

---

## The reality of knowledge sharing in an international business organization in the field of consulting: Case Study

**Bandar Abdullah<sup>a</sup>, Abdulrahman Alqarni<sup>b</sup>**

<sup>a,b</sup>King Abdulaziz University

Information Since Department

[babdullah@uj.edu.sa](mailto:babdullah@uj.edu.sa), [aoalqarni@kau.edu.sa](mailto:aoalqarni@kau.edu.sa)

**Abstract:** Knowledge sharing and international business are the two terms appearing in an era when global trade has expanded with the amount and acceleration of technology and information. This study was aimed to study the reality of knowledge sharing in international business institutions in the field of consulting by applying a case study of one international institutions in the field of consulting.

This study explains the reality of knowledge sharing in the above institution that depend on their work on knowledge as a basic pillar for the progress and excellence in consulting at various levels of countries, governments, educational, economic, entertainment institutions, and other sectors.

The questionnaire was prepared, and a set of conclusions were drawn about the reality of the practice of knowledge sharing, the impact of knowledge sharing, and the facilities provided by the International Consulting Corporations to support knowledge sharing. Additionally, challenges prevent knowledge sharing were also investigated and studied. Study was also conducted to explore any actual applied model for knowledge sharing with the set of recommendations by adopting application of knowledge sharing as an entry point for developing and improving individual and institutional performances.

This study will bring many benefits to the above institutions; the most important ones are: increasing their ability to adapt to the changes taking place in their surroundings, increasing their ability to meet the needs of the surrounding community, increasing their creativity and innovation capabilities, making good investment of information and knowledge acquired by the employees and making them valuable through their participation and opinions. Besides, creating information bases in which all the information about various aspects of performance in the institution will be collected and preserved, provide information about the outputs of these international institutions, enabling them to identify the needs of the labor market and provide qualified and skilled workforce.

## واقع مشاركة المعرفة بمؤسسة أعمال دولية في مجال الاستشارات:

### دراسة حالة

الباحثان

د. عبدالرحمن بن عبيد القرني

أستاذ مشارك

قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبد العزيز

بندر بن محمد عبدالله

طالب دكتوراه وباحث

قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبد العزيز

### المستخلص

مشاركة المعرفة والأعمال الدولية مصطلحان يردان في عصر اتسعت فيه التجارة العالمية مع تسارع التكنولوجيا والمعلومات والكم الهائل والمتزايد منها بصورة سريعة جداً، ومؤسسات الاستشارات الدولية واحدة من تلك المؤسسات التي رأس مالها المعرفي يقودها للمنافسة العالمية على قريناتها من المؤسسات ويمنحها الميزة التنافسية والتميز والابداع. وتهدف هذه الدراسة الى دراسة واقع مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية في مجال الاستشارات وذلك بتطبيق دراسة حالة على واحدة من تلك المؤسسات الدولية في مجال الاستشارات، لمعرفة واقع الحال لمشاركة المعرفة في تلك المؤسسات التي تعتمد في عملها على المعرفة كركيزة أساسية لها في تقدمها وتميزها في الاستشارات على مستوى الدول والحكومات والمؤسسات المختلفة التعليمية والاقتصادية والترفيهية وغيرها من القطاعات المختلفة، وقد تم معرفة ذلك الواقع عن طريق أداتين من أدوات البحث وهما الاستبانة والمقابلة الشخصية وذلك لتعزيز النتائج المستخرجة، وتم تحليل الاستبانة والخروج بمجموعة من النتائج المستخلصة حول واقع ممارسة مشاركة المعرفة وأثر مشاركة المعرفة والتسهيلات المقدمة من مؤسسة الاستشارات الدولية لدعم مشاركة المعرفة إضافة لمعرفة التحديات التي تحول دون مشاركة المعرفة، وتم تحليل المقابلة الشخصية والتي خلصت بمجموعة من النتائج حول واقع التطبيق لمشاركة المعرفة وواقع الممارسة إضافة للتسهيلات المقدمة وهل يوجد نموذج فعلي مطبق لمشاركة المعرفة، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة تبني تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، إذ أن ذلك سيحقق لهذه المؤسسات العديد

من الفوائد من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بما علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار، إضافة إلى حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم، وأيضاً العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه المؤسسات الدولية مما يمكنها من تحديد احتياجات سوق العمل وتزويده الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة.

### الكلمات المفتاحية

المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، مشاركة المعرفة، إدارة الاعمال، إدارة الأعمال الدولية، العمل الدولي، مؤسسات الأعمال الدولية، الاستشارات، الاستشارات الدولية

### المقدمة

استثمار المعرفة في المؤسسات الدولية منها أصبح القيمة المضافة ورأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية لها والتي تمكن تلك المؤسسات من التقدم على قريناتها في ذلك السوق العالمي الذي أصبح أكثر تقدماً وتعقيداً على حد سواء، ومتى ما آمنت المؤسسات بالمعرفة وأولتها الأهمية المطلوبة ضمن الوسائل المتاحة لاستثمارها وتحقيق الفائدة منها متى ما كانت القوة لها نحو التقدم والابداع وحل مشكلاتها والعقبات التي تواجهها، ويمكننا القول أن عامل التقدم والتخصص في مجال المعرفة أصبح الأكثر قوة والأعلى قيمة في تلك المنافسة العالمية.

وإدارة المعرفة تمتلك مجموعة من العمليات التي تزيد أو تنقص حسب آراء الباحثين ولكن الجوهر واحد وقد يزيد البعض للخروج لعمليات فرعية ونذكر هنا نموذج منظمة Fraunhofer IPK, 2001 والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck, 2001:114) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهي:

1- تشخيص المعرفة. 2- تحديد أهداف المعرفة. 3- توليد المعرفة.

4- تخزين المعرفة. 5- مشاركة المعرفة. 6- تطبيق المعرفة.

مشاركة المعرفة تعتبر جوهر تلك العمليات المعرفية والتي تصل العمليات السابقة لها بالعمليات التي تليها، وبذلك تعتبر العملية الجوهرية للمحافظة واستغلال تلك المعارف الاستغلال الأمثل.

مؤسسات الاستشارات الدولية جزء من مؤسسات الأعمال الدولية وتكون مشاركة المعرفة داخلها بطرق مختلفة بحسب إيمان الإدارة العليا بأهمية تلك العملية، وتكون بطرق منظمة تنبع عن دراية بأهمية دور إدارة المعرفة بالمنظمات، أو عن طريق ممارسات وتطبيقات معينة لمشاركة المعرفة فيما بينها.

ومن خلال هذه الدراسة سنلقي الضوء على واحده من مؤسسات الاستشارات الدولية التي تملك فروع متعددة في دول مختلفة والتي تعتبر المعرفة رأس مالها الرئيسي، وذلك بدراستها كدراسة حالة لتلك المؤسسات بالسوق التي تعمل في نفس المجال، وحسب طلب المؤسسة عينة الدراسة فلن يتم الكشف عن اسم تلك المؤسسة تقيداً باتفاقيات السياسات و الخصوصية لديهم وسيتم الإشارة لها في الدراسة بمؤسسة الاستشارات الدولية.

الإطار المنهجي للدراسة  
مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة واقع مشاركة المعرفة في مؤسسات الاستشارات الدولية ذات الفروع المتعددة في الدول المختلفة، من خلال عينة الدراسة وهي مؤسسة استشارات دولية لها فروع في دول متعددة.  
وبالتالي نستطيع القول إن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية محل الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية القصوى التي تقدمها مشاركة المعرفة لمؤسسات الأعمال الدولية والأثر الملموس من تطبيقها في المؤسسات حسب حجم وقوة المنافسة في السوق وتحقيق تقدم على مستوى حجم الشركة وأرباحها ومكانتها في السوق العالمي، ومن خلال المراجعة العلمية لمشاركة المعرفة، لاحظ الباحث ما يلي:

ان المعرفة ومشاركتها هما المفتاح الأساسي نحو الابتكار للمنظمات (Carrillo et al., 2009)، ونخص هنا المؤسسات الدولية منها لأنها في حاجة أكثر لتبادل المعرفة فيما بينها في ظل الحواجز الثقافية والمكانية والزمانية التي بين فروعها المختلفة، وبالتالي هذه الدراسة مفتاح للأعمال الدولية للابتكار وللإستفادة من تلك الميزة التنافسية.

ندرة الدراسات التي جمعت بين مشاركة المعرفة والأعمال الدولية وخصوصاً العربية منها، فلم نجد خلال البحث أي دراسة جمعت المحورين لدراساتهم، فستكون الدراسة إثراء لهذا المجال البحثي ومفتاح لمزيد من الدراسات القادمة في الموضوع، ومن خلال تتبع المصطلحين في قواعد البيانات العربية والأجنبية ظهر قلة الدراسات بالعربية للمصطلحين منفردين بينما تزايد عدد الدراسات خلال العشر سنين الماضية للموضوعين منفردين في قواعد البيانات الأجنبية، ولم نجد في قواعد المعلومات العربية والأجنبية في عناوين الدراسات اجتماع للمصطلحين معاً، وقد وجدنا القليل من الدراسات التي تطرقت الى المصطلحين بشكل اخر داخل الدراسة، وهذا يدل ان المجال كبير لعمل الدراسات في مشاركة المعرفة في الاعمال الدولية وذلك لتعظيم الأثر والاستفادة على المنظمات الدولية.

ومن هنا نبعت أهمية الدراسة للخروج بنتائج وتوصيات ملموسة تكون بمثابة الدليل أو الطريق لتلك المؤسسات الدولية التي ينبغي عليها المضي فيه لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق المتسارع في ظل التسابق والتنافس المعرفي.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية محل الدراسة.
- الكشف عن أثر مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية محل الدراسة.
- الكشف عن التحديات التي تحول دون مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية محل الدراسة.
- الكشف عن التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية محل الدراسة.

## تساؤلات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟
- 2- ما واقع ممارسة مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟
- 3- ما أثر مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟
- 4- ما هي التحديات التي تحول دون تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟
- 5- ماهي التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟
- 6- هل يوجد نموذج مطبق لمشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟

## حدود الدراسة

### الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة موضوع مشاركة المعرفة كمتغير تابع في مؤسسة استشارات دولية كمتغير مستقل.

### الحدود الزمانية

العام الدراسي 1443هـ.

### الحدود المكانية

مؤسسة استشارات دولية له فرع داخل المملكة العربية السعودية وأيضاً لها فروع في دول أخرى.

### الحدود البشرية

عينة عمدية من بعض القيادات في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة.

عينة عشوائية من العاملين داخل مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

### مصطلح المعرفة

المعرفة هو مفهوم واسع يُعرّف بأنه عملية لتوليد المعارف و / أو مشاركتها و / أو استخدامها من خلال أساليب مختلفة مناسبة للمحتوى والغرض والمشاركين المعنيين (Fazey et al., 2013).

ويعتبر (Nonaka, 1994) أن المعلومات هي مجرد "تدفق للرسائل" في حين أن المعرفة تقوم على المعلومات وتعتمد في صحة تفسيرها على خبرة الفرد ومدى ادراكه، ويعتقد باحثون آخرون أن جميع المعلومات تعتبر معرفة ولكن المعرفة الحقيقية هي أكثر من مجرد معلومات ، أي أن المعرفة تشمل على المعلومات والدراية (Zander & Kogut, 1995).

### مصطلح إدارة المعرفة

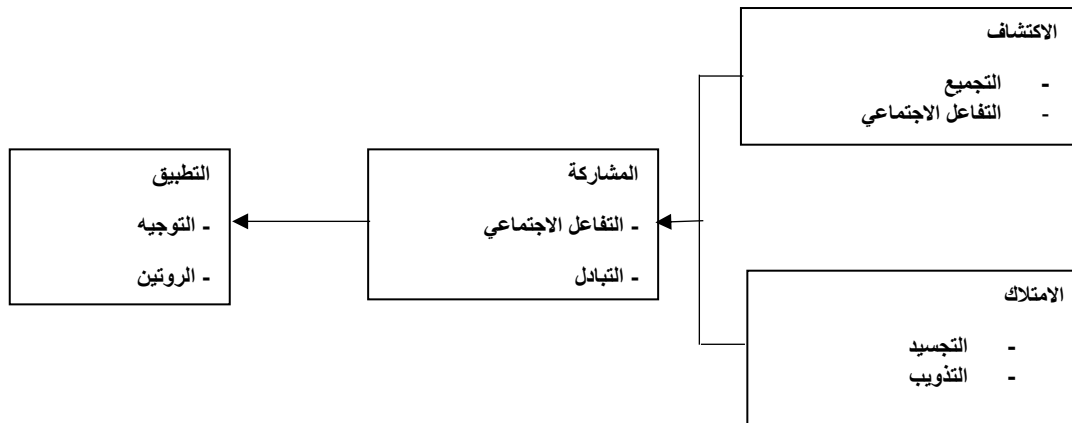
و يعرف ( Skyrme 2001, 1 ) إدارة المعرفة (KM) بأنها "الإدارة الصريحة والمنهجية للمعرفة الحيوية وما يرتبط بها من عمليات الابداع والتنظيم والنشر والاستخدام والاستغلال". وقد تمت دراسة مبادئ إدارة المعرفة وتطبيقها في جميع المجالات التنظيمية والمهنية (Kebede, 2010).

و يحدد (Plessis &Boon, 2004, 73-86) إدارة المعرفة بأنها "نحج مخطط ومنظم لإدارة وانشاء وتقاسم والحصول والاستفادة من المعرفة التي تعتبر أحد أصول المنظمة، وتعزز من قدرتها وسرعة فعاليتها في إيصال المنتجات أو الخدمات التي يستفيد منها العملاء".

### مصطلح عمليات إدارة المعرفة

عرفها (Lindvall et all., 2001 , 8-98) بأنها "اكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها". ويرى (Kakabadse et al ., 2001, 137-154) أن عمليات المعرفة "تتمثل في تقاسم المعرفة وتخزينها وإيجادها وتطبيقها واستخراجها وتصنيفها". ويبين (Dalkir, 2005, 40) عمليات إدارة المعرفة بالحصول عليها وتحليلها وتداعيات البناء وتوليف المعرفة وتدوين المعرفة النموذجية وتنظيم المعرفة.

واستنادا الى (Nonaka, 1994)، فإن إدارة المعرفة تضم أربعة عمليات رئيسة هي اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها. ذلك إضافة الى عمليات فرعية أخرى أوردها كل من (Fernandez and Sabherwal, 2014) في الشكل رقم (1).



شكل (1) عمليات إدارة المعرفة

### مفهوم مشاركة المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة

هي عملية يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية الى الآخرين. وتتصف مشاركة المعرفة بثلاثة أمور يتم توضيحها على النحو التالي: أولاً، النقل الفعال للمعرفة، أي أن المستقبل لهذه المعرفة لا يجد صعوبة في فهمها بدرجة جيدة بحيث يمكن الوثوق فيها والاستفادة منها ( Jensen & Meckling, 1995). ثانياً، أن يتم مشاركة المعرفة في حد ذاتها وليست مشاركة التوصيات المبنية على المعرفة حيث أن الحالة الأولى تتضمن القدرة على القيام بالمهام المستندة على هذه المعرفة ، بينما الحالة الثانية تستخدم فيها المعرفة دون تجسيدها. ثالثاً، تتم مشاركة المعرفة بين جهات مختلفة تتضمن الأفراد والمجموعات والإدارات والتنظيمات (Alavi &Leider, 2001). وقد عرّف (جاسر و غنيم 2012 ،

(38)، مفهوم مشاركة المعرفة بأنها " العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد".

### مصطلح إدارة الأعمال

إدارة الاعمال هي ما يتم تنفيذه من سياسات وضعتها الإدارة للمساهمة في تحديد المسؤوليات التي تحقق الفوائد المرجوة من العمل (قاموس الاعمال 2016). وقد تم تعريف إدارة الاعمال حسب (قاموس أكسفورد 2016) بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة. وأكاديمياً تعرّف إدارة الاعمال بأنها أفرع الدراسة المعتمدة على معرفة مبادئ الإدارة في قطاع الأعمال، والتي تتضمن الحصول على الدرجات الجامعية المختلفة بدءاً من البكالوريوس وانتهاءً بالدراسات العليا (قاموس كامبريدج 2016).

### مصطلح العمل الدولي

ووفقاً لـ (Boddeyn&others,2004,198)، فإن العمل الدولي هو "العمل الذي يعبر الحدود الوطنية، أي أنه يشمل الدراسة المقارنة للأعمال كشكل تنظيمي في مختلف البلدان، والأنشطة التجارية للشركات عبر الحدود وتفاعلات الأعمال مع البيئة الدولية".

### مصطلح إدارة الأعمال الدولية

وحسب محمد خطاب (2018)، فإن إدارة الاعمال الدولية تتضمن التعاملات الاقتصادية التي تنظمها المؤسسات وتنفذها بشكل عابر للحدود الإقليمية لمختلف الدول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها من قبل هذه المؤسسات أو الأشخاص.

### مؤسسات الأعمال الدولية

مؤسسات الأعمال الدولية كما ذكر في التعريف السابق لمصطلح إدارة الأعمال الدولية الذي عرفه (خطاب ، 2018) فإنه يتضمن التعاملات الاقتصادية التي تنظمها المؤسسات وتنفذها بشكل عابر للحدود الإقليمية لمختلف الدول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها من قبل هذه المؤسسات أو الأشخاص، وبالتالي يظهر لنا من التعريف مصطلح المؤسسات كمصطلح لإحدى الجهات التي قد تطبق إدارة الاعمال الدولية في تعاملاتها والذي ظهر في تعريف إدارة الاعمال الدولية لـ (سأهم 2018) والمنظمات والهيئات.

### مصطلح الاستشارات

تعني عملية وضع الحلول للجهة الحكومية، أو التجارية، أو أي جهة أو منظمة أخرى عن طريق أشخاص مدربين ومن ذوي الخبرات لتحسين أدائها الإداري أو التجاري، ومساعدة الإدارة المسؤولة بتلك الجهات على تجاوز العقبات والتحديات وتحسين أداء عملياتها الإدارية والمالية وذلك من خلال التطبيق للحلول واقعية مرتكزة على معلومات ومعارف متخصصة ومهارات وتحليل منطقي للحقائق.

وبذلك يعرف الباحث مصطلح مؤسسات الاستشارات الدولية إجرائياً: على أنها تلك الجهات التي تمتلك أنشطة استشارية داخل المملكة العربية السعودية وتمتد إلى بلدان أخرى يكون لها فروع في تلك البلدان لإدارة أنشطتها الاستشارية باختلاف أحجامها وقوتها الاقتصادية أو العكس بأن يكون لها فروع في المملكة، وبالتالي يكون من الواجب عليها مراعاة تلك الاختلافات والفوارق الزمانية والمكانية إضافة لاختلاف الثقافات والعادات لتتمكن من المنافسة والحصول على حصة جيدة من السوق في البلدان المختلفة.

منهجية الدراسة:

## أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة (Case Study) والذي جمع الباحث فيه بين الكمي والكيفي وذلك من خلال أداة الاستبانة للإجابة على عدد أربعة من تساؤلات الدراسة وهي (2 و 3 و 4 و 5) وتحليلها والخروج بالنتائج. والكيفي والذي أعتمد على أسئلة طرحت ضمن المقابلة الشخصية لعينة من المدراء من الإدارة العليا والتي تجيب على تساؤلات الدراسة (1 و 2 و 5 و 6) وتحليلها والخروج بالنتائج المطلوبة. وقد تم اختياره للحصول على صورة أشمل وأوسع والوصول لتحليل للنتائج يكون أعمق في فهم الواقع.

## ثانياً: أدوات الدراسة:

### 1. الاستبانة

الاستبانة هي عنصر أساسي لهذه الدراسة، وحيث أنه من الصعب جداً إجراء مقابلة مباشرة من خلال الاجتماعات وجهًا لوجه مع العديد من الموظفين في الشركات المختلفة، أصبحت الاستبانة أداة ذات أهمية قصوى وفعالية في جمع البيانات. وقد تم استخدام الاستبانة على العينة العشوائية من العاملين داخل مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، وذلك ليتمكن الباحث من الإجابة خصوصاً على التساؤلات الثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة. وقد اختير الاستبيان كأداة لأن هذه التساؤلات صممت للإدارة الوسطى والدنيا، والتي تكون أسئلتها محددة ودقيقة بحيث يفضل استخدام أداة الاستبانة للإجابة على تساؤلاتها، ولأنها تعتبر أكثر أدوات البحث تقنياً لأن أسئلتها تكون موحدة لمجتمع البحث على اختلاف مستوياتهم (علوان، 2010).

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي: -

**القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة تتعلق بالبيانات الأولية (السمات الشخصية) لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** قام الباحث بتصميم الاستبانة وتقسيمها بناء على تحليلها لمحاو مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية الخاصة بالدراسة، وقد غطت أسئلة الاستبانة أربعة محاور رئيسية والتي تمثل الجزء الأكبر من تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

● ما واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة؟

● ما أثر ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة؟

● ما التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة؟

● ما التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة؟

بشكل أساسي كانت الأسئلة عبارة عن اختبارات متعددة لخمسة متغيرات من 1 إلى 5 لتحديد مستوى الإدراك للسؤال والاجابة عليه بالسهولة المطلوبة، ونظراً لطبيعة الدراسة فقد تطلب تحقيق أهدافها بناء استبانة كأداة من أدوات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول (1) مقياس أداة القياس

التصنيف	مقياس ليكرت لآراء المشاركين
---------	-----------------------------



لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	النقاط

الهدف من طرح الأسئلة حول مشاركة المعرفة هو فهم واقع ووجود مشاركة المعرفة مفهوماً وتطبيقاً في مؤسسات الاستشارات الدولية من خلال المؤسسة عينة الدراسة، من أجل تقييم مستوى تبادل المعرفة فيها، وتهدف الاستبانة أيضاً الى معرفة آليات نقل المعرفة بين الافراد والمنظمات الأفضل والاسرع والأكثر فائدة، وأيضاً تعمل الاستبانة على تحديد التحديات التي تقف أمام تدفق المعرفة ومشاركتها، ومن أهداف الاستبيان أيضاً معرفة أثر الاختلافات الثقافية المحتملة لهذه المؤسسات متعددة الجنسيات، وأفضل الممارسات المطبقة في هذه المؤسسات لمشاركة المعرفة فيما بين اداراتها وأفرعها في البلدان المختلفة.

عليه فقد تمت الاستبانات على عينة عشوائية من الموظفين في قسم معين من المؤسسة تم اختياره عمدياً رشح من قبل المؤسسة أنه القسم الأقرب الذي يُعنى بمشاركة المعرفة، وبالتالي فالاستبانة صممت بطريقة موجهة لموظفين في الإدارة الوسطى والدنيا.

## 2. المقابلات الشخصية

الهدف من المقابلات الشخصية هو تقييم أفكار المحاورين وردود أفعالهم بشكل مباشر وفقاً لمشاكل المؤسسة، من أجل تجنب فقدان بعض المعلومات التي لا يمكن اكتشافها باستخدام المقابلات الافتراضية. ونسبة لأن المقابلات الشخصية لا تتم الا مع من يرغب في المخاطرة بمشاركة معلوماته الشخصية، فقد أجريت هذه المقابلة مع مسؤولين في هذه المؤسسة. وقد كان الهدف منها كيفية تنظيم المؤسسة والحصول على بعض المعلومات المباشرة حول كيفية تفاعلها مع المؤسسات التابعة الأخرى في مشاركة المعرفة.

عليه، فقد أجريت المقابلات على العينة العمدية من القيادات المختارة داخل مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، للحصول على إجابة عميقة ودقيقة على التساؤلين الأول والثاني والخامس والسادس للدراسة، وهما ما واقع تطبيق مشاركة المعرفة، وما واقع ممارسة مشاركة المعرفة ولتوضيح الفرق بين التساؤلين فإننا نعني بالتطبيق وجود ادارة مختصة تعني بالمعرفة في المؤسسة وأما الممارسة فإن المؤسسة لم تخصص قسم مسؤول عن المعرفة ولكن متبنيها ضمن خططهم وبعض برامجهم، بالتالي فإن المقابلة صممت بطريقة موجهة للإدارة العليا، لأنها تتعلق بتوجه المؤسسة ورؤيتها والخطة الإستراتيجية التي تتبناها، حيث يفضل مع هذا النوع من العينات استخدام أداة المقابلة للحصول على معلومات تفصيلية وأكثر دقة وترك مساحة للاستفادة من الخبرات بمعلومات أكثر عمقاً، و تفضل أداة المقابلة مع الشخص الذي له أهمية كبيرة أو يمتلك معلومات حساسة في موضوع الدراسة ( حميدشة ، 2012)، وتم ترك مساحة مفتوحة في الاجابة من أجل ضمان حرية التعبير لمن تمت مقابلته في المقابلة الشخصية،

بعد الاعداد المسبق للمقابلة، تم اجراء مقابلات مع عدد 2 من المسؤولين في المؤسسة. المقابلة كانت تتكون من جزئين، جزء للأسئلة المباشرة المعدة مسبقاً، وجزء من الأسئلة المرتجلة، حيث كانت الأسئلة موحدة، كانت المقابلات باللغة العربية في معظمها والانجليزية عندما يتطلب الامر، حيث يتم ترجمتها بشكل فوري عند تسجيل الإجابة. استغرقت المقابلة حوالي 45 دقيقة ، حيث تمت جدولتها على 60 دقيقة

بدأت المقابلات بأسئلة مفتوحة واستقرائية، واستقصاء بشكل عام عن تاريخ مشاركة المعرفة بالمؤسسة، والتطرق عبر أسئلة المقابلة للسؤال الأربعة الرئيسية والتي تحتوي داخلها على مجموعة من الأسئلة التوضيحية لها، وبهذه الطريقة تم التقاط كل من البيانات الاستقرائية والاستنتاجية، مما يسمح بالاستكشاف واختبار الواقع لتلك المؤسسة الدولية.

### ثالثاً: التحقق من البيانات

تم مراجعة الاستبيان من قبل مراجع للتحقق من سلامته من الناحية اللغوية وتلقي ملاحظات منه، والبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الأولية مع مدراء الشركات والمسؤولين بها قد تم الاستفادة منها كثيراً في تحديد نوعية الأسئلة حيث أنها تتضمن العديد من الاقتراحات المهمة والمفيدة، والتي خدمة أهداف الدراسة، وتم تحكيم الاستبانة أيضاً من قبل أكاديميين في المجال، و أيضاً أسئلة المقابلة الشخصية على حد سواء تم مراجعتها لتلقي الملاحظات والتعديلات اللازمة، وقد تم التعديل بناءً على التوصيات المستلمة لخروجها بشكلها النهائي الذي تمت الدراسة عليه.

### رابعاً: جمع البيانات

بعد كل التعديلات المطبقة على الاستبانة ومراجعتها وتحكيمها من قبل محكمين أكاديميين، تم اختيار عدد (60) من الموظفين من المؤسسة عينة الدراسة، وتم ارسال الاستبانة لعينة الدراسة عن طريق ادارتهم المتفق معهم لتوزيعها على عينة عشوائية ضمن قسم تم تحديده معهم لاستقبال الاستبيان وتعبئته، وقد منح المشاركين خيار عدم الكشف عن هويتهم في ملء الاستبيان، استخدم الباحث نموذج إلكتروني في الاستبانة عبر لينك مخصص، يوزع للأشخاص المعنيين حتى يتمكنوا في ظل إخفاء هويتهم تماماً وتعبئتها وإرسال الاجابات للباحث مباشرةً، وبعد تلقي الردود، تم تنزيلها على ملفات Excel لتبسيط عملية تحليل البيانات التي تم جمعها.

فيما يخص المقابلات الشخصية استخدمت الدراسة المقابلة شبه المنتظمة لجمع البيانات، وتم التحقق من صحة دليل المقابلة من قبل أساتذة من ذوي الخبرة في المجال، وتضمن نص المقابلات النقاط المتعلقة بمشاركة المعرفة بما يجب على أسئلة الدراسة وفرضياتها المحددة للكشف عنها بأداة المقابلة، واستند الاختيار للأشخاص الذين تمت مقابلتهم على خبرتهم ومعرفتهم بأهمية إدارة المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة والأساليب المتبعة في ذلك، تم اختيار الأشخاص القادرين على الرد على أسئلة الاستطلاع كما تم تسجيل جميع المقابلات وحفظها للرجوع اليها لجمع البيانات بعدد (2) من المدراء ذوي الخبرة بالإدارة العليا بالمؤسسة.

### خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، وتتضمن الدراسة الميدانية عينة عمدية من بعض القيادات في مؤسسة الاستشارات الدولية، وكذلك عينة عشوائية من العاملين داخل تلك المؤسسة الدولية عينة الدراسة، وبمزيد من التوضيح :

- للاستبانة يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، وقد تمت الدراسة على مؤسسة مختارة كعينة من ضمن المؤسسات الدولية للاستشارات، حيث تم اختيار عدة أقسام من المؤسسة عمدياً رشحت من قبل إدارة المؤسسة بأنها الأقسام الأقرب التي تُعنى بمشاركة المعرفة، وبالتالي فالاستبانة صممت بطريقة موجهة لموظفين في الإدارة الوسطى والدنيا ووزعت على عينة عشوائية داخل تلك الأقسام، لتطبيق الدراسة عليها حيث بلغ عدد موظفي هذه الأقسام (142) موظف، وتم توزيع (60) استبانة على مجتمع الدراسة

حيث تم تحصيل (45) مفرد، بنسبة 42.3% من إجمالي عدد موظفي الأقسام بالمؤسسات محل الدراسة وبنسبة استرداد تصل إلى 75% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

- للمقابلات الشخصية يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، حيث تم اجراء مقابلات مع عدد 2 من المدراء بالمؤسسة، حيث صممت أسئلة المقابلة بطريقة موجهة للإدارة العليا. ولأن عينة الاستبانه تطلبت عدد أكبر لقراءة نتائجها وتحليلها عليه سيتم عرض العينة وخصائصها واختباراتها بمزيد من التفصيل، كما يلي:

#### - عينة الدراسة:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة

م	البيان	العدد
1	عدد موظفي الاقسام	142
2	عدد الاستبانات الموزعة	60
3	عدد الاستبانات المستلمة	45
	نسبة الاستبانات المستلمة لإجمالي عدد موظفي القسم	31.6%

#### - خصائص عينة الدراسة

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكور	38	84.4%
2	إناث	7	15.6%
	الإجمالي	45	100%

يبين الجدول السابق أن 84.4% من عينة الدراسة من الذكور، بينما 15.6% من عينة الدراسة من الاناث، ويرجع ذلك الي طبيعة القطاع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، مع الحاجة لتعزيز سياسات توظيف وتمكين المرأة.

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

م	الجنس	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنه	11	24.4%
2	من 30 إلى أقل من 40 سنه	28	62.2%
3	من 40 إلى أقل من 50 سنه	4	8.9%

م	الجنس	العدد	النسبة
4	50 سنة فأكثر	2	4.5%
	الإجمالي	45	100%

يبين الجدول السابق أن 62.2% من عينة الدراسة في الشريحة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما 24.4% من عينة الدراسة في الشريحة العمرية أقل من 30 سنة، بينما 8.9% من عينة الدراسة في الشريحة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً 4.5% فقط من عينة الدراسة في الشريحة العمرية 50 سنة فأكثر. مما يشير إلى أهمية وجود برامج لنقل وتبادل الخبرات بين الشرائح العمرية المختلفة.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ثانوية	0	0.0%
2	بكالوريوس	37	82.2%
3	ماجستير	8	17.3%
4	دكتوراه	0	0.0%
	الإجمالي	45	100%

يبين الجدول السابق أن 82.2% من عينة الدراسة من الحاصلين على البكالوريوس، بينما 17.3% من عينة الدراسة من الحاصلين على ماجستير، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لأفراد عينة الدراسة وخصوصاً أنهم من الإدارة الوسطى والدنيا ومناسبتهم لتطبيق ومشاركة المعرفة وتطبيق آليات إدارية حديثة من حيث التأهيل العلمي.

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	الجنس	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	10	22.2%
2	5-10 سنوات	14	31.1%
3	11-20 سنة	18	40.0%
4	21 سنة فأكثر	3	6.7%
	الإجمالي	45	100%

يبين الجدول السابق أن 40% من عينة الدراسة لديهم خبرة 11-20 سنة، بينما 31.1% فقط من عينة الدراسة لديهم خبرة 5-10%. بينما 22.2% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و أخيراً 6.7% من عينة الدراسة لديهم خبرة 21 سنة فأكثر، مما يشير الى توفر الخبرات الكافية تطبيق آليات إدارية حديثة ومشاركة وتبادل المعرفة، مع الحاجة لوضع خطط لتبادل الخبرات بين الشرائح المختلفة.

جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	الجنس	العدد	النسبة
1	موظف إداري	24	53.3%
2	رئيس قسم	5	11.1%
4	محلل	6	13.3%
5	استشاري	10	22.3%
	الإجمالي	45	100%

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة 53.3% من عينة الدراسة من الموظفين الإداريين، بينما 22.3% من عينة الدراسة استشاريين بينما 13.3% من عينة الدراسة محللين، بينما 11.1% من رؤساء الأقسام، مما يشير الى تمثيل عينة الدراسة للوظائف الإدارية والمسميات الوظيفية الأساسية بالمؤسسة في المستويين المتوسط والأدنى، ويشير الى وجود الخبرات الإدارية.

#### - صدق وثبات الاستقصاء

تكون أداة الاستقصاء صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، مع خلوها من أخطاء القياس الشائعة المتمثلة في (ضعف الربط بين أهداف الدراسة ومحتوى الاستقصاء - عدم الاتساق في الصياغة اللغوية - استخدام مفاهيم علمية متعددة - عدم توافر إرشادات توضيحية لأفراد العينة).

وحرصاً من الباحث لتصميم أداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الدقة، اعتمد في إعدادها للاستقصاء على أدوات قياس سبق استخدامها في العديد من الدراسات السابقة والتي تم اختيارها وإثبات صلاحيتها سواء على مستوى البيئات العربية أو الأجنبية مع إضافة بعض التعديلات عليها لكي تتلاءم مع موضوع وأهداف الدراسة دون الإخلال بجوهر ومضمون المقاييس الأصلية.

وفي ضوء ذلك تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة من عدة جوانب مختلفة تتمثل في:

#### (1) صدق المحتوى:

يعتمد صدق محتوى أداة الدراسة على التحقق من الصلاحية الظاهرية لها من حيث ارتباطها مع أهداف الدراسة وكذا خلوها من أخطاء القياس الشائعة وتحقيقاً لذلك تم إعداد النسخة الأولية من الاستبانة بالرجوع الى الدراسات السابقة واستخدام مقاييس إحصائية سبق استخدامها من قبل، للتأكد من مدى تحقيق أداة القياس لأهداف الدراسة، وقد ترتب على ذلك ما يلي:

• تعديل عبارات مقياس تطبيق المعرفة وذلك بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات.

• إضافة مزيد من التوضيحات الإرشادية إلى المحاور الرئيسية للاستقصاء.

- إعادة صياغة بعض العبارات من خلال حذف وتعديل بعض الكلمات التي تتطلب مستوى معرّفي معين بالمصطلحات الإدارية.

## (2) صدق البناء:

بعد أن أصبح الاستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معامل الصدق لكافة مقاييس الاستقصاء، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل محور والقيمة الكلية للمحاور.

### - الصدق البنائي لمحاور الاستمارة Structure Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق ال أداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستقصاء. يبين الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ ) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستقصاء صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (8) الصدق البنائي لمحاور الدراسة

م	المجال	معامل سيرمان للارتباط	مستوى المعنوية
1	بُعد التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة	0.744	*0.000
2	بُعد واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.635	*0.000
3	بُعد أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.635	*0.000
4	بُعد التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.493	*0.000

الارتباط دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

### (3) ثبات الاستقصاء Reliability

يقصد بثبات الاستقصاء أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستقصاء أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستقصاء يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيع الاستقصاء على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات الاستقصاء من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

### - طريقة (ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha :

جدول (9) معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	بعد التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.959
2	بعد واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.945
3	بعد التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة	0.937
4	بعد أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة	0.884

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جداً لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية وتتراوح بين (0.884 - 0.959) لكل بعد من هذه الأبعاد. وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بالاستدلالات التي ستحصل عليها من خلال جمع وتحليل بيانات الدراسة.

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاستبانة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستقصاء من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للدراسة: -

أولاً: الأساليب الإحصائية التي استخدمت لاختبار الاستبانة:

1. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الاستقصاء المختلفة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستقصاء.

ثانياً: الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل الاستبانة المسترجعة:

1. النسب المئوية والتكرارات المئوية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار

فئات متغير ما يفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار (كولومجروف-سمرنوف)؛ ( 1- Sample K-S ) لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

3. اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample T test).

#### الإطار التطبيقي للدراسة:

سيتم التطرق لتحليل نتائج للاستبانة والمقابلة الشخصية، وسنبدأ بالقسم الثاني من الاستبانة (لأبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية) ويحتوي على أربعة أبعاد (واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة - أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة - التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة - التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة)، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على واقع ومقاييس لمشاركة المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة.

#### أولاً: تحليل الاستبانة

وقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستقصاء، وتكون الفقرة ايجابية

بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) أو مستوى الدلالة

أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة

أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (-1.98) أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة

في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

ويوضح الجدول التالي ردود مفردات العينة حول على واقع أبعاد ومقاييس مشاركة المعرفة في الشركة الدولية في مجال الاستشارات، وهذه الإجابات مرقمة حسب ترتيبها في الاستقصاء المعد لهذا الغرض، حيث سيتم ترتيب تلك الفقرات تنازلياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1) هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي يزيد توافر أبعاد هذا المقياس.

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية لأبعاد مشاركة المعرفة بالمؤسسة الدولية في مجال الاستشارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
10	توفر المؤسسة مختلف الأنظمة التي تسمح بتبادل المعرفة فيما بينهم.	5	100	0	1	39,4	0.00
3	تحرص المؤسسة على تبادل المعارف.	4,98	99,6	0,149	2	224	0.00
12	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة أهمية مشاركة المعارف في خططها.	4,73	94,7	0,447	3	59,6	0.00
26	توفر المؤسسة آليات واضحة لمشاركة المعرفة.	4,64	92,9	0,484	4	17,4	0.00
28	يوجد وعى متزايد لفائدة التشارك في المعارف في المؤسسة	4,46	92,9	0,484	5	82,3	0.00
6	من نتائج مشاركة المعرفة في المؤسسة اكتساب المهارة في تأدية العمل.	4,62	92,4	0,49	6	63,2	0.00
22	تحفز المؤسسة العاملين على تقديم المعرفة لزملائهم العاملين معهم إذا كانوا في حاجة إليها.	4,56	91,1	0,503	7	60,8	0.00
23	تحفز المؤسسة العاملين على تقديم المعرفة لزملائهم بالفروع الأخرى إذا كانوا في حاجة إليها.	4,56	90,1	0,503	8	57,8	0.00



الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
17	تشجع المؤسسة العمل في مجموعات بهدف تعزيز مشاركة المعرفة.	4,53	90,7	0,505	9	37,8	0.00
5	يساهم العاملون بتسهيل المشاركة للمعرفة.	4,49	89,8	0,606	10	59,6	0.00
2	المعارف ذات العلاقة بالعمل من أهم ما أشارك به زملائي.	4,47	89,3	0,661	11	45,4	0.00
9	من السهل لي الوصول للقواعد المعرفية للمؤسسة.	4,42	88,4	0,499	12	59,4	0.00
11	يستطيع العاملون بالمؤسسة توظيف المعرفة الجديدة التي حصلوا عليها في مجال اعمالهم.	4,42	88,4	0,735	13	71	0.00
15	تتقبل الادارة المعارف من العاملين فيما يسهم في تطوير العمل بالمؤسسة.	4,42	88,4	0,499	14	38,1	0.00
13	تتبادل فروع المؤسسة الخبرات فيما بينهم.	4,4	88	0,495	15	61,8	0.00
7	يقدم العاملون بالمؤسسة المعرفة كلما احتجتها.	4,38	87,6	0,49	16	59,9	0.00
18	يحرص العاملون على مساعدة بعضهم بعضا فيما يحتاجون اليه من معارف وخبرات.	4,33	86,7	0,769	17	24,1	0.00
1	أشارك المعرفة مع زملائي بشكل دائم.	4,31	86,2	1,083	18	26,7	0.00
14	تسعى الإدارة دائما الى تزويد العاملين بالمؤسسة وفروعها الأخرى بالمعارف الجديدة حول الأعمال.	4,31	86,2	0,468	19	59,4	0.00
16	يتشارك العاملون بالمؤسسة المعارف والأفكار حول أعمالهم فيما يخدم تطوير العمل.	4,27	85,3	0,751	20	60,3	0.00

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
24	يخصص المدراء جزءاً من وقتهم لتقديم المعرفة والخبرة لمن يحتاجها من العاملين بالفروع الأخرى للمؤسسة.	4,27	85,3	0,495	21	40,3	0.00
25	يحرص مدراء الاقسام على تبادل خبراتهم مع العاملين.	4.22	84.4	0.704	22	64.4	0.00
8	ييدي العاملون في كافة فروع المؤسسة تعاوناً واضحاً للاستفادة من رصيدهم المعرفي.	4.2	84	0.726	23	38.8	0.00
4	توفر المؤسسة الوقت اللازم لتبادل المعارف ومشاركتها.	4.16	83.1	0.903	24	30.9	0.00
21	يحرص العاملون على حضور ورش العمل والمؤتمرات لمشاركة المعرفة والخبرة معاً.	3.84	76.9	0.878	25	60.8	0.00
19	يحرص العاملون على حضور الاجتماعات الرسمية لمشاركة المعرفة والخبرة معاً.	3.8	76	1.057	26	37.8	0.00
20	يحرص العاملون على حضور اللقاءات العامة لمشاركة المعرفة والخبرة معاً.	3.78	75.6	0.67	27	29.4	0.00
27	تعقد المؤسسة اللقاءات والمؤتمرات والندوات لتعزيز عملية مشاركة المعرفة.	3.6	72	1.388	28	64.4	0.00
	متوسط بُعد واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	4.37	87.4	0.356	2	103.2	0.00
1	تساهم عملية مشاركة المعرفة المتوافرة في المؤسسة في تطوير الأعمال بالمؤسسة.	4.89	97.8	0.318	1	83.7	0.00

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
2	مشاركة المعرفة تسهل على العاملين بالمؤسسة تطبيق العمل الموكل إليهم.	4.82	96.4	0.387	2	60.3	0.00
7	التشارك في المعارف والخبرات يقود الى تعلم معارف جديدة.	4.62	92.4	0.49	3	63.2	0.00
8	من أهداف مشاركة الموظف لمعارفه حل المشكلات التي تواجه زملائه في تأدية أعمالهم.	4.62	92.4	0.49	4	25.6	0.00
3	يتم توظيف المعرفة التي تم الحصول عليها في مجالات عمل المؤسسة.	4.53	90.7	0.505	5	46	0.00
4	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على مشاركة المعرفة.	4.53	90.7	0.661	6	34.6	0.00
10	من دوافع مشاركة الموظف لمعارفه أنه يستمتع بمساعدة الآخرين.	4.47	89.3	0.505	7	59.4	0.00
11	تسهم مشاركة المعرفة في زيادة ادراك العاملين لمهارات بعضهم البعض.	4.42	88.4	0.499	8	80.1	0.00
6	توفر المؤسسة الأنظمة والاجهزة والتقنيات اللازمة لمشاركة المعرفة.	4.38	87.6	0.747	9	63.2	0.00
5	تساعد الاجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة على تفعيل مشاركة المعرفة في مجال العمل.	4.2	84	0.815	10	39.3	0.00
9	من أهداف مشاركة الموظف لمعارفه كسب مكانة وصورة جيدة في المؤسسة.	4.02	80.4	1.055	11	59.4	0.00
	متوسط بُعد أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة	4.50	90.0	0.377	1	15.8	0.00

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
7	تحفظ بعض الزملاء تشارك المعارف مع الآخرين.	3.24	64.9	1.19	1	16.5	0.00
1	عدم اهتمام الإدارة بتقديم توجيهات تساعد على تشارك المعرفة.	2.87	57.3	1.217	2	11.2	0.00
9	استخدام المعارف المكتسبة للأهداف الشخصية.	2.82	56.4	1.051	3	14.3	0.00
3	عدم اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات كافية عن أصحاب الخبرة من العاملين بالمؤسسات.	2.71	54.2	1.236	4	12.1	0.00
10	يعتبر البعض أن المعرفة التي يمتلكها مصدر قوة له لا ينبغي التفريط فيها.	2.69	53.8	1.258	5	14.4	0.00
12	عدم إدراك بعض القيادات العليا لدور مشاركة المعرفة في تطوير أعمال المؤسسة.	2.69	53.8	1.276	6	13.1	0.00
8	عدم الاستفادة من مستودعات المعرفة بالمؤسسة.	2.49	49.8	1.014	7	18	0.00
11	انعدام التواصل بين القياديين والموظفين.	2.44	48.9	1.139	8	14,1	0.00
4	ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للإدارات داخل المؤسسة واللازمة لتفعيل تشارك المعرفة بين الزملاء.	2.42	48.4	1.34	9	9.7	0.00
14	غياب الثقة بين الزملاء في مجال العمل.	2.31	46.2	1.125	10	16.9	0.00
2	ضعف البنية التحتية (التقنية، الفنية ...) على مستوى المؤسسة.	2.22	44.4	1.33	11	14.7	0.00
13	غياب ثقافة مشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة.	2.16	43.1	1.107	12	13,8	0.00
6	لا توجد أنظمة تحفيز لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء.	2.09	41.8	0.996	13	18.3	0.00

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
5	مشاركة المعارف مع الزملاء لا تدخل في نقاط تقييم الموظف.	1.96	39,1	1.348	14	14.1	0.00
	متوسط بُعد التحديات التي تحول دون تطبيق مشاركة المعرفة في المؤسسة	2.51	50.2	0.993	4	59.6	0.00
6	توفر بيئة مشجعة على الحوار الهادف بين العاملين بمختلف فروع المؤسسة لتشارك الافكار والمعرفة.	4,58	91.6	0,499	1	61	0.00
3	التأكيد على أهمية التشارك المعرفي من خلال تقييم الأداء.	4.51	90.2	0.506	2	59.9	0.00
4	تكوين فرق عمل يقودها أصحاب الخبرة المعرفية بالمؤسسة.	4.51	90.2	0.506	3	36.7	0.00
11	توفر الإدارة للعاملين متطلبات القيام بواجباتهم في مجال تشارك المعرفة مثل الأجهزة والبرامج والصلاحيات.	4.47	89.3	0.505	4	42.9	0.00
17	تواكب المؤسسة التقنيات الحديثة لتوفيرها بقصد تعزيز مشاركة المعرفة.	4.47	89.3	0.505	5	65.8	0.00
2	التأكيد على أهمية التشارك المعرفي من خلال الاجتماعات.	4,44	88.9	0.586	6	59.9	0.00
14	تقوم الإدارة بنشر وتبادل المعارف للعاملين مع الفروع الأخرى.	4.44	88.9	0.503	7	39.5	0.00
16	توفر الإدارة قنوات متنوعة لتشارك المعرفة للعاملين بها.	4.44	88,9	0.503	8	59.4	0.00

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
1	توفير مناخ مناسب داعم لثقافة التشارك المعرفي.	4.4	88	0.495	9	50.9	0.00
7	تخطيط الإدارة الموظفين بالمعارف المستجدة أثناء العمل.	4.33	86.7	0.477	10	27.5	0.00
10	تشجيع الإدارة التعاون بين العاملين من خلال كتابة التقارير المشتركة.	4.33	86.7	0.674	11	59.4	0.00
15	توفر الإدارة جميع وسائل التواصل بين الفروع مع المؤسسة.	4.31	86.2	0.733	12	59.3	0.00
5	دعم إقامة مختلف الفعاليات ذات العلاقة بمشاركة المعرفة.	4.27	85.3	0.78	13	61.5	0.00
9	تشجيع الإدارة التعاون بين العاملين من خلال اللقاءات المباشرة وغير المباشرة.	4.13	82.7	0.694	14	43.1	0.00
8	تسهيل الإدارة المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والمحاضرات.	4.09	81.8	0.996	15	39.9	0.00
12	وجود نظام حوافز يشجع العاملين بالمؤسسة على مشاركة المعرفة.	3.84	76,9	0.601	16	20.8	0.00
13	تخفيف الإدارة الأعباء الوظيفية على الخبراء بالمؤسسة بما يحقق لهم التفرغ لمشاركة المعرفة.	3.76	75.1	1.209	17	59.3	0.00
	متوسط بُعد التسهيلات لمشاركة المعرفة في المؤسسة	4.31	86.3	0.440	3	70.7	0.00
	متوسط أبعاد مشاركة المعرفة في المؤسسة	3.92	78.5	0.372		70.7	0.00

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1. بالنسبة لبعدها واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة سجلت عبارة "توفر المؤسسة مختلف الأنظمة التي تسمح بتبادل المعرفة فيما بينهم." أعلى نسبة (100%) بمتوسط حسابي (5.0) وانحراف معياري (0.00)، بينما سجلت عبارة "تعقد المؤسسة اللقاءات والمؤتمرات والندوات لتعزيز عملية مشاركة المعرفة" أقل نسبة (72.0%) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.388)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات بعد واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة 87.4% بمتوسط حسابي 4.37 (الدرجة الكلية من 5) وانحراف معياري (0.356)، مما يدل على أن متوسط بعد واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة تزيد عن درجة الحياد وهي 3 (60%)، وقيمة T المحسوبة تساوي (103.2) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة بنسبة 87.4% كبعد من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية وفقاً لآراء الباحثين، ويعزو الباحث النسبة الكبيرة لعبارة توفر المؤسسة مختلف الأنظمة التي تسمح بتبادل المعرفة وتليها عبارة تحرص المؤسسة على تبادل المعارف وتليها عبارة تبني الإدارة العليا لأهمية مشاركة المعرفة إلى الاهتمام الكبير من قبل الإدارة بالمعرفة والذي يرقى من ممارسة إلى تطبيق فعلي بالمؤسسة لمشاركة معرفة مثلى.

2. أما بالنسبة لبعدها أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة سجلت عبارة "تساهم عملية مشاركة المعرفة المتوفرة في المؤسسة في تطوير الأعمال بالمؤسسة" أعلى نسبة (97.8%) بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.318)، بينما سجلت عبارة "من أهداف مشاركة الموظف لمعارفه كسب مكانة وصورة جيدة في المؤسسة" أقل نسبة (80.4%) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.055)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات بعد أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة 90.0% بمتوسط حسابي (4.5) (الدرجة الكلية من 5) وانحراف معياري (0.377)، مما يدل على أن متوسط بعد أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة تزيد عن درجة الحياد وهي 3 (60%)، وقيمة T المحسوبة تساوي (15.8) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة بنسبة 90% كبعد من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية وفقاً لآراء الباحثين، ويرى الباحث أن أعلى نسبة لعبارة "تساهم عملية مشاركة المعرفة المتوفرة في المؤسسة في تطوير الأعمال بالمؤسسة" يوضح الدور الجوهرى لهذه العملية في تقدم المؤسسة والذي ينعكس إيجاباً وتدرجياً على باقي الآثار مروراً بالتطوير على العاملين أيضاً.

3. أما بالنسبة لبعدها التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة سجلت عبارة "تحفظ بعض الزملاء تشارك المعارف مع الآخرين" أعلى نسبة (64.9%) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.19)، بينما سجلت عبارة "مشاركة المعارف مع الزملاء لا تدخل في نقاط تقييم الموظف" أقل نسبة (39.1%) بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (1.348)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات بعد التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة 50.2% بمتوسط حسابي 2.51 (الدرجة الكلية من 5) وانحراف معياري (0.993)، مما يدل على أن متوسط بعد التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة تقل عن درجة الحياد وهي 3 (60%)، وقيمة T المحسوبة تساوي (59.6) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أهمية بعد التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة بنسبة 50.2% كبعد من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية وفقاً لآراء الباحثين، ويعزو الباحث الموافقة المتوسطة لأفراد العينة لهذا البعد لقلّة التحديات لدى المؤسسة وبأن عبارة "مشاركة المعارف لا تدخل في نقاط تقييم الموظف" حصلت على أقل نسبة مما يعني أن المؤسسة بالنعكس تهتم بتقييم هذا الأداء لدى الموظف مما يحفزهم على مشاركة معارفهم.

4. أما بالنسبة لبعده التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة سجلت عبارة "توفر بيئة مشجعة على الحوار الهادف بين العاملين بمختلف فروع المؤسسة لتشارك الأفكار والمعرفة" أعلى نسبة (91.6%) بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.499)، بينما سجلت عبارة "تخفف الإدارة الأعباء الوظيفية على الخبراء بالمؤسسة بما يحقق لهم التفرغ لمشاركة المعرفة" أقل نسبة (75.1%) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.209)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات بعده التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة 86.3% بمتوسط حسابي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) وانحراف معياري (0.440)، مما يدل على أن متوسط بعده التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة تزيد عن درجة الحياد وهي 3 (60%)، وقيمة T المحسوبة تساوي (70.7) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة بنسبة 86.3% كبعده من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية وفقاً لآراء الباحثين، ويرى الباحث أن ترتيب فقرات البعده حسب النتيجة أعطى طابع أن البيئة العامة والمناخ التنظيمي بالمؤسسة داعم للتسهيلات التي تقود لمشاركة معرفة مثلى.

جدول (11) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات أبعاد مشاركة المعرفة بالمؤسسة الدولية في مجال الاستشارات

م	البعده	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة T	مستوى الدلالة
2	أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة	4.5	90	0.377	1	15.8	0.00
1	واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	4.37	87.4	0.356	2	103.2	0.00
4	التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة	4.31	86.3	0.44	3	70.7	0.00
3	التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة	2.51	50.2	0.993	4	59.6	0.00
	الإجمالي	3.92	78.5	0.372		70.7	0.00

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لكل بعده من أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية يزيد عن درجة الحياد 3 (60%)، كما أن قيمة T المحسوبة تساوي (70.7) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.98) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من 5% لذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع أبعاد مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية بلغ 78.5% بمتوسط حسابي 3.92، وهذا دليل على أن هناك توافق بين أفراد العينة حول أبعاد مشاركة المعرفة مؤسسة الاستشارات الدولية، وبمقارنة النتائج نجد أن بعده أثر مشاركة المعرفة في المؤسسة سجل أعلى متوسط حسابي بمتوسط (4.5)، يليه بعده واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي (4.37)، ثم بعده واقع التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي (4.31)، وأخيراً بعده التحديات التي تحول دون ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة بمتوسط (2.51)، وجميع هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن درجة الثقة في نتائج تحليل تلك الأبعاد تصل إلى 95% وهذا يدل على أن ردود عينة الباحثين تؤكد وتدعم تلك الأبعاد التي تم دراستها في مشاركة المعرفة بالمؤسسة.



## ثانياً: تحليل المقابلات الشخصية

من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث بالمؤسسة عينة الدراسة، وبناء على المقابلات مع المسؤولين والذي بلغ عددهم 2 مبحوثين، تمكن الباحث من الوصول إلى إجابات على أهداف وتساؤلات الدراسة والمنبثقة من التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: "ما واقع مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية؟"، والتي تم الإجابة عنها من خلال الأسئلة الآتية:

- ما واقع تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية محل الدراسة؟
  - ما واقع ممارسة مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية محل الدراسة؟
  - ماهي التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية عينة الدراسة؟
  - ما النماذج المطبقة لمشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولية عينة الدراسة؟
- والتي احتوت في طياتها مجموعة من النقاط التي تمت مناقشتها مع المبحوثين في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة، والتي سيتم عرضها تحت كل تساؤل من تساؤلات المقابلة الرئيسية، وسيتم تفصيل عرض النتائج للمناقشة من واقع إجابات المسؤولين للوصول لنتائج أدق وأشمل.

### التساؤل الأول "ما واقع تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية؟"

والذي احتوى في طياته مجموعة من النقاط التي تمت مناقشتها مع المبحوثين في المؤسسة وهي كالآتي:

- وجود إدارة مختصة بإدارة المعرفة.
- تحرص إدارة المعرفة على وضع خطط وبرامج للاستفادة من المعارف الموجودة.
- توجه الإدارة المختصة بالمعرفة الموظفين نحو طرق الحصول على المعارف المطلوبة.
- تهتم إدارة المعرفة باستكشاف واستخلاص المعرفة الضمنية الموجودة لدى الخبراء من الموظفين.
- تهتم إدارة المعرفة بالمؤسسة بطرق حفظ المعارف لاسترجاعها عند الحاجة لها.

ومن خلال مناقشة المبحوثين في المؤسسة عن النقاط السابقة التي تجيب عن تساؤل الدراسة الأول للمقابلة الشخصية فقد تم استنتاج الآتي:

- أنه يوجد إدارة مختصة بالمعرفة بالمؤسسة، وبحكم طبيعة العمل الاستشاري في هذه المؤسسة والعاور للحدود فكان من أولويات الإدارة بالاهتمام بالمعرفة بشقيها الصريحة والضمنية ومحاولة استخدام افضل الوسائل المؤدية لتشاركية المعرفة داخلها عبر الفروع المختلفة، ولأن المعرفة تعتبر رأس المال مؤسسات الاستشارات الدولية، وعلى قدر ما تمتلك على قدر من تكون.
- أن المؤسسة تهتم بكل قضية أعمال وكل مشروع نفذ وكل درس أو تدريب استفادت منه المؤسسة أو الموظف وأي أدوات استخدمت وكل شي انشأته أو توصلت إليه المؤسسة لأي جهة من الجهات المتعاقدة معها لتخطيط أو حل مشكلة أو استشارة يعمل له ترميز و تفريغ في قالب موحد بفقرات تخص العنوان والأشخاص وملخص للمشروع أو الدورة أو الدرس المستفاد أياً كانت تلك الاستفادة وتحفظ في منصة خاصة بإدارة المعرفة بالمؤسسة بذلك لتسهيل عملية استرجاعها وقت الحاجة لها لأي موظف تابع للمؤسسة في أي فرع من فروع العالم.

- يوجد حرص كبير جداً لإدارة المعرفة على وضع خطط وبرامج للاستفادة من المعارف الموجودة، ووصلت الأهمية بما لأن أصبحت جزء لا يتجزأ في تقييم ومحاسبة الموظف، ووضعت البرامج بطريقة أن الموظف الذي يحرص على تشاركية المعارف يكون له نقاط أعلى في العائدات السنوية، وبذلك يكون الحساب بالتحفيز لدعم دافعية الموظف نحو مشاركة المعرفة.
  - يوجد توجيه من الإدارة المختصة بالمعرفة الموظفين نحو طرق الحصول على المعارف المطلوبة، وتكون موجودة في ملف تعريف يحصل عليه كل موظف ضمن مجموعة معرفية يحصل عليه الموظف للإلمام الكامل بالسياسات والإجراءات الخاصة بالعمل.
  - تولي إدارة المعرفة بالمؤسسة اهتمام كبير باستكشاف واستخلاص المعرفة الضمنية الموجودة لدى الخبراء من الموظفين، ويوجد ما يسمى بنحط الخدمة للخدمات والمشاريع والموظفين بحيث يكون لكل موظف جديد أو قديم ذو خبرة ومسجل في هذا الخط كل الأعمال التي شارك بها أو أنجزها أو أضافها كمعرفة جديدة للمؤسسة، ويتم ذلك بتطوير برامج أكثر لمحاولة استكشاف واستخلاص تلك المعارف الضمنية وتحويلها لصريحة كجزء من مهام إدارة المعرفة بالمؤسسة الأم.
  - منصة إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسة تعتبر منصة تشاركية للمعرفة لجميع الموظفين بالمؤسسة الدولية بفروعها المختلفة، تهتم بطرق حفظ المعارف لاسترجاعها عند الحاجة لها.
- ونستطيع القول بناءً على ما تقدم بأن واقع تطبيق مشاركة المعرفة في المؤسسة الدولية في مجال الاستشارات، بأنه أكثر تقدماً وأكثر تطبيقاً لمشاركة المعرفة من مؤسسات الأعمال الدولية الأخرى وأنهم يولون هذا الجانب الكثير من التبنّي والدعم والتطوير لقناعتهم وإيمانهم الكامل بأنه رأس المال الحقيقي للمنافسة في هذا الزمن.
- تعتبر هذه المؤسسة وما تنهجه في مشاركة المعرفة منهجاً يحتذى للمؤسسات الدولية معرفتها بالقيمة الحقيقية للمعرفة المكتسبة والمنصة الخاصة بالمعرفة نموذج.

### التساؤل الثاني "ما واقع ممارسة مشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية؟"

والذي احتوى في طياته مجموعة من النقاط التي تمت مناقشتها مع المبحوثين بالمؤسسة وهي كالاتي:

- تشجع إدارة المؤسسة تبادل الآراء بين الزملاء بهدف التشارك في المعرفة.
- تشجع إدارة المؤسسة المديرين على دعم دافعية التعلم الذاتي للعاملين بإشراكهم في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.
- تترجم إدارة المؤسسة الرؤية التي تمتلكها إلى استراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال الإدارات والأقسام.
- تطلب إدارة المؤسسة من جميع العاملين القيام بشرح وتوضيح معوقات مشاركة المعرفة التي يجدونها أثناء عملهم.
- تعمل إدارة المؤسسة على تخزين التجارب التطبيقية الناجحة للمعرفة في أنظمة المعلومات بغرض الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.
- تشجع إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين مع مديريهم للمعرفة لتطوير قدراتهم الإبداعية وتنمية مهاراتهم.
- تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع مشاركة المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تحدث عند تنفيذ المعرفة.
- تشجع إدارة المؤسسة العاملين داخل المؤسسة على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بهدف تشارك المعارف التي اكتسبوها.
- توفر إدارة المؤسسة مطبوعات وادلة من شأنها المساعدة في نشر المعرفة بين العاملين بالمؤسسة.
- تسمح إدارة المؤسسة للعاملين طرح أفكارهم في مناخ ديمقراطي.

- تشجع إدارة المؤسسة جلسات الحوار بين العاملين والمدبرين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.
  - تناقش إدارة المؤسسة التحديات التي تواجهها بعقد اجتماعات تضم العاملين من مختلف الفروع ومختلف درجاتهم الوظيفية.
  - تهتم الإدارة بنشر المعرفة الجديدة التي يمتلكونها بين الزملاء والفروع.
  - تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تبادل المعارف والخبرات.
  - تتفاعل إدارة المؤسسة مع المؤسسات المماثلة في الاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها.
  - الدخول الى نظم معلومات المؤسسة متاح لجميع العاملين.
  - تستخدم إدارة المؤسسة طرق محددة التي تخدم مشاركة المعارف بين العاملين.
  - تشجع إدارة المؤسسة تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها العاملون من الدورات التدريبية التي يحضرونها.
  - تشجع إدارة المؤسسة الجلسات الحوارية المباشرة وعن بعد بين المدبرين والعاملين في مختلف الفروع بهدف التشارك في المعرفة.
- ومن خلال مناقشة الباحثين في المؤسسة عن النقاط السابقة التي تجيب عن تساؤل الدراسة الثاني للمقابلة الشخصية فقد تم استنتاج

الآتي:

- تشجع إدارة المؤسسة تبادل الآراء بين الزملاء بهدف التشارك في المعرفة ضمن سياساتها واستراتيجياتها المتبعة كما تشجع أيضاً المدبرين على دعم دافعية التعلم الذاتي للعاملين بإشراكهم في التوصل للمعرفة.
- تترجم إدارة المؤسسة الرؤية التي تمتلكها إلى استراتيجيات وخط الخدمة الذي تتبناه المؤسسة واحد من تلك الترجمة الحقيقية لرؤية الشركة إلى استراتيجيات للعمل منظمة تدار من خلال الإدارات والأقسام، إضافة إلى أمثلة أخرى مثل وجود مجتمعات فرعية للمعرفة بالمؤسسة ومسارات محددة للنمو ومتابعتها ضمن تقييمات دورية ومنظمة، ومن أمثلة المجتمعات الفرعية للمعرفة (مجتمع معرفة تطوير العمليات، مجتمع معرف التقنية، مجتمع معرفة التميز المؤسسي، مجتمع معرفة القطاع العام، مجتمع معرفة قطاع البنوك، وغيرها الكثير) والتي يمكن أن يكون الفريق المتخصص الواحد مكون من أعضاء من فروع بدول مختلفة، ولهم اجتماع ربع سنوي يشاركون فيه قصص النجاح والدروس المستفادة وترفع في منصة المعرفة ضمن النموذج والترميز المتبع وبذلك يتطور الجميع معرفياً بهذا الأسلوب المنظم لتشاركية المعرفة، ويمكن الوصول لهم عن طريق منصة خاصة في أي وقت.
- يوجد استبيان سنوي لجميع الموظفين بالمؤسسة يوجد به جزء خاص لتقييم مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجههم إضافة لترك مجال لتقديم أفكار واقتراحات مساعدة في التطوير، ويتم بعد ذلك تحليل الاستبيان والخروج بالتائج والأفكار ومن ثم تنتقل لمرحلة العمل الاقتراحات والمبادرات حسب الأولوية.
- يتم تخزين جميع التجارب التطبيقية للمعرفة في أنظمة المعلومات (منصة المعرفة) بغرض الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.
- تتبنى إدارة المؤسسة بشكل كبير مشاركة العاملين مع مدبريهم للمعرفة لتطوير قدراتهم الإبداعية وتنمية مهاراتهم، بل أنه على المدير المبادرة في ذلك وأي تقصير في ذلك تحسب له نقاط سلبية تؤثر على تقييمه بشكل سلبي في الزيادات والترقية والاستمرارية.
- تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع مشاركة المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تحدث عند تنفيذ المعرفة. يوجد فريق من القيادات إضافة أنه مدعوم بمنسقين أعمال من الفروع يسعون لإيجاد الحلول وتحويلها إلى مبادرات تطبيقية توجه بها الإدارات

المختصة لتطبيقها حسب أين تكمن هذه المشكلات لحلها لأنها ربما تكون في دولة أو مجموعة دول وليست عامة لكل الفروع فيتعامل مع كل قضية حسب حجمها.

- يوجد تشجيع من إدارة المؤسسة للعاملين داخل المؤسسة على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بهدف تشارك المعارف التي اكتسبها، ولكن بطريقة منظمة ومقننة وذلك للمحافظة على الخصوصية والسرية للعملاء والمؤسسة، ويسمح بنشر المعرفة العامة التي لا تنتهك الخصوصيات أو السياسات أو بعد أخذ الموافقة اللازمة وإخراجها بطريقة نفيذ المجتمع، أما فيما يخص تشارك المعرفة داخل الشركة فتكون عبر القنوات المسموحة فقط من قبل المؤسسة والتي تحتوي على أمن سيبراني عالي يضمن خصوصية الجميع، ولأن المعرفة لديهم مربوطة بسرية معلومات العملاء.

- توفر ادارة المؤسسة نشرات وأدلة إلكترونية من شأنها المساعدة في نشر المعرفة بين العاملين بالمؤسسة، ولا يوجد مطبوعات ورقية.

- تسمح إدارة المؤسسة للعاملين طرح أفكارهم في مناخ ديمقراطي كامل وتشجع على ذلك.

- تهتم إدارة المؤسسة بالتحديات التي تواجهها من طرق مختلفة أولها الاستبيان وسبق التطرق له، ويعقد اجتماعات وهي على شقين الأول اجتماعات على مستوى الفرع لمناقشة تحدي محلي والاسترشاد بالإدارات في الفروع الأخرى متى ما تطلب الأمر ذلك والثاني بين القادة للتحديات العالمية ووضع الخطط والاستراتيجيات.

- التقنيات المستخدمة حسب افادة الباحثين أنها على ثلاثة أوجه، الأولى منصة تشاركية كاملة عامة للجميع وكونك موظف في الشركة يكون لك صلاحية الدخول عليها والبحث فيها عن المعارف المطلوبة للاسترشاد بها في المشاريع، والثانية صلاحيات للوصول لمؤسسات تخصصية متعاقدت مع المؤسسة عبر رفع طلب لفريق متخصص بهذه المهمة للبحث عن للجهة المناسبة التي توفر معارف يرجع لها في حال لم تجد ما تبحث عنه في منصة المعرفة بالمؤسسة والثالث يوجد تطبيق تواصل اجتماعي خاص يوجد به مجموعات معرفة ولكن خاص بالمؤسسة يمكن الموظف طرح التساؤل أو المشكلة التي يبحث عن حل لها.

- لا تتفاعل أو تتعاون إدارة المؤسسة مع المؤسسات المماثلة والمنافسة في الاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها وذلك بحكم طبيعة هذه المؤسسات في المحافظة على الميزة التنافسية، ولكن تتعاون مع خبراء خارجيين، وفيما يخص المؤتمرات العالمية نعم تشارك المؤسسة بها لتبادل المعارف والاستفادة من الخبرات المعرفية ومشاركة الخبرات الممكنة أيضاً.

- أفاد الباحثين أن الدخول الى نظم معلومات المؤسسة متاح لجميع العاملين بالمؤسسة وهو على ثلاث مستويات يتاح المستوى الأول للجميع والمستوى الثاني للجميع والثالث حسب المجموعة أو التخصص الذي تنتمي له وتوزع إدارة المعرفة الموظف في تلك المجموعات حسب التخصص والخبرة وربما يكون الموظف بخبرته في أكثر من مجموعة وأيضاً موزعة نطاقات مثلاً مجموعة التقنية بالشرق الأوسط ومجموعة التقنية بالصين وغيرها، وبالتالي يراعى مستوى الخبرة مع مجموعة المعرفة حتى يكون هناك تركيز ولا يحصل تضارب أو تصادم للأفكار.

- تم التغلب على الحواجز الثقافية والاجتماعية والجغرافية واللغوية باعتماد سياسة تتبعها الشركة في كل فروعها وتوحيد اللغة المتعامل بها في وسط الشركة باللغة الإنجليزية وتوفير منصات للترجمة متخصصة ومترجمين للتعامل مع أي مشروع حصلت عليه المؤسسة بلغة أخرى، وللتقنية المستخدمة والمنصة المصممة دو كبير في التغلب على الحاجز الجغرافي وجعل بيئة العمل وحده في جميع الدول في ظل وجود

الاختلافات الأخرى، وايضاً عند رفع المعارف على المنصة المستفاد من المشاريع يُجنب أي مؤثرات خاصة بالعمل بحيث يمكن الاستفادة منها في أي نطاق جغرافي اخر وبهذه الطريقة يخفف الى حد كبير تأثيرات الاختلافات ويمكن ايضاً رفعها باللغة الأم للدولة والمنصة تنشئ نسخة انجليزية منها إلكترونياً، وفيما يخص حازر الوقت يستخدم أحياناً التسجيل ويطلب الحضور والاستماع للتسجيل للاستفادة ويحسب ويسجل ذلك واذا كان هناك رد يحدد وقت او يتم بنفس الطريقة من كتابة ورفع المعلومة والتسجيل أيضاً، وفي حال الضرورة القصوى يتم تحديد وقت للاجتماع والموظفين على استعداد دائم للحضور لأهميتها وتقوم المؤسسة بتعويضه عن هذا الوقت المقتطع في خارج وقت الدوام بأوقات أخرى للراحة.

- أفاد المبحوثين بأن الهدف الرئيسي من الدورات المقدمة للموظفين هيا تنمية القدرات وتنمية المعرفة للموظف حسب المستوى الوظيفي وليس بأن يرفع تقرير بها وإنما ذلك سينعكس على مستوى أدائه وعمله وسيساعده على التقدم الوظيفي، ولأن جميع الدورات معرفة في النظام وموجود تفصيل لها فلا حاجة لرفع الموظف بعد الدورة.

- يوجد لدى المؤسسة ما يعرف برفيق الظل بحيث يتدرب الموظف للعمل بشكل مستمع لأحد الخبراء يرافقه كامل وقت العمل للاستفادة من خبراته ومعارفه الضمنية في التعامل مع المواقف المختلفة تصل هذه الطريق إلى ستة أسابيع أحياناً حسب الفائدة المرجوة وعادة تستخدم مع الموظفين الجدد.

- أيضاً تشجع إدارة المؤسسة الجلسات الحوارية المباشرة وعن بعد بين المديرين والعاملين في مختلف الفروع بهدف التشارك في المعرفة.

- يضاف إلى ذلك بوجود في النظام قوائم بأسماء الخبراء والمعارف المتخصصين بها يمكن بسهولة التواصل معهم للاستفادة في جانب معين.

ونستطيع القول بناءً على ما تقدم بأن واقع ممارسة مشاركة المعرفة في المؤسسة الدولية في مجال الاستشارات، بأنه في ظل وجود تطبيق لإدارة المعرفة فكل ما يتعلق بممارسات مشاركة المعرفة موجود بطريقة منهجة ومنظمة ويعتبر تطبيق حقيقي لمشاركة المعرفة في المؤسسة.

ونستنتج بأن المؤسسة الدولية في مجال الاستشارات تملك الفكر والقناعة والتطبيق ومسخرة كل ما لديها من بنية تحتية وتقنيات ودعم مادي لخدمة تطوير إدارة المعرفة بالمؤسسة والذي قادها لمشاركة معرفة مثلى وللعملية والتقدم على منافسيها محلياً ودولياً.

### التساؤل الثالث "ماهي التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة ؟"

والذي احتوى في طياته مجموعة من النقاط التي تمت مناقشتها مع المبحوثين في بالمؤسسة وهي كالآتي:

- توفر الإدارة البنية التحتية المساعدة على تنمية التشارك المعرفي (انترنت، حاسبات، قاعات، مؤتمرات الفيديو، .. الخ).
- توفر الإدارة الموارد المالية المخصصة لبرامج التشارك المعرفي.
- توفر الإدارة النهج التشاركي في المناخ التنظيمي في المؤسسة.
- تشجع الإدارة العمل الجماعي في إنجاز مهام مشاركة المعرفة.
- تحتفي الإدارة بإنجازات فرق العمل المشاركة في المعرفة.
- قناعة الإدارة بأهمية التشارك المعرفي.
- توظف الادارة التكنولوجيا في التشارك المعرفي.

- اعتماد مشاركة المعرفة كمعيار من معايير تقييم الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة في استخدام التقنيات الحديثة لتشارك المعرفة.
- زيادة الوعي والإحساس بقيمة التشارك المعرفي وأهميته لدى العاملين بالمؤسسة.
- توفير نظم معلومات بالمؤسسة لمساعدة العاملين على زيادة المعارف لديهم.
- توفر الإدارة جميع وسائل التواصل بين الفروع العاملون مع المؤسسة.
- توفر الإدارة قنوات متنوعة لتشارك المعرفة للعاملين بها.
- توفر الإدارة التقنيات الحديثة في تكوين ذاكرة تنظيمية للمؤسسة تحتوي مصادر متنوعة للمعرفة

ومن خلال مناقشة الباحثين في المؤسسة عن النقاط السابقة التي تجيب عن تساؤل الدراسة الثالث للمقابلة الشخصية فقد تم استنتاج الآتي:

- أفاد الباحثين بتطور البنية التحتية لدى الشركة خصوصاً فيما يتعلق بالتقنية بل تعدى الأمر إلى الدخول في استثمارات مع بعض منصات الحوار والاجتماعات حتى تكون شريك بهذه المنصات له تأثير وأن تمتلك حسابات خاصة وعالية الحماية محملة على أجهزة الموظفين لاستخدامها، إضافة للتقدم الخاص بنظام المؤسسة ومنصاتها والسحابات التي تستخدمها للمحافظة على المعارف لو تعطل أي جهاز او فقد مع توفر نظام حماية عالي لأجهزة الموظفين مما يوفر الحصول على المعلومات والمعارف بموثوقية عالية وأمان، وبما أن المعرفة الموجودة هي رأس المال للمؤسسة فلذلك كان نظام الحماية عالي جداً.
- أيضاً فيما يخص أجهزة الموظفين يتم عملية نسخ احتياطي بشكل دوري كل ربع ساعة حتى يحافظ على المعارف الخاصة بالعمل، وأمثلة الحماية حسب إفادة الباحثين معرفة موقع الجهاز اذا فقد ويتم إغلاقه بشكل كامل، وأنه إذا تمت أي محاولة اختراق تمسح جميع المعلومات بالجهاز خلال لحظة من أي مكان بالعالم ويدمر النظام بذلك الجهاز ويزود الموظف بجهاز آخر على الفور.
- ومن أكبر التسهيلات لمشاركة المعرفة هيا قناعة الإدارة بأهمية التشارك المعرفي وتوظيفها للتكنولوجيا في التشارك المعرفي، وأما فيما يخص الموارد المالية المخصصة لبرامج التشارك المعرفي فإن المؤسسة تدعم بسخاء لأنه كما قلنا بأنه رأس المال لها وتعرف وتقدر العوائد المرجوة من هذا الدعم.
- المناخ التنظيمي في المؤسسة من أولوياته النهج التشاركي وهو في قناعاتهم أنه أساس النمو والتقدم وأن التحفظ على المعرفة وعدم مشاركتها لا يعني تفردك واستمراريتك في شركة تتبنى المشاركة المعرفية كأساس لها، ويعتبر شي سلبى عدم تشارك أو التحفظ في نقل المعرفة وكما ذكر من قبل بأنه يتوجب على الموظف بعد الانتهاء من أي مشروع رفعه على المنصة وكما ذكر أيضاً أن هذا القدر من التشارك يمنح الموظف نقاط تحفزه للمزيد لما لها من ترقية وعوائد.
- يقام بشكل سنوي احتفال عالمي للمؤسسة تحتفي الإدارة بإنجازات فرق العمل المشاركة في المعرفة، ويتم فيها مشاركة قصص النجاح ومنح جوائز للموظفين الذين ساعدوا في نقل التدريب والمعارف والمسؤولين بقيادة مجموعات ومجموعات المعرفة.
- تهتم المؤسسة معيار مشاركة المعرفة كمعيار من المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف السنوي ويكون لها نقاط على قدر مشاركته للمعارف مجمله له خلال السنة بحيث يحصل على ترقية وعوائد سنوية كجزء من التحفيز الذي يحصل عليه الموظف مقابل تطبيقه مبدأ التشاركية المعرفية من خلال الوسائل والقنوات المتوفرة لها بالمؤسسة.

- فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة فيوجد تطوير مستمر للعاملين بالتقنية الحديثة المضافة للمؤسسة تكون موجودة في بوستر خاص في مدخل المؤسسة وفي النظام ايضاً وتعريف عنها وفيديو تعليمي وتوضيحي مبسط لاستخدامها، إضافة للتدريب عليها اذا ما احتاجت الى نوع من أنواع التدريب ويكون بشرح مفصل للبرنامج من قبل الشركة الأساسية للبرنامج يقوموا بالشرح لقسم التقنية بالمؤسسة ومن ثم قسم التقنية يتولى الأمر بالطريقة المناسبة لإيصاها للموظفين وضمان تعلمهم، وفيما يخص فترة جائحة covid-19 بالعالم وزيادة استخدام وسائل الاجتماعات عن بعد فكان هناك تدريب سريع لكيفية التعامل الأمثل مع تلك التطبيقات المختلفة التي تحوي أكثر من مجرد غرف للحوار وانما تسجيل وتحضير للحضور وعمل استبيان للمشاركين وغيرها من الفوائد المعرفية.
  - زيادة الوعي والإحساس بقيمة التشارك المعرفي وأهميته لدى الإدارة العليا ولد نفس الشعور لدى العاملين بالمؤسسة والذي يعتبر من ضمن التسهيلات التي تتبناها المؤسسة.
  - جميع وسائل التواصل بين الفروع متوفرة للعاملين بالمؤسسة عن طريق النظام وتطبيقات خاصة بالمؤسسة تسهل من عملية التواصل حسب الحاجة والآلية التي تخص العمل، وتوفر الإدارة قنوات متنوعة لتشارك المعرفة للعاملين بها تسهل مشاركة المعارف.
  - من التسهيلات المهمة التي تخطو بها المؤسسة خطوات متميزة هيا أنها تستثمر أحياناً وتستحوذ أحياناً على مؤسسات متخصصة في المعرفة واستكشافها وأيضاً مؤسسات المنصات الرقمية المتميزة، مثلاً مؤسسة متخصصة في تحليل بيانات ومعلومات معينة وتستنتج معارف جديدة ومتميزة تكون هدف لاستحواذها من قبل المؤسسة حسب ما نقله المبحوثين، وهذا يزيد التسهيلات المقدمة ويزيد من تمكن المؤسسة في السوق العالمية، ولتكون عامل في التطور بدل من أن تكون متلقية للتطور.
  - حرص المؤسسة على عدم التفريط بالخبرات والمعارف التي غادرت المؤسسة لأي سبب وإنما تبقى على اتصال معهم بتكوين بيت خبرة يكونوا عضو دائم فيه يمكن التواصل معهم والاستفادة من معارفهم باتفاق معين يبرم بين الطرفين لحفظ الولاء للمؤسسة والاستفادة المثلى لمشاركة المعرفة.
- ونستطيع القول بناءً على ما تقدم بأن التسهيلات الحالية لمشاركة المعرفة بالمؤسسة الدولية في مجال الاستشارات، بأن التسهيلات المقدمة أخذت بعد أكثر من التوقعات فسهلت كل ما يخدم مشاركة المعرفة من بنية تحتية وتقنية وبشرية ومعرفية، واتبعت جميع ما يحقق لها غايتها حتى من الاستثمار في مؤسسات معرفية أو تقنية أخرى أو الاستحواذ عليها وتملكها وفلسفتها في ذلك بأن تكون عاملاً رئيسياً في التطور بدلاً من أن تكون متلقية للتطور.
- ونستنتج بأن المؤسسة الدولية في مجال الاستشارات تملك البنية التحتية والتقنية والأهم من ذلك كله تمتلك القناعة والعقول التي قادتها للاستثمار في المعرفة لأنها تعلم حجم العوائد التي ستحصل عليها وراء كل دعم تقدمه للتطوير والتقدم وأنها رائدة في مجال إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة على التحديد وماضية في التطور المعرفي.

#### التساؤل الرابع " ما النماذج المطبقة لمشاركة المعرفة في مؤسسة الاستشارات الدولية عينة الدراسة؟"

والذي احتوى في طياته مجموعة من النقاط التي تمت مناقشتها مع المبحوثين في المؤسسة وهي كالاتي:

- هل يوجد سياسة معينة تتبعها المؤسسة لمشاركة المعرفة.
- هل يوجد إجراءات او سلسلة من الإجراءات تتبناها المؤسسة لمشاركة المعرفة.

- هل يوجد نموذج فعلي لمشاركة المعرفة مطبق من قبل المؤسسة، أو خطوات متسلسلة أو محددة تساهم في التشارك المعرفي. ومن خلال مناقشة الباحثين في المؤسسة عن النقاط السابقة التي تجيب عن تساؤل الدراسة الرابع للمقابلة الشخصية فقد تم استنتاج الآتي:
  - تملك المؤسسة سياسة كاملة تحوي في طياتها سياسات مشاركة المعرفة وما تحويه من إجراءات وتطبيقات ووسائل وقنوات مساعدة في عملية التشارك يطلع عليها أي موظف تم توظيفه بالمؤسسة، من أمثلتها أنه بعد الانتهاء من مشروع معين كان موكل لديه يقوم بوضعه بالناذج المخصصة بالترميز المحدد واستبعاد بعض معلومات العميل والجغرافيا والمؤثرات ومن ثم رفعه على المنصة وسيعرض على مديره وبعدها يعطي موافقة عرضه على المنصة ويصبح متاح للجميع وسهل استرجاعه، وهناك سياسات أخرى مثل آلية استخدام مجموعات المعرفة وأيضاً مشاركتك في مجموعات المعرفة وفي حال عدم انتظامك في تلك المجموعات سيكون عليك ملاحظة تحسب في نقاط تقييمك، ولدى كل موظف ملف كامل يبين معلومات عنه وإلى أي مجموعة معرفة أو بيت خبرة ينتمي، تم التوضيح بهذا المثال من قبل الباحثين للإجابة على تساؤل هل يوجد سياسات معينة تتبعها المؤسسة لمشاركة المعرفة كمدخل إجابة بأنه نعم وهو أساس عمل المؤسسة بأنها تملك سياسات خاصة يطلع عليها الموظفين.
  - إضافة الى سياسات عامة تحدد للموظف كل ما يتعلق بالمؤسسة والعمل الذي يربطه بها والمجموعات الذي يتبع لها تكون ويكون كل ذلك متصل بملف الموظف وطبيعة عمله وموضح به سلسلة الإجراءات المتبعة، بحيث غالباً في بداية الموظف يكون برتبة عام وكل ما زادت معارفه أصبح متخصص ويرتبط بمعارف محددة ومجموعة معرفة وتنمية معرفة دقيقة، عادةً بعد خمس سنين خبرة يكون تشكل لدى الموظف معارف وخبرات أكثر وينتقل لمرحلة التخصصية المعرفية.
  - فيما يتعلق بنموذج فعلي يوضح مشاركة المعرفة بالمؤسسة أفاد الباحثين بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بكل شي يخص الموظف مكتوبه بالتفصيل بما فيها التشاركية المعرفية ولكن لا يوجد رسمة أو نموذج توضيحي لها ويمكن القول باختصار ثلاث نقاط تختصر مشاركة المعرفة بالمؤسسة:

#### • قنوات المعرفة

#### • سياسات المؤسسة

#### • مجتمعات المعرفة

ونستنتج بأن المؤسسة الدولية في مجال الاستشارات لديها خارطة طريق واضحة لكل إجراءاتها بما فيها مشاركة المعرفة وأن النموذج فعلياً غير موجود وإنما ضمناً يشمل ثلاث أساسيات وهيا قنوات المعرفة وسياسات المؤسسة ومجتمعات المعرفة والتي تمثل الركيزة الأساسية لمشاركة المعرفة بالمؤسسة.

### النتائج

- اتضح من النتائج أن ممارسة المعرفة أصبح واقع ملموس أكثر من ذي قبل وذلك لدى المؤسسات الدولية تحديداً معرفتهم بأهمية هذه العملية الجوهرية في تقدمها على منافسيها، وقد حولت بعض تلك المؤسسات الممارسة إلى تطبيق فعلي بوجود إدارة مختصة بإدارة المعرفة تضع السياسات والمنهجيات وتتابعها من أجل الوصول إلى مشاركة معرفة مثلى.



- زيادة الوعي لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية مشاركة المعارف مع وجود بعض التقصير بحكم الطابع البشري في بعض الجوانب التي من شأنها زيادة ممارسات مشاركة المعرفة بالمؤسسة.
- أن هناك ممارسة لمشاركة المعرفة في تلك المؤسسة الدولية سواء بالتطبيق الفعلي لها بوجود إدارة معرفة تبني عملية المشاركة المثلى أو سياسات واستراتيجيات تتبناها وتهتم بهذه العملية لمعرفتها بأهميتها وقيمتها لها.
- ان أثر مشاركة المعرفة ينعكس ايجاباً على المؤسسة الدولية ومن الآثار المترتبة على ذلك تعلم معارف جديدة وحل لمشكلات العمل وزيادة ادراك العاملين لمهارات بعضهم وتسهيل في تطبيق الأعمال الموكلة إليهم وغيرها.
- تحديات وعقبات كثيرة تعيق مشاركة المعرفة المثلى في المؤسسة الدولية ومنها استخدام المعرفة المكتسبة للأهداف الشخصية وعدم إدراك بعض القيادات بأهميتها والتحفيز في مشاركة المعرفة لدى البعض كطابع بشري بالخوف من فقدان منصب وما إلى ذلك،
- توفر العديد من التسهيلات في المؤسسة الدولية عينة الدراسة لمشاركة المعرفة يعني أن تلك المؤسسة تدعم عملية مشاركة المعرفة ، وهذا يدل على الوعي لديها بأهمية تقديم تسهيلات لمشاركة معرفة مثلى.
- وجود ما يسمى بالمجتمعات الفرعية للمعرفة (مجتمع معرفة تطوير العمليات، مجتمع معرف التقنية، مجتمع معرفة التميز المؤسسي، مجتمع معرفة القطاع العام، مجتمع معرفة قطاع البنوك، وغيرها الكثير) والتي يمكن أن يكون الفريق المتخصص الواحد مكون من أعضاء من فروع بدول مختلفة، ولهم اجتماع ربع سنوي يشاركون فيه قصص النجاح والدروس المستفادة وترفع في منصة المعرفة ضمن النموذج والترميز المتبع وبذلك يتطور الجميع معرفياً بهذا الأسلوب المنظم لتشاركية المعرفة.
- تعمل مؤسسة الاستشارات الدولية على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.
- تحرص مؤسسة الاستشارات الدولية على وضع إطار مؤسسي لتوليد الأفكار والمعرفة.
- تقوم مؤسسة الاستشارات الدولية بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع طبيعة أعمالها.
- تبادر مؤسسة الاستشارات الدولية بتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.
- يوجد لدى العاملين في مؤسسة الاستشارات الدولية إدراك بأهمية المعرفة، وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل.
- أستنتج من دراسة المؤسسة الدولية عينة الدراسة انه لا يوجد نموذج فعلي مطبق لديهم، وإنما سلسلة من الإجراءات وخارطة طريق مكتوبة وواضحة للموظفين تحتوي على كيفية مشاركة المعارف داخل تلك المؤسسة التي تطبق مشاركة المعرفة.

### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية فهناك مجموعة من التوصيات بهدف مشاركة المعرفة المثلى في مؤسسات الاستشارات الدولية، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة تبني تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، إذ أن ذلك سيحقق لهذه المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بما علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة
- إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد ما الذي ترغب مؤسسات الاستشارات الدولية إنجازه، تكون مبنية على عملية مسح يبيئ تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.
- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم .
- العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة، وكذلك توفير معلومات حول مخارج هذه الكليات مما يمكنها من تحديد احتياجات سوق العمل وتزويده الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه المؤسسة وذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعده في تطويرهم الذاتي باستمرار.
- عقد لقاءات دورية في الأقسام والادارات يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة القسم مثل: عرض أساليب جديدة في طرق ممارسة العمل، أساليب لجذب اهتمام العملاء الجدد، أنشطة ترويجية مختلفة، مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه والاستفادة منه عند الحاجة.
- للتغلب على الطابع البشري في التقصير بمشاركة المعارف لابد من فرض مناخ تنظيمي موحد يتبع سياسات وإجراءات موحده لجميع فروع المؤسسة الدولية..
- وفيما يخص التحديات يتطلب من المؤسسة دراستها ومحاولة التغلب عليها بالأساليب الممكنة لتحقيق أكبر فائدة ممكنة من مشاركة المعرفة.
- فيما يخص التسهيلات المقدمة من المؤسسات الدولية تحتاج بعض المؤسسات لتقديم مزيد من التسهيلات للحصول على نتائج أكبر من مشاركة المعرفة لديها.
- يستلزم تبني الإدارة العليا بمؤسسات الاستشارات الدولية بأهمية تطبيق إدارة المعرفة والذي يقود للاستفادة المثلى من المعارف الموجودة داخلها مما يقودها لميزة تنافسية في السوق.
- مشاركة المعرفة المثلى تحتاج إلى سن التشريعات والمنهجيات ومتابعة تطبيقها للاستفادة من تلك التسهيلات المقدمة من قبل مؤسسات الاستشارات الدولية.

المراجع

المراجع العربية

- الأغا، ناصر جاسر و ابو الخير، أحمد غنيم (2012) واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (16)، العدد (01)، ص 38.
- حميدة، نبيل (2012). المقابلة في البحث الاجتماعي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4 ، الإصدار 8 ، ص 96-109
- خطاب، محمد(2018). إدارة الاعمال الدولية - المفهوم، الأهمية، التخصص والمزيد. متاح على:  
<https://www.business4lions.com/2018/07/International-OperationsManagement.html>
- ساهم، سيدي محمد (2018). إدارة الاعمال الدولية، متاح على:  
<http://auhd.edu.ye/upfiles/elibrary/Azal2018-05-07-05-42-45-53216.pdf>
- عبدالله، بندر و القرني، عبدالرحمن (2022) رسالة دكتوراة "بعنوان مشاركة المعرفة في مؤسسات الأعمال الدولي: دراسة حالات متعددة وبناء نموذج"، جامعة الملك عبدالعزيز.
- علوان ، عبد القادر محسن (2010). الاستبانة أداة في البحث العلمي. مجلة جامعة العراق، المجلد 24 ، اصدار 1 ، ص 459-504

المراجع الأجنبية

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Becerra-Fernandez, Irma, and Rajiv Sabherwal. 2015. Knowledge management: systems and processes. <http://site.ebrary.com/id/10994105>.
- Boddewyn, J. I., B. Toyne, and Z. L. Martinez. 2004. "The Meanings of 'International Management.'" *Management international Review* 44 (2): 195-212.
- Carrillo, F., Rivera-Vazquez, J., Ortiz-Fournier, L. and Rogelio Flores, F. (2009), "Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 257-270. Access date 15/2/2020.
- Fazey, I., Evely, A. C., Reed, M. S., Stringer, L. C., Kruijzen, J., White, P. C., ... & Blackstock, K. (2013). Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management. *Environmental Conservation*, 40(1), 19-36.
- Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 4-18.
- K. Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. *Knowledge and process management*, 8(3), 137-154.
- Lindvall, M., Rus, I., Jammalamadaka, R., & Thakker, R. (2001). Software tools for knowledge management. Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering, Maryland, USA.
- Mertins, Kai & Heisig, Peter & Vorbeck, J.. (2001). Knowledge Management: Best Practices in Europe. 10.1007/978-3-662-04466-7.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*,5(1), 14–37.
- Plessis, M., and Boon, J. (2004). Knowledge management in e.Business and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 24(1), 73-86.
- Lindvall, M., Rus, I., Jammalamadaka, R., & Thakker, R. (2001). Software tools for knowledge management. Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering, Maryland, USA.
- Skyrme, D. J. (2001). Capitalizing on knowledge: from E-Commerce to K-Commerce.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*,6(1),76–92.131S. Wang, R.A. Noe / *Human Resource Management Review* 20 (2010) 115–131.