

معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية الجزائرية- دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي-

The obstacles of intergenerational knowledge transfer practice in Algerian petroleum institutions- The Haoud Berkaoui's Regional Directorate of Production, as a case study -

د. صديقي أمينة

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، seddikiamina@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/09/23

تاريخ الاستلام: 2021/09/04

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبرز المعيقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، مع التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين المعيقات الفردية والتنظيمية التي يواجهها كل جيل؛ ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام أداة الإستبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 112 عامل من جيلي الألفية وأكس يعملون بوظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.26. وبناء على ذلك توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: توجد العديد من المعيقات الفردية والتنظيمية التي تواجه ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعيقات الفردية والتنظيمية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل..

الكلمات المفتاحية: معيقات فردية، معيقات تنظيمية، نقل المعرفة، أجيال، حوض بركاوي.

تصنيف JEL: M12

Abstract:

This study aims to identify the most prominent individual and organizational obstacles that face the process of knowledge transfer between generations in the Haoud Berkaoui's Regional Directorate of Production, and identifying whether there is a difference between the individual and organizational obstacles that each generation faces. For this purpose, a questionnaire tool was used to collect the study data from a sample of 112 workers, of the millennium and X generation working in the basic business functions of the institution, in which an SPSS.26 program is used for data processing. Accordingly, several important results were concluded most of which are: There are many individual and organizational obstacles that face the practice of the knowledge transfer process between generations in the institution; and it was found that there are no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) significance in the answers of the sample members in terms of individual and organizational obstacles to knowledge transfer process by generation.

Key Words : individual obstacles, organizational obstacles, knowledge transfer, generations, Haoud Berkaoui.

JEL Classification: M12.

1.مقدمة:

تعتبر عملية نقل المعرفة بين الأجيال مسألة مهمة وضرورية لمنع فقدان المعرفة التنظيمية، حيث يعمل في مكان العمل اليوم ثلاثة أجيال: جيل الألفية من الفئة العمرية (1981 - 1995)، الجيل أكس من الفئة العمرية (1965 - 1980)، جيل طفرة المواليد من الفئة العمرية (1946 - 1964)؛ إذ تقوم العديد من المؤسسات بتنفيذ آليات عديدة لنقل المعرفة من جيل إلى جيل من أجل ضمان استدامة المعرفة وتفادي فقدانها، وصيانة ذاكرتها التنظيمية.

نظرا لأهمية عملية نقل المعرفة بين الأجيال والتعلم، ولخصوصية المعرفة في قطاع النفط والغاز، تحرص مؤسسة سونطراك على تسطير العديد من البرامج التكوينية لفائدة عمالها في إطار التخطيط للتعاقد الوظيفي، إذ تعتبر برامج التدريب المبدئي وبرامج التوجيه من بين الآليات المهمة التي تنفذها المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، لنقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال الكبرى والصغرى، حيث يشرف عمال الجيل أكس باعتبارهم من أكثر الأجيال خبرة في العمل بالمؤسسة على تنفيذ هذه البرامج لفائدة العمال الوافدين الجدد للمؤسسة من جيل الألفية؛ مما يساهم في استدامة أفضل العمليات والممارسات والحفاظ على المعرفة التنظيمية، حيث يواجه تنفيذ هذه البرامج عدة معيقات منها الفردية والتي تتعلق بالأفراد حاملي ومستقبلي المعرفة، وأخرى تنظيمية تتعلق بتوفر المناخ والآليات الداعمة لممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛ كما يعتبر الاختلاف بين الأجيال من حيث القيم والخصائص والتفضيلات تحديا لممارسة عملية نقل المعرفة، فقد تختلف المعوقات التي يواجهها كل جيل، وبالتالي وجب ضرورة التعرف عليها وتحديدها لتفادي أثارها السلبية على تنفيذ هذه البرامج. ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج

بحوض بركاوي؟

بمعنى آخر هل المعوقات التي يواجهها الأفراد في ممارسة عملية نقل المعرفة في المؤسسة تتأثر بمتغير الجيل (أكس، الألفية)، أم أنها معوقات عامة تمس جميع الأفراد المعنيين بعملية النقل سواء كانوا حاملين للمعرفة أو مستقبلين لها، ولا يوجد اختلاف بينهم على أساس الجيل الذي ينتمون إليه؛ ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تختلف المعوقات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).
- الفرضية الثانية: تختلف المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).

1.1.الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، والتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين المعوقات الفردية والتنظيمية التي يواجهها كل جيل، أي نقل المعرفة من أكثر الأجيال خبرة في العمل بالمؤسسة "الجيل أكس"، المسؤولين على تنفيذ برامج التوجيه والتدريب لنقل المعرفة أثناء عملية التبرص المبدئي للعمال الوافدين الجدد للمؤسسة من جيل "الألفية".

2.1. منهجية الدراسة: بغرض تحقيق هدف دراستنا الحالية تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى نظرية الأجيال، وكذا التطرق إلى الإطار المفاهيمي لعملية نقل المعرفة ومعيقاتها الفردية والتنظيمية؛ أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، من خلال التعرف على أبرز المعوقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي؛ حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة.

3.1. الدراسات السابقة:

1.3.1. دراسة (Polat & Yilmaz, 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون التعلم بين الأجيال في المؤسسات التركية؛ اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة، حيث استخدموا المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 61 عامل من مختلف الأجيال ومن جميع المستويات التنظيمية، يعملون في مؤسسة إنتاجية تقع بمحافظة كوجالي التركية، وتم استخدام طريقة تحليل المحتوى في تحليل بيانات الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما يلي: عوامل شخصية ومن أبرزها الاعتقاد بأن المعرفة والخبرة كقوة؛ عوامل متعلقة بالعلاقات: منها مشاكل الاتصال بين الأفراد؛ عوامل إدارية: الدعم الغير كافي، أو عدم وجود الدعم والتشجيع من قبل الإدارة.

2.3.1. دراسة (lim, 2015): هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الآليات المفضلة لتعلم المهارات التقنية بين الأجيال المختلفة، و إلى التعرف على أهم معوقات نقل المعرفة من الأفراد ذوي الخبرة، حيث اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، على عينة مكونة من 176 موظف إمارتين ومغتربين العاملين بمؤسسات بترولية بالإمارات العربية المتحدة من أجيال مختلفة (الألفية، أكس، طفرة المواليد)؛ حيث توصلت إلى: فيما يخص معوقات نقل المعرفة بين الأجيال يرى العمال الأكبر سنا من الجيل أكس وطفرة المواليد (المشرفون على برامج التكوين) أن المعوقات الفردية هي من أكبر المعوقات حيث تمثلت في: عدم وجود حافز للتعلم (المتدربين)، ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، الاختلافات العمرية؛ أما بالنسبة للمعوقات الفردية لنقل المعرفة من وجهة نظر عمال جيل الألفية (مستقبلي المعرفة) فتمثلت في: عدم الشعور بالأمان الوظيفي، ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، اللغة والثقافة. وبالنسبة للمعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال فلم تكن هناك اختلافات في إجابات المستجوبين من الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد)، والتي تتمثل في: عدم وجود نظام مكافآت واعتراف، عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

3.3.1. دراسة (Chong & Besharati, 2014): هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي قد تؤثر على نجاح مشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البترولية، حيث تم تحديد 03 مجموعات من العوائق: معوقات فردية وتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد (التواصل، الثقة، المعرفة كقوة)، معوقات تنظيمية وتم قياسها من خلال بعدين (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت)، معوقات تكنولوجية وتم قياسها من خلال بعد نظام المعلومات؛ استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، المكونة من 302 عامل يعملون في الشركات البترولية العاملة بالشرق الأوسط. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن التواصل هو العائق الرئيسي لمشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البترولية المبحوثة، يليه عنصر الثقة، ثم المعرفة كقوة، بعدها نظام المعلومات، ومن ثم التنظيم الهرمي، فنظام المكافآت.
- أن العوائق الفردية هي من المعوقات الرئيسية لمشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسات البترولية المبحوثة (التواصل، الثقة بين الأفراد، المعرفة كقوة)، تليها العوائق التكنولوجية والمتمثلة في فعالية نظام المعلومات، وبدرجة أقل المعوقات التنظيمية (التنظيم الهرمي، نظام المكافآت).

4.3.1. دراسة (Deby, 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات ووجهات نظر عمال الجيل أكس (المولودين من سنة 1965 - 1976) من مهندسي الطيران حول الإستراتيجيات والأساليب التي تعزز نقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد من جيل طفرة المواليد إلى عمال جيلهم، ومعرفة معيقات هذه العملية؛ حيث أجرت الباحثة مقابلات مع 24 مهندس طيران من الجيل أكس العاملين في شركات طيران تابعة لشركة دفاع أمريكية بفروعها الواقعة في كل من ولايات (كاليفورنيا، تكساس، إلينوي، كونيتيكت)؛ وقد توصلت الدراسة في جزئها المتعلق بمعيقات نقل المعرفة بين الأجيال إلى أن معيقات نقل المعرفة من عمال جيل طفرة المواليد إلى عمال الجيل أكس تتمثل في: عبء العمل الثقيل، ضيق الوقت، لا توجد ممارسة قياسية لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة، انعدام الثقة بين مرسل ومتلقي المعرفة، الطبيعة المعقدة للمعرفة التقنية الهندسية.

تم إجراء كل الدراسات السابقة المعروضة في بيئات أجنبية ومن بلدان مختلفة شملت مختلف البيئات التشغيلية في العالم، في حين تمت دراستنا في بيئة تشغيلية جزائرية؛ إذ ركزت على التعرف على المعوقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلين وهما: جيل الألفية والجيل أكس، على خلاف دراسة (Lim, 2015) التي ركزت على فهم تفضيلات تعلم المعرفة التقنية الضمنية لجيلين الألفية وأكس، مع تحديد معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر ثلاثة أجيال (الألفية، أكس، طفرة المواليد)؛ كما أن دراسة (Polat & Yilmaz, 2020) فقد ركزت على تحديد معيقات التعلم بين الأجيال عموماً دون التركيز على فهم الاختلافات بين كل جيل وجيل آخر؛ بيد أن دراسة (Chong & Besharati, 2014) فقد ركزت على تحديد معيقات مشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركات البترولية عموماً دون التركيز على متغير الجيل مثل دراستنا؛ في حين نجد أن دراسة (Deby, 2008) فقد ركزت على التعرف على معيقات نقل المعرفة من وجهة نظر جيل واحد فقط "الجيل أكس".

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. مفهوم عملية نقل المعرفة: إن نقل المعرفة هو عملية معقدة يقوم بها الأفراد على مستويات متعددة في المؤسسة، وقد يكون النقل على ثلاثة مستويات: بين الأفراد، أو داخل المؤسسة بين المجموعات، أو مشترك بين المؤسسات، ونتيجة لذلك قدم الباحثون تعريفات عديدة وفقاً للمستوى الذي تحدث فيه؛ وبما أننا سنركز في دراستنا الحالية على نقل المعرفة بين الأجيال، فإنه سنعرفها في السياق الداخلي للمؤسسة:

يرى (DeLong, 2004, pp. 23-24) وصفاً لطبيعة نقل المعرفة، أن نقل المعرفة يتكون من ثلاثة أنشطة: اكتساب المعرفة - تخزينها- استرجاعها، حيث يشمل اكتساب المعرفة الممارسات والعمليات والروتينيات

المستخدمة لنقل المعرفة إلى حالة بحيث يمكن الاحتفاظ بها وتكون متاحة للاستخدام مستقبلاً، ويمثل التخزين العمليات والمرافق المستخدمة في الاحتفاظ بالمعرفة، ويشمل الاسترجاع السلوكيات والروتينات والعمليات المستخدمة للوصول إلى المعرفة وإعادة استخدامها في مواقف جديدة. وحسب (Hammer, 2010): "يشير نقل المعرفة إلى تحديد المعرفة التي يملكها الفرد أو المجموعة ومشاركة تلك المعرفة مع فرد أو مجموعة أخرى، مما يؤدي إلى تغيير كيفية التعامل مع عملية ممارسة الأعمال أو النظر فيها أو معالجتها" (Robert, Perkins, & Bennett, 2012, p. 10).

2.1.2 نظرية الأجيال:

من بين أبرز المساهمات الفكرية في القرن العشرين نذكر: نظرية الأجيال لعالم الاجتماع الألماني Karl. Mannheim، في مقالته بعنوان: "مشكلة الأجيال The problem of generations" سنة 1923، حيث يرى أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية (نفس سنوات الميلاد) يتأثرون بالخصائص الاجتماعية والتاريخية لتلك الفترة، وحقيقة الانتماء إلى نفس الجيل/ أو الفئة العمرية أنهم مشتركين في خصائص مشتركة ويتقاسمون نفس الموقع في العملية التاريخية والاجتماعية، وبذلك يحدد مجال محدد من الخبرة الممكنة ويمدهم بخصائص معينة تحدد نمط الأفكار والخبرة ونوع من الأحداث التاريخية المشتركة. (Mannhiem, 1927, pp. 290-291). ولقد طوّر (Inglehart, 1977-1990) نظرية الأجيال المتعاقبة، والتي تقوم على فرضيتين رئيسيتين هما: فرضية التنشئة الاجتماعية وفرضية الندرة، حيث تفسر هاتين الفرضيتين السبب الرئيسي الذي يكمن وراء الاختلافات والتغيرات في القيم بين الأجيال، حيث تنص على ما يلي (Yang, Sheng- Yu, & Wu, 2018, pp. 5-6):

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

وامتداداً لأعمال الباحثين السابقين، في سنة 1990 اقترح الباحثان الأمريكيان (William Strauss and Neil Howe) نظرية الأجيال في كتابهما Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069؛ ولقد كانت أعمالهما بمثابة انطلاقة حقيقة للعديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أهم الخصائص الثقافية والاجتماعية لكل جيل وقيمه وتفضيلاته، وهذا من أجل معرفة أبرز حاجاته وطرق التعامل معه، ففي المجال الإداري نجد أنه استفيد من تقسيمات الأجيال لمعرفة طرق التعامل مع كل جيل وكيفية إدارته، حيث تعددت إسهامات الباحثين في هذا المجال؛ كما اهتمت العديد من المؤسسات ومكاتب الدراسات بإجراء العديد من الدراسات العلمية لمعرفة أهم الاختلافات بين الأجيال وكيفية الاستفادة من معرفة هذه الاختلافات في إجراء تعديلات على أساليب الإدارة بما يتوافق وقيم وخصائص الأجيال المختلفة. حيث قسم الباحثان 18 جيلاً وفيما يلي نذكر أهم آخر 03 أجيال والمتواجدة في بيئة العمل الحالية:

❖ جيل طفرة المواليد (Baby Boomers): وهو الجيل المولود بين سنتي (1946-1964)، يعرف عمال هذا الجيل بأنهم جماعيين، يعملون بجد ومخلصين، يحرصون على تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، تميزت السنوات التكوينية الاحترافية (1970-1980) لهذا الجيل بالشعبية المتزايدة لأساليب الإدارة القائمة على المشاركة والموجهة للفرق، والتي يعتقد أنها أثرت على أساليب العمل والقيادة الحالية (Camille & al, 2018, p. 3). حيث أن أغلبية أفراد هذا الجيل قد خرجوا للتقاعد ولم يبق منهم الكثير خاصة في ظل سياسات التقاعد المرنة التي تنفذها الدول.

❖ الجيل أكس (Generation X): وهو الجيل المولود بين سنتي (1965-1980)، ويطلق عليه جيل X-ers، والجيل الثالث عشر، حيث أجبرت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في أوائل التسعينات من القرن الماضي في تقليص حجم الشركات وتسريح العمال والبطالة، وقد كان أفراد هذا الجيل من بين أول من استخدم أجهزة الكمبيوتر (Zapitas, Karmbia- Kapardis, & Varanas, 2012, p. 102). حيث يتميز أفراد هذا الجيل بالعديد من الخصائص منها الميل إلى الاستقلالية في العمل، حب السلطة وتحمل المسؤولية، كثرة التنقل الوظيفي، سريع التأقلم والتكيف مع ظروف العمل.

❖ جيل الألفية (Generation Y): وهو الجيل المولود بين سنتي (1981-1995) وهو أصغر جيل في بيئة العمل الحالية، حيث يعتبر من أحدث الوافدين إليها مقارنة بالأجيال الأخرى.

ويطلق على هذا الجيل عدة تسميات منها (Nexters, MySpage generation, dot.com generation, Internet generation) حيث شهد هذا الجيل انفجار الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، العصر الرقمي، تلفزيون الواقع (Zapitas, Karmbia- Kapardis, Varanas, 2012, صفحة 102)؛ إن أفراد جيل الألفية شهدوا تغييرات عديدة أبرزها " نمو وانتشار الإنترنت " حيث أنهم مرتاحون للغاية مع الإنترنت والتقدم التكنولوجي، إذ أنهم يهتمون بالوظائف التي تجعل من العالم أفضل، ويفضلون الاعتراف بهم وبمساهماتهم في العمل، لديهم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل والتقدم الوظيفي (Roxanne, 2010, p. 80).

لقد بينت العديد من الدراسات وجود اختلافات واضحة بين الأجيال المتواجدة في بيئة العمل، حيث يرون أن هذه الاختلافات في القيم والخصائص تنعكس على طريقة تعاملهم مع الأحداث التي يواجهونها في العمل وبذلك يفضل كل جيل طرقا معينة في التعامل مع هذه الأحداث؛ وفي دراستنا الحالية نسعى للتعرف على ما إذا توجد اختلافات بين جيلي الألفية وأكس الذين يشكلون أغلبية الأفراد العاملين في بيئة العمل الحالية، وذلك من حيث المعوقات التي يواجهونها في ممارسة عملية نقل المعرفة فيما بينهم.

3.1.2 معيقات ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المؤسسات:

توجد العديد من الصعوبات التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأفراد في المنظمات التي تعيق ممارستها، فمنها ما هو متعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها، ومنها ما هو متعلق بإستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة كعدم وجود وعي كاف لدى المنظمات بأهمية إدارة مواردها المعرفية، أو عدم تخصيصها الموارد اللازمة لهاته الإستراتيجية (البنية التحتية، الموارد البشرية، ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة ونقلها..)، ومنها ما هو متعلق بالأفراد في حد ذاتهم وهذا لنقص الوعي بأهمية نقل المعرفة وتبادلها مع الآخرين فمثلا نقص الثقة وحب

اكتناز المعرفة التي تعيق عملية نقل المعرفة، ومنها ما هو متعلق بالإدارة فعدم إضفاء الطابع الرسمي على عملية نقل المعرفة في المنظمات يعتبر أهم عائق لهاته العملية، وعدم تخصيصها الحوافز المناسبة التي تشجع الأعضاء على تقاسم المعرفة. ويمكن تلخيص أهم معيقات نقل المعرفة بين الأفراد في المنظمات كما يراها أبرز الباحثين، فيما يلي:

أولاً: تصنيف معيقات نقل المعرفة حسب (Szulanski, 1996): في دراسة أجراها حول نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسة، والتي كانت تحت رعاية مركز الإنتاجية والجودة الأمريكية APQC، حدد ثلاثة معوقات أساسية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي (Szulanski, 1996, p. 31):

1) بالنسبة لحامل المعرفة:

- عدم وجود الحافز لنقل المعرفة.

- الافتقار إلى الثقة المدركة.

2) بالنسبة لمستقبل المعرفة:

- عدم وجود الحافز.

- نقص القدرة الاستيعابية.

- يفتقر إلى القدرة الاستظهارية.

3) بالنسبة للسياق التنظيمي:

- سياق تنظيمي جاف.

- العلاقة المتعبة بين حامل المعرفة ومستقبلها.

ثانياً: تصنيف معيقات نقل المعرفة حسب (Davenport and Prusak, 2000): حيث حدد سبعة عوامل ثقافية تعرقل نقل المعرفة (Deby, Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective, 2010, pp. 26-27):

- انعدام الثقة بين الأفراد؛

- الثقافات المختلفة، المفردات، أو الأطر المرجعية.

- الافتقار إلى الوقت وأماكن الاجتماع أو فكرة ضيقة عن العمل المنتج؛

- وضعية حاملي المعرفة والحصول على المكافآت.

- الافتقار إلى القدرة الاستيعابية لدى المتلقين؛

- الاعتقاد بأن المعرفة هي من صلاحيات مجموعات معينة من الأفراد في المؤسسة؛

- التعصب عن الأخطاء أو الحاجة لطلب المساعدة؛

ثالثاً: تصنيف معيقات نقل المعرفة حسب (Riege, 2005): فمن خلال مراجعته للأدبيات النظرية والتطبيقية حول مشاركة المعرفة، صنف معيقات مشاركة المعرفة ضمن ثلاث مجموعات (Riege, 2005, pp. 23-29):

1/ المعيقات الفردية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- ضيق الوقت بشكل عام لمشاركة المعرفة وإيجاد الوقت المناسب لتحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى معرفة محددة.
- الخوف من تهديد الأمن الوظيفي للأفراد بسبب مشاركتهم للمعرفة.
- نقص الوعي وإدراك قيمة المعرفة التي يمتلكها الآخرون وفائدتها.
- استخدام التسلسل الهرمي القوي، والوضع القائم على المنصب، والسلطة الرسمية.
- الاختلافات في مستويات الخبرة.
- ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.
- الفروق العمرية.
- الفروق بين الجنسين.
- الاختلافات في مستويات التعليم.
- عدم الثقة في الأفراد لأنهم قد يسيئون استخدام المعرفة أو ينسبون الفضل إليهم بعد اكتسابها بشكل غير عادل.

2/ المعوقات التنظيمية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- عدم دمج إستراتيجية إدارة المعرفة ومبادرات المشاركة في أهداف المؤسسة والنهج الاستراتيجي أو أنها غير واضحة.
- عدم وجود مكافآت شفافة وأنظمة تقدير من شأنها أن تحفز الأفراد على مشاركة المزيد من معارفهم.
- لا توفر ثقافة المؤسسة الحالية دعماً كافياً لتقاسم الممارسات.
- الاحتفاظ بمعرفة الموظفين ذوي المهارات العالية والخبرة ليس من أولويات المؤسسة.
- نقص البنية التحتية الملائمة الداعمة لممارسات التشارك المعرفي.
- الهيكل التنظيمي الهرمي يمنع أو يببط معظم ممارسات التشارك المعرفي.

3/ المعوقات التكنولوجية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- عدم وجود تكامل بين أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات، مما يعيق الأفراد في اختيار الطريقة المناسبة للقيام بالأعمال.
- توقعات الموظفين غير الواقعية حول ما يمكن أن تفعله التكنولوجيا وما لا تستطيع فعله.
- عدم التوافق بين أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات المتنوعة.
- نقص تدريب الموظفين فيما يتعلق بتعريف أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات الجديدة.

3. الطريقة والأدوات:

1.3 عينة وفترة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين بوظائف الأعمال الأساسية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، والمتمثلة في كل من: قسم الهندسة والإنتاج، قسم الصيانة، قسم الاستغلال، قسم

الصحة والسلامة والبيئة، ويرجع اختيارنا لهذه الأقسام لكونها شهدت توظيف أكبر عدد من مجموع الموظفين الجدد مقارنة بالأقسام الأخرى، كما أنها سجلت أكبر عدد من حالات الخروج للتقاعد في المؤسسة في السنوات الأخيرة.

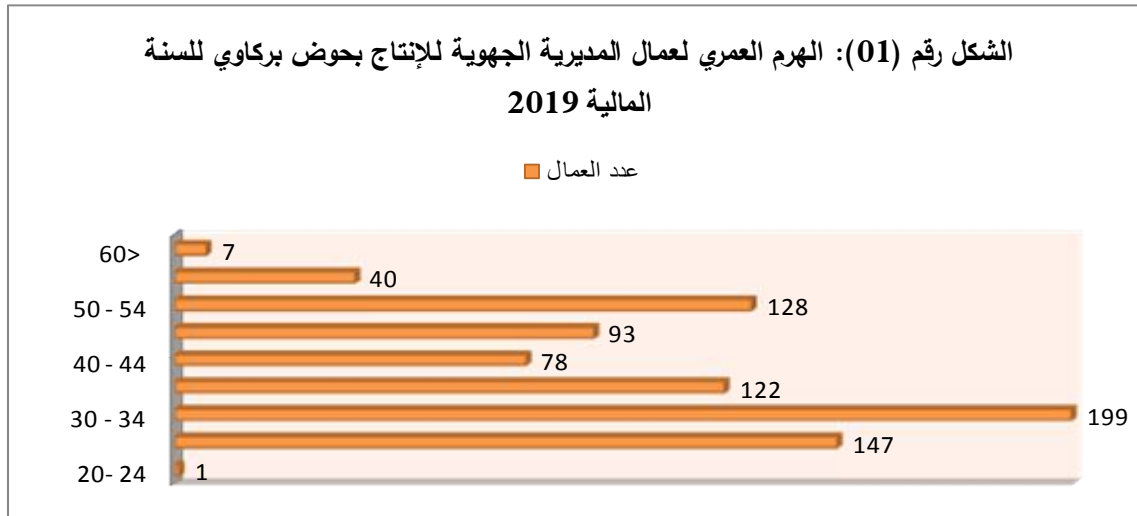
وقد تم استهداف عمال جيلين: 80 عامل من جيل الألفية، 32 عامل من الجيل أكس، حيث تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الممتدة من 25 ديسمبر 2019 إلى غاية 10 جانفي 2020.

2.3 الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع 125 استبيان على عمال جيلين وهما: (الألفية، أكس)، وقد تم استرداد 112 إستبانة والتي كانت صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، إذ تم الاعتماد في ذلك على مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدنا قيمته 0.77 وهي قيمة مقبولة جدا للدراسة.

4.3 عرض وتحليل الخصائص الأساسية لأفراد عينة الدراسة:

1.4.3. تحليل هرم أعمار عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لسنة 2019



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول 1: تصنيف عمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي حسب الأجيال لسنة 2019

الألفية	أكس	طفرة المواليد	الجيل
469	299	47	عدد العمال
35-30)، (30-25 سنة)، (40.45 سنة)، (45-50 سنة)،	60-55 سنة)، (أكثر من	الفئات العمرية
سنة)، (35-40 سنة)	55-50 سنة).	60 سنة).	
% 57.54	% 36.68	% 5.76	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الهرم العمري.

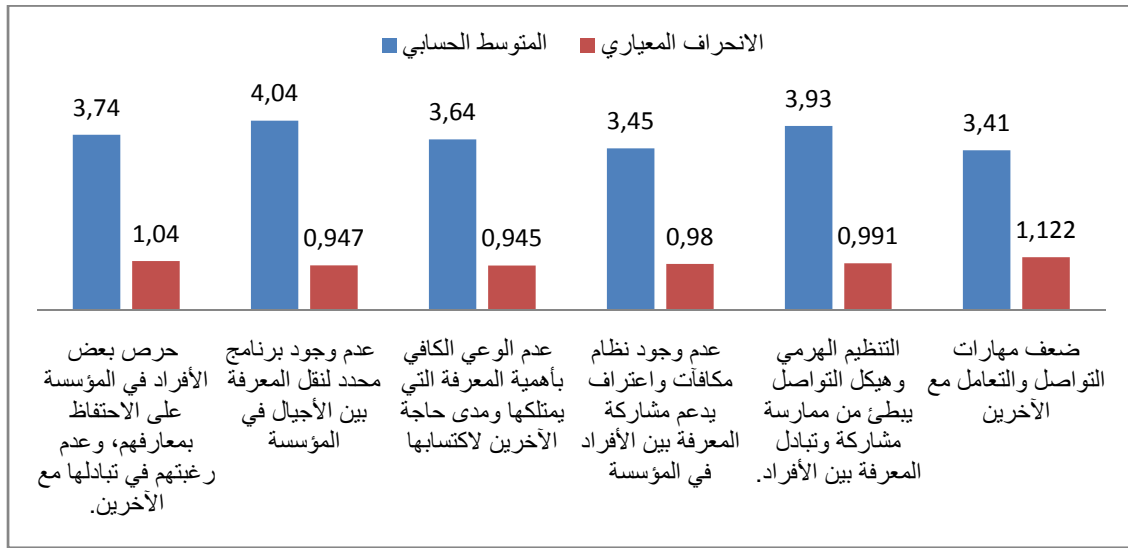
يوضح تحليل الهرم العمري لعمال المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي لسنة 2019، وجود توازن إلى حد ما في هيكل العضوية بين مختلف فئاته، حيث يشمل جميع الفئات العمرية، وأجيال متعددة، لكن بنسب متفاوتة جدا، فنجد أنه ينتهي حوالي 469 عامل بنسبة 57.54% إلى جيل الألفية؛ كما ينتهي 299 عامل بنسبة 36.68% إلى الجيل أكس، بالمقابل من ذلك نجد أن 47 عامل فقط ينتمون إلى جيل طفرة المواليد بمعدل 5.76%، ويفسر ذلك لأن أغلبية أفراد هذا الجيل قد أحيلوا على التقاعد وبقي منهم عدد قليل جدا يعمل في المؤسسات، خاصة بعد طرح قانون التقاعد النسبي سنة 2016 الذي ساهم خروج عدد كبير من أفراد هذه الفئة للتقاعد المبكر.

2.4.3 الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة: يتضح من خلال الملحق رقم (01) أن نسبة 71.4% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جيل الألفية، وينتهي 28.6% منهم إلى الجيل أكس، وهذا ما يتوافق مع نسبة تواجد كل جيل في المؤسسة مثل ما هو موضح في الهرم العمري لعمال المؤسسة؛ وأن 89.29% من أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة الذكور، بينما ينتهي 10.71% فقط لفئة الإناث، ويبرر ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة نظام العمل؛ ويتضح أن أكثر من 78.6% من المستجوبين من حاملي الشهادات الجامعية (دراسات عليا، مهندس دولة، ليسانس)، ينتهي أغلبهم لجيل الألفية، وأن 21.4% منهم من خريجي مراكز التكوين المهني الحاملين لشهادتي التقني والتقني سامي، إذ ينتهي أغلبهم للجيل أكس؛ كما نجد أن 67.9% ينتمون للفئة المهنية إطار، ونسبة 28.6% إلى الفئة المهنية عون تحكم، وينتهي نسبة فقط ينتمون 1.8% إلى الفئة المهنية عون تنفيذ، وإلى فئة الإطارات السامية أيضا؛ ويتضح أيضا أن 51% من مجموع المستجوبين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وينتمون لجيل الألفية، ونسبة 29.5% لديهم خبرة مهنية (من 5-9 سنوات) وينتهي أغلبهم لجيل الألفية أيضا، ونسبة 5.4% لديهم خبرة مهنية (من 10-15 سنة) وينتمون للجيل أكس، كما نجد أن نسبة 19.6% لديهم خبرة مهنية (أكثر 15 سنة) وينتمون للجيل أكس أيضا.

4. النتائج والمناقشة:

1.4. معيقات نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيلي الألفية وأكس: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين من الجيلين (أكس والألفية) حول معيقات نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

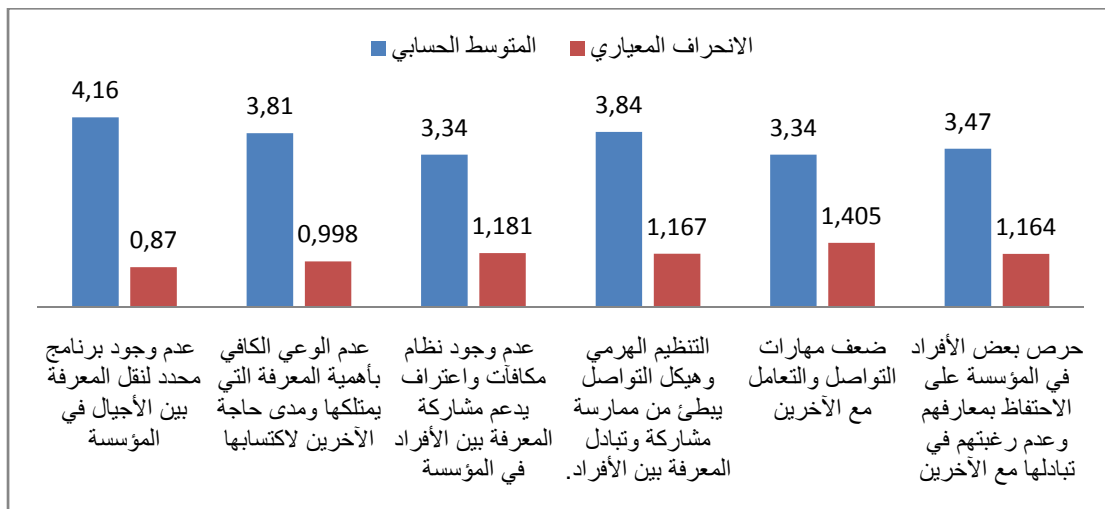
الشكل رقم (02): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات عمال جيل الألفية حول أبرز معيقات نقل المعرفة بين الأجيال



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

يتضح من خلال الملحق رقم (02)، أن أغلب معيقات نقل المعرفة التي يواجهها عمال جيل الألفية هي معيقات تنظيمية: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة بنسبة (80.8%)، التنظيم الهرمي وهيكّل التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد بنسبة (78.6%)، عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة بنسبة (69%)؛ وبالنسبة للمعيقات الفردية فهي: حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين (74.8%)، عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها (72.8%)، و ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين (68.2%).

الشكل رقم (03): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات عمال الجيل أكس حول أبرز معيقات نقل المعرفة بين الأجيال



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.26

وبالمقابل من ذلك نجد أن أغلب معيقات نقل المعرفة التي يواجهها عمال الجيل أكس هي معيقات تنظيمية: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة (83.2%)، التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطن من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد بنسبة (76.8%)، عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة بنسبة (66.8%)؛ وبالنسبة للمعيقات الفردية فتتمثل في: عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها (76.2%)، حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين (69.4%)، و ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين (66.8%).

من خلال تحليل معيقات نقل المعرفة بالنسبة لعمال الجيلين أكس والألفية، فنجد فإنهم يتفقون بدرجة كبيرة أن أغلب معيقات نقل المعرفة بين الأجيال هي معيقات تنظيمية، حيث تم الاتفاق على نفس المعوقات، وهي عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛ وبالنسبة للمعيق الثاني الذي أتفق عليه يتمثل في: عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة، فمن خلال ذلك نجد أن المؤسسة تشجع الأفراد القدامى ذوي الخبرة على مشاركة معارفهم ونقلها للجيل الجديد من الموظفين الجدد، حيث يستفيد العامل الذي يؤطر العمال الجدد في إطار التريص المبدئي من منحة شهرية نتيجة الجهود التي يبذلها في تكوين المتريص، لكنه يبدو أنها قد لا تدعم جهود العمال الآخرين في نقل المعرفة فيما بينهم (أي تبادل المعرفة بين العمال عموما من مختلف الأجيال الأخرى) ولهذا نجد أنه اعتبره العمال معيقا لعملية نقل المعرفة بين الأجيال؛ وبالنسبة للمعيق الثالث الذي أتفق عليه هو: التنظيم الهرمي وهيكل التواصل يبطن من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد؛

أما بالنسبة للمعيقات الفردية، فتتمثل في: حرص بعض الأفراد في المؤسسة على الاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين، وقد يكون ذلك لأسباب متعددة؛ كما لا يدرك الكثير من الأفراد أهمية المعرفة التي يمتلكونها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها، بالإضافة إلى معيق آخر وبدرجة أقل والمتمثل في ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.

يتضح من خلال ما سبق أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015)، والتي توصلت أن المعوقات التنظيمية لنقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد) تتمثل في: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، وعدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم عملية نقل المعرفة بين الأجيال، وفيما يخص المعوقات الفردية من وجهة نظر جيل الألفية فهي تتفق مع نتائج دراستنا في ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، بالمقابل من ذلك فهي لا تتفق مع نتائج دراستنا بالنسبة للمعيقات الأخرى مثل: اختلاف العمر؛ كما تتفق مع نتائج دراسة (Debby, 2008) التي توصلت إلى أن من بين أبرز المعوقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال الجيل أكس هو عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة، لكنها لا تتفق معها في المعوقات الفردية المتوصل إليها والمتمثلة في: ضيق الوقت وعبء العمل الثقيل.

2.4. اختبار الفرضيات:

1.2.4. اختبار الفرضية الأولى: تختلف المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات الفردية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات الفردية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل

يتضح من خلال الملحق رقم (03) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات الفردية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل، حيث نجد أن مستوى الدلالة للمعينات الفردية لكل جيل (أكس والألفية) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث كانت قيمة الاختبار غير دالة وأكبر من مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.609$) بالنسبة للمعينات الفردية للجيل أكس، كما كانت قيمة الاختبار بالنسبة للمعينات الفردية لجيل الألفية غير دالة أيضا وهي أكبر من مستوى الدلالة وتساوي ($\text{sig} = 0.622$).

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: تختلف المعينات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنها لا تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي توصلت إلى أنه توجد اختلافات في إجابات المستجوبين من الجيلين (الألفية وأكس) حول المعينات الفردية لنقل المعرفة بين الأجيال.

2.2.4. اختبار الفرضية الثانية: تختلف المعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل.

يتضح من خلال الملحق رقم (04) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعينات التنظيمية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل، حيث نجد أن مستوى الدلالة للمعينات التنظيمية لكل جيل (أكس والألفية) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث كانت قيمة الاختبار غير دالة وأكبر من مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.818$) بالنسبة للمعينات التنظيمية للجيل

أكس، كما كانت قيمة الاختبار بالنسبة للمعيقات التنظيمية لجيل الألفية غير دالة أيضا وهي أكبر من مستوى الدلالة وتساوي (sig= 0.287).

ومنه يمكننا نفي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: تختلف المعيقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأفراد حسب الجيل (الألفية، أكس).

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنها تتفق مع نتائج دراسة (Lim, 2015) التي توصلت إلى أنه لا توجد اختلافات في إجابات المستجوبين حول المعيقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة من الأجيال الثلاثة (الألفية، أكس، طفرة المواليد).

5. الخاتمة: حاولت هذه الدراسة تحديد أهم المعيقات الفردية والتنظيمية التي تواجهها عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، والتعرف على ما إذا كان يوجد اختلاف في المعيقات التي يواجهها كل جيل في ممارسة عملية نقل المعرفة في المؤسسة؛ حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعيقات الفردية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل (أكس والألفية).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعيقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة حسب الجيل (أكس والألفية).

✓ تمثلت المعيقات التنظيمية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبين من الجيلين في: عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؛ التنظيم الهرمي يبطئ من مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة؛ عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.

✓ تمثلت المعيقات الفردية لعملية نقل المعرفة بين الأجيال التي حددها المستجوبين من الجيلين في: حرص بعض الأفراد على الاحتفاظ بمعارفهم؛ عدم وعي الفرد بأهمية المعرفة التي يمتلكها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها؛ ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.

ومن أجل التخفيف من وطأة هذه المعيقات على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة، نقترح مجموعة من التوصيات:

✓ من أجل التحكم في المعيقات التنظيمية وتفاديها والتقليل من أثارها السلبية، يجب على متخذي القرار في المؤسسة إعداد برنامج رسمي لنقل المعرفة بين الأجيال، من خلال الاعتماد على آليات مناسبة لنقل المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة، أين يتم تحفيز حاملي المعرفة وتشجيعهم على مشاركة معارفهم ويستخرج منهم أفضل المعارف والمهارات التي يحتاجها العمال الآخريين، وهذا ما قد يساهم في التحكم في العديد من المعيقات التنظيمية وتفاديها مستقبلا.

✓ أما بالنسبة للمعيقات الفردية فإنه يمكن للمؤسسة التقليل من أثارها السلبية على عملية نقل المعرفة بين الأجيال من خلال إتباع سياسات موجهة نحو الأفراد، وذلك من خلال توعية العمال بأهمية مشاركة المعرفة فيما بينهم لتفادي اكتنازها، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية عبر الإنترنت لتحسين المهارات

الاتصالية للأفراد، لاقتصار الوقت وتقليل التكاليف والاستفادة من مزايا مثل هذه الدورات من عدة جوانب لما يعود ذلك بنتائج إيجابية على ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.

✓ القيام بسرد وعرض قصص تنظيمية لمؤسسات ناجحة تبنت إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة بين الأجيال وحققت مزايا تنافسية من خلال إنتاج معرفة جديدة من المعارف السابقة التي تم نقلها بين عمال مختلف الأجيال.

✓ توفير بيئة تنظيمية تعاونية تشجع على التشارك المعرفي عموماً، من خلال توفير العوامل التنظيمية الداعمة لذلك (نظام حوافز فعال، سياسة التشجيع والإعتراف، ربط برامج تقييم الأداء بمدى المساهمة في برامج نقل المعرفة).

6. قائمة المراجع:

1. Camille, G. M., & al, &. (2018). Leading an intergenerational workforce: an integrative conceptual framework. *International Journal Of Puplic leadership* .
2. Chong, C., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management & E- Learning* , 6 (2), 171-187.
3. Debby, M. (2010). Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective. *Journal of knowledge management* , 14 (1).
4. DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: OXFORD University Press.
5. lim, H. I. (2015). knowledge management in multigenerational UAE workplace: learning-training preferences and knowledge transfer barriers. *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference held in 9-12 November 2015*. Abu Dhabi.
6. Mannhiem, K. (1927). The problem of generation. *Essays on the sociology of knowledge*, New York, USA .
7. McNichols Debby .(2008) .*Tacit Knowledge: an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community* .University of PhONX. USA: PhD These.
8. Polat, S., & Yilmaz, Y. (2020). Barriers to intergenerational Learning: a case of a workplace in Turkey. *Leadership & Organization Development Journal* , 41 (3), 413-447.
9. Riege, A. (2005). Three- dozen knowledge- sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management* , 9 (3).
10. Robert, A., Perkins, F., & Bennett, L. (2012). *knowledge transfer: needs and methods*. Alaska University Transportation Center.
11. Roxanne, H. S. (2010). Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research* , 3 (3).
12. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments of the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* , 17.
13. Yang, J., Sheng- Yu, C., & Wu, J. (2018). Work values across generations in china. *Chinese Management Studies* .
14. Zapitas, A., Karmbia- Kapardis, M., & Varanas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: investigating the ,ultigenerational(mis) perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hosbitality Research, JSTOR* , 12 (1).

7. الملحق:

الملحق 1: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
الجنس	ذكر	100	%89.29
	أنثى	12	%10.71
الجيل	الألفية	80	%71.4
	أكس	32	%28.6
المؤهل العلمي	دراسات عليا	13	%11.6
	مهندس دولة	48	%42.9
	ليسانس	27	%24.1
	تقني سامي	12	%10.7
	تقني	12	%10.7
المسمى الوظيفي	إطار سامي	02	%1.8
	إطار	76	%67.9
	عون تحكم	32	%28.6
	عون تنفيذ	02	%1.8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	51	%45.5
	من 5 إلى 9 سنوات	33	%29.5
	من 10 - 15 سنة	06	%5.4
	أكثر من 15 سنة	22	%19.6
المجموع		112	%100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

الملحق 2: معيقات عملية نقل المعرفة بين الأجيال من وجهة نظر عمال جيل الألفية و الجيل أكس

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الحكم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الحكم
M1	عدم وجود الوقت الكافي لنقل المعرفة	2.91	1.224	%58.2	نوعا ما معيق	3.19	1.424	%63.8	نوعا ما معيق
M2	اختلاف العمر	2.88	1.277	%57.6	نوعا ما معيق	2.66	1.335	%53.2	نوعا ما معيق
M3	ضعف مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.	3.41	1.122	%68.2	معيق	3.34	1.405	%66.8	معيق
M4	الاختلاف في مستوى الخبرة.	2.96	1.084	%59.2	نوعا ما معيق	3.22	1.313	%64.4	نوعا ما معيق
M5	عدم وجود حافز ورغبة للأفراد الجدد في التعلم.	3.01	1.238	%60.2	نوعا ما معيق	3.25	1.414	%65	نوعا ما معيق
M6	حرص بعض الأفراد في المؤسسة بالاحتفاظ بمعارفهم، وعدم رغبتهم في تبادلها مع الآخرين.	3.74	1.040	%74.8	معيق	3.47	1.164	%69.4	معيق
M7	عدم وجود برنامج محدد لنقل المعرفة بين	4.04	0.947	%80.8	معيق	4.16	0.987	%83.2	معيق

الأجيال في المؤسسة.									
معيق	%76.2	0.998	3.81	معيق	%72.8	0.945	3.64	M8	عدم الوعي الكافي بأهمية المعرفة التي أمتلكها ومدى حاجة الآخرين لإكتسابها.
معيق	%66.8	1.181	3.34	معيق	%69	0.980	3.45	M9	عدم وجود نظام مكافآت واعتراف يدعم مشاركة المعرفة في المؤسسة.
معيق	%76.8	1.167	3.84	معيق	%78.6	0.991	3.93	M10	التنظيم الهرمي وهيكلة التواصل يبطئ من ممارسة مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد.
نوعا ما معيق	%66.2	1.091	3.31	نوعا ما معيق	%65.6	1.079	3.28	M11	الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لاتدعم عملية مشاركة ونقل المعرفة بين الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

الملحق 3: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متغيري المعينات الفردية والجيل

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
الجيل أكس	Intergroupes	4.804	23	0.209	0.892	0.609
	Intragroupes	20.616	88	0.234		
	Total	25.420	111			
جيل الألفية	Intergroupes	4.637	23	0.202	0.881	0.622
	Intragroupes	20.140	88	0.229		
	Total	24.777	111			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.26

الملحق 4: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متغيري المعينات التنظيمية والجيل

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
الجيل أكس	Intergroupes	1.979	13	0.152	0.636	0.818
	Intragroupes	23.441	98	0.239		
	Total	25.420	111			
جيل الألفية	Intergroupes	3.417	13	0.263	1.206	0.287
	Intragroupes	21.360	98	0.218		
	Total	24.777	111			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.26

الملحق 5: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
معيقات	الجيل	Statistiques	Ddl	Sig	Statistiques	Ddl	Sig
نقل المعرفة	الجيل أكس	0.159	32	0.039	0.919	32	0.020
				0.009			
	جيل الألفية	0.117	80		0.928	80	0.000

a. Correction de signification de Lilliefors.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.26

