



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان

معيقات نقل المعرفة بين الاجيال

دراسة ميدانية -المديرية الجهوية للكهرباء والغاز سونلغاز-ورقلة-

من إعداد الطالبتين :

- حفاف صفاء

- حفاف مروة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/27

امام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ مساعد-جامعة قاصدي مرباح ورقلة(رئيسا)

أستاذ محاضر -ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة(مشرفا ومقررا)

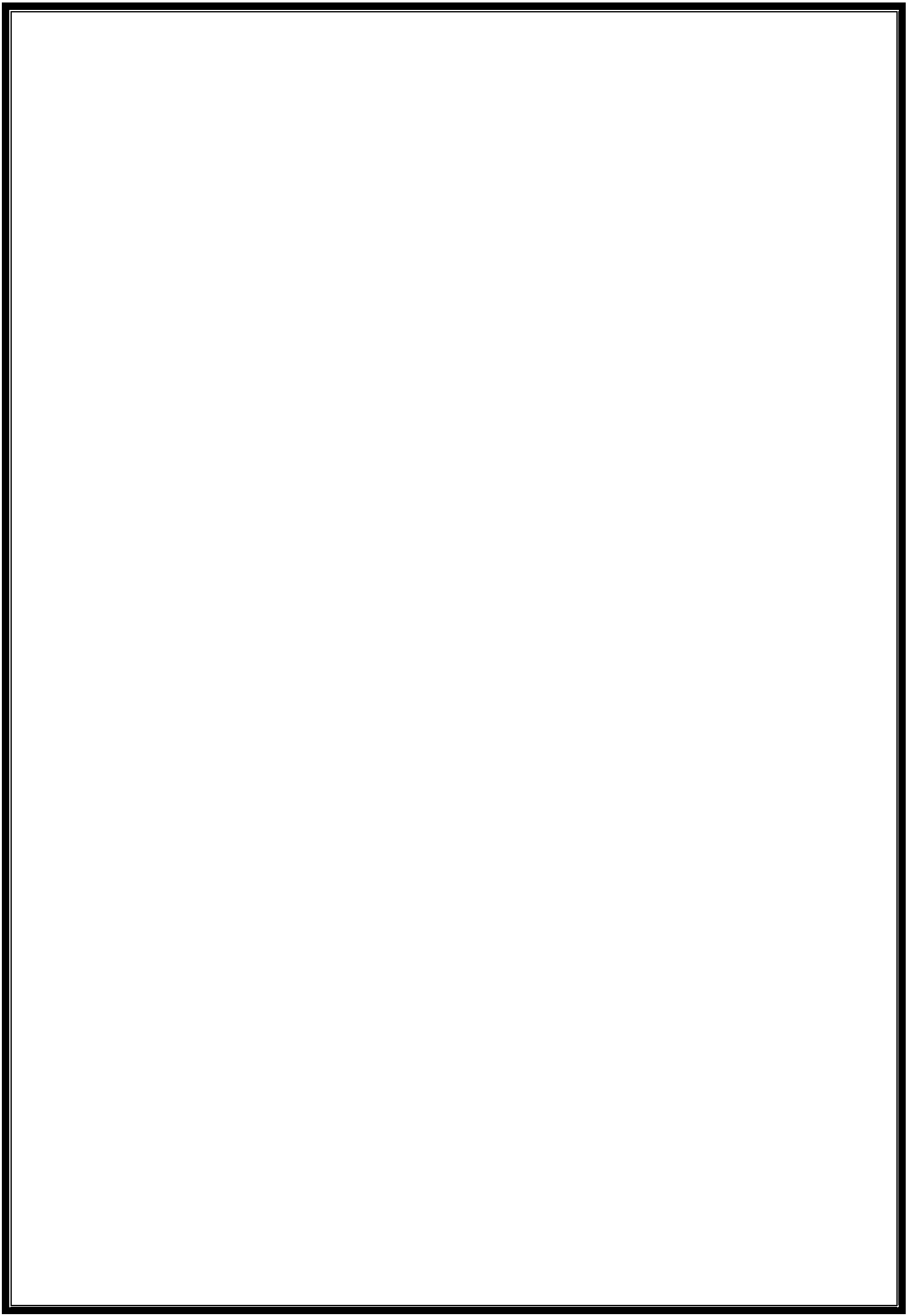
أستاذ محاضر -ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة(مناقشا)

أ/قويدري ميادة

د/خميس نفيسة

د/مليك غالية

السنة الجامعية 2025/2024





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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بغنوان

معيقات نقل المعرفة بين الاجيال

دراسة ميدانية -المديرية الجهوية للكهرباء والغاز سونلغاز-ورقلة-

من إعداد الطالبتين :

- حفاف صفاء

- حفاف مروة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/27

امام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ مساعد-جامعة قاصدي مرباح ورقلة(رئيسا)

أستاذ محاضر -ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة(مشرفا ومقررا)

أستاذ محاضر -ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة(مناقشا)

أ/قويدري ميادة

د/خميس نفيسة

د/مليك غالية

السنة الجامعية 2025/2024

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أغلى وأجمل ما في الوجود الولدين المكرمين، أطل الله عمرهما
أمي التي لم تبخل علينا بدعائها المستجاب.....رمز العطف و الود جزاها الله عنا كل خير على
مساندتها لنا .

أبي الذي بذل جهدا كبيرا لينير لنا الطريق إلى العلم و المعرفة.
الى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء الى كل من كانوا معنا على طريق النجاح .

أخواتي و إخوتي

وإلى كل من أضاء لنا شمعة في طريق العلم ، أو ذلل لنا كل عقبة في طريق النجاح.
و إلى كل من قضينا معهم سنين يستحيل نسيانها.

إلى كل من ساعدنا و قدم لنا يد المساعدة.

الى كل طالب علم يجد و يجتهد في سبيل الوصول الى ما يصبوا اليه.

كل من احبهم قلبنا ،وعجز قلمنا عن ذكرهم .

الى هؤلاء جميعا نهدي عملنا هذا.

حفاف صفاء و مروة



شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على سيدنا و حبيبنا خاتم الأنبياء و المرسلين
محمد عليه افضل الصلاة و ازكى التسليم .

بعد ان من الله علينا بإنجاز هذا العمل ،فإننا نتوجه الى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجزيل الوان
الحمد و الشكر

على فضله وكرمه الذي غمرنا به راجيناً منه دوام نعمه و كرمه

و انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

لا يسعني في هذا المقام الا ان أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان الى الأستاذة الفاضلة ، "خميس

نفيسة " "التي أشرفت على هذا العمل و لم تبخل علينا

بتوجيهاتها القيمة ،طيلة فترة انجاز هذه المذكرة ، كما نتوجه بجزيل الشكر و العرفان الى الأستاذة

الفاضلة "صديقي أمينة" لمجهوداتها المبذولة من أجل تذليل الصعوبات لإنجاز هذا العمل ،كما نتقدم

بالشكر الى الأستاذ "صالح مصطفى" "باسميان عبد المالك "

جزاهم الله عنا خير جزاء

اتوجه بالشكر الجزيل و الاحترام الكبير للأستاذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة

الذين وافقوا على مراجعة هذه الرسالة و تصويبها

كما أتوجه بخالص الشكر الى كل من مد لنا يد العون و المساعدة لإنجاز هذا البحث

ولو بنصيحة او كلمة طيبة

حفاف صفاء و مروة



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير كل من (المعوقات الفردية والمعوقات التنظيمية والمعوقات التكنولوجية والمعوقات المتعلقة بالعلاقات والمعوقات الإدارية) على عملية نقل المعرفة .في المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز سونلغاز ورقلة، من خلال تحديد المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث ،حيث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS V 22) شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (50) عامل توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: المعوقات الفردية والتنظيمية لها تأثير سلبي على عملية نقل المعرفة ؛في حين أن المعوقات التكنولوجية ليس لها أي أثر على عملية نقل المعرفة ؛الا ان في متغير الجنس لا توجد فروق مما يدل على تساوي ممارسة في عملية نقل المعرفة ؛في حين توجد فروق دالة إحصائية في نقل المعرفة تعزى لمتغير (الجيل ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المنصب).

الكلمات المفتاحية : معوقات فردية،معوقات تنظيمية،معوقات تكنولوجية،معوقات إدارية،نقل المعرفة ،سونلغاز ورقلة.

Abstract

This study aims to reveal the extent of the impact of (individual obstacles, organizational obstacles, technological obstacles, relational obstacles, and administrative obstacles) on the process of knowledge transfer in the Regional Directorate of Electricity and Gas Sonelgaz Ouargla. By determining the descriptive and analytical approach to address the research topic .where we used the questionnaire as a tool for collecting data . which was analysed using the SPSS (V.22) program . The study included a random sample of (50) workers . The study reached a number of results , the most important of which are: Individual and organizational obstacles have a negative impact on the knowledge transfer process; organizational obstacles have a negative impact on the process of knowledge transfer; while technological obstacles have no effect on the process of knowledge transfer. However in the gender variable, There are no differences which indicating equality practice in the process of knowledge transfer.while There are statistically significant differences in knowledge transfer attributed to the variables of (generation, educational level, professional experience, and position).

Keywords: Individual obstacles, organizational obstacles, technological obstacles, administrative obstacles, knowledge transfer, Sonelgaz Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الاشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
1	الفصل الأول :الادبيات النظرية والتطبيقية حول معوقات نقل المعرفة بين الأجيال
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نقل المعرفة
15	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأجيال
25	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
36	خلاصة
37	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لمعوقات نقل المعرفة
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
47	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
73	خلاصة
76	الخاتمة
78	قائمة المصادر و المراجع
80	قائمة الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	جيل طفرة المواليد	جدول (1-1)
18	جيل الاكس	جدول (2-1)
19	جيل الالفية	جدول (3-1)
20	جيل z	جدول (4-1)
35	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	جدول (5-1)
41	متغيرات الدراسة	جدول (1-2)
42	إحصائيات الاستبيان الموزعة و المسترجعة على العينة	جدول (2-2)
44	يوضح مجال المتوسط الحسابي المترجح لكل درجة.	جدول (3-2)
44	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ	جدول (4-2)
45	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	جدول (5-2)
45	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجيل.	جدول (6-2)
46	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول (7-2)
47	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول (8-2)
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب.	جدول (9-2)
48	إجابات أفراد العينة حول نقل المعرفة	جدول (10-2)
49	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المعوقات الفردية	جدول (11-2)
52	اجابات عينة الدراسة على بعد المعوقات التنظيمية	جدول (12-2)
54	اجابات افراد العينة حول بعد معوقات تكنولوجيا	جدول (13-2)
55	اجابات افراد العينة حول بعد معوقات المتعلقة بالعلاقات	جدول (14-2)
56	اجابات افراد العينة حول بعد معوقات الإدارية	جدول (15-2)
58	مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات الفردية وعملية نقل المعرفة	جدول (16-2)
58	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات الفردية على نقل المعرفة	جدول (17-2)
59	مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات التنظيمية وعملية نقل المعرفة	جدول (18-2)
59	تائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات التنظيمية على نقل المعرفة.	جدول (19-2)
60	مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات التكنولوجيا وعملية نقل المعرفة	جدول (20-2)
60	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات التكنولوجيا على نقل المعرفة	جدول (21-2)
61	مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات المتعلقة بالعلاقات وعملية نقل المعرفة	جدول (22-2)
62	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقات على نقل المعرفة.	جدول (23-2)

62	مصنوفة الارتباط بيرسون بين معيقات الإدارية وعملية نقل المعرفة	جدول (24-2)
63	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات الادارية على نقل المعرفة	جدول (25-2)
63	معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل (معوقات)	جدول (26-2)
65	تحليل التباين الثنائي T-test بين الجنس والمتغير التابع (نقل المعرفة)	جدول (27-2)
66	تحليل ANOVA بين نقل المعرفة و البيانات الشخصية	جدول (28-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	الشكل 1-1
12	نموذج النقل الحلزوني	الشكل 1-2
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 1-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
78	استمارة الاستبيان	01
82	أسئلة المقابلة	02
84	دليل المقابلة	03
86	قائمة الأساتذة المحكمين	04
86	مخرجات برنامج spss	05

المقدمة

أ. توطئة:

مع التطور الفكري في مجال تسيير الموارد البشرية برزت أهمية العنصر البشري بصفته مورد حساس، فكلما زاد الاهتمام به كلما كانت المؤسسة في تقدم ورقي وتحقيق الازدهار والاهداف المسطرة من طرفها، وهذا يتجسد عن طريق استغلال الموارد البشرية المتاحة لها من كفاءات وقدرات ومهارات، فهي لا تمثل فقط مجموعة من المعلومات والمهارات بل تعد رصيда تراكميا يبنى عن التجربة و الممارسة، ما يجعل من الحفاظ عليها و استثمارها عاملا حاسما في ضمان الاستمرارية الأداء و الابتكار داخل المؤسسة.

و من بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات اليوم، تبرز قضية نقل المعرفة بين الأجيال، خاصة في السياق الذي يشهد فيه سوق العمل تغيرات ديموغرافية تتمثل في تقاعد جيل من الموظفين ذوي الخبرة، مقابل دخول جيل جديد يفتقر الى نفس المستوى من التجربة.

و من المنطقي ان يرتبط مصطلح نقل المعرفة بين الأجيال بالمعوقات الفردية والتنظيمية والتكنولوجية والمتعلقة بالعلاقات والإدارية ، لان الهدف المؤسسة هو اكتساب و تخزين المعرفة ، فهي تعتمد على تراكمات معرفية و تقنية دقيقة يصعب تعويضها بسهولة ، رغم وعي المؤسسة بأهمية إدارة المعرفة الا ان نقلها بين الأجيال لا يزال يواجه عدة معوقات ضعف ثقافة تشارك المعرفة ، عدم تحفيز الجيل القديم على نقل معارفه ، إضافة الى فجوة في التكوين والتهيئة النفسية والسلوكية لدى الجيل الجديد لاستيعاب تلك المعرفة.

تعتبر شركة سونلغاز احدى المؤسسات التي تسلط الضوء على معوقات نقل المعرفة بين الأجيال ، من خلال تحديد الفجوات الحالية ، اقتراح اليات ممكنة لتحسين هذه العملية . و يمثل هذا الموضوع إشكالية مركزية في ميدان إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة ، لما له من اثر مباشر على الأداء الجماعي.

إشكالية الدراسة: انطلاقا من التقديم السابق يمكن تصور إشكالية الدراسة الرئيسية التي سيتم الإجابة عنها في اطار اعدادنا لهذه المذكرة و المتمثل في:

الى أي مدى تؤثر معوقات نقل المعرفة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

- (1) هل تؤثر المعوقات الفردية على عملية نقل المعرفة ؟
- (2) هل تؤثر المعوقات التنظيمية على عملية نقل المعرفة ؟
- (3) هل تؤثر المعوقات التكنولوجية على عملية نقل المعرفة ؟
- (4) هل تؤثر المعوقات المتعلقة بالعلاقات على عملية نقل المعرفة؟
- (5) هل تؤثر المعوقات الإدارية على عملية نقل المعرفة ؟
- (6) هل يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغيرات : الجنس،الجيل ، المستوى التعليمي ، المنصب ،الخبرة المهنية ؟

ب. فرضيات الدراسة : بناء على الأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- (1) تؤثر المعوقات الفردية على عملية نقل المعرفة؛
- (2) تؤثر المعوقات التنظيمية على عملية نقل المعرفة ؛
- (3) تؤثر المعوقات التكنولوجية على عملية نقل المعرفة ؛
- (4) تؤثر المعوقات المتعلقة بالعلاقات على عملية نقل المعرفة؛
- (5) تؤثر المعوقات الإدارية على عملية نقل المعرفة؛
- (6) يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغيرات : الجنس،الجيل، المستوى التعليمي، المنصب،الخبرة المهنية وهي تنفرع الى فرضيات جزئية :

1-6 يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى للجنس؛

2-6 يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى للجيل؛

3-6 يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى للمستوى التعليمي ؛

4-6 يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى للمسمى الوظيفي؛

5-6 يوجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى للخبرة المهنية.

ت. مبررات اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى مجموعة أسباب موضوعية و هي:

- علاقة الموضوع بال تخصص؛
- الرغبة في الربط بين متغيري الدراسة ودراسة علاقة التأثير بينهما؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع؛
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع .

ث. اهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على ابرز المعوقات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة .
- التعرف على ما اذا كان الاختلاف بين المعوقات التي يواجهها كل جيل؛
- تحديد العوائق التي تعوق التجسيد الفعلي لنقل المعرفة وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تؤسس لمؤسسات خلاقة للمعرفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لعملية نشر المعرفة؛

- تحديد أهم العوامل التي تؤثر على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛
- التعرف على أبرز معوقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الأجيال الثلاثة : جيل طفرة المواليد، الجيل أ كس، جيل الألفية.

ج. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- تساهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة نوعية للأدب النظري في معوقات نقل المعرفة ؛
- تقدم هذه الدراسة نموذجاً وصفيًا و رؤية واضحة حول معوقات نقل المعرفة ؛
- تسليط الضوء على مفهوم نقل المعرفة كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- كما تبرز أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة في التعرف على مدى اثر معوقات على نقل المعرفة لدى العمال ،والعمل على تعزيزه، والكشف عن مدى مساهمة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بصفة عامة، و أداء العمال الإداريين بصفة خاصة.

ح. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : دراسة معوقات نقل المعرفة بين الأجيال؛
- الحدود المكانية: نطاق الدراسة الميدانية هي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -ورقلة-؛
- الحدود الزمانية: و هي الفترة الزمنية التي ترصدها الدراسة و كذلك تجميع البيانات الميدانية المتعلقة بالمؤسسة ، وقد تراوحت بين شهر افريل و ماي 2025؛
- الحدود البشرية: استقصت الدراسة فئة اجتماعية تتناولها في الدراسة لأخذ مختلف الآراء حيال الظاهرة المدروسة ، و الفئة الميدانية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي 50 عينة من العمال في مؤسسة سونلغاز -ورقلة-.

خ. المنهج المتبع و أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من اجل الإجابة على إشكالية البحث باعتباره يقدم ويصف المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرها لمساعدة القارئ في اثناء رصيده المعرفي، واطافة الى ذلك تم اجراء دراسة ميدانية وزعت فيها مجموعة من الاستبيانات بهدف جمع المعلومات و تم تدعيم ذلك بالمقابلة ، وتم الاعتماد على منهجية (IMRAD) في تنسيق الدراسة ككل.

د. هيكلية الدراسة

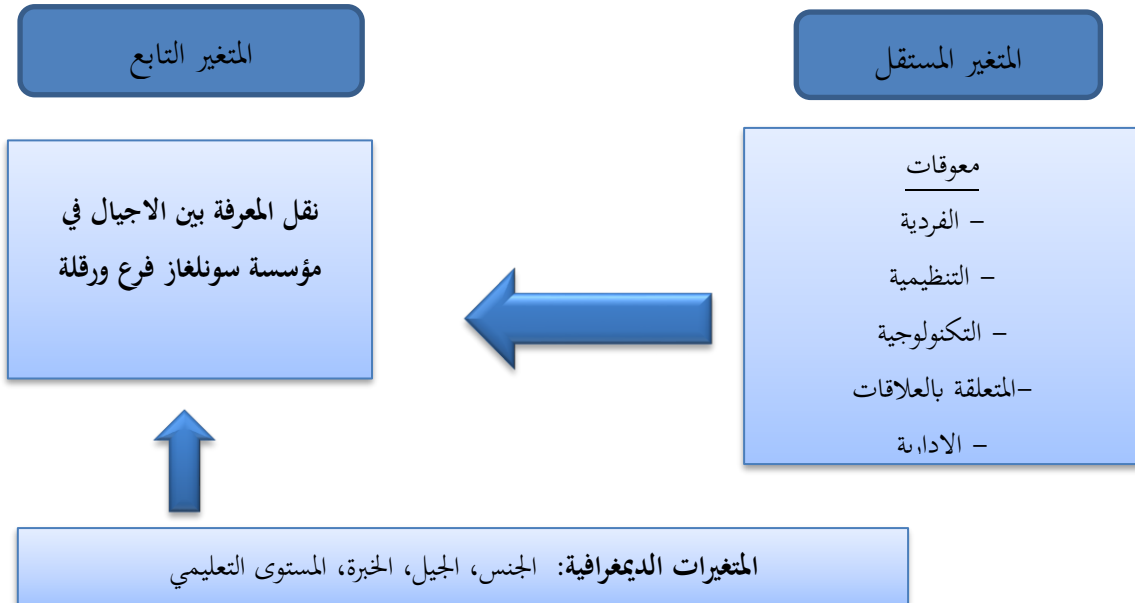
تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للدراسة ويتضمن ثلاث مباحث أساسيين هما المبحث الأول مفاهيم عامة حول نقل المعرفة والمبحث الثاني مفاهيم عامة حول الأجيال و المبحث الثالث الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

ذ. صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- صعوبة جمع المعلومات من الموظفين في المؤسسة بسبب السرية المهنية ؛
- ضيق الوقت من حيث تنسيق الوقت مع العاملين في المؤسسة ؛

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية حول معوقات نقل
المعرفة بين الأجيال

تمهيد :

إذا كانت المعرفة فالوقت الحالي أهم الأصول التي تسعى المؤسسة لامتلاكها ، فهي تسعى الى خلق و الحفاظ على هذه المعرفة من جهة عبر توظيف جيل شاب يكون في الغالب حاملا لرؤى جديدة و معارف تقنية حديثة ، من جهة ثانية الإبقاء على الجيل الكبير الذي قضى وقتا طويلا بالعمل ، تعلم معارف و مهارات عديدة ، لذلك أصبحت نقل المعرفة مصدر اهتمام رئيسي للمؤسسة عند بحثها عن افضل الطرق لضمان نقل المعرفة بين عاملينها من مختلف الأجيال .

يتضمن المبحث الأول : مفاهيم عامة حول نقل المعرفة

يتضمن المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأجيال

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول نقل المعرفة

في هذا المبحث سوف نتناول اهم الحثيات المتعلقة بماهيم عملية نقل المعرفة و التي نالت اهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين لأجل أهميته على مستوى المؤسسة و على مستوى العاملين من جهة أخرى، الامر الذي جعل منه موضوع للنقاش ، و قد طورت مجموعات مختلفة من المؤلفات مفاهيم متنوعة حوله وهو ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم نقل المعرفة وأهميتها:

يعد نقل المعرفة من العمليات الحيوية داخل المؤسسات حيث يتم من خلاله تبادل الخبرات و المعلومات بين الافراد، و تبرز أهميته في دعم الأداء المؤسسي و ضمان استمرارية العمل ، بهدف تطوير الكفاءات و تحسين جودة القرارات ، كما تتنوع انواعه حسب طبيعة المعرفة و طرق تبادلها.

الفرع الأول : ماهية نقل المعرفة

أولاً : تعريف نقل المعرفة : اختلف الكتاب و الباحثين في تفسير مفهوم نقل المعرفة و انقسموا حيال ذلك الى اتجاهات و مداخل عدة :

يعتبر Szulanski من أوائل الباحثين في مجال نقل المعرفة، حيث ينظر (1996،) G. Szulanski إلى نقل المعرفة على أنه عملية تقوم فيها المؤسسة بإعادة بناء وترسيخ علاقة معقدة وغامضة من الروتين في هيئة جديدة . 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).¹

و عرفت أيضاً : تسعى عملية نقل المعرفة إلى ابتكار، تنظيم توزيع واستقبال المعرفة والتأكد من توفرها للمستخدمين الجدد . ولا يمكننا اعتبار عملية نقل المعرفة على أنها عملية انتشار تلقائية، ولكنها تعتبر عملية تحتاج إلى تخطيط مستمر، وتعتمد في نجاحها على مدى خبرة الأشخاص المشاركين فيها. ولا يعنى انتشار المعرفة استنساخ التام للمعرفة في الوحدة المستقبلية لها.

¹ امينة صديقي، (2021)، «ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة دراسة حالة المديرين الجهويين لحوض بركاوي وحاسي مسعود»، قسم الإنتاج، «سونطراك»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 17.

وفي مجال المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي، يتم نقل المعرفة من أحد أجزاء المؤسسة إلى أي جزء أو أجزاء أخرى من نفس المؤسسة ، أو إلى عميل من عملاء المؤسسة.¹

يتضمن استخدام نظرية نقل المعرفة محاولة لفحص العناصر التي تسهم في نقل المعرفة أو تعيقه ،و يمكن ان يحدث نقل المعرفة "بين الافراد، ومن الافراد الى مصادر واضحة ،و من الافراد الى المجموعات ، و عبر المجموعات ، و من المجموعة الى المؤسسة ".و الغرض من نقل المعرفة هو تسهيل تدفقات المعرفة داخل المؤسسة او خارجها.

و اعتبر دافنبورت و بروساك : ان الطريقة الأكثر فعالية لنقل المعرفة التنظيمية هي " توظيف اشخاص اذكياء و السماح لهم بالتحدث مع بعضهم البعض "².

***نظرية نقل المعرفة :** هي عملية تصف كيفية انتقال المعرفة من فرد او مجموعة او نظام الى اخر ، بهدف إعادة استخدامها او تطويرها او تطبيقها في سياقات جديدة ، و تركز النظرية على العوامل التي تؤثر في نجاح عملية النقل ، مثل نوع المعرفة (ضمنية او صريحة) .

ومنه نستنتج ان نقل المعرفة: هي عملية مشاركة او نقل معلومات ومهارات وخبرات او تكنولوجيا ، من جهة الى جهة أخرى ، او من شخص الى شخص اخر ، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرات وتسريع التعلم ،و يمكن ان يحدث نقل المعرفة داخل مؤسسة واحدة (بين الأقسام او الموظفين) او بين مؤسسات مختلفة لضمان استمرارية المعرفة.

ثانيا : أهمية نقل المعرفة : ان لعملية نقل المعرفة أهمية كبيرة و استراتيجية على مستوى الفرد و المؤسسة و تظهر هذه الأهمية في أوجه كثيرة:³

- تمكن الافراد من إعادة استخدام المعرفة المطلوبة من مواقف معينة او أدوار مهمة و استخدام الموارد بشكل امثل و انفع للمؤسسة؛
- تساهم في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة من خلال منع المؤسسة من تكرار الأخطاء التي ارتكبتها ؛

¹ عصام بن يحي الفيلالي، (2012) ،سمسرة المعرفة، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، ص9

² Debby McNichols,(2008). Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective, journal of knowledge management, vol. 14 no. 1, p 25.

³ رنا فلاح حسن ،(2017)،علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد، العدد103،المجلد24،ص21

- بدون عملية نقل المعرفة و مشاركتها لا تستطيع المؤسسة معرفة قدراتها الحقيقية واستغلال هذه القدرات وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى الأشخاص معينين و عدم انتشارها في المؤسسة ؛
- تكمن في انتاج السلع و تقديم الخدمات في المؤسسات ومن ثم فان نقل المعرفة سيمكن المؤسسة من تعزيز قيمتها السوقية و تحقيق النجاح و التفوق التنافسي ؛
- ارتفاع معدل دوران العمالة داخل المؤسسات حيث ان العمال يقعون في نفس المؤسسة لفترة طويلة و فقداهم يؤدي الى فقدان معرفتهم و خبراتهم ، الامر الذي يؤكد ضرورة نقلها قبل مغادرتهم .

الفرع الثاني : أنواع و أهداف عملية نقل المعرفة

أولا : أنواع نقل المعرفة

تعتبر عملية نقل المعرفة عملية مهمة للمؤسسات و أعضائها حيث انها تسهل عملية التواصل بين الأفراد و تزيد من سرعة ومهارة متلقي المعرفة في إنجاز مهامهم، كما يعتبر نقل المعرفة بين المؤسسات عامل حاسم للمؤسسات التي تسعى لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها الساحة الدولية وتبقى قادرة على المنافسة. وضمن هذا الإطار يمكن تقسيم عملية نقل المعرفة الى نوعين:¹

- نقل المعرفة بين المؤسسات: يشير النقل بين المنظمات الى عملية نقل المعرفة بين مؤسستين او اكثر.
- نقل المعرفة داخل المؤسسة : و هو عملية نقل المعرفة بين افراد المؤسسة.

وبشكل أكثر تفصيلا حدد Dixon(2000) ، خمسة أنواع لنقل المعرفة، ويمكن تحديدها فيما يلي:

كما ذكر خمس أنواع لنقل المعرفة منها:²

1. النقل المتسلسل (Transfer Serial) 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 .

¹ امينة صديقي ، ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة ،مرجع سبق ذكره ،ص 19

² داوود سليمان المحمد(2013)نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية ،أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة حلب ،ص58

2. **النقل القريب (Transfer Near)** 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 يزودها الفريق الأول الفريق الثاني، فالمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة .
3. **النقل البعيد (Transfer Far)** 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 الاستراتيجي (Transfer Strategic)** يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الأول أي مصدرها والفريق الثاني المتلقي .
5. **النقل الخبير (Transfer Expert)** : يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، 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 الكترونية محددة، حيث يمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام إلى تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة .

ثانيا : اهداف نقل المعرفة

ضمن اهم الأهداف يتواخاها الافراد و المؤسسات من عملية نقل المعرفة ، تناول الباحثون و حددوا اهداف كثيرة و متنوع لهذه العملية و التي من ابرزها :¹

- الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة و تسجيلها و توثيقها و نقلها الى من يحل محلهم في العمل ؛
- المحافظة على المعرفة الضرورية و ذات القيمة للمنظمة و حمايتها و إعادة استخدامها و تعظيمها من خلال التعلم ونشر ثقافة المعرفة و مشاركتها و التحفيز لتطويرها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للحفاظ على أدائها من خلال المعرفة المنقولة اليها و تطبيقها و تطوير هذا الأداء لتتمكن من التميز عن غيرها من المنظمات ؛

¹ رنا فلاح حسن ، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي مرجع سبق ذكره ،، ص 22

– الاستفادة من معرفة الآخرين في تحسين الأداء و تحقيق العلاقات الترابطية العضوية فيما بين وظائف إدارة المعرفة و عملياتها من حيث التكامل و الشمول ، فلا تكوين للمعرفة من دون تلقي ، و التلقي يكون من خلال النقل من المصدر الى المستفيد .

المطلب الثاني : أسس نقل المعرفة

يعد فهم أسس نقل المعرفة امرا ضروريا لضمان فعاليته داخل المؤسسات ، و تشمل هذه الأسس الاشكال التي يتم بها نقل المعرفة و النماذج التي توضح الياته ، الى جانب الشروط الواجب توفرها لنجاح العملية ، و الفوائد التي تعود على المؤسسة و الافراد من خلال رفع كفاءة خاصة الجدد منهم.

الفرع الأول : أشكال و نماذج عملية نقل المعرفة

1. **اولا : اشكال نقل المعرفة :** قبل الإشارة إلى أشكال نقل المعرفة، نشير إلى أن نقل المعرفة يتم على ثلاثة مستويات، بين الأفراد أنفسهم، بين أجزاء المؤسسة، بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كتحالفها مع مؤسسات أخرى، وعليه هناك عدة طرق لنقل المعرفة، حيث يشير Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود أو غير مقصود كالتالي:¹
 2. **الشكل المقصود :** ويعني أن تنقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو عبر المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب، تدوير الأعمال بين الافراد وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وإجراء التنقلات .
 3. **الشكل غير المقصود :** وتعني نقل المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي داخل المنظمة، كاللقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، والأنترنت ، واجتماعات ما بعد العمل ، القصص ، الاساطير وهناك وسائل أخرى لنقل المعرفة مثل:²
- نقل الخبرات من خلال التدريب والتعلم ؛

¹ مجدي نويري (2011)، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 37.

² داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 64

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة؛
 - فرق المنظمة المتنوعة معرفيا التي تعمل على التوزيع الداخلي للمعرفة؛
 - وكلاء المعرفة؛
 - إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة؛
 - استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة؛
 - اجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، والغرف الصفة الرسمية .
- ويمكن تصنيف طرق نقل المعرفة ضمن تقنيتين :
- تقنية التنسيق الشخصي: مثل حركة الموظفين، التدريب، التفاعل بين الموردين والمستهلكين.
 - تقنية التنسيق التكنولوجي: مثل برامج الكترونية مشتركة، نظم خبير ..
- يتضح مما سبق بأن وسائل نقل المعرفة متعددة وكل منها يناسب نقل نوع محدد من المعرفة، فقد يناسب التدريب والحوار نقل المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. والمهم في النقل هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب . حيث أن المنظمة التي لا تقوم بنقل للمعرفة لاتستطيع أن تحقق عائد من عملية النقل مقابل التكاليف التي تحملتها وخاصة بأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو نقل المعرفة الضمنية .

ثانيا : نماذج نقل المعرفة

1. نموذج التواصل: يتألف نموذج التواصل من مرسل، مستقبل، رسالة. حيث يعتبر المستقبل هو المستخدم لأنه الشخص الذي يتعلم ويكتسب المعرفة، بينما تعتبر الرسالة الموضوع لأنه يمكن طرحها على شكل معرفة أو معلومة، ثم لاحقا تم إضافة عنصر الناقل الذي يعتبر الوسيلة المستخدمة في نقل المعرفة وتبسيطها وتسهيلها لزيادة فرص إتمام وظيفتها التواصلية، وبعد ذلك تم تطوير النموذج ليشمل العناصر التالية:¹

- مرسل المعرفة؛

- الرسالة

¹ داوود سليمان المحمد ، نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال ،نفس المرجع السابق ،ص60

- مستقبل المعرفة؛
- الوسيط (الناقل) ؛
- التغذية العكسية؛
- الإطار التنظيمي.

يساعد نموذج التواصل في تفسير وتحديد أسباب فشل خطط نقل المعرفة التي تعتمد على التواصل غير المباشر، وتتألف العملية من أربعة مراحل هي: المبادرة، التطبيق، التصعيد، الاندماج. وفيما يلي عرض لهذه المراحل :

➤ المبادرة:

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

➤ التنفيذ:

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

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

➤ التصعيد:

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

➤ الاندماج:

تبدأ مرحلة الاندماج بعد أن يحقق المستقبل النتائج المرضية بتطبيق المعرفة المنقولة، وفي هذه المرحلة يقوم بتطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تبرز خلال عمله، المستقبل تدريجياً أصبح المعرفة المنقولة تدريجياً و تزويد المعرفة المنقولة بين المرسلين والمستقبلين، حيث تتناسب روتيننا وبمرور الزمن يتطور التاريخ المشترك المعرفة بحرية أكبر وتضيف تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة.

2. النموذج الحلزوني : وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في المنظمات الخلاقة للمعرفة ويسمى نموذج SECI اختصار

(Socialization, Externalization, Combination, Internalization) للمصطلحات ، حيث تم

تطوير وتوسيع هذا النموذج بواسطة الباحثين (Takeuchi & Nonaka) وهما يريان أن خلق المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن تفاعل مستمر ومتواصل بين المعرفة الضمنية وأبعاد المعرفة الصريحة. ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. ويرى الباحث بأن تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والجموعات والمنظمة، وتحدث عملية نقل المعرفة بين الفرد (مبتكر المعرفة) والمنظمة (مطبق المعرفة). ويمكن القول بأن عملية نقل المعرفة هنا هي عملية إبداع للمعرفة من خلال تحولات المعرفة الضمنية والصريحة، وهناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة وهي :

➤ التنشئة (من ضمنية إلى ضمنية) Socialization:

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتعتبر التنشئة أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، وهي الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة. وتعني إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل

بين الأفراد العاملين، أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، ويتم تبادل المعرفة من خلال أنشطة مشتركة، ومن خلال التواجد سوياً داخل المنظمة والعمل المشترك ضمن الفرق، لهذا فإن التقارب المادي والتعايش وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر داخل المنظمة من أساسيات هذه المرحلة، وتمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

➤ التجسيد (من ضمنية إلى صريحة) Externalization :

إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، وبعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة. وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة الأمر الذي يؤدي إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

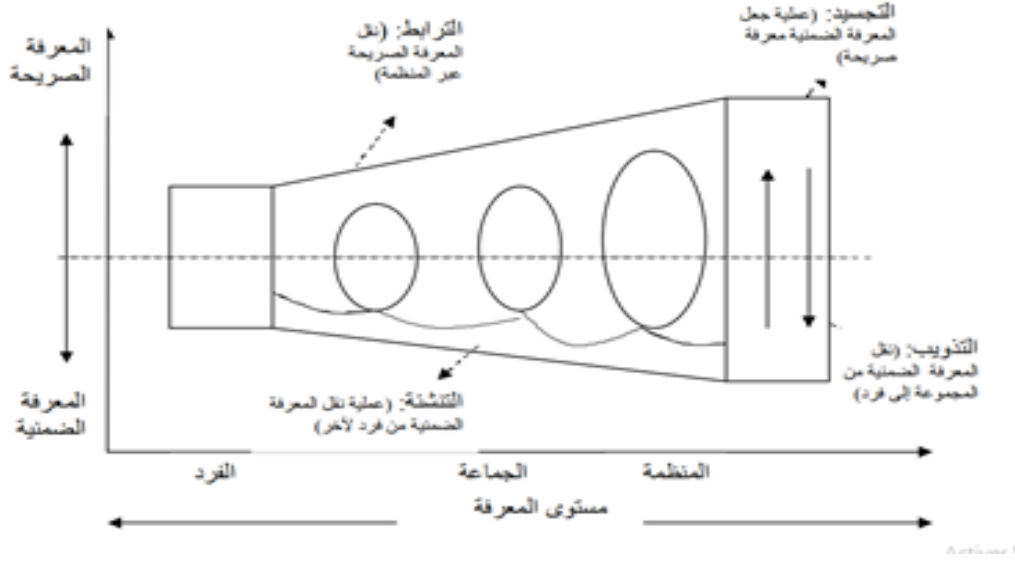
➤ الترابط (من صريحة إلى صريحة) Combination :

هي عملية إعادة تشكيل المعرفة الصريحة الموجودة من أجل خلق معرفة صريحة جديدة، وتعني تحول ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة، المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد ثم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة، ومن أدواتها قواعد البيانات، الشبكة العنكبوتية، الشبكة الداخلية والانترنت.

➤ التذويب (من صريحة إلى ضمنية) Internalization :

يتم هذا التحول من خلال إدخال المعرفة الصريحة بالمعرفة التنظيمية للمنظمة ككل، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار حيث تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد وهذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته و قدرة استيعابه و فهمه للمعرفة. ويمكن توضيح المراحل الأربعة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج نقل المعرفة الحلزوني



المصدر: داوود سليمان المحمد ، نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال ،(2013)،ص 63

ان نموذج نقل المعرفة الحلزوني ساعد في فهم كيفية وضوح وتربط عمليات نقل وخلق المعرفة، حيث أن الخلق المتتالي للمعرفة في المنظمات هي العملية التي تضم خلق المعرفة من قبل الأشخاص واطافةٍ نتائجها إلى شبكة معرفة المنظمة. وفي هذا النموذج تكون قاعدة خلق المعرفة هي تفاعل داخلي مستمر بين الأفراد وتحويل مستمر من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة (والعكس)، وبالتالي يمكن القول أن (Takunchi & Nonaka) قاموا بنمذجة عملية خلق المعرفة التنظيمية Creation Knowledge Organizational داخل المنظمة بالطريقة الحلزونية التي يتم فيها توسيع وتفصيل المعرفة باستخدام الطرق الأربعة أعلاه لنقل المعرفة، إذ تصبح المعرفة "متبلورة" وفقا لهذه النمذجة داخل المنظمة في المستويات الأعلى وتحرك من الشخص عبر الجماعة إلى المستويات التنظيمية الأدنى بل وحتى داخل هذه المستويات بصورة متبادلة.

ويرى Nonaka أن نموذجاً لنقل المعرفة يكمل كلاهما الآخر، فمن ناحية يظهر نموذج التواصل الخطوات التي لها علاقة في عملية نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ومن الناحية الأخرى يبين النموذج الحلزوني كيفية النقل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التفاعل الداخلي بين الأفراد وكيفية تسهيل نقل المعرفة من الأفراد إلى المستويات التنظيمية.¹

¹ داوود سليمان المحمد (2013)، نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره ، ص 63 64

الفرع الثاني : شروط و فوائد عملية نقل المعرفة

أولا :شروط نقل المعرفة

يعتبر كثير من الباحثين أن نقل المعرفة ينعكس سلبا على أداء خلق المعرفة في المنظمة، إلا أن ذلك يمكن أن يساهم في تطوير معرفة المنظمة وخلق معرفة جديدة، لكن ذلك يتطلب تطوير ثقافة نقل المعرفة وتعزيز العلاقة بين عملية نقل المعرفة وبين إستراتيجية العمل لدى المنظمة. ولنجاح عملية نقل لا بد من توفر الشروط التالية في أي عملية نقل :¹

- يجب أن تتوفر وسيلة لنقل المعرفة قد يكون شخصا وقد يكون شيئا آخر؛
 - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها؛
 - يجب أن يتوفر الحافز لنقل المعرفة؛
 - يجب أن لا تكون هناك عوائق تحول دون النقل المعرفي؛
- كما أشارت نتائج دراسة Govindarajan & Gupta إلى أن انتقال وتدفق المعرفة يتوقف على عدة عوامل هي :

- قيمة المعرفة لدى المرسل؛
- الاستعداد والدافع لوحدة الهدف (المستقبل)؛
- قدرة امتصاص المعرفة لدى المستقبل؛
- حيث يرى أنه يجب أن يكون مستقبلاً المعرفة قادرا على استعمال المعرفة المتوفرة له أو التي يمكنه الوصول إليها ضمن المنظمة وذلك لتحقيق الغاية من عملية النقل.

ثانيا : فوائد نقل المعرفة: تكتسب عملية نقل المعرفة أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات سواء أكان هذا النقل الداخلي أي بين أفراد المؤسسة أو نقل خارجي بين المنظمات .و تنامت أهمية نقل المعرفة في العقود الثلاثة الأخيرة لعدة أسباب ،نذكر منها:

- أصبحت المعرفة ذات نسبة متزايدة في موجودات المؤسسة؛
 - ابتعاد المنظمات عن الطرائق الهرمية للسيطرة و الرقابة باتجاه الهياكل غير الرسمية.
- و تحقق عملية نقل المعرفة بين افراد المؤسسة العديد من الفوائد للمنظمات، نذكر من بينها:²

¹ داوود سليمان المحمد ، نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الاعمال ،نفس المرجع السابق ،ص66

² امينة صديقي ، ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، مرجع سبق ذكره ،ص 21

- تحول دون البدء من نقطة الصفر، و نتيجة لذلك فإنها توفر الوقت و تختصر الجهد؛
- تسرع عمليات اتخاذ القرار؛
- تشجع انتقال الممارسة الأفضل؛
- ساعد على تأسيس الثقة تدريجيا بين الافراد من خلال التعاون و التشارك؛
- تشجيع استخدام المعرفة و تعزيز التعاون بين الافراد.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأجيال

في هذا المبحث سوف سنتناول مرتكزات نقل المعرفة بين الأجيال ، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها ، من مفهوم الجيل و كل من جيل طفرة المواليد و جيل الاكس(X) و جيل الالفية (Y) جيل (Z) اما في المطلب الثاني سنتطرق الى معيقات تنظيمية و فردية و تكنولوجيا و المتعلقة بالعلاقات و الإدارية و في الأخير تحديات نقل المعرفة بين الأجيال..

المطلب الأول : ماهية نظرية الأجيال

تساعد دراسة الأجيال على فهم الفروقات في السلوك و التفكير داخل بيئة العمل ، و هو ما يساهم في تحسين التواصل و نقل المعرفة ، و توضح نظرية الأجيال هذه الفروقات من خلال تصنيف الافراد الى فئات بحيث يتميز كل جيل بخصائص و تجارب تؤثر على نظريته للعمل .

الفرع الأول : مفهوم الجيل

أولا : تعريف الجيل

حدد عالم الاجتماع الألماني (Mannhiem .K(1923 ، مفهوم الجيل على أنه : " مجموعة من الأشخاص الذين ولدوا وترعرعوا في نفس السياق الزمني، الاجتماعي و التاريخي :

أما المؤرخ (Jaeger Hans(1977 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 (Howe Neil and Strauss William : 2007), أن أي مجتمع يشكل مجموع أجزائه - الأجيال التي تتعايش في تلك اللحظة من الزمن. 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

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

حاول الباحثين تقديم نظرة شمولية عن المجتمع والأحداث الاجتماعية والتاريخية والثقافية التي يمر بها الأفراد خلال حقبة زمنية معينة، وبذلك تتشكل أجيالا من الأفراد، كل جيل عايش أحداثا مختلفة عن ما سبقه من أجيال، حيث تؤثر هذه الأحداث التي مر بها الفرد في مرحلة طفولته ومراهقته على أنماط سلوكه وتجاربه في المستقبل.¹

و تم تعريفه أيضا : مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون أحداثا مهمة بناء على السنوات و الأعمار و المناطق التغيير الكبير²

و منه نستنتج ان الجيل هو مجموعة من الأفراد ولدوا و نشأوا في فترة زمنية متقاربة ، يتقاسمون ظروفًا تاريخية ، و ثقافية ، و اجتماعية و اقتصادية متشابهة ، مما يجعلهم يشتركون في أنماط تفكير و سلوك معين .

الفرع الثاني: الأجيال في المؤسسة

اولا: جيل طفرة المواليد

الجدول رقم (1-1) جيل طفرة المواليد

جيل	طفرة المواليد
تعريف	يسمى بجيل طفرة المواليد او انفجار الولادات و اطلق هذا الاسم على هذا الجيل لان الفترة الذي ولد و عاش فيها هي الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث زادت الولادات بشكل كبير مما يعبر عنه بالانفجار في الولادات
السنة	1964-1946

¹ امينة صديقي ، ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة، مرجع سبق ذكره ،ص32.

² Polat, S & Yilmaz, Y, (2020). Barriers to intergenerational learning : a case of a workplace in Tutkey, Leadership & Organization Development Journal, Vol41, N° 3 p432

الفترة الزمنية	بعد الحرب العالمية الثانية
خصائص	✓ العمل الجماعي ؛ ✓ الجد و الإخلاص ؛ ✓ تحقيق الامن الوظيفي داخل المؤسسة ؛ ✓ تميزت السنوات التكوينية الاحترافية (1970-1980) لهذا الجيل بالشعبية المتزايدة لأساليب الإدارة القائمة على المشاركة و الموجهة للفرق و التي يعتقد انها اثرت على أساليب العمل و القيادة الحالية ؛ ✓ خروج الأغلبية الى التقاعد و لم يبقى منهم الكثير خاصة في ظل سياسات التقاعد المرنة و التي تنفذها الدول؛ ✓ جيل بسيط ؛ ✓ يبحث عن الاستقرار و المنافسة؛ ✓ تكملة المهام بكل ثقة .
الاتصال	الاتصال الشخصي و لا يفضل الاجتماعات للاتصال
مبادئ	جيل يعيش ليعمل و يعطي الأفضلية للعمل على الحياة الشخصية ، جيل يحترم السلطة و لديه الولاء للمؤسسة.
التحفيز	✓ الاجر المرتفع و المكانة المرموقة؛ ✓ يكون مدفوع بالقادة الذين يشركون ويظهرون لهم كيف يمكنهم احداث الفرق؛ ✓ اهتمام بالأقدمية أكثر من الجدارة؛ ✓ تقدير الإنجازات المهنية.
السلطة	احترام السلطة و التسلسل الهرمي في مكان العمل
التكنولوجيا	غير متمكن يواجه تحديات تقنية.
التغيير	مقاومين لتغيير

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على دراسة Zopiatis, Anastasios; krambia, maria; kapardis and ndreas, varnavas (2014) p4 ، العوادي ،برباش (2020)،ص171.

ثانيا :جيل اكس (X)

الجدول رقم (1-2) : جيل اكس (X)

الجيل	اكس X
تعريف	يسمى بجيل اكس او جيل الثالث عشر ،تم استخدام المصطلح أيضا في أوقات وأماكن مختلفة لعدد من الثقافات الفرعية أو الثقافات المختلفة منذ الخمسينيات
السنة	1980-1965
الفترة الزمنية	نهاية الحرب الباردة
خصائص	✓ يحب التحدي ؛ ✓ لا يثق في المؤسسات؛ ✓ الميل الى الاستقلالية في العمل ؛ ✓ حب السلطة ؛ ✓ تحمل المسؤولية ؛ ✓ كثرة التنقل الوظيفي؛ ✓ التأقلم مع ظروف العمل؛ ✓ غير موثوق به.
الاتصال	اتصال مباشر ،و التغذية الرجعية
مبادئ	الموازنة بين الحياة العملية و الشخصية ، طموح ، الولاء للوظيفة. الاعتماد على النفس
التحفيز	لا يهتم بالمكافآت يفضل التطور و التقدم و تحمل المسؤولية

السلطة	لا مشكلة لديهم في السلطة
التكنولوجيا	اول من استخدم الكمبيوتر ، متطورون في التكنولوجيا
التغيير	يتوقعون التغيير و يطالبون به ،متكيفون مع التغيير

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على دراسة Zopiatis, Anastasios; krambia, maria; kapardis and ndreas, varnavas (2014) p4 ، العوادي ،برباش (2020)، ص171.

ثالثا: جيل الالفية (Y)

الجدول رقم (1-3): جيل الالفية (Y)

جيل	الالفية y
تعريف	هم مجموعة من الأشخاص الذين ولدوا بعد أفراد الجيل الثالث عشر شهد هذا الجيل الانفجار في الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي
السنة	1994-1980
الفترة الزمنية	مع ظهور الانترنت و انتشار العولمة
الخصائص	✓ العمل باحترافية؛ ✓ الثقة بالنفس ؛ ✓ تقدير الذات ؛ ✓ التطوع .
الاتصال	الاتصال المباشر ، التغذية العكسية ، الاتصال الالكتروني .
المبادئ	- التقدير العلني و المتكرر؛ - الإخلاص في العمل للمدير و الزملاء؛ - العمل الجماعي ؛ - الابداع .

التحفيز	ربط أعمالهم بأهدافهم الشخصية و المهنية .
السلطة	يشككون في السلطة ، يتحدون معايير مكان العمل .
التكنولوجيا	مستخدمون مكثفون للتكنولوجيا المتقدمة .
التغيير	مدمن على التغيير ، يحتضن التغيير .

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على دراسة Zopiatis, Anastasios; krambia, maria; kapardis and ndreas, varnavas (2014) p4 ، العوادي ،برباش (2020)،ص172.

رابعا :جيل (Z)

الجدول رقم (1-4): جيل (Z)

جيل	Z
تعريف	يطلق عليهم بهذا الاسم لانهم في الترتيب بعد الحرف Y، و أيضا جيل الصامت ، الجيل الالكتروني تلك المجموعة من الناس التي ولدت في مجال زمني واحد تقريبا ، و عاشت ظروفًا متشابهة
السنة	1995-2009
الفترة الزمنية	استعمال كبير للإنترنت ، مواقع التواصل الاجتماعي
الخصائص	-محب للسرعة؛ -مستوى تعليمي و وعي اجتماعي عالي كس الأجيال الأخرى ؛ -روح مقاولاتية عالية؛ -متفائل ؛ -صديق التكنولوجيا؛ -حذر في تعاملاته .
الاتصال	التواصل الشخصي ، سرعة المعلومات
المبادئ	العمل الجماعي
التحفيز	تفضيل جو عائلي في مكان عائلي ، الاجر المرتفع

المرونة في الأنشطة	
	السلطة
استخدام كبير للتكنولوجيا ، الذكاء الاصطناعي	التكنولوجيا
محب للتغيير	التغيير

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على دراسة Zopiatis, Anastasios; krambia, maria; kapardis and ndreas, varnavas (2014) p4 ، العوادي ،برباش (2020)، ص172.

المطلب الثاني : معوقات و تحديات نقل المعرفة بين الأجيال

الفرع الأول :معوقات نقل المعرفة بين الأجيال

أولا : معوقات فردية

نذكر اهم المعوقات الفردية ما يلي :¹

- الخوف من تقليل الامن الوظيفي ؛
- ضيق الوقت ؛
- الفروق العمرية؛
- تفضيل مشاركة المعرفة الضمنية أكثر من المعرفة الصريحة ؛
- استخدام المكانة و السلطة الرسمية ؛
- الاختلافات في مستويات الخبرة و في المستويات العلمية ؛
- نقص التفاعل بين مستويات الخبرة و المتلقين؛
- ضعف مهارات التواصل و التفاعل الشخصي ؛
- الخوف من سوء استخدام المعرفة ؛
- الاختلافات في اللغة و الثقافة و الخلفيات العرقية .

¹ lim, H. I. (2015). knowledge management in multigenerational UAE workplace: learningtraining preferences and knowledge transfer barriers. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference held in 9-12 November 2015. Abu Dhabi p5.

ثانيا: معوقات تنظيمية

نذكر اهم المعوقات التنظيمية ما يلي : ¹

- عدم دمج استراتيجية إدارة المعرفة في النهج الاستراتيجي للمؤسسة؛
- نقص المساحات الرسمية و غير الرسمية لمشاركة المعرفة؛
- نقص أنظمة المكافآت و التقدير التي من شأنها تحفيز مشاركة المعرفة؛
- الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات و الخبرات ؛
- ضعف القدرة التنافسية ؛
- الهياكل التنظيمية و التواصلية الهرمية تبطئ ممارسات المشاركة؛
- نقص البنية التحتية و الموارد المناسبة لدعم المشاركة الاعمال الداخلية .

ثالثا: معوقات تكنولوجيا :

من اهم المعوقات التكنولوجيا ما يلي :

قال(Cepeda -Carrion) ان التكنولوجيا هي احدى البنى التحتية لإدارة المعرفة الى جانب الافراد و العمليات . و يعتقد Han Zhou and Yang بأنه من الضروري وجود طرق تقنية للعثور على المعرفة و نشرها و الاستفادة منها ، و عادة تكنولوجيا المعلومات وسيلة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسة ، على سبيل المثال(Goh 2002) : قامت شركة بريتيش بيترو ليوم ببناء شبكة افتراضية ، للتغلب على المسافة بين وحدات اعمالها و من خلال هذه الشبكة الافتراضية ، يشاركون معارفهم و يحققون اللامركزية في عملياتهم .

و يمكن لتكنولوجيا المعلومات انشاء اتصال بين طالب المعرفة و الافراد الذين قد يمتلكونها دون الحاجة الى اطار اتصال رسمي ، و من المهم أيضا ملاحظة ان برامج إدارة المعرفة يجب ان تدمج في الثقافة التنظيمية ، و الموارد البشرية ، و كذلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

من اهم العوائق التي اقر بها Riege:²

- نقص تكامل تكنولوجيا المعلومات و الأنظمة و الإجراءات ؛

¹Debby McNichols, Op.Cit,p5

² Chong, C., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. Knowledge Management & E- Learning , 6 (2), p176.

- رفض و عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات بسبب قلة الخبرة او عدم الالمام ؛
- نقص التدريب على تكنولوجيا المعلومات لتمكين الموظفين من الالمام بتكنولوجيا المعلومات الجديدة ؛
- نقص المعرفة بميزات و مزايا النظام الجديد مقارنة بالنظام القديم بسبب نقص التواصل ؛
- عدم اقتران توقعات الموظفين و أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة؛
- وجود مشكلة التوافق بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات و المعلومات المتنوعة ؛
- توقعات غير واقعية و غير عملية من التكنولوجيا.

رابعا: معيقات متعلقة بالعلاقات

من اهم المعيقات المتعلقة بالعلاقات نذكر ما يلي : ¹

- قلة التواصل بين العمال كل جيل يتواصل مع جيله؛
- وجود تعارض و تضارب بين الجيل القديم و الجيل الجديد في العمل من حيث القيم و الثقافة؛
- نقص الاحترام و التقدير بين الأجيال ؛
- انعدام المسامحة و التعاطف على أصغر الأخطاء؛
- قلة الانضباط التام في أداء المهام؛
- عدم الاقتداء (القدوة) من العمال الأصغر سنا الأكبر منهم سنا.

خامسا : معيقات إدارية

من اهم المعيقات الإدارية نذكر ما يلي : ²

- عدم تلقي الدعم و التشجيع من الإدارة و عدم الرغبة في العمل بسبب الصعوبات المادية؛
- عدم القدرة على خلق فرص متكافئة من خلال إهمال المؤهلات؛
- عدم كفاءة المدرب و عدم امتلاكه معلومات كافية حول مواضيع العمل؛
- عدم وجود مجال عمل موحد بين الأجيال (كل جيل يعمل مع بعضه) ؛
- عدم إعطاء أهمية للعمل الجماعي.

¹ Polat, S & Yilmaz, Y ، Barriers to intergenerational Learning ، Op.Cit.،p439

²Debby ،Op.Cit.، p441

الفرع الثاني : تحديات نقل المعرفة

إن الصعوبات المتعلقة بعمليات نقل المعرفة منها ما يتعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها ، وهي مشاكل من المعتقد أنه سيتم التكفل بها إلى حد كبير في المستقبل القريب نظرا للدور المتنامي للمعرفة و أهميتها الاستراتيجية ومنها ما هو متعلق بطريقة استخدام المعرفة ودرجة تحفيز مستخدميها، وهو أمر يقع على عاتق المؤسسات التي يتعين عليها الاضطلاع به لتحقيق فوائد نقل المعرفة. و ان اهم ما تفتقد اليه المؤسسات هو ذلك النموذج الفعال لإدارة المعرفة و الذي يتلائم مع متطلبات الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة : كما ان حادثة إدارة المعرفة تعتبر في حد ذاتها سببا لجملة من الصعوبات في عملية نقل المعرفة و من هذه التحديات نذكر ما يلي :¹

الصعوبات القانونية المرتبطة بتحديد اصل الملكية الفكرية للمعرفة ، و ذلك نظرا لان المعرفة قد تكون محصلة لجهود كثيرة يمكن ان تشارك فيها اطراف مختلفة؛

- ✓ نقص او عدم وجود حوافز لدى العاملين للمشاركة في المعرفة و تطبيقها؛
- ✓ الطابع الظرفي للمعرفة و الذي يجب مراعاته عند استخدامها في ظروف مغايرة؛
- ✓ خطر الروتين المصاحب لإدارة المعرفة ، و الذي يتسبب في ا فراغ المعرفة من امتيازها ضمن ظروفها الخاصة ، او قد يؤدي الى عدم تحديث المعرفة بما يتناسب مع الظروف الجديدة؛
- ✓ التزايد المطرد في حجم المعرفة فالمعرفة التنظيمية الان تشكل نسبة متزايدة من إجمالي موارد المؤسسات؛
- ✓ انتقال المؤسسات من هيكل التنظيمي الهرمي ، الى اللامركزية في هياكل التنظيم ، حيث تزداد مشاركة العاملين و التي تؤدي الى الابداع ، و صعوبة في استعمال الطرق التقليدية لنقل المعرفة؛
- ✓ أدت تكنولوجيا المعلومات الى خلق وسائل جديدة و مبتكرة لنقل المعرفة على الرغم من هذا لا تستطيع التكنولوجيا وحدها حل مشاكل نقل المعرفة ، وعلى ذلك فالهياكل التنظيمية و التدريبية يجب ان تساهم في تسهيل و تحفيز نقل المعرفة حيث يعتبر برنامج نقل المعرفة ذا قيمة فقط عندما يندمج ضمن مجموعة من السياسات تشجع ابتكار و نشر المعرفة.

• وقد لخصها Mc Drmott 1998 الى اربع تحديات و هي:

1- التحدي التقني Technical Challenge المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية و المعلومات

¹ عصام بن يحي الفيلالي، سمسرة المعرفة، نحو مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره ، ص 13

- 2- التحدي الاجتماعي Social Challenge المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة و تعميم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلا من الاستنساخ
- 3- تحدي الإدارة Managenent Challenge و المتمثل في نشأة البيئة التي تقيم مشاركة بالمعرفة
- 4- التحدي الشخصي Personal Challenge و المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة في المشاركة و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقي (الدراسات السابقة)

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض اهم الدراسات التي تناولت معوقات نقل المعرفة بين الأجيال وذلك لفهم السياق النظري و الدعم العلمي .

المطلب الأول : الدراسات العربية :

- 1- دراسة نويري (2011) بعنوان : محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة -دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة محددات أنماط القيادة التي تساعد في نقل المعرفة باعتبار عملية نقل المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على 60 عامل بدءا من الوحدة الولائية وصولا الى بعض المكاتب البريدية التي تغطي الولاية تم التوصل الى النتائج التالية :

- توجد علاقة إيجابية بين خصائص شخصية القائد و عملية نقل المعرفة ؛
- توجد علاقة إيجابية بين خصائص المرؤوسين و عملية نقل المعرفة ؛
- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة مناخ العمل و عملية نقل المعرفة ؛

¹ مجدي نويري ، مرجع سبق ذكره ،

2- دراسة المحمد، 2013: بعنوان : نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الأعمال -حالة شركات القطاع

العام الصناعي في سورية -1

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات ، وتأثير ذلك في أداء المنظمة، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات . كما ان نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بعدد من المحددات هي أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة، كمتغيرات مستقلة، ونقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط والأداء التنظيمي كمتغير تابع استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يستخدم العاملون في المنظمات "حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية." أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة، وان درجة توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن القيمة المتوسطة، وان أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية(أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية.
- لا تؤثر(أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية(أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي.
- لا تؤثر محدّدات نقل المعرفة الأخرى (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

¹ داوود سليمان المحمد ، مرجع سبق ذكره

3- دراسة حسن، 2017 علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي - بحث ميداني في عدد

من الكليات الاهلية في مدينة بغداد¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة "علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي" لتزايد الاهتمام به كونه من الموضوعات المهمة و المعاصرة و التي لها تأثير كبير على وجود المنظمات و مستقبلها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدم الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من العمداء و معاونيهم و رؤساء الأقسام في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد بلغ عددهم 60 فردا و 21 جامعة و كلية أهلية من ضمنها 7 كليات أهلية من مجموع 21 كلية موزعة في مدينة بغداد ، و تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ، وتم الوصول الى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط للعوامل الحرجة لنقل المعرفة (خصائص المعرفة ، مصدر المعرفة ، متلقي المعرفة ، السياق التنظيمي) في فرص النجاح الاستراتيجي ؛
- استطاعت الكليات الاهلية من توظيف ابعاد العوامل الحرجة لنقل المعرفة (خصائص المعرفة ، مصدر المعرفة ، متلقي المعرفة ، السياق التنظيمي) بأسلوب جمعي لأحداث مزيد من الدعم لفرص نجاحها الاستراتيجي فضلا عن استخدامها مجتمعة يقع لها تأثير اكبر من استعمالها بشكل فردي ؛
- كان التوظيف إدارات الكليات الاهلية لخصائص المعرفة واضحا في تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي و هذا يعزز المزيد من فرص الحوار للتشجيع على المشاركة و تبادل المعلومات و الارتقاء بمستويات رضا المستفيدين ؛
- استطاعت إدارات الكليات الاهلية ان توظف السياق التنظيمي فيها لخلق المزيد من الفرص النجاح الاستراتيجي الذي انعكس على تعزيز رضا الموظفين وولائهم و الاعتراف بانجازات تدريسيها من خلال اليات للترقية و المكافآت و اشراكهم في الدورات و المؤتمرات ؛
- كان لإدارات الكليات الاهلية الاهتمام الواضح بمتلقي المعرفة لتحقيق المزيد من فرص النجاح الاستراتيجي بالمجمل عاليا و قد برز توظيف نقل المعرفة في تعزيز التعلم المستمر و التكيف بإجمالي البقاء و النمو . (حسن، 2017)

¹ رنا فلاح حسن ، مرجع سبق ذكره

4- دراسة العوادي ، برباش (2020) بعنوان : اليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل -دراسة حالة بعض

المؤسسات في ولاية سطيف -1

هدفت الدراسة الى التعرف على مختلف الاليات الرسمية متمثلة في تدوير مناصب العمل ،الاحداث الحرجة ،المرافقة و غير الرسمية متمثلة في العمل المزدوج ،النقل السري للمعرفة، مجتمعات الممارسة التي تساعد على نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات ، اعتمدت الدراسة على المقابلة والاستبيان كأداتي لجمع البيانات أجريت الدراسة على 22 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف (الجزائر) كان حجم العينة 154 فردا أظهرت النتائج :

- ان المؤسسات محل الدراسة تطبق أكثر الاليات غير الرسمية لنقل المعرفة بشكل كبير؛
- عدم الاعتماد على كل الاليات الرسمية ؛
- تميل المؤسسات الخاصة الى توظيف جيل الكبار الذين تمت احوالتهم على التقاعد في المؤسسات العمومية ،وهذا قصد الاستفادة من خبرتهم الطويلة ؛
- يميل جيل الشباب الى نقل معارفه أكثر من جيل الكبار؛
- لم يلتحق جيل Z الى حد الان بالمؤسسات محل الدراسة و ذلك لانهم ما يزالون في طور الدراسة ؛
- هناك انسجام بين مختلف الأجيال في المؤسسات محل الدراسة و هو ما يظهر من خلال تعاونهم في نقل المعرفة؛
- تعتمد مؤسسات محل الدراسة اليات أخرى كطريقة العصف الذهني لنقل المعرفة بين الأجيال .

5- دراسة صديقي (2021): ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة -دراسة حالة المديرين الجهويين لحوض

بركاوي و حاسي مسعود ، قسم الإنتاج ، سونطراك²

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرين الجهويين للإنتاج لمؤسسة سونطراك بكل من حوض بركاوي (HBK) و حاسي مسعود (HMD) الى محاولة التعرف على كيفية الاحتفاظ بمعرفة العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد و كذا التعرف على طرق و اليات تعلم المعرفة التنظيمية و اكتسابها و معيقات نقلها

¹ ريم احمد العوادي ،برباش توفيق (2020) ، اليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 16، العدد 04.

² امينة صديقي ، مرجع سبق ذكره

بين الأجيال من وجهة نظر العمال جيلي "اللفية" "الاكس" من اجل التوصل الى النتائج التي تساعد متخذي القرار على تبني ممارسات استراتيجية لنقل المعرفة بين الأجيال ، حيث تم الاعتماد على اداتي المقابلة و الاستبيان لجمع بيانات الدراسة تم اجراء مقابلات مع 19 عامل مقبل على التقاعد من جيل طفرة المواليد و 4 إدارات من إدارة الموارد البشرية و رئيس مركز التكوين و تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 112 عامل من الجيلين اللفية و الاكس يعملون في وظائف الاعمال الأساسية في المؤسسة (قسم الصيانة ، قسم الهندسة و الإنتاج ، قسم الاستغلال ، قسم الصحة و السلامة البيئية)، و من نتائج الدراسة تم التوصل الى :

- يوجد برنامج رسمي منظم ومحدد لنقل المعرفة الصريحة في المؤسسة
- عدم وجود برنامج رسمي منظم و محدد لنقل المعرفة التطبيقية في المؤسسة .
- تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدون الخبراء في تنفيذ برامج رسمية لنقل معارفهم الى عمال بقية الأجيال الأخرى.
- توجد مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على ممارسة نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة .
- توجد العديد من الممارسات التنظيمية و الفردية الإيجابية التي تدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة .
- لا يختلف مستوى استخدام كل جيل (اللفية و الاكس) لوسائل التواصل التقليدية و الحديثة من حيث مشاركة المعرفة و اكتسابها في المؤسسة .

(صديقي، 2021)

6- دراسة صديقي(2021) معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي¹

هدفت هذه الدراسة الى تحديد ابرز المعوقات الفردية و التنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية بحوض بركاوي ، مع معرفة ما مدى الاختلاف بين المعوقات الفردية والتنظيمية التي يواجهها كل جيل .

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة تمت الدراسة على عينة مكونة من 112 عامل من جيل اللفية و اكس يعملون بالوظائف الأساسية في المؤسسة و من اهم النتائج المتوصل اليها :

¹ امينة صديقي (2021) ، معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،المجلد 05، العدد 02،

- وجود معيقات فردية و تنظيمية في عملية نقل المعرفة بين الأجيال ؛
 - عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة ؛
 - عدم وجود نظام المكافأة و اعتراف بدعم مشاركة المعرفة بين افراد المؤسسة ؛
 - ضعف مهارات التواصل و التعامل مع الآخرين (جيل الالفية)؛
 - التنظيم الهرمي و هيكل التواصل يبطئ من ممارسة و مشاركة و تبادل المعرفة بين الافراد.
- (صديقي، 2021)

7- دراسة صديقي ، رفاع ، حجاج(2021) تشخيص واقع ممارسات عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في

المؤسسات البترولية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP-1¹

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مسألة انتقال المعرفة بين الأجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية و هذا من خلال تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال المقبلين على التقاعد الى العمال الوافدين الجدد الى المؤسسة ، من خلال التعرف على برامج نقل المعرفة بين الأجيال ، ضمن اطار استراتيحية تكوين و تنمية الموارد البشرية و معرفة الاليات التي يفضلها العمال جيل الالفية للتعلم و اكتساب المعرفة ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة و تم الاعتماد أيضا على المقابلة و الاستبيان لجمع المعلومات مع رؤساء كل من شعبة التسيير و اللغات ،الإدارة و المالية ،مصلحة التخطيط و التكوين العاملين بمركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأشغال في ابار ENTP ، اما عينة الدراسة تكونت من 38عامل من جيل الالفية بالمؤسسة محل الدراسة ، و تم توزيع 85على الافراد المترشحين بمركز التكوين بالمؤسسة تم التوصل الى النتائج التالية :

- انها لا تعتمد برنامج محدد لنقل المعرفة ،من العمال المقبلون على التقاعد الى العمال الوافدين الجدد من الجيل الالفية ؛
- الاعتماد على تدريب العمال الجدد من خلال تخصيص ميزانية ضخمة ؛
- اشراك العمال المقبلون على التقاعد في الاشراف على بعض البرامج التدريبية ؛
- تفضيل جيل الالفية البيتي التوجيه و التدريب لتعلم و اكتساب المعرفة الضمنية في المؤسسة من العمال الأكبر منهم سنا؛
- يفضلون البية التدريب على راس العمالة لتعلم المعرفة الضمنية في المؤسسة .

¹ امينة صديقي ، عبد الرؤوف حجاج ، شريفة رفاع (2021)،تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP ،مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،المجلد 11،العدد02

8- دراسة بودودة، بلعور 2024 بعنوان: تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية¹

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تحديد الأنماط القيادية التي يفضلها الجيل Z الوافد الجديد الى سوق العمل في القطاع التجاري ، متعرضة للتطور التاريخي للنظريات القيادية و تسلسل الأجيال ، استخدم الاستبيان كأداة للدراسة ، ووزع على 90 عينة من عمال مؤسسة العاملة بمجال التجارة المتعددة العاملون بميدان الاستيراد و التصدير و التجارة المتعددة ، و بلغ عددهم 259 عاملا و المتوزعين على اعمار مختلفة ، وتم توزيع 90 استمارة على عمال المؤسسة و تم استرجاع 86 استمارة منها واحدة غير صالحة لأخذ بياناتها و يصبح عددهم 85 استمارة ، إضافة الى المقابلة ، تم التوصل الى النتائج التالية :

- لكل جيل من الأجيال المتعاقبة خصائص و تفضيلات تميزه عن غيره من الأجيال لاختلاف الظروف التي نشأ و ولد فيها ؛
- تشكل القيادة التبادلية نمطا قياديا غير مفضل لأبناء الجيل Z العاملون بمجال التجارة المتعددة ؛
- تشكل القيادة التحويلية النمط الأكثر أهمية في تفضيلات الجيل Z من الأنماط القيادية في المؤسسات العاملة بالقطاع التجاري؛
- تشكل القيادة الخادمة نمطا قياديا مفضلا لأبناء الجيل Z العاملين بالقطاع التجاري .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1) دراسة (Debby) 2008 : Optimal knowledge Transfer methods a Generation 2X perspective

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات و وجهات نظر عمال الجيل اكس (المولودين من سنة 1965-1976) من مهندسي الطيران حول الاستراتيجيات و الأساليب التي تعزز نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد الى عمال جيلهم ، و معرفة معيقات هذه العملية ، حيث اجرت الباحثة مقابلات مع 24 مهندس طيران من الجيل اكس العاملين في شركات طيران تابعة لشركة دفاع أمريكية بفروعها الواقعة في كل من ولايات (كاليفورنيا ، تكساس ، إلينوي ، كونيتيكت) و قد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

¹ الصديق بودودة ، سليمان بلعور ، تفضيلات الجيل Z من الانماط القيادية ،مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 08 ، العدد02 .

² Debby, M. Op.Cit

- ان معيقات نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد الى عمال الجيل الاكس تتمثل في : عبء العمل الثقيل ، ضيق الوقت ، لا توجد ممارسات قياسية لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة ، انعدام الثقة بين مرسل و متلقي المعرفة ، الطبيعة المعقدة للمعرفة التقنية الهندسية ؛
- نقل المعرفة الأمثل يتطلب مشاركة إدارية مرئية و تشاركية ؛
- تركز استراتيجيات الإدارة على مجالات كبناء ثقافة تبادل المعرفة ؛ و انشاء برامج توجيهية ؛ و بدء العمل الجماعي ؛
- نقص التواصل و سوء الفهم بين الأجيال يمكن ان يعيق تدفق المعرفة بشكل فعال .

2) دراسة (Besharati& Chong2014): Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry¹

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهم عوائق تبادل المعرفة في شركات بتروكيماويات في احدى دول الشرق الأوسط و قد وجد ثلاث فئات رئيسية تؤثر على تبادل المعرفة في شركات و هي : عوائق فردية محتملة لتبادل المعرفة ، وعوائق تنظيمية محتملة المعرفة ، عوائق تكنولوجيا محتملة لتبادل المعرفة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . حيث اعتمد على الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة الموزع على 500 من الموظفين و تم استرجاع 302 استبيان وجد ان الثقة و المعرفة كقوة و التواصل و التسلسل الهرمي التنظيمي و الأنظمة التكنولوجية لتبادل المعرفة فان نظام المكافأة و التقدير اقل ارتباط بتبادل المعرفة في شركات البتروكيماويات .

و من اهم النتائج المتوصل اليها :

- ان التواصل هو العائق الرئيسي لمشاركة المعرفة بين الافراد في الشركات البترولية المبحوثة ، يليه عنصر الثقة ، ثم المعرفة كقوة ، بعدها نظام المعلومات ، ومن ثم التنظيم الهرمي ، فنظام المكافآت ؛
- ان العوائق الفردية هي من المعيقات الرئيسية لمشاركة المعرفة بين الافراد في المؤسسات البترولية المبحوثة (التواصل ، الثقة بين الافراد ، المعرفة كقوة) ، تليها العوائق التكنولوجية و المتمثلة في فعالية نظام المعلومات . و بدرجة اقل المعيقات التنظيمية (التنظيم الهرمي ، نظام المكافآت)

¹ Chong, C., & Besharati, J. Op.Cit

(3) دراسة 2015 (Lim): Knowledge Management in Multigenerational UAE Workplaces Learning – Training Preferences and Knowledge Transfer Barriers¹

هدفت الدراسة الى المقارنة بين الاليات المفضلة لتعلم المهارات التقنية بين الأجيال المختلفة ، و الى التعرف على اهم معيقات نقل المعرفة من الافراد ذوي الخبرة ، تم مقارنة هذه الدراسة هذه الدراسة أساليب التدريس و التعلم المفضلة للمهارات التقنية بين الأجيال و حددت العوائق الرئيسية لنقل المعرفة التي واجهتها في سياق العمل في دولة الامارات العربية المتحدة حيث اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة ، و تم اجراء مقابلات مع 85 مشرفا و 91 شخصا تحت الاشراف ثلاثة اجيال (جيل طفرة المواليد ، جيل اكس ، و جيل الفية) على عينة مكونة من 176 موظف اماراتيين و مغتربين العاملين بمؤسسات بتروولية بالإمارات العربية المتحدة من أجيال مختلفة (الالفية، الاكس ، طفرة المواليد) حيث تم التوصل الى :

- فيما يخص معيقات نقل المعرفة بين الأجيال يرى العمال الأكبر سنا من جيل الاكس و مواليد الطفرة (المشرفون على برامج التكوين):
- ان المعيقات الفردية هي من اكبر المعيقات حيث تمثلت في : عدم وجود حافز للتعلم (المدرسين)، ضعف مهارات التواصل و التعامل مع الاخرين ، الاختلافات العمرية ؛
- اما بالنسبة للمعيقات الفردية لنقل المعرفة من وجهة نظر عمال جيل الالفية (مستقبلي المعرفة)فتمثلت في : عدم الشعور بالأمان الوظيفي ، ضعف مهارات التواصل و التعامل مع الاخرين ، اللغة و الثقافة ؛
- بالنسبة للمعيقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال فلم تكن هناك اختلافات في إجابات المستجوبين من الأجيال الثلاثة (الالفية ، الاكس ، مواليد الطفرة)و التي تتمثل في : عدم وجود نظام مكافآت واعتراف ، عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال ؛
- و قد ابرزت النتائج صعوبات في عمليات نقل المعرفة بين الأجيال و التي تنبع من تفضيلات أساليب التدريس و التعلم و عوامل فردية و يمكن لهذه النتائج ان ترشد المؤسسات في تصميم اليات نقل المعرفة التي تضمن الاستفادة القصوى من الموظفين و المعرفة .

¹ lim, H, Op.Cit

4) دراسة (polat&yilmaz)2020 Barriers to intergenerational learning a case of ¹a workplace in Turkey

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوائق التي تحول دون التعلم بين الأجيال في المؤسسات التركية، اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة ، حيث استخدمتا المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 61 عامل من مختلف الأجيال ومن جميع المستويات التنظيمية ، يعملون في مؤسسات إنتاجية تقع بمحافظة كوجالي التركية ، تم اختيارهم باستخدام أسلوب التنوع الأقصى و هو احد أساليب اخذ العينات الهادفة ، و قد أولى اهتمام كبير لدراسة الموظفين مع جميع مستويات الأجيال ضمن الهيكل الهرمي للشركة عند اختيار مجموعات العمل للدراسة تم استخدام طريقة تحليل المحتوى في تحليل بيانات الدراسة ، مقابلات شبه منظمة ، تم توجيه الأسئلة الى مشاركين حول عوائق تحيزاتهم، تم التوصل من خلال الدراسة الى :

مجموعة من المعوقات و التي تم تصنيفها الى ثلاث مجموعات كما يلي :

- ✓ عوامل شخصية من أبرزها :الاعتقاد بان المعرفة و الخبرة كقوة أمام قيادة الذكاء الاصطناعي ، نقص الالتزام الوظيفي و التحفيز بسبب عدم تركيزهم على غرض محدد و ذلك يعود الى ضعف الشعور بالانتماء الى الوظيفة ؛
- ✓ عوامل متعلقة بالعلاقات (العقلانية) : منها مشاكل الاتصال بين الافراد ، وجود فجوات بين الأجيال مما يخلق مشاكل ؛
- ✓ عوامل إدارية : الدعم غير الكافي ، او عدم وجود الدعم و التشجيع من قبل الإدارة، ظروف العمل غير مناسبة مع الحياة البشرية .

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم اجراؤها نجد ان هناك أوجه تشابه ووجه اختلاف في جوانب عديدة نعرضها كما يلي :

الجدول رقم (1-5) : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	كان هدفنا في الدراسة الحالية هو التعرف على ابرز المعوقات كمتغير مستقل في نقل المعرفة بين الأجيال	لقد تباينت اهداف الدراسات السابقة بين دراسات تهدف الى التعرف على ابرز معوقات نقل

¹ Polat, S., & Yilmaz, Y , Op.Cit.

المعرفة بين الأجيال وبين دراسات أخرى التي ركزت على تفضيلات التعلم، معوقات مشاركة المعرفة، معوقات نقل المعرفة من وجهة نظر جيل واحد	كمتغير تابع في الشركة الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة	
بالنسبة للدراسات السابقة اختلفت العينة من دراسة الى أخرى حيث اخذت الدراسات إطارات، مشرفين، مديرين موظفين و أعوان	بالنسبة للدراسة الحالية توجهت للعمال الإداريين منهم الإطارات، أعوان تنفيذ و أعوان التحكم والعينة تكونت من 50 فرد من الشركة الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة -	من حيث العينة والمجتمع
يتضح من الدراسات السابقة انها ناقشة موضوع معوقات نقل المعرفة بين الأجيال داخل المؤسسة و بعض الشركات	تناولت الدراسة المعوقات كمتغير مستقل و نقل المعرفة كمتغير تابع في الشركة الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة	من حيث متغيرات الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة من حيث الميادين بين مؤسسات صناعية وخدمية	الشركة الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة	من حيث القطاع
المنهج المستعمل: المنهج الوصفي التحليلي أداة الدراسة: الاستبيان	المنهج المستعمل: المنهج الوصفي التحليلي الأداة: الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات	من حيث منهج الدراسة، أداة جمع البيانات،

المصدر: من اعداد الطالبتين

خلاصة :

في ظل التغيرات الديموغرافية المتسارعة أصبح سوق العمل يضم أربع أجيال رئيسية هي: جيل طفرة المواليد ،جيل اكس،جيل الالفية ،جيل Z .

هذا الواقع المتعدد الأجيال يفرض على المؤسسات تحديا كبيرا يتمثل في ضرورة إيجاد اليات فعالة لنقل المعارف و الخبرات من الأجيال الأكبر سنا الى الأجيال الشابة ، لاسيما جيل الشاب .

و تبرز أهمية هذه العملية من خلال الحاجة الى تبادل نماذج نقل المعرفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص و سمات كل جيل على حدة ،بالإضافة الى ضرورة فهم التحديات التي تعرقل تحقيق انتقال سلس للمعرفة ،ومن بين هذه التحديات نذكر : الاختلافات في طرق التواصل ،و التباين في القيم و التصورات ،مما يستدعي ابراز أهم المقاربات التي تساهم في تسريع عملية نقل المعارف و الخبرات بين الأجيال .

و تكمن أهمية هذا النقل المعرفي في الحفاظ على الرأسمال الفكري داخل المؤسسة ،و تعزيز ثقافة الابتكار ،و تهيئة بيئة عمل قائمة على التعاون و التبادل بين مختلف الفئات العمرية ،بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي و تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني :

الاطار التطبيقي لمعوقات نقل المعرفة بين الأجيال

تمهيد :

تعد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر التي تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارية نشاطها ولتحقيق مختلف الأهداف التي تطمح لها كل المؤسسات التي تعمل في محيطها غير مستقر تسوده الكثير من التغيرات التي تهدد وقعها ومستقبلها و لابد من نقل المعرفة لبقائها بين افراد المؤسسة .

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الفصل إلى مبحثين إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، وتحديد الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب تقديم للمؤسسة و منهج الدراسة ، تم الاعتماد على الاستبيان لمعرفة مجتمع و عينة الدراسة .

الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولا: التطور التاريخي للمؤسسة:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا ب(EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، تحولت الشركة بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 1969/07/28 باسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز(EGA) ثم تحولت بمقتضى قانون 1988/01/12 - 88 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وتطبيقا لأحكام القانون 02/01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات أصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

ثانيا : مهام مؤسسة سونلغاز:

- ✓ إنتاج، نقل، تصدير، استغلال الكهرباء؛
- ✓ نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني؛
- ✓ توزيع الطاقة الكهربائية داخل الوطن وتوزيعها للدول الخارجية وإقامة المنشآت الكهربائية اللازمة بما فيها شبكات الربط الكهربائية والأرضية ومحطات التحويل ومراكز الرقابة والتحكم؛
- ✓ إنشاء وتشغيل وصيانة وإدارة التحكم في شبكات نقل الطاقة الكهربائية ومراعاة شروط الجودة والأمن عند الإنتاج، التركيب، التوزيع؛
- ✓ توفير الطاقة الكهربائية والغازية من مصادرها المختلفة وتزويد شبكات التوزيع والمستهلكين بأعلى درجة من الاستمرارية والاعتمادية وبأفضل المواصفات الفنية وبأقل التكاليف أممكة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة: إن الهيكل التنظيمي هو العصب الحيوي والعمود الفقري للمنظمة الذي منه تتفرع وتظهر أقسامها ومعاملها، وعلى ضوءه تتوزع المهام والمسؤوليات والأدوار بين الأقسام ومن خلاله تتحدد الصلاحيات، وبصلايته وصحته تصح وتنشط المنظمة، كالعمود الفقري للإنسان، كما يعتبر جزءاً أساسياً من النظام الشامل، وبما أنه يوضح بدقة مهام ومسؤوليات كل قسم وعلاقته بالأقسام والمصالح الأخرى، سوف نقدم هيكل مؤسسة سونلغاز يمكن تمثيله كما يلي:

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني : منهج الدراسة

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

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

ثانياً: المنهج الإحصائي : والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم معوقات نقل المعرفة بين الأجيال بشركة سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً : مصادر جمع البيانات : لجمع بيانات الدراسة ، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين :

- **المصادر الثانوية:** لتعزيز الإطار النظري، تم الرجوع إلى مجموعة متنوعة من الكتب، المقالات العلمية، الأطروحات، سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، وذلك لتقديم خلفية علمية متكاملة حول الموضوع.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب إجراء مقابلات مع عدد من العاملين ضمن العينة المستهدفة ، بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً.

الفرع الثالث : متغيرات و مجتمع الدراسة

أولاً:متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) :يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
معوقات	المتغير المستقل:
نقل المعرفة بين الأجيال	المتغير التابع:

المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العمال الإداريين بمديرية التوزيع ورقلة بمختلف رتبهم ، والبالغ عددهم 150 موظف.

1- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (50) عامل في الإدارة، في مستويات مختلفة والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-2) : احصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	50	100 %
عدد الاستبيانات المسترجعة	50	100 %
عدد الاستبيانات الملغاة	0	0 %
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	50	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يتطلب تنفيذ البحوث والدراسات اختيار أدوات بحثية مناسبة لجمع المعلومات وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة، مما يساعد الباحث في فهم واقع الدراسة بعمق. ونظرا لتعدد أدوات جمع البيانات يجب انتقاء الوسائل الأكثر توافقا مع طبيعة الموضوع المدروس لضمان الحصول على نتائج موثوقة.

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة

أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفريغ البيانات في برنامج Excel2007 والاستعانة بالبرامج الإحصائية spss، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل ألفا كرومباخ؛
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
 - معامل الارتباط بيرسون؛
 - الانحدار الخطي المتعدد التدرجي؛
 - تحليل التباين الأحادي والثنائي (t-test/ANOVA)
- كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العاملين، حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق

- موافق بشدة
- حسب الدراسات السابقة ينقسم مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

جدول (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المقترح لكل درجة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة
[4.2,5]	[3.4,4.2]	[2.6,3.4]	[1.8,2.6]	[1.8, 1]	مجال المتوسط
5=0.8+4.2	4.2=0.8+3.4	3.4=0.8+2.6	2.6=0.8+1.8	1.8=0.8+1	المرجح

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

- الاستبيان :
- يعد الاستبيان إحدى الوسائل الفعالة لجمع البيانات، حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة التي صممت بالاستناد إلى الدراسات السابقة حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال . يهدف الاستبيان إلى تقييم مدى إدراك المستجوبين لمفهوم نقل المعرفة بين الأجيال . يتكون الاستبيان من 3 أجزاء هي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة العمال الإداريين بامتياز التوزيع بورقلة مثل (الجنس، الجيل، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المنصب).

الجزء الثاني: يتعلق بعملية نقل المعرفة ويحتوي على 7 عبارات ؛

الجزء الثالث: يتعلق بالمعيقات (الفردية و يحتوي على 11 عبارة ؛ يتعلق بالمعيقات التنظيمية و يحتوي على 9 عبارات ؛ يتعلق بالمعيقات التكنولوجية و تحتوي على 6 عبارات ؛ يتعلق بالمعيقات المتعلقة بالعلاقات و تحتوي على 6 عبارات ؛ متعلق بالمعيقات الإدارية و يحتوي على 6 عبارات .)

الابعاد	الدراسات السابقة التي استمدت منها
العوامل الفردية	دراسة (صديقي امينة 2021)
العوامل التنظيمية	دراسة (صديقي امينة 2021)
العوامل التكنولوجية	دراسة (Riege 2005)
العوامل المتعلقة بالعلاقات + العوامل الإدارية	دراسة (Polat2020)

المصدر : من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان

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

أولا : صدق المحكمين :

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على مجموعة من أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثانيا : ثبات الاستبيان :

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطينا نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بالاستعانة ببرنامج spss اصدار 22، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-4): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
نقل المعرفة	7	0.969
المعوقات	38	0.744
الإجمالي	45	0.953

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS اصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور نقل المعرفة بلغت 96.9 % وهي قيمة مرتفعة أما في محور المعوقات فبلغت قيمته 74.4 % وهي قيمة مرتفعة أيضا وقيمتها الإجمالية قدرت ب 95.3 % وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وهذا يعني ان هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعه على افراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الديمغرافية ومتغير نقل المعرفة بالإضافة إلى المعوقات مع مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الديمغرافية إلى الإجابات المتحصل عليها من محوري الدراسة (محور نقل المعرفة ومحور المعوقات) إضافة عرض نتائج الدراسة والتعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الجيل، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب)

أولاً: الجنس: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكور، إناث) حسب ما يوضحه الجدول أدناه :

جدول رقم(2-5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	11	22 %
ذكر	39	78 %
المجموع	50	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 78% من مجموع المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث 22% هذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقطاع حيث أن الأغلب الإداريين في القطاع هم الذكور ربما يعود هذا إلى طبيعة التخصصات المطلوبة في بعض المؤسسات كون هذا النوع من التخصصات في قطاع الكهرباء والغاز بعيدا نوعا عن الاهتمامات النسوية لطبيعة الخصائص الفيزيولوجية للجنسين فعنصر الذكور هو المطلوب لمثل هذا المهنة .

ثانيا:الجيل : توزيع عينة الدراسة حسب ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم(2-6): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجيل.

الجيل	التكرار	النسبة المئوية
جيل الطفرة	0	0 %
جيل اكس(1965-1980)	24	48 %

جيل الفية (1981-1992)	21	42%
جيل Z (1993-2000)	5	10%
جيل ما بعد (2000)	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجيل، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من جيل الاكس بلغ 24 مستجوب أي بنسبة 48%، في حين بلغ عدد المستجوبين من جيل الالفية 21 مستجوب أي بنسبة 42%، اما عدد المستجوبين من جيل Z فقد بلغ عددهم 5 مستجوب أي بنسبة 10% في حين نلاحظ غياب جيل طفرة المواليد و جيل ما بعد (2000) هذا يدل على عدم توفر افراد جيل طفرة المواليد وجيل ما بعد (2000) ، مما يدل على ان اغلب افراد المؤسسة من الأجيال الشابة و يكون تمثيل الاعمدة البيانية لتوزيع افراد العينة حسب الجيل كما يلي :

ثالثا: المستوى التعليمي: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حسب مايوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	5	10%
ثانوي	19	38%
جامعي	26	52%
المجموع	50	100,0%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية العينة تحمل شهادات جامعية بنسبة 52% و هو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لافراد العينة و هذا يدل على نصف المشاركين لديهم تكوين اكاديمي ، اما الفئة الثانوية تمثل 38% من العينة و هي نسبة معتبرة ، اما فئة التعليم المتوسط تمثل نسبة 10% و هي نسبة ضعيفة قد لا يكون لها تأثير كبير في حين نلاحظ غياب الابتدائي و الدراسات العليا أي ان المؤسسة توظف أصحاب الشهادات الجامعية .

رابعا : الخبرة المهنية: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية حسب مايوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (2-8) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
----------------	---------	----------------

من 5 سنوات او اقل	3	%6
من 6 الى 15 سنة	18	%36
من 16 الى 25 سنة	17	%34
من 26 الى 32 سنة	12	%24
المجموع	50	%100,0

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 36% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 6 الى 15 سنة مما يشير الى انهم يمتلكون خبر متوسطة ، تم نسبة 34% من عينة الدراسة خبرتهم من 16 الى 25 سنة و هم ذو خبرة مرتفعة نسبيا مما يعزز موثوقية البيانات لان لديهم تجربة عملية جيدة ، و من 26 الى 32 سنة تم بنسبة 24 % و هي نسبة مهمة تدل على وجود خبرات، تليها نسبة 6% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 5 سنوات مما يدل على ان قلة من العينة ذات خبرة ضعيفة ويكون التمثيل الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

خامسا:المنصب : توزيع عينة الدراسة حسب المنصب هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم(2-9) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب.

الوضعية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	13	%26
عون تنفيذ	8	%16
عون اطار	29	%58
مكلف بالدراسات	50	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 22

نلاحظ من الجدول أعلاه ان عدد المستجوبين من فئة اطار هم 29 فرد يمثلون نسبة 58 % ، اما عدد المستجوبين من فئة عون تحكم 13 فرد يمثلون نسبة 26% ، في حين فئة عون تنفيذ عدد الافراد 8 يمثلون 16% ، مما يشير الى ان فئة اطار هي العينة اكثر تمثيل في المؤسسة .

الفرع الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- سيتم عرض المحاور الاساسية في هذا الفرع والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الاحصائي SPSS.

حيث أنه لمعرفة نتائج استجابة عينة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاهمية النسبية للعبارات ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة

أولاً:نتائج إستجابة عينة الدراسة على بعد نقل المعرفة :

جدول رقم (2-10): يوضح إجابات أفراد العينة حول نقل المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	في المؤسسة يتم نقل المعرفة من خلال التحوار حول مشاكل الموجودة في العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة	3,98	,742	3	موافق
2	في المؤسسة يتم نقل المعرفة من خلال التحوار حول مشاكل الموجودة في العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة	4,20	,728	1	موافق بشدة
3	تتم المؤسسة بالموظفين القدامى لتوصيل خبراتهم إلى الموظفين الجدد في العمل	3,88	,773	5	موافق
4	تتم المؤسسة بالشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة	3,36	1,083	7	محايد
5	في المؤسسة يتم نقل الخبرات المهنية بين الموظفين في العمل	4,08	,566	2	موافق
6	توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لاستفادة الموظفين من خبرات بعضهم البعض	3,94	,620	4	موافق
7	في المؤسسة يتم تدوير الموظفين بين وحداتها وبين فروعها لإكسابهم خبرات وأفكار جديدة	3,66	,717	6	موافق
المتوسط العام لبعد نقل المعرفة		3.87			موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

تبين نتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة وقع ضمن المجال موافق يأخذ قيمة 3.87 بانحراف معياري قدره 0.747 وهذا يعني وجود نقل المعرفة تركز على جميع أسسه و متركزاته و هذا ما توضحه الفقرة الثانية (في المؤسسة يتم نقل المعرفة من خلال التحوار حول مشاكل الموجودة في العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,20 و انحراف معياري بلغ 728, وقعت ضمن مجال موافق بشدة أي ان الموظفين لا ينقلون المعرفة من خلال التدريب او الوثائق بل من خلال الحوارات اليومية و التعاون في حل المشكلات مما يعزز التعلم الجماعي و تطوير الأداء المهني داخل المؤسسة ، تليه الفقرة الخامسة (في المؤسسة يتم نقل الخبرات المهنية بين الموظفين في العمل) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,08 و انحراف معياري بلغ 566, وقعت ضمن مجال موافق أي انه تتم نقل المعرفة داخل المؤسسة ، تليه الفقرة الأولى (في المؤسسة يتم نقل المعرفة من خلال التحوار حول مشاكل الموجودة في العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,98 و انحراف معياري بلغ 742, وقعت ضمن مجال موافق أي التعاون في حل المشكلات لتقليل الصراع بين العمال من خلال التحوار ، تليه الفقرة السادسة (توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لاستفادة الموظفين من خبرات بعضهم البعض) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,94 و انحراف معياري بلغ 620, وقعت ضمن المجال موافق أيضا أي ان المؤسسة توفر بيئة مناسبة و تشجع التفاعل و التعاون بين الموظفين بحيث يتمكن كل موظف من مشاركة خبرته و معرفته مع زملائه

و يستفيد بدوره من تجاربهم ، تليها الفقرة الثالثة (تهتم المؤسسة بالموظفين القدامى لتوصيل خبراتهم إلى الموظفين الجدد في العمل) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.773 ووقعت أيضا ضمن مجال موافق أي ان المؤسسة تدرك قيمة الخبرات المتراكمة لدى الموظفين ذوي الخبرة وتسعى الى الاستفادة منها في تدريب و توجيه الموظفين الجدد ،تليها الفقرة (في المؤسسة يتم تدوير الموظفين بين وحداتها وبين فروعها لإكسابهم خبرات وأفكار جديدة) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.717 وقعت ضمن المجال موافق أي ان المؤسسة تعتمد على نظام تنقل الموظفين من مصلحة الى أخرى كوسيلة لتطوير مهارتهم و لإكساب خبرات جديدة في مجال العمل ، تليها الفقرة الرابعة (تهتم المؤسسة بالشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري بلغ 1.083 وقعت ضمن المجال موافق أي تسعى الى بناء علاقات تعاون بهدف تبادل المعرفة و الاستفادة من تجارب مختلفة .

ثانيا :نتائج استجابة عينة الدراسة على بعد المعينات الفردية :

جدول رقم (2-11): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المعينات الفردية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	في المؤسسة نعاني من عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال.	2.80	1.050	9	محايد
2	في المؤسسة اختلاف العمر بين الأجيال يعتبر عائق في نقل المعرفة.	2.62	0.967	11	محايد
3	في المؤسسة نعاني من ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخر	2.82	1.119	8	محايد
4	في المؤسسة الاختلاف في مستوى الخبرة المهنية يعتبر عائق في نقل المعرفة بين الأجيال.	2.78	0.887	10	محايد
5	في المؤسسة التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد	3.50	1.035	1	موافق
6	في المؤسسة يوجد بعض الأفراد يحرصون على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين.	3.42	0.928	2	موافق
7	في المؤسسة يوجد افراد لا يدركون أهمية المعارف التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها	3.40	0.808	3	موافق

8	في المؤسسة يعتقد الموظفون انهم إذا شاركوا معرفتهم و خبرتهم مع الآخرين فسوف يستغلونها لمصلحتهم الشخصية.	2.98	1.348	4	محايد
9	في المؤسسة اعاني عدم مشاركة زملائي في العمل معرفتهم معي أثناء العمل .	2.88	1.062	6	محايد
10	في المؤسسة عدم وجود الشفافية في عملية نقل المعرفة	2.96	0.968	5	محايد
11	اعاني من مشكل اللغة عند التواصل مع الآخرين استخدام اللغات الأجنبية كالإنجليزية و الفرنسية .	2.84	1.113	7	محايد
المتوسط العام لبعد المعوقات الفردية		3	محايد		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة وقع ضمن المجال المحايد بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري قدره 1.025 وهذا يعني وجود معيقات فردية تتركز على جميع أسسه ومرتكزاته وهذا ما توضحه الفقرة الخامسة (في المؤسسة التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.035، وقعت ضمن المجال الموافق أي وجود مستويات إدارية متعددة و طرق التواصل الرسمية المعقدة تعيق تبادل المعلومات و المعارف بين الموظفين ، تليها الفقرة السادسة (في المؤسسة يوجد بعض الأفراد يحرصون على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري بلغ 0.928، وقعت ضمن المجال الموافق أي الاحتفاظ بما خوف من فقدان التميز في العمل ، تليها الفقرة السابعة (في المؤسسة يوجد افراد لا يدركون أهمية المعارف التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.808، وقعت ضمن المجال الموافق أي لا يقدرون قيمة المعارف الضمنية التي يمتلكونها لجعل الآخرين يكتسبون معارف جديدة مما يؤدي ضياع فرص تعليمية ، تليها الفقرة الثامنة (في المؤسسة يعتقد الموظفون انهم إذا شاركوا معرفتهم و خبرتهم مع الآخرين فسوف يستغلونها لمصلحتهم الشخصية) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري بلغ 1.348 وقعت ضمن مجال محايد أي الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم خوفا من ان تستخدم ضدهم ، تليها الفقرة العاشرة (في المؤسسة عدم وجود الشفافية في عملية نقل المعرفة) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.96 وانحراف معياري بلغ 0.968 وقعت ضمن مجال محايد اي لا تتم بشكل واضح ، تليها الفقرة التاسعة (في المؤسسة اعاني عدم مشاركة زملائي في العمل معرفتهم معي أثناء العمل) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري بلغ 1.062 يعني نقص التواصل

و التعاون بين افراد الفريق يمنع نقل الخبرات و المعارف ، تليها الفقرة الحادية عشر (اعاني من مشكل اللغة عند التواصل مع الآخرين استخدام اللغات الأجنبية كالإنجليزية و الفرنسية) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري بلغ 1.113 ضعف مهارات الافراد في امتلاك لغات جديدة ، تليها الفقرة الثالثة (في المؤسسة نعاني من ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخر) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري بلغ 1.119 يعني وجدو صعوبات في طريقة التعامل بين الموظفين سوء الفهم او كثرة الخلافات ، تليها الفقرة الأولى (في المؤسسة نعاني من عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري بلغ 1.050 وقعت ضمن المجال المحايد أي ضغط العمل و انشغال الموظفين ذوي الخبرة لا يتيح فرصة لتدريب الموظفين الجدد، تليها الفقرة الرابعة (في المؤسسة الاختلاف في مستوى الخبرة المهنية يعتبر عائق في نقل المعرفة بين الأجيال) احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري بلغ 0.887 أي صعوبة في تبسيط المفاهيم للجيل الجديد ، تليها الفقرة الثانية (في المؤسسة اختلاف العمر بين الأجيال يعتبر عائق في نقل المعرفة) احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري بلغ 0.967 وقعت في المجال المحايد يعني وجود فئات عمرية مختلفة يؤدي الى صعوبة التواصل و تبادل المعارف .

ثالثا :نتائج اجابة عينة الدراسة على بعد المعايقات التنظيمية

جدول رقم (2-12): يوضح اجابات عينة الدراسة على بعد المعايقات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	في المؤسسة نعاني من عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأفراد	3.02	1.040	6	محايد
2	في المؤسسة نعاني من عدم وجود حافز ورغبة للأفراد في التعلم.	3.16	0.912	1	محايد
3	في المؤسسة نعاني من عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد	3.14	0.969	2	محايد
4	الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد.	3.14	0.969	3	محايد
5	في المؤسسة نعاني من عدم قدرة الموظفين للوصول إلى الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية .	3.06	1.018	4	محايد

6	نعاني من صعوبة تدفق أو تلقي المعلومات في المؤسسة بغض النظر على أدوار الموظفين .	3.00	1.063	9	محايد
7	نعاني من عدم وجود وعي كافي لدى المؤسسة بأهمية إدارة مواردها المعرفية.	3.02	0.958	7	محايد
8	تعاني المؤسسة من عدم إطفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة بين الأجيال	3.02	0.979	8	محايد
9	في المؤسسة نعاني من احتكار المعرفة لدى مجموعات معينة من الافراد	3.04	1.069	5	محايد
المتوسط العام لبعدها المعوقات التنظيمية		3.066		محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات عينة الدراسة وقع ضمن المجال المحايد بمتوسط حسابي يأخذ قيمة 3.066 بانحراف معياري قدره 0.997 وهذا يعني وجود درجة معيقات تنظيمية تركز على جميع مرتكزاته و هذا ما وضحته الفقرة الثانية (في المؤسسة نعاني من عدم وجود حافز ورغبة للأفراد في التعلم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري بلغ 0.912، وقعت ضمن المجال المحايد أي افتقار الافراد لأهمية التعلم داخل المؤسسة ، تليها الفقرة الثالثة (في المؤسسة نعاني من عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري بلغ 0.969، في غياب المكافاة يؤدي بالأفراد الى تخزين معارفهم ،تليها الفقرة الرابعة (الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري بلغ 0.969، التركيز على العمل الفردي لا على العمل الجماعي يؤدي الى غياب ثقافة المشاركة ، تليها الفقرة الخامسة (في المؤسسة نعاني من عدم قدرة الموظفين للوصول إلى الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.6 و انحراف معياري قدره 1.018 أي جمود الهيكل التنظيمي و غياب قنوات التواصل بين الموظفين ،تليها الفقرة التاسعة (في المؤسسة نعاني من احتكار المعرفة لدى مجموعات معينة من الافراد) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري بلغ 0.997 ، يعني وجود خلل ثقافي و تنظيمي يؤدي الى انحباس المعرفة بدلا من تدفقها ،تليها الفقرة الأولى (في المؤسسة نعاني من عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأفراد) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري بلغ 1.040، عدم وجود برنامج بين الافراد يؤدي الى ضياع الخبرات ، تليها الفقرة السابعة (نعاني من عدم وجود وعي كافي لدى المؤسسة بأهمية إدارة مواردها المعرفية.) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.063، أي الخلط بين المعلومات و المعارف ،تليها الفقرة الثامنة (تعاني المؤسسة من عدم إطفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة بين الأجيال) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري بلغ 0.979، أي عملية تبادل الخبرات بين الموظفين القدامى و الجدد تجرى بطريقة غير منظمة و ممنهجة ، تليها الفقرة السادسة (نعاني من صعوبة تدفق أو تلقي

المعلومات في المؤسسة بغض النظر على أدوار الموظفين)احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.063، يعني غياب اليات واضحة لنقل المعرفة او العمل على بيانات غير دقيقة تؤثر على الكفاءة و الإنتاجية .

رابعاً: نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات تكنولوجيا
جدول رقم (2-13): يوضح اجابات افراد العينة حول بعد معيقات تكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	لدي عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات ما سبب لي قلة الخبرة أو عدم الإلمام بها.	3.40	0.969	1	موافق
2	لدي توقعات غير واقعية و غير عملية عن التكنولوجيا من حيث استخدامها في العمل	3.20	1.212	2	محايد
3	عدم وجود صلة بين تكنولوجيا المعلومات و نقل المعرفة في المؤسسة.	2.70	0.974	6	محايد
4	لدي مشكلة في التوفيق بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في العمل	2.92	0.944	4	محايد
5	اعاني من نقص المعرفة بميزات و مزايا نظام المعلومات الجديد مقارنة بالنظام القديم.	3.00	1.010	3	محايد
6	اجد صعوبة في تقبل الأنظمة الجديدة لنقص الكفاءة و ضرورة التدريب للقيام بالمهام على الأنظمة الجديدة	2.80	0.881	5	محايد
المتوسط العام لبعء المعوقات التكنولوجية		3		محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات عينة الدراسة وقع ضمن المجال المحايد لبعء المعوقات التكنولوجية ياخذ قيمة 3.00 بانحراف معياري قدره 0.998 ، حيث جاءت في الفقرة الأولى (لدي عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات ما سبب لي قلة الخبرة أو عدم الإلمام بها) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.969، وقعت في المجال المتوسط من خلال صعوبة استخدامها و خوف من ارتكاب الأخطاء ، تليها الفقرة الثانية (لدي توقعات غير واقعية و غير عملية عن التكنولوجيا من حيث استخدامها في العمل) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.212، وقعت في المجال المحايد من خلال الشعور بالإحباط او عدم تحقيق الأهداف ، تليها

الفقرة الخامسة (اعاني من نقص المعرفة بميزات و مزايا نظام المعلومات الجديد مقارنة بالنظام القديم) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.010، سهولة الأنظمة القديم ، تليها الفقرة الرابعة (لدي مشكلة في التوفيق بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في العمل) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.92 وانحراف معياري بلغ 0.944 ، عدم توافق الأنظمة مع بعضها البعض ، تليها الفقرة السادسة (اجد صعوبة في تقبل الأنظمة الجديد لنقص الكفاءة و ضرورة التدريب للقيام بالمهام على الأنظمة الجديدة) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.881، تتطلب تدريباً إضافياً لاستخدامها بفعالية ، تليها الفقرة الثالثة (عدم وجود صلة بين تكنولوجيا المعلومات و نقل المعرفة في المؤسسة) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري بلغ 0.974، يعني الأنظمة الرقمية لا تستخدم بشكل فعال لدعم تبادل المعرفة .

خامساً : نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات المتعلقة بالعلاقات
جدول رقم (2-14): يوضح إجابات افراد العينة حول بعد معيقات المتعلقة بالعلاقات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	في المؤسسة نعاني من قلة التواصل بين العمال كل جيل يتواصل مع جيله.	2.68	0.891	3	محايد
2	في المؤسسة نعاني من وجود تعارض و تضارب بين الجيل القديم و الجيل الجديد في العمل من حيث القيم و الثقافة.	2.70	0.931	2	محايد
3	في المؤسسة نعاني من نقص الاحترام و التقدير بين الأجيال	2.42	0.835	5	غير موافق
4	في المؤسسة نعاني من انعدام المساحة و التعاطف على أصغر الأخطاء	2.68	0.819	4	محايد
5	في المؤسسة نعاني من قلة الانضباط التام في أداء المهام.	2.90	0.974	1	محايد
6	في المؤسسة نعاني من عدم الاقتداء (القدوة) من العمال الأصغر سناً الأكبر منهم سناً	2.42	0.785	6	غير موافق
	المتوسط العام لبعد معيقات متعلقة بالعلاقات	2.63	0.872	/	محايد

محايد	2.63	المتوسط العام لبعد معيقات المتعلقة بالعلاقات
-------	------	--

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات عينة الدراسة وقع ضمن المجال المحايد لبعد المعوقات المتعلقة بالعلاقات يأخذ قيمة 2.63 بانحراف معياري قدره 0.872 حيث جاءت الفقرة الخامسة (في المؤسسة نعاني من قلة الانضباط التام في أداء المهام) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري بلغ 0.974، غياب نظام رقابي و متابعة فعالة ،تليها الفقرة الثانية (في المؤسسة نعاني من وجود تعارض و تضارب بين الجيل القديم و الجيل الجديد في العمل من حيث القيم و الثقافة) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري بلغ 0.931، يعود الى الفروقات الجوهرية الخبرات ، التوقعات ، أساليب العمل ،تليها الفقرة الاولى (في المؤسسة نعاني من قلة التواصل بين العمال كل جيل يتواصل مع جيله)احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري بلغ 0.891، وجود عزلة بين الاجيال ،وكذلك الفقرة الرابعة (في المؤسسة نعاني من انعدام المساعدة و التعاطف على أصغر الأخطاء) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري بلغ 0.819 على حسب العوامل النفسية و الاجتماعية ،الفقرة الثالثة (في المؤسسة نعاني من نقص الاحترام و التقدير بين الأجيال) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.835، وقعت في المجال غير موافق من خلال وجود صور نمطية مختلفة ،تليها الفقرة السادسة (في المؤسسة نعاني من عدم الاقتداء (القدوة) من العمال الأصغر سنا الأكبر منهم سنا) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.785، وقعت في المجال الغير موافق ضعف الدور النموذجي للجيل القديم .

سادسا: نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات الإدارية

جدول رقم (2-15): يوضح اجابات افراد العينة حول بعد معيقات الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	في المؤسسة نعاني من عدم تلقي الدعم و التشجيع من الإدارة و عدم الرغبة في العمل بسبب الصعوبات المادية	2.56	0.907	5	غير موافق
2	في المؤسسة نعاني من عدم تناسب برنامج و محتوى تعليمي مع للجيل القديم.	2.72	0.948	3	محايد
3	في المؤسسة نعاني من عدم القدرة على خلق فرص متكافئة من خلال إهمال المؤهلات.	3.08	1.007	1	محايد

4	في المؤسسة نعاني من عدم كفاءة المدرب و عدم امتلاكه معلومات كافية حول مواضيع العمل	2.96	0.989	2	محايد
5	في المؤسسة نعاني من عدم وجود مجال عمل موحد بين الأجيال (كل جيل يعمل مع بعضه)	2.68	0.957	4	محايد
6	في المؤسسة نعاني من عدم إعطاء أهمية للعمل الجماعي	2.52	0.863	6	غير موافق
المتوسط العام لبعدها المعايير الإدارية		2.63		محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS إصدار 22

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة لبعدها المعايير الإدارية وقع ضمن المجال المحايد يأخذ قيمة 2.63 بانحراف معياري قدره 0.872 حيث جاء في الفقرة الثالثة (في المؤسسة نعاني من عدم القدرة على خلق فرص متكافئة من خلال إهمال المؤهلات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.08 وانحراف معياري بلغ 1.007، وقعت في المجال المحايد أي خلل في العدالة التنظيمية ، تليها الفقرة الرابعة (في المؤسسة نعاني من عدم كفاءة المدرب و عدم امتلاكه معلومات كافية حول مواضيع العمل) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.96 وانحراف معياري بلغ 0.989، يعكس ضعف في منظومة التدريب داخل المؤسسة ، كذلك الفقرة الثانية (في المؤسسة نعاني من عدم تناسب برنامج و محتوى تعليمي مع الجيل القديم) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري بلغ 0.948 تصميم المحتوى بأساليب حديثة دون مراعات لخلفيات المتعلمين ، تليها الفقرة الخامسة (في المؤسسة نعاني من عدم وجود مجال عمل موحد بين الأجيال (كل جيل يعمل مع بعضه)) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري بلغ 0.957 ، يعود الى غياب سياسة دمج الأجيال ضمن فرق عمل مشتركة ، تليها الفقرة الأولى (في المؤسسة نعاني من عدم تلقي الدعم و التشجيع من الإدارة و عدم الرغبة في العمل بسبب الصعوبات المادية) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.907، وقعت ضمن المجال الغير موافق يعود الى الضغط نتيجة للانشغالات الإدارية ، تليها الفقرة السادسة (في المؤسسة نعاني من عدم إعطاء أهمية للعمل الجماعي) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري بلغ 0.872، وقعت ضمن المجال الغير موافق عدم وجود هياكل او أنظمة تدعم العمل الجماعي العمل الجماعي .

الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

أولاً : نتائج الفرضية الأولى : نصت الفرضية الأولى على انه " هل تؤثر المعايير الفردية على عملية نقل المعرفة " لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولاً بتحليل العلاقة الارتباطية بين المعايير الفردية وعملية نقل المعرفة ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (2-16): مصفوفة الارتباط بيرسون بين معيقات الفردية وعملية نقل المعرفة

المعوقات الفردية		
-,342*	الإرتباط R de Pearson	نقل المعرفة N=50
,015	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط عكسية بين المعوقات الفردية وعملية نقل المعرفة تقدر بـ -,342، وهي ضعيفة إلا أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 05 %. هذا يعني كلما زادت هذه المعوقات كلما قلت عملية نقل المعرفة. إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي :

جدول رقم (2-17): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات الفردية على نقل المعرفة

معيقات الفردية			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة T		
,015	-2,519	16,090	نقل المعرفة
-,342			معامل الارتباط R
			معامل التحديد R^2
,117			
,098			معامل التحديد المعدل $adj.R^2$
6,345			قيمة اختبار F
,015 ^b			الدالة الإحصائية Sig

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(-0.342)$ وقيمة معامل التحديد $R^2(0.117)$ أي القدرة التفسيرية للنموذج 11% ، كما بلغت قيمة F للنموذج (6.345) ومستوى الدلالة sig تساوي 0.015 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائياً وعليه يمكن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعوقات الفردية على عملية نقل المعرفة .

- وعليه يمكن تفسير النتيجة ان المعوقات الفردية تؤثر على نقل المعرفة بنسبة ضعيفة يعود ذلك الى ضعف مهارات التواصل و التعامل مع الاخرين و خوف العمال من فقدان مكانتهم و سلطتهم في المؤسسة.

ثانيا: نتائج الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على انه " هل تؤثر المعوقات التنظيمية على عملية نقل المعرفة " لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل العلاقة الارتباطية بين المعوقات التنظيمية وعملية نقل المعرفة ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم(2-18): مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات التنظيمية وعملية نقل المعرفة

المعوقات التنظيمية		
,306 ^a	الإرتباط R de Pearson	نقل المعرفة N=50
0.030	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية بين المعوقات التنظيمية وعملية نقل المعرفة تقدر بـ 0.306 وهي ضعيفة إلا أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 05 % . هذا يعني كلما زادت هذه المعوقات كلما زادت عملية نقل المعرفة.

إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي :

جدول رقم (2-19): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات التنظيمية على نقل المعرفة.

معوقات تنظيمية			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة T		
,030 ^b	-2,230	18,067	نقل المعرفة
,306 ^a			معامل الارتباط R
,094			عامل التحديد R ²
,075			معامل التحديد المعدل adj.R ²
4,975			قيمة اختبار F
,030 ^b			الدالة الإحصائية Sig

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالأتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R(0.306) وقيمة معامل التحديد R² (0.094) أي القدرة التفسيرية للنموذج 9 % ، كما بلغت قيمة F للنموذج (4.975) ومستوى الدلالة

sig تساوي 0.030 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعايقات التنظيمية على عملية نقل المعرفة.

و عليه يمكن تفسير بان تأثير بعد المعايقات التنظيمية على نقل المعرفة بنسبة ضعيفة يعود ذلك الى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة في المؤسسة ، عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة

ثالثا :نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على ان " هل تؤثر المعايقات التكنولوجية على عملية نقل المعرفة " لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل العلاقة الارتباطية بين المعايقات التكنولوجية وعملية نقل المعرفة ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم(2-20):مصفوفة الارتباط بيرسون بين معايقات التكنولوجية وعملية نقل المعرفة

المعايقات التكنولوجية	نقل المعرفة N=50	
,189 ^a	الإرتباط R de Pearson	
,188	الدلالة Sig. (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية بين المعايقات التكنولوجية وعملية نقل المعرفة تقدر بـ 0.189 وهي ضعيفة جدا إلا أنها غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 05 % . هذا يعني كلما زادت هذه المعايقات كلما كان تأثير طفيف على عملية نقل المعرفة.

إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي

جدول رقم (2-21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعايقات التكنولوجية على نقل المعرفة.

معايقات تكنولوجية			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة T		
,188	-1,335	15,887	نقل المعرفة
,189 ^a			معامل الارتباط R
,036			عامل التحديد R ²
,016			معامل التحديد المعدل adj.R ²
1,782			قيمة اختبار F
,188			الدالة الإحصائية Sig

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الثالثة كانت كالأتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.189)$ وقيمة معامل التحديد $R^2(0.036)$ أي القدرة التفسيرية للنموذج 4% ، كما بلغت قيمة F للنموذج (1.782) ومستوى الدلالة sig تساوي 0.188 وهي اكبر من 0.05 أي ان الانحدار غير دال احصائيا وعليه يمكن ان نقبل الفرضية الصفرية H_0 . ونرفض الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعينات التكنولوجية على عملية نقل المعرفة.

و عليه يمكن تفسير بان تأثير بعد المعينات التكنولوجية على نقل المعرفة بنسبة ضعيفة جدا يعود الى ان التكنولوجيا ليست عائق كون اغلبية الموظفين في المؤسسة جامعيين يستخدمون التكنولوجيا من جيل الاكس

رابعا: نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على ان " هل تؤثر المعينات المتعلقة بالعلاقات على عملية نقل المعرفة " لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل العلاقة الارتباطية بين المعينات المتعلقة بالعلاقات وعملية نقل المعرفة ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم(2-22): مصفوفة الارتباط بيرسون بين معينات المتعلقة بالعلاقات وعملية نقل المعرفة

المعينات المتعلقة بالعلاقات		
,511 ^a	الارتباط R de Pearson	نقل المعرفة N=50
,000	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين المعينات المتعلقة بالعلاقات وعملية نقل المعرفة تقدر بـ 0.511 وهي متوسطة إلا أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 05% . هذا يعني كلما زادت هذه المعينات كلما أترت على عملية نقل المعرفة بشكل سلبى .

إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي:

جدول رقم (2-23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعينات المتعلقة بالعلاقات على نقل المعرفة.

معينات متعلقة بالعلاقات			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة T		
,000	-4,123	21,537	نقل المعرفة
,511 ^a			معامل الارتباط R
,262			عامل التحديد R^2
246			معامل التحديد المعدل $adj.R^2$

قيمة اختبار F	17,000
الدالة الإحصائية Sig	,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الرابعة كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.511)$ وقيمة معامل التحديد $R^2(0.262)$ أي القدرة التفسيرية للنموذج 26% ، كما بلغت قيمة F للنموذج (17.000) ومستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على هل تؤثر المعوقات المتعلقة بالعلاقات على عملية نقل المعرفة.

و عليه يمكن تفسير بان تأثير بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقات على نقل المعرفة بنسبة متوسطة يعود الى ان قلة الاحترام و ضعف الثقة المتبادلة يؤدي الى عزوف الافراد عن مشاركة المعرفة.

خامسا : نتائج الفرضية الخامسة: نصت الفرضية الخامسة على ان " هل تؤثر المعوقات الإدارية على عملية نقل المعرفة " لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل العلاقة الارتباطية بين المعوقات الإدارية وعملية نقل المعرفة ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم(2-24): مصفوفة الارتباط بيرسون بين معوقات الإدارية وعملية نقل المعرفة

المعوقات الادارية		
,362 ^a	الإرتباط R de	نقل المعرفة N=50
,010	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين المعوقات المتعلقة بالعلاقات وعملية نقل المعرفة تقدر بـ 0.362 وهي ضعيفة إلا أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 05%. هذا يعني كلما زادت هذه المعوقات كلما زادت صعوبة على عملية نقل المعرفة.

إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي:

جدول رقم (2-25): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المعوقات الادارية على نقل المعرفة.

معوقات الادارية			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة T		
,010	-2,693	18,669	نقل المعرفة

معامل الارتباط R	,362 ^a
عامل التحديد R ²	,131
معامل التحديد المعدل adj.R ²	,113
قيمة اختبار F	7,252
الدالة الإحصائية Sig	,010

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الخامسة كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.362) وقيمة معامل التحديد R² (0.131) أي القدرة التفسيرية للنموذج 13% ، كما بلغت قيمة F للنموذج (70252) ومستوى الدلالة sig تساوي 0.010 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁. التي تنص على هل تؤثر المعوقات الإدارية على عملية نقل المعرفة .

و عليه يمكن تفسير بان تأثير بعد المعوقات الإدارية على نقل المعرفة بنسبة ضعيفة يعود ذلك الى قلة الدعم الإداري و غياب الحوافز يؤدي ذلك التقليل من دافعية الموظفين من مشاركة معارفهم .

- دراسة علاقة الارتباط بين المعوقات و نقل المعرفة : لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-26): معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل (معوقات)

معوقات	نقل المعرفة		
1	-3.85**	Pearson Corrélation	معوقات
	0.006	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
-3.85**	1	Pearson Correrlation	نقل المعرفة
0.006		Sig (2-tailed)	
50	50	N	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22

يظهر الجدول السابق ان هناك علاقة ارتباطية عكسية و متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نقل المعرفة) والمتغير المستقل (معوقات) حيث لدينا القيمة Sig<0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية H₀ ونرفض الفرضية البديلة H₁ التي تنص على وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات و نقل المعرفة وان القيمة المحسوبة أعلاه لبيرسون ليست عشوائية ولها دلالة

في الواقع ، كما يظهر من الجدول ان معامل بيرسون للارتباط الخطي يساوي 3.85- و عليه فانه يوجد ارتباط خطي سالب (عكسي) متوسط بين معوقات و نقل المعرفة بنسبة 38.5%- وهذا ما يتبث صحة الفرضية الأولى ان هناك علاقة ارتباطية عكسية بين معوقات و نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما تشير اليه معظم الدراسات و النماذج النظرية في مجال إدارة المعرفة ، المعوقات الفردية (الخوف ، عدم الثقة ، ضعف المهارات) تعيق مشاركة المعرفة بين الموظفين ، المعوقات التنظيمية (غياب الحوافز او ضعف التنسيق) يقلل من فرص و بيئة التبادل ، المعوقات التكنولوجية تحد من وسائل التي تستخدم لنقل المعرفة ، اما المعوقات المتعلقة بالعلاقات و الإدارية تضعف الثقة و التواصل و بالتالي تمنع تدفق المعرفة.

سادسا : الفرضية السادسة

نصت الفرضية السادسة على " يوجد فروق لمتغير نقل المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الجيل، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) " ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتجزئتها الى فرضيات فرعية على النحو التالي:

- ✓ الفرضية 6-1: نصت على انه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير الجنس "
 - ✓ الفرضية 6-2: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير الجيل "
 - ✓ الفرضية 6-3: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي"
 - ✓ الفرضية 6-4: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير المنصب "
 - ✓ الفرضية 6-5: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية "
- 1- اختبار الفرضية 6-1:

نصت الفرضية 6-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير الجنس " ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (27-2): تحليل التباين الثنائي T-test بين الجنس والمتغير التابع (نقل المعرفة)

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Sig. (bilatéral)
		F	Sig	T	Ddl	
	افتراض تساوي التباينات	9.678	.003	.617	48	.540

درجة ممارسة المبحوثين لنقل المعرفة	افتراض عدم تساوي التباينات			1.069	47.759	.290
--	----------------------------------	--	--	-------	--------	------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 22

يظهر من خلال الجدول ان قيمة F تساوي 9.678 ومستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الاناث في اجاباتهم حول درجة ممارستهم لنقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ومنه هنا تتم القراءة من خلال افتراض تساوي التباينات وهكذا نجد ان قيمة $t = 0.617$ ومستوى المعنوية المقابل لها اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءا في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم نقل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس (مما يعني ان الجنس لا يؤثر بشكل معنوي على مستوى نقل المعرفة في المؤسسة

2- اختبار الفرضية 6-2: ، الفرضية 6-3، الفرضية 6-4، الفرضية 6-5

نصت الفرضية اختبارها على ما يلي:

✓ الفرضية 6-2: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير الجيل "

✓ الفرضية 6-3: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

✓ الفرضية 6-4: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير المنصب "

✓ الفرضية 6-5: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية "

ولاختبار هذه الفرضيات تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لكل منهما وبعد الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (2-28): تحليل ANOVA بين نقل المعرفة والبيانات الشخصية

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجيل	Intergruppes	1,520	2	,760	3,678	,033
	Intragruppes	9,714	47	,207		
	Total	11,235	49			
مستوى تعليمي	Intergruppes	4,179	2	2,089	13,917	,000
	Intragruppes	7,056	47	,150		

	Total	11,235	49			
المنصب	Intergruppes	4,760	4	1,190	8,271	,000
	Intragruppes	6,474	45	,144		
	Total	11,235	49			
الخبرة المهنية	Intergruppes	3,801	3	1,267	7,841	,000
	Intragruppes	7,433	46	,162		
	Total	11,235	49			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان:

✓ الجليل : يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة sig تساوي 0.033 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني

انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة ؛

✓ المستوى التعليمي: من خلال الجدول أعلاه يتبين ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة

0.05 وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة ؛

✓ المنصب : في الجدول السابق يتبين ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني

انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة ؛

✓ الخبرة المهنية: في الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا

يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة ؛

وفي الأخير نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نقل المعرفة والمتغيرات الديمغرافية (الجيل ، المستوى التعليمي، المنصب

، الخبرة المهنية) الا في متغير الجنس لا توجد فروق.

المطلب الثاني: المناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

بعد تحليل الاستبيان واجراء المقابلة مع بعض رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب والاطارات من عينة الدراسة وذلك من اجل

تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي:

نصت الفرضية الأولى: المعوقات الفردية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " -ورقلة ، كانت قيمة sig تساوي

0.015 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي

تنص على هل تؤثر المعوقات الفردية على عملية نقل المعرفة .

نصت الفرضية الثانية ان المعوقات التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " -ورقلة كانت قيمة sigتساوي 0.030 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعوقات التنظيمية على عملية نقل المعرفة.

نصت الفرضية الثالثة المعوقات التكنولوجية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " -ورقلة كانت قيمة sigتساوي 0.188 وهي اكبر من 0.05 أي ان الانحدار غير دال احصائيا وعليه يمكن ان نقبل الفرضية الصفرية H_0 . و نرفض الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعوقات التكنولوجية على عملية نقل المعرفة.

نصت الفرضية الرابعة المعوقات المتعلقة بالعلاقات في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " -ورقلة كانت قيمة مستوى الدلالة sigتساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعوقات المتعلقة بالعلاقات على عملية نقل المعرفة.

نصت الفرضية الخامسة المعوقات الإدارية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " -ورقلة كانت قيمة مستوى الدلالة sigتساوي 0.010 وهي اقل من 0.05 أي ان الانحدار دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . التي تنص على هل تؤثر المعوقات الإدارية على عملية نقل المعرفة .

و هذه النتيجة منطقية كون المعوقات الفردية و التنظيمية و المتعلقة بالعلاقات و الإدارية تعتبر عائق في المؤسسة محل الدراسة الا ان المعوقات التكنولوجية لا تعتبر عائق في نقل المعرفة لان الموظفين في المؤسسة من المستوى الجامعي يستخدمون التقنيات الحديثة و وسائل التكنولوجيا.

حيث أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نقل المعرفة) والمتغير المستقل (المعوقات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.385**) عند مستوى الدلالة 0.006 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير الى انه كلما زادت المعوقات انخفض مستوى نقل المعرفة وعليه فهي دالة

المعوقات الفردية و التنظيمية و الإدارية و المتعلقة بالعلاقات وهذا ما اتفقت عليه كل من دراسة (Lim 2015) ، دراسة (Polat& Yilmazer2020) (Chong &Besharati 2014) (Debby 2008) (صديقي 2021) اما المعوقات التكنولوجية اتفقت مع دراسة (مجدي 2011)

-نصت الفرضية 6 "يوجد فروق لمتغير نقل المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الجيل ، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) «ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها الى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديمغرافية الأخيرة وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج التالية:

نصت الفرضي 6-1"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة يعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سونلغاز ورقلة وبالتالي ننفي الفرضية .

- نصت الفرضية 2-6 "انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة يعزى لمتغير الجيل "وبما ان قيمة sig تساوي 0.033 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة يعزى لمتغير الجيل.
- نصت الفرضية 3-6 "انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة يعزى لمتغير المستوى التعليمي "وبما ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- نصت الفرضية 4-6: " انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير المنصب "وبما ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة تعزى لمتغير المنصب
- نصت الفرضية 5-6: "انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نقل المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية «وبما ان قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني -انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نقل المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- وهذا يعني ان المتغيرات الديمغرافية تؤثر في نقل المعرفة في المؤسسة محل الدراسة الا متغير الجنس لا يؤثر في نقل المعرفة .

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على معوقات نقل المعرفة بين الاجيال وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في شركة سونلغاز ورقلة.

- ✓ توجد علاقة عكسية ضعيفة بين المعينات الفردية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائق و مؤثر سلبي ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المعينات التنظيمية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقا تؤثر سلبا على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين المعينات التكنولوجية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي غير دالة إحصائية و لا تعتبر عائقا تؤثر على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المعينات المتعلقة بالعلاقات و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقا قويا تؤثر على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المعينات الإدارية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقا تؤثر سلبا على نقل المعرفة ؛
- ✓ لا توجد فروق في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير الجنس مما يدل على تساوي ممارسة في عملية نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية في عملية نقل المعرفة تعزى لمتغير (الجيل ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المنصب).

خاتمة:

خاتمة :

من خلال ما تطرقنا اليه في هذه المذكرة يتضح الى أي مدى تؤثر المعوقات نقل المعرفة على عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة محل الدراسة ، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول معوقات نقل المعرفة بين الأجيال ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها.

و يمكننا القول ان عملية نقل المعرفة تعد عاملاً حاسماً للحفاظ على استمرارية الأداء و تحقيق التطور التنظيمي ، في شركة سونلغاز بورقلة ، كما كشفت الدراسة عن وجود عدة معوقات تعيق انتقال المعرفة من جيل المخضرم الى الجيل الجديد نتائج الدراسة:

- ✓ توجد علاقة عكسية ضعيفة بين المعوقات الفردية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائق و مؤثر سلبي ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المعوقات التنظيمية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقاً تؤثر سلباً على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ضعيفة جداً بين المعوقات التكنولوجية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي غير دالة إحصائية و لا تعتبر عائقاً تؤثر على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المعوقات المتعلقة بالعلاقات و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقاً قوياً تؤثر على نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المعوقات الإدارية و نقل المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) و هي دالة إحصائية و تعتبر عائقاً تؤثر سلباً على نقل المعرفة ؛
- ✓ لا توجد فروق في متغير الجنس مما يدل على تساوي ممارسة في عملية نقل المعرفة ؛
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية في نقل المعرفة تعزى لمتغير (الجيل ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المنصب) .

التوصيات :

- ✓ تحفيز مشاركة المعرفة من خلال مكافآت مادية او معنوية لمن يساهم في نقل المعرفة ؛
- ✓ الاستفادة من الكفاءات ؛
- ✓ التركيز على نوع البيئة التي يعمل فيها ؛
- ✓ انشاء اليات لقياس مؤشرات نقل المعرفة ؛
- ✓ تشجيع ثقافة الاعتراف بالجهود المعرفية؛

✓ اتباع سياسة موجهة نحو الافراد و ذلك من خلال توعية العمال بأهمية مشاركة المعرفة .

افاق الدراسة :

✓ تأثير معوقات نقل المعرفة على الأداء المؤسسي .

✓ تأثير القيادة والتحفيز على نقل المعرفة .

قائمة المراجع

المصادر و المراجع باللغة العربية :

أولا : المقالات و الملتقيات

- 1- امينة صديقي، عبد الرؤوف حجاج ، شريفة رفاع،تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار **ENTP** ، مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) ،مجلة رؤى اقتصادية 0088-2253-ISSN-11(02)/2021.
- 2- امينة صديقي، معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي ،مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) ،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 05 /العدد:02(2021)
- 3- رنا فلاح حسن ،علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي -بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد،صلاح الدين عواد الكبيسي/كلية الإدارة واقتصاد /جامعة بغداد ،العدد 103 المجلد 24 (2017) .
- 4- ريم احمد العوادي ،توفيق برباش، اليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل : دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف ،مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية جامعة الجزائر 3 (الجزائر) ، مخبر تنمية الموارد البشرية جامعة سطيف 1(الجزائر)،مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 16 العدد 04 ديسمبر 2021 .
- 5- سليمان بلعور، الصديق بودودة ،تفضيلات الجيل **Z** من الأنماط القيادية ، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية ، الجزائر ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ISSN 2572-0171 ،المجلد 08 العدد/02 (2024)
- 6- عصام بن يحيى الفيلاي(2012) مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية. نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات تصدرها جامعة الملك عبد العزيز بجدة (32) ، 1-101.

ثانيا : الاطروحات و الرسائل الجامعية

- 1- امينة صديقي، ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة -دراسة حالة المديريتين الجهويتين لحوض بركاوي و حاسي مسعود ، قسم الإنتاج ، سوناطراك ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ،جامعة ورقلة (الجزائر) ،2021.
- 2- داوود سليمان محمد ، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة حلب ، 2013.

3- مجدي نويري ، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة -دراسة حالة مؤسسة البريد -المسيلة-رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة (الجزائر) ، 2011

المصادر و المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Chong, C., & Besharati, J. (2014). **Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry**. Knowledge Management & E-Learning , 6 (2), 171-187.
- 2- Debby, M. (2008). **Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective** Journal of knowledge management , 14 (1).
- 3- lim, H. l. (2015). **knowledge management in multigenerational UAE workplace: learningtraining preferences and knowledge transfer barriers**. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference held in 9-12 November 2015. Abu Dhabi.
- 4- Polat, S., & Yilmaz, Y. (2020). **Barriers to intergenerational Learning: a case of a workplace in Turkey**. Leadership & Organization Development Journal , 41 (3),

الملحق 1: الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

shaffaf918@gmail.com

marouahaffaf24@gmail.com

الهاتف : 06.55.84.29.89

- حفاف صفاء

- حفاف مروة

الاستبيان

السلام عليكم في اطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة تعالج موضوع " معوقات نقل المعرفة بين الأجيال - دراسة حالة في المديرية الجهوية للكهرباء و الغاو سونلغاز لذا يسعدنا ان نطلب من سيادتك الإجابة بدقة على الأسئلة المطروحة لهذا الاستبيان حيث تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة و نحيطكم علما بأن اجابتم ستظل سرية وان المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. و أخيرا نشكركم جزيلًا لتعاونكم معنا.

☐

انثى

☐

اجنس: ذكر

إلى أي جيل تنتمي ؟:

☐ الجيل "z" (1993-2000)

☐ جيل "طفرة المواليد" (1957-1964)

☐ جيل ما بعد 000

☐ الجيل الاكس "X" (1965-1980)

☐ جيل الألفية "y" (1981-1992)

دراسات عليا

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ متوسط

☐ المستوى التعليمي

من 26 الى 32

☐ من 16 الى 25

☐ من 6 الى 15 سنة

☐ 5 سنوات او اقل

☐ الخبرة المهنية:

سنة

☐☐

☐ وون تنفيذ

المنصب: عون تحكم

المعرفة الصريحة: هي المعرفة المصريح بها في المؤسسة مثل: إجراءات التشغيل ، واللوائح التنظيمية، الكتيبات والمصنفات التي تشرح إجراءات العمل ، و التي يسهل مشاركتها و نقلها بين الافراد.

المعرفة الضمنية: المعرفة المتضمنة في عقول أصحابها مثل : المهارات و الخبرات المكتسبة من العمليات و سنوات التكوين في المؤسسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول: عملية نقل المعرفة
					في المؤسسة يتم نقل المعرفة من خلال التحوار حول مشاكل الموجودة في العمل و محاولة إيجاد الحلول المناسبة
					في المؤسسة يتم الاستعانة بالخبرات والاستشارات العاملة لنقل المعرفة في مجال عملها و توثيقها لسهولة الرجوع إليها.
					تهتم المؤسسة بالموظفين القدامى لتوصيل خبراتهم إلى الموظفين الجدد في العمل
					تهتم المؤسسة بالشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة
					في المؤسسة يتم نقل الخبرات المهنية بين الموظفين في العمل
					توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لاستفادة الموظفين من خبرات بعضهم البعض
					في المؤسسة يتم تدوير الموظفين بين وحداتها وبين فروعها لإكسابهم خبرات وأفكار جديدة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المعوقات الفردية
					في المؤسسة تعاني من عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة للجيل الجديد من العمال.
					في المؤسسة اختلاف العمر بين الأجيال يعتبر عائق في نقل المعرفة.
					في المؤسسة تعاني من ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين
					في المؤسسة الاختلاف في مستوى الخبرة المهنية يعتبر عائق في نقل المعرفة بين الأجيال.
					في المؤسسة التنظيم الهرمي وهيكلي التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد

					في المؤسسة يوجد بعض الأفراد يحرصون على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين.
					في المؤسسة يوجد افراد لا يدركون أهمية المعارف التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها
					في المؤسسة يعتقد الموظفون انهم إذا شاركوا معرفتهم و خبرتهم مع الآخرين فسوف يستغلونها لمصلحتهم الشخصية.
					في المؤسسة اعاني عدم مشاركة زملائي في العمل معرفتهم معي أثناء العمل .
					في المؤسسة عدم وجود الشفافية في عملية نقل المعرفة
					اعاني من مشكل اللغة عند التواصل مع الآخرين استخدام اللغات الأجنبية كالإنجليزية و الفرنسية .
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المعيقات التنظيمية
					في المؤسسة نعاني من عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأفراد
					في المؤسسة نعاني من عدم وجود حافز ورغبة للأفراد في التعلم.
					في المؤسسة نعاني من عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد
					الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد.
					في المؤسسة نعاني من عدم قدرة الموظفين للوصول إلى الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية .
					نعاني من صعوبة تدفق أو تلقي المعلومات في المؤسسة بغض النظر على أدوار الموظفين .
					نعاني من عدم وجود وعي كافي لدى المؤسسة بأهمية إدارة مواردها المعرفية.
					تعاني المؤسسة من عدم إطفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة بين الأجيال
					في المؤسسة نعاني من احتكار المعرفة لدى مجموعات معينة من الافراد

المعيقات التكنولوجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لدي عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات ما سبب لي قلة الخبرة أو عدم الإلمام بها.					
لدي توقعات غير واقعية و غير عملية عن التكنولوجيا من حيث استخدامها في العمل					
عدم وجود صلة بين تكنولوجيا المعلومات و نقل المعرفة في المؤسسة.					
لدي مشكلة في التوفيق بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في العمل					
اعاني من نقص المعرفة بميزات و مزايا نظام المعلومات الجديد مقارنة بالنظام القديم.					
اجد صعوبة في تقبل الأنظمة الجديد لنقص الكفاءة و ضرورة التدريب للقيام بالمهام على الأنظمة الجديدة					
المعيقات المتعلقة بالعلاقات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
في المؤسسة نعاني من قلة التواصل بين العمال كل جيل يتواصل مع جيله.					
في المؤسسة نعاني من وجود تعارض و تضارب بين الجيل القديم و الجيل الجديد في العمل من حيث القيم و الثقافة.					
في المؤسسة نعاني من نقص الاحترام و التقدير بين الأجيال					
في المؤسسة نعاني من انعدام المساحة و التعاطف على أصغر الأخطاء					
في المؤسسة نعاني من قلة الانضباط التام في أداء المهام.					
في المؤسسة نعاني من عدم الاقتداء (القدوة) من العمال الأصغر سنا الأكبر منهم سنا					
المعيقات الإدارية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
في المؤسسة نعاني من عدم تلقي الدعم و التشجيع من الإدارة و عدم الرغبة في العمل بسبب الصعوبات المادية					

					في المؤسسة نعاني من عدم تناسب برنامج و محتوى تعليمي مع للجيل القديم
					في المؤسسة نعاني من عدم القدرة على خلق فرص متكافئة من خلال إهمال المؤهلات.
					في المؤسسة نعاني من عدم كفاءة المدرب و عدم امتلاكه معلومات كافية حول مواضيع العمل
					في المؤسسة نعاني من عدم وجود مجال عمل موحد بين الأجيال (كل جيل يعمل مع بعضه)
					في المؤسسة نعاني من عدم إعطاء أهمية للعمل الجماعي

هل يمكنك تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة ؟

.....

الملحق 2 : أسئلة المقابلة:

مقابلة مع السيد : صالح مصطفى

1. ما نوع المعرفة التي يتم تبادلها عادة بين الموظفين من مختلف الأجيال ؟
2. كيف يتم نقل المعرفة حاليا في مؤسستكم (رسميا او غير رسمي) ؟
3. هل تعملون بشكل جاد على تخزين المعرفة في قاعدة بيانات المؤسسة ؟
4. هل تعتقد ان الفجوة التكنولوجية تلعب دورا في الحد من التواصل الفعال بين الأجيال ؟
5. هل هناك مقاومة من بعض الأجيال لتبادل المعرفة و ما الأسباب المحتملة ؟
6. هل لاحظت مواقف او حالات معينة ضاع فيها جزء من المعرفة بسبب تقاعد او انتقال موظفين كبار السن ؟
7. ما الذي تعتقد انه يسهل نقل المعرفة بين الأجيال داخل مؤسستك ؟
8. ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في نقل المعرفة ؟
9. هل يوجد نظام يوضح الاستفادة من كامل المعارف الموجودة في مؤسسة سونلغاز ؟
10. ماهي ابرز المعوقات او التحديات التي تعيق نقل المعرفة بين الأجيال ؟

الملحق 3 : دليل المقابلات

مقابلة مع السيد: صالحى مصطفى مع اطار في مؤسسة سونلغاز
يوم: 2025/04/26 و التي تمت من الساعة 09:00 الى 10:00 بمقر المؤسسة

1. ما نوع المعرفة التي يتم تبادلها عادة بين الموظفين من مختلف الأجيال؟
المعرفة التقنية وهي مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة من برمجيات وتطبيقات
المعرفة العلمية والثقافية وتشمل التجارب الشخصية في التعامل مع تحديات وفهم الاختلافات الثقافية وتأثيرها
على بيئة العمل و التوجيه و الارشاد بين الموظفين القدماء و الجدد و كذلك في الاجتماعات
2. كيف يتم نقل المعرفة حاليا في مؤسستكم (رسميا او غير رسمي)؟

رسميا و غير رسمي

- بالتكوينات داخل وخارج المؤسسة وتنظيم ورشات عمل تفاعلية لتبادل الخبرات
3. هل تعملون بشكل جاد على تخزين المعرفة في قاعدة بيانات المؤسسة؟

نعم

4. هل تعتقد ان الفجوة التكنولوجية تلعب دورا في الحد من التواصل الفعال بين الأجيال؟
نعم تلعب دورا كبيرا في الحد من التواصل الفعال بين الأجيال و ذلك من اختلاف المهارات و تفاوت أساليب
التواصل

5. هل هناك مقاومة من بعض الأجيال لتبادل المعرفة وما الأسباب المحتملة؟

نعم هناك مقاومة من بعض الأجيال لتبادل المعرفة و ذلك للأسباب التالية :
الخوف من فقدان مكانتهم و سلطتهم
انعدام الثقة

عدم الوعي بفوائد نقل المعرفة

6. هل لاحظت مواقف او حالات معينة ضاع فيها جزء من المعرفة بسبب تقاعد او انتقال موظفين كبار السن؟
نعم

7. ما الذي تعتقد انه يسهل نقل المعرفة بين الأجيال داخل مؤسستك؟

انشاء بيئة تشجع على نقل المعرفة

توفير البرامج التدريبية

تحديد الأهداف المشتركة

8. ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في نقل المعرفة؟

تسهيل الوصول الى المعلومات الوصول المباشر

تخزين المعرفة

تحليل البيانات

9. هل يوجد نظام يوضح الاستفادة من كامل المعارف الموجودة في مؤسسة سونلغاز؟

لا يوجد

10. ماهي أبرز المعوقات او التحديات التي تعيق نقل المعرفة بين الأجيال؟

الفجوة التكنولوجية

الاختلافات الثقافية

نقص الوقت

المواقف السلبية

الملحق 4: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

بعد عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة تم عرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين :

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
1	أ.د مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قاصدي مرباح – ورقلة
2	أ.د عرابية الحاج	أستاذ التعليم العالي	قاصدي مرباح – ورقلة
3	د. صديقي امينة		قاصدي مرباح – ورقلة
4	صالح مصطفي	رئيس مصلحة في سونلغاز	

ملحق 5: مخرجات برنامج spss

– معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل والمتغير التابع:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	45

جدول توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

		الجنس		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	ذكر	39	78,0	78,0
	انثى	11	22,0	22,0
	Total	50	100,0	100,0

جدول توزيع افراد العينة حسب متغير الجيل

جيل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الجيل الاكس(1980-1965)	24	48,0	48,0	48,0
	جيل الالفية(1992-1981)	21	42,0	42,0	90,0
	الجيل z (1993-2000)	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	19	38,0	38,0	48,0
	جامعي	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 سنوات او اقل	3	6,0	6,0	6,0
	من 6 الى 15 سنة	18	36,0	36,0	42,0
	من 16 الى 25 سنة	17	34,0	34,0	76,0
	من 26 الى 32 سنة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تحكم	13	26,0	26,0	26,0	
عون تنفيذ	8	16,0	16,0	42,0	
عون اطار	25	50,0	50,0	92,0	
Total	50	100,0	100,0		

Corrélations

	نقل المعرفة	المعوقات الفردية	المعوقات التنظيمية	المعوقات التكنولوجية	المعوقات المتعلقة بالعلاقات	لادارية
نقل_المعرفة	1,000	-,342	-,306	-,189	-,511	-,362
المعوقات_الفردية	-,342	1,000	,647	,870	,821	,897

Corrélation de Pearson	المعوقات_التنظيمية	-,306	,647	1,000	,626	,457	,530
	المعوقات_التكنولوجية	-,189	,870	,626	1,000	,587	,816
	المعوقات_المتعلقةبالعلاقات	-,511	,821	,457	,587	1,000	,848
	المعوقات_الادارية	-,362	,897	,530	,816	,848	1,000
Sig. (unilatéral)	نقل_المعرفة	.	,008	,015	,094	,000	,005
	المعوقات_الفردية	,008	.	,000	,000	,000	,000
	المعوقات_التنظيمية	,015	,000	.	,000	,000	,000
	المعوقات_التكنولوجية	,094	,000	,000	.	,000	,000
	المعوقات_المتعلقةبالعلاقات	,000	,000	,000	,000	.	,000
	المعوقات_الادارية	,005	,000	,000	,000	,000	.
N	نقل_المعرفة	50	50	50	50	50	50
	المعوقات_الفردية	50	50	50	50	50	50
	المعوقات_التنظيمية	50	50	50	50	50	50
	المعوقات_التكنولوجية	50	50	50	50	50	50
	المعوقات_المتعلقةبالعلاقات	50	50	50	50	50	50
	المعوقات_الادارية	50	50	50	50	50	50

الانحدار

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعوقات_الادارية , المعوقات_التنظيمية , المعوقات_التكنولوجية , المعوقات_المتعلقةبالعلاقات , المعوقات_الفردية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : نقل_المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,564 ^a	,318	,241	,41728	,318	4,104	5

ية ,المعوقات_التكنولوجية ,المعوقات_المتعلقةبالعلاقات ,المعوقات_الفردية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,573	5	,715	4,104	,004 ^b
Résidus	7,661	44	,174		
Total	11,235	49			

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), المعوقات الادارية, المعوقات التنظيمية, المعوقات التكنولوجية, المعوقات المتعلقة بالعلاقات, المعوقات الفردية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1 (Constante)	4,694	,272		17,273	,000	4,147
المعوقات الفردية	,192	,285	,283	,674	,504	-,383
المعوقات التنظيمية	-,139	,094	-,249	-1,480	,146	-,327
المعوقات التكنولوجية	,067	,195	,111	,343	,733	-,326
المعوقات المتعلقة بالعلاقات	-,482	,198	-,741	-2,439	,019	-,881
المعوقات الادارية	,034	,224	,054	,152	,880	-,417

Diagnostics de colinéarité^a

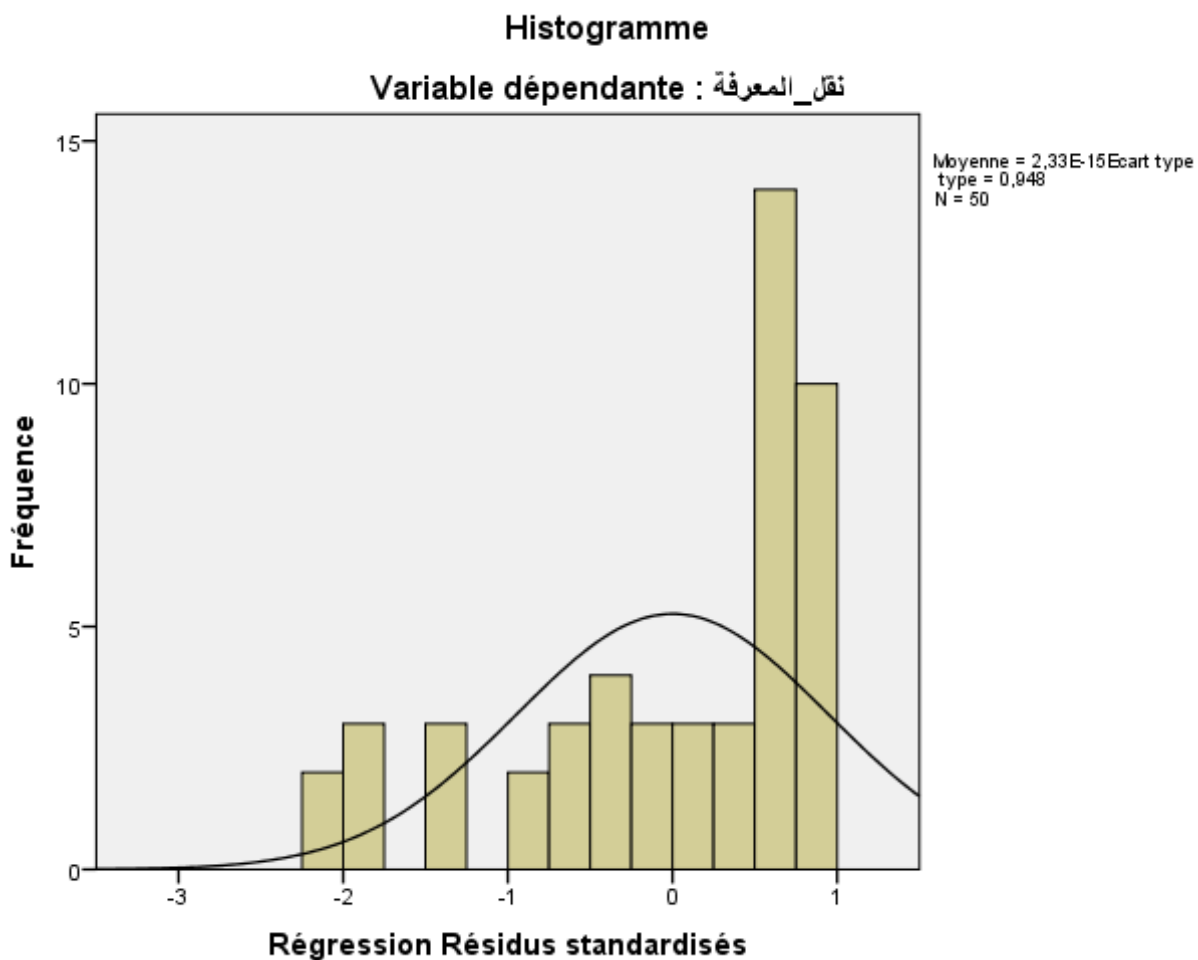
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance			
				(Constante)	المعوقات الفردية	المعوقات التنظيمية	المعوقات التكنولوجية
1	1	5,879	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,050	10,866	,31	,00	,21	,00
	3	,039	12,323	,60	,00	,37	,02
	4	,024	15,722	,02	,00	,32	,18
	5	,006	31,581	,07	,16	,09	,09
	6	,003	43,177	,00	,83	,01	,70

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,3693	4,1526	3,8714	,27005	50

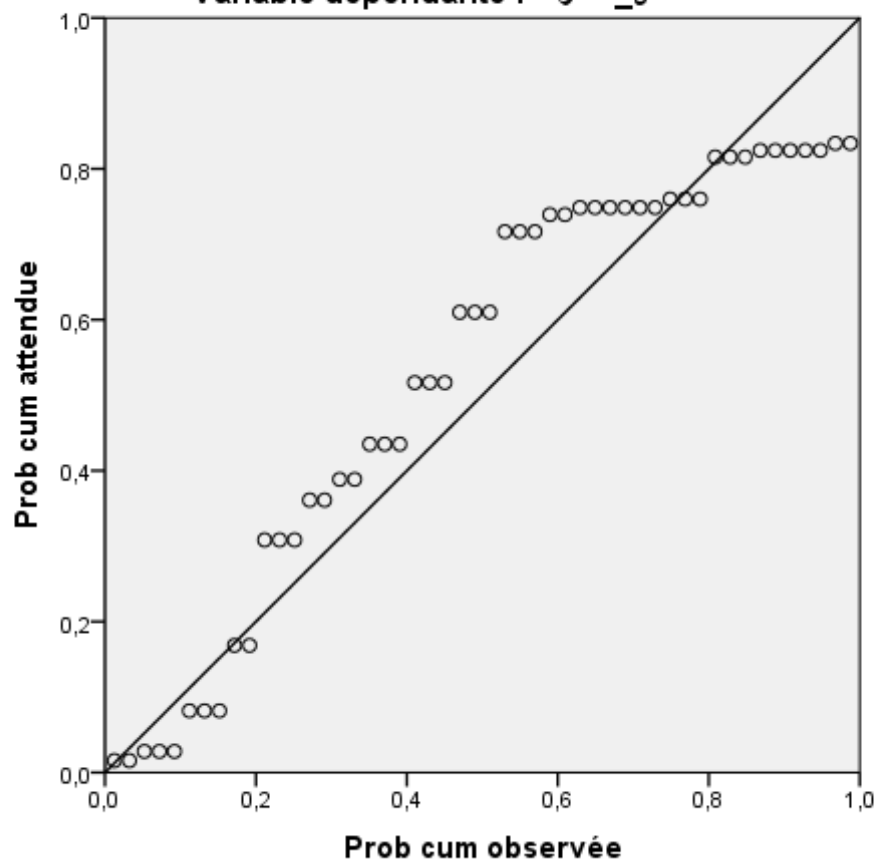
Valeur prédite standardisée	-1,860	1,041	,000	1,000	50
Erreur standard de la prévision	,100	,219	,141	,033	50
Valeur prédite ajustée	3,3485	4,1881	3,8645	,27569	50
Résidu	-,89665	,40446	,00000	,39542	50
Prévision standardisé	-2,149	,969	,000	,948	50
Résidu de Student	-2,232	1,006	,008	,996	50
Résidu supprimé	-,96730	,43561	,00691	,43721	50
Résidu supprimé de Student	-2,343	1,006	-,003	1,016	50
Distance de Mahalanobis	1,839	12,531	4,900	2,894	50
Distance de Cook	,000	,081	,017	,021	50
Valeur influente centrée	,038	,256	,100	,059	50

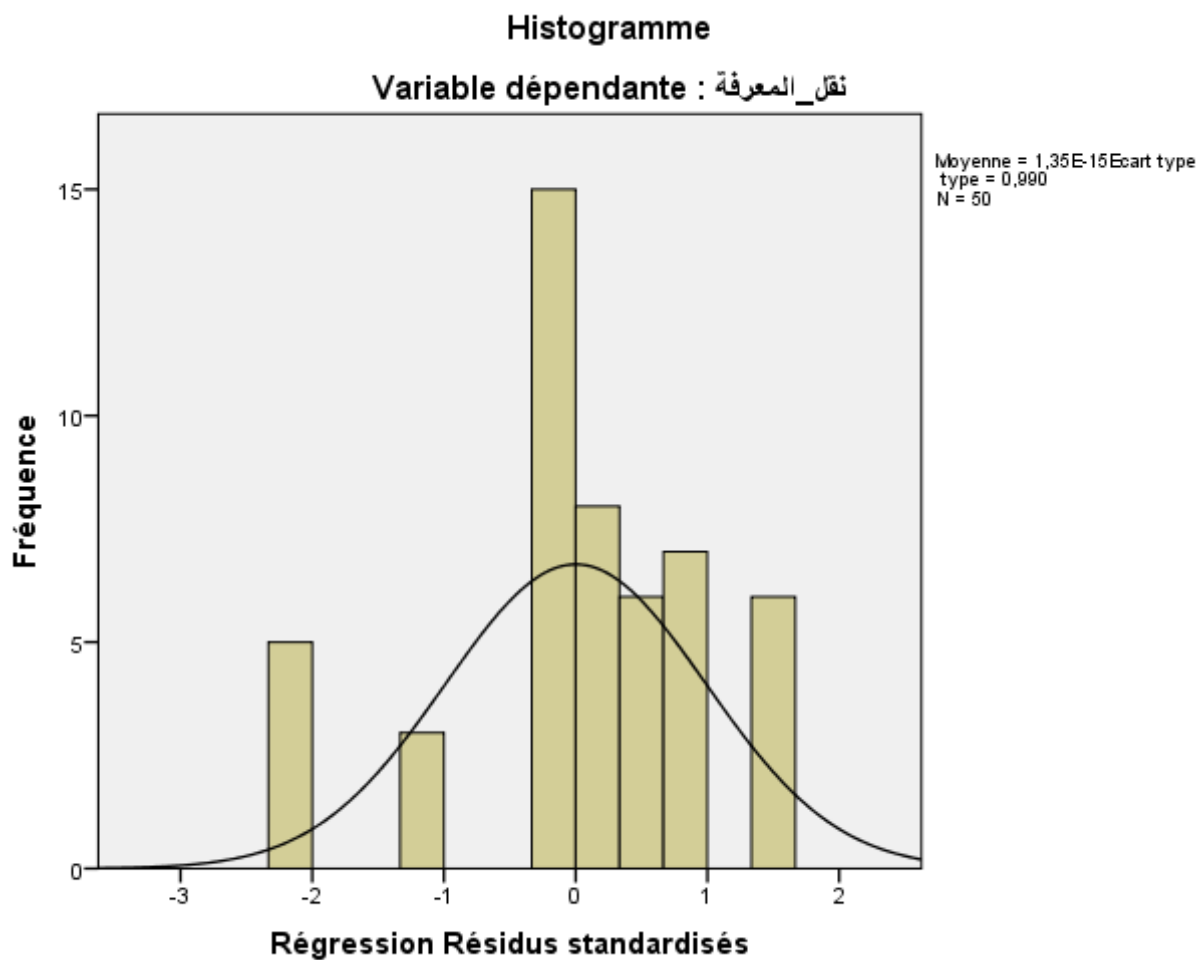
a. Variable dépendante : نقل_المعرفة



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : نقل المعرفة





Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confi
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1 (Constante)	4,670	,284		16,462	,000	4,099
المعوقات	-,273	,095	-,385	-2,887	,006	-,464

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,662	1	1,662	8,333	,006 ^b
Résidus	9,573	48	,199		
Total	11,235	49			

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

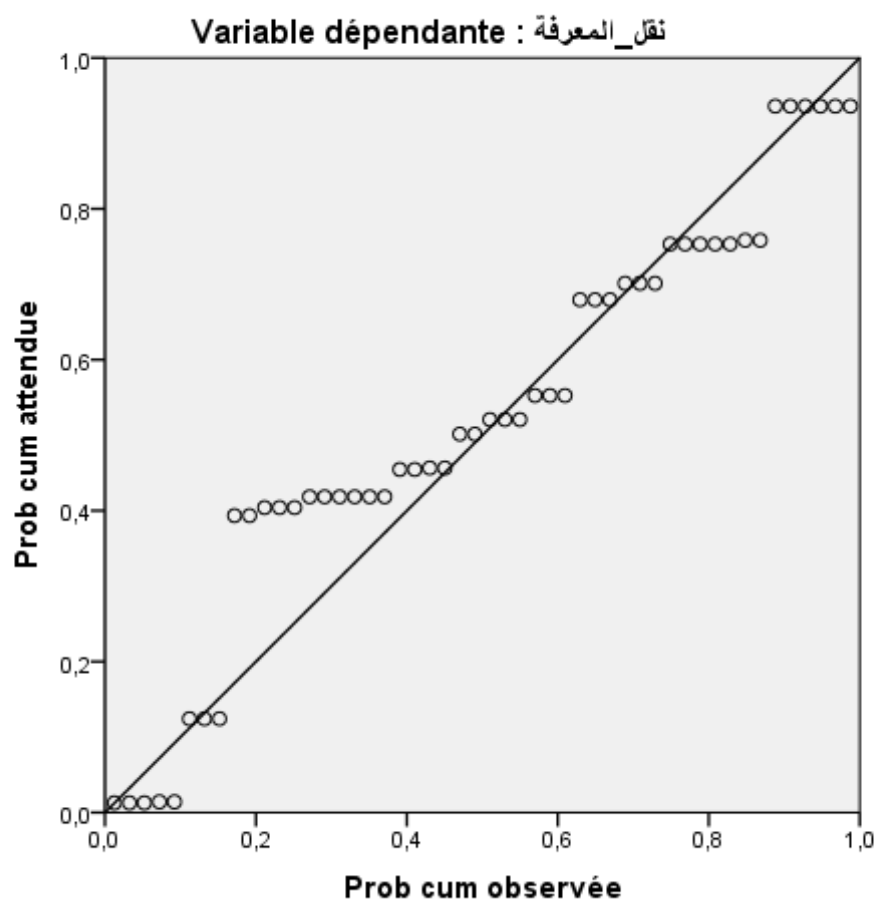
b. Prédictors : (Constante), المعوقات

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,5688	4,1228	3,8714	,18416	50
Valeur prédite standardisée	-1,643	1,365	,000	1,000	50
Erreur standard de la prévision	,064	,122	,088	,018	50
Valeur prédite ajustée	3,6498	4,1832	3,8752	,18189	50
Résidu	-,99735	,67990	,00000	,44200	50
Prévision standardisé	-2,233	1,522	,000	,990	50
Résidu de Student	-2,322	1,545	-,004	1,017	50
Résidu supprimé	-1,07835	,70026	-,00379	,46681	50
Résidu supprimé de Student	-2,439	1,568	-,013	1,047	50
Distance de Mahalanobis	,037	2,701	,980	,798	50
Distance de Cook	,000	,219	,029	,058	50
Valeur influente centrée	,001	,055	,020	,016	50

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Corrélations

		المعوقات	نقل_المعرفة
المعوقات	Corrélation de Pearson	1	-,385**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	50	50
نقل_المعرفة	Corrélation de Pearson	-,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	50	50

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

Corrélations

		نقل_المعرفة	المعوقات_المتعلقةبالعلاقات	المعوقات_الإدارية	المعوقات_التكنولوجية	التنظيمية
نقل_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	-,511**	-,362**	-,189	-,306*

	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,188	,030
	N	50	50	50	50	50
المعوقات_ المتعلقة بالعلاقات	Corrélation de Pearson	-,511**	1	,848**	,587**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	50	50	50	50	50
المعوقات_ الادارية	Corrélation de Pearson	-,362**	,848**	1	,816**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
المعوقات_ التكنولوجية	Corrélation de Pearson	-,189	,587**	,816**	1	,626**
	Sig. (bilatérale)	,188	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
المعوقات_ التنظيمية	Corrélation de Pearson	-,306*	,457**	,530**	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,030	,001	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50
المعوقات_ الفردية	Corrélation de Pearson	-,342*	,821**	,897**	,870**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative

* . La corrélation est significative

الملحق 06: الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الاشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
1	الفصل الأول :الادبيات النظرية والتطبيقية حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول نقل المعرفة
3	المطلب الأول :مفهوم نقل المعرفة و أهميتها
3	الفرع الأول : ماهية نقل المعرفة
3	أولا : تعريف نقل المعرفة
4	ثانيا :أهمية نقل المعرفة
5	الفرع الثاني : أنواع و اهداف عملية نقل المعرفة
5	أولا : أنواع نقل المعرفة
6	ثانيا : اهداف نقل المعرفة
7	المطلب الثاني :أسس نقل المعرفة
7	الفرع الأول :اشكال و نماذج نقل المعرفة
7	أولا : اشكال نقل المعرفة
8	ثانيا : نماذج نقل المعرفة
13	الفرع الثاني : شروط و فوائد عملية نقل المعرفة
13	أولا : شروط نقل المعرفة
14	ثانيا : فوائد نقل المعرفة
15	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأجيال

15	المطلب الأول ماهية نظرية الأجيال
15	الفرع الأول : مفهوم الجيل
15	أولا : تعريف الجيل
16	الفرع الثاني : الأجيال في المؤسسة
16	أولا : جيل طفرة المواليد
18	ثانيا : جيل اكس
19	ثالثا : جيل الالفية
20	رابعا : جيل Z
21	المطلب الثاني : معوقات و تحديات نقل المعرفة بين الأجيال
21	الفرع الأول : معوقات نقل المعرفة بين الأجيال
21	أولا : معوقات فردية
22	ثانيا : معوقات تنظيمية
22	ثالثا : معوقات تكنولوجية
23	رابعا : معوقات متعلقة بالعلاقات
23	خامسا : معوقات إدارية
24	الفرع الثاني : تحديات نقل المعرفة
25	المبحث الثالث :الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
25	المطلب الأول : الدراسات العربية
31	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني :الاطار التطبيقي لمعوقات نقل المعرفة بين الاجيال
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
39	أولا : التطور التاريخي للمؤسسة
39	ثانيا :مهام مؤسسة سونلغاز

40	ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة
41	الفرع الثاني : منهج الدراسة
41	أولا: المنهج الوصفي التحليلي
41	ثانيا :المنهج الاحصائي
41	ثالثا : مصادر جمع البيانات
41	الفرع الثالث :متغيرات و مجتمع الدراسة
41	أولا :متغيرات الدراسة
41	ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة
42	المطلب الثاني :أدوات الدراسة
42	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة
42	أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة
43	ثانيا :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
43	الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان
44	أولا : صدق المحكمين
44	ثانيا : ثبات الاستبيان
45	لبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	<u>الفرع الأول :الدراسة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية</u>
45	أولا :الجنس
45	ثانيا:الجيل
46	ثالثا :المستوى التعليمي
46	رابعا : الخبرة المهنية
47	خامسا:المنصب
47	الفرع الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
48	أولا: نتائج استجابة عينة الدراسة على بعد نقل المعرفة
49	ثانيا :نتائج استجابة عينة الدراسة على بعد المعوقات الفردية
52	ثالثا : نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معوقات تنظيمية

54	رابعاً: نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات تكنولوجية
55	خامساً : نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات المتعلقة بالعلاقات
56	سادساً: نتائج إجابات عينة الدراسة على بعد معيقات الإدارية
58	الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
58	أولاً : نتائج الفرضية الأولى
58	ثانياً: نتائج الفرضية الثانية
60	ثالثاً :نتائج الفرضية الثالثة
61	رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة
62	خامساً : نتائج الفرضية الخامسة
64	سادساً : الفرضية السادسة
67	المطلب الثاني :المناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة
69	خلاصة الفصل
69	خاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
75	قائمة الملاحق