.8% أي ما يعادل 15 فردا يروا أن عامل الاستمتاع بتعليم الآخرين هو الذي يدفعهم لنقل معارفهم للأجيال القادمة في المؤسسة حيث يرون ان يستمتعون بمساعدة العمال الآخرين وتعليمهم أجيال العمل؛ بينما نجد أن نسبة 12.5% بتكرار مطلق قدره 10 أفراد يروا أن عامل التحفيز المعنوي يعتبر عاملا جديا هام وهذا من خلال الالتفات لعمال هذه الفئة المهمة في المؤسسة عن طريق إجراء لقاءات واجتماعات رسمية تجمع الأجيال المختلفة من العمال أين يتم الإشادة بجهودهم وإبراز الدور المهم الذي يلعبه العمال الخبراء المقبولون على التقاعد في المؤسسة، مع إتاحة الكلمة لهم لإعطاء مقترحات وتوصيات تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، فمثل هكذا لقاءات هي مهمة جدا في ترسيخ قيم ومعتقدات بين الأجيال في المؤسسة، فمن خلال المقابلات أوضح أحد المستجوبين وفقا للمقابلة رقم (17) أن مثل هكذا لقاءات كانت موجودة في المؤسسة، خاصة في إطار اللقاءات التي تجمع العمال بالمدير العام لمجمع سونطراك أين يحثهم على أهمية ضرورة نقل المعرفة بين الأجيال لأنها تعتبر حجر الزاوية لاستمرارية الأعمال ومنع فقدان المعرفة التنظيمية في المجمع؛ كما أشار نسبة 11.3% بتكرار مطلق قدره 9 أفراد على أهمية التحفيز المادي وتأثيره الكبير على رغبة العامل في نقل معارفه الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى، وهذا عن طريق

<sup>1</sup> - أنظر إلى دليل المقابلات، الملحق رقم (06).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تخصيص علاوات ومنح تشجيعية تدعم جهودهم في نقل المعرفة، حيث يعتبر التحفيز المادي من أبرز العوامل التي يمكن أن تساهم بطريقة مباشرة في تدعيم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال؛

ونتيجة للدور المهم الذي يلعبه عامل التحفيز بشكليته المادي والمعنوي في دعم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال، يشير المستجوب رقم (07):

« حين يشعر العامل أنه ذا قيمة ومحل اهتمام (ماديا ومعنويا) من طرف المؤسسة، فإنه سيعمل كل ما بوسعه، لترك بصمات ونقل معارفه للآخرين لأنها أمانة ».

في خضم سيورة المقابلات وخلال الإجابة على هذا السؤال (رقم 03) تحديدا، أقر أغلب المستجوبين، أن مشكلة نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة تتأثر بعامل رئيسي وهو: غياب سياسة تهمين الكفاءات فالمؤسسة لا تهمن كفاءاتها، وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (09): « الشخص ليس هو المهم Person non indispensable » ؛ وفي نفس السياق أضاف المستجوب وفقا للمقابلة رقم (17): « المؤسسة لا تهمن كفاءاتها فالعامل مثل ما يدخل مثلما يخرج »، ويؤكد ذلك المستجوب وفقا للمقابلة رقم (07) : « المؤسسة لا تهتم بالجانب المعرفي للعمال الخبراء، وهي عموما لا تهمن كفاءاتها ».

حيث وضح لنا المستجوبين أنه لو كان هناك إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، تنتهج من خلالها سياسة تهمن الكفاءات الفردية فإن مشكل فقدان المعرفة التنظيمية يتم تفاديه والتقليص من أثاره الكبيرة على أداء المؤسسة، فضمن هذا الإطار ربط المستجوبين غياب سياسة تهمين الكفاءات في المؤسسة بمشكلة هجرة العمال من المؤسسة و التقاعد المسبق الذي يفاقم من مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية خاصة في ظل عدم وجود إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال؛ ولذا فإن تنفيذ برامج لنقل المعرفة من العمال الخبراء إلى العمال المبتدئين في العمل أو بقية العمال في مختلف مساراتهم المهنية كل حسب مستوى حاجته للمعرفة التنظيمية، وتهمين جهودهم في هذا الإطار من خلال انتهاز سياسة تشجيع واعتراف تحفز العامل الخبير على نقل معارفه وخبراته المتراكمة، وفي سياق متصل تم التحوار معهم حول مدى تنفيذ مقابلات الخروج في المؤسسة لنقل المعرفة بين الأجيال ورأيهم عن مدى أهميتها في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية للعمال الخبراء، حيث أشار أغلبهم أنه هذا النوع من المقابلات لا يتم تنفيذه في المؤسسة على الرغم من أهميتها؛ في حين أشار نسبة 10% بتكرار مطلق قدره 08 أفراد أن عامل تقدير واحترام المتعلم للمعلم يؤثر على رغبتهم في نقل المعرفة فكلما شعر العامل الخبير بالتقدير والاحترام من طرف المتعلم كلما زادت رغبته في تعليمه المزيد من المعارف التنظيمية، فمن خلال المقابلات أوضح مجموعة من المستجوبين وجود نوع من اللامبالاة الكبيرة من طرف أفراد الجيل الجديد من العمال (جيل الألفية) وعدم تقدير خبرات ومعارف العمال الأكبر منهم سنا، فهم لا يبحثون عن المعلومة كما ينبغي؛ وضمن هذا الإطار أشار المستجوب رقم (14) :

« ن سجل لامبالاة كبيرة من بعض أفراد الجيل الجديد من العمال، حيث لا يهتمون كثيرا باكتساب المعرفة التنظيمية من العمال الخبراء، ويرجع ذلك لعدم جدبتهم في تسجيل الملاحظات والتوجيهات المقدمة إليهم، وذلك لاشتغالهم بالهواتف

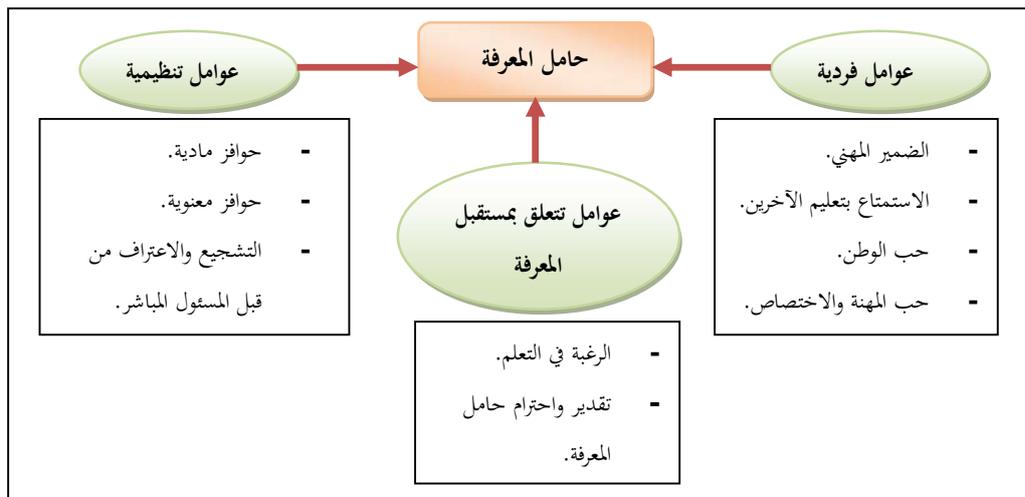
## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الذكية واعتمادهم عليها في تسجيل المعلومات بدلا من التسجيل الورقي، فالاشتغال كثيرا بالهواتف الذكية يعد شكلا من عدم احترام العامل الخبير، والذي تنقص دافعيته لنقل المعرفة التنظيمية والمعلومات اللازمة كما يتطلب الأمر.

بينما نسبة 8.8% ما يعادل 07 أفراد أن التشجيع والاعتراف من قبل المسئول المباشر يؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، حيث يرون أن اعتراف المسئول المباشر بجهودهم المبذولة في نقل المعرفة للأجيال الجديدة يشجعهم على بذل المزيد من الجهود في هذا الإطار، لكن غياب التشجيع والاعتراف من قبل المسئولين خاصة لعمال هذه الفئة تحديدا يربطهم ويكبح مجهوداتهم التي تعزز عملية التعلم في المؤسسة؛ كما نجد أن نسبة 6.3% بتكرار مطلق قدره 05 أفراد يروا أن أهم دافع لنقل معارفهم المهنية للأجيال القادمة هو حب الوطن، ويبررون ذلك إلى أنهم يعملون في مؤسسة اقتصادية وطنية قدمت لهم الكثير ومن واجبه اتجاهها واتجاه الوطن ترك إرث مهني للأجيال القادمة من أجل استمرارية الأعمال والدفع بعجلة الاقتصاد الوطني قدما؛ بينما أشار نسبة 5% بتكرار مطلق قدره 04 أفراد أن عامل رغبة المتعلم في التعلم يؤثر على رغبتهم في نقل المعرفة التنظيمية فكلما كانت للمتعملم رغبة أكبر في التعلم من خلال طرح الأسئلة والبحث الدائم عن المعلومة كلما يحفز العامل المقبل على التقاعد على تقديم المزيد من المعلومات والخبرات المهنية؛ بينما نجد أن نسبة 5% أيضا بتكرار مطلق قدره 04 أفراد أن عامل حب العمل والمهنة والاختصاص عامل مهم في تدعيم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال، إذ يرون أن حب المهنة والاختصاص يدفعهم لترك بصمة وتعليم الآخرين من أجل استمرارية الأعمال في المؤسسة، وبأن حب المهنة يمنحهم دافعا قويا لتعليم الآخرين أجيال المهنة وطرق إتقانها والتخلص من المشاكل التي تعيق العمل.

يمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد إلى ثلاثة أنواع، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (12.4): العوامل المؤثرة على رغبة ودافع العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه للعمال من بقية الأجيال الأخرى



المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وعليه من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكننا من خلالها إثبات أو نفي صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، حيث يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن أهم العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبين هي عوامل فردية ذاتية: حيث كان عاملي الضمير المهني (بنسبة 22.50%)، والاستمتاع بمساعدة الآخرين (18.80%) من بين أبرز هذه العوامل؛ تليها العوامل التنظيمية إذ حدد المستجوبين كل من عاملي تلقي حوافز معنوية (12.50%) والحوافز المادية (11.30%) إضافة إلى عامل التشجيع والاعتراف من قبل المسئول المباشر (8.8%)؛ وبدرجة أقل نجد أن العوامل التي تتعلق بمستقبل المعرفة تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال: من خلال عاملي تقدير واحترام المعلم (حامل المعرفة) ورغبته في التعلم من خلال إصراره على أخذ المعلومة واكتساب المعرفة؛ ومنه نستنتج أن الدوافع الفردية الذاتية لحامل المعرفة هي من أكثر العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة مقارنة بالعوامل التنظيمية والعوامل الأخرى التي تتعلق بمستقبل المعرفة؛

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنه: *تؤثر العوامل التنظيمية أكثر من العوامل الفردية على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى.*

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة (Liana Razmerita & al, 2019) التي توصلت إلى أن أهم دافع لمشاركة المعرفة هو الاستمتاع بمساعدة الآخرين وهو عامل فردي، يليه العوامل التنظيمية والمتمثلة في: المكافآت المادية، إضافة إلى الدعم الإداري؛ كما تتفق مع نتائج دراسة (Živa Jurišević, et al, 2015) والتي توصلت إلى أن للحوافز الذاتية والرغبة تأثير إيجابي على سلوك تقاسم المعرفة؛ كما تتفق النتائج أيضا مع نتائج دراسة (Natalia Martín Cruz, & al, 2009) التي خلصت أن الدوافع الذاتية للموظفين هي أكثر عامل يؤثر على عملية نقل المعرفة مقارنة بالحوافز الخارجية أي التحفيز المادي والمعنوي؛ بالمقابل من ذلك نجد أن نتائج دراستنا لا تتفق مع نتائج دراسة (Luiz Antonio Joia, 2019) التي توصلت أن العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، التشجيع والاعتراف،...) لها تأثير كبير على عملية نقل بين الأفراد في المؤسسات البرازيلية مقارنة بالعوامل الفردية.

### المطلب الخامس: معوقات نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى عمال الجيل الجديد

نسعى من خلال هذا الجزء إلى التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة من وجهة نظر العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، حيث تم تحديد مجموعة من المعوقات الفردية والتنظيمية، كما يتم مناقشة وتحليل مجموعة من المقترحات التي وضعها العمال لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة من أجل الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسة في وضع برنامج مناسب لنقل المعرفة بين الأجيال يأخذ في عين الاعتبار خصوصيات كل جيل واحتياجاته و يثمن خبرات عماله الخبراء لتفادي فقدان المعرفة التنظيمية المهمة في هذا القطاع.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

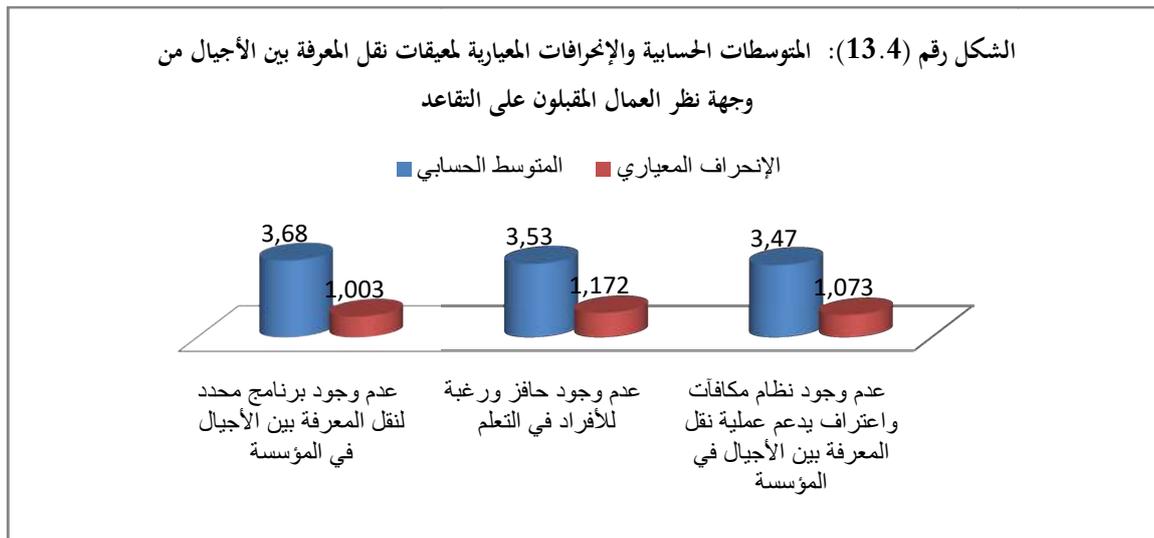
### الفرع الأول: معيقات نقل المعرفة بين الأجيال

الجدول الموالي يوضح اتجاهات المستجوبين حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظرهم، باعتبارهم أكبر جيل أقدمية في العمل بالمؤسسة، فمن خلال التعرف على المعوقات التي تواجهه في نقل معارفه للأجيال الجديدة من العمال، يمكن ذلك المؤسسة من تفادي ذلك مستقبلاً عند تنفيذها لبرامج نقل المعرفة بين الأجيال.

الجدول رقم (13.4): يوضح معيقات نقل المعرفة من وجهة نظر أفراد الجيل المقبول على التقاعد

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الحكم
M1	عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال	2.26	1.240	45.2%	غير معيق
M2	اختلاف العمر	1.95	.911	39%	غير معيق
M3	ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	2.26	1.147	45.2%	غير معيق
M4	الاختلاف في مستوى الخبرة	2.42	1.305	48.4%	غير معيق
M5	نقص القدرة الاستيعابية للمتلقين (الأفراد الجدد)	3.11	.994	62.2%	نوعاً ما معيق
M6	عدم وجود حافز ورغبة للأفراد الجدد في التعلم.	3.53	1.172	70.6%	معيق
M7	عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.	3.68	1.003	73.6%	معيق
M8	عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.	3.47	1.073	69.4%	معيق
M9	عدم القدرة على ضبط برنامج مناسب وتكييف طرق مناسبة لنقل المعرفة	2.37	1.342	47.4%	غير معيق
M10	عدم الوعي الكافي بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها	1.95	1.311	39%	غير معيق

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (4-13)، أن أغلب معيقات عملية نقل المعرفة بين الأجيال التي يواجهها العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد هي معيقات تنظيمية، تتمثل في: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة بنسبة (73.6%)، يليه عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة بنسبة (69.4%)، ونظراً لأهمية تحفيز العمال المقبلون على التقاعد لنقل معارفهم لبقية الأجيال، يرى (Hastings, 2008)<sup>1</sup>: " أن المنظمات تحتاج إلى ضمان تحفيز الأفراد المقبلون على التقاعد (من جيل طفرة المواليد) على توجيههم أو تدريبهم للآخرين لضمان بقاء معارفهم في المؤسسة بمجرد الخروج للتقاعد، والخطوة الأولى هي التأكد من أنهم يدركون بأن لديهم المعرفة اللازمة، وهذا يدل على أن المعلومات التي اكتسبوها طوال حياتهم المهنية هي ذات مغزى وأنها يمكن أن تضيف قيمة للمؤسسة، وتحتاج المنظمات أيضاً إلى التأكد من وجود العمليات الصحيحة من أجل تبادل هذه المعلومات ونقلها".

و بالنسبة للمعيقات الفردية فتتمثل في حاجز واحد: عدم وجود حافز ورغبة للأفراد الجدد في التعلم بنسبة (70.6%). كما تم اكتشاف حواجز فردية لعمال هذا الجيل والتي لم يتطرق لها في الدراسات السابقة التي وقع عليها اختيارنا، والتي تتمثل في: اللامبالاة الكبيرة لعمال الجيل الجديد (جيل الألفية) وعدم اهتمامهم بالتعلم نتيجة اشتغالهم كثيراً بالهواتف الذكية مما يعيق عملية انتقال المعرفة، استغناء عمال الجيل الجديد على التعلم من العمال القدامى وذوي الخبرة باعتمادهم كثيراً على الإنترنت، حيث صرح أحد المستجوبين رقم (17):

☞ " الإنترنت حطمت عملية نقل المعرفة بين الأجيال".

بالإضافة إلى خجل وحياء بعض العمال الجدد من طرح الأسئلة خوفاً من تلقي ردود فعل سلبية، مع عدم اهتمام عمال جيل الألفية على الإطلاع على أرشيف المؤسسة، حيث صرح أحد المستجوبين رقم (17):

☞ " أصبحت قاعة الأرشيف مهجورة، ومكتبة المؤسسة كذلك نتيجة عدم زيارتها من قبل العمال والاستفادة من كتبها وسجلاتها القيمة".

أما بالنسبة نقص القدرة الاستيعابية للمتلقين (الأفراد الجدد) فاعتبره المستجوبين نوعاً ما معيق بدرجة أقل من المعوقات الأخرى وهذا بنسبة (62.2%)، أما بالنسبة للمعيقات التي تم تحديدها على اعتبار أنه يمكن أن تكون من بين معيقات عملية نقل المعرفة بين الأجيال، والتي يعتبر المستجوبين أنها ليست بالمعيقات الكبيرة أو أنها لا تؤثر سلباً على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، والمتمثلة في كل من: الاختلاف في مستوى الخبرة بنسبة (48.4%) مما يدل على أن الاختلاف بين مستوى خبرة حامل المعرفة العامل المقبل على التقاعد ومستقبل المعرفة من العمال الجدد لا يعتبر معيقاً فحامل المعرفة لديه من المهارات التي تمكنه من تبسيط المعلومات للمتلقين حتى يستوعبها بطريقة مناسبة؛ عدم القدرة على ضبط برنامج مناسب وتكييف طرق مناسبة لنقل

<sup>1</sup> - Carim Castro, (2013). Knowledge management and the retirement workforce in the Parks, PhD these, Pepperdine University, USA, p 45.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المعرفة بنسبة (47.4%)، مما يدل على أن أغلب المستجوبين لديهم القدرة على ضبط برنامج لنقل المعرفة يناسب مهارات كل متلقي؛ عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال بنسبة (45.2%)، مما يدل أن عامل الوقت لا يعتبر معيقا لعملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛ ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بنسبة (45.2%)، مما يدل أن للمستجوبين المهارات الاتصالية المناسبة التي تمكنهم من إيصال المعلومة للمتلقي بطريقة مناسبة ولا يعتبر ذلك عائقا فرديا كبيرا لعملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظرهم؛ كما يعتبر عدم الوعي الكافي بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها ليس معيقا بنسبة (39%)، مما يدل أن أغلب الأفراد يدعون حجم المعرفة المهمة التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها خاصة وأن الأعمال تتم ضمن فرق عمل إذ يتضح من خلالها الفجوة المعرفية بين الأجيال؛ كما يعتبرون كذلك اختلاف العمر: أنه ليس معيقا بارزا لعملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة وذلك بنسبة (39%).

يتضح من خلال ما سبق أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015)، والتي توصلت أن المعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيل طفرة المواليد تتمثل في: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وعدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وفيما يخص المعوقات الفردية فهي تتفق مع نتائج دراستنا في بعد عدم وجود حافز للتعليم، بالمقابل من ذلك فهي لا تتفق مع نتائج دراستنا بالنسبة للمعوقات الفردية الأخرى والتي تتمثل في: ضعف مهارات التواصل، اختلاف العمر.

كما تتفق النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراسة (Deby McNichols, 2008) التي توصلت إلى أن من بين أبرز المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال الجيل أ كس هو عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة، لكنها لا تتفق معها في المعوقات الفردية المتوصل إليها والمتمثلة في: ضيق الوقت وعبء العمل الثقيل.

### الفرع الثاني: الاقتراحات التي قدمها العمال المقبولون على التقاعد لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

قدم العمال المقبولون على التقاعد العديد من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، حيث تم تلخيص هذه الاقتراحات وتصنيفها ضمن أربع مجموعات فكل مجموعة تضم عدد من المقترحات، فالمجموعة الأولى من الاقتراحات التي تم تقديمها تهدف إلى تحسين مخرجات عملية التكوين في المؤسسة وذلك من خلال إشراك العمال المقبولون على التقاعد الخبراء بالخمس سنوات الأخيرة من مساهمهم المهني في تنفيذ البرامج التكوينية المتعددة، من أجل ضمان نقل معارفهم الضمنية للعمال الجدد حتى يستفيد منها بأفضل صورة ممكنة، ويكون ذلك وفق برنامج تكويني منظم يتم التخطيط له مسبقا من خلال إجراء جلسات من النقاش والتحاوور بين العمال الخبراء والقائمين على تنفيذ البرامج التكوينية في مركز التكوين الداخلي للمؤسسة من أجل إعداد برنامج تكويني مناسب وقابل للتنفيذ ويحقق نتائج فعالة؛ وبالإضافة إلى ذلك دعوا إلى التكوين المستمر للعامل أي إخضاع العامل لبرامج تكوينية مستمرة وأن لا يجرم العامل من الاستفادة من هذه البرامج في نهاية مساره المهني أي ارتباط الاستفادة من هذه البرامج بعامل العمر وبالوصول على الترقيات وبالتالي تصبح لديهم فرص أقل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

للاستفادة منها، وفي هذا الصدد يشير (Maurer, 2007)<sup>1</sup> إلى: " أن الصور النمطية التي تضعها المؤسسات للتدريب يمكن أن تؤدي إلى حرمان العامل الأكبر سنًا من الاستفادة من فرص التدريب والتطوير، و أنه قد لا يحصل على دعم كبير أو يتم تثبيطه حتى عن المشاركة في المناسبات التدريبية المتاحة لهم"، فمن خلال ذلك يمكن القول أنه على المؤسسة أن تعيد النظر في تنفيذ برامجها التكوينية وتوسيع دائرة الفئات المستفيدة منها، خاصة وأن استفادة عمالها المقبولون على التقاعد من هذه البرامج يجدر ويطور من معارفهم وبالتالي يطور من مهارتهم التكوينية في المستقبل، وذلك ما إذا تم كما أشرنا سابقا إشراكهم في الإشراف على برامج تكوين و توجيه عمال الفئات الصغرى مما يقرب وجهات النظر بينهم وبالتالي يضمن استفادتهم الجيدة من هذه البرامج؛

في حين تم التركيز في المجموعة الثانية من الاقتراحات على عملية الاحتفاظ وتخزين المعرفة الضمنية للعمال الخبراء قبل خروجهم للتقاعد، حتى تستفيد منه الأجيال القادمة ويكون ذلك من خلال تدوين معارف كل عامل بطريقة مناسبة، حيث يجب أن تشرف المؤسسة على هذه العملية وتوفر لهم الدعم الإداري اللازم الذي يكفل نجاح هذه العملية؛ أما المجموعة الثالثة من الاقتراحات فهي تركز على تحسين سياسة التشجيع والاعتراف للعمال الخبراء وتأمين الكفاءات وقد يكون ذلك بعدة طرق منها ربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في برامج نقل المعرفة، وكذا ربط الترقيات الوظيفية بمقدار المساهمة في برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة وذلك من أجل تحسين مخرجات هذه العملية؛ أما المجموعة الرابعة من الاقتراحات فقد ركزت على إجراء تعديلات في عملية التوظيف الحالية التي تنفذها المؤسسة، ويكون ذلك من خلال التخطيط المسبق لعملية التوظيف بما يتماشى و تقدير عدد العمال المقبولون على التقاعد في كل سنة، حيث يجب أن يتم توظيف بدائل العمال المتقاعدين قبل ستة أشهر على الأقل من خروجهم للتقاعد، حتى يستفيد العمال الجدد من معارفهم وتتم عملية نقل المعرفة بطريقة فعالة، حيث أنه كلما ما كانت مدة تواجدهم مع المؤسسة أكبر كلما اكتسب العمال الجدد العديد من المعارف اللازمة لأداء العمل بطريقة أفضل وتسرع من نسبة اندماجهم في العمل؛ أما المجموعة الخامسة من الاقتراحات فهي تركز على تحسين الممارسات التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال تنظيم اللقاءات والاجتماعات التي تجمع بين عمال الأجيال المختلفة لتدعيم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، والجدول رقم(14.4) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - Deogratias Harorimana,(2010). **Op. Cit**, p 262.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (14.4): يلخص أهم الاقتراحات التي قدمها العمال المقبولون على التقاعد الخبراء لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

اقتراحات تتعلق بعملية التكوين	اقتراحات تتعلق بتخزين المعرفة	اقتراحات تتعلق بتشجيع العمال الخبراء	اقتراحات تتعلق بالتوظيف	اقتراحات تتعلق بالتمارين التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من المستحسن أن تطبق المؤسسة برنامج يشرف فيه الفرد المقبل على التقاعد في الخمس سنوات الأخيرة من مساره المهني، على تكوين العمال الجدد وفق برنامج تكويني محدد ومنظم.</li> <li>- يجب على المؤسسة أن توفر المزيد من المكونين للإشراف على عملية التكوين ونقل المعرفة التنظيمية للأجيال الجديدة من العمال.</li> <li>- التكوين المستمر للعامل لتجديد المعارف ولا يجرم من الاستفادة منه بمجرد التحاقه بالمنصب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقترح أن تنشأ المؤسسة مكتبة أو بنك معلومات يضع فيه العمال المقبولون على التقاعد الأرشيف المهني الذي تم اكتسابه في المؤسسة لتدعيم الجانب النظري للأجيال الجديدة بمعارف تطبيقية موثقة.</li> <li>- ضرورة قيام كل عامل مقبل على التقاعد بتدوين معارفه المهنية التي اكتسبها في العمل بالمؤسسة، حتى يتسنى للأجيال القادمة الاستفادة منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين نظام الحوافز والاعتراف لفئة العمال المقبولون على التقاعد لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لضمان عملية نقل المعرفة التنظيمية للأجيال القادمة من العمال.</li> <li>- تحسين ظروف عمل العمال القدامى وتقديرهم من أجل الإحساس بقيمتهم في المؤسسة مما يدفعهم لتقديم كل ما لديهم من معارف ونقلها لمن يحتاجها من العمال.</li> <li>- توفير الجو المناسب لنقل المعرفة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجب على المؤسسة أن تخطط للمستقبل من خلال التوظيف المبكر، أي توظف العمال الجدد الذين سيخلفون العمال الذين سيحلون على التقاعد قبل ستة أشهر على الأقل من خروجهم إلى التقاعد لضمان عملية الانتقال الجيد للمعارف والخبرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم الاجتماعات واللقاءات الدورية والتي توعي الأفراد بأهمية نقل المعرفة بين الأجيال.</li> <li>- تنظيم ملتقيات تجمع بين الأجيال المختلفة من العمال لدعم عملية نقل المعرفة.</li> <li>- استضافة العمال المتقاعدين السابقين من المؤسسة في جلسات للحوار مع الجيل الجديد من العمال للاستفادة من تجاربهم السابقة.</li> </ul>

المصدر: الاقتراحات التي قدمها العمال المقبولون على التقاعد الخبراء المستجوبين في المقابلات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المبحث الثالث: طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة التنظيمية ومعوقات نقلها بين الأجيال

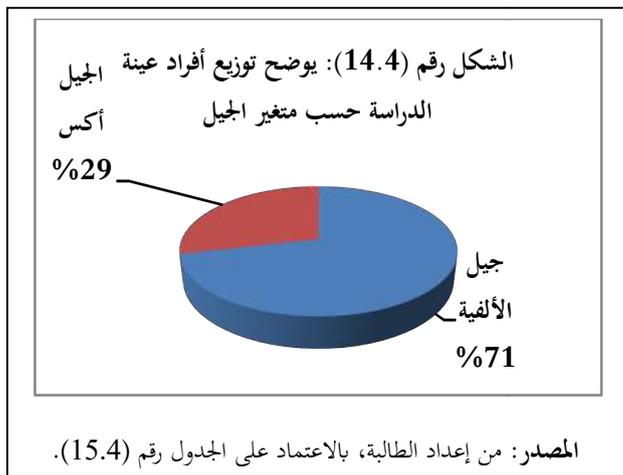
#### من وجهة نظر عمال جيل الألفية والجيل أكس

نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الطرق التي يستخدمها عمال الجيلين أكس والألفية في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وكذا التعرف على وسائل التواصل التي يستخدمونها والتي يفضلونها في الحصول على المعرفة أو نقلها؛ ومن ثم التعرف على الآليات التي يفضلها العمال في تعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد، والآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة والمعرفة التقنية في المؤسسة؛ ومن ثم يتم التعرف على مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال، مع تحديد أهم المعوقات الفردية والتنظيمية لعملية نقل المعرفة التي يواجهها كل جيل؛ وفي الأخير يتم استكشاف حركة انتقال المعرفة في الاتجاهين؛ وهذا ما يمكننا من الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار بتبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال تأخذ في عين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك من حيث المتغيرات التالية: متغير الجيل، متغير الجنس، متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة، متغير المستوى الأكاديمي، و متغير المسمى الوظيفي.

#### 1. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجيل:



الجدول رقم (15.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجيل

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
جيل الألفية	80	71.4%
جيل أكس	32	28.6%
المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS.26.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جيل الألفية بنسبة 71.4%، في حين نجد أن ما نسبته 28.6% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الجيل أكس، حيث تعتبر نسبة تواجد كل جيل في العينة الكلية للدراسة متوافقة إلى

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

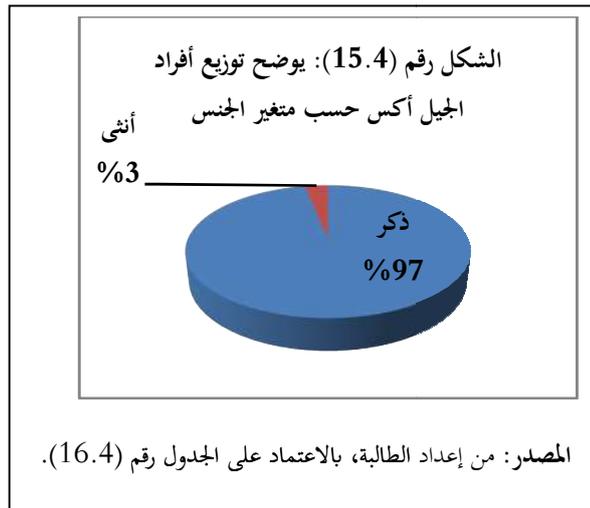
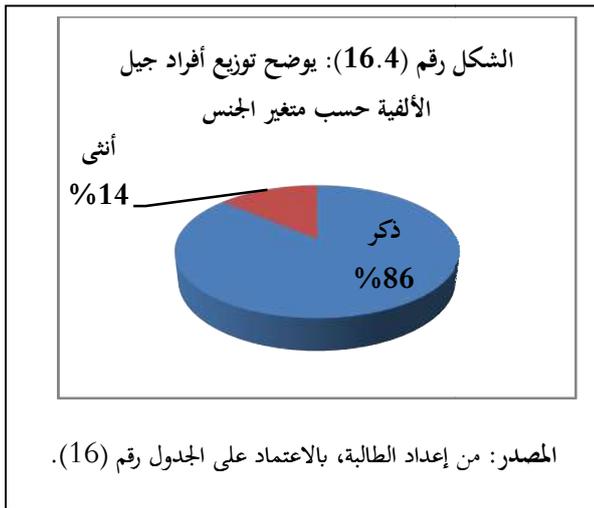
حد ما مع نسبة تواجد أفراد هذا الجيل في المؤسسة، إذ يمثل عمال جيل الألفية نسبة 57.5% من إجمالي عمال المؤسسة، بينما يمثل عمال الجيل أكس نسبة 36.6% من إجمالي عمال المؤسسة.

2. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجيل	الجنس	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
جيل الألفية	ذكر	69	86.3%
	انثى	11	13.7%
جيل أكس	ذكر	31	96.9%
	أنثى	01	3.1%
المجموع			100%

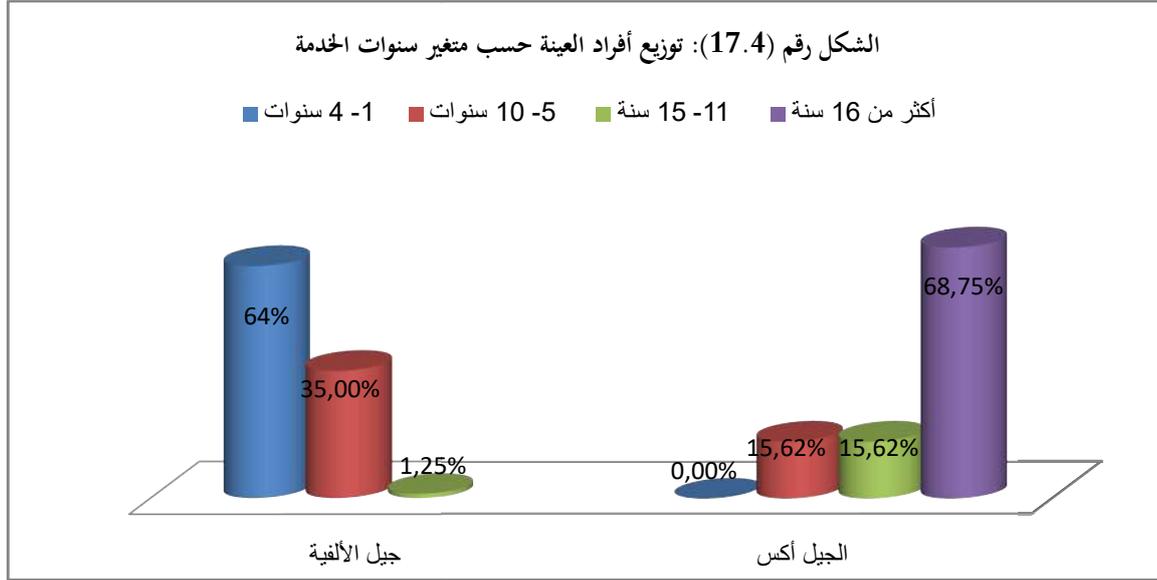
المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS.26.



يتضح من خلال الجدول رقم (16.4)، أن أغلبية المستجوبين من الجيلين هم من فئة الذكور، حيث يمثلون ما نسبته 86.3% من إجمالي المستجوبين من جيل الألفية، في حين يمثلون نسبة 96.9% من إجمالي مستجوبي جيل أكس، في حين نسجل وجود فئة الإناث بنسبة أقل بكثير من الذكور في كلا الجيلين، إذ يمثلون نسبة 13.7% من إجمالي المستجوبين من جيل الألفية، بينما يمثلون نسبة 3.1% من إجمالي المستجوبين من الجيل أكس، ويبرر ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة نظام العمل، ورغم ذلك يسجل تحسن في نسبة تواجد العنصر النسوي في المؤسسة وهذا ما يلاحظ من خلال الفرق بين نسبة تواجدهم في الجيلين، حيث ارتفعت نسبتهم ب: 10.6%، فمن خلال الاطلاع على تقارير المؤسسة يتضح ارتفاع نسبة تواجد عنصر الإناث من سنة لأخرى.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

3. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

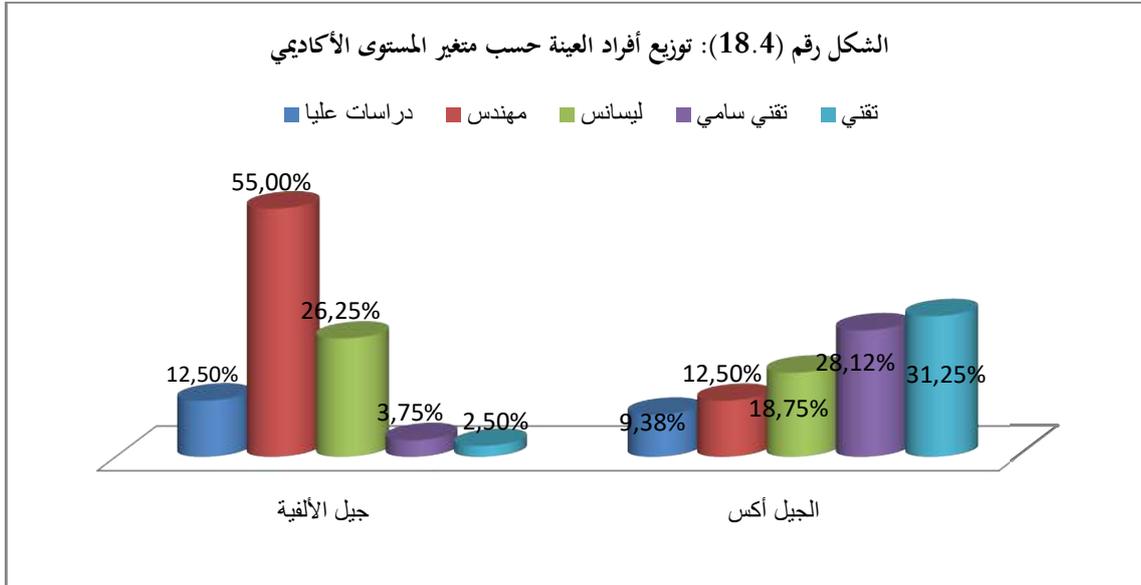
يتضح لنا من خلال الشكل، أن أغلبية أفراد جيل الألفية تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 5 سنوات وذلك بنسبة 63.75%، وهم من الوافدين الجدد للمؤسسة الذين تم تنصيبهم في السنوات الأخيرة، في حين نجد أن 35% من أفراد جيل الألفية تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات أي (من 5 إلى 10 سنوات)، بينما نجد أن ما نسبته 1.25% فقط لديهم خبرة مهنية (من 11 - 15 سنة)، ومنه نستنتج أن أغلب عمال جيل الألفية تقل مدة عملهم بالمؤسسة عن 10 سنوات، إذ أن أغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية (مهندس، دراسات عليا)، وحاملي شهادات التكوين المهني (تقني سامي) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي رقم (18.4)، حيث يمكن القول أن أفراد هذا الجيل لديهم معارف صريحة مهمة نتيجة تكوينهم القاعدي في المؤسسات الجامعية، إضافة إلى التكوين المتخصص الذي خضعوا له في المعهد الجزائري للبتترول (IAP) والذي ساهم في تعزيز وتدعيم معارفهم وصقلها، خاصة وأن التكوين في المعهد أصبح من تقاليد مؤسسة سونطراك في السنوات الأخيرة، وهو الأمر الذي لم يستفد منه كل أفراد الجيل أكس، على عكس عمال جيل الألفية.

وبالنسبة لأفراد الجيل أكس فإن أغلبهم تفوق مدة خدمتهم بالمؤسسة 16 سنة بنسبة 68.75%، كما نجد أن 15.62% من أفراد الجيل أكس تفوق مدة خدمتهم في المؤسسة عن 11 سنة، كما نسجل نفس النسبة 15.62% بالنسبة للعمال الذين تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة 10 سنوات، ومنه نستخلص أن أغلبية عمال الجيل أكس لا تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات، حيث تكونت لديهم خبرة مهنية كبيرة نتيجة المدة الطويلة التي قضاها بالعمل بالمؤسسة، إذ أصبحوا بذلك يحملون معارف ضمنية مهمة ومتعددة مستقاة من التجارب الميدانية.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ومنه نستخلص أن التعاون بين أفراد الجيلين من حيث مشاركة وتبادل المعرفة يساعد في التكامل بين نمطي المعرفة الضمنية والصريحة مما يساهم بذلك في تعزيز عملية نقل المعرفة الضمنية والصريحة في الاتجاهين (حامل المعرفة) <---> (مستقبل المعرفة)، وبذلك تتشكل قاعدة معرفية مهمة لدى أفراد كلا الجيلين.

### 4. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأكاديمي:



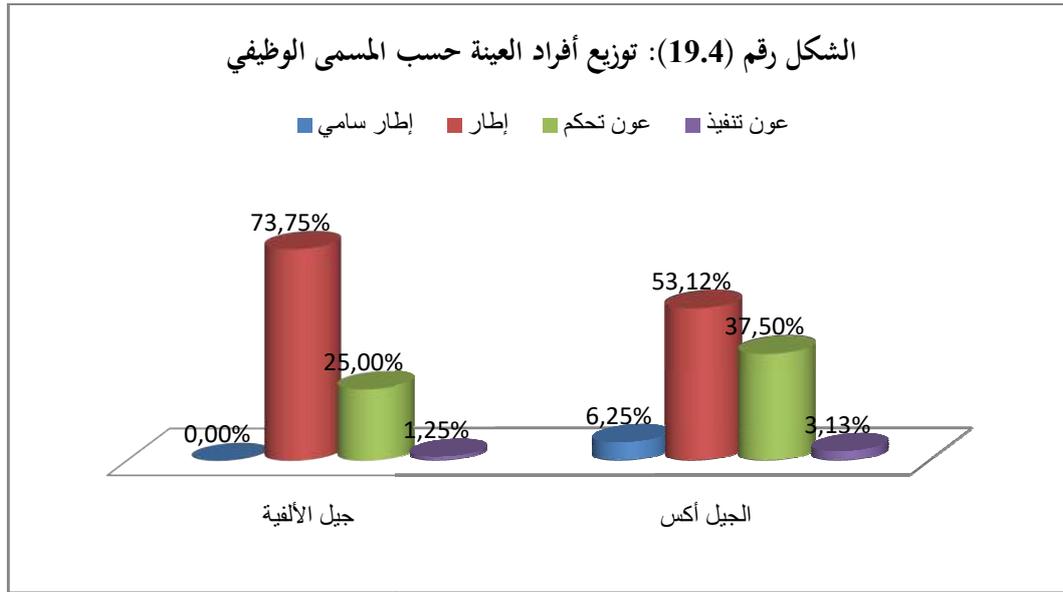
المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

من خلال الشكل، يتضح لنا أن أغلب عمال جيل الألفية هم من حاملي شهادات جامعية (دراسات عليا، مهندس، ليسانس) بنسبة 93.75 %، منهم 55% من حاملي شهادة مهندس دولة، و 26.25% من حاملي شهادة ليسانس، و 12.5% فقط من حاملي شهادات دراسات عليا؛ في حين نجد أن ما نسبته 6.25% من إجمالي عمال جيل الألفية هم من حاملي شهادات التكوين المهني والمعاهد (تقني سامي، تقني).

بالمقابل من ذلك يتضح أن أكثر من نصف عمال الجيل أكس هم من حاملي شهادات التكوين المهني والمعاهد (تقني سامي، تقني)، بنسبة تقدر 59.37%، منهم 28.12% من حاملي شهادة تقني سامي و 31.25% من حاملي شهادة تقني؛ كما نجد أن ما نسبته 40.63% هم من حاملي الشهادات الجامعية (12.5% من حاملي شهادة مهندس، 9.38% من حاملي شهادات الدراسات العليا، و 18.75% من حاملي شهادة ليسانس).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

5. تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الشكل رقم (19.4)، أن أغلبية عمال جيل الألفية هم من فئة الإطارات بنسبة 73.75%، في حين أن نسبة 25% من عمال جيل الألفية هم من الفئة المهنية عون تحكم، بينما نجد نسبة 1.25% فقط من الفئة المهنية عون تنفيذ.

بالمقابل من ذلك نجد أن أغلبية عمال الجيل أكس هم من فئة الإطارات أيضا بنسبة 53.12%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 37.5%، كما نسجل تواجد فئة الإطارات السامون بنسبة 6.25%، مع وجود نسبة 3.13% من عمال جيل أكس ينتمون لفئة أعوان التنفيذ.

### المطلب الثاني: طرق ووسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة

نسعى من خلال هذا الجزء إلى التعرف على أكثر الطرق استخداما من قبل العمال في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية، والتعرف على وسائل التواصل المختلفة التي يستخدمها العمال في التواصل فيما بينهم، بغرض الحصول على المعلومة أو نقلها.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: الطرق التي يستخدمها العمال في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم الوظيفية

الجدول رقم (17.4): الطرق التي يستخدمها العمال للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
C1	تصفح أرشيف المؤسسة (الوثائق والسجلات الإلكترونية واليدوية)	2.98	1.048	متوسط	74.5%
C2	استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة.	2.78	1.105	متوسط	69.5%
C3	طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل.	2.86	0.919	متوسط	71.5%
C4	طلب المساعدة من العمال القدامى في العمل.	3.00	0.849	متوسط	75%
C5	طلب المساعدة ممن لديهم خبرة في العمل.	3.26	0.756	متوسط	81.5%
C6	طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى.	2.96	0.884	متوسط	74%
C7	طلب المساعدة من الزملاء في العمل.	3.04	0.816	متوسط	76%
	المجموع	2.981	0.023	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول، أنه تنوعت الطرق التي يستخدمها العمال في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية، حيث كان مستوى استخدام كل طريقة بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لأن كل عبارات المحور جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، إذ جاء استخدام طلب المساعدة ممن لديهم خبرة في العمل بنسبة 81.5%، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.756)، مما يدل على أن العمال يطلبون المساعدة من العمال الخبراء في المؤسسة مهما كانت طبيعتهم سواء كانوا زملاء أم لا أو عمال قدامى أم جدد، أي يتم بذلك التركيز على الرصيد المعرفي لحامل المعرفة فحجم وخصوصية المعرفة هو الأهم في هذا الإطار وليس اعتبارات أخرى؛ كما جاء استخدام طلب المساعدة من الزملاء في العمل بنسبة 76% بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.816)، مما يدل على أن العمال يطلبون المساعدة من زملاء العمل في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، وذلك مهما كان درجة أقدمية الزميل في العمل بقدر ما يهم مدى توفر المعرفة التي يحتاجها عنده ويبرر ذلك لأن زملاء العمل تجمعهم مصالح وأهداف عمل مشتركة خاصة إذا كانوا يعملون في نفس القسم أو المصلحة أو في نفس فريق العمل، وكذلك الزملاء يكون بينهم مستوى عالي من الثقة والاحترام وبالتالي يزيد مستوى مشاركة المعرفة؛ وجاء طلب المساعدة من العمال القدامى في العمل بنسبة 75%، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.849)، مما يدل على أن العمال المستجوبين يطلبون المساعدة من العمال القدامى في العمل مهما كان مستوى المعرفة التي يحملونها وسواء كانوا زملاء أم لا فالمهم هو الحصول على المعلومة خاصة إذا كانوا يعملون في نفس فريق العمل؛ كما نجد أن طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى بنسبة 74%، بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري (0.884)، ويبرر ذلك أن زملاء العمال القدامى في العمل تكون لديهم خبرة مهنية كبيرة مقارنة بزملاء الجدد في العمل والذين تكون لديهم خبرة مهنية قليلة، فبالإضافة إلى عامل الثقة بين الزملاء فإن عامل الخبرة مهم أيضاً، حيث يلاحظ أنه يوجد فرق بنسبة 02% فقط وهي نسبة ضعيفة جداً بين طلب المساعدة من الزملاء في العمل أي كانت درجة خبرتهم وطلب المساعدة من زملاء العمال القدامى؛ في حين نجد أن الإطلاع على أرشيف

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المؤسسة) الوثائق والسجلات اليدوية والإلكترونية) كان بنسبة 74.5%، بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري (1.048)، مما يدل إلى أن العمال يعتمدون على وسائل التعليم الذاتي في الحصول على بعض المعلومات المهمة والتي قد لا يحصلون عليها بنفس الجودة المطلوبة من خلال استخدام طرق أخرى، أو قد لا يجدونها إلا في الوثائق والسجلات اليدوية والإلكترونية للمؤسسة، أو قد يرجع ذلك لسبب آخر وهو تفادي مشكل اكتناز المعرفة من قبل بعض العمال و تلقي ردود الفعل السلبية، وإن كان تصفح الأرشيف قد يأخذ وقتا ومقارنة بالطرق الأخرى في الحصول على المعرفة؛ كما نجد أن طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل كان بنسبة 71%، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.919)، مما يدل على أن العمال يطلبون المساعدة من رئيسهم المباشر بدرجة أقل من الطرق الأخرى في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم الوظيفية، وقد يعود ذلك لعدة أسباب؛

وبالمقابل من ذلك نجد أنه يتم استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة بدرجة أقل مقارنة من الطرق الأخرى التي تم تحديدها، وذلك بنسبة 69.5%، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (1.105)، ويبرر ذلك لطبيعة العمل الميداني للعمال فأغلبية العمال لا يستخدمون الشبكة الداخلية كثيرا لأن طبيعة بعض الأعمال لا تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وبالتالي يكون استخدام الشبكة الداخلية منخفضا، في حين البعض الآخر يستخدم الشبكة الداخلية للمؤسسة بدرجة متوسطة أو مرتفعة وهذا حسب طبيعة عمله المرتبط بالحاسوب، ولهذا كان مستوى استخدام الشبكة الداخلية متوسط بالنسبة لإجمالي المستجوبين.

### الفرع الثاني: وسائل التواصل التي يستخدمها العمال في التواصل مع بعضهم بغرض الحصول على المعلومة أو نقلها

من أجل التعرف على سلوك تقاسم المعرفة بين العمال في المؤسسة، حاولنا استكشاف وسائل التواصل<sup>1</sup> التي يستخدمها العمال في التواصل مع بعضهم البعض بغرض الحصول على المعلومة أو نقلها، والجدول الموالي يوضح اتجاهات المستجوبين حول درجة استخدام كل وسيلة :

الجدول رقم (18.4): يوضح مستوى استخدام العمال المستجوبين من الجيلين لوسائل التواصل التقليدية والحديثة

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
D1	التواصل المباشر وجهها لوجه.	3.80	0.442	مرتفع	95%
D2	استخدام الإيميل Email.	2.53	0.968	متوسط	63.25%
D3	المكالمات في الهاتف.	3.41	0.705	مرتفع	85.25%
D4	الرسائل النصية القصيرة (message).	2.08	0.871	منخفض	52%
	المجموع	2.95	0.625	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

- ملاحظة: اقتصرنا دراستنا الحالية على تحديد أكثر وسائل التواصل الرسمية المستخدمة في التواصل بين العمال، وقد تم استثناء وسائل التواصل الأخرى المعتمدة<sup>1</sup> على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة نظرا لأنها غير مستخدمة في الواقع العملي الفعلي بالمؤسسة، وتستخدم خارج أوقات العمل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (18.4)، أنه تنوعت وسائل التواصل المستخدمة من قبل العمال المستجوبين ما بين استخدام وسائل التواصل التقليدية ووسائل التواصل الحديثة، حيث كان استخدام وسائل التواصل التقليدية بدرجة مرتفعة إذ جاءت وسيلة التواصل المباشر وجها لوجه في المرتبة الأولى بنسبة استخدام مرتفعة بلغت 95% بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.442)؛ يليه استخدام المكالمات الهاتفية بنسبة مرتفعة بلغت 85.25%، بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.705)؛ كما نجد أن المستجوبين يستخدمون الإيميل بنسبة متوسطة 63.25%، بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري (0.968)؛ بينما يستخدمون الرسائل النصية القصيرة بمستوى منخفض وذلك بنسبة 52%، بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري (0.871).

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن لطبيعة العمل الميداني في المجال البرتولي تأثير كبير في كثرة استخدام وسائل التواصل التقليدية بدلا من وسائل التواصل الحديثة، ونظرا لأن المستجوبين يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة والتي تتميز بالعمل بالورشات وفي ميادين العمل (الحفارات، مراكز الاستغلال،...) فنجد أنهم يستخدمون الوسائل التقليدية في التواصل عن طريق التواصل المباشر و المكالمات في الهاتف والتي تضمن سرعة الحصول على المعلومة والرد السريع (الآني) مقارنة بوسائل التواصل الحديثة كالإيميل والرسائل النصية القصيرة التي تتميز ببطء الاستجابة مقارنة بالوسائل التقليدية، فبالنسبة لاستخدام الإيميل كوسيلة للتواصل نجد أنه يستخدم في الغالب من العمال الذين يمزجون بين العمل المكتبي والميداني أي أنه يستخدمونه في مكاتبتهم بعد الانتهاء من العمل الميداني في الورشات والميادين، أو أن طبيعة عملهم يغلب عليها الطابع الإداري أكثر من الميداني (كالهندسين الذين يعملون في المكاتب داخل مقر المؤسسة، أو كعمال المخابر،... وغيرها من الأعمال الأخرى المشابهة).

❖ تحديد وسائل التواصل التي يفضل عمال جيل الألفية والجيل أكس استخدامها لنقل معارفهم لمن يحتاجها من العمال:

الجدول رقم (19.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيل أكس لنقل المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل المستخدمة لنقل المعرفة <sup>a</sup>	29	76.3%	90.6%
التواصل المباشر وجها لوجه	07	18.4%	21.9%
المكالمات في الهاتف	02	5.3%	6.3%
الإيميل	00	00%	00%
الرسائل النصية القصيرة	38	100%	118.8%
المجموع			

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (19.4)، أن الأغلبية المطلقة من مستجوبين الجيل أكس والبالغ عددهم 29 فردا بتكرار نسبي قدره 76.3%، يفضلون استخدام أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لنقل المعرفة لمن يحتاجها في العمل حيث يسمح لهم

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

هذا الأسلوب بنقلها بطريقة فعالة وسلسة، كما نجد أن نسبة 18.4% بتكرار مطلق بلغ 07 أفراد يفضلون استخدام المكالمات الهاتفية لنقل معارفهم لمن يحتاجها ويرون أنها أكثر فعالية من الأساليب الأخرى؛ بالمقابل من ذلك نجد أن 02 فردين فقط من المستجوبين بتكرار نسبي قدره 5.3%، يفضلون استخدام الإيميل لنقل معارفهم لمن يحتاجها؛ في حين نجد أن كل المستجوبين لا يفضلون استخدام الرسائل النصية القصيرة في نقل المعرفة وهذا يرجع لعدم فعاليتها ضمن هذا الإطار حيث لا تسمح بنقل المعرفة وإنما هي وسيلة لتسريع عملية التواصل فقط.

الجدول رقم (20.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية لنقل المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل المستخدمة لنقل المعرفة <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه	70	87.5%
	المكالمات في الهاتف	08	9.6%
	الإيميل	05	6.3%
	الرسائل النصية القصيرة	00	00%
المجموع	83	100%	103.8%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة من جيل الألفية بنسبة 84.4%، بتكرار مطلق بلغ 70 فردا يفضلون استخدام أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لنقل المعرفة لمن يحتاجها في العمل حيث يسمح لهم هذا الأسلوب بنقلها بطريقة سلسة، كما نجد أن نسبة 9.6% بتكرار مطلق بلغ 08 أفراد يفضلون استخدام المكالمات الهاتفية لنقل معارفهم لمن يحتاجها ويرون أنها أكثر فعالية من الأساليب الأخرى؛ بالمقابل من ذلك نجد أن 05 مستجوبين بتكرار نسبي قدره 6%، يفضلون استخدام الإيميل لنقل معارفهم لمن يحتاجها؛ في حين نجد أن كل المستجوبين لا يفضلون استخدام الرسائل النصية القصيرة في نقل المعرفة.

الجدول رقم (21.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية والجيل أكس لنقل المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل المستخدمة لنقل المعرفة <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه	99	88.4%
	المكالمات في الهاتف	15	12.4%
	الإيميل	07	5.8%
	الرسائل النصية القصيرة	00	00%
المجموع	121	100%	108%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

فمن خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية العمال المستجوبين من كلا الجيلين بنسبة 81.8% يفضلون استخدام أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لنقل معارفهم لمن يحتاجها بطريقة فعالة، حيث أنهم لا يمانعون التنقل إلى موقع آخر غير موقع عملهم لتقديم يد المساعدة لمن يحتاجها، وهذا ما يتوافق وطبيعة عملهم الميداني الذي يستدعي ضرورة التنقل بين مواقع العمل لأداء المهام، كما أن العمل ضمن فرق العمل يجعل من التواصل وجها لوجه أضمن أسلوب لنقل المعرفة، إضافة إلى أن طبيعة المعرفة التقنية تقتضي أيضا تواجد حامل ومستقبل المعرفة في نفس المكان ليضمن استفادة المتلقي من هذه المعارف بطريقة فعالة؛ في حين نجد 12.4% يفضلون استخدام المكالمات الهاتفية لنقل معارفهم، و5.8% من المستجوبين يفضلون استخدام الإيميل لنقل معارفهم لمن يحتاجها، وقد يبرر استخدام هذين الأسلوبين للتواصل من قبل المستجوبين لطبيعة عملهم خاصة إذا كان عملهم مكتبي ذو الطابع الإداري أكثر من الميداني، وعليه يمكن القول إن استخدام هذان الأسلوبان يضمن حصول المتلقي على الحد الأدنى من المعارف التي يحتاجها.

❖ تحديد وسائل التواصل التي تسمح لعمال الجيل أكس وجيل الألفية باكتساب المعرفة من العمال من بقية الأجيال الأخرى:

الجدول رقم (22.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيل أكس لاكتساب المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل	30	93.8%	93.8%
المفضلة لاكتساب المعرفة <sup>a</sup>	01	3.1%	3.1%
المكالمات في الهاتف	01	3.1%	3.1%
الإيميل	00	00%	00%
الرسائل النصية القصيرة	00	00%	00%
المجموع	32	100%	100%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (24.4)، أن الأغلبية المطلقة من المستجوبين الذين ينتمون إلى الجيل أكس والبالغ عددهم 30 فردا بتكرار نسبي قدره 93.8%، يفضلون أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لاكتساب المعرفة من العمال من بقية الأجيال الأخرى، كما نجد أن نسبة 3.1% بتكرار مطلق بلغ 01 فردا واحد يفضلون تلقي واكتساب المعرفة عن طريق الإيميل؛ بالمقابل من ذلك نجد أيضا أن نسبة 3.1% بتكرار مطلق بلغ 01 فردا واحد، يفضلون تلقي واكتساب المعرفة عن طريق المكالمات الهاتفية؛ في حين نجد أن كل المستجوبين لا يفضلون الرسائل النصية القصيرة لتلقي واكتساب المعرفة وقد يرجع ذلك لعدم فعاليتها، حيث لا تسمح باكتساب المعرفة بطريقة مناسبة وإنما هي وسيلة لتسريع عملية التواصل فقط.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (23.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال جيل الألفية لاكتساب المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل المفضلة لاكتساب المعرفة <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه	72	%88.9
	المكالمات في الهاتف	02	%2.5
	الإيميل	07	%8.6
	الرسائل النصية القصيرة	00	%00
المجموع	81	%100	%101.3

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (23.4)، أن الأغلبية المطلقة من مستجوبي جيل الألفية والبالغ عددهم 72 فردا بتكرار نسبي قدره %88.9، يفضلون أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لاكتساب المعرفة من العمال من بقية الأجيال الأخرى، كما نجد أن نسبة %8.6 بتكرار مطلق بلغ 07 أفراد يفضلون تلقي واكتساب المعرفة عن طريق الإيميل؛ بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة %2.5 بتكرار مطلق بلغ 02 فردين، يفضلون تلقي المعرفة عن طريق المكالمات الهاتفية؛ في حين نجد أن كل المستجوبين لا يفضلون الرسائل النصية القصيرة لتلقي واكتساب المعرفة.

الجدول رقم (24.4): يوضح وسائل التواصل التي يستخدمها عمال الجيلين لاكتساب المعرفة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار	نسبة المشاهدات
وسائل التواصل المفضلة لاكتساب المعرفة <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه	102	%90.3
	المكالمات في الهاتف	03	%2.7
	الإيميل	08	%7.1
	الرسائل النصية القصيرة	00	%00
المجموع	113	%100	%100.9

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

من خلال تحليل نتائج الجدولين رقم (22.4)، ورقم (23.4)، يتضح أنه عمال كلا الجيلين أكس والألفية يفضلون التواصل المباشر وجها لوجه لاكتساب المعرفة من العمال من بقية الأجيال الأخرى وذلك بنسبة %90.3، حيث ليس لديهم إشكال في السير إلى موقع آخر ليسألوا أحد الزملاء سؤالاً بغرض الحصول على المعرفة التي يحتاجونها لأداء مهامهم، خاصة وان طبيعة عملهم الميداني تستدعي ضرورة التنقل بين مواقع العمل لأداء المهام، بالإضافة إلى ذلك فإن المعرفة التقنية معقدة وتحتاج إلى تواجد حامل ومستقبل المعرفة في نفس المكان ليضمن استفادة المتلقي من معارف حاملها بأفضل صورة ممكنة وتزيل الغموض المحتمل حدوثه، عن طريق استخدام وسائل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

التواصل الأخرى كالايميل والهاتف؛ فلذا نجد أن استخدامها كان بدرجة منخفضة جدا، وقد يرجع ذلك كما أشرنا سابقا أنه يفترض أن نسبة 9.8% من المستجوبين الذين يفضلون استخدام الإيميل والهاتف للتواصل بغرض الحصول على المعرفة، طبيعة عملهم يغلب عليها الطابع الإداري أكثر منه الميداني ولهذا نجدهم يفضلون استخدامهما مقارنة بالتواصل المباشر وجها لوجه، حيث يضمن استخدامهما الحصول على المعرفة التي يحتاجونها من بقية العمال من الأجيال الأخرى (في شكل تقارير، مستندات إلكترونية،...) عن طريق الإيميل ، وكذا الاستفسار عن الأمور المبهمة عن طريق استخدام الهاتف الداخلي للمؤسسة، وقد يرجع ذلك لبعده المسافة بين مواقع أقسام المؤسسة، ولهذا فهم يستخدمون أسلوب التواصل وجها لوجه إلا في الحالات الضرورية.

الجدول رقم (25.4): يوضح العلاقة بين أساليب التواصل المستخدمة لنقل المعرفة وأساليب التواصل المستخدمة لإكتساب المعرفة

من قبل عمال جيل الألفية والجيل آكس

Tableau croisé						
المجموع	أساليب التواصل المستخدمة لإكتساب المعرفة					
	المكالمات الهاتفية	الإيميل	التواصل وجها لوجه			
99	2	6	92	التكرار	التواصل المباشر	أساليب التواصل المستخدمة لنقل المعرفة
	%2	%6.1	%92.9	%	وجها لوجه	
7	1	2	4	التكرار	استخدام الإيميل	
	%14.3	%28.6	%57.1	%		
15	1	3	11	التكرار	المكالمات الهاتفية	
	%6.7	%20	%73.3	%		
112	3	8	102	المجموع		

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des répondants.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلا الجدول رقم (25.4)، أن نسبة 92.9% بتكرار مطلق بلغ 99 فردا يستخدمون أسلوب التواصل وجها لوجه لنقل المعرفة ولاكتساب المعرفة أيضا، كما نجد أن نسبة 6.1% بتكرار مطلق بلغ 06 فردا يستخدمون أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لنقل المعرفة ويستخدمون الإيميل لاكتساب المعرفة، في حين نجد نسبة 2% فقط بتكرار مطلق بلغ فردا واحدا يستخدمون أسلوب التواصل وجها لوجه لنقل المعرفة، بينما يتم اكتسابها عن طريق المكالمات الهاتفية؛

كما نجد نسبة 57.1% بتكرار مطلق بلغ 04 أفراد يستخدمون الإيميل لنقل المعرفة، مع استخدامهم لأسلوب التواصل المباشر وجها لوجه لاكتساب المعرفة، بينما يستخدم نسبة 28.6% بتكرار مطلق بلغ فريدين الإيميل لنقل المعرفة ولاكتسابها من العمال الآخرين أيضا، كما نجد نسبة 14.3% فقط يستخدمون الإيميل لنقل المعرفة مع استخدام المكالمات الهاتفية لاكتساب المعرفة؛

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 73.3% بتكرار مطلق بلغ 11 فردا يستخدمون المكالمات الهاتفية كأسلوب للتواصل لنقل المعرفة، ويستخدمون التواصل وجها لوجه لاكتساب المعرفة من العمال الآخرين؛ كما نجد أن نسبة 20% بتكرار مطلق بلغ 03 أفراد يستخدمون المكالمات الهاتفية لنقل المعرفة لمن يحتاجها في العمل ويستخدمون الإيميل لاكتساب المعرفة من العمال الآخرين؛ بينما نجد كما نجد أن نسبة 6.7% فقط بتكرار مطلق بلغ فردا واحد يستخدمون المكالمات الهاتفية لنقل المعرفة ولاكتساب المعرفة من العمال الآخرين أيضا.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأغلبية المطلقة من المستجوبين يستخدمون أسلوب التواصل وجها لوجه لنقل المعرفة لمن يحتاجها في العمل، ويستخدمونه أيضا لاكتساب المعرفة التي يحتاجونها لأداء مهامهم من العمال الآخرين الحاملين للمعرفة.

### المطلب الثالث: الآليات التي يفضلها كل جيل لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة

نسعى من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، وكذا التعرف على الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة والمعرفة التقنية في المؤسسة.

#### الفرع الأول: آليات تعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين من الجيلين (أكس والألفية) حول الآليات التي يفضلونها لتعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبولون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد في المؤسسة.

الجدول رقم (26.4): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على

#### التقاعد

الرمز	آليات اكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبولون على التقاعد الخبراء	عمال جيل الألفية			عمال الجيل أكس		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
Q1	إشرافهم على توجيهك أثناء العمل	2.99	1.355	2	3.03	1.576	3
Q2	إشرافهم على تدريبك أثناء العمل	1.89	1.019	1	2.03	1.282	1
Q3	إشرافهم على تكوينك في مركز التكوين.	3.01	1.619	3	2.97	1.470	2
Q4	تنظيم جلسات استخلاص المعرفة	3.97	1.449	4	3.87	1.497	4
Q5	المناقشات والحوارات في الاجتماعات الرسمية	4.06	1.276	5	4.09	1.400	5
Q6	توثيق معارفهم في سجلات و وثائق المؤسسة	5.07	1.516	6	5.00	1.414	6

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (26.4)، أن المستجوبين من جيل الألفية اختاروا آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد، بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وبانحراف معياري (1.019)، وحتى المستجوبين من جيل أكس اختاروا التدريب أثناء العمل كأولوية أولى بمتوسط حسابي بلغ (2.03) وبانحراف معياري (1.282)، بإشراف العمال المقبلون على التقاعد على تدريب العمال أثناء العمل يسمح لهم بتعلم واكتساب المعارف والمهارات العملية المتعلقة بمنصب العمل وتثري رصيدهم المعرفي، وتسمح لهم بطرح الأسئلة حول المشاكل التي واجهوها أو قد يواجهونها لأن بيئة التعلم هي نفسها بيئة الأداء، فالتواصل المباشر مع حامل المعرفة يعزز ويدعم عملية انتقال المعرفة بطريقة جيدة؛ كما اختار المستجوبين من جيل الألفية آلية إشرافهم على توجيهك أثناء العمل كأولوية ثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبانحراف معياري (1.355) حيث تتيح هذه الآلية للعمال التعامل والتواصل المباشر مع حامل المعرفة (المقبل على التقاعد)، فبعض العمال خاصة الجدد والذين هم في بداية مسارهم المهني تكون لديهم بعض المعلومات والمعارف غير واضحة ويحتاجون إلى شخص ذوي خبرة سابقة لشرح لهم الأشياء المهمة ويناقشون معه الأفكار وهذا ما يوفره التوجيه أثناء العمل؛ في حين أن المستجوبين من الجيل أكس اختاروا آلية إشرافهم على تكوين في مركز التكوين كأولوية ثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (1.470)، إن أغلبية عمال هذا الجيل هم في وسط مسارهم المهني وبالتالي اختاروا برامج التكوين في المراكز والتي تتم وفق أساليب وبرامج محددة ومؤسسة والتي تضمن حصولهم على المعلومة بطريقة أكثر رسمية أي أنهم يفضلون التعليم الرسمي؛ كما اختار المستجوبين من جيل الألفية آلية إشرافهم على تكوين في مركز التكوين كأولوية ثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري (1.619)، وقد يبرر ذلك أن عمال هذا الجيل يفضلون الطرق التي تتم في ميدان العمل أكثر من الطرق التي تتم خارجه لاكتساب المعرفة الضمنية، في حين اختار المستجوبين من الجيل أكس آلية إشرافهم على تكوين في مركز التكوين كأولوية ثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبانحراف معياري (1.576)، فبعض العمال من الجيل أكس يفضلون أساليب التعليم التي تتم في ميدان العمل كالتوجيه؛ واختار عمال كلا الجيلين آلية تنظيم جلسات استخلاص المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (1.449) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (1.497) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، حيث أن هذه الآلية جد مهمة لاستخلاص المعرفة من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد، إذ تتم في إطار عقد لقاءات بين العمال من مختلف الأجيال، إذا تطرح فيها الأسئلة وتثار النقاشات التي تسمح باستخلاص المعلومات والاستفادة منها لاحقاً من خلال تسجيل هذه الجلسات في أشرطة الفيديو والتقارير لتخزين في الذاكرة التنظيمية، ولأن هذه الآلية لا تمارس في المؤسسة ويجعلها أغلب العمال كطريقة للتعلم فلماذا لم يتم تفضيلها من طرفهم؛ وجاءت آلية المناقشات والحوارات في الاجتماعات الرسمية للمؤسسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (1.276)، بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، و بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبانحراف معياري (1.400) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، فمن خلال المقابلات التي أجريناها تبين أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية لعمالها في إطار التنسيق بين المهام؛ لكن لا يتم عقد لقاءات رسمية بين العمال لتبادل المعارف والمعلومات، وإنما تتم أغلب الاجتماعات في الإطار الغير رسمي بين العمال خارج أوقات العمل؛ وجاءت آلية توثيق معارفهم في سجلات و وثائق المؤسسة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (5.07) وبانحراف معياري (1.516)، بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، و بمتوسط حسابي بلغ (5.00)

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وبانحراف معياري (1.414) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، ويفسر هذا لصعوبة استيعاب المعرفة الضمنية من خلال الوثائق اليدوية والإلكترونية خاصة وأن التوثيق قد يكون نسبي فلا يتم توثيق كل المعارف من طرف العمال، وقد لا يتم فهم العديد من المعارف هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن طبيعة عمل المؤسسة والتي تعتمد على العمل الميداني وتحتاج للملاحظة والاحتكاك المباشر بحامل المعرفة.

يتضح من خلال ما سبق أن عمال جيل الألفية يفضلون آلية التدريب أثناء العمل وآلية التوجيه أثناء العمل، ويفضل عمال الجيل أكس آلية التدريب أثناء العمل والتدريب في مركز التكوين أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم واكتساب المعرفة الضمنية من قبل العمال المقبلون على التقاعد، حيث تتفق النتائج المتوصل إليها مع نتائج دراسة (Deal, 2007) والتي أظهرت أن أفراد جيل الألفية والجيل أكس يفضلون آلية التعلم التي تتم في العمل لتعلم المعرفة الضمنية وهذا ما يتوافق وآبتي (التدريب والتوجيه أثناء العمل).

### الفرع الثاني: آليات تعلم المعرفة الصريحة

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين من الجيلين (أكس والألفية) حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

الجدول رقم (27.4): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة

الرمز	آليات تعلم المعرفة الصريحة		عمال جيل الألفية			عمال الجيل أكس		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
K1	التكوين في مركز التكوين	2.50	1.405	2	2	2.34	1.234	2
K2	التدريب أثناء العمل	1.69	1.014	1	1	1.81	1.120	1
K3	المصنفات والكتيبات	3.95	1.221	4	4	3.72	1.301	4
K4	التوجيه أثناء العمل	2.88	0.769	3	3	3.09	0.995	3
K5	الاجتماعات واللقاءات الرسمية في المؤسسة	3.99	1.061	5	5	4.06	1.190	5

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 26.

يتضح من خلال الجدول رقم (27.4)، أن المستجوبين من الجيلين الألفية وأكس اختاروا آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وبانحراف معياري (1.014) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبتوسط حسابي (1.81) وبانحراف معياري (1.120) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، حيث تتيح هذه الآلية للمتعلم الفرصة للتعلم ونقل ما تم تعلمه وتطبيقه مباشرة أثناء أداء المهام مما يضمن اكتساب المعرفة بطريقة فعالة؛ وجاءت آلية التكوين في مركز التكوين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبانحراف معياري (1.405) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبتوسط حسابي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

(2.34) وبانحراف معياري (1.234) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، إذ يتم فيها تلقين المتعلمين معارف ومعلومات نظرية ذات علاقة بموضوع ما، من خلال استخدام وسائل العرض المختلفة، حيث تتاح للمتعلم فرصا للسؤال والنقاش عن الأمور المبهمة وهذا ما لا تتيحه الآليات الأخرى؛ بينما جاءت آلية التوجيه أثناء العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبانحراف معياري (0.769) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (0.995) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، حيث تسمح برامج التوجيه للمتعلم بالتحاور مع المعلم وطرح الأسئلة، لكن بما أن طبيعة المعرفة هي معرفة صريحة فهي تحتاج لأن يتم تعلمها ضمن إطار برنامج تدريبي منظم وهذا ما فضله العمال؛ وجاءت آلية التعلم من المصنفات والكتيبات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (1.221) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.301) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، وقد يرجع ذلك لأن الكثير من الأفراد لا يفضلون وسائل التعليم الذاتي، نظرا لأن المتعلم قد لا يفهم في بعض الأحيان بعض المعلومات بالتفصيل ويحتاج مع من يتناقش حول الأمور المبهمة، وهذا ما لا توفره وسائل التعليم الذاتي كالمصنفات والكتيبات؛ بينما جاءت آلية الاجتماعات واللقاءات الرسمية في المؤسسة في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (1.061) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.190) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس.

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Deal, 2007)، والتي وجدت أن آليات التكوين في مركز التكوين والتدريب أثناء العمل هي أكثر الطرق تفضيلا لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة من قبل عمال الجيلين الألفية وأكس.

### الفرع الثالث: آليات تعلم المعرفة التقنية

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين من الجيلين (أكس والألفية) حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة.

الجدول رقم (28.4): يوضح الآليات التي يفضلها عمال جيل الألفية والجيل أكس لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة

الرمز	آليات تعلم المعرفة التقنية					
	عمال جيل الألفية			عمال الجيل أكس		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
T1	2.56	1.157	3	2.63	1.157	2
T2	1.91	1.009	1	1.91	1.058	1
T3	2.51	1.079	2	2.69	1.061	3
T4	3.01	0.961	4	2.78	1.039	4

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (28.4)، أن المستجوبين من الجيلين اختاروا آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.91) وبانحراف معياري (1.009) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، وبتوسط حسابي (1.91) وبانحراف معياري (1.058) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، فعندما تكون بيئة التدريب هي نفسها بيئة التعلم يسمح للمتعلم بالحصول على أكبر قدر من المعلومات و المعارف المتعلقة بالمنصب، وفهمها واستيعابها بطريقة أسرع من غيرها من الآليات الأخرى؛ كما اختار المستجوبين من جيل الألفية التدريب وفق أسلوب المحاكاة المهنية كأولوية ثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وبانحراف معياري (1.079)، حيث تستخدم العديد من الشركات البتروولية أساليب المحاكاة المهنية في تدريب ونقل المعرفة لعمالها، حيث تكون الآليات والمعدات تشبه الآليات الموجودة في مكان العمل الحقيقي مما يضمن للمتدرب الحصول على أكبر قدر من المعلومات ويكون لديه الوقت الكافي للتعلم، حيث تسمح هذه البرامج للمتعلم بالتجريب والخطأ على عكس مكان العمل الحقيقي الذي لا يكون فيه مجال للخطأ وهذا لخطورة المعدات الصناعية وما قد ينجر عن ذلك من آثار سلبية؛ في حين اختار عمال الجيل أكس آلية التكوين في مركز التكوين كأولوية ثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وبانحراف معياري (1.157)، ويبرر ذلك أن عمال هذا الجيل في وسط مساهم المهنية ولديهم خبرة في ميدان عملهم مقارنة بعمال جيل الألفية الذين هم في بداية مساهم المهني ولذا يفضلون التعليم الرسمي لتدعيم معارفهم، وهذا ما توفره البرامج التكوينية التي تتم في مركز التكوين؛ في حين اختار المستجوبين من جيل الألفية آلية التكوين في مركز التكوين كأولوية ثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري (1.157)، بينما اختار المستجوبين من الجيل أكس آلية أسلوب المحاكاة المهنية كأولوية ثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبانحراف معياري (1.061)؛ كما نجد أنه اختار المستجوبين من الجيلين آلية التوجيه من طرف خبراء التخصص في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري (0.961) بالنسبة لإجابات عمال جيل الألفية، و بمتوسط حساب (2.78) وبانحراف معياري (1.039) بالنسبة لإجابات عمال الجيل أكس، إذ أن برامج التوجيه مهمة لكنها قد لا تضمن للمتعلم الحصول على القدر الكافي من المعلومات لأنها تخضع في الغالب لعدة اعتبارات ككفاءة المشرف وخبرته ومدى تخصيصه للوقت الكافي للمتعلم، مما يدل على أن العمال يفضلون الآليات التي تتم في إطار برنامج منظم ويخصص لها الوقت الكافي والموارد اللازمة لتعلم المعرفة التقنية.

يتضح من خلال ما سبق أن عمال الجيلين أكس والألفية يفضلون آلية التدريب أثناء العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة، حيث تتفق النتائج مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي أظهرت نتائجها أن أغلبية أفراد جيل الألفية يفضلون تعلم المعرفة التقنية عن طريق آلية التدريب أثناء العمل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج معيقات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

ستركز في هذا الجزء على عرض وتحليل إجابات العمال المستجوبين من جيل الألفية والجيل أ كس حول مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال، ومن ثم تحديد أهم المعوقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجه نظر كل جيل.

أولاً: تحليل إجابات المستجوبين حول مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة

الجدول رقم(29.4): يوضح إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
N1	تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية من خلال زملائي في العمل	4.49	0.710	مرتفع
N2	تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية من خلال العمال القدامى في العمل	4.30	0.847	مرتفع
N3	تعلمت الكثير من المعرفة الضمنية للخبراء من خلال البرامج التدريبية التي خضعت إليها في المؤسسة	3.66	1.087	متوسط
N4	تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية من خلال العمال ذوي الخبرة في العمل	4.44	0.769	مرتفع
N5	أسعى دائماً لنقل خبرتي المهنية لزملائي في العمل	4.53	0.584	مرتفع
N6	تعمل المؤسسة على توثيق معرفة الخبراء للرجوع إليها كلما استدعت الضرورة	3.39	1.233	متوسط
	المجموع	4.135	0.235	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال يساوي (4.135)، وانحراف معياري بلغ (0.235) فهو يقع في المجال المرتفع مما يؤكد على أن مستوى عملية نقل المعرفة بين العمال مرتفع، ويعود ذلك لأن عبارات المحور كانت في أغلبها ذات متوسطات حسابية مرتفعة وتقع في المجال الموافق، ويعود ذلك لسعي الأفراد دوماً بنقل خبراتهم المهنية لزملائهم في العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وبانحراف معياري يساوي (0.584)، وهذا ما يؤكد تعلمهم الكثير من المعارف التنظيمية من خلال زملائهم في العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وبانحراف معياري يساوي (0.584)، ويرجع ذلك لطبيعة العمل الميداني والذي يكون ضمن فرق عمل والتي يكون فيها التواصل المباشر بين أعضاء الفريق والتعاون في حل المشكلات وأداء المهام المشتركة مما يضمن انتقال وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق الواحد والفرق الأخرى المكتملة لنشاط الفريق؛ بالإضافة إلى تعلم الكثير من المعرفة التنظيمية من خلال العمال ذوي الخبرة في العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبانحراف معياري يساوي (0.769)، مما يدل على أن العمال يكتسبون العديد من المعارف التنظيمية من العمال الخبراء ذوي الخبرة في مجال معين، من خلال العمل معهم سوياً وعن طريق تتبع طريقة عملهم وتنفيذهم للأعمال أو من خلال إشرافهم على توجيههم في العمل؛ في حين نجد أن العمال اكتسبوا العديد من المعارف التنظيمية أيضاً من العمال القدامى في العمل وذلك بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري يساوي (0.847)، مما يدل على

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

أن العمال القدامى في المؤسسة يحرصون على نقل المعرفة التنظيمية للعمال الذين ليس لديهم خبرة كبيرة في العمل خاصة في بداياتهم من خلال توجيههم أثناء العمل، خاصة وأن أغلب المستجوبين في دراستنا الحالية كانوا من جيل الألفية وأغلبهم مدة خدمتهم بالمؤسسة تقل عن الخمس سنوات؛ أما بالنسبة لعبارة اكتسبت الكثير من المعارف الضمنية للعمال الخبراء من خلال البرامج التدريبية التي خضعت إليها في المؤسسة فقد كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري يساوي (1.087)، فلقد تحرص المؤسسة على تنفيذ العديد من البرامج التكوينية التي تساهم في نقل المعرفة التنظيمية لفائدة عمالها، حيث يوفر مركز التكوين خدماته لفائدة العمال الجدد في إطار برامج التكوين المبدئي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يستفيد العمال في مختلف مساراتهم المهنية من دورات تكوينية لتحسين المستوى وتحديد المعارف، لكن هذه البرامج تركز على نقل المعرفة الصريحة أكثر من المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المشرفين على البرامج التكوينية، حيث يكون من السهل نقل المعرفة الصريحة في شكل محاضرات مرئية أو عن طريق الكتيبات وغيرها من الطرق، لكن نقل المعرفة الضمنية يكون بدرجة متوسطة مما يدل على عدم وجود برنامج معين لنقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة، وهذا ما تبينه إجابات المستجوبين على هذا السؤال؛ وجاءت العبارة تعمل المؤسسة على توثيق معرفة الخبراء للرجوع إليها كلما استدعت الضرورة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري يساوي (1.087)، حيث يتم يحرص الأفراد في مختلف التخصصات المهنية على توثيق المعارف المهنية، فالنسبة للجانب الإداري فإنه يتم حفظ وتوثيق المعارف في الوثائق اليدوية والإلكترونية، وبالنسبة للأعمال التقنية الميدانية فإنه يتم توثيق المعارف في كتيبات على شكل إجراءات عمل مما يسهل للأفراد فهمها واستيعابها عند الحاجة إليها، ويتضح من خلال إجابات المستجوبين أن عملية توثيق المعرفة كانت بمستوى متوسط وقد يبرر ذلك لأنه في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة يعمل العمال على توثيق المعرفة التي يرونها ضرورية ويحتاجونها في العمل مستقبلاً، لكن ليست كل المعارف توثق، ولا توجد إجراءات رسمية لتوثيق المعرفة في المؤسسة، فلكل عامل لديه طريقته الخاصة التي يراها مناسبة من وجهة نظره.

### ثانياً: معيقات نقل المعرفة بين الأجيال

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين من الجيلين (أكس والألفية) حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم(30.4): معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيل الألفية والجيل أكس

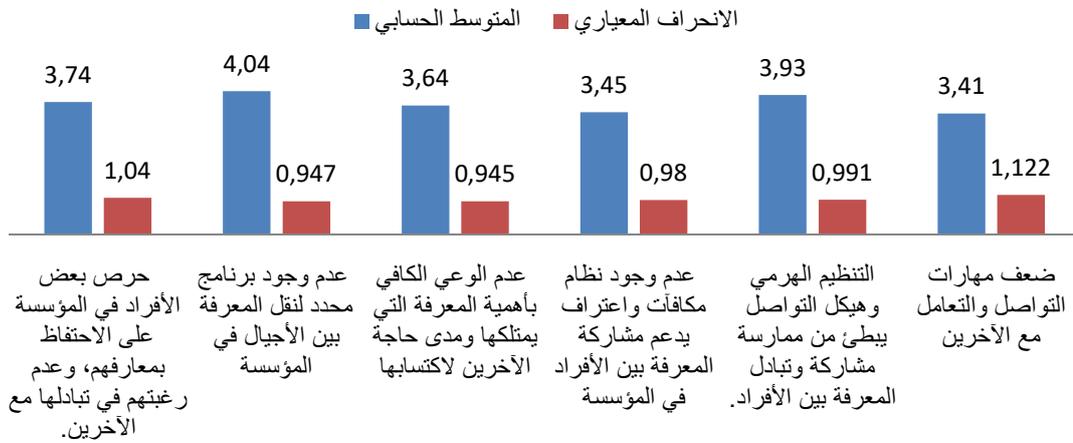
الجيل أكس			جيل الألفية			العبارات	الرمز		
الحكم	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم	الأهمية النسبية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نوعا ما معيق	63.8	1.424	3.19	نوعا ما معيق	58.2%	1.224	2.91	عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة	M1
غير معيق	53.2	1.335	2.66	نوعا ما معيق	57.6%	1.277	2.88	اختلاف العمر	M2
معيق	66.8	1.405	3.34	معيق	68.2%	1.122	3.41	ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	M3
نوعا ما معيق	64.4	1.313	3.22	نوعا ما معيق	59.2%	1.084	2.96	الاختلاف في مستوى الخبرة	M4
نوعا ما معيق	65	1.414	3.25	نوعا ما معيق	60.2%	1.238	3.01	عدم وجود حافز ورغبة للأفراد الجدد في التعلم.	M5
معيق	69.4	1.164	3.47	معيق	74.8%	1.040	3.74	حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين.	M6
معيق	83.2%	0.987	4.16	معيق	80.8%	0.947	4.04	عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.	M7
معيق	76.2	0.998	3.81	معيق	72.8%	0.945	3.64	عدم الوعي الكافي بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها.	M8
معيق	66.8	1.181	3.34	معيق	69%	0.980	3.45	عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.	M9
معيق	76.8	1.167	3.84	معيق	78.6%	0.991	3.93	التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد.	M10
نوعا ما معيق	66.2	1.091	3.31	نوعا ما معيق	65.6%	1.079	3.28	الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد.	M11

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم(20.4): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات عمال جيل الألفية حول أبرز

معيقات نقل المعرفة بين الأجيال

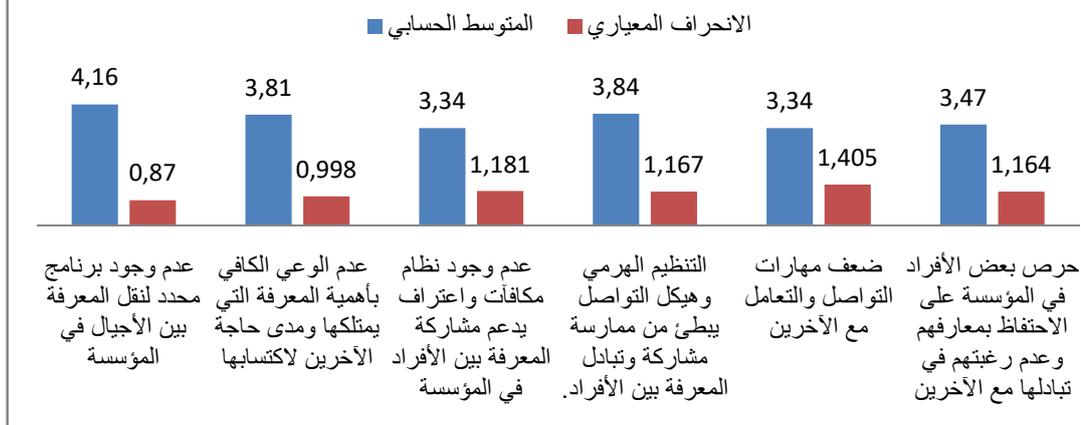


المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الجدول رقم (20.4)، أن أغلب معيقات نقل المعرفة التي يواجهها عمال الجيل الألفية هي معيقات تنظيمية: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة بنسبة (80.8%)، التنظيم الهرمي وهيكلي التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد بنسبة (78.6%)، عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة بنسبة (69%)؛ وبالنسبة للمعيقات الفردية فهي: حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين (74.8%)، عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها (72.8%)، و ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين (68.2%).

الشكل رقم(21.4): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات عمال الجيل آكس حول أبرز

معيقات نقل المعرفة بين الأجيال



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وبالمقابل من ذلك نجد أن أغلب معيقات نقل المعرفة التي يواجهها عمال الجيل أكس هي معيقات تنظيمية: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة (83.2%)، التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد بنسبة (76.8%)، عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة بنسبة (66.8%)؛ وبالنسبة للمعيقات الفردية فتتمثل في: عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها (76.2%)، حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين (69.4%)، و ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين (66.8%).

من خلال تحليل معيقات نقل المعرفة بالنسبة لعمال الجيلين أكس والألفية، فنجد فإنهم يتفوقون بدرجة كبيرة أن أغلب معيقات نقل المعرفة بين الأجيال هي معيقات تنظيمية، حيث تم الاتفاق على نفس المعيقات، وهي عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛

وبالنسبة للمعيق الثاني الذي أتفق عليه يتمثل في: عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، فمن خلال ذلك نجد أن المؤسسة تشجع الأفراد القدامى ذوي الخبرة على مشاركة معارفهم ونقلها للجيل الجديد من الموظفين الجدد، حيث يستفيد العامل الذي يوظف العمال الجدد في إطار التبرص المبدئي من منحة شهرية نتيجة الجهود التي يبذلها في تكوين المترص، لكنه يبدو أنها قد لا تدعم جهود العمال الآخرين في نقل المعرفة فيما بينهم (أي تبادل المعرفة بين العمال عموماً من مختلف الأجيال الأخرى) ولهذا نجد أن العمال اعتبروه معيقاً لعملية نقل المعرفة بين الأجيال.

وبالنسبة للمعيق الثالث الذي أتفق عليه هو: التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد، مما يدل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بدرجة رسمية عالية، وتعقد نتيجة لكثرة الأقسام الإدارية والتنظيمية المتخصصة، الأمر الذي يساهم في تمتع العاملين بالسلطة اللازمة التي تمكنهم أداء المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أن الاتصالات الإدارية بين الأقسام تتم حسب الخطوط الرسمية، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة للتعقد الزائد بالإضافة إلى الرسمية الزائدة في أداء الأعمال.

أما بالنسبة للمعيقات الفردية، فتتمثل في: حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين، ويكون ذلك لأسباب متعددة كما ذكر في الأدبيات النظرية، حيث يرى ( Gabriel Szulanski, 1996):<sup>1</sup> " قد يكون مصدر المعرفة متردداً في مشاركة المعرفة الحاسمة خوفاً من فقدان الملكية ومكاناً للامتياز والتفوق، قد يستاء من عدم وجود المكافأة الكافية لتقاسم النجاح الذي تحقق بصعوبة، أو قد يكون غير راغب في تخصيص الوقت والموارد لدعم نقل المعرفة؛ كما قد يؤدي غياب الحافز إلى التباطؤ أو السلبية أو القبول المتخفي أو التخريب الخفي أو الرفض التام في تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة ".

<sup>1</sup> - Gabriel Szulanski, (1996). **Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm**, Strategic Management Journal, Vol. 17(Winter Special Issue), p 31.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

كما لا يدرك الكثير من الأفراد أهمية المعرفة التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها، بالإضافة إلى معيق آخر وبدرجة أقل والمتمثل في ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، ولهذا فهم بحاجة لإعداد برنامج رسمي من قبل المؤسسة لنقل المعرفة بين الأجيال، أين يتم تحفيزهم وتشجيعهم على مشاركة معارفهم ويستخرج منهم أفضل المعارف والمهارات التي يحتاجها العمال الآخريين.

يتضح من خلال ما سبق أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015)، والتي توصلت أن المعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الأجيال الثلاثة تتمثل في: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وعدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وفيما يخص المعوقات الفردية من وجهة نظر جيل الألفية فهي تتفق مع نتائج دراستنا في ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، بالمقابل من ذلك فهي لا تتفق مع نتائج دراستنا بالنسبة للمعوقات الأخرى مثل: اختلاف العمر.

### المطلب الخامس: استكشاف اتجاه حركة انتقال المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

من أجل التعرف على حركة انتقال المعرفة بين الأجيال في الاتجاهين، وذلك من خلال معرفة كل جيل من أين يتلقى أكبر جزء من المعرفة التنظيمية التي يحتاجها للتدريب على تعلم معرفة ما أو لأداء مهمة ما، ومن ثم معرفة أكثر جيل سخاء من حيث مشاركة معارفه مع الآخرين في المؤسسة، والجدولين المواليين يوضحون إجابات المستجوبين حول السؤالين:

الجدول رقم (31.4): يوضح إجابات أفراد العينة حول الجيل الذي يكتسبون منه أكبر جزء من المعرفة التنظيمية في المؤسسة

المجموع	غير متأكد من الجيل	جيل الألفية	جيل أكس	جيل طفرة المواليد	حامل المعرفة مستقبل المعرفة	
					الجيل أكس	الجيل الألفية
32	10	02	08	12	التكرار	%
%100	%31.25	%6.25	%25	%37.5	%	%
80	17	30	21	12	التكرار	%
%100	%21.25	%37.5	%26.25	%15	%	%

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج: SPSS.26.

يتضح من خلال الجدول رقم (31.4)، أن نسبة 37.5% من المستجوبين من الجيل أكس يكتسبون أكبر جزء من المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها من عمال جيل طفرة المواليد، وهذا أمر منطقي على اعتبار أن عمال جيل الطفرة هم الجيل الذي يسبق عمال الجيل أكس بالعمل في المؤسسة وهم أكثر منهم خبرة و أقدمية وبالتالي هم الجيل الأكثر نقلا للمعرفة للأجيال التي تليهم في العمل بالمؤسسة؛ بينما يكتسب نسبة 25% المعرفة التنظيمية من عمال نفس جيلهم، حيث يرير ذلك لأن أفراد الجيل الواحد تنشأ بينهم علاقات عمل وترابطهم روابط مشتركة ولديهم قيم و ميولات متشابهة، ولذا نجد أن الكثير من الأفراد يميلون إلى التعامل مع أفراد جيلهم لأن لديهم تشابه في نمط التفكير وبالتالي قد يضمن سهولة الحصول على المعلومة منهم واستيعابها؛ في حين نجد نسبة 6.25% فقط يكتسبون المعرفة من عمال جيل الألفية وهم أفراد أحدث جيل التحق بالعمل في المؤسسة، وقد

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يفسر ذلك لأن جيل الألفية هم جيل رقمي نشأ في الانتشار السريع للتكنولوجيا، حيث تكون معارفه متجددة في هذا المجال وقد يكون لديه إطلاع كبير في مجال التكنولوجيات الجديدة مقارنة بعمال الأجيال الأخرى، ولذا فإنه يستفيد عمال الأجيال الأكبر منه سناً في هذا الجانب ويكتسبون المعرفة التي يحتاجونها منه في هذا الإطار؛ كما نجد نسبة 31.25% من المستجوبين غير متأكدين من الجيل الذين ينتمون إليه العمال الذي يتلقون منهم أكبر جزء من المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها للأداء المهام بالمؤسسة؛

أما بالنسبة للمستجوبين من جيل الألفية نجد أن نسبة 37.5% يكتسبون المعرفة من نفس عمال جيلهم، بينما يكتسب نسبة 26.25% أكبر جزء من المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها في العمل من عمال الجيل أكس وهو الجيل الذي يسبقهم في العمل مباشرة، كما نجد نسبة 15% يكتسبون المعرفة التنظيمية من عمال جيل طفرة المواليد وهو الجيل الأقدم في المؤسسة والذي يقترب أغلب أفراد للخروج إلى التقاعد، في حين نجد نسبة 21.25% من مستجوبي جيل الألفية غير متأكدين من الجيل الذين ينتمون إليه العمال الذي يتلقون منهم أكبر جزء من المعرفة التنظيمية التي يحتاجونها لأداء المهام بالمؤسسة؛

الجدول رقم (32.4): يوضح إجابات أفراد العينة حول الجيل الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة

الجيل الأكثر مشاركة للمعرفة مستقبل المعرفة	جيل طفرة المواليد	جيل أكس	جيل الألفية	غير متأكد من الجيل	المجموع	الجيل الأكثر مشاركة للمعرفة	
						الجيل أكس	جيل الألفية
التكرار	06	13	02	09	32	%	الجيل أكس
%	%18.75	%40.63	%6.25	%28.12	%100		
التكرار	07	15	33	27	80	%	جيل الألفية
%	%8.75	%18.75	%41.25	%33.75	%100		

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج: SPSS.26.

يتضح من خلال الجدول رقم (32.4)، أن المستجوبين من عمال الجيل أكس اختاروا جيلهم على أنه أكثر سخاء من حيث مشاركة للمعرفة في المؤسسة، وذلك بنسبة 40.63%، في حين اختاروا أفراد جيل طفرة المواليد كأكثر ثاني فئة سخية من حيث مشاركة المعرفة، وذلك بنسبة 18.75%، في حين نجد أنهم اختاروا أفراد جيل الألفية على أنهم الفئة الأقل سخاء من حيث مشاركة المعرفة، حيث نجد نسبة 6.25% فقط التي اختارهم على أنهم الجيل الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة، وهي نفس النسبة التي تكتسب أكبر جزء من المعرفة التنظيمية من عمال جيل الألفية مثل ما هو موضح في الجدول رقم (31.4).

بالمقابل من ذلك نجد أن المستجوبين من عمال جيل الألفية اختاروا جيلهم على أنه الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة وذلك بنسبة 41.25%، في حين نجد نسبة 18.75% يرون أن عمال جيل أكس كأكثر ثاني فئة سخية من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة، في حين نجد نسبة 8.75% اختاروا أفراد جيل طفرة المواليد كالثالث فئة سخية من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن أفراد كل جيل يرون أن جيلهم هو الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة في المؤسسة، وقد يفسر ذلك أن أفراد جيل الألفية يرون أنهم يكتسبون أكبر جزء من المعرفة التنظيمية من أفراد جيلهم (الجدول رقم 31.4)، وقد يرجع ذلك لمستوى الثقة والتفاهم بينهم حيث يتواصلون معه أكثر ويطلبون منه المساعدة عند الحاجة لتعلم طريقة أداء مهمة ما، وتعلم معارف جديدة ولذلك فهم يعتبرونه الجيل الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة وهذا بحكم تعاملهم معه أكثر من الأجيال الأخرى؛ وبالنسبة للمستجوبين من الجيل أكس فقد يفسر ذلك أيضا إلى مستوى الثقة بينهم والتعاون والتفاهم.

تتفق النتائج المتوصل إليها مع نتائج دراسة (Revers, 2012) التي أظهرت أن عمال كل جيل من الأجيال الثلاثة (أكس، الألفية، و طفرة المواليد) يرون أنهم الأكثر سخاء من حيث مشاركة المعرفة مقارنة بالأجيال الأخرى.

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، سنعمد على اختبارات إحصائية متنوعة، وذلك حسب طبيعة كل فرضية وما تحتاجه من اختبارات إحصائية مناسبة لها، وحسب الهدف الذي وضعت من أجله، أما بالنسبة للفرضيات التي تتعلق بتحليل ومناقشة معطيات المقابلات ومعطيات التقارير السنوية و الوثائق الداخلية للمؤسسة فقد تم اختبارها في المباحث السابقة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

❖ **الفرضية الرئيسية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تعزى لمتغير (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تعزى لمتغير (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

- الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تعزى لمتغير (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

لاختبار الفرضية الصفرية نستخدم اختبار (Mann-Whitney)، لمعرفة وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) على المتغير التابع (طرق الحصول على المعلومات في المؤسسة)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (33.4): يوضح نتائج اختبار (Mann-Whitney) للمتغيرات المستقلة حول مستوى استخدام كل طريقة من طرق الحصول على

المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تعزى لمتغير (الجنس، الجيل، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة الاختبار U de Mann-Whitney	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.133	449	الجنس	استخدام الأرشيف الإلكتروني واليدوي للمؤسسة
0.134	1060	الجيل	
0.403	2.925	الخبرة	
0.000	21.041	المستوى التعليمي	
0.040	8.304	المسمى الوظيفي	
0.965	5.95.50	الجنس	استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة
0.435	1163.50	الجيل	
0.115	5.925	الخبرة	
0.000	24.303	المستوى التعليمي	
0.006	12.414	المسمى الوظيفي	
0.033	3.86	الجنس	طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل
0.019	936	الجيل	
0.002	15.037	الخبرة	
0.043	9.851	المستوى التعليمي	
0.127	5.696	المسمى الوظيفي	
0.027	379	الجنس	طلب المساعدة من العمال القدامى في العمل
0.579	1199	الجيل	
0.276	3.867	الخبرة	
0.501	3.352	المستوى التعليمي	
0.598	1.877	المسمى الوظيفي	
0.248	486.50	الجنس	طلب المساعدة ممن لديهم خبرة في العمل
0.601	1205.00	الجيل	
0.324	3.477	الخبرة	
0.480	3.488	المستوى التعليمي	
0.504	2.346	المسمى الوظيفي	
0.512	534.50	الجنس	طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى
0.816	1246.00	الجيل	
0.235	4.260	الخبرة	
0.024	11.196	المستوى التعليمي	
0.523	2.245	المسمى الوظيفي	
0.012	348.50	الجنس	طلب المساعدة من الزملاء في العمل
0.992	1278.50	الجيل	
0.758	1.181	الخبرة	
0.399	4.049	المستوى التعليمي	
0.848	0.805	المسمى الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على النتائج المستقاة من برنامج SPSS.26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (33.4)، ما يلي:

- أن مستوى معنوية متغير الجنس تجاوزت (0.05) في إجابات أفراد العينة حول كل من الطرق التالية: طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى، استخدام الأرشيف الإلكتروني واليدوي للمؤسسة، استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة، طلب المساعدة ممن لديهم خبرة في العمل، مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجنس على إجابات أفراد العينة؛ في حين نجد أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن معنوية متغير الجنس يساوي (sig = 0.033) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي لصالح العمال من فئة الإناث، بحيث أن متوسط الرتب لإجابات العمال يساوي 74.33؛ كما أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام طلب المساعدة من العمال القدامى في العمل تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى المعنوية يساوي (sig = 0.027) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي لصالح العمال من فئة الإناث، بحيث أن متوسط الرتب لإجابات العمال يساوي 74.92؛ كما أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام طلب المساعدة من الزملاء في العمل تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى المعنوية يساوي (sig = 0.012) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي لصالح العمال من فئة الإناث، بحيث أن متوسط الرتب لإجابات العاملات يساوي 77.46؛
- أن مستوى معنوية متغير الجيل تجاوزت (0.05) في كل إجابات أفراد العينة حول طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الجيل على إجابات أفراد العينة؛ ما عدا طريقة طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل، وذلك لوجود مستوى معنوية (sig = 0.019) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل تعزى لمتغير الجيل، وهي لصالح عمال جيل الألفية بحيث متوسط الرتب لإجابات عمال جيل الألفية يساوي 60.80 مقارنة بمتوسط الرتب لعمال الجيل أكس والذي يساوي 45.75.
- أن مستوى معنوية متغير الخبرة تجاوزت (0.05) في كل إجابات أفراد العينة حول طرق الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على إجابات أفراد العينة؛ ما عدا طريقة طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل، وذلك لوجود مستوى معنوية (sig = 0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل تعزى لمتغير الخبرة، وهي لصالح العمال الأقل أقدمية في العمل الذين تقدر مدة خدمتهم بالمؤسسة بأقل من 4 سنوات، بحيث متوسط الرتب لإجابات العمال يساوي 68.25.
- توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام كل من طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى، وطلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل، استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة، استخدام الأرشيف الإلكتروني واليدوي للمؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت كل قيم مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، في حين أنه لا توجد

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

فروق في إجابات أفراد حول درجة استخدام الطرق الأخرى المتبقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن مستوى معنوية متغير المستوى التعليمي تجاوزت (0.05) في كل إجابات أفراد العينة؛

- توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام الأرشيف اليدوي و الإلكتروني للمؤسسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن مستوى معنوية المتغير يساوي (sig = 0.040) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي لصالح العمال من فئة الإطارات السامية، بحيث أن متوسط الرتب لإجابات عمال هذه الفئة يساوي 70؛ كذلك نجد أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن مستوى معنوية المتغير يساوي (sig = 0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي لصالح العمال من فئة الإطارات السامية أيضا، بحث أن متوسط الرتب يساوي 76.25.

❖ **الفرضية الرئيسية الثامنة:** يختلف مستوى استخدام كل جيل (جيل الألفية، الجيل أكس) لوسائل التواصل التقليدية والحديثة من حيث نقل المعرفة واكتسابها في المؤسسة، وتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: يستخدم عمال جيل الألفية وسائل التواصل الحديثة أكثر من وسائل التواصل التقليدية في نقل معارفهم لمن يحتاجها.

- الفرض الصفري  $H_0$ : يستخدم أغلبية عمال جيل الألفية وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لنقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرض البديل  $H_1$ : يستخدم أغلبية عمال جيل الألفية وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة) بدلا من وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) لنقل معارفهم للعمال بقية الأجيال الأخرى.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلاله إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى، وتبعاً للجدول (رقم 20.4، ص 227)، فإن اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل التقليدية (التواصل وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) لنقل معارفهم لمن يحتاجها من العمال كان مرتفعا وذلك بنسبة 94%، في حين كان اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل الحديثة (الإيميل) منخفضا جدا وذلك بنسبة 6%.

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية الثامنة، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن: أغلبية عمال جيل الألفية يستخدمون وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لنقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرضية الجزئية الثانية: يستخدم عمال الجيل أكس وسائل التواصل التقليدية أكثر من وسائل التواصل الحديثة في نقل معارفهم لمن يحتاجها من العمال.

- الفرض الصفري  $H_0$ : يستخدم أغلبية عمال الجيل أكس وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة) بدلا من وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) لنقل معارفهم للعمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرض البديل  $H_1$ : يستخدم أغلبية عمال الجيل أكس وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لنقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلاله إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية، وتبعا للجدول (رقم 19.4، ص 226)، فإن اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل التقليدية (التواصل وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) لنقل معارفهم لمن يحتاجها من العمال كان مرتفعا وذلك بنسبة 94.7%، في حين كان اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل الحديثة (الإيميل) منخفضا جدا وذلك بنسبة 5.3%.

ومنه يمكننا إثبات صحة الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية الثامنة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: أغلبية عمال الجيل أكس يستخدمون وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لنقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى.

الفرضية الجزئية الثالثة: يستخدم عمال جيل الألفية وسائل التواصل الحديثة أكثر من وسائل التواصل التقليدية لاكتساب المعرفة.

- الفرض الصفري  $H_0$ : يستخدم أغلبية عمال جيل الألفية وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرض البديل  $H_1$ : يستخدم أغلبية عمال جيل الألفية وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة) بدلا من وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلاله إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الثالثة، وتبعا للجدول (رقم 23.4، ص 229)، فإن اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل التقليدية (التواصل وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) لاكتساب المعرفة كان مرتفعا وذلك بنسبة 96.9%، في حين كان اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل الحديثة (الإيميل) منخفضا جدا وذلك بنسبة 3.1%.

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثامنة، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن: أغلبية عمال جيل الألفية يستخدمون وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرضية الجزئية الرابعة: يستخدم عمال الجيل أكس وسائل التواصل التقليدية أكثر من وسائل التواصل الحديثة لاكتساب المعرفة

- الفرض الصفري  $H_0$ : يستخدم أغلبية عمال الجيل أكس وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة) بدلا من وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.
- الفرض البديل  $H_1$ : يستخدم أغلبية عمال الجيل أكس وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.

من خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، والذي يمكننا من خلاله إثبات أو نفي صحة الفرضية الجزئية الرابعة، وتبعا للجدول (رقم 22.4، ص 228)، فإن اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل التقليدية (التواصل وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى، كان مرتفعا وذلك بنسبة 91.4%، في حين كان اتجاه أفراد العينة حول استخدام وسائل التواصل الحديثة (الإيميل) منخفضا وذلك بنسبة 8.6%.

ومنه يمكننا إثبات صحة الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثامنة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: أغلبية عمال الجيل أكس يستخدمون وسائل التواصل التقليدية (وجها لوجه، الهاتف الثابت) بدلا من وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة...) لاكتساب المعرفة من عمال بقية الأجيال الأخرى.

تتفق النتائج المتوصل إليها مع نتائج دراسة (Senai, 2013) التي توصلت إلى أن أسلوب المناقشة الشخصية هو من أكثر الطرق تفضيلا من قبل الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد) لتلقى المعرفة، ويتوافق ذلك مع أسلوب التواصل المباشر وجها لوجه في دراستنا؛ لكنها تختلف مع نتائج دراسة (Hadar, 2015) التي توصلت أن الأجيال الشابة (الألفية) تفضل استخدام الأساليب الحديثة في التواصل كالهواتف الذكية وذلك حتى في التدريب (في نقل المعرفة واكتسابها).

من خلال اختبار الفرضيات الجزئية الأربعة تبين أنه لا يختلف مستوى استخدام كل جيل (جيل الألفية، الجيل أكس) لوسائل التواصل التقليدية و الوسائل الحديثة من حيث نقل المعرفة واكتسابها في المؤسسة، حيث يستخدمونهم بنفس المستوى تقريبا، وللتأكيد على نتائج الفرضية الكلية نستخدم اختبار كاي مربع (Khi- carré)، لمعرفة وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية و الوسائل الحديثة من حيث نقل المعرفة واكتسابها في المؤسسة تعزى لمتغير الجيل، والجدولين الموالين يوضحان نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (34.4): يوضح نتائج اختبار (Khi- carré) لوسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة

Tests du Khi- carré			
مستوى الدلالة Sig.	درجة الحرية Ddl	قيمة الاختبار Khi- carré de Pearson	
0.641	1	0.218 <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه
1.149	1	2.078 <sup>a</sup>	المكالمات في الهاتف
1	1	0.000 <sup>a</sup>	استخدام الإيميل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

من خلال الجدول، يتضح أن قيمة كاي مربع لوسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة (التواصل المباشر وجها لوجه، المكالمات في الهاتف، استخدام الإيميل) غير دالة، لأنها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية والحديثة لنقل المعرفة تعزى لمتغير الجيل.

الجدول رقم (35.4): يوضح نتائج اختبار **Khi- carré** لوسائل التواصل المستخدمة في اكتساب المعرفة

Tests du Khi- carré			
مستوى الدلالة Sig.	درجة الحرية Ddl	قيمة الاختبار Khi- carré de Pearson	
0.530	1	0.395 <sup>a</sup>	التواصل المباشر وجها لوجه
0.853	1	0.034 <sup>a</sup>	المكالمات في الهاتف
0.296	1	1.090 <sup>a</sup>	استخدام الإيميل

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

من خلال الجدول، يتضح أن قيمة كاي مربع لوسائل التواصل المستخدمة في اكتساب المعرفة (التواصل المباشر وجها لوجه، المكالمات في الهاتف، استخدام الإيميل) غير دالة، لأنها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية والحديثة لاكتساب المعرفة تعزى لمتغير الجيل.

ومنه نفي صحة الفرضية الرئيسية الثامنة التي تنص على أنه: *يختلف مستوى استخدام كل جيل (جيل الألفية،*

*الجيل أكس) لوسائل التواصل التقليدية والحديثة من حيث نقل المعرفة واكتسابها في المؤسسة.*

❖ **الفرضية الرئيسية التاسعة:** *تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل لتعلم واكتساب المعرفة (الضمنية، الصريحة)*

*في المؤسسة، وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية:*

الفرضية الجزئية الأولى: *تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد.*

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (36.4): يوضح نتائج اختبار (U de Mann-Whitney) لآليات اكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على

التقاعد حسب الجيل

آليات اكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد <sup>a</sup>						قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
التوجيه أثناء العمل	التدريب أثناء العمل	التدريب في مركز التكوين	جلسات استخلاص المعرفة	المناقشات والحوارات الرسمية	توثيق معارفهم	
1262.000	1247.500	1271.000	1207.000	1238.500	1181.500	قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
0.905	0.823	0.953	0.628	0.781	0.470	مستوى الدلالة (Sig)

a. Variable de regroupement : الجيل

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أن قيم الاختبار (Mann-Whitney) غير دالة، حيث أن مستوى دلالة كل الآليات (التوجيه أثناء العمل، التدريب أثناء العمل، التدريب في مركز التكوين، جلسات استخلاص المعرفة، المناقشات والحوارات الرسمية، توثيق المعرفة) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الآليات التي يفضلونها لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد تعزى لمتغير الجيل.

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية التاسعة والتي تنص على أنه: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد.

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

الفرضية الجزئية الثانية: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

الجدول رقم (37.4): يوضح نتائج اختبار (U de Mann-Whitney) لآليات تعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة حسب الجيل

آليات تعلم المعرفة الصريحة <sup>a</sup>					قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
التدريب في مركز التكوين	التدريب أثناء العمل	المصنفات والكتيبات	التوجيه أثناء العمل	الاجتماعات واللقاءات الرسمية	
1222.500	1228.500	1144.000	1140.500	1205.500	قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
0.702	0.710	0.356	0.334	0.613	مستوى الدلالة (Sig)

a. Variable de regroupement : الجيل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أن قيم الاختبار (Mann-Whitney) غير دالة، حيث أن مستوى دلالة كل الآليات (التدريب في مركز التكوين، التدريب أثناء العمل، المصنفات والكتيبات، التوجيه أثناء العمل، الاجتماعات واللقاءات الرسمية) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة تعزى لمتغير الجيل.

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية التاسعة والتي تنص على أنه: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة.

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

الفرضية الجزئية الثالثة: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة.

الجدول رقم (38.4): يوضح نتائج اختبار (U de Mann-Whitney) لآليات تعلم المعرفة التقنية حسب الجيل

آليات تعلم المعرفة التقنية <sup>a</sup>				
التدريب في مركز التكوين	التدريب أثناء العمل	أسلوب المحاكاة المهنية	التوجيه من طرف الخبراء	
1237.500	1269.500	1159.000	1124.500	قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
0.777	0.942	0.418	0.291	مستوى الدلالة (Sig)

a. Variable de regroupement : الجيل

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أن قيم الاختبار (Mann-Whitney) غير دالة، حيث أن مستوى دلالة كل الآليات (التدريب في مركز التكوين، التدريب أثناء العمل، أسلوب المحاكاة المهنية، التوجيه من طرف الخبراء) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الآليات التي يفضلونها لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة تعزى لمتغير الجيل.

وعليه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الرئيسية التاسعة والتي تنص على أنه: تختلف الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية، أكس) لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرضية الرئيسية العاشرة: تختلف المعينات الفردية والتنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

الفرضية الجزئية الأولى: تختلف المعينات الفردية لنقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس).

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس).

- الفرض البديل  $H_1$ : يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس).

الجدول رقم (39.4): يوضح نتائج اختبار (U de Mann-Whitney) للمعينات الفردية لنقل المعرفة حسب الجيل

المعينات الفردية <sup>a</sup>							قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
M8	M6	M5	M4	M3	M2	M1	
1131,500	1128,000	1133,500	1118,500	1279,500	1154,000	1153,500	
0.291	0.304	0.333	0.280	0.997	0.403	0.400	مستوى الدلالة (Sig)

a. Variable de regroupement : الجيل

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أن قيم الاختبار (Mann-Whitney) غير دالة، حيث أن مستوى دلالة كل المعينات الفردية كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة الأجيال تعزى لمتغير الجيل.

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية العاشرة، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على

أنه لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل.

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنها لا تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي توصلت إلى أنه توجد

اختلافات في إجابات المستجوبين من الجيلين (الألفية وأكس) حول المعينات الفردية لنقل المعرفة بين الأجيال.

الفرضية الجزئية الثانية: تختلف المعينات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

- الفرض البديل  $H_1$ : يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

الجدول رقم (40.4): يوضح نتائج اختبار (U de Mann-Whitney) للمعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل

المعوقات التنظيمية <sup>3</sup>				قيمة الاختبار U de Mann-Whitney
M11	M10	M9	M7	
1258,500	1272,500	1255,500	1166,500	
0.885	0.959	0.868	0.429	مستوى الدلالة (Sig)

a. Variable de regroupement : الجيل

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أن قيم الاختبار (Mann-Whitney) غير دالة، حيث أن مستوى دلالة كل المعوقات التنظيمية كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة للأجيال تعزى لمتغير الجيل.

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية العاشرة، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على

أنه لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال حسب الجيل (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي توصلت إلى أنه لا توجد اختلافات في إجابات المستجوبين حول المعوقات التنظيمية بالنسبة للأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

❖ **الفرضية الرئيسية الحادية عشر: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين**

ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات الفردية والتنظيمية، وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات الفردية.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات الفردية.

- الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات الفردية.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات التنظيمية.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال والمعوقات التنظيمية.

- الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعوقات التنظيمية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المعوقات الفردية، المعوقات التنظيمية) والمتغير التابع (ممارسة عملية نقل المعرفة)، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (41.4): يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

مستوى ممارسة عملية نقل المعرفة	المعوقات التنظيمية	المعوقات الفردية		
-0.093	0.539**	1	Corrélacion de Pearson	المعوقات الفردية
0.329	0.000		Sig.( bilatérale)	
112	112	112	N	
-0.226*	1	0.539**	Corrélacion de Pearson	المعوقات التنظيمية
0.016		0.000	Sig.( bilatérale)	
112	112	112	N	

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول رقم (41.4)، يتضح من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات أنه لا يوجد ارتباط بين المعوقات الفردية ومستوى ممارسة عملية نقل المعرفة، حيث أن معامل الارتباط بيرسون يساوي: ( $R = -0.093$ )، عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.329$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال والمعوقات الفردية؛

كما يتضح أنه توجد علاقة عكسية بين المعوقات التنظيمية ومستوى ممارسة عملية نقل المعرفة، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بين يساوي: ( $R = -0.226$ )، عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.016$ ) وهي أصغر من مستوى المعنوية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

( $\alpha = 0.05$ )، ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال والمعوقات التنظيمية.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الجزئية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المعوقات التنظيمية والمتغير التابع ممارسة عملية نقل المعرفة، حيث تم حذف المتغير المستقل المعوقات الفردية لأنه غير دال إحصائياً؛ و من أجل الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الخطي وقبوله إحصائياً، وجب توفر مجموعة من الشروط والمتمثلة في:

1. يجب توفر المعنوية الكلية للنموذج.
2. يجب توفر المعنوية الجزئية للنموذج.
3. يجب توفر شروط الطريقة المستخدمة، و من بين أبرز الطرق المستخدمة طريقة المربعات الصغرى.

وفيما يلي نحدد شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى (الشروط الخاصة بالبقاوي):

1. إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبقاوي (التوزيع الطبيعي للبقاوي).
2. الاستقلال الذاتي للبقاوي.
3. تجانس البقاوي (ثبات التباين للبقاوي).
4. اختبار التعدد الخطي (نقبل النموذج إن لم يكن هناك تعدد خطي).

أولاً: اختبار المعنوية الكلية للنموذج

أ- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (42.4): يبين جودة توفيق النموذج

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>			
معامل التحديد المصحح R- deux ajusté	معامل التحديد $R^2$ R- deux	معامل الارتباط R	النموذج
0.043	0.051	0.226 <sup>a</sup>	1

a. Prédicteurs : (Constante), معيقات تنظيمية

b. Variable dépendante : ممارسة نقل المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (ممارسة عملية نقل المعرفة) والمتغير المستقل (المعيقات التنظيمية) يساوي ( $R = 0.226$ ) ومعامل التحديد يساوي ( $R^2 = 0.051$ )، بمعنى أن المتغير المستقل يستطيع تفسير بما يقارب 5.1% من تغيرات المتغير التابع، والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي (0.043).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ب- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

الجدول رقم (43.4): يوضح المعنوية الكلية للنموذج

ANOVA <sup>a</sup>					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
الانحدار	66.157	1	66.157	5.941	0.016 <sup>b</sup>
البواقي	1224.906	110	11.136		
الكلية	1291.063	111			

a. Variable dépendante : ممارسة عملية نقل المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), معيقات تنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار يساوي (66.157) بدرجة حرية (1)، ومتوسط مربعات الانحدار (66.157)، وإما مجموع مربعات البواقي يساوي (1224.906) بدرجة حرية (110)، ومتوسط مربعات البواقي (11.136)، وأن قيمة الاختبار F تساوي (5.941) عند مستوى معنوية تساوي (Sig= 0.016)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه فالنموذج معنوي.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

الجدول رقم (44.4): يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية Sig.
الثابت	28.595	18.059	0.000
المعيقات التنظيمية	-0.258	-2.437	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول يتضح أن المعامل الثابت يساوي (28.595) بقيمة اختبار T المحسوبة عند مستوى المعنوية (Sig=0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه فإن معامل الثابت معنوي؛ وبالنسبة لمتغير المعيقات التنظيمية، نلاحظ أن معامل المعيقات التنظيمية يساوي (-0.258) بقيمة اختبار T المحسوبة عند مستوى المعنوية (Sig=0.016)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه فإن معامل المعيقات التنظيمية معنوي، ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية محققة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ثالثا: توفر الشروط المستخدمة في تقدير الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

### 1. اختبار الإعتدالية للبواقى:

الجدول رقم (45.4): يوضح اختبار الاعتدالية للبواقى

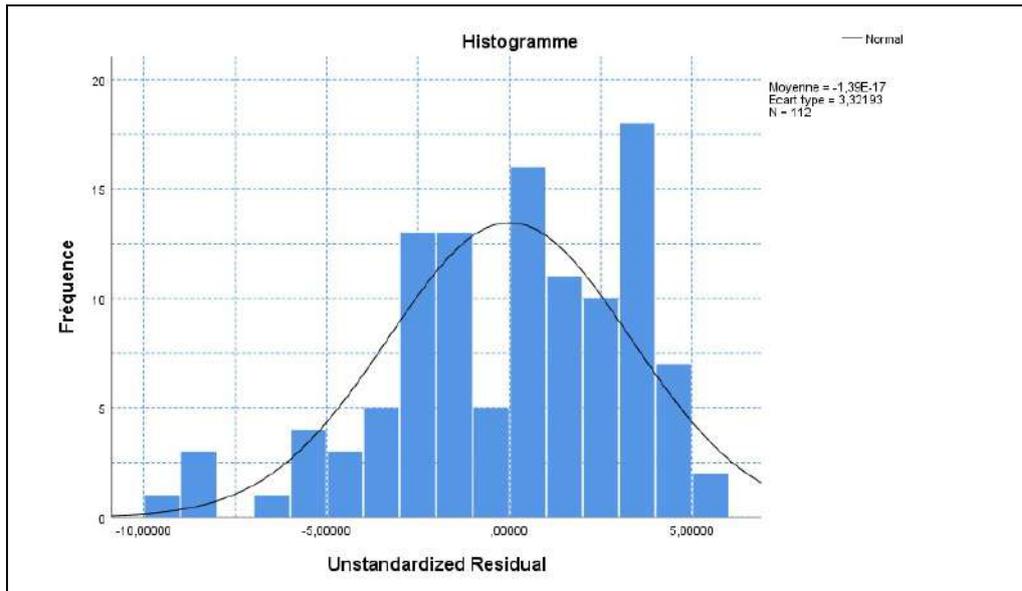
اختبار Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
مستوى المعنوية. Sig.	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
0.069	112	0.081	البواقى

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار للإعتدالية (K-S) تساوي (0.081) بدرجة حرية (112) عند مستوى الدلالة (Sig= 0.069) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه الإعتدالية محققة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (22.4): يوضح اختبار الاعتدالية للبواقى



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

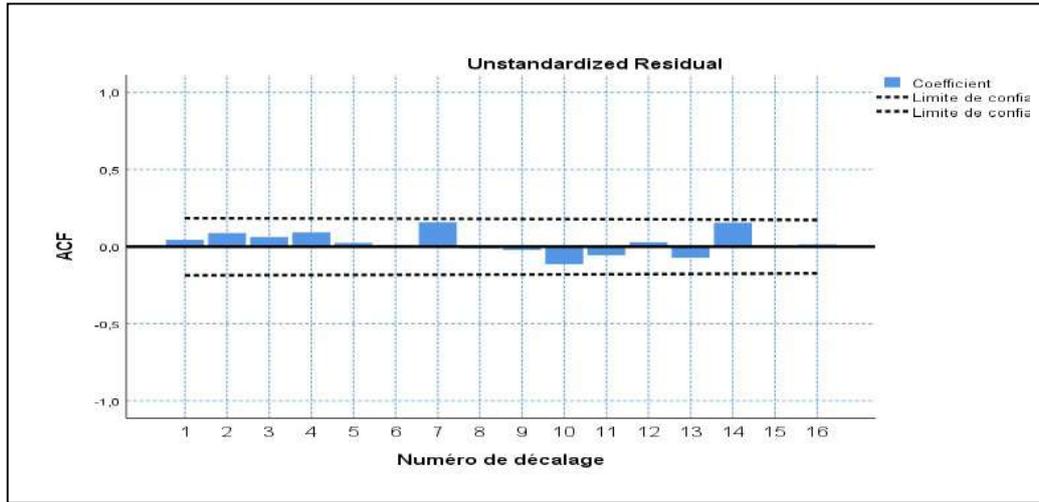
### 2. اختبار الاستقلال الذاتي للبواقى:

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقى في تحليل الانحدار إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقي، وبالتالي فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T) و (F) و ( $R^2$ ) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج مشكوك فيه.

فمن خلال الشكل رقم (4- 23) الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقى، أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقى (AFC= Auto Correlation Fundation) داخل مجال الثقة، ومنه البواقى مستقلة ذاتيا.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (23.4): يوضح دالة الارتباط الذاتي للبواقي



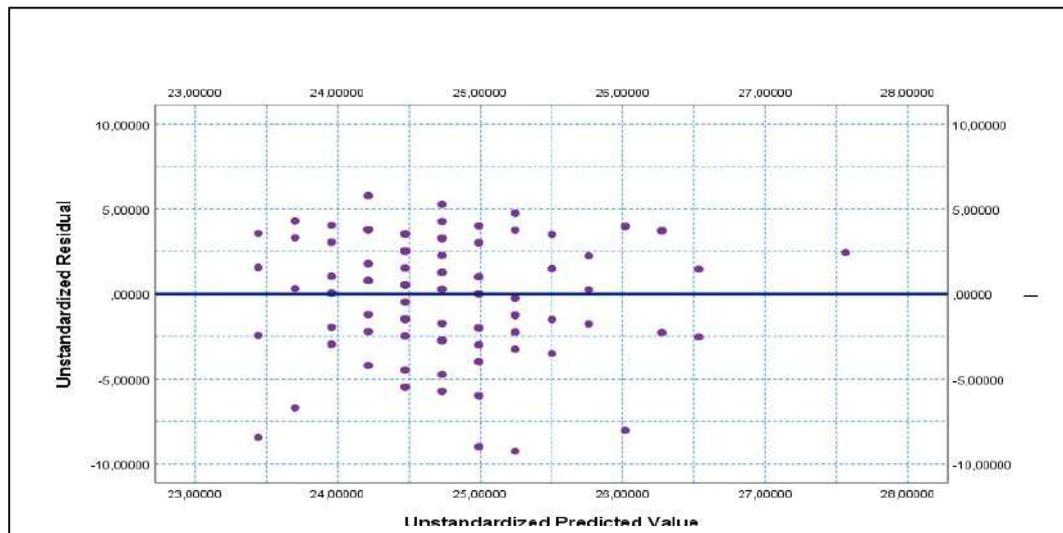
المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

### 3. تجانس البواقي:

إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية، وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها.

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي على محور (0) وهو ما يعني تجانس البواقي.

الشكل رقم (24.4): يوضح تجانس البواقي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

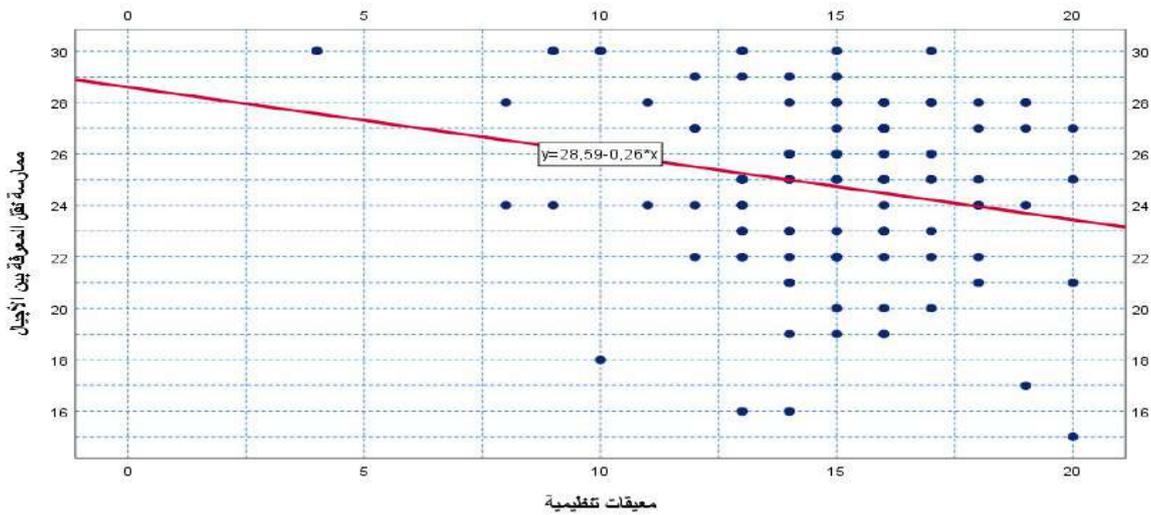
خلاصة النموذج:

الجدول رقم (46.4): يوضح خلاصة النموذج

النتيجة	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	تجانس البواقي	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية			R- deux ajusté	R- deux	
مقبول	✓	✓	✓	✓	✓	0.043	0.051	1
ممارسة عملية نقل المعرفة = - 0.258 معيقات تنظيمية + 28.595 $Y = -0.228 X + 28.595$								معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (25.4): يوضح شكل العلاقة بين المعوقات التنظيمية وممارسة عملية نقل المعرفة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

فمن خلال ما سبق وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية

الحادية عشر والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة عملية نقل المعرفة والمعيقات التنظيمية.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية

على ضوء مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بتشخيص واقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك، والتعرف على كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد ونقلها لعمال الأجيال الأخرى، ومن خلال التعرف على طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة ومعوقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي الألفية وأكس، تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها إعداد مجموعة من البرامج التي تساهم في تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقد الوظيفي من أجل تفادي فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية في المؤسسة، وفيما يلي نوضح ذلك:

#### أولاً: تحديد نقاط القوة والضعف

من خلال تشخيصنا لواقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، اتضح لنا أنه توجد العديد من الإيجابيات ونقاط القوة والتي ينبغي على المؤسسة تعزيزها لضمان استمرارية وديمومة المعرفة التنظيمية؛ كما اتضح أنه توجد بعض نقاط الضعف والسلبيات والتي يجب على المؤسسة تفاديها ومحاولة إيجاد حلول للتغلب عليها؛ وفيما يلي نورد أهم هذه النقاط والتي سنوضحها في الجدول الموالي:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (47.4): يوضح نقاط القوة والضعف في ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال بالمؤسسة

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية للعمال الخبراء، وذلك بعدم تنفيذ برامج رسمية للاحتفاظ بها ونقلها لمن يحتاجها.</li> <li>- عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة التطبيقية.</li> <li>- عدم استغلال العمال المقبولون على التقاعد الخبراء في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال.</li> <li>- عدم عقد اجتماعات رسمية لتجسير روابط التعاون بين الأجيال.</li> <li>- عدم وجود برنامج متوسط أو طويل المدى لنقل المعرفة من العمال المقبولون على التقاعد الخبراء إلى عمال بقية الأجيال الأخرى لضمان التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج التكوين المبدئي للعمال الجدد، والذي يعد من التقاليد والمبادئ الراسخة في الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونطراك، والتي تساهم في تدعيم عملية نقل المعرفة بين الأجيال.</li> <li>- برنامج التكوين في إطار الترقية الوظيفية، من خلال تنفيذ الوضع في حالة ازدواجية والذي يساهم في نقل المعرفة بين العمال.</li> <li>- إعادة توظيف العمال المتقاعدين الخبراء، والاستفادة منهم في التكوين، العمل في نفس مناصبهم، كمستشارين، لكن يجب أن يتم تنفيذ هذا الإجراء على نطاق واسع لضمان الاستفادة من التراكم المعرفي لهؤلاء العمال.</li> <li>- إجراء تمديد مدة عمل العامل بعد وصوله للسن القانوني للتقاعد (60 سنة) إلى خمس سنوات إضافية مثل ما هو معمول به من قبل العديد من الشركات البتولية.</li> <li>- العمل ضمن فرق العمل.</li> <li>- تقديم حوافز مادية (منحة التأطير والتكفل التأطيري) للعمال المشرفين على برامج التكوين المبدئي والتكوين في إطار الترقية الوظيفية.</li> <li>- الممارسات الفردية الإيجابية والمتمثلة في تدوين المعرفة وتوثيقها.</li> <li>- وجود برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة الصريحة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ثانيا: تحديد الفرص والتهديدات: كما يمكننا تحديد مجموعة من الفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها، ومجموعة من التهديدات التي يجب تفاديها، وفيما يلي نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(48.4): يوضح الفرص والتهديدات لممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال بالمؤسسة

التهديدات	الفرص
- خروج العمال للتقاعد المبكر بأعداد كبيرة، دون إعداد خطط للتعاقب الوظيفي تضمن انتقال معارفهم والاحتفاظ بها.	- يجب على المؤسسة الاستفادة من عمالها المقبلون على التقاعد الخبراء في تنفيذ برامج لنقل معارفهم الضمنية للعمال المبتدئين ولمن يحتاجون لمعارفهم وخبراتهم المتراكمة، وذلك باستغلال الخمس السنوات الأخيرة من مساهمهم المهني في الإشراف على برامج تدريبية لضمان نقل معارفهم الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى تدريجياً.
- جذب الشركات الأجنبية للعمال المتقاعدين من المؤسسة وإعادة توظيفهم.	- العمل على إيجاد نظام أو تكوين خلية أو مجموعة تختص في تدوين وتوثيق معارف العمال الخبراء، من خلال توثيق أفضل الممارسات التنظيمية والتي تساعد بدورها في إعداد برامج مناسبة لنقل المعرفة التطبيقية في المستقبل.
- صراع الأجيال.	- يجب تنظيم مقابلات الخروج، حيث يتم في هذه المقابلات تشخيص وتحديد طبيعة المعرفة التي يمتلكها العمال المغادرين (للتقاعد/ الاستقالة)، والعمل على إيجاد طرق لاستخلاص أهم المعارف التي يمكن تدوينها، والاستفادة من تجارب المؤسسات التي تنفذ مثل هذه البرامج.
	- يجب توصيف وتحليل المعرفة المهمة للعمال الخبراء (إعداد خرائط للمعرفة).
	- العمل على تنفيذ برامج لتحويل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء إلى معرفة صريحة من خلال التصريح بها في الأوراق التقنية، الكتيبات، وبطرق تجذب عمال جيل الألفية للتعلم، تصميم برامج تدريبية تسمح بنقل هذه المعرفة إلى من يحتاجها من العمال، تنظيم جلسات استخلاص المعرفة بحضور العمال المبتدئين الذين يحتاجون لهذه المعرفة لضمان استفادتهم منها بأفضل صورة ممكنة.
	- يجب تعزيز عملية الحوار بين الأجيال وذلك من خلال إقامة لقاءات تجمع العمال من مختلف الأجيال للنقاش والحوار وكسر حاجز التواصل ورفع مستوى الثقة بينهم، وحثهم على أهمية معرفة كل جيل ولما له من خصائص تميزه عن غيره ومدى حاجة أفراد كل جيل لمعرفة الآخرين ليحدث تكامل بين معارف الأجيال الثلاثة المتواجدة في المؤسسة، وتدعيم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في الاتجاهين أين من الأجيال الكبرى للصغرى ومن الأجيال الصغرى للكبرى.
	- الاستفادة من مقترحات وأفكار العمال المقبلون على التقاعد في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، وتحسين مخرجاتها.

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### ثالثاً: تحديد معيقات نقل المعرفة بين الأجيال

تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أنه لا يوجد اختلاف في المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبون من الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد)، حيث تمثلت في:

- عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
- التنظيم الهرمي يبطئ من مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.
- عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.

كما تبين أنه لا يوجد اختلاف في المعوقات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبون من الجيلين (الألفية، أكس)، حيث تمثلت في:

- حرص بعض الأفراد على الاحتفاظ بمعارفهم.
- عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها.
- ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.

في حين اعتبر المستجوبين من عمال جيل طفرة المواليد المقبولون على التقاعد أن عدم وجود حافز للأفراد الجدد في التعلم هو أبرز المعوقات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظرهم، كما حددوا مجموعة من المعوقات الفردية والتي اعتبروها تؤثر سلباً على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، و تتمثل في:

- لامبالاة عمال جيل الألفية وعدم اهتمامهم بالتعلم نتيجة اشتغالهم كثيراً بالهواتف الذكية.
- عدم اهتمام العمال الجدد من جيل الألفية بالإطلاع على الأرشيف.
- خجل وحياء بعض العمال الجدد المبتدئين خوفاً من تلقي ردود فعل سلبية.

فمن خلال تحديد هذه المعوقات يمكن القول أنه يجب على متخذي القرار والقائمين على تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسة، العمل على تفاديها والتقليل منها خاصة التنظيمية والتي بالإمكان التحكم فيها والقضاء عليها، وذلك من خلال إعداد برنامج رسمي لنقل المعرفة بين الأجيال، أين يتم تحفيزهم وتشجيعهم على مشاركة معارفهم ويستخرج منهم أفضل المعارف والمهارات التي يحتاجها العمال الآخريين، و يكون ذلك عن طريق ربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في برامج نقل المعرفة في المؤسسة أين يتم تحفيز العامل بطريقة مباشرة على نقل معارفه؛

أما بالنسبة للمعوقات الفردية فإنه يمكن للمؤسسة التقليل من أثارها السلبية على عملية نقل المعرفة بين الأجيال من خلال إتباع سياسات موجهة نحو الأفراد، وذلك من خلال توعية العمال بأهمية مشاركة المعرفة فيما بينهم لتفادي اكتنازها، خاصة وأنه لدى الكثير منهم المفهوم والاعتقاد الخاطئ حول أن المعرفة هي مصدر سلطتهم فبمجرد مشاركتها سيفقدون سلطتهم

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ومكانتهم في العمل، وقد يكون ذلك بطرق عدة منها سرد قصص المؤسسات ناجحة تبنت إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة بين العمال وحققنت مزايا تنافسية من خلال إنتاج معرفة جديدة من المعارف السابقة التي تم نقلها بين العمال، وإقامة دورات تدريبية توعي بأهمية نقل المعرفة بين الأجيال وإدارة المعرفة عموماً؛ إضافة إلى إقامة دورات تدريبية عبر الإنترنت لتحسين المهارات الاتصالية للأفراد، لاقتصار الوقت وتقليل التكاليف والاستفادة من مزايا مثل هذه الدورات من عدة جوانب لما يعود ذلك بنتائج إيجابية على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

لقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المعينات الفردية التي تم تحديدها في الدراسة ومستوى ممارسة عملية نقل المعرفة في المؤسسة، في حين تبين أنه توجد علاقة عكسية بين المعينات التنظيمية ومستوى ممارسة عملية نقل المعرفة، حيث أن معامل التحديد بين المتغيرين (المعينات التنظيمية ومتغير ممارسة عملية نقل المعرفة) يساوي (0.051)، أي أن المعينات التي تم تحديدها في دراستنا تفسر نسبة 5.1% فقط من التغيرات في المتغير التابع (ممارسة نقل المعرفة)، وعليه يجب البحث عن المعينات الأخرى التي تعيق عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، من خلال إجراء المزيد من البحوث في هذا الإطار.

### رابعاً: العوامل المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

#### 1. العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة:

من خلال نتائج تحليل ومناقشة المقابلات تم تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

- **العوامل الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في العامل السياسي (كالتغيرات المؤسساتية الظرفية مثل ما حدث في سنة 2016 نتيجة إلغاء قانون التقاعد النسبي، تؤثر عملية التوظيف بالعامل السياسي)؛ المنافسة على جذب إطارات المؤسسة من قبل الشركات الأجنبية؛
- **العوامل الداخلية:** والتي يمكن تصنيفها إلى صنفين من **العوامل التنظيمية** (سياسة تشجيع واعتراف، توفير بيئة تعاونية تدعم التشارك المعرفي، توفير نظام حوافز فعال لجذب العمال المتقاعدون للعودة للعمل في المؤسسة، ولضمان استقرار إطارات المؤسسة)، و **العوامل الفردية** (اختلاف الجنس ذكر/ أنثى، مستوى الثقة بين الأفراد، حب اكتناز المعرفة، نوع من الحساسية في التعامل والتواصل ما بين عمال الفئات الكبرى وعمال الفئات الصغرى).

#### 2. العوامل المؤثرة على دافع ورغبة العمال الخبراء المقبولون على التقاعد في نقل معارفهم:

اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها من إجابات العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد المستجوبين أن أكبر دافع لنقل معارفهم وترك إرث مهني تستفيد منه الأجيال القادمة هي عوامل ذاتية (حيث كان عامل الضمير المهني والاستمتاع بمساعدة الآخرين من بين أبرز هذه العوامل) والتي تختلف درجة تأثيرها من شخص لآخر، وبدرجة أقل العوامل التنظيمية (إذ يعتبر عاملي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الحوافز المادية والمعنوية إضافة إلى عامل التشجيع والاعتراف من قبل المسئول المباشر من أبرز هذه العوامل) والعوامل الأخرى المتعلقة بمستقبل المعرفة (عامل تقدير واحترام المعلم أي حامل المعرفة، ورغبة المتعلم في التعلم من خلال إصراره على أخذ المعلومة واكتساب المعرفة)؛

وعليه يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بعملية نقل المعرفة بين الأجيال وذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية آمنة تشجع على التشارك المعرفي عن طريق توفير العوامل التنظيمية الداعمة لذلك، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- إرساء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي من خلال ربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في تدعيم برامج نقل المعرفة بين الأجيال.
- منح مكافآت مادية للعمال الأكثر مساهمة في دعم وتعزيز عملية نقل المعرفة بين الأجيال.
- جعل سياسة الاعتراف والتشجيع من بين القيم التنظيمية الراسخة، خاصة وأن أغلب المستجوبين ركزوا على أهمية التحفيز المعنوي من خلال دعم الإدارة وتشجيع المسئول المباشر، لما له من آثار إيجابية على تحسين نفسية العامل فالشعور بالتقدير والاعتراف نظير الجهود المبذولة في هذا الإطار يدفعهم لبذل المزيد لتحسين وتدعيم مخرجات هذه العملية المهمة.
- إقامة لقاءات تجمع العمال الخبراء بالعمال المبتدئين الذين يحتاجون للمعرفة لربط جسور التواصل بين الأجيال، من خلال إعطاء الكلمة للعمال الخبراء لتشجيعهم على نقل معارفهم وإشعارهم بمكانتهم في المؤسسة، وبأهمية المعرفة التي يمتلكونها ومدى حاجة الأفراد الآخرين لاكتسابها.

### خامسا: إعداد برامج نقل المعرفة بين الأجيال

من أجل التخطيط الفعال للتعاقد الوظيفي فإنه يجب على المؤسسة إعداد برنامج رسمي لنقل المعرفة بين الأجيال، ومن أجل ذلك حاولنا دراسة آليات تعلم واكتساب المعرفة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال (جيل الألفية، الجيل أكس)، مع دراسة الآليات التي يفضل العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد استخدامها لنقل معارفهم لعمال بقية الأجيال الأخرى، وتحديد وسائل التواصل التي يفضل كل جيل استخدامها لتلقي ولمشاركة المعرفة، كما تم تحديد طرق وأساليب انتقال المعرفة بين الأجيال، واستكشاف اتجاه حركية انتقال المعرفة بين الأجيال، مما يسمح للمؤسسة بإعداد برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال، وفيما يلي نلخص ذلك:

#### **1. الآليات التي يفضلها كل جيل لنقل المعرفة:**

اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال، تأخذ في عين الاعتبار الاختلافات العمرية، أنه لا توجد فروق واضحة وكبيرة في إجابات المستجوبين من كل جيل حول الطرق التي يفضلونها لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة، وفيما يلي نلخص أهم النتائج في الجدول الموالي:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (49.4) يلخص الآليات التي يفضلها عمال الجيل أكس والألفية لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة

آليات تعلم المعرفة الضمنية من العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد	آليات تعلم المعرفة الصريحة	آليات تعلم المعرفة التقنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأولوية الأولى لعمال الجيل أكس والألفية: الإشراف على تدريبهم أثناء العمل.</li> <li>- الأولوية الثانية لعمال جيل الألفية: هي التوجيه أثناء العمل.</li> <li>- الأولوية الثانية لعمال جيل أكس هي: الإشراف تكوينهم في مركز التكوين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأولوية الأولى لعمال الجيلين هي: التدريب أثناء العمل.</li> <li>- الأولوية الثانية لعمال الجيلين هي: التكوين في مركز التكوين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأولوية الأولى لعمال الجيل أكس والألفية: التدريب أثناء العمل.</li> <li>- الأولوية الثانية لعمال جيل الألفية هي: أسلوب المحاكاة المهنية.</li> <li>- الأولوية الثانية لعمال جيل أكس هي: التكوين في مركز التكوين.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أن عمال جيل الألفية والجيل أكس يفضلون آلية التدريب أثناء العمل كأولوية أولى لاكتساب كل أنواع المعرفة في المؤسسة (الضمنية، الصريحة، التقنية)، وأن عمال الجيل أكس يفضلون آلية التكوين في مركز التكوين كأولوية ثانية لاكتساب جميع أنواع المعرفة في المؤسسة، أي في حال عدم القدرة على تنفيذ آلية التدريب أثناء العمل يكون للمؤسسة خيار ثان وهو آلية التكوين في مركز التكوين؛ أما بالنسبة لعمال جيل الألفية فإهم يفضلون آلية التوجيه كأولوية ثانية لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد وهذا ما يتوافق والآليات التي يفضل عمال جيل طفرة المواليد المقبولون على التقاعد تنفيذها لنقل معارفهم الضمنية، ويفضلون أسلوب المحاكاة المهنية كأولوية ثانية لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة.

الجدول رقم (50.4) يلخص الآليات التي يفضلها عمال جيل طفرة المواليد المقبولون على التقاعد لنقل معارفهم الضمنية

الآليات	الترتيب
التوجيه أثناء العمل	الأولوية الأولى
الإشراف على تدريبهم في إطار برنامج تدريبي منظم	الأولوية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أن العمال المقبولون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد يفضلون استخدام آلية التوجيه لنقل معارفهم الضمنية لمن يحتاجها من العمال خاصة العمال المبتدئين من جيل الألفية كأولوية أولى، ويفضلون كأولوية ثانية استخدام آلية التدريب وفق برنامج تربي منظم ويكون ذلك إما أثناء العمل أو في مركز تكوين المؤسسة حسب أهمية المعرفة الضمنية.

فمن خلال هذه النتائج يمكن للمؤسسة تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال الثلاثة، تأخذ في عين الاعتبار الآليات التي يفضلها كل جيل لضمان الاستفادة الجيدة لكل جيل من هذه البرامج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### 2. وسائل التواصل المستخدمة في نقل بين الأجيال :

اتضح من خلال النتائج المتوصل أن عمال كلا الجيلين أكس والألفية يستخدمون وسائل التواصل التقليدية (التواصل المباشر وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) بمستوى مرتفع، بينما يستخدمون وسائل التواصل الحديثة (الإيميل، الرسائل النصية القصيرة) بمستوى منخفض جدا ؛ حيث تبين أنه لا توجد اختلافات بين عمال الجيلين في تفضيل وفي مستوى استخدام وسائل التواصل التقليدية والوسائل الحديثة لمشاركة وتلقي المعرفة بين العمال في المؤسسة، حيث أنهم استخدام وسائل التواصل التقليدية (التواصل المباشر وجها لوجه، المكالمات الهاتفية) لنقل معارفهم لمن يحتاجها، ويفضلون تلقي المعرفة من العمال الآخرين من خلال الوسائل التقليدية (التواصل المباشر وجها لوجه، المكالمات الهاتفية)، وأن أسلوب التواصل المباشر هو أكثر استخداما وتفضيلا لمشاركة وتلقي المعرفة، حيث تفيد هذه النتائج متخذي القرار في المؤسسة والمسؤولين على تنفيذ برامج إدارة المعرفة عموما، على التركيز على تنفيذ برامج يكون فيها حامل ومستقبل المعرفة في نفس المكان لضمان الاستفادة الجيدة من معارف بعضهم البعض، كما تبين أنه ليس من المهم أخذ في عين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال من حيث تفضيل استخدام وسائل التواصل التقليدية والحديثة، في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، لأن عمال الجيلين يفضلون استخدام نفس وسائل التواصل في تلقي و في مشاركة المعرفة.

### 3. طرق وأساليب انتقال المعرفة بين الأجيال :

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها من إجابات العمال المقبولون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد المستجوبين أنه يتم استخدام طرق وأساليب رسمية لنقل المعرفة للعمال الجدد في إطار التبرص المبدئي الذي يتم إجرائه في المؤسسة، حيث يشرف العمال الخبراء ومن بينهم العمال المقبولون على التقاعد على الإشراف على تأطير عدد من المتربصين ونقل المعرفة التنظيمية اللازمة إليهم، ويتم ذلك من خلال استخدام آليتي التوجيه والتدريب أثناء العمل؛ كما يتم استخدام أساليب وطرق رسمية وأخرى غير رسمية لنقل المعرفة بين بقية العمال من مختلف الأجيال و في مختلف مستويات المسار المهني، خلال العمل سويا في فرق العمل، ويكون ذلك من خلال عدة طرق والمتمثلة في: أثناء تحليلهم للمشاكل التقنية، أثناء اللقاءات اليومية مع العمال، من خلال الحوارات والاجتماعات الرسمية التي تعقدها المؤسسة، ومن خلال التواصل المباشر بين العمال أثناء العمل الميداني.

وبالنسبة للطرق والأساليب التي اكتسب بها العمال المقبولون على التقاعد من جيل طفرة المواليد المعرفة التنظيمية من عمال الجيل التقليدي الجيل الذي سبقهم في العمل، فيتضح أنها كانت في أغلبها طرق وأساليب غير رسمية، والمتمثلة في: الملازمة في العمل، النقاش والحوار، الإلحاح والإصرار على أخذ المعلومة، وبنسبة أقل نجد أنهم اكتسبوا المعرفة بطرق رسمية تنفذها المؤسسة وهي: التوجيه أثناء العمل، والتدريب المستمر في العمل.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة تنتقل من جيل إلى جيل في المؤسسة بطرق وأساليب رسمية (التوجيه أثناء العمل، والتدريب أثناء العمل، أثناء تحليلهم للمشاكل التقنية، أثناء اللقاءات اليومية مع العمال)، وأخرى غير رسمية (الملازمة في العمل، النقاش والحوار، الإلحاح والإصرار على أخذ المعلومة، خلال التواصل المباشر بين العمال أثناء العمل الميداني)؛ وعليه وجب على القائمين على تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسة تعزيز استخدام الأساليب والطرق الرسمية لنقل المعرفة بين الأجيال وتوسيع دائرة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المستفيدين منها وأن لا تقتصر فقط على العمال الجدد في إطار تربصهم المبدئي وعلى العمال الذين سيتم ترقيةهم إلى مناصب أعلى، وعلى المؤسسة أن تهتم أكثر بنقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبولون على التقاعد إلى عمال بقية الأجيال الأخرى، لأن استخدام الطرق والأساليب الرسمية يضمن اكتسابها بأفضل صورة ممكنة ويمنع فقدان التدرجي لهذه المعارف القيمة والمهمة ويتم بذلك إدارة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وصيانتها باستمرار؛ كما أن الطرق والأساليب الغير رسمية مهمة أيضا في انتقال المعرفة بين الأجيال، ولذا يجب الحث الدائم للعمال على ضمان استمرارية استخدام هكذا ممارسات وروتينات تنظيمية ايجابية وتبيان أهميتها، وتشجيعهم على المزيد من الحوار والنقاشات الهادفة التي تخدم وتعزز انتقال المعرفة بينهم، وكسر حاجز التواصل فيما بينهم لتفادي صراع الأجيال الذي يعيق انتقال المعرفة بين الأجيال، لضمان استدامتها وتفادي فقدان التدرجي للذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

**4. طرق حصول عمال جيلي الألفية وأكس على المعرفة التي يحتاجونها في أداء مهامهم الوظيفية:** يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المستجوبين من عمال جيلي الألفية وأكس:

كـ أنه توجد فروق في إجاباتهم حول مستوى استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح العمال من فئة الإناث، وتوجد فروق في إجاباتهم حول مستوى استخدام طلب المساعدة من زملاء العمل للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح العمال من فئة الإناث، وتوجد فروق في إجاباتهم حول مستوى استخدام طلب المساعدة من العمال القدامى للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح العمال من فئة الإناث؛ مما يدل على أن العمال من فئة الإناث يستخدمون هذه الطرق (طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل، طلب المساعدة من زملاء العمل، طلب المساعدة من العمال القدامى العمل) أكثر مقارنة العمال من فئة الذكور، حيث يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال من خلال التركيز على الاختلافات بين الجنسين، وذلك من خلال الاستفادة من الرؤساء المباشرين في العمل، والعمال القدامى، وكذا زملاء العمل في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين العمال من فئة الإناث، لأن هذه الطرق ستكون أكثر جدوى مقارنة بالطرق الأخرى لنقل المعرفة بينهم لأنها تستخدم أكثر في الواقع الفعلي للعاملات، وبالتالي ستكون هناك علاقات جيدة بين هؤلاء العمال وقد يكون مستوى الثقة بينهم مرتفع مما يسهل من عملية انتقال المعرفة بينهم.

كـ كما تبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير الجيل وهي لصالح العمال من جيل الألفية، مما يدل أن عمال جيل الألفية يستخدمون طريقة طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل أكثر من عمال الجيل أكس، ويرجع ذلك لكون أن عمال جيل الألفية المستجوبين أغلبهم في بداية مسارهم الوظيفي ويحتاجون للتوجيه في العمل خاصة من قبل المسئول المباشر وبالتالي فهم يكتسبون أكثر المعلومات والمعارف التي يحتاجونها لأداء العمل منه ؛ ولذا يجب التركيز في

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، على الاستفادة من الرؤساء المباشرين في تنفيذ برامج نقل المعرفة لعمال جيل الألفية خاصة الجدد منهم والذين هم في بداية مسارهم المهني.

كما يتضح من خلال النتائج أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير الخبرة وهي لصالح العمال الأقل أقدمية في العمل (أقل من 4 سنوات)، ويرجع ذلك لأن العمال في بداية مسارهم المهني يحتاجون للحصول على المعلومات من قبل رؤسائهم في العمل والذين يعتبرونهم بمثابة المرشد؛ وعليه يجب التركيز على الاستفادة من الرؤساء المباشرين في تنفيذ برامج نقل المعرفة لصالح العمال المبتدئين الذين هم في بداية مسارهم المهني.

كما توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهي لصالح العمال الحاملين لشهادة التقني سامي، وتوجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهي لصالح العمال الحاملين لشهادة دراسات عليا، وهم في أغلبهم من العمال الجدد والذين هم في بداية مسارهم المهني الحاصلين على شهادة (الماستر)، كما توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهي لصالح العمال الحاملين لشهادة مهندس دولة، وتوجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام الأرشيف اليدوي والإلكتروني للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهي لصالح العمال الحاملين لشهادة دراسات عليا؛ حيث يمكن الاستفادة من هذه النتائج في التركيز على الاستفادة من الرؤساء المباشرين في تنفيذ برامج نقل المعرفة لعمال المبتدئين الذين هم في بداية مسارهم المهني الحاملين لشهادات عليا (ماستر) والذين ينتمون لجيل الألفية، وتشجيع هذه الفئة أيضا على الاستفادة أكثر من الأرشيف اليدوي والإلكتروني للمؤسسة وجعله متاحا لهم وتصميمه وفق طرق تجذبهم للتعلم منه، لأنهم يحتاجون للكثير من المعارف في بداية مسارهم المهني، وبالنسبة للعمال الحاملين لشهادة التقني سامي نجد أنهم في أغلبهم هم من عمال الجيل أكس ويكثرون في وسط أو يقتربون من نهاية مسارهم المهني لذا نجد أنهم يكتسبون أغلب معارفهم من زملاء عملهم القدامى، وقد يرجع ذلك لمستوى الثقة المرتفع بينهم، ولذا يجب التركيز على استخدام زملاء العمل القدامى والذين لديهم خبرات مهنية مهمة في تنفيذ برامج نقل المعرفة لصالح عمال الجيل أكس ذوي شهادات التقني سامي لضمان حصولهم على المعرفة بأفضل صورة ممكنة، وبالنسبة لاستخدام العمال الحاملين لشهادة مهندس دولة للشبكة الداخلية أكثر من العمال الآخرين، قد يبرر ذلك لكون عمال هذه الفئة لديهم أعمال مشتركة ميدانية ومكتبية مما يجعلهم يستخدمونها أكثر من العمال الآخرين.

كما تبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام الأرشيف اليدوي والإلكتروني للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وهي لصالح العمال من فئة الإطارات السامية، وأنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة في الحصول على المعلومات التي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وهي لصالح العمال من فئة الإطارات السامية، مما يدل على أن العمال من فئة الإطارات السامية يستخدمون الأرشيف اليدوي والإلكتروني و الشبكة الداخلية للمؤسسة في الحصول المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية مقارنة بالعمال من الفئات الأخرى (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، ويرجع ذلك لأن طبيعة عمل الإطارات السامية تجعلها تستخدم هاتين الطريقتين أكثر مقارنة بالعمال من الفئات الأخرى، و يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تشجيع العمال من الفئات الأخرى على استخدام هاتين الطريقتين في الحصول على المعلومات خاصة الأرشيف اليدوي والإلكتروني لأنه مهم.

5. اتجاه حركية نقل المعرفة بين الأجيال: يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها من إجابات المستجوبين من عمال جيلي الألفية وأكس:

ك أن عمال الجيل أكس يكتسبون أكبر جزء من المعرفة التنظيمية من عمال جيل طفرة المواليد، ويكتسب جزء منهم المعرفة من عمال نفس جيلهم، وبدرجة أقل نجد أنهم يكتسبون المعرفة من عمال جيل الألفية، ومنه تفيد هذه النتائج أنه عند تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، يجب التركيز على الاستفادة من عمال جيل طفرة المواليد في تنفيذ برامج نقل المعرفة لصالح عمال الجيل أكس، ويجب أيضا تشجيع التشارك بين الأجيال الأخرى لتحسين عملية انتقال المعرفة من جيل إلى جيل؛

كما يتبين أن عمال جيل الألفية يكتسبون أكبر جزء من المعرفة التنظيمية من عمال نفس جيلهم (الألفية)، ويكتسب الجزء المتبقي منهم المعرفة من عمال الجيل أكس، وبدرجة أقل نجد أنهم يكتسبون المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد، ومنه تفيد هذه النتائج أنه عند تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، يجب التركيز على الاستفادة أكثر من عمال الجيل أكس في تنفيذ برامج نقل المعرفة لصالح عمال جيل الألفية، مع الاستفادة أيضا من عمال جيل طفرة المواليد وتيسير روابط التواصل بين الجيلين من أجل الاستفادة من عمال جيل الألفية منهم أكثر خاصة وأنهم أكثر جيل خبرة في المؤسسة ولم يتبقى لهم الكثير للخروج إلى التقاعد، مع ضرورة تعزيز التواصل والتحاور الهادف الذي يخدم عملية انتقال المعرفة بين عمال نفس الجيل؛

### خلاصة الفصل الرابع

استهدف هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، حيث تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 112 عامل من الجيلين الألفية وأكس، يعملون في وظائف الأعمال الأساسية بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي في كل من : قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة، كما تم إجراء مقابلات مع 19 عامل مقبل على التقاعد من جيل طفرة المواليد، يعملون في وظائف العمال الأساسية بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، وإجراء مقابلة مع رئيس قسم المستخدمين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، ومع رئيس مركز التكوين بقاعدة 24 فبراير بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، ومع إطارات إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود؛ حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V26، إذ تم تحليل النتائج ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة استنادا إلى نتائج الدراسات التطبيقية السابقة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج :

☞ يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة التنظيمية في المؤسسة، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

☞ يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة الصريحة في المؤسسة.

☞ عدم وجود برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة التطبيقية في المؤسسة.

☞ عدم وجود برنامج رسمي لنقل المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد إلى عمال بقية الأجيال الأخرى في المؤسسة.

☞ تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدين الخبراء في تنفيذ برامج رسمية لنقل معرفتهم إلى عمال بقية الأجيال الأخرى.

☞ توجد مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

☞ توجد العديد من الممارسات التنظيمية والفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

☞ يفضل العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد استخدام آليات التوجيه والتدريب أثناء العمل أكثر من غيرها من الآليات الأخرى لنقل معارفهم الضمنية لعمال جيل الألفية.

☞ تؤثر العوامل الفردية أكثر من العوامل التنظيمية على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه الضمنية لعمال بقية الأجيال الأخرى.

☞ يكتسب وينقل العمال الخبراء المقبلون على التقاعد المعرفة التنظيمية من خلال طرق وأساليب رسمية وأخرى غير رسمية.

☞ يستخدم عمال الجيلين أكس والألفية وسائل التواصل التقليدية بمستوى مرتفع، بينما يستخدمون وسائل التواصل الحديثة بمستوى منخفض في التواصل مع زملاء العمل.

☞ لا يختلف مستوى استخدام كل جيل (الألفية وأكس) لوسائل التواصل التقليدية والحديثة من حيث مشاركة المعرفة واكتسابها في المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

لا يوجد اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية وأكس) لاكتساب المعرفة الضمنية من العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد.

لا يوجد اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية وأكس) لتعلم واكتساب المعرفة الصريحة في المؤسسة.

لا يوجد اختلاف في الآليات التي يفضلها كل جيل (الألفية وأكس) لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة.

لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال حسب كل جيل.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال والمعيقات الفردية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عملية نقل المعرفة بين العمال والمعيقات التنظيمية.

# الختامة

## الخاتمة

تعد عملية نقل المعرفة من جيل لجيل من القوى العاملة مسألة مهمة وضرورية لمنع فقدان المعرفة التنظيمية في المؤسسات، لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الفعالية التنظيمية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والتي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل والتي يتكون هيكل قواها العاملة من أجيال متعددة؛ ولذا فإن تنفيذ ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي يساهم في التقليل من الفجوة المعرفية بين الأجيال المختلفة من القوى العاملة، ويساهم في التكوين الجيد لإطارات وقادة المستقبل لأداء مهامهم باحترافية؛ فعدم قيام المؤسسات بعملية رسمية لنقل المعرفة من جيل لجيل وفشلها في إيجاد أساليب مناسبة لهذا النقل يخلق فجوة معرفية كبيرة بين الأجيال المختلفة من العاملين، مما يؤدي إلى فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية للمؤسسة، ويساهم في انخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى جودة الأعمال التنظيمية. ونظرا لأن مؤسسة سونطراك من بين المؤسسات البترولية الوطنية العمومية الكبيرة، والتي عانت من ارتفاع معدل دوران العمل في السنوات الأخيرة خاصة بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي في سنة 2016، فإنه سعت دراستنا إلى محاولة معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي لتفادي فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك؟

ولمعالجة هذه الإشكالية حاولنا في الجانب النظري استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال والعوامل المؤثرة عليها، حيث تم عرض الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة، والإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة بين الأجيال من خلال التطرق لنظرية الأجيال المتعاقبة وقد تم التركيز على فهم الاختلافات بين ثلاثة أجيال والمتواجدة حاليا في بيئة العمل (الألفية، أكس، طفرة المواليد)، والتعرف على الآليات التي يفضلها كل جيل لنقل المعرفة حيث تم التركيز على آليات نقل المعرفة الضمنية والصريحة، إضافة إلى التطرق إلى العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال.

ولربط الجانب النظري بالواقع العملي أجرينا دراسة تطبيقية في المديريتين الجهويتين للإنتاج لمؤسسة سونطراك بكل من حوض بركاوي وحاسي مسعود، حيث تمت الدراسة وفق ثلاث مراحل ففي المرحلة الأولى تم تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في مؤسسة سونطراك، وذلك من أجل معرفة مدى وجود ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة أي من عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد والعمال المتقاعدين إلى خلفائهم في العمل من عمال الجيل أكس والعمال الجدد المبتدئين من جيل الألفية، وهذا من خلال معرفة الآليات التي تطبقها المؤسسة في هذا الإطار، والممارسات التنظيمية والفردية التي تدعم هذه العملية، حيث تم الاعتماد على أداتي المقابلة والملاحظة لجمع بيانات هذه المرحلة إذ تم استهداف عينة مكونة من رئيس قسم المستخدمين ورئيس مركز التكوين وإطارات قسم المستخدمين إضافة إلى عينة من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد؛ وفي المرحلة الثانية تم التعرف على كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد، وذلك من خلال التعرف على الآليات التي يفضلونها لنقل معارفهم الضمنية لعمال الأجيال الأخرى في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتحديد معيقات نقل المعرفة بين الأجيال والعوامل المؤثرة على هذه العملية في المؤسسة، كما

## الخاتمة

اقترح العمال الخبراء المقبولون على التقاعد مجموعة من المقترحات الهامة التي تساهم في التحسين من ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، حيث تم استخدام المقابلة لجمع البيانات من عينة مكونة من 19 عامل مقبل على التقاعد يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة (قسم الصيانة، قسم الهندسة والإنتاج، قسم الاستغلال، قسم الصحة والسلامة والبيئة HSE)، وفي المرحلة الثالثة تم التعرف على طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة التنظيمية ومعوقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي الألفية وأكس، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات على عينة مكونة من 112 عامل من جيلي الألفية وأكس.

وبعد قيامنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

☞ يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة التنظيمية في المؤسسة، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

☞ عدم وجود برامج رسمية لنقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبولون على التقاعد في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي بالمؤسسة، إذ تعتمد المؤسسة على برامج التكوين المختلفة لتعويض المهارات والخبرات السابقة للعمال الخبراء المغادرين.

☞ وجود برامج رسمية لنقل المعرفة النظرية (الصریحة) في المؤسسة كغيرها من المؤسسات التي توجد لديها برامج تكفل نقل هذا النوع من المعرفة وذلك لسهولة نقلها عن طريق الكتيبات وبطاقات المنصب التي تشرح إجراءات العمل؛ في المقابل من ذلك لا توجد للمؤسسة برامج رسمية لنقل المعرفة التطبيقية والتي أصبحت في أغلبها معرفة ضمنية ذات بعدين تقني وإداري عميق.

☞ توجد العديد من العوامل التي تؤثر على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة منها ما هو ذو طابع سياسي {كالتغيرات المؤسساتية الظرفية مثل ما حدث في سنة 2016 نتيجة صدور قانون التقاعد النسبي، تأثر عملية التوظيف بالعامل السياسي}؛ عوامل مالية {توفير نظام حوافز فعال لجذب العمال المتقاعدين للعودة للعمل في المؤسسة، ولضمان استقرار إطارات المؤسسة}، عوامل فردية {اختلاف الجنس ذكر/ أنثى، مستوى الثقة بين الأفراد، حب اكتناز المعرفة، نوع من الحساسية في التعامل والتواصل ما بين عمال الفئات الكبرى وعمال الفئات الصغرى (سببه صراع الأجيال)}، وعوامل تنظيمية {سياسة تشجيع واعتراف، توفير بيئة تعاونية تدعم التشارك المعرفي}.

☞ توجد العديد من الممارسات التنظيمية وحتى الفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة مثل (العمل ضمن فرق العمل، النقاشات، الاجتماعات اليومية المصغرة لمناقشة جدول الأعمال اليومي، وأخرى دورية من أجل تحليل ومناقشة المشاكل التقنية ومعالجتها، توثيق المعرفة في مخططات ليتم بعدها إنجاز كتيبات ليستفاد منها بالرجوع إليها عند الحاجة إليها).

☞ فمن خلال النتائج المتوصل إليها تم تحديد مجموعة من نقاط القوة والضعف في ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وتم تحديد مجموعة من الفرص والتهديدات التي تواجهها ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

## الخاتمة

عدم وجود اختلاف في المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبين من الجيلين أكس والألفية (اكتناز المعرفة، عدم وعي الأفراد بأهمية المعرفة التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها، ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين)؛ في حين اعتبر المستجوبين من عمال جيل طفرة المواليد أن عدم وجود حافز للأفراد الجدد في التعلم هو أبرز المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظرهم، كما حددوا مجموعة من المعينات الفردية والتي اعتبروها تؤثر سلبا على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وتمثل في: (لامبالاة عمال جيل الألفية وعدم اهتمامهم بالتعلم نتيجة اشتغالهم كثيرا بالهواتف الذكية، عدم اهتمام العمال الجدد من جيل الألفية بالإطلاع على الأرشيف، خجل وحياء بعض العمال الجدد المبتدئين خوفا من تلقي ردود فعل سلبية).

لا يوجد اختلاف في المعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبون من الأجيال الثلاثة الألفية، أكس، طفرة المواليد، حيث تمثلت في: (عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، التنظيم الهرمي يبطئ من مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة).

حدد العمال المقبلون على التقاعد المستجوبين مجموعة من العوامل التي تؤثر على دافعهم في نقل معارفهم، حيث أن أكبر دافع لنقل معارفهم وترك إرث مهني تستفيد منه الأجيال القادمة هي عوامل ذاتية (حيث كان عامل الضمير المهني والاستمتاع بمساعدة الآخرين من بين أبرز هذه العوامل) والتي تختلف درجة تأثيرها من شخص لآخر، وبدرجة أقل العوامل التنظيمية (إذ يعتبر عاملي الحوافز المادية والمعنوية إضافة إلى عامل التشجيع والاعتراف من قبل المسئول المباشر من أبرز هذه العوامل)، والعوامل الأخرى المتعلقة بمستقبل المعرفة (عامل تقدير واحترام المعلم أي حامل المعرفة، ورغبة المتعلم في التعلم من خلال إصراره على أخذ المعلومة واكتساب المعرفة).

بالنسبة لإعداد برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال فقد تم تحديد مجموعة من الآليات التي يفضلها كل جيل الألفية وأكس لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة، كما تم تحديد الآليات التي يفضلها العمال الخبراء من جيل طفرة المواليد لنقل معارفهم الضمنية؛ مع التعرف على وسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة بين الأجيال، إضافة إلى التعرف على طرق وأساليب انتقال المعرفة بين الأجيال.

تم التوصل إلى أنه لا توجد اختلافات واضحة بين الأجيال (أكس، الألفية) من حيث الآليات التي يفضلونها لتعلم واكتساب المعرفة، كما أنه لا يوجد اختلاف في مستوى استخدام كل جيل لوسائل التواصل التقليدية والحديثة من حيث مشاركة المعرفة واكتسابها.

لقد قدم البحث رؤى مهمة ومفيدة لإطارات ومستولي المؤسسة فيما يتعلق بمشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال، من خلال لفت انتباههم إلى أهمية ضرورة الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية للعمال الخبراء؛ حيث قدمت هذه الدراسة إطارا متكاملًا لكيفية تبني ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي، تؤخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأجيال الثلاثة المتواجدة في بيئة العمل الحالية: جيل طفرة المواليد، الجيل أكس، جيل

## الخاتمة

الألفية؛ حيث أملت بمختلف الجوانب التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة من إعداد برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال، وتفادي العراقيل التي تواجهها هذه العملية سواء كانت تنظيمية أو فردية.

### اقتراحات الدراسة:

فانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة سونطراك، والتي نوجزها فيما يلي:

☞ يتعين على المؤسسة التفكير جدية في تنفيذ ممارسات إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال خاصة من العمال المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد، وهذا من خلال دراسة الآليات المناسبة لنقل المعرفة وتخصيص الموارد والدعم اللازم لتنفيذ هذه العملية؛ من خلال إشراك العمال الخبراء المقبلون على التقاعد في تنفيذ برامج تدريب وتوجيه العمال الجدد لنقل أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية التي اكتسبها طيلة عملهم بالمؤسسة.

☞ يجب على المؤسسة الانفتاح على محيطها الخارجي وذلك من خلال القيام بدراسة عدد من الإستراتيجيات الناجحة التي تبنتها المؤسسات البترولية العالمية لنقل المعرفة بين الأجيال، من أجل التقليل من الآثار الناجمة عن فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال في تنفيذ إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال بما يتناسب وموارد المؤسسة.

☞ إعادة النظر في تنفيذ البرامج التدريبية وتوسيع دائرة المستفيدين منها، بحيث يجب أن لا تقتصر على فئات معينة كالعمال المبتدئين الذين هم في بداية مساهمهم المهني أو وسطه بغرض ترقيةهم إلى مناصب أعلى، وأن تشمل الفئات الأخرى كالعمال الذين هم في نهاية مساهمهم المهني لصقل وتجديد مهارتهم ومعارفهم لتدعم رصيدهم المعرفي أكثر نتيجة تراكم الخبرات، وبالتالي الاستفادة منهم مستقبلاً في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، حتى لا تكون هناك فجوة معرفية بين الأجيال من حيث تجدد المعارف.

☞ توفير بيئة تنظيمية تعاونية تشجع على التشارك المعرفي عموماً، من خلال توفير العوامل التنظيمية الداعمة لذلك (نظام حوافز فعال، سياسة التشجيع والاعتراف، ربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في برامج نقل المعرفة).

ويمكن القول أن دراستنا ما هي إلا بداية لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال، حيث تعد من بين أول الدراسات التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات الجزائرية عامة وفي المؤسسات البترولية الوطنية خاصة، وذلك في حدود إطلاعنا، ونظراً لأهمية الموضوع فإنها قد تفتح آفاقاً لدراسات لاحقة.

### الآفاق المستقبلية للدراسة:

على الرغم من وفرة الدراسات التي عالجت موضوع نقل المعرفة بين الأجيال في البيئات الأجنبية، وتعدد وتنوع المساهمات في هذا المجال، إلا أنه يوجد نقص في معالجة مثل هكذا دراسات في بيئتنا الجزائرية، حيث ركزت أغلب الدراسات الجزائرية على دراسة التشارك المعرفي عموماً دون التركيز على عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وذلك في حدود إطلاعنا، ولذا فهناك حاجة ملحة إلى

## الخاتمة

إجراء المزيد من البحوث والدراسات لمعالجة أبرز المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الجزائرية، والتي تأتي في مقدمتها مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وكيفية الاحتفاظ بها ونقلها من جيل إلى جيل لتفادي فقدان الذاكرة التنظيمية لمؤسساتنا، وضرورة تنفيذ إستراتيجيات لنقل المعرفة من جيل إلى جيل؛ لذا يمكن اقتراح الأفكار التالية كإشكاليات لدراسات مستقبلية:

- ☞ إستراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها بين الأجيال في المؤسسات البترولية: دراسة مقارنة.
- ☞ الاحتفاظ بمعرفة عمال جيل طفرة المواليد المقبلون على التقاعد والمتقاعدين: دراسة في الآليات والتحديات.
- ☞ دور عملية نقل المعرفة بين الأجيال في صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- ☞ أثر العوامل التنظيمية والفردية على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- ☞ جيل الألفية: دراسة تفضيلات التعلم وحواجز نقل المعرفة.
- ☞ تحديات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات.

تمت بعون الله وبحمده

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### ✓ الكتب:

1. ابن خلدون، المقدمة، الجزء الأول، (732-808 هـ).
2. أحمد مجد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، (مصر: القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018).
3. أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2012).
4. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان: الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
5. جون وارنر، راندي دي سايون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعلاني، الجزء الأول، (المملكة العربية السعودية: الرياض، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، 2012).
6. جون ويزنر، راندي ديسايون، تنمية الموارد البشرية: الأساس- الإطار- التطبيقات، تعريب وترجمة سرور إبراهيم سرور، الجزء الأول، (المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ للنشر، 2011).
7. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات- التقنيات- الحلول، (الأردن: عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
8. دونالد أندرسون، تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، (المملكة العربية السعودية: الرياض، معهد الإدارة العامة، فهرست الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2018).
9. ريموند أ. نوي، تدريب وتطوير الموظفين، ترجمة علي بن سعيد القرني وطلال بن مسلط الشريف، الجزء الثاني، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2017).
10. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم- النظم- التقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007).
11. سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، (لبنان: بيروت، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، 2005).
12. سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2011).
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (مصر: القاهرة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
14. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
15. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل لإدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2012).
16. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (السعودية: جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر، ط3، 2015).
18. القرآن الكريم.
19. مجموعة من الكتاب، إدارة التغيير في عصر القوى الناعمة، (الإمارات العربية المتحدة: دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2017)، يحتوي الكتاب على ملخصات لكتب عالمية، تم الاقتباس من جزء ملخص كتاب: صراع الأجيال- التعامل مع مختلف الموظفين في بيئة العمل، للمؤلفان رون زيمك، و كلير رينز.
20. مجد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (الأردن: عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016).

21. مُجّد سرحان على المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، (صنعاء: دار الكتاب، ط 3، 2019).
22. مُجّد علي الخوري، **إدارة المعرفة في القطاع العام**، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2015).
23. مُجّد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، (الأردن: عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2، 2014).
24. مصطفى كامل أو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، (مصر: الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2001).
25. مصطفى مُجّد أبو بكر، **الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، (مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007).
26. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، (الأردن: عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، 2008).

### ✓ المقالات و الملتقيات:

1. أمال ياسين الجالي، **مدى توفر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي - من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص ص 140-166.
2. بسام فتحي الزيادات، **أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، المجلد 25، العدد 02، ص ص 157-176.
3. حسين حريم ورشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2006، المجلد 2، العدد 2، ص ص 225-245.
4. رفاعي ممدوح عبد العزيز مُجّد ، **أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد (76)، 2010، ص ص 1-47.
5. العبيدي علي جاسم ، خضير، أوردن حاتم، جمال، دينا حامد ، **أثر استخدام أسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة: دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (95)، المجلد (36)، 2013، ص ص 144-162.
6. عصام بن يحي الفيلالي، **نحو مجتمع المعرفة**، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد (32)، 2012، ص ص 1-74.
7. عصام بن يحي الفيلالي، **سمسة المعرفة**، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013، ص ص 1-145.
8. علي عبد الستار الحافظ، **دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة- دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد (104)، مجلد (33)، 2011، ص ص 171-189.
9. عمر جرادات، **أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المدينة المنورة السعودية أيام 26-27 نوفمبر 2013، ص ص 1-17.
10. عواطف شاكور محمود، **أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمؤسسة: دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (32)، 2012، ص ص 227-248.
11. فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، **إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات العراقية: دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء**، مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، المجلد 09، العدد 36، ص ص 18-62.

### ✓ الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1. بشرى عبد السلام الأفتندي، **إدارة المعرفة التقانية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع- العقبات) واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية**

في سورية بالتطبيق على شركة آسيا للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2013.

2. زيان مريم، أنظمة التقاعد في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الحقوق، تخصص القانون الاجتماعي والمؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.

3. يرقى حسان، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

✓ الكتب:

1. Claire R. McInerney & Ronald E. Day, (2007). **Rethinking Knowledge Management : From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, springer, New York, USA..
2. Claire R. McInerney & Michael E. D. Koenig, (2011). **Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice**, published by Morgan & Claypool, USA.
3. David W. DeLong. (2004). **Lost knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, New York: OXFORD University Press.
4. Deogratias Harorimana, (2009). **Cultural Implications of knowledge sharing , management and transfer : Identifying competitive advantage**, published by INFORMATION SCIENCE REFERENCE, New York.
5. Emma O'Brien & Seamus Clifford & Mark Southern, (2011). **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods**, published by Information science reference, New York, USA.
6. Fataneh Zarinpoush & al, (2007). **Effective Knowledge Transfer & Exchange For Non profit Organizations : A FRAMEWORK**, published by Imagine Canada .
7. Filemon A. Uriarte, Jr. (2008), **Introduction TO Knowledge Management**, published by ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
8. Ikujiro Nonaka & David J. Teece, (2001). **Managing industrial knowledge : creation, transfer and utilisation**, SAGE publications Ltd, London,
9. Ikujiro Nonaka & Ryoko Toyama & Toru Hirata, (2008). **Managing Flow : A Process Theory of the Knowledge-Based Firm**, published by PALGRAVE MACMILLAN, New York, USA
10. Karl Wiig, (1997), **knowledge management: where did it come from and where will it go?**, Journal of Expert Systems with Applications, Vol 13, N 01, pp 1-14.
11. Kimiz Dalkir. (2005), **knowledge management in theory and practice**, published by Elsevier Inc, USA.
12. Leistner, Frank, (2010). **Mastering organizational knowledge flow : how to make knowledge sharing work**, published by John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA.
13. Michael J. Marquardt, (2002). **Building the Learning Organization : Mastering the 5 elements for corporate learning**, published by DAVIES-BLACK, 2<sup>nd</sup> ed, USA.
14. Robert A. Perkins & F. Lawrence Bennett, (2012). **Knowledge Transfer : Needs and Methods**, Prepared for the Alaska University Transportation Center.
15. Robert J. Howlett, (2010). **Innovation through Knowledge Transfer**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
16. Thomas C. Reeves & Eunjung Oh, (2008). **Generational Differences**, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, published by Taylor & Francis Group, LLC, 3<sup>rd</sup> ed, New York, USA.
17. Walter Baets, (2005), **knowledge management and learning : Extending the Horizons of Knowledge-Based Management**, Springer Science + Business Media, New York, USA.

1. Almudena Moreno & Mariano Urraco, (2018). **The Generational Dimension in Transitions: A Theoretical Review**, Societies, Vol 8, N° 49; doi:10.3390/soc8030049.
2. Amy Glass, (2007). **Understanding generational differences for competitive success**, Journal of INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, Vol 39, N° 2.
3. Anastasios. Z & al, (2012). **Y-ers, X-ers, Boomers : Investigating the multigenerational (mis)preceptions in the hospitality workplace**, Tourism and Hospitality Reasearch, JSTOR, Vol 12, N° 2.
4. Andreas Riege , 2005. **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL 9, N° 3.
5. Andrew Joy & Barry P. Haynes, (2011), **Office design for the multi-generational knowledge workforce**, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13, Iss 4.
6. Anick Tolbize, (2008). **Generational differences in the workplace, Research and Training Center on Community Living**, University of Minnesota. USA, Preparation of this manuscript was supported by the Centers on Medicaid and Medicare Services through a Subcontract from the Lewin Group's Direct Support Worker Resource Center to the Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota (Contract: TLG — 05-034-2967.06).
7. Argote,L & Ingram,P. (2000), **knowledge transfer : A basis for competitive advantage in firms**, journal of Organizational behavior and human decision processes, Vol 82, N° 1.
8. Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia, (2010). **Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations**, journal of knowledge management,VOL 14, N° 3.
9. Bernardo Lemos & Luiz. A, Joia, (2010). **Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations**, journal of knowledge management,VOL 14, N° 3.
10. Camille Guérine-Marion & al,(2018). **Leading an intergenerational workforce : an integrative conceptual framework**, International journal of public leadership.
11. Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). **Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry**. Knowledge Management & E-Learning, VOL 6, N° 2
12. Cristian Silviu BĂNACU & al, (2013), **Tacit knowledge management- strategic role in disclosing the intellectual capital**, The 7<sup>th</sup> international managemant conferance "New Managemant for The New Economy " , November 7<sup>th</sup>,8<sup>th</sup> 2013, Boucharest, Romania.
13. Debby McNichols,(2010). **Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT,VOL14, N° 1.
14. Diane Piktialis & Kent A. Greenes, (2008). **Bridging the Gaps : How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace**, Ottawa, The Conference Board of Canada.
15. Dumas Marie-Michel, (2014). **le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée!**, comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, Canada.
16. Elizabeth A.Smith, (2001). **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace**, Journal of Knowledge Management, VOL 5, N° 4.
17. Elza Venter (2017). **Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation**, International Journal of Adolescence and Youth, To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>
18. Gabriel Szulanski, (1996). **Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm**, Strategic Management Journal, Vol. 17(Winter Special Issue).
19. Gabriel Szuulanski, (2000). **The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 82, N°.1.
20. Getulio Vargas & Luiz Antonio Joia, (2019). **Intrafirm Knowledge Sharing in the Oil & Gas Industry in Brazil: A Delphi Approach**, Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun.
21. HANS JAEGER, ( 1985). **GENERATIONS IN HISTORY: REFLECTIONS ON A CONTROVERSIAL CONCEPT**, journal of History and theory, Vol 24, N° 3.

22. HASNIZA YAHYA & al, (2016 ).**ESSENTIAL KNOWLEDGE TRANSFER PROCESS MODEL TO SUPPORT DISASTER MANAGEMENT**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.87. No.3.
23. Honglei Lu, Congjie Yang,(2015), **Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 3, N°1.
24. Hwee Ling Lim, (2015). **Knowledge management in multigenerational UAE workplaces : Learning- training preferences and knowledge transfer barriers**, This paper was prepared for presentation at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference held in Abu Dhabi, AUE, 9-12 November 2015.
25. Ikujiro Nonaka, (1994). **Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, ORGANIZATION SCIENCE, Vol 5, N° 1.
26. Ikujiro Nonaka, (1991). **The Knowledge-Creating Company**, Harvard Business Review, pp 162- 171.
27. James Bennett & al, (2012). **Understanding the impact of generational issues in the workplace**, Facilities, Vol. 30 Iss 7/8.
28. Jay Liebowitz & al, (2007). **Cross-generational knowledge flows in edge organizations**, journal of Industrial Management & Data Systems, Vol 107, N° 8.
29. Jean--François Harvey,(2012). **Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer** ,journal of knowledge management,Vol 16,N° 3.
30. John Girard and JoAnn Girard.(2015). **Defining knowledge management: Toward an applied compendium**, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol 3,N° 1.
31. Jun Yang, Chun-Sheng Yu, Jun Wu, (2018) . **Work values across generations in China**, Chinese Management Studies.
32. Karen K. Myers & Kamyab Sadaghiani, (2010), **Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance**, Journal of Bus Psychol.
33. Karl Mannheim, (1927). **The problem of generations** .(المحرر: Routledge & Kegan Paul), Original work was in German and published in 1928, Essays on the Sociology of knowledge, New York.
34. Khairul Baharein Mohd Noor, (2008). **Case Study: A Strategic Research Methodology**, American Journal of Applied Sciences, Vol 5,N° 11.
35. Liana Razmerita, Kathrin Kirchner, and Pia Nielsen , (2016). **What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? : A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication**, Journal of Knowledge Management, Vol 20, N° 6.
36. Lina Girdauskienė & Asta Savanevičienė, (2012). **Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work?**, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Published by Elsevier Ltd, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41.
37. Lise Tordrup Heeager & Peter Axel Nielsen, (2017). **Intrafirm knowledge transfer of agile software practices: barriers and their relations**, Journal of Information Technology Case and Application Research, [DOI: 10.1080/15228053.2017.1413873](https://doi.org/10.1080/15228053.2017.1413873)
38. Martine Lagacé et al, (2010). **La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances**, TÉLESCOPE revue d'analyse comparée en administration publique, Québec, Vol 16, N°1.
39. Martins, M.F. & Gonzalez, R.V.D, (2017). **knowledge management process : a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod, São Carlos, Brazil, Vol 24, N° 2.
40. Maryam Sanaei, & al, (2013). **The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US**, Construction Management and Economics, 31:9, 991-1004, [DOI: 10.1080/01446193.2013.835490](https://doi.org/10.1080/01446193.2013.835490)
41. Moktar Lamari, (2010). **Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées**, TÉLESCOPE revue d'analyse comparée en administration publique, Québec, Canada, Vol 16, N°1.
42. Muhammad Saleem Sumbal, Eric Tsui, Eric See-to, Andrew Barendrecht,(2016).

**Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study**, Journal of Knowledge Management, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0281>

43. Natalia Martín Cruz, Víctor Martín Pérez, Celina Trevilla Cantero, (2009). **The influence of employee motivation on knowledge transfer**, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Issue: 6.
44. Neil Howe and William Strauss, (2007). **The next 20 years : how customer and workforce attitudes will evolve**, Harvard Business Review, July-August.
45. Paige Leavitt, ( 2002). **Applying Knowledge Management to Oil and Gas Industry Challenges**, APQC (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER), published by Cynthia Raybourn and Cindy Hubert.
46. Polat, S & Yilmaz, Y, (2020). **Barriers to intergenerational learning : a case of a workplace in Tutkey**, Leadership & Organization Development Journal, Vol41, N° 3.
47. Robert M. Grant, ( 2013). **The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry**, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW/ cuarto trimestre
48. Roxanne Helm Stevens, (2010). **Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce**, International Business Research, Vol 3, N° 3.
49. William Seidman, Michael McCauley, (2005). **Optimizing Knowledge Transfer and Use**, published by Cerebyte, Inc.
50. Zaidah Zainal, (2007). **Case study as a research method**, Jurnal Kemanusiaan bil.9.
51. Živa Jurišević Brčić & Katarina Katja Mihelič, (2015). **Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia**, Economic Research Ekonomska Istraživanja, 853-867, DOI: 10.1080/1331677X.2015.1092308

✓ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. Carim Castro, (2013). **Knowledge management and the retirement workforce in the Parks**, PhD these, Pepperdine University, USA.
2. Darrel F. Major, (2013). **Generational Recruiting: Applying Generational Theory to Tactical Level Recruiting**, Master of Military Studies Research, Marine Corps University 2076 South Street, Virginia, USA.
3. Debby McNichols, (2008). **Tacit knowledge : an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community**, PhD these, UNIVERSITY OF PHOENIX, USA.
4. Hadar, G. (2015). **The dynamics of intergenerational knowledge transfer: case study of air traffic controllers in the FAA**, PhD these, University of Groningen, The Netherlands.
5. Maggie Revers, (2012). **Bridging the knowledge gap between the Baby Boomers and the multigenerations**, PhD these, Capella University. USA.
6. Ouassima Touahria, (2011). **Transfert des connaissances dans un contexte interculturel**, Mémoire Maitrise en Administration des Affaires, Université de Québec.
7. Phillip .A. Weiss, (2016), **knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement**, PhD these, Walden University. USA.
8. Robinson Ejakpomewhe, (2017). **Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer**, PhD these, Walden University. USA.
9. Salman Iqbal, (2015). **Employee's perceptions of human resource management practices and knowledge sharing behaviour**, PhD these in (HRM), Massey University, Palmerston North, New Zealand.

✓ القواميس والمعاجم:

1. معجم لسان العرب، على الموقع: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>، تاريخ التصفح 2018/05/12 على الساعة

2. **Oxford : Advanced Learner's Dictionary**, (buplished by Oxford University, 2<sup>nd</sup> ed. Uk, 1998).

### ✓ التقارير:

1. Sonatrach, Bilan d'Activité Exercice 2015, Direction Ressources Humaines Activité Exploration-Production, document interne de l'entreprise Sonatrach.
2. Sonatrach, Rapport Annuel, 2006.
3. Sonatrach, Rapport Annuel, 2009.
4. Sonatrach, Rapport Annuel, 2010.
5. Sonatrach, Rapport Annuel, 2014.
6. Sonatrach, Rapport Annuel, 2017.
7. Sonatrach, Rapport Annuel, 2018.

### ✓ النصوص القانونية:

1. المادة 06 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 هـ الموافق 02 يوليو سنة 1983، الجريدة الرسمية الصادرة في 24 رمضان عام 1403 هـ .
2. المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو 1994 سنة، يحدد التقاعد المسبق، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادر في 21 ذي الحجة 1414 هـ.
3. الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 يوليو 1996 يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 هـ الموافق 02 يوليو سنة 1983، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادر في 20 صفر عام 1417 هـ.
4. المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية العدد 38، الصادرة في 28 محرم 1418 هـ.
5. القانون رقم 99-03 المؤرخ في 22 مارس 1999 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983.
6. القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 والمتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 78، الصادر في أول ربيع الثاني عام 1438.
7. المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 07 رمضان 1441 الموافق ل: 30 أبريل 2020، المتعلق بكيفيات مواصلة النشاط بعد السن القانوني للتقاعد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر في 13 رمضان 1441.

### ✓ مواقع الانترنت:

1. الهزاني نورة بنت الناصر، إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق، 2012، مقال منشور على الموقع أدناه، تاريخ التصفح: 2018/4/21 على الساعة 17:35 <https://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/>
2. وليد المطري، مقال بعنوان: **سوسولوجيا الأجيال**، موجود على الموقع أدناه، تاريخ التصفح: 2018/07/15 على الساعة 18:20. <https://www.ida2at.com/sociology-of-generations/>
3. ويكيبيديا، أنظر إلى الموقع أدناه، تاريخ التصفح 2019/05/22 على الساعة 21:05. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
4. Bill Powers, (2018), **what is Strauss and Howe generational theory ?**, <https://authorbillpowers.com/2018/05/30/what-is-strauss-howe-generational-theory/> تاريخ التصفح: 2019/05/22 على الساعة 21:45
5. [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)

6. موقع الصندوق الوطني للتقاعد، تاريخ التصفح 2018/09/30 على الساعة 22:15

<http://cnr.dz/ar/systeme-de-retraite>

7. موقع الديوان الوطني للإحصائيات <https://www.ons.dz/spip.php?rubrique327>

8. تصريح المدير العام الأسبق لمجمع سونطراك عبد المؤمن ولد قدور في ندوة صحفية عقدها في زيارة عمل لتيميمون، المصدر: مقال منشور في موقع وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 2018/12/12 على الساعة 12:30، تاريخ آخر إطلاع: 2019/12/15، على الموقع :

<http://www.aps.dz/ar/economie/63868-2019>.

9. Vol. 33, N. 1: Generation, The Wall Street Journal, Accessed on 06/20/2020 at :

<https://blogs.wsj.com/styleandsubstance/2020/02/02/vol-33-no-1-generations/>

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء	الأستاذ	الرقم
أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/ مناصرية رشيد	01
أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/ عرابية الحاج	02
أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة -	أ.د/ بن زيان إيمان	03
أستاذ مشارك قسم إدارة الموارد البشرية	جامعة الملك عبد العزيز بجدة- المملكة العربية السعودية-	د/ مها البنجابي	04
أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ صالحى سميرة	05
أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ حجاج عبد الرؤوف	06
أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -	د/ شوقي جدي	07
أستاذ محاضر - أ-	جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -	د/ مقراش فوزية	08
أستاذ مساعد - أ- بقسم اللغة الفرنسية	المدرسة العليا للأساتذة بورقلة	د/ شايب سامي	09
	رئيس قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك	السيد بودودة نور الدين	10

## الملحق رقم(02): قائمة الأطراف المشاركة في المقابلات

رقم المقابلة	الأطراف المستجوبة	تاريخ إجراء المقابلات
01	بن ساسي أحمد، رئيس قسم المستخدمين، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	2020/01/07 2020/01/08
02	غطاس، إطار بمركز التكوين قاعدة الحياة 24 فبراير 1960، المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	2019/10/15
03	ر. دليلة، إطار بقسم إدارة الموارد البشرية والوسائل، المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	2019/10/10
04	صالح بشير، إطار بقسم إدارة الموارد البشرية والوسائل، المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	2019/10/10
05	غرزولي فريد، رئيس قسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/02
06	كريم ميلود، رئيس مصلحة المناهج، بقسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/10/04
07	بلفار رشيد، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/02
08	شريف إبراهيم، رئيس فرع الكهرباء بقسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/04
09	الساوي صالح، مهندس كهرباء، بقسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/04
10	شريط عبد الحق، رئيس فرقة في مصلحة الميكانيك، بقسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/04
11	بوعكاز بدر الدين، مشرف عمليات ( التنقيب)، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/05
12	عنتير عبد القادر، تقني آبار، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/05
13	مقدم طارق، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/05
14	نجاني محمد الطاهر، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/06
15	حمشاوي صديق، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/05
16	ستو محمد، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/07
17	مومن سعيد، قسم الاستغلال، مركز الإنتاج قلالة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/09
18	حجاج عباس، تقني لوحة، قسم الاستغلال، مركز الإنتاج قلالة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/09
19	هلاي محمد، عون تدخلات، قسم الصحة والسلامة والبيئة، مركز الإنتاج قلالة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/09
20	غزيلي، قسم الاستغلال، مركز الإنتاج بركاوي، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/08
21	مكي، تقني لوحة، قسم الاستغلال، مركز الإنتاج بركاوي، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/08
22	غراز محمد، قسم الاستغلال، مركز الإنتاج بركاوي، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/09
23	لخداري، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي.	2020/01/09



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الطالبة: صديقي أمينة

تخصص: إدارة الموارد البشرية

البريد الإلكتروني: [seddikiamina@gmail.com](mailto:seddikiamina@gmail.com)

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، حول موضوع: ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، وقد قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية انطلاقا من ثقتنا بإمكانية مساهمتكم في هذا المجال، آملين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم سوف تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

شرح بعض المصطلحات الهامة :

- يقصد بالمعرفة: هي عبارة عن معلومات، والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الخبرة والتعلم في المؤسسة.
- يقصد بالمعرفة الصريحة: هي المعرفة المصرح بها في المؤسسة، مثل: إجراءات التشغيل، واللوائح التنظيمية، الكتيبات والمصنفات التي تشرح إجراءات العمل..، والتي يسهل مشاركتها ونقلها بين الأفراد.
- المعرفة الضمنية: فهي المعرفة المتضمنة في عقول أصحابها مثل: ( المهارات والخبرات المكتسبة من العمليات وسنوات التكوين في المؤسسة)، وهي ذات بعدين تقني وإدراكي.

ملاحظة: تكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة أو الخانات المناسبة فقط، وبالنسبة للأسئلة الترتيبية: ترتب حسب الأولوية مثلا: 1، 2،... الخ.

المحور الأول: بيانات عامة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. إلى أي جيل تنتمي؟:

- جيل "طفرة المواليد" (1957-1964)

- الجيل "X" (1965-1980)

- جيل "الألفية" (1981-1992)

3. كم عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة؟:

[ من 1 سنة إلى 4 سنوات ] -  [ 5 سنوات إلى 10 سنوات ]

[ من 11 سنة إلى 15 سنة ] -  16 سنة فما فوق

4. ما هو مستواك التعليمي؟:

دراسات عليا  مهندس دولة  ليسانس  تقني سامي  تقني  أخرى

5. المسمى الوظيفي:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### المحور الثاني: طرق تبادل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة

01	عندما تحتاج لمعلومات مهمة لأداء مهامك الوظيفية، ما هي الطريقة التي تستعملها للحصول على هذه المعلومات؟	استخدام مرتفع	استخدام متوسط	استخدام منخفض	عدم الاستخدام
1.1	تصفح أرشيف المؤسسة (الوثائق والسجلات الإلكترونية)				
2.1	استخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة.				
3.1	طلب المساعدة من الرئيس المباشر في العمل.				
4.1	طلب المساعدة من العمال القدامى في العمل.				
5.1	طلب المساعدة ممن لديهم خبرة في العمل.				
6.1	طلب المساعدة من زملاء العمل القدامى.				
7.1	طلب المساعدة من الزملاء في العمل.				
8.1	أخرى، أذكرها:.....				
02	ما مدى استخدامك للطرق التالية في التواصل مع الزملاء في العمل؟	استخدام مرتفع	استخدام متوسط	استخدام منخفض	عدم الاستخدام
1.2	التواصل المباشر وجها لوجه.				
2.2	استخدام الإيميل Email.				

				المكالمات في الهاتف.	3.2
				الرسائل النصية القصيرة (message).	4.2
				ما هي أكثر الطرق ( التي تم ذكرها في السؤال رقم 02) التي تفضلها في التواصل مع الآخرين والتي تسمح لك بنقل المعرفة إليهم بفعالية؟.....	03
				ما هي أكثر الطرق ( التي تم ذكرها في السؤال رقم 02) التي تسمح لك باكتساب المعرفة من زملائك من بقية الأجيال الأخرى؟.....	04

### المحور الثالث: التعرف على الطرق التي يفضلها كل جيل لتعلم المعرفة في المؤسسة

رتبها حسب الأولوية	5	ما هي الطريقة التي تعتقد أنها مناسبة و تسمح لك باكتساب المعرفة الضمنية من العمال ذوي الخبرة والعمال القدامى قبل خروجهم للتقاعد من المؤسسة؟
	1.5	توجيهك من قبل العمال المقبولون على التقاعد أثناء العمل.
	2.5	إشرافهم على تدريبك أثناء العمل.
	3.5	إشرافهم على تدريبك في مركز التكوين.
	4.5	تنظيم جلسات لاستخلاص المعرفة (عبارة عن لقاءات بين أفراد الجيل المقبل على التقاعد والأفراد من أجيال أخرى تهدف لنقل المعرفة إليهم).
	5.5	المناقشات والحوارات أثناء الاجتماعات الرسمية في المؤسسة.
	6.5	توثيق معارفهم في سجلات و وثائق المؤسسة اليدوية والإلكترونية
	7.5	أخرى، أذكرها:.....
رتبها حسب الأولوية	6	ما هي الطريقة التي تفضلها لتعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة ؟
	1.6	التدرب في مركز التكوين
	2.6	التدريب أثناء العمل.
	3.6	المصنفات والكتيبات.
	4.6	التوجيه أثناء العمل.
	5.6	الاجتماعات واللقاءات الرسمية في المؤسسة.
	6.6	أخرى ذكرها:.....
رتبها حسب الأولوية	7	ما هي الطريقة التي تفضلها لتعلم المعرفة التقنية في المؤسسة؟
	1.7	التدريب في مركز التكوين
	2.7	التدريب أثناء العمل
	3.7	أسلوب المحاكاة المهنية
	4.7	التوجيه من طرف الخبراء في التخصص
	5.7	أخرى، أذكرها:.....

## المحور الرابع: معيقات نقل المعرفة بين الأجيال

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ممارسة نقل المعرفة بين الأجيال	08
					تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية والخبرة من خلال زملائي في العمل.	1.8
					تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية والخبرة من خلال العمال القدامى في العمل.	2.8
					تعلمت الكثير من المعرفة الضمنية للخبراء من خلال البرامج التدريبية التي خضعت إليها في المؤسسة.	3.8
					تعلمت الكثير من المعرفة التنظيمية من خلال العمال ذوي الخبرة في العمل.	4.8
					أسعى دائما لنقل خبرتي المهنية لزملائي في العمل.	5.8
					تعمل المؤسسة على توثيق معرفة الخبراء للرجوع إليها كلما استدعت الضرورة.	6.8
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ما هي أبرز معيقات نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة؟	09
					عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال	1.9
					اختلاف العمر	2.9
					ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين	3.9
					الاختلاف في مستوى الخبرة	4.9
					عدم وجود حافز ورغبة للأفراد في التعلم.	5.9
					حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين.	6.9
					عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.	7.9
					عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها	8.9
					التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد	9.9
					عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة	10.9
					الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد.	11.9
					أخرى، أذكرها:..... ..... .....	12.9

س 10/ من أي جيل تعتقد أنك تتلقى أكبر قدر من المعلومات والمعارف في المؤسسة؟

- أفراد جيل طفرة المواليد (1957-1964)  أفراد الجيل أكس (1965-1980)

- أفراد جيل الألفية ( 1992 - 1981 )  غير متأكد من الجيل

س11 / أي جيل ترى أنه الأكثر سخاء من حيث تبادل ومشاركة المعرفة مع الأفراد في المؤسسة؟

- أفراد جيل طفرة المواليد ( 1964 - 1958 )  أفراد الجيل أكس ( 1980 - 1965 )

- أفراد جيل الألفية ( 1992 - 1981 )  غير متأكد من الجيل

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم(04): الاستبيان باللغة الفرنسية



Université Kasdi Merbah Ouargla



faculte-des-sciences-economiques-commerciales-et-des-sciences-de-gestion

Département des-sciences-de-gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Etudiante : Seddiki Amina

Adresse email : [seddikiamina@gmail.com](mailto:seddikiamina@gmail.com)

*Sœurs et frères travailleurs dans tous les secteurs et postes de responsabilité de l'entreprise*

Nous mettons entre vos mains ce formulaire de recherche scientifique pour l'obtention du grade de doctorat dans les-sciences-de-gestion Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème : **La dynamique de la transmission des connaissances entre générations des forces travaillistes.**

Nous vous avons sélectionné comme échantillon de notre étude de terrain sur la base de notre confiance que vous pouvez contribuer à ce domaine, J'espère que vous complétez ce questionnaire pour répondre à vos questions, Nous sommes convaincus que votre réponse servira l'objectif principal de cette étude.

Toutes les informations que vous fournissez seront uniquement à des fins scientifiques.

**Explication de certains termes importants:**

**La connaissance signifie:** "Information, expérience et compétences accumulées chez les individus".

**Les connaissances explicites signifient:** "Les connaissances autorisées, telles que: les procédures d'exploitation, les réglementations, les manuels et les travaux, qui sont facilement partagés et transférés entre individus ".

**La connaissance implicite:** "Ce sont les connaissances contenues dans l'esprit de ses propriétaires, telles que: (compétences et expérience acquises grâce aux processus et années de formation continue au travail) ".

**Observation:** Vous pouvez répondre aux questions en cochant la case ou les cases adéquates, Pour les questions ordinales: Triez-les par priorité par exemple: 1, 2..

### Le premier axe : renseignements personnels

- 1- **Sexe :** Homme  Femme
- 2- **A quelle génération appartenez-vous?**  
 Génération baby boomers (1957-1964) :   
 Génération X ([1965-1980) :   
 Génération Y (1981-1992) :
- 3- **Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'entreprise**  
 -[1 an à 4ans]  - [ 5 ans à 10 ans]   
 -[ 10 ans à 15 ans]  - 16 ans et plus

Q1	Lorsque vous avez besoin d'informations importantes pour effectuer votre travail, quelle méthode utilisez-vous pour obtenir ces informations?	Aucune utilisation	Faible utilisation	Utilisation moyenne	Forte utilisation
1.1	Parcourir les archives de l'entreprise (documents et dossiers électroniques)				
1.2	Utiliser le réseau interne de l'entreprise.				
1.3	Demander l'assistance directement à son supérieur hiérarchique au travail.				
1.4	Demander de l'aide aux travailleurs les plus anciens.				
1.5	Demander de l'aide à des personnes ayant une expérience professionnelle				
1.6	Demander l'aide d'anciens collègues				
1.7	Demander de l'aide à vos collègues de travail.				
1.8	Autre, mentionnez :..... .....				
Q2	à quel point utilisez-vous les médias suivants pour communiquer avec vos collègues de travail?	Aucune utilisation	Faible utilisation	Utilisation moyenne	Forte utilisation
2.1	Communication directe face à face.				
2.2	L'utilisation du courrier électronique e-mail.				
2.3	Les appels sur le téléphone.				
2.4	SMS (message).				
Q3	Quels sont les supports médias les plus courants (mentionnés à la question n ° 2) avec lesquels vous préférez communiquer avec d'autres et qui vous permettent de transmettre efficacement des connaissances? .....				

	..... .....
<b>Q4</b>	<b>Quel est le média le plus courant (mentionné à la question 2) qui vous permet d'acquérir des connaissances de la part de vos collègues des autres générations</b> ..... .....

**4- Quel est votre niveau d'études :**

- Etudes supérieures  - Ingénieur d'état  - Licence   
 -Technicien supérieur  - Technicien  - Autres

**5- Poste occupé :**

- Cadre supérieur  - Cadre  - superviseur  - exécutant

**Le deuxième axe : Moyens de partage des connaissances entre les individus de l'entreprise**

**Le troisième axe : identifier les moyens préférés par chaque génération d'acquérir des connaissances dans l'entreprise.**

	Questions et suppositions	Réponses
<b>Q5</b>	<b>Quelle est votre méthode préférée qui vous permet d'acquérir les connaissances implicites des travailleurs les plus âgés?</b>	<b>Triez-les par priorité</b>
5.1	De vous orienter dans votre travail	
5.2	De Superviser votre formation pendant vos heures de travail.	
5.3	De Superviser votre formation dans des centres de formation.	
5.4	Séances de partage de connaissances (entretiens entre travailleurs prochainement retraités et les nouveaux travailleurs dans le but de leur transférer des connaissances)	
5.5	Réunions et rencontres officielles de l'entreprise	
5.6	De Témoigner de leurs expériences et leur savoir à travers des documents et des registres.	
5.7	Autre, mentionnez :..... ..... .....	
<b>Q6</b>	<b>Quelle est votre méthode préférée d'apprentissage des connaissances explicites dans l'organisation?</b>	<b>Triez-les par priorité</b>
6.1	Les apprendre en classe (formation et période de stage)	
6.2	Tout en effectuant des tâches de travail.	
6.3	Travaux et brochures	
6.4	Orientation lors des heures de travail	
6.5	Réunions et rencontres officielles	
6.6	Autre, mentionnez :..... ..... .....	
<b>Q7</b>	<b>Quelle est votre méthode préférée d'acquisition de connaissances techniques au sein de l'organisation?</b>	<b>Triez-les par priorité</b>
7.1	Les apprendre en classe (formation et période de stage)	
7.2	Tout en effectuant des tâches au travail	

7.3	Méthode de simulation professionnelle	
7.4	La formation d'un individu à un individu	
7.5	Orientation par des experts dans le domaine	
7.6	<b>Autre, mentionnez :</b> ..... ..... .....	

**Quatrième axe: obstacles au transfert de connaissances entre générations**

Q8	Pratique de transfert de connaissances	Complètement D'accord	D'accord	Neutre	Contre	Entièrement contre
8.1	J'ai appris beaucoup de connaissances et d'expérience professionnelles par le biais de mes collègues.					
8.2	J'ai appris beaucoup de connaissances tacites des experts grâce aux programmes de formation que j'ai suivis dans cette entreprise.					
8.3	Je cherche toujours à transmettre mon expérience à mes collègues au travail.					
8.4	J'ai appris beaucoup de connaissances professionnelles grâce à des travailleurs expérimentés.					
8.5	L'organisation cherche à documenter et archiver le savoir-faire des experts dans le but de s'y référer en cas de besoin.					
8.6	Certaines personnes de l'entreprise souhaitent conserver leurs connaissances et ne veulent pas les partager avec d'autres.					
Q9	Quels sont les principaux obstacles au transfert de connaissances entre générations de la force travailliste?	Complètement D'accord	D'accord	Neutre	Contre	Entièrement contre
9.1	Manque de temps pour transférer des connaissances à la nouvelle génération de travailleurs					
9.2	Différence d'âge					
9.3	Manque de compétences de communication et d'interaction avec les autres					
9.4	Différence du niveau d'expérience					
9.5	Manque de motivation et de désir d'apprendre pour les individus.					
9.6	Comportement opportuniste de certaines personnes et amour de l'accumulation de connaissances.					
9.7	Absence de programme spécifique de transfert de connaissances entre les individus de l'entreprise.					
9.8	L'organisation hiérarchique et la structure de la communication ralentissent la pratique de partage des connaissances entre les individus					
9.9	Manque de conscience de l'importance de la connaissance et de la nécessité pour les autres de l'acquérir					
9.10	Absence de système de récompenses et de reconnaissance permettant le partage des					

	connaissances entre les membres de l'organisation					
9.11	La culture organisationnelle prévalant dans l'organisation ne prend pas en charge le processus de partage et de transfert des connaissances entre individus.					
9.12	Autre, mentionnez :..... ..... .....					

**Q10/ De quelle génération pensez-vous recevoir le plus d'informations et de connaissances dans votre organisation?**

- Membres de la génération du baby-boomers ( 1957- 1964)
- Membres de la génération X (1965 – 1980)
- Millennials ( 1981- 1992 )
- Pas certain de la génération

**Q11/ Selon vous, quelle génération est la plus généreuse en termes de partage des connaissances avec les membres de l'organisation?**

- Membres de la génération du baby-boomers ( 1957- 1964)
- Membres de la génération X (1965 – 1980)
- Millennials ( 1981- 1992 )
- Pas certain de la génération

*Merci pour votre coopération*



جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الطالبة: صديقي أمينة

تخصص: إدارة الموارد البشرية

البريد الإلكتروني: [seddikiamina@gmail.com](mailto:seddikiamina@gmail.com)

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، حول موضوع: ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، وقد قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية انطلاقاً من ثقتنا بإمكانية مساهمتكم في هذا المجال، آملمين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم سوف تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

نحيطكم علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 60 سنة  أكثر من 60 سنة
3. كم عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة: .....
4. ما هو مستواك التعليمي:  
دراسات عليا  مهندس دولة  ليسانس  تقني سامي  تقني  أخرى
5. المسمى الوظيفي: إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال والعراقيل التي تواجهها في المؤسسة

01. بما أنك تعتبر عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين العمال من مختلف الأجيال مسألة ضرورية لتحقيق أهداف العمل، فكيف يتم ممارسة ذلك بين العمال في المؤسسة؟

02. سوف تخرج للتقاعد بعد أقل من 05 سنوات، وبما أنه لديك استعداد ورغبة في ترك إرث مهني للأجيال القادمة من العمال للاستفادة منه، ما هي الطريقة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك لنقل معارفك الضمنية للجيل الجديد من العمال؟

( رتبها حسب الأولوية )

- الإشراف على تدريبهم في إطار برنامج تدريبي منظم.
- توجيههم أثناء العمل.
- توثيق معارفك في سجلات ووثائق المؤسسة.
- جلسات استخلاص المعرفة (عبارة عن مقابلات بينكم وبين الأفراد الجدد تهدف لنقل المعرفة إليهم).

- أخرى، أذكرها: .....

03. حسب رأيك ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على دافع أو رغبة العامل المقبل على التقاعد في ترك إرث مهني ( نقل معارفه للأجيال القادمة ) قبل مغادرته للمؤسسة؟

04. بما أنه سبق لك وأن أشرفت على تأطير العمال الجدد أثناء فترة تربصهم بالمؤسسة، فما هي الطريقة التي استخدمتها لنقل المعرفة التنظيمية إليهم خلال هذه الفترة؟

- توجيههم أثناء العمل

- تدريبهم أثناء العمل

- أخرى، أذكرها: .....

05. ما هي أبرز العقبات التي تعتقد أنها قد تعيق عملية نقل معارفك وخبراتك للجيل الجديد من الموظفين؟

5	معيقات نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
1.5	عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال					
2.5	اختلاف العمر Différence d'âge					
3.5	ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين					

					الاختلاف في مستوى الخبرة	4.5
					نقص القدرة الاستيعابية للمتلقين (الأفراد الجدد)	5.5
					عدم وجود حافز ورغبة للأفراد الجدد في التعلم.	6.5
					عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.	7.5
					عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة	8.5
					عدم معرفة الطرق المناسبة لنقل المعرفة للعمال الجدد	9.5
					عدم القدرة على ضبط برنامج مناسب وتكييف طرق مناسبة لنقل المعرفة للعمال الجدد .	10.5
					عدم الوعي الكافي بأهمية المعرفة التي أمتلكها ومدى حاجة الأفراد لاكتسابها.	11.5
					أخرى، أذكرها:.....	12.5
					.....	

06. كيف استفدت من معارف وخبرات عمال الجيل الذي سبقك في العمل بالمؤسسة؟

.....  
.....  
.....

07. هل يمكنك تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين عملية نقل المعرفة التنظيمية من أفراد جيلك المقبلون على التقاعد إلى بقية الأجيال الأخرى في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

شكراً على حسن تعاونكم

## الملحق رقم(06): دليل المقابلات

مقابلة مع السيد: بن ساسي أحمد، رئيس قسم المستخدمين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي مؤسسة  
سونطراك

يوم 2020/01/07 والتي تمت من الساعة 15:20 إلى 15:50، وفي يوم 2020/01/08 والتي تمت من  
الساعة 15:00 إلى 15:40، بمقر المؤسسة.

1. في سنة 2016 تم طرح قانون التقاعد النسبي، فهل تأثرت المؤسسة برحيل عدد كبير من  
عمالها؟

تضاعف عدد طلبات الإحالة على التقاعد خلال الفترة التي تم طرح فيها هذا القانون مقارنة  
بالسنوات السابقة، والإشكال أنه كل العمال المتقاعدين خبراء في ميادين عملهم، لديهم خبرة  
مهنية (25-35 سنة)، حيث أثر خروجهم بعدد كبير على أداء الشركة.

2. هل وضعت المؤسسة خطط لإدارة التعاقب الوظيفي قبل مغادرة العمال المتقاعدين من أجل  
نقل المعرفة التنظيمية لخلفائهم من العمال؟

من حسن الحظ أن المؤسسة قامت بعملية توظيف كبرى خلال السنة المالية 2014، حيث وظف  
مجمع سونطراك حوالي 8000 عامل وهو عدد كبير جدا (مخطط خماسي: وظف في سنة واحدة)،  
حيث تحملت المؤسسة مصاريف مالية ضخمة فيما يتعلق بالتكوين والتوظيف؛

فبالنسبة للأفراد الذين تم نجحوا في مسابقة التوظيف في سنة 2014 تم تنصيبهم في سنة 2017  
وهي السنة التي خرج فيها الأفراد للتقاعد المسبق، حيث تم تلقي الموظفين الجدد تكويننا لمدة سنتين  
وتم تأطيرهم من طرف الأفراد المقبلون على التقاعد خلال فترة تربصهم بالمؤسسة حيث اكتسبوا  
العديد من المعارف النظرية والتطبيقية عن طريق العمل سويا هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن  
الأفراد الوافدين الجدد إلى المؤسسة كانت لديهم معارف نظرية مهمة خاصة في مجال التكنولوجيات  
الجديدة، مما سهل من تأقلمهم، وبما أن المؤسسة قامت برقمنة الأعمال فإنهم قدموا قيمة مضافة  
للمؤسسة في جانب التحكم بالمعلومات بفضل التجهيزات الصناعية المعاصرة.

### 3. ما هي أهم الطرق التي تعتمدها المؤسسة لنقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال أثناء عملية إدارة التعاقب الوظيفي؟

بالنسبة للعمال الجدد يستفيدون من تكوين متخصص، فبعد النجاح في مسابقة التوظيف التي تجريها المؤسسة يخضع الأفراد الناجحين إلى التكوين المبدئي ما قبل التوظيف (بموجب عقد بين المؤسسة والمتربص)، حيث تأخذ المؤسسة على عاتقها كل التكاليف للتكفل بالمتربص، يخضع المتربص إلى عملية تكوين في المنصب لمدة تتراوح ما بين السنة إلى السنتين حسب طبيعة المنصب، حيث يكون التكوين في الجانبين النظري والتطبيقي، فبالنسبة للجانب التطبيقي فإنه يتم في مكان العمل حيث يتم تأطير المتربص من طرف عمال قدامى ذوي خبرة مهنية كبيرة وكفاءة عالية، وبالنسبة للتكوين النظري يتم في المعهد الجزائري للبتترول (IAP) بالنسبة للاختصاصات التقنية، وأكاديمية مناجمت سونطراك (SMA).

أما بالنسبة للبقية العمال فإننا ننفذ برنامج الوضع في حالة ازدواجية (La mise en doublure) خاصة في بعض الاختصاصات التقنية، مثال: عامل برتبة تقني (ليسانس، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) بعد اكتسابه خبرة مهنية معتبرة يتم تكوينه للتخصير لشغل منصب تقني لوحة لتسيير مركب الاستغلال أو لشغل منصب مشرف استغلال أو مشرف صيانة، حيث يمارس عمله في منصبه الحالي مع ممارسة العمل مع مشرف قديم (تقني لوحة مثلا) يشرف على رسكلته من أجل التحكم في جميع التقنيات والمعارف الخاصة بالمنصب المراد شغله؛ وبعد إتمام مدة التكوين يتم تقييم العامل الذي خضع لمتابعة شهرية وفق بطاقة التقييم، فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية يتم ترقيته للمنصب الجديد.

### 4. هل تنفذ المؤسسة برنامج محدد لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد إلى خلفائهم من العمال، أم أنه تترك للعامل الحرية في اختيار البرنامج المناسب؟

بالنسبة للجانب النظري لدى المؤسسة برنامج محدد يتم إتباعه في تعليم الأفراد، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فإنه يعتمد أكثر على خبرة الخبير في المهنة وهذا دائما في إطار إستراتيجية المنصب (la mise en situation professionnel)، بطاقات المنصب (tache de poste)، نماذج تشغيل التجهيزات (catalogue)، النماذج العملية (le mode d'opération).

5. ألا تخشى المؤسسة من انتهازية بعض الأفراد المقبلون على التقاعد بعدم الجدية في نقل المعرفة التنظيمية للأجيال القادمة، وهذا لعدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي؟

رغم ذلك فإن سياسة المؤسسة في نقل المعرفة هي عقيدة راسخة، لأن هدفها الأساسي هو أن يكون جميع عمالها ذو كفاءة عالية وأداء جيد من خلال القدرة على التحكم في جميع المهام المتعلقة بالمنصب المشغول، الأمر الذي يتطلب انتقال المعرفة للأجيال الجديدة بعد مباشرة العمل بالمؤسسة؛ حيث تعتمد المؤسسة على خلق جو عمل مريح، حيث يعمل الأفراد في فرق عمل مما يكسر حاجز التواصل بين الأجيال (صراع الأجيال)، وهذا من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي كان لها دور إيجابي في نقل المعرفة من جيل إلى جيل بطريقة سلسة وآمنة، فحب الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة يجعل الفرد يؤدي خدمة للمؤسسة وهي "نقل المعرفة"، حيث بالعكس توجد إرادة قوية لأفراد المؤسسة ولديهم ضمير مهني عالي، كما أنه في النشاطات التحسيسية التي تعقدها المؤسسة وفي البرامج التكوينية وفي اللقاءات الرسمية يتم التركيز على أهمية نقل المعرفة بين الأفراد وعلى العمل الجماعي.

6. بصرف النظر عن عملية التقاعد، ماهي العوامل الأخرى التي قد تدفع المؤسسة إلى تنفيذ إستراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال؟

يعتبر التقاعد أهم عامل (يمثل 98% من حالات الخروج)، أما نسبة الاستقالة فهي ضئيلة جدا ونادرة، مع وجود بعض التحويلات الداخلية بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والتي تلعب دورا هاما في عملية انتقال المعرفة.

7. كيف تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على مشاركة المعرفة والخبرة وحل المشكلات المهنية؟

يستفيد الأفراد المكونين من منحة التكوين، كما يستفيد المؤطرين من منحة الرعاية أو التكفل التأطيري في المنصب (le parrainage) وهي منحة شهرية، كما يستفيد الأفراد في إطار التكوين ما قبل التشغيل من منحة ما قبل الراتب مع التكفل التام من جانب الإيواء والإطعام والنقل (prise en charge).

8. تطبق العديد من الشركات البترولية العالمية إستراتيجية +55 ( عند بلوغ العامل سن 55 يتم نقل معارفه للأجيال الصغرى من خلال عدة برامج)، فهل تطبق المؤسسة مثل هكذا إستراتيجيات، أم أنكم تطبقون إستراتيجيات أخرى مماثلة؟

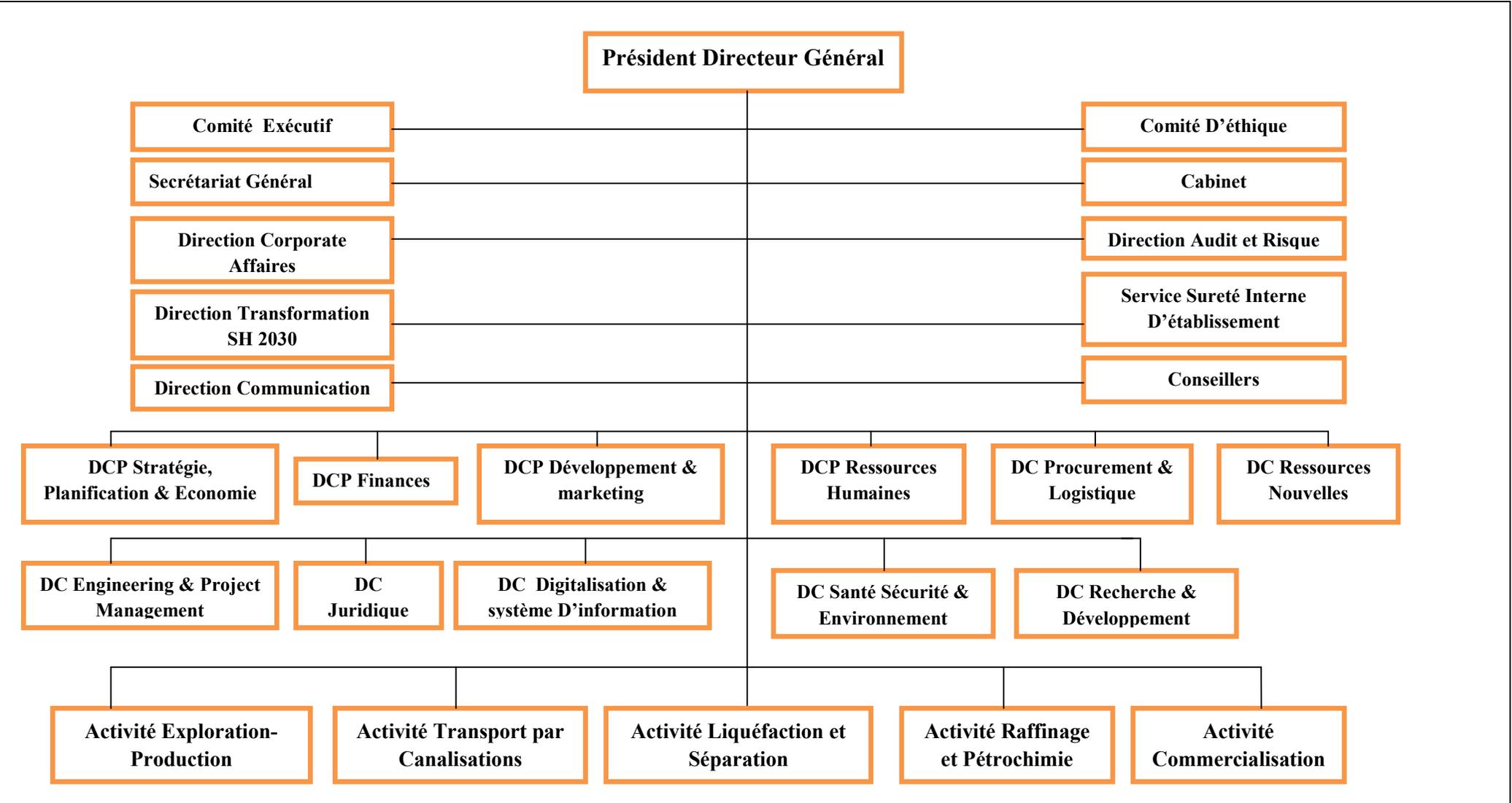
حاليا لا تنفذ المؤسسة مثل هكذا إستراتيجيات، فإستراتيجيتنا الحالية تعتمد على التكوين في كل مستويات المسار المهني للعامل.

9. ما مدى استفادة المؤسسة من عمالها المتقاعدون الخبراء في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال؟

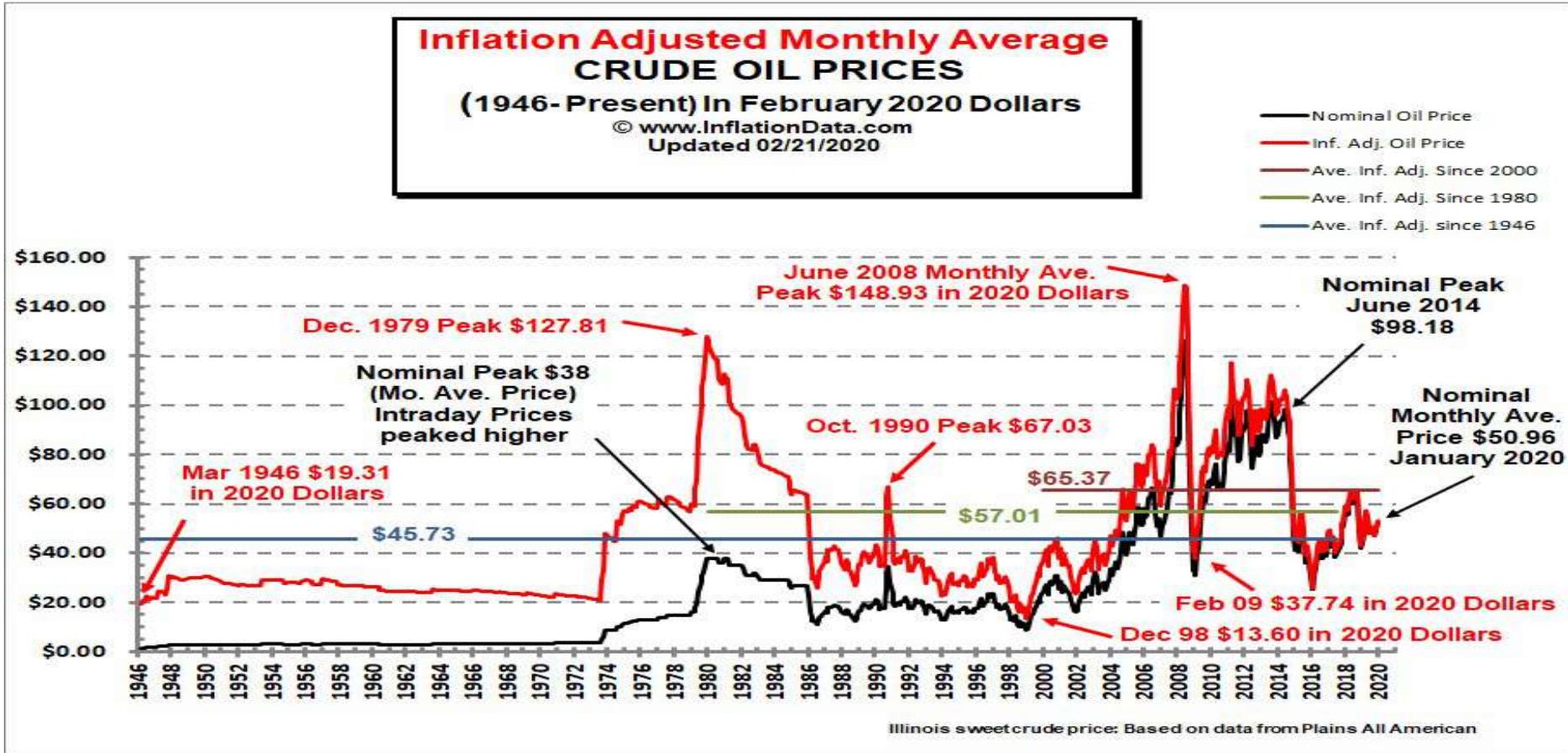
تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدين عن طريق صيغتين: عقد مكون وهو عقد عمل يكون للأفراد المتقاعدين الخبراء، من أجل العمل كمكونين في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة (IAP ، SMA)، مراكز التكوين الداخلية للمؤسسة)، وفي حالات استثنائية يتم إبرام عقود عمل محددة المدة بالنسبة لبعض المناصب النوعية الخصوصية ( كمستشار تقني، مساعدين) وهي حالات قليلة جدا و هذا حسب متطلبات هذه المناصب النوعية التي تحتاج إلى خبرة استثنائية.

10. أطلقت مؤسسة سونطراك 15 مبادرة لتنمية مواردها البشرية في إطار إستراتيجية 2030، فهل يعتبر متغير نقل المعرفة بين الأجيال من بين المتغيرات الإستراتيجية؟

توجد خمسة مشاريع مهمة تدخل ضمن إطار هذه الإستراتيجية، من بينها مشروع تنمية الموارد البشرية حيث يعتبر عنصر نقل المعرفة بين الأجيال وعنصر التكوين عناصر أساسية في هذا المشروع.



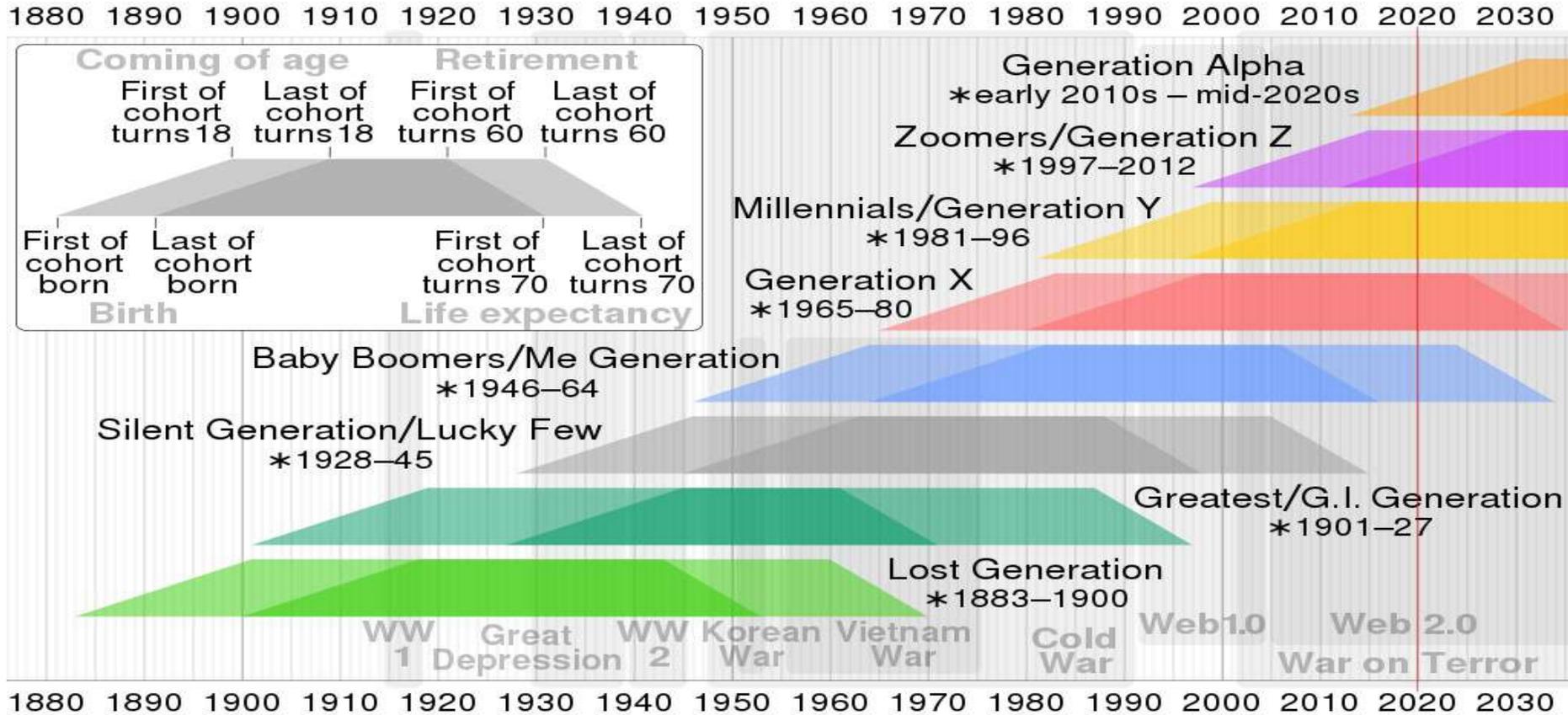
الملحق رقم(08): تطور أسعار النفط خلال الفترة 1946- جانفي 2020



Source : <https://inflationdata.com/>

تاريخ آخر إطلاع : 2020/04/16 على الساعة 18:29

الملحق رقم(09): تعدد الأجيال خلال الفترة (1880 – 2030)



المصدر: <https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>

تاريخ التصفح: 2020 /05 /23 على الساعة 18 :21.

# الفهرس

## ———— الفهرس ————

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
IV	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - ط	المقدمة
<b>القسم الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة
2	المطلب الأول: طبيعة المعرفة
2	الفرع الأول: ماهية المعرفة
4	الفرع الثاني: خزانات المعرفة في المؤسسة
6	الفرع الثالث: أنواع المعرفة
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة ونماذجها
9	الفرع الأول: مفهوم عملية إدارة المعرفة
10	الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة
14	الفرع الثالث: نماذج إستراتيجيات إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث: مفهوم عملية نقل المعرفة
16	الفرع الأول: تعريف عملية نقل المعرفة
19	الفرع الثاني: أنواع نقل المعرفة
20	الفرع الثالث: شروط وفوائد عملية نقل المعرفة
22	المطلب الرابع: تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأفراد ف المؤسسات
22	الفرع الأول: الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تنفيذ عملية نقل المعرفة بين الأفراد في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي
25	الفرع الثاني: معيقات وتحديات عملية نقل المعرفة

28	الفرع الثالث: نماذج نقل المعرفة داخل المؤسسة
31	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقوى العاملة المتعددة الأجيال
31	المطلب الأول: نظرية الأجيال
32	الفرع الأول: مفهوم الجيل
32	الفرع الثاني: ظاهرة تعاقب الأجيال
38	المطلب الثاني: خصائص أجيال القوى العاملة
41	المطلب الثالث: الاختلافات بين الأجيال من حيث القيم، التفضيلات والخصائص
44	المبحث الثالث: آليات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات والعوامل المؤثرة على ممارستها
45	المطلب الأول: آليات نقل المعرفة بين الأجيال
45	الفرع الأول: آليات نقل المعرفة الصريحة
50	الفرع الثاني: آليات نقل المعرفة الضمنية
57	المطلب الثاني: آليات نقل المعرفة التي يفضلها كل جيل من أجيال القوى العاملة
57	الفرع الأول: التوجيه بين أجيال القوى العاملة
59	الفرع الثاني: التدريب بين أجيال القوى العاملة
60	المطلب الثالث: سلوك الاتصالات بين أجيال القوى العاملة
63	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات
64	الفرع الأول: العوامل التنظيمية
69	الفرع الثاني: العوامل الفردية
72	المطلب الخامس: ممارسات عملية نقل المعرفة بين الأجيال في الشركات البترولية
75	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة</b>	
77	تمهيد
78	المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تنفيذ إستراتيجية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات
78	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
82	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
83	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع العوامل المؤثرة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال ومعيقاتها
83	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
93	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
94	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الآليات المفضلة لنقل المعرفة بين الأجيال

94	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
105	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
106	المبحث الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
108	خلاصة الفصل الثاني
<b>القسم الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة التطبيقية</b>	
111	تمهيد
112	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
112	المطلب الأول: منهج وأسلوب الدراسة
115	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
115	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
119	الفرع الثاني: عينة الدراسة
120	المطلب الثالث: طريقة جمع البيانات وتحديد متغيرات الدراسة
121	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
121	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة، قياسها، طريقة جمع بياناتها
126	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
128	المبحث الثاني: عرض وتحليل أهم المؤشرات الخاصة بالقوى العاملة في مؤسسة سونطراك
128	المطلب الأول: عرض وتحليل وضعية العمال الدائمون في مجمع سونطراك
128	الفرع الأول: تحليل وضعية العمال الدائمون في مجمع سونطراك خلال الفترة (2000-2018)
132	الفرع الثاني: تحليل وضعية العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)
134	الفرع الثالث: تحليل وضعية العمال الدائمون بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي خلال الفترة (2005-2019)
135	المطلب الثاني: تحليل هرم أعمار عمال مجمع سونطراك
136	الفرع الأول: تحليل معدل الخبرة وهرم أعمار العمال الدائمون بمجمع سونطراك خلال السنة المالية 2018
138	الفرع الثاني: تحليل هرم أعمار عمال نشاط الاستكشاف والإنتاج لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2015
139	الفرع الثالث: تحليل هرم أعمار عمال المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2019
140	الفرع الرابع: تحليل هرم أعمار عمال المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي لمؤسسة سونطراك للسنة المالية 2019
141	المطلب الثالث: تحليل تطور حركة العمال بمجمع سونطراك
141	الفرع الأول: تحليل تطور حركة العمال المغادرين في مجمع سونطراك خلال الفترة (2016-2018)
142	الفرع الثاني: تحليل تطور حركة العمال المغادرين في نشاط الاستكشاف والإنتاج لمؤسسة سونطراك
146	الفرع الثالث: تحليل تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود لمؤسسة سونطراك خلال الفترة (2009-2019)

147	الفرع الرابع: تحليل تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي مؤسسة سونطراك خلال الفترة (2009-2019)
151	الفرع الخامس: تحليل المعطيات الخاصة بوظيفية التوظيف في مجمع سونطراك
157	المطلب الرابع: تحليل معطيات عملية التكوين في مجمع سونطراك
157	الفرع الأول: تنمية وتكوين القوى العاملة في مجمع سونطراك
163	الفرع الثاني: تحليل معطيات عملية التكوين في نشاط الاستكشاف والإنتاج لمؤسسة سونطراك
164	الفرع الثالث: تحليل معطيات عملية التكوين في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي مؤسسة سونطراك خلال الفترة (2014-2019)
166	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية</b>	
168	تمهيد
169	المبحث الأول: تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
169	المطلب الأول: التقاعد ومشكلة فقدان المعرفة التنظيمية في مؤسسة سونطراك
169	الفرع الأول: نظرة عامة عن نظام التقاعد في الجزائر
173	الفرع الثاني: تأثير خروج الأفراد للتقاعد المبكر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
177	المطلب الثاني: البرامج المعتمدة بمؤسسة سونطراك لنقل المعرفة من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد والمتقاعدون إلى عمال بقية الأجيال الأخرى
178	الفرع الأول: مدى استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المقبلون على التقاعد في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال
183	الفرع الثاني: مدى استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال
187	المطلب الثالث: الممارسات التنظيمية والفردية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
190	المطلب الرابع: تأثير العوامل الفردية على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
193	المطلب الخامس: الآليات التي تنفذها المؤسسة لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي
197	المبحث الثاني: كيف يمكن الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد الخبراء من جيل طفرة المواليد ونقلها لعمال الأجيال الأخرى
197	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
200	المطلب الثاني: طرق انتقال المعرفة التنظيمية بين الأجيال
200	الفرع الأول: كيفية انتقال المعرفة بين عمال مختلف الأجيال في المؤسسة
202	الفرع الثاني: طرق اكتساب العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد للمعرفة من عمال الجيل الذي سبقهم في العمل
205	المطلب الثالث: آليات نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال جيل الألفية
205	الفرع الأول: الآليات المناسبة لنقل المعرفة الضمنية من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال جيل الألفية
207	الفرع الثاني: الآليات التي يستخدمها عمال جيل طفرة المواليد لنقل المعرفة للعمال الجدد خلال الإشراف على تأطيرهم

	أثناء فترة التربص المبدئي
210	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على دافع ورغبة العامل المقبل على التقاعد في نقل معارفه الضمنية لعمال الأجيال الأخرى في المؤسسة
214	المطلب الخامس: معيقات نقل المعرفة من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد إلى العمال الجدد من جيل الألفية
215	الفرع الأول: معيقات نقل المعرفة بين الأجيال
217	الفرع الثاني: الاقتراحات التي قدمها العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد لتحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
220	المبحث الثالث: طرق وآليات تعلم واكتساب المعرفة ومعيقات نقلها بين الأجيال من وجهة نظر عمال الجيل أكس والألفية
220	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
225	المطلب الثاني: طرق ووسائل التواصل المستخدمة في نقل المعرفة بين العمال في المؤسسة
225	الفرع الأول: الطرق التي يستخدمها العمال في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم الوظيفية
227	الفرع الثاني: وسائل التواصل التي يستخدمها العمال في التواصل مع بعضهم بغرض الحصول على المعلومة أو نقلها
233	المطلب الثالث: الآليات التي يفضلها كل جيل لتعلم واكتساب المعرفة في المؤسسة
233	الفرع الأول: آليات تعلم واكتساب المعرفة الضمنية من العمال الخبراء المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد
235	الفرع الثاني: آليات تعلم المعرفة الصريحة في المؤسسة
236	الفرع الثالث: آليات تعلم المعرفة التقنية في المؤسسة
237	المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج معيقات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
242	المطلب الخامس: استكشاف اتجاه حركة انتقال المعرفة بين الأجيال في المؤسسة
244	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
244	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
261	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية
272	خلاصة الفصل الرابع
275	الخاتمة
283	قائمة المراجع
291	قائمة الملاحق
313	الفهرس