

## دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل-

أ-د/علي دبي

أ/عبد الوهاب برحال

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث أجريت الدراسة على مستوى محطة توليد الكهرباء التابعة لشركة سونلغاز بجيجل، ولقد جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف عينة مكونة من 25 مفردة من الإطارات العاملين بالمحطة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمحطة، كما بينت النتائج كذلك أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ودعم ممارسات التشارك المعرفي على مستوى المحطة المبحوثة باعتبارها مصدرا لخلق القيمة وإرضاء الزبائن وتحقيق الأداء المتميز .

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، الأهداف الاستراتيجية، محطة توليد الكهرباء .

### ABSTRACT:

The aim of this study was to examine the nature of relationship and impact between knowledge sharing and achievement of strategic objectives on electricity generation station of Jijel, The data were collected by designing a Questionnaire aimed at a sample of 25 frames of the station, The results showed a statistically significant relationship between knowledge sharing and achievement of strategic objectives, The results also showed that there is a statistically significant impact of knowledge sharing on the achievement of strategic objectives .

The study recommended the need to strengthen and support knowledge sharing practices at the station level as a source of value creation, customer satisfaction and and achieve excellence performance .

**Key words: knowledge sharing , strategic objectives , electricity generation station of Jijel**

## مقدمة:

إن عمل المؤسسة في بيئة تتصف بالديناميكية يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو والاستمرارية بدون تميزها من الناحية المعرفية أي قدرتها على الإتيان بالجديد في الرؤى والأساليب والمنتجات، وتحقيق ذلك يتطلب الربط العملي ما بين المعارف والخبرات المتوافرة لدى المورد البشري من جهة، ومدى إدراكها واستثمارها الفعال لمختلف مواردها وموجوداتها من أجل زيادة قدراتها التنافسية من جهة أخرى، حيث أصبح البحث عن المعرفة الملائمة والعمل على تجديدها وإدارتها من خلال نقلها ومشاركتها بين الأفراد العاملين أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة باعتبار ذلك يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي في المدى القصير والمتوسط والطويل حتى أن هناك من الباحثين من يؤكد على ضرورة استبدال مقولة أن المعرفة قوة Knowledge is power بمقولة أن التشارك في المعرفة وتقاسمها هو القوة Knowledge sharing is power والمصدر الأساسي لبقاء المؤسسة وتميزها في المدى الطويل .

أولا: مشكلة الدراسة:

يعتبر التشارك في المعارف والخبرات بين العاملين مكونا أساسيا من مكونات إدارة المعرفة وعملية محورية ضمن عملياتها خاصة بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحسين أداء المنظمات ، بالإضافة الى اعتبار التشارك المعرفي أسلوب يسمح بتوظيف قدرات رأس المال البشري كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومؤشرا عن مقدار التعاون داخلها لبلوغ الاهداف المسطرة، وعليه فإننا سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء بيجحل؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المحطة محل الدراسة؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية نظرا للتغيرات السريعة، المستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي، وفي مختلف المجالات، ومسؤولية رجال الإدارة العليا وصناع القرار في مؤسساتنا الوطنية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات، وذلك من خلال تبني المدخل المعرفي القائم على البحث

عن المعرفة ونشرها وتشاركتها داخل المؤسسة كأداة أساسية في التسيير باعتبارها مفتاح تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الفاعلية في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المدى الطويل .

**ثالثا: أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى:

- إلقاء الضوء على أحد أهم المفاهيم الإدارية حداثة وهو التشارك المعرفي
- معرفة مستوى التشارك المعرفي على مستوى المحطة محل الدراسة .
- محاولة دراسة وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المحطة المبحوثة

**رابعا: فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة قمنا بوضع الفرضية التالية:

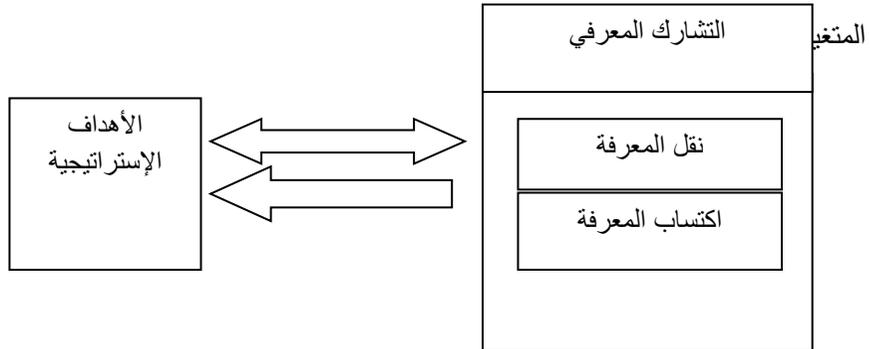
-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية .بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء محل الدراسة .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المحطة محل الدراسة .

**خامسا: هيكل الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور يعنى الأول بالإطار المنهجي للدراسة ،أما الثاني فنستعرض فيه الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ( التشارك المعرفي- الأهداف الإستراتيجية) في حين خصص المحور الثالث لاختبار العلاقة والأثر بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء بجيجل .

**سادسا: نموذج الدراسة:** الشكل الموالي يبين النموذج النظري للدراسة:

المتغير



المصدر : من إعداد الباحث .

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: التشارك المعرفي المفهوم، الخصائص والمحددات:

## 1- مفهوم التشارك المعرفي:

إن الحديث عن المعرفة بالنسبة للمؤسسة يعني بصورة أساسية وجوهية الحديث المعرفة بالأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية ، وهذه المعرفة على وفق ما يشير اليه (Lucier&Torslier) فهي تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة صحيحة و فاعلة في بيئة العمل ، أي أن المعرفة بالنسبة للمؤسسة تعبر عن كل ما يعرفه الأفراد عن المنتجات، الأسواق(العملاء)، وكذلك التعلم من الإخفاقات والنجاحات والنجاحات<sup>(1)</sup> وهذه المعرفة يقوم بإدارتها المدراء والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل ، وهؤلاء تسند إليهم مسؤولية بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية ، إذ أن كل هؤلاء يعملون وبشكل مستمر على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل مجال من مجالات المنظمة.

وبالعودة إلى أدبيات الإدارة نجد أن ممارسة إدارة المعرفة ليست حديثة لان اكتساب وتبادل المعرفة كان على مر العصور، ولكن ما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة إلى حقل إدارة الأعمال خلال الثلاثة عقود الماضية، وما صاحب ذلك من كثرة الكتابات والأبحاث حول تحديد مفهومها وعملياتها وكان أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حتى أن الباحثين أنكروا وجود شيء اسمه إدارة المعرفة ويدعم P.Drucker هذا الطرح ويقول أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما هناك أفراد ذوو معرفة وحجته في ذلك أن الجزء الأكبر من المعرفة هو موجود في عقول الأفراد(معرفة ضمنية) وهي تعبر عن معرفة كيف How Know<sup>(2)</sup>، ورغم هذا الجدل الأكاديمي والتحفظ على استخدام هذا المصطلح في بداياته الأولى إلا أن ذلك لم يمنع من شيوع استخدامه في مجمل أعمال الباحثين والممارسين، فالمعرفة أصبحت تمثل رأس مال فكري ذو قيمة ومصدراً للتحسين في الأداء، حيث تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات (Process) موجهة نحو توليد وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة حيث أن هذه العمليات متتابعة ومتكاملة مع بعضها البعض، وفي هذا الصدد يعرفها(Metins et al, 2003)على أنها" كل الوسائل والأساليب والأدوات التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة و المتضمنة أربع عمليات أساسية هي توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لمختلف أنشطة الأعمال"<sup>(3)</sup>. بالعودة إلى مفهوم التشارك في المعرفة فإننا لا نجد اتفاق حول مفهومه ودلالاته بين الكتاب والباحثين نظراً لاختلاف زاوية نظرهم لهذا المفهوم ، إلا أنهم يتفقون على أن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة، والعملية الأهم كونها تركز على المورد البشري باعتباره المالك للمعرفة وأن الأصل في إدارة المعرفة هو نشرها وتقاسمها

بين الأفراد ومستويات المنظمة ، وفي هذا الصدد يعرفها (M.Ipe,2003) على أنها " إجراء لجعل المعرفة متاحة للآخرين في المؤسسة"<sup>(4)</sup> والملاحظ على هذا التعريف أنه لا يحدد لنا ما يجب القيام به لجعل المعرفة متاحة للجميع، أما (Nilsson&amayah 2010) فيرأى المقصود بالتشارك المعرفي هو " استخدام المعارف والخبرات والمعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، تطوير أفكار جديدة أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة"<sup>(5)</sup> وهذا التعريف يوضح أهداف واستخدامات التشارك المعرفي دون أن يحدد الآليات التي تتم من خلالها هذه العملية. في حين هناك من يعرفها على أنها " سلوك يقوم من خلاله الفرد بنشر وتبادل معارفه الضمنية والصريحة وخبراته المكتسبة في مجال العمل مع أعضاء آخرين في المنظمة"<sup>(6)</sup>. أما (Cooke, 2003) على أنها "نقل وإيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وحسب الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"<sup>(7)</sup> ، والملاحظ على التعريفين الأخيرين أنها يحددان عمليات التشارك المعرفي وهي: النقل، التبادل و النشر .

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التشارك المعرفي هو عبارة عن العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعارف الصريحة والضمنية بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة يجمعهم هدف واحد أو تواجههم مشاكل متشابهة في العمل، والذي تنتج عنه في النهاية خلق معارف جديدة ، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم للتشارك المعرفي ينطوي على الخصائص التالية<sup>(8)</sup>:

- أن التشارك المعرفي يسمح بدوران المعرفة وإتاحتها للجميع داخل المؤسسة .
- أن التشارك المعرفي يتضمن مجموعة من العمليات هي : النقل ، التبادل ، الاكتساب .
- إن التشارك في المعرفة يمكن أن يكون بين الأفراد، الجماعات ، أو ضمن أجزاء المؤسسة ككل .

## 2-أهمية التشارك المعرفي :

يعتبر التشارك المعرفي من أكثر العمليات أهمية عند الحديث عن إدارة المعرفة لأنها تسمح بخلق وتوليد معارف جديدة وبالتالي فهي المحرك الأساسي لخلق القيمة وعملية الإبداع في المؤسسة ، وفي هذا الصدد يؤكد (Koriat&Gelbard, 2014) أن سلوك التشارك المعرفي يسهل من عملية الإبداع والابتكار وبالتالي تقدم قيمة مضافة للمنظمة وتحسين أدائها، فهذا النوع من السلوك يؤدي إلى تخصيص الفعال للموارد عن طريق دمج المعلومات والمعرفة القائمة واستخلاص معرفة جديدة، كما أن التشارك في المعرفة يجعل كل أفراد المنظمة يشاركون في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>(9)</sup>، في حين يرى (Pedler& al, 1996) على أن نمو المؤسسة وتطور قدرتها التنافسية مرتبط بمدى قدرتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة فيها التي تسهل من عملية تعلم جميع الموارد البشرية، أما (Stewart2001) فيلخص لنا هذه الأهمية بقوله أن "التشارك المعرفي يبني رأس مال

اجتماعي وثقة وروح معنوية وثقافة عالية، وأيا كانت الأهداف التي تركز عليها المنظمة سواء كانت متعلقة بالسرعة، الابتكار، التكلفة المنخفضة، الجودة أو التركيز على العميل فإن التشارك في المعرفة يساعدك على تحقيقها"<sup>(10)</sup>.

**3- محددات فعالية التشارك المعرفي:** يمكن تحديد أهم العناصر الداعمة لفعالية التشارك المعرفي في ماييلي<sup>(11)</sup>:

❖ **التعاون Colaboration:** وهو يعكس الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد فيه تقديم مساعدة لفرد آخر من أجل ضمن جماعة أو فريق عمل بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن نشر الوعي وثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد .

❖ **الثقة Trust:** وهو يعني الحفاظ على مستوى مرتفع ومتبادل من إيمان الأفراد بمقدرات بعضهم البعض، فالثقة المتبادلة بين الأفراد تسهل من عملية تبادل الأفكار والمعارف، المعلومات والخبرات وبالتالي فهي تسمح بتدعيم وتعزيز التشارك المعرفي .

❖ **التعلم Learning:** والمقصود به هو قدرة ومدى استعداد الأفراد لاكتساب معارف جديدة واستخدامها وتوظيفها بما يسمح بخلق معارف جديدة .

❖ **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity:** والمقصود به هو مدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة من خلال طرح منتجات أو خدمات جيدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات الموجودة وذلك عن طريق ما يمتلكه الأفراد من معارف وقدرات متميزة، حيث يعتبر التشارك المعرفي هو المحرك الأساسي لهذه العملية .

❖ **العمل الجماعي Collective work:** حيث تتطلب فعالية عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وأنماط اتصالات فعالة تساعد تسهل من عملية تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء الفريق .

بالإضافة إلى العناصر السابقة يضيف البعض عنصر اللامركزية في اتخاذ القرار، وكذلك ضرورة توفر ذاكرة تنظيمية (مخازن للمعرفة) تخزن فيها المعارف الداخلية والخارجية وتسهل من عملية الوصول إليها من قبل الأفراد عند الحاجة<sup>(12)</sup> .

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية:

**1- مفهوم الاهداف الاستراتيجية:** إذا كان هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في حقل الإدارة على أن الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط مخطط ومقصود فإنه في المقابل لا يوجد اتفاق حول مفهوم واضح ودقيق لها خاصة مع بروز مستويات مختلفة من الأهداف (تكتيكية، تشغيلية، إستراتيجية)، ويمكن تلخيص بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم الأهداف في الجدول الموالي<sup>(13)</sup>:

جدول رقم (01): مفهوم الأهداف وفق دراسات بعض الباحثين

المفهوم	الدراسة
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها	Etzioni,1964,80
النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للمؤسسة	Ackoff,1970,23
النتيجة المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	Drucker,1974,32
السبب العام لوجود المؤسسة في المدى البعيد ، وهو ما تعمل المؤسسة على تحقيقه من خلال قراراتها الإستراتيجية	Hussey,1979,109
تلك النهايات التي تسعى المؤسسة في الوصول إليها من خلال عملياتها	Glueck,1980,35
السبب المستمر لوجود المؤسسة	Argenti1981,40
النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو أنها تلك النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي	Brawn,1985,231
حالة مرغوبة تسعى المؤسسة في الوصول إليها	Duft,1992,37
الغاية التي توجه المؤسسة الجهود نحوها	Cetro et Peter, 1995,61
النتيجة النهائية لنشاط مخطط وهي تحدد ما ينبغي انجازه ومتى، تكون مكتوبة وكمية ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق المؤسسة لمهمتها ،	Wheelen et Hunger 1997,15

بناء على التعاريف المدرجة في الجدول أعلاه يمكن القول أن الهدف ما هو إلا تعبير عن نتيجة يراد تحقيقها في المستقبل.

بالعودة إلى مفهوم الأهداف الإستراتيجية فإن أدبيات التسيير الاستراتيجي تتفق على أنه هو ذلك الهدف الذي يرتبط مباشرة برؤية ورسالة المؤسسة باعتبار أن هذه الثلاثية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) هي المكونات الأساسية للإستراتيجية، فإذا كانت الرؤية عن تصور لمستقبل المؤسسة وما تطمح أن تكون عليه هي عادة ما تكون متضمنة في رسالة المؤسسة، فإن الرسالة تعبر عن سبب وجود المؤسسة والأساس الذي تبنى عليه الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات .

من خلال ما سبق تتضح تلك العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة والهدف الاستراتيجي، فنجح المؤسسة في تحقيق رسالتها يتوقف على مدى قدرتها على تحويلها إلى غايات وأهداف قابلة للقياس، وتحديد الأهداف الإستراتيجية هو الأساس الذي يركز عليه متخذ القرار في تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة انطلاقاً من كون أن الهدف الاستراتيجي يحاول الإجابة على السؤال التالي: ما الذي تأمل المؤسسة في انجازه وتحقيقه في المدى القصير، المتوسط والطويل .؟

وعلى العموم يمكن الاستدلال على الهدف الاستراتيجي من خلال النقاط التالية<sup>(14)</sup>:

- ❖ تعد الأهداف الإستراتيجية واحدة من خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي تأتي بعد تحديد الرؤية المؤسسة ورسالتها .
- ❖ تعد الأهداف الإستراتيجية نقطة البداية والمرشد الأساسي لتحديد الأهداف التشغيلية بالمؤسسة .
- ❖ تعد الأهداف الإستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام للمؤسسة .
- 2- أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية: هناك عدة دواعي تبرز أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية من بينها<sup>(15)</sup>:
- ❖ تعد الأهداف من أبرز وأهم عناصر التخطيط أي أنه لا جدوى لعملية التخطيط دون وجود غيات وأهداف واضحة
- ❖ أن الأهداف تعد مرشدا ومحددا لنوع القرارات الواجب اتخاذها للتعامل مختلف المواقف التي تواجهها المؤسسة.
- ❖ أنها تساهم في توضيح العلاقات السائدة داخل المؤسسة بالإضافة إلى توضيح علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية
- ❖ أنها تساهم كذلك في وضع المعايير التي يستند إليها في تقييم الأداء .
- 3- خصائص الأهداف الإستراتيجية: هناك العديد من الخصائص التي تمتاز بها الأهداف الإستراتيجية والتي عادة ما تختصر في smart<sup>(16)</sup>:

S: محددة بنتيجة واحدة رئيسية Specific

M : قابلة للقياس Mesurable

A : سهولة البلوغ Attainable

R: النتائج موجهة Result-Oriented

T: الوقت المحدود Time-limited

وما يمكن استخلاصه من الخصائص السابقة أن الهدف الاستراتيجي يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى القدرة على تحقيقه، وهو محدد وملائم لرسالة المؤسسة ورؤيتها بالإضافة إلى كونه واقعي يمكن تحقيقه من خلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وهو يرتبط بفترة زمنية معينة، وكذلك إشراك مختلف الأطراف في وضعه .

ثالثا: العلاقة النظرية بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

لقد فرض موضوع إدارة المعرفة نفسه في حقل إدارة الأعمال منذ تسعينيات القرن الماضي باعتبار أن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، والمصدر الأساسي لخلق وتطوير المزايا التنافسية ، حيث أن الغرض من إدارة المعرفة هو نشرها ومشاركتها في كافة أنحاء المؤسسة وجعلها متاحة للجميع من أجل تحقيق نتائج تنظيمية متميزة، وفي هذا الصدد يشير (M.Ipe 2003) أن التشارك المعرفي يساهم في نشر الأفكار الجديدة وبالتالي تحقيق الإبداع والتميز من خلال مساهمته في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي<sup>(17)</sup>، كما يساهم

كذلك في تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وزيادة إنتاجية الفرد وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام بالإضافة إلى تحقيق الجودة وزيادة أرباح المؤسسة (Riad,2003)<sup>(18)</sup> .

ونظرا لتلك الأهمية فقد طرح (Ermine) ثلاث مستويات لإدارتها بالمؤسسة مستمدا فكرته من فكرة (Ansoff) الذي قسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات (استراتيجية، تشغيلية، تكتيكية)، حيث يرى Ermine أن تشارك و تبادل المعرفة يتم صعودا ونزولا بين المستويات الثلاث انطلاقا مما يحتاجه كل مستوى وما هو مستعد لتقدمه (النقل والاكستاب) ، حيث يرى أن هناك مستوى استراتيجي مرتبط بتحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي بالإضافة إلى تحديد المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، أما المستوى الثاني فهو تكتيكي والذي يتطلب وجود نظام مرجعي لتسيير المعرفة على مستوى المؤسسة يتم من خلاله تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة وجود ذاكرة تنظيمية تحتوى على معارف مهيكلة ومنظمة مع ضرورة ربطها بالمصادر الداخلية والخارجية، حيث أن الهدف من هذه الذاكرة هو تسهيل عملية نقل وتبادل المعرفة وتوصيلها للشخص المناسب وفي التوقيت المناسب من أجل تسهيل عمليات التعلم والابداع ، في حين يتم على المستوى العملي ( التنفيذى) إتباع الخطوات المحددة في المستوى التشغيلي بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>(19)</sup> .

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1-أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، حيث صمم وفق نموذج الإستبيان المغلق والذي يتطلب تحديد الإجابة إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها محاور أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيمه إلى جزئين: جزء تضمن معلومات تعريفية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فقد تضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والتي هي:

-التشارك المعرفي كمتغير مستقل: والذي تم قياسه من خلال 10 عبارات .

- الأهداف الإستراتيجية: والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة وتم قياسه من خلال 09 عبارات.

و لقد تم تدرج الإجابة على عبارات الاستبيان تدرجاً خماسياً (تدرج ليكرت) حيث كانت أوزانه متدرجة بين (موافق تماما +5) و( غير موافق تماما +1) .

2-الأدوات الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة سوف نعتمد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل اتجاهات أفراد العينة

نحو محاور الدراسة، وفي الأخير سنستخدم معامل الارتباط الرتيبي (Spearman) وكذلك الإنحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

### 3-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة قدرها 25 مفردة من إطارات وحدة إنتاج الكهرباء بجيجل، وذلك وفق أسلوب العينة المقصودة تماشياً مع أهداف الدراسة التي نحاول من خلالها قياس دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشركة المبحوثة، ويمكن تلخيص خصائص أفراد العينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(02): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	19	76%
	أنثى	06	24%
السن	أقل من 30 سنة	03	12%
	من 30 إلى أقل 40 سنة	13	52%
	من 40 سنة إلى أقل 50 سنة	07	28%
	من 50 سنة فما فوق	02	8%
المستوى التعليمي	ثانوي	05	5%
	ليسانس	17	68%
	مهندس دولة	01	4%
الأقدمية	دراسات عليا	02	8%
	أقل من 10 سنوات	12	48%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	06	24%
	20 سنة فما فوق	07	28%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الغالبية المطلقة أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية (دراسات عليا-مهندس دولة ليسانس) بنسبة قدرت بـ 95% وهو ما يفسر سعي الشركة وعملها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية ذات المعارف والخبرات المتميزة، أما من حيث التركيبة العمرية فالملاحظ أن هناك أكثر من 50% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ثم تليها فئة 40-50 سنة بنسبة 28% ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة وأخيراً فئة أكثر من 50 سنة، وهذا يؤكد مرة أخرى على سعي الشركة إلى استقطاب أفضل الكفاءات الشابة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعبر عن وجود تراكم معرفي بالشركة المبحوثة.

أما في يخص سنوات الخبرة فقد جاءت الفئة أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 48% تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة قدرت بـ 25% وأخيرا فئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 24% وما يمكن استنتاجه من هذه النتائج أن هناك تراكم مقبول للمعارف والخبرات على مستوى الشركة المبحوثة خلال 15 سنة الأخيرة .

4- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة: يمكن تلخيص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة في الجدولين المواليين:

جدول رقم (03): ملخص نتائج إجابات أفراد العينة نحو محاور متغيرات الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
محور التشارك المعرفي	3,59	0,27	7.5
محور الأهداف الإستراتيجية	3,64	0,355	9,7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الأول المتعلق بالتشارك المعرفي قد حقق متوسط حسابي قدره 3,59 مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون عبارات هذا المحور، في حين حقق المحور الثاني (الأهداف الإستراتيجية) متوسط حسابي قدره 3,64 وهو ما معناه أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون عبارات هذا المحور .

5- اختبار فرضيات الدراسة: لإختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتبي Spearman لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح مقدار تأثير المتغير المستقل (التشارك المعرفي) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة ومستوى الدلالة المحسوب أقل من المستوى المعتمد .

5-1 تحليل العلاقة بين المتغيرين: من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ومن تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم الاعتماد على معامل الارتباط الرتبي (Spearman)، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): نتائج معاملات الارتباط الرتبي (Spearman) بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف

#### الإستراتيجية

التشارك المعرفي	الأهداف الاستراتيجية
,595**	1
,002	

Sig. (2-tailed)

N	25	25
التشارك المعرفي	,595**	1
Sig. (2-tailed)	,002	
N	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان قد بلغ 0,595 وبدرجة حرية قدرها 0,002 وهي أقل من 0,05 ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء محل الدراسة، أي أنه كلما زاد اهتمام الشركة بالتشارك المعرفي فإن ذلك سيزيد من فرص الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى الوحدة محل الدراسة .

**5-2- اختبار الأثر:** من أجل معرفة مدى وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (التشارك المعرفي) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتغير التابع) ولتوضيح مدى قدرة النموذج على التفسير تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد  $R^2$ ، ومعامل التحديد المعدل  $\bar{R}$  والجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (05): اختبار نموذج الانحدار

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل $\bar{R}$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0,292	0,326	0,354	0,595

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قد بلغ 0,595 وهو بذلك يفيد بوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التشارك المعرفي) والمتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) ، حيث بلغ معامل التحديد (0,354) وهو ما معناه أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته 35,4% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) أما الباقي فهو يعود إلى عوامل أخرى .

**5-3- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:** لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية اعتمدنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل اختبار مدى تأثير التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  ويمكن تلخيص النتائج المتحصل في الجدول الموالي:

جدول رقم(06): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية

R <sup>2</sup>	Sig T	T المحسوبة	معاملات Beta	البيان
0,354	0,002	3,548	0,595	التشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج  $sig \leq 0,05$  \* spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن التشارك المعرفي يؤثر معنويا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويدعم هذا التأثير قيمة معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,354 وهذا يعني أن التشارك المعرفي استطاع أن يفسر ما نسبته % 35,4 من التغيير الحاصل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء محل الدراسة والباقي تفسره عوامل أخرى، ولأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 3,548 هي معنوية إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية  $(sig=0,02)$  فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الثانية تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى محطة توليد الكهرباء بيجل.

نتائج واقتراحات:

بناء على الدراسة والتحليل السابق يمكن إدراج النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسط للتشارك المعرفي على مستوى محطة توليد الكهرباء محل الدراسة حيث بلغ معامل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور 3,59 وهذا معناه أن المحطة لم تصل إلى المستوى المطلوب من مشاركة وتقاسم المعرفة بين أفرادها والذي يسمح لها بالوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة أكثر فعالية .
  - أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التشارك المعرفي ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المحطة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0,595$ .
  - بينت نتائج الدراسة كذلك أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمحطة محل الدراسة حيث بلغ معامل التحديد  $R^2= 35,4$  أي ان التشارك المعرفي يفسر ما قيمته % 35,4 من التغيير الحاصل في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والباقي تفسره عوامل أخرى .
- وبناء على النتائج السابقة يمكن تقديم ثلاث توصيات نعتقد أنها في غاية الأهمية:
- تتعلق التوصية الأولى بضرورة دعم وتفعيل عملية التشارك المعرفي في المحطة محل الدراسة باعتبار أن هذه العملية تسمح بنقل وتحويل المعرفة بين الأفراد والجماعات وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب هذا من جهة ،

ومن جهة أخرى اعتبار هذه العملية هي الركيزة الأساسية لفلسفة التعلم التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على سلوك التشارك المعرفي .

- تتعلق التوصية الثانية بضرورة الاهتمام أكثر بتوفير مختلف العوامل الداعمة لسلوك التشارك المعرفي خاصة تلك المتعلقة بثقافة العمل الجماعي (فرق العمل) والاهتمام بالتدريب وكذلك ضرورة توفير قنوات الاتصال المناسبة لدعم التشارك المعرفي ، حيث يجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الهرمي والتوجه نحو الهياكل التنظيمية الشبكية والمفتوحة باعتبارها الأكثر فعالية في دعم سلوك التشارك المعرفي بين الافراد والجماعات ، بالإضافة الى الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في بناء ذاكرة تنظيمية تسهل نقل واكتساب المعرفة بين مختلف الأقسام والافراد داخل الوحدة .
- أما التوصية الثالثة والأخيرة فتتعلق بضرورة وضع نظام محفز لسلوك التشارك المعرفي بين الأفراد سواء كان هذا التحفيز مادي في شكل أجور ومكافآت أو معنوي في شكل فرص ترقية وتطوير مسار مهني باعتبار أن توفر بيئة محفزة سيشجع الفرد على مشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين .

#### الهوامش والمراجع:

1-Ahmed Obaide: A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations, PhDthesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004, P 21.

2-عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، ط2008، ص1، ص149 .

3-عليان ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص:138 .

4-عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحى الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس-دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر2016، ص:4855-أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 47 .

6-Ozbebek, A., & Toplu, E.K , “Empowered Employees’ Knowledge Sharing”, International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2, 2011, P71.

7-عبد السلام عبادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012، ص: 07 .

8-حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء المورد البشري- دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص: 846 .

- 9- فيروز الضمور، فوزية مقراش، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي والابداع التنظيمي بشركات الاتصالات الجزائرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاقليمية والعالمية في بيئة الاعمال المتجددة، أيام 28،29 و30 أبريل 2015، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الهاشمية الاردنية .
- 10- داسي وهيبية، أظطي جوهرية، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد40، 2015، ص: 136 .
- 11- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص: 846 .
- 12- عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية بشركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد06 ، 2014، ص:129 .
- 13- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العملة المنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2004، ص 183
- 14- عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص: 41 .
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص ص: 94-95 .
- 16- جاسم محمد سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أمالقرى للترجمة والنشر، ط2006، ص: 200 .
- 17-Ipe.M ,Knowledge sharing inorganization: A conceptualframework, Humen Resource development Review,2(4),2003,P342 .
- 18- عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 487 .
- 19- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2005، ص: 174 .