

Sultan Qaboos University  
Journal of Arts & Social Science



جامعة السلطان قابوس  
مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية

## التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان

محمد بن ناصر الصقري

أستاذ مساعد، قسم دراسات المعلومات  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
جامعة السلطان قابوس  
saqrim@squ.edu.om

خالصة بنت عبدالله البراشدية

مشرّف تدريّب، قسم دراسات المعلومات  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
جامعة السلطان قابوس  
hinaik@squ.edu.om

## التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان

خالصة بنت عبدالله البراشدية محمد بن ناصر الصقري

### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث: الكشف عن دوافعها في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة، و تحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، والخروج بنموذج يوضح تلك العملية ودورها في تشارك المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدم الباحثان أداتين أساسيتين لتطبيق الدراسة وهما المقابلة ومجموعة التركيز، حيث تم إجراء ٢٣ مقابلة مع مديري مختلف المؤسسات الصناعية، كما تم إجراء مجموعتين للتركيز، الأولى ضمت مديرين من كافة المؤسسات الصناعية، في حين شملت المجموعة الأخرى مديري المؤسسات الصناعية في منطقة نزوى الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة، ووجود تشارك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وافتقار المؤسسات الصناعية إلى وجود مركز معلومات متخصص يهتم بالموظفين، ويوفر لهم كل ما يحتاجونه من معلومات ومعرفة، وبالتالي توجد بيئة تفاعلية تجمع المديرين والعمال تحت سقف واحد، وخرجت الدراسة بنموذجين للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، يتعلق الأول بالتشارك في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، والآخر بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.

الكلمات الدالة: التشارك في المعرفة، المؤسسات الصناعية، نموذج التشارك المعرفي، سلطنة عمان.

## Knowledge Sharing Among Industrial Enterprises in the Sultanate of Oman

Khalsa Abdullah Al-Barashdi

Mohammed Nasser Al-Suqri

### Abstract:

This study investigates the status and nature of knowledge sharing among industrial enterprises in the Sultanate of Oman in terms of: identifying the motives of industrial enterprises in sharing or not sharing knowledge, identifying the factors that influence knowledge sharing between industrial enterprises, and suggesting a model example for knowledge sharing among industrial enterprises in Oman. The data collected through qualitative approach consists of 23 face-to-face interviews with managers from different industrial enterprises, and two focus groups. The first focus group is conducted with managers from all industrial enterprises, and the second one is conducted with managers from Nizwa industrial Estate. The most important results of the study include: most of the managers of Omani industrial enterprises lack the awareness of the concept of knowledge sharing. There is an internal knowledge sharing system at the level of units and departments within a single institution. The industrial enterprises lack specialized information centers that meet the needs of their employees, which then downgrade the potential of interactive and knowledge-sharing environment. The study proposes two model examples for knowledge sharing among Industrial enterprises of Oman: sharing knowledge within a single enterprise (internal); and sharing knowledge within a group of enterprises (external).

Keywords: Knowledge Sharing, Industrial Enterprises, Knowledge Sharing Model, Sultanate of Oman.

**مقدمة:**

نعيش اليوم في عصر المعرفة، العصر الذي يعد امتلاك المعرفة فيه للدول إضافة مهمة لمجالها الاقتصادي، حيث تعد المعرفة في هذا العصر سلعة اقتصادية مهمة ضمن اقتصاد أي دولة تسعى لتطوير مجالها الاقتصادي والارتقاء به.

وتلعب المعرفة في القرن الحادي والعشرين دوراً أساسياً في دعم اقتصاد الدول والارتقاء بها، وتعد عاملاً رئيساً في بلورة عمل أي مؤسسة، وقد أدت التطورات التقنية المتسارعة إلى تعاطف المعرفة وتحولها إلى تخصص قائم بذاته، له أديباته الخاصة به. واتسم هذا القرن بسمعة إضافية فوصف بأنه قرن المعرفة، فالقدرة والغلبة والتفوق فيه بلا شك ستكون للأكثر معرفة وقدرة على امتلاك المعارف وتوظيفها أثناء اكتسابها. فالمعرفة أصبحت بذلك وظيفة بشرية تقتضي من القيادات الإدارية التركيز على طرق استخدامها وتوظيفها وتحديد الآليات التي تساعد على التعبير عنها والتحفيز باتجاه التشارك بها، وتعميق عملية نقلها وتطبيقها، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات التي تساند توليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي للمؤسسة بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية (بسيم، ٢٠٠٥).

من ناحية أخرى، أسهمت إدارة المعرفة في زيادة الاتصال بين المؤسسات، ويعد ذلك أمراً ضرورياً لبناء آلية التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات فيما بينها. وإذا كان النهج التشاركي في عالم اليوم الذي نعيشه (عالم القرية الكونية الصغيرة) مهماً في كافة مجالات العمل السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية، فإن هذه الأهمية تزداد وتتجلى بشكل أكثر وضوحاً في مجال التشارك في المعرفة في المؤسسات المختلفة، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات الصناعية من أجل دفع عجلة المجال الاقتصادي للنمو والرقى.

• تتخذ عملية التشارك في المعرفة صوراً متعددة، ويمكن تحقيقها دون الاعتماد على وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، كالالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأساليب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وتسهل من تشاركتها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة. وتلعب التكنولوجيا دور المحفز الذي يمكن ويسهل عملية تشارك المعرفة عن طريق شبكة الإنترنت، فهي وسيلة تعمل على

تحسين آلية تبادل المعلومات ونشر المعرفة والتشارك فيها، وتدعم التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة، وتزيد من فاعلية التنسيق والوصول إلى المعلومات بصورة أفضل وأسرع، وتسهل ممارسة عمليات العصف الذهني الإلكتروني، وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها (حسن، ٢٠٠٨).

وبناء على ذلك فينبغي للمؤسسات الصناعية أن تتشارك بما لديها من معارف وخبرات من أجل مواجهة متطلبات العصر، لتعمل بفاعلية من أجل تحقيق التنمية الشاملة المحلية والإقليمية والعالمية معاً، ومن أهم مقومات نجاح هذه المؤسسات قدرتها على اللحاق بأحدث التطورات والحفاظ على قدرتها على المنافسة في سوق العمل في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

ويعد قطاع الصناعة في سلطنة عمان ركيزة هامة من ركائز إستراتيجية التنمية طويلة المدى (٢٠٠٦-٢٠٢٠) كأحد أهم قطاعات تنوع مصادر الدخل القومي؛ وذلك للحد من الاعتماد على النفط من ناحية، ولقدرته على الإسهام في سد جانب كبير من احتياجات المجتمع العماني في تطوره المتواصل، وتحقيق قيمة مضافة أكبر للموارد الوطنية من خلال تصنيفها من ناحية أخرى (موقع وزارة الإعلام).

وجاء تأسيس المناطق الصناعية من منطلق إيمان الحكومة بأهمية تنوع مصادر الدخل القومي وتنمية بيئة الأعمال في السلطنة، وكذلك إيجاد فرص عمل للمواطنين، إلى جانب جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية لتوطين مشاريعها بتلك المناطق، وقد شهد عام ١٩٨٣ إنشاء أول منطقة صناعية تمثلت في منطقة الرسيل بمحافظة مسقط.

هذا ويصل عدد المناطق الصناعية بالسلطنة في الوقت الحالي إلى ثمانية مناطق صناعية، وهي الرسيل وصحار وريسوت ونزوى وصور والبريمي، إضافة إلى منطقة صناعة تقنية المعلومات، وواحة المعرفة بمسقط، وكذلك المنطقة الحرة بالمزيونة (موقع وكالة الأنباء العمانية).

ويعد التشارك في المعرفة بين هذه المؤسسات ظاهرة مهمة لما توفره من فرص تجارية ضخمة لا ينبغي تجاهلها. وهو المحرك الذي يحول المعرفة إلى قيمة للأعمال، ومع ذلك فإن عملية التشارك في المعرفة ليست عملية سهلة نتيجة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات مثل الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من التحديات

طبيعة هذا التشارك ودوافعه مع دراسة العقبات التي تواجه تلك المؤسسات في تفعيل عملية التشارك على المستويين الداخلي والخارجي.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث:
  - التعرف على دوافع المؤسسات الصناعية في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة.
  - تحديد العوامل المؤثرة في عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.
٢. الخروج بنموذج يوضح عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية.

#### أسئلة الدراسة:

١. ما واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان؟
٢. ما دوافع المؤسسات الصناعية في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة؟
٣. ما العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية؟
٤. كيف تتم عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية؟

#### مصطلحات الدراسة

المعرفة Knowledge: هي المهارات والخبرات المكتسبة وهي مشتقة من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، ص ٥٩٥)، وهنا تعني معرفة الحقائق عن شيء ما.

التشارك في المعرفة Sharing Knowledge: نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات.

المناطق الصناعية Estate Industrial: هي منطقة جغرافية تتجمع فيها مجموعة من المصانع، كل مصنع يأخذ له حيزاً مهيأ ومزوداً بجميع المرافق اللازمة للعمل.

المؤسسة الصناعية Enterprises Industrial: عبارة عن مصنع يقع ضمن المنطقة الجغرافية للمنطقة الصناعية، مزود بكافة المرافق اللازمة والخدمات المناسبة من أجل تحقيق الإنتاج.

التي تقف عائقاً أمام هذه المؤسسات لتفعيل عملية التشارك فيما بينها (بيزان، ٢٠١٠).

فالتشارك في المعرفة يعد عاملاً رئيساً ضمن مقومات نجاح المؤسسة والارتقاء بها، فالتشارك في المعرفة وتبادل الخبرات على مستوى المؤسسة الواحدة أو على مستوى المؤسسات الصناعية الأخرى يحقق الكثير من المميزات بالنسبة للمؤسسة، ويساعدها على تخطي العديد من التحديات التي تواجهها.

#### مشكلة الدراسة:

أحدثت الثورة التكنولوجية المعاصرة تطورات في شبكات الاتصالات من جهة، وأتاحت إمكانية تبادل المعلومات والمعرفة من جهة أخرى وتشاركهما، مما فتح الآفاق أمام المؤسسات للتشارك في معارفها ولتبادل خبراتها. فقد ساعدت المعرفة التي ظهرت مع الثورة الصناعية الثالثة على انتشار الشركات والمؤسسات الصناعية والمالية، وأدى التشارك فيها إلى تحقيق عوائد اقتصادية عالية (بسيم، ٢٠٠٥). ويؤكد Boh (٢٠٠٦) في دراسته المعنونة "آليات التشارك في المعرفة في مشاريع المنظمات" أن التشارك في المعرفة ضرورة للمؤسسة لتحقيق التعلم وزيادة الخبرة لدى موظفيها، كما أن التشارك في المعرفة مع المؤسسات الأخرى يعد عاملاً أساسياً لنجاحها، وعلى المؤسسات أن تعتمد تقنيات متطورة للتشارك فيما بينها.

ويعد التشارك في المعرفة عاملاً أساسياً لديمومة المؤسسة، وأساساً مهماً للارتقاء بها، وهو ما توصلت إليه دراسة كولينس وآخرين (Collins et al., 1993)، فقد رأت هذه الدراسة أن المصانع التي بقت على قيد الحياة هي المصانع التي وظفت المعرفة في أعمالها، وذلك من خلال الدخول في شبكات تعاونية والتشارك مع المؤسسات الأخرى في نفس المجالات من أجل تبادل المعلومات والمعارف والخبرات والتشارك فيما بينها، وهو ما أكده أيضاً أكسينج بان وآخرون (Xing et al., 2007) في دراستهم، حيث أشاروا إلى أن التشارك في المعرفة مطلب أساسي للمؤسسة، هدفه إدارة العمليات داخل المؤسسة؛ بهدف نقل المعرفة الملائمة للشخص الملائم في الوقت الملائم، كما أنها تمكّن الأفراد داخل المؤسسة من استخدام المعرفة التي تم التشارك بها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ونتيجة للأهمية التي يكتسبها موضوع التشارك في المعرفة بين المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصناعية بشكل خاص، جاءت هذه الدراسة لاستطلاع واقع التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، والتعرف على

## الدراسات السابقة

أعد الطاهر ومنصور (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات التشارك في المعرفة في سبيل تحقيق أهداف منظمات الأعمال، والمعوقات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم في شركات الاتصالات الأردنية. قام الباحثان بتطوير نموذج يحتوي على أهم متطلبات التشارك في المعرفة استناداً إلى الأدب النظري في هذا المجال. وتم توزيع استبانة على المستوى الإداري في ثلاث من أهم هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر التشارك في المعرفة كان له تأثير متفاوت على عملية التشارك في المعرفة في الشركات عينة الدراسة، حيث كان لعوامل تدريب العاملين وفرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق تأثير معنوي على التشارك في المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن حفظ المعرفة والبيئة التعاونية أي تأثير. وأوصى الباحثان بضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية ومخازن المعرفة؛ لأن ذلك يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات، ويطور فعالية عمل هذه المنظمات، ويدعم مشاركة الأفراد للأفكار والملاحظات؛ مما يزيد الابتكار والإبداع .

وتناول الفارس (٢٠١٠) في دراسته دور إدارة المعرفة في تحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، إذ يرى الفارس أن إدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار ١٩٩١، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، مع بعض المقابلات المحدودة، وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (٢٠٠٣-٢٠٠٧). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق على الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

أجرى الخشالي (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي": دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية. وقد تم اعتماد ثلاثة عناصر لقياس متغير إدارة المعرفة الذي يمثل المتغير المستقل وهذه العناصر هي: امتلاك المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٤) عاملاً تم اختيارهم من (٣٧) شركة صناعية، وقد جمعت المعلومات عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة). كذلك وجود تأثير معنوي لاستجابة المعرفة في الأداء الداخلي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية المتأتمية من امتلاك أيدٍ عاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية، فضلاً عن دخول هذه الشركات بعلاقات مشتركة مع الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات؛ للتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق اتصالها بالزبائن الدوليين.

هدفت دراسة عبدالله (٢٠٠٦) "دراسة تحليلية لعينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية بمحافظة نينوى"، إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية وتحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات إدارة المعرفة. شملت الدراسة عينة مكونة من (٥٤) فرداً من مديري المنظمات ومعاونيهم، ومديري التسويق والمبيعات والإنتاج، والبحث والتطوير، الذين طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات اللازمة ومن متغيرات الدراسة النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وتم تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية مثل التكرارات، والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط. وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج منها: وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات ووجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التمايز وتطبيق المعرفة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التركيز على عملية توليد المعرفة. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن أفراد العينة من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة والخبرة الطويلة هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار، ويمتلكون قدراً من المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة "عمليات إدارة المعرفة" بالمتغير التابع "الميزة التنافسية". وأوصت الدراسة بضرورة وضع المنظمات لسياسات تعزيز عمليات إدارة المعرفة، وتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة.

وهدف دراسة Jun & Lu Xing (٢٠٠٧) حول نموذج التشارك في المعرفة على أساس مبدأ المجموعات، إلى تناول خارطة المعرفة لتكون أداة مهمة من أدوات التشارك في المعرفة، والتركيز على مصادر ذلك في المؤسسات وفي إدارة المعرفة بها. وقد وضع الباحثون نموذجاً لخارطة المعرفة المستخدمة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: المعرفة، والملكية، والعلاقة.

لغات أخرى تؤثر في تدفق المعرفة وانتقالها. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الحد من عوائق تدفق المعرفة بين المنظمة الأم وبين فروعها ومستخدميها. كما أوصت الدراسة أن يصبح تدفق المعرفة وانتقالها داخل الفرع أكثر مثالية، فمن الضروري الحصول على دعم الإدارة وتأييدها من أجل تحقيق التشارك في المعرفة على امتداد مختلف البنى والهيكل داخل المنظمة. كما أن تطوير ثقافة منظمة قوية فاعلة تؤكد على أهمية التشارك في المعرفة وتوضيح فوائده وأهميته في توظيف وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات .

وهدف دراسة أجراها كل من Collins, Jay & Hage (1993) حول تأثير المعرفة على بقاء المؤسسات الصناعية الأمريكية وتطورها. تشكلت عينة الدراسة من (٩٧) مصنعاً في ولاية نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد اختيرت هذه الولاية بالتحديد بسبب وجود مجموعة واسعة من المؤسسات الصناعية الممثلة للصناعة الأمريكية عموماً فيها. ومن أهم نتائج الدراسة: أن (٥٧) مصنعا من ال (٩٧) التي شملتها عينة الدراسة قد بقيت على قيد الحياة. وإن المصانع التي بقيت على قيد الحياة هي التي وظفت المعرفة في أعمالها. كما أن الاستثمار في شكلي المعرفة المذكورين: رأس المال البشري، والمعرفة (التكنولوجية) يقلل من احتمالية وفاة المصنع (إغلاقه). هذا بالإضافة إلى أن الاستثمار في المعرفة له أثر مهم وإيجابي لا يقل عن أهمية أثر الاستثمار في البحث والتطوير وإيجابياته .

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي Qualitative Research، حيث استخدمت المقابلة ومجموعة التركيز كأداتين لجمع البيانات. تألف مجتمع الدراسة من المناطق الصناعية العمانية، وقد تم التركيز على خمس مناطق صناعية مختلفة لدراسة الموضوع من خلالها تمثلت في المناطق الآتية: منطقة الرسيل الصناعية، منطقة صحار الصناعية، منطقة البريمي الصناعية، منطقة نزوى الصناعية، منطقة ريسوت الصناعية.

#### عينة الدراسة

##### أ.عينة المقابلة

أجريت المقابلة مع مديري المؤسسات الصناعية (المصانع) ومن في حكمهم (مديري الشؤون الإدارية- مديري شؤون الموظفين- مديري الموارد البشرية) في المناطق الصناعية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بغض النظر عن المصانع أو أنواعها، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من ٤٠ مديرا من مختلف

كما بنى الباحثون خارطة المعرفة تلك على ثلاثة عناصر وهي التجمع، والمعرفة والعلاقة المنظمة والمفصلة. وهذه العناصر تكاد تكون كافية وملائمة للمؤسسة للتشارك في المعرفة. كما أوضح الباحثون أن الهدف من عملية التشارك هو إدارة العمل داخل المؤسسة الخاصة بنقل المعرفة، ولتمكين الأفراد داخل المؤسسة من التشارك في المعرفة وهو مطلب أساسي لاستمرار المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة وإنشاء خرائط معرفية مكن مستخدمي المعرفة من تحديد مكانها، وتعزيز التشارك فيها في المنظمة. كما أن خارطة المعرفة تلعب دوراً رئيساً في التشارك في المعرفة.

وتناول Boh (2006) في دراسته عن آليات التشارك في المعرفة في مشاريع المنظمات، حيث اختبرت دراسته آلية التشارك في المعرفة في المنظمة لتحقيق التعلم والخبرة والتدريب لدى الموظفين، وأن على أي منظمة أن تعرف آليات المعرفة التي يجب التشارك بها. كما عمد الباحث إلى عمل نموذج يحدد آليات التشارك في المعرفة في المؤسسات، ومن خلال هذا النموذج عرض الباحث اتجاهين من المصادر وتناول آلية التشارك بينهما. عرض Boh في هذين النموذجين تقسيماً تصنيفياً لآليات التشارك في المعرفة، وأنواع التشارك من خلال حجم وجغرافية وطبيعة نشاط المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تشارك المعرفة يأخذ مكاناً في المنظمة من خلال المصادقية وليس السرية، وبذلك أصبح لزاماً على المؤسسة اعتماد تقنيات متطورة لتحقيق عملية التشارك في المعرفة بين أفرادها أو بين المنظمات الأخرى.

وأنجز كل من Ford & Chan (2002) دراسة بعنوان التشارك في المعرفة عبر الأماكن الثقافية المشتركة: دراسة حالة، هدفت إلى فحص العلاقات بين الفروقات الثقافية عبر الوضع الحضاري للشركات المبحوثة وبين عملية نقل المعرفة المنظمة داخل فروع المنظمات في الدول الأخرى. طبقت الدراسة التي أجريت سنة ٢٠٠٢ في إحدى المنظمات اليابانية التي تعمل في غرب الولايات المتحدة الأمريكية، واختار الباحثان منهج دراسة الحالة ليتم تطبيقه على المنظمة المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من القضايا ذات الأهمية لدى المديرين الذين يرغبون في تنفيذ عمليات التشارك في المعرفة وفي إدارة المعرفة بشكل رسمي في فروع المنظمة التي تتأثر بتعددية الثقافات نتيجة التوظيف المتعدد الجنسيات. إن تعددية اللغات في المنظمة وفروعها هو العائق الأساسي أمام عملية تدفق المعرفة وانتقالها. وإن أفضل الطرق لتخفيف النتائج السلبية الناجمة عن هذا العائق هو التركيز على مهارات الاستماع الفعال، والصبر، والفهم، ودعم المستخدمين في مجال تعلم

المتراكمة لمديري الدوائر ورؤسائها (عينة الدراسة)، فمع أن مؤهل بعض المديرين الإداريين (شؤون الموظفين) الثانوية العامة أي ما يعادل درجة دبلوم التعليم العام في الوقت الحالي فخبرتهم الطويلة في العمل، سواء في المؤسسات الصناعية أو المؤسسات الحكومية، ساهمت بشكل كبير في إدارتهم للمؤسسة، ونقل خبراتهم لموظفيهم وفتح مجال الحوار وتبادل الآراء وتشارك الخبرات ونقلها بين العمال والمديرين؛ مما ساهم في الارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل.

### القسم الثاني: واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان

تم توجيه سؤال لعينة الدراسة عن واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية، حيث تم تقسيم هذا السؤال إلى خمسة عناصر تتعلق بواقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات، وفيما يلي عرض العناصر وتحليلها وفق آراء عينة الدراسة:

#### المعرفة بمفهوم التشارك في المعرفة

تشير نتائج الدراسة في هذا السؤال إلى غياب الوعي لدى أغلب عينة الدراسة (ع=١٨) بمفهوم التشارك في المعرفة وأهميته، خصوصاً في ظل التطورات المتلاحقة في عالم التجارة والاقتصاد، وضرورة التشارك في المعرفة لما فيها من أهمية في التشارك بالخبرات والمعلومات للتواصل مع الآخرين. ومن خلال ردود عينة الدراسة أظهرت الاستجابات أن الكثير منهم لديه معرفة بسيطة، وأغلبهم لا يعرف ماهية المصطلح.

وتعزي عينة الدراسة غياب مفهوم التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية إلى عدم وضوحه لدى إدارات المناطق الصناعية. كما يذكر أحد أفراد العينة أن المصطلح غائب في ظل عدم وجود مصانع متشابهة في الإنتاج، ويؤكد ذلك بقوله:

"المصطلح غير موجود، وقد لا نحتاج للتشارك في ظل غياب المصانع المتشابهة"

"لقد تبنت المؤسسات الصناعية في أمريكا واليابان وبعض الدول الأوروبية مفهوم التشارك في المعرفة وعرفت أهمية هذا المفهوم وما يحققه من نجاح للمؤسسة الصناعية في حين تفتقر مؤسساتنا الصناعية العمانية لوجود هذا المصطلح"، وكان هذا عاملاً لبقائها واستمراريتها في مجال العمل، وهذا أيضاً ما أكده أحد المشاركين بقوله:

"لا يوجد لدينا تشارك في المناطق الصناعية، حتى مع أقرب مصنع، يعتقد أن هذا من ضمن أسرار العمل."

المؤسسات الصناعية في كافة المناطق، وتم الاتصال بهم هاتفياً وعن طريق البريد الإلكتروني من خلال قائمة المصانع التي تم الحصول عليها من إدارات المناطق المختلفة. ومن بين ٤٠ مديراً أبدوا استعدادهم للمشاركة في الدراسة، أُجري ٢٣ مقابلة فقط فيما اعتذر بعضهم لوجودهم خارج السلطنة أثناء فترة إجراء الدراسة، كما اعتذر بعضهم لظروف عمله، كما شكّل تخوف بعض الإدارات من التصريح بأي بيانات ومعلومات تأثراً بالأحداث التي مرت بها السلطنة خلال العام المنصرم معوقاً آخر ساهم في انسحاب بعضهم من عينة الدراسة.

#### ب. عينة مجموعة التركيز

تم اختيار عينة عشوائية لمجموعات التركيز، وتم إجراء مجموعتي تركيز شملت كل مجموعة مديريين ومن في حكمهم في المؤسسات الصناعية العمانية. وأجريت مجموعة التركيز الأولى في منطقة نزوى الصناعية يوم الصناعة العماني ضمت ٦ مديريين من كافة المناطق الصناعية ومن وزارة التجارة والصناعة، في حين ضمت المجموعة الأخرى ٣ مديريين من منطقة نزوى الصناعية.

#### نتائج الدراسة

##### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتناول القسم الأول وصفاً لعينة الدراسة تتمثل في النوع والوظيفة وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي. توصلت النتائج إلى أن متغير النوع لم يؤثر في عملية التشارك في المعرفة من حيث كون المدير ذكراً أو أنثى، بل انعكس إيجاباً من خلال أداء المؤسسة واتضح ذلك جلياً من خلال الأداء المتميز لمستوى بعض المؤسسات الصناعية ومستوى أدائها ومساهمتها في القطاع الصناعي العماني. كما أن المسمى الوظيفي كان له دور كبير فيما يتعلق بتفعيل التشارك في المعرفة، سواء داخل المؤسسة أم خارجها مع المؤسسات الصناعية الأخرى، ومن خلال البحث الميداني أثناء جمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن المديرين الإداريين أو مديري الموارد البشرية يمتلكون مهارات معرفية أكبر من مديري المصانع ويهتمون بتطبيق التشارك في المعرفة من خلال تعاملاتهم داخل وحدات المؤسسة وأقسامها. كما اتضح ذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع المشاركين في الدراسة، مما انعكس بالتالي على المؤسسات الصناعية بمرود اقتصادي جيد. إضافة إلى ذلك، فقد ساهم متغيري سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي بشكل كبير في عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية واتضح ذلك جلياً من الخبرات

**نوع المعرفة التي يتم التشارك بها**

اتفق معظم عينة الدراسة (ع= ٢١) على أن نوع المعرفة التي يتشاركون فيها تتمثل في تبادل المعلومات والخبرات وحل المشكلات لتحقيق أهداف العمل.

"اجتماعات مع إدارة المنطقة، ومستثمرين من خارج البلد في نفس المجال للتشارك فيما يتعلق بالقرطاسيات أوفيميا يتعلق بموضوعات أخرى تشكل لدينا محور اهتمام ضمن قطاع الصناعة أو الاقتصاد"

**"تشارك في أي معلومة تهم الموظف داخل المؤسسة"****"تشارك الآراء والخبرات عن طريق الندوات والمحاضرات"**

ويتفق أفراد العينة على أن نوع المعرفة وطبيعتها في حل المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصناعية، وأيضا لتبادل المنتجات، ودعم بعضهم بعضاً في حالة وجود مشاكل في المنتجات المتشابهة. في المقابل تشير النتائج إلى وجود تشارك في معرفة متخصصة من خلال نقل الخبرات المتراكمة إلى مختلف الموظفين في المؤسسة، أو إلى مؤسسات تعليمية وغيرها. كما أن التشارك قد يكون في مجال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومناقشة ما يتعلق بالإنتاج والصناعات ومشاكلها، وبالتالي أياً كان نوع المعرفة التي يتم التشارك بها، فهناك مؤشر إلى التشارك في المعرفة المتخصصة في مجال الاهتمام بين المتخصصين/العاملين في نفس المجال في بعض المؤسسات الصناعية العمانية وهو قليل جداً.

**التشارك في المعرفة بين وحدات وأقسام المؤسسة**

أكدت عينة الدراسة على وجود تشارك في المعرفة بشكل كبير بين أقسام ووحدات المؤسسة الواحدة، بل عدوه عاملاً رئيساً لسير العمل داخل المؤسسة وتطويره، والمشاركة بينهم يومية لتبادل الخبرات والأفكار والآراء لدعم أنشطة المؤسسة الصناعية وضمان استمرارية العمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها من خلال اللقاءات والنقاشات اليومية والاجتماعات الدورية، كما أن التشارك قد يكون لمناقشة المشكلات أو الاحتياجات أو لتشارك خبرات إدارية، أو لتشارك أفكار وموضوعات جديدة. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

"يتمثل التشارك من خلال اجتماعات ومناقشة مواضيع تهم جميع العمال ويتمثل من خلال عقد لقاءات شهرية مع المدير العام للمصنع ومع مديرة شؤون الموظفين لمناقشة الاحتياجات والمستجدات، كما يوجد بريد داخلي (Outlook) خاص بالإدارة والموظفين للتواصل والتشارك"  
"يوجد بلا شك تشارك بين وحدات المؤسسة من خلال اجتماع

أسبوعي يتم من خلاله طرح أفكار وموضوعات جديدة ومناقشة حركة السوق والإنتاج."

مما سبق يتضح لنا واقع التشارك في المعرفة داخل المؤسسة والدور الذي تلعبه المؤسسة في نقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها والتشارك فيها بين وحداتها وأقسامها المختلفة، حيث تؤكد عينة الدراسة أهميته ومدى ممارسته داخل حدود المؤسسة كحلقة وصل متكاملة لضمان استمرارية العمل وتقدمه، مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل وسير أدائه واستمراره.

**مجالات التشارك بين وحدات المؤسسة:**

تفاوتت إجابات عينة الدراسة حول مجالات التشارك في المعرفة حسب كل مؤسسة وأهدافها ورؤيتها. حيث ترى بعض عينة الدراسة (ع= ٨) أن مجالات التشارك تتمثل من خلال الدورات التي تعقد للموظفين، أو من خلال تبادل مراسلات مع مؤسسات صناعية (مصانع) أخرى في مجالات مختلفة لتحقيق التكامل وحل المشكلات واتخاذ القرارات. ويؤكدون على ذلك من خلال ردودهم:

"لجميع الأغراض، عمل توافقي بين اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وتكامل وتنسيق بين الحكومة، و تقريب وجهات النظر"  
"ينصب تبادل المعرفة بين وحدات وأقسام المؤسسة بحلقة التواصل المستمر لرقى العمل وتقدمه و استكمال متطلبات العمل من أجل حل المشاكل، واتخاذ القرارات الصحيحة، ولترسيخ مبدأ الحوار الاجتماعي، وإرساء مبدأ احترام رأي الغير وتحليله؛ للوصول إلى حوار يظهر صورة جميلة في إدارة المؤسسة ونظامها."

ويتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن جميع مجالات التشارك في المعرفة موجودة ولكنها بشكل متفاوت، فمنها ما يتعلق بمجلس الإدارة لكل مؤسسة ومنها ما يتعلق بالأقسام والوحدات الداخلية لتحقيق العمل، إلا أنها جميعاً تركز على تحسين الجودة، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتحقيق التكامل بشكل مستمر؛ لتطوير المؤسسة وتفعيل الإنتاج. من جانب آخر يرى بعض أفراد العينة أن الأحداث التي مرت بها السلطنة خلال العام المنصرم أسهمت في وضع إطار جديد للحوار، وفتح مدارك جديدة، كما أوجدت حلولاً لمشكلات مختلفة. ويرى آخرون أن عدم وجود ثقافة النقابة العمالية في المؤسسات الصناعية أسهمت في غياب تفعيل مجالات التشارك في المعرفة بين أقسام المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

"أوجدت الأزمة مجالاً للحوار، وفتحت مدارك جديدة، كما أوجدت حلولاً لمشكلات."



## الإستراتيجية.

**القسم الثالث: دوافع المؤسسات الصناعية في التشارك في المعرفة والمعوقات التي تحد من عملية التشارك**

تعددت الدوافع التي ترى عينة الدراسة أنها تحفزهم للدخول في عملية التشارك في المعرفة، فقد تمثلت الدوافع في: حل المشاكل، وتطوير المؤسسة الصناعية، والارتقاء بالمنتجات الصناعية، والارتقاء بالأيدي العاملة، والنهوض بقطاع الصناعة في سلطنة عمان. وفي الجانب الآخر تناولت العينة المعوقات والتحديات التي تحد من دخولهم في عملية التشارك في المعرفة والتي تمثلت في: عامل المنافسة، وخصوصيات الإنتاج، وغياب الوعي بمفهوم/ مصطلح التشارك في المعرفة، وحماية المعلومات.

**الدوافع التي تحفز المؤسسات الصناعية للدخول في عملية التشارك في المعرفة**

١. حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية: يعد هذا الدافع من أهم الدوافع المحفزة التي تدفع المؤسسات الصناعية العمانية إلى الدخول في عملية التشارك في المعرفة، فالمشكلات التي تواجه المؤسسة تحفزها على الدخول في عملية التشارك بها مع المؤسسات الأخرى من أجل التعرف على طبيعتها وطرق حلها.

٢. تطوير المؤسسة الصناعية: من الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات الصناعية إلى تحقيقها تطوير المؤسسة، والارتقاء بخدماتها وعملياتها المختلفة، ومواكبة التطورات المتسارعة، وتطوير المنتجات والارتقاء بقيمتها من خلال البرامج والأنشطة المختلفة. ومن الأهداف أيضا الارتقاء بالأيدي العاملة إذ يساهم في الارتقاء بالمنتج، الذي بدوره يساهم في الارتقاء بالمؤسسة الصناعية، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، فقد أشارت إلى أن هذا العنصر من الدوافع المهمة التي تجعل المؤسسات تسعى للدخول في عملية التشارك مع مؤسسات أخرى.

"يضيف قيمة للمؤسسة، إذ ينعكس ذلك إيجابيا عليها"  
النهوض بقطاع الصناعة العمانية: هو بلا شك دافع آخر يدفع المؤسسات الصناعية عينة الدراسة إلى الدخول في عملية التشارك في المعرفة، حيث إن كافة العمليات والأنشطة المختلفة والخطط الموضوعية ضمن برامج المؤسسة الصناعية وإستراتيجياتها تصب في إطار النهوض بالقطاع الصناعي في السلطنة ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الاقتصاد. ومن أمثلة دوافع التشارك في المعرفة مايلي:

"أشجع على التشارك في المعرفة في نفس مجال الإنتاج"

**طبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية**

أشارت نتائج الدراسة إلى غياب (انعدام) التشارك بين المؤسسات الصناعية المختلفة مع بعض؛ وذلك لخصوصيات تتعلق بالصناعة والإنتاج، وإن وجد فهو يتم مع مؤسسات خارج السلطنة، ونادراً ما يكون مع المؤسسات المتشابهة داخل السلطنة؛ لعدم وجود أهداف مشتركة بين هذه المؤسسات.

ويتم التشارك في المعرفة كما أوضحت النتائج من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها إدارات المناطق الصناعية المختلفة، أو المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، إذ يتم خلالها تبادل آراء وأفكار مختلفة، وتشارك وجهات نظر بما يخدم المؤسسة الصناعية بشكل خاص، والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام. وتنقسم طبيعة التشارك بين المؤسسات الصناعية إلى قسمين: الأول مبادرات فردية يتم من خلالها تبادل آراء وأفكار ونقاشات مختلفة، وتشارك وجهات نظر بما يخدم المؤسسة الصناعية بشكل خاص، والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام، والقسم الثاني تشارك مبرمج يتم من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها إدارات المناطق الصناعية المختلفة أو المؤسسة العامة للمناطق الصناعية.

"رسمياً لا يوجد تشارك مع مؤسسات أخرى، إنما مع إدارة المنطقة ومع غرفة تجارة وصناعة عمان: فرع المنطقة، فالتشارك والتواصل موجود"

"يوجد تشارك بشكل عام، إلا أننا نفتقد التشارك في المعرفة "هناك تشاور وتشارك بشكل عفوي وليس مبرمجاً"

"يوجد تشارك مع مؤسسات أخرى خارج السلطنة لتبادل المنتج." وعلى المستوى الخارجي، أكدت النتائج وجود تشارك في المعرفة وتبادل في الخبرات مع بعض المؤسسات الصناعية خارج السلطنة، فقد أشار أحد أفراد العينة إلى "وجود تشارك كبير في المعرفة بينهم وبين مصنع مشابه في السلطنة، ومع مصانع أخرى خارج السلطنة مشابهة في الإنتاج" ٣:٣:٢. ويشاطره الرأي أحد المشاركين "كونه يستفيد من المصانع الأخرى أو من القطاع الحكومي مما يساعده على التطوير والتخطيط للمؤسسة."

يتضح مما سبق، أن هناك تفاوتاً في طبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، وأن بؤادر التشارك موجودة لكنها غير مطبقة بشكل فاعل، وتكمن المشكلة في غياب الوعي الكافي بطبيعة التشارك ليكون برنامجاً ضمن خطط المؤسسة، كما أن بعض الإدارات لا تدرك مدى الأهمية والفائدة التي تجنيها المؤسسة من وجوده وتطبيقه؛ للارتقاء بالعمل، وبما يعود بالنفع على المؤسسة، ويدعم خططها

"للاطلاع على الجديد في عالم الاقتصاد"  
"إثراء الفكر الحوارى بين المؤسسات"

"عدم الوعي بأهمية/ معرفة مفهوم التشارك."  
٣. حماية المعلومات المتعلقة بالإنتاج يشكل عائقاً آخر يحد من عملية التشارك في المعرفة، فرغبة المؤسسات الصناعية في حماية معلوماتها والخوف على مصالحها والرغبة في عدم مشاركتها مع طرف آخر يقف عائقاً أمام تحقيق التشارك في المعرفة.

#### القسم الرابع: العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية

تناول جزء من الدراسة العوامل المؤثرة في عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، وفي هذا المحور لجأت الباحثة إلى استنباط عدة عوامل من خلال الأدب المنشور حول الموضوع وبالتركيز على دراسات أجريت في بيئات مختلفة تتعلق بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية. وبناءً على ذلك تم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين: كما هو واضح في الشكل رقم (١).

وفيما يلي تحليل للعوامل المؤثرة في عملية التشارك في المعرفة:

١، ٤، ٩ العوامل المؤثرة إيجاباً

#### ١. دور الإدارات العليا في تفعيل عملية التشارك في المعرفة

تعد الإدارة العليا لأي مؤسسة صناعية من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً على نجاح عملية التشارك في المعرفة، وما أكدته نتائج الدراسة أن الإدارة العليا (إدارة المنطقة الصناعية) نشيطة جداً وتشجع على تفعيل التشارك في المعرفة من خلال عقد دورات وحلقات عمل، والدعوة لحضور الندوات واللقاءات

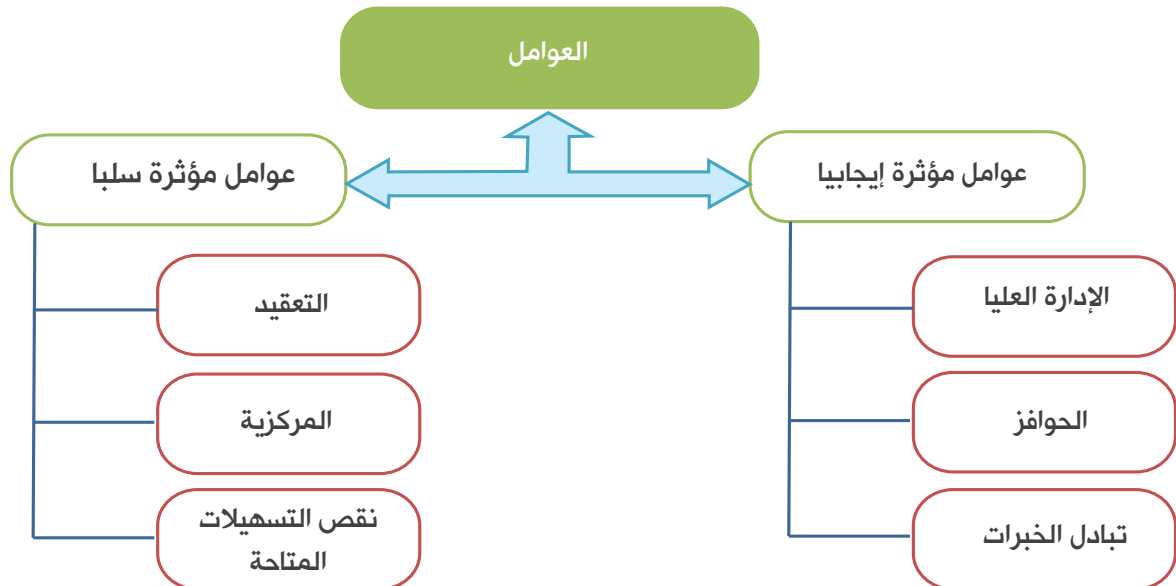
**المعيقات التي تحد من عملية التشارك في المعرفة**  
فيما يتعلق بالمعيقات التي تقف أمام المؤسسات الصناعية من الدخول في عملية التشارك مع بعض، أشارت النتائج إلى العوامل الآتية: عامل المنافسة، وخصوصيات الإنتاج، وغياب الوعي بمفهوم/ مصطلح التشارك في المعرفة، وحماية المعلومات.

١. عامل المنافسة وخصوصيات الإنتاج: يمثلان أحد المعوقات الرئيسية التي تحد من عملية التشارك في المعرفة، حيث ترى المؤسسات الصناعية - عينة الدراسة - أن عامل المنافسة وخصوصية الإنتاج يجعلها غير قادرة على الدخول في عملية التشارك، وإن دخلت فإنه يكون على مستوى محدود وضيق.  
"عامل المنافسة هو من أهم التحديات التي تقف أمام تحقيق عملية التشارك وتفعيلها"

"قد يكون عامل المنافسة عائقاً من التشارك مع مصانع أخرى، أما داخل المؤسسة فلا يوجد أي عائق".

"لا يتشاركون في المعرفة بسبب عامل المنافسة".

٢. عدم الوعي بمفهوم التشارك يشكل تحدياً آخر أمام المؤسسات الصناعية من التشارك في المعرفة، فقد اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن عدم الوعي بمفهوم التشارك على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا يشكل عقبة من الدخول في عملية التشارك في المعرفة مع المؤسسات الأخرى؛ وذلك لعدم إدراكهم للقيمة و المنافع التي قد تعود على المؤسسة.



الشكل رقم (١) العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية

المعرفة بين المؤسسات الصناعية. فيما يرى البعض الآخر أن دور الإدارة العليا يجب ألا يكون إشرافياً، وإنما يجب أن يكون ملزماً من أجل تفعيل التشارك بين مختلف المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، فلا توجد متابعة أو رقابة للمشاركة في الفعاليات التي تقيمها وزارة التجارة والصناعة أو المؤسسة العامة للمناطق الصناعية لدعم عملية التشارك في المعرفة. وهنا نؤكد على الدور المهم للإدارة العليا في المؤسسة الصناعية في نجاح عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية وتفعيلها، وعليه نرى أن يكون دورها ملزماً للمؤسسات الصناعية.

## ٢. دور الحوافز في تحسين وتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى

تمثل الحوافز عاملاً مؤثراً على نجاح عملية التشارك في المعرفة، فهي تساعد على تطوير العمل، وعلى خلق مناخ ملائم للتشارك والإبداع. كما تلعب دوراً كبيراً في تحسين تبادل الخبرات وتبادل المعلومات والمعارف، وذلك من خلال الدورات والندوات وورش العمل والمعارض المختلفة التي تقام من قبل جهات مختلفة. في المقابل تؤكد عينة الدراسة أن غياب الحوافز يؤثر سلباً في التشارك في المعرفة، فلو عملت الإدارة على تطبيقه فإنه سيؤدي بالتأكيد إلى تفعيل عملية التشارك في المعرفة. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

"تلعب الحوافز دوراً في زيادة الدافعية لدى الموظف فهي مهمة لتفعيل التشارك"

"الحوافز ممتازة، نحن ليس لدينا أي تحفظ بل من صالحنا التواصل والتشارك"

"لو تم عمل حوافز من قبل الإدارة/ المؤسسة / إدارة المصانع أو المنطقة، فستكون لدينا أفكار أكثر تشاركية لتبادل الخبرات" ومن المؤسف كما ترى عينة الدراسة غياب الحوافز لدى بعض المؤسسات الصناعية:

"الحوافز قليلة جداً في المؤسسات الصناعية وهذا شيء خاطئ، فإذا وجدت الحوافز فهو ممتاز ومفيد للمصانع لتبادل الخبرات. اتفقت جميع آراء عينة الدراسة على أهمية الحوافز كعامل يؤثر على عملية التشارك في المعرفة، سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، فهي تؤدي إلى تحسين تبادل الخبرات والمعلومات والمعارف مع المؤسسات الصناعية الأخرى، مما ينعكس بالدور الإيجابي على المؤسسة، فهو عامل مؤثر لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات والمهارات، وهو عامل مؤثر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وينعكس ذلك بمرودده الإيجابي على المؤسسة.

والفعاليات التي تخص القطاع الصناعي، والتي تعقد بالتعاون مع المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، ووزارة التجارة والصناعة وغرفة تجارة وصناعة عمان، وجميعها تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وكذلك تفعيل أوجه التشارك في المعرفة فيما بينهم؛ مما يسهم في تشجيع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة وتشارك خبراتهم المختلفة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن دور المؤسسة العامة للمناطق الصناعية يتمثل في الإشراف على أنها حلقة وصل لتنفيذ الإجراءات لإتمام العمل وفتح آفاق جيدة للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية. "للإدارة دور توجيهي وليس إلزامياً"

"تشجع الإدارة على التشارك ودورها في هذا الجانب فعال، خاصة فيما يتعلق بالمؤتمرات والمعارض لتبادل المعلومات والمعارف."

"إدارة المنطقة هي البوابة التي تفتح لنا مجال التواصل والتشارك."

إضافة إلى ذلك، تلجأ إدارات بعض المناطق الصناعية إلى وضع استبانة لسبر آراء المؤسسات الصناعية حول عملية التشارك وكيفية تفعيلها وجودة الخدمات المقدمة، وهذا جانب مهم وإيجابي تراه عينة الدراسة للنظر في أوجه القصور في الخدمات المقدمة من قبل إدارة المنطقة الصناعية، كما أن هذا التوجه يعد دعوة لدخول المؤسسات الصناعية في عملية تشارك فيما بينها.

"تقوم إدارات المناطق الصناعية بعمل استبانة للنظر في جودة الخدمات المقدمة في المنطقة، ويتم دراستها ومعرفة الصعوبات."

وفي الجانب الآخر يرى بعض عينة الدراسة (ع=٨) أن هناك قصوراً واضحاً من قبل الإدارة العليا في خلق بيئة تشارك بين المؤسسات الصناعية المختلفة، كما أنهم يؤكدون على أن دور المؤسسة العامة للمناطق الصناعية يجب أن يكون أكثر فاعلية وملزماً للمؤسسات وليس فقط دوراً إشرافياً.

"هناك أوجه تقصير من قبل الإدارات العليا لتفعيل عملية التشارك"

"دور المؤسسة العامة للمناطق الصناعية غير فعال، فلا يوجد تفعيل فيما يتعلق بالاجتماعات، والدورات وغيرها من الفعاليات المختلفة"

"لا يوجد تفعيل لدور المؤسسة العامة للمناطق الصناعية فيما يتعلق بالاجتماعات مثلاً حتى تتفاعل معها."

يتضح مما سبق اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الإدارات العليا في تفعيل عملية التشارك، فيرى بعضهم أن دور الإدارات هو عامل إيجابي في دعم عملية التشارك في

### ٣. تبادل الخبرات أنشطة ذات قيمة مضافة للمؤسسة

يعد تبادل الخبرات أنشطة ذات قيمة مضافة للمؤسسة، فالمؤسسة الصناعية إذا ما تبنت تبادل الخبرات ضمن أنشطتها المؤسسية فإن ذلك يُعد إضافة لأنشطة المؤسسة لدعم إستراتيجيتها بما يتلاءم مع أهدافها وبما يدعم عملية التشارك في المعرفة. وتؤكد أغلب عينة الدراسة أن تبادل الخبرات يضيف قيمة للمؤسسة؛ مما ينعكس بشكل جيد على أدائها، كما أنه يفتح آفاقاً جديدةً وقيمةً للمنتج.

### ٤. الانفتاح على المؤسسات الصناعية خارج السلطنة

يسهم في بلورة عملية التشارك في المعرفة ويؤثر عليها، وذلك من خلال المشاركة في المعارض واللقاءات والندوات، حيث تؤكد عينة الدراسة أهمية الدورات في تشجيع الأنشطة؛ كونه عاملاً مؤثراً على عملية التشارك في المعرفة.

### العوامل المؤثرة سلباً على عملية التشارك في المعرفة

١. التعقيد والمركزية: عاملان يؤثران سلباً في عملية التشارك في المعرفة، حيث تؤكد أغلب عينة الدراسة أن وجود أحد العاملين أو كليهما يؤثر على عملية التشارك في المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة الصناعية.

"المركزية تحد أحياناً، وهي بنفسها تعقيد"

"عوامل التعقيد بسبب الحدود وتعقيد الجمارك والإجراءات، ولا يتم اتخاذها بشكل جدي (بيروقراطي)"

٢. من العوامل السلبية التي اتفقت عينة الدراسة على أنها عامل يؤثر سلباً على المؤسسات الصناعية، نقص التسهيلات المتاحة، فتوفر الخدمات والتسهيلات المتاحة يعد قيمة معرفية للمؤسسة، في حين يعد غياب هذه الخدمات والتسهيلات أو عدم توفرها عاملاً سلبياً يؤثر على عملية التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات بين المؤسسات الصناعية من خلال التأثير على خدمات المؤسسة والارتقاء بها. ويؤكد أحد المشاركين على ذلك بقوله:

"يوجد نقص في التسهيلات، والخدمات غير متوفرة في المنطقة، بالتالي لا يوجد تبادل للخبرات ليضيف قيمة للمؤسسة."

### القسم الخامس: آلية عملية التشارك في المعرفة

يتناول هذا القسم آليات عملية التشارك بين المؤسسات الصناعية العمانية، وتم تقسيم هذا القسم إلى أربعة عناصر رئيسية، تمثلت في: وسائل/ أدوات التشارك، ودور الموظفين في عملية التشارك، ودور التكنولوجيا، ودور بيئة العمل، ليشكل

مناًخاً لتفعيل عملية التشارك في المعرفة مع المؤسسات الأخرى.

### وسائل وأدوات التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسة أو مع المؤسسات الصناعية الأخرى

تشير نتائج الدراسة إلى أن الاجتماعات والندوات واللقاءات التي تقيمها فروع غرفة تجارة وصناعة كل فرع في كل منطقة صناعية تشكل آلية مهمة في عملية التشارك في المعرفة، فالاجتماعات الدورية واللقاءات الأسبوعية والدورات التدريبية وورش العمل التي تنفذ داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تبادل المعلومات ونقلها، ومناقشة أفكار وموضوعات تتعلق بسوق العمل وحركته لمتابعة القطاع الاقتصادي.

"هناك عملية تشارك للمعرفة من خلال موقع عام للشركة، وموقع خاص للشركة"

"عن طريق الاجتماعات الدورية، شبكة المعلومات الداخلية والخارجية، وندوات العمل التي تقيمها الجهات الحكومية" "يوجد جريدة داخلية للمؤسسة."

أجمعت عينة الدراسة على أن آلية التشارك في المعرفة مع المؤسسات الصناعية الأخرى متاحة بكل الوسائل بدءاً من الهاتف والفاكس، وانتهاءً بالبريد الإلكتروني كأحد أهم وسائل التكنولوجيا المعاصرة، ولذلك ترى العينة أن ثورة الاتصالات أحدثت تطوراً هائلاً في عالمنا المعاصر، مما أتاح تعدد آليات التشارك في المعرفة، فالبعض يعتمد وسيلة الهاتف والمراسلات الرسمية وكذلك البريد الإلكتروني، ولكن يتفق الجميع على وجود موقع عام لكل مؤسسة، وكذلك بريد إلكتروني يتم التواصل فيه على مستوى المؤسسة، أو مع المؤسسات الأخرى، كما توجد وسائل أخرى مساندة مثل تبادل المستندات، والمراسلات الرسمية، والمقابلات وغيرها.

### دور العمال والموظفين في عملية التشارك في المعرفة

يلعب العامل البشري دوراً في إنجاح أي عملية قائمة، ويُعد نقطة رئيسية لإدارة الإنتاج بل وتفعيله. ولذلك تؤكد عينة الدراسة على الدور الفاعل الذي يلعبه الموظفون في دعم وتفعيل عملية التشارك في المعرفة، وذلك من خلال طرح أفكار جديدة في اجتماعاتهم ولقاءاتهم، كما أنهم أحياناً يقدمون أفكاراً لها مردود جيد على المؤسسة. وعليه، فإنهم يعدون إحدى نقاط حلقة الوصل الرئيسية ضمن منظومة المؤسسة الصناعية؛ لذلك فإن تشاركتهم في المعارف والخبرات وإدلاءهم بالآراء والمقترحات من شأنه أن يطور المؤسسة إلى الأفضل ويرتقي بها لتحقيق تنمية اقتصادية جيدة، كما أن تشجيع

"أشجع وجود مركز معلومات لتفعيل عملية التشارك"  
 "أشجع وجود مركز معلومات في المنطقة لتفعيل عملية التشارك في المعرفة ودعمها"  
 "مركز المعلومات هو الذي يتبنى المعرفة، فنحن نشجع على رفع الأداء العام لاكتساب الخبرات والمعلومات والإنتاجية"  
 "لو وجد مركز معلومات سيكون شيئاً جيداً يخدم المؤسسة، وسيعتبر نقطة قوة لتبادل المعلومات والخبرات مما سيخدم البيئة الصناعية والفنية لدينا."

كما يرى أحد أفراد عينة الدراسة أن مركز المعلومات سيشكل مظلة واحدة لإنهاء كافة العمليات والأنشطة الصناعية، كما سيسهل الإجراءات التي بدورها تسهل عمل هذه المؤسسات. كما سيعمل هذا المركز على الربط بين المناطق الصناعية والمؤسسات الصناعية، بحيث يتم من خلاله تبادل الخبرات بين العاملين كل حسب مجاله/ تخصصه، وهذا بدوره أيضاً يساهم في تفعيل عملية التشارك بين مختلف المؤسسات الصناعية العمانية.

" لو كان هناك مركز معلومات/ مكتب نعمل تحت غطاء واحد لإنهاء كافة الإجراءات ويسهل علينا العمل"  
 " لو وجد مركز معلومات ممتاز مفعّل يتبنى ثقافة التشارك في المعرفة."

وفيما يتعلق بمسؤولية إنشاء مركز المعلومات، تشير عينة الدراسة إلى أن القطاعين الحكومي والخاص مسؤولان عن إنشاء هذا المركز.

"يفترض أن تتبنى الحكومة إنشاء مركز معلومات بمساعدة القطاع الخاص وتعمل على تفعيله لنشر الوعي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية."

### دور بيئة العمل في تفعيل عملية التشارك في المعرفة مع المؤسسات الأخرى

يتطلب تفعيل عملية التشارك في المعرفة تهيئة المناخ الملائم لها، يتأتى بلا شك من خلال بيئة جيدة مهيئة. ولأننا نتحدث عن بيئة صناعية فإذن لابد أن تكون بيئة فنية تتوفر فيها كل الوسائل والخدمات المناسبة، بما يخدم أهداف المؤسسات الصناعية ورؤيتها، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، فقد أشارت عينة الدراسة إلى أن البيئة مهيأة لتكون مناخاً مناسباً لتفعيل عملية التشارك مع المؤسسات الصناعية الأخرى، كما أنها مهيأة لتوفير الخدمات والتسهيلات.

" بيئة العمل داخل المصنع، المصنع مهيأة للتشارك مع المؤسسات الأخرى، لكن مع إدارة المنطقة لا يوجد تبادل ولا تشارك، فإذا حدثت مشكلة داخل المنطقة ينتهي الوقت دون

المؤسسات الصناعية للعاملين للتشارك في المعرفة من خلال أنشطتها المختلفة، وذلك بدعمهم وتشجيعهم للمشاركة في الفعاليات المختلفة المنفذة من قبل وزارة التجارة والصناعة أو المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، هو دعم لأنشطة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.  
 "يؤدي العمال دورهم بشكل أفضل، إذا وضعت المؤسسات حلولاً معينة لبعض المشكلات"  
 "نقل الخبرات في نفس بيئة العمل ضروري لانتقال الخبرات من الأقدم إلى الأحدث."

### دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل عملية التشارك في المعرفة

كان لدخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى عالم المؤسسات الصناعية دور في تفعيل العديد من العمليات والأنشطة المختلفة وبلورتها، الأمر الذي أدى إلى دفع عجلة الإنتاج للأفضل، فقد مكنت التكنولوجيا من دعم عملية التشارك في المؤسسات الصناعية العمانية اعتماداً على تقنية البريد الإلكتروني، وموقع المؤسسة على الشبكة العالمية، وقد أسهم ذلك في كثير من الأحيان في عملية التشارك في المعرفة بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية.

"للتكنولوجيا دور كبير جداً في سهولة تبادل المعلومات واكتساب الوقت"  
 "عن طريق البريد الإلكتروني يتم التشارك، حيث إنه بدون إنترنت لا يمكن التواصل"

"تسرّع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية التشارك حيث ترسل عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة."

ومن ناحية أخرى يربط الكثير من عينة الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل عملية التشارك في المعرفة من خلال إنشاء مركز للمعلومات على مستوى المناطق الصناعية، فحيث تؤكد العينة على ضرورة وجود مركز معلومات في كل منطقة صناعية يخدم المؤسسات الصناعية المختلفة، وذلك لتفعيل عملية التشارك في المعرفة، وكونه يسهل العديد من العمليات، حيث يتبنى ثقافة التشارك في المعرفة ويتيح فرصة لاكتساب الخبرات والمعارف بين المؤسسات الصناعية. ويؤكد أحد أفراد العينة أنه لو وجد مركز معلومات سيكون نقطة قوة لتبادل المعلومات والخبرات مما يخدم البيئة الصناعية والفنية لدى المؤسسات، فهو يشكل مركز التقاء بين الخبرات المختلفة للعاملين في القطاع الصناعي مما سيعود بالنتائج الإيجابية على المؤسسات الصناعية، ويؤيدون رأيهم حول ذلك من خلال ردودهم الآتية:

أن أفراد العينة من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة والخبرة الطويلة هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار، ويمتلكون قدرًا من المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم والتشارك فيما بينهم.

**مناقشة نتائج القسم الثاني:** توصلت نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان إلى غياب الوعي بمفهوم التشارك في المعرفة، مع وجود مؤشرات لتبادل خبرات ومعارف على مستوى المؤسسات المتشابهة، أو على مستوى العلاقات الإدارية بين الأفراد أو المؤسسات الصناعية الأخرى. كما كشفت النتائج وجود تشارك في المعرفة بين وحدات وأقسام المؤسسة الصناعية الواحدة، بدءًا بالأقسام الإدارية والفنية وانتهاءً بالعمال، حيث تشير النتائج إلى وجود تشارك في المعرفة بشكل كبير داخل إطار المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات العلمية والفعاليات المختلفة على مستوى كل مؤسسة صناعية ضمن عينة الدراسة. إضافة إلى ذلك أوضحت النتائج تعدد مجالات التشارك في المعرفة من حيث أنها تتنوع وتتباين لتصب جميعها في مجالات التكامل بين وحدات وأقسام المؤسسة وحل المشكلات واتخاذ القرارات ومجالات أخرى تتعلق بتأطير العمل داخل المؤسسات الصناعية. كما كشفت نتائج الدراسة وجود تشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمالية ومثيلاتها من المؤسسات في دول أخرى عربية وأجنبية. وهذه النتيجة اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الخشالي (٢٠٠٤)، حيث أشارت إلى دخول الشركات عينة الدراسة بعلاقات مشتركة مع الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات؛ للتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق اتصالها بالزبائن الدوليين.

**مناقشة نتائج القسم الثالث:** كشفت النتائج المتعلقة بدوافع المؤسسات الصناعية في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة، اتفاق دوافع أغلب عينة الدراسة إن لم يكن جميعهم على أن عامل المنافسة هو أهم عامل يقف أمام تحقيق عملية التشارك في المعرفة إضافة إلى المصالح المشتركة، كما كشفت بعض النتائج عن دوافع حماية المعلومات، واتفقت فئة قليلة على ضرورة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في نفس مجال الاهتمام، فهم يرون أنهم مجبرون على ذلك لطبيعة المصالح المشتركة ضمن إطار العمل، وبالتالي ضرورة تبادل الخبرات والمعارف لإثراء معلوماتهم ومعارفهم مما يسهم في الارتقاء بقيمة العمل، وفي تطوير المؤسسة إلى الأفضل.

حدها لعدم تهيؤ البيئة لذلك

"بيئة العمل داخليا مهيأة للتشارك"

" بما أنها بيئة صناعية فهي في تطور دائم، ولكن توجد نواقص، يوجد تشارك في المعرفة ولكن تأثيره على نفس الصناعة محدود، قطاع الصناعة محدود ونسبة ٩٥٪ من الصناعات للتصدير"

" البيئة مفعلة ونحن مهتمون بإيجاد طرق التواصل والتشارك، والخدمات متوفرة، لكن إذا وجد مكتب مثل فيديكس لخدمة الاتصالات سيكون جيداً"

" بيئة العمل مهيأة، والتسهيلات متوفرة وجيدة للتشارك ولا يوجد ما يعيق تشارك الخبرات وتبادلها. "

وفي المقابل يرى بعض أفراد عينة الدراسة أن البيئة ليست مهيأة للتشارك، وينقصها العديد من التسهيلات والخدمات ومواقع بعض المؤسسات أو المناطق الصناعية.

" بيئة العمل ليست مهيأة للتشارك، من خلال نظم الحماية وغيرها، التأمين المقدم من المنطقة لا يوجد، نحن لا ننظر للبيئة ولكن للأشخاص"

"صعب التواصل، البيئة من الأساس غير مهيأة للتشارك، فنحن لا نعرف حتى الشركات والمصانع الموجودة في منطقتنا الصناعية فكيف نتشارك."

ويرى أحد أفراد عينة الدراسة أن مفهوم التشارك في المعرفة نجح في الغرب؛ وذلك لأن البيئة مهيأة لذلك، لكنه لم ينجح لدينا لعدم تهيؤ البيئة للتشارك، ويؤكد على ذلك بقوله:

" نجح المفهوم في الغرب لأن العقول متوفرة وناجحة بالتالي البيئة مهيأة للتشارك، أما معنا فلا".

### مناقشة نتائج الدراسة

**مناقشة نتائج القسم الأول:** البيانات النوعية لعينة الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغيري سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي ساهما بشكل كبير في عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمالية، واتضح ذلك جلياً من خلال الخبرات المتراكمة للمديرين ورؤساء الدوائر (عينة الدراسة)، فعلى الرغم من أن مؤهل بعض مديري شؤون الموظفين ثانوية عامة أي ما يعادل درجة دبلوم التعليم العام في الوقت الحالي فخبيرتهم الطويلة في العمل، سواء في المؤسسات الصناعية أو الحكومية، ساهمت بشكل كبير في إدارتهم للمؤسسة ونقل خبراتهم لموظفيهم وفتح مجال الحوار وتبادل الآراء وتشارك الخبرات ونقلها بين العمال والمديرين مما أسهم في الارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل. وهذا ما توصلت إليه دراسة (عبدالله، ٢٠٠٦ : ضمن دراسة القاسمي، ٢٠٠٩)، فقد أشارت إلى

العمانية، وتقوم على تبني ثقافة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية بمختلف أنواعها. كما كشفت النتائج عن أن بيئة العمل في المناطق الصناعية العمانية مهيأة للتشارك في المعرفة وأنها مهيأة داخلياً في كل مؤسسة، ولكن فيما بين بعض المؤسسات فهي تفتقر لبعض التسهيلات والخدمات الأساسية الداعمة لتحقيق عملية التشارك في المعرفة.

نماذج التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية بناءً على النتائج التي توصلت إليها من خلال المقابلات ومجموعات التركيز، خرجت الدراسة بنموذجين يوضحان عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، الأول يوضح التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسة الواحدة والنموذج الثاني يوضح طبيعة التشارك على مستوى المؤسسات الصناعية في السلطنة.

نموذج التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسة الصناعية الواحدة

يوضح هذا النموذج الموضح في شكل رقم (٢) التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسة الصناعية الواحدة، حيث يقسم هذا النموذج التشارك في المعرفة إلى قسمين، يمثل القسم الأول التشارك في المعرفة على مستوى الوحدات الإدارية داخل المؤسسة الصناعية الواحدة، أما القسم الثاني فيوضح التشارك في المعرفة بين المؤسسة الصناعية ومثيلاتها خارج السلطنة. يوضح القسم الأول من النموذج، بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك تشاركا في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، حيث يُظهر أن تشاركا قويا بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم من خلال آليات التشارك في المعرفة المختلفة والمتمثلة في الاجتماعات وحلقات العمل والتواصل عن طريق البريد الإلكتروني.

كما يوضح النموذج أن هناك تشاركا قويا في المعرفة بين الإدارة الوسطى والعاملين (الإدارة الدنيا)، حيث تقوم الإدارة الوسطى بنقل كل خبراتها ومعرفتها للعاملين من خلال الاجتماعات وورش العمل واللقاءات اليومية أو المناقشات المختلفة التي تتم بينهم. كما يشير النموذج إلى وجود ضعف في عملية التشارك من الأسفل إلى الأعلى، حيث إن الإدارة الوسطى هي الوسيط بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.

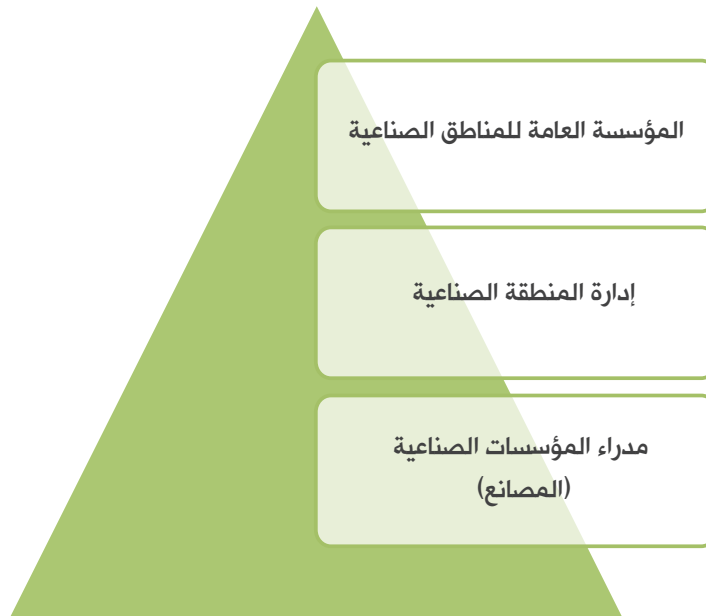
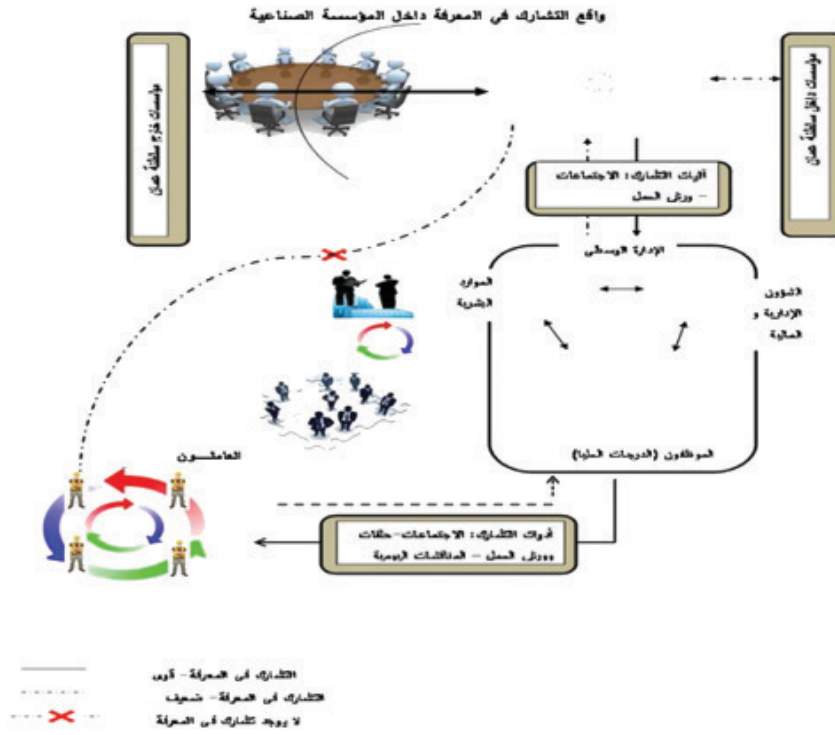
أما القسم الثاني فيتعلق بالتشارك في المعرفة مع مؤسسات خارج السلطنة في نفس مجال الاهتمام/ التخصص، أو وجود الفرع الرئيسي للمؤسسة خارج السلطنة فيظهر هنا أن التشارك قوي بين كلا الطرفين، حيث يوضح النموذج أن التشارك في المعرفة يتم من خلال تشارك الخبرات والآراء والمنتجات، وهذا كله يعود على عملية تطوير المؤسسة الصناعية.

**مناقشة نتائج القسم الرابع:** يرتبط هذا القسم بالعوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية، حيث توصلت النتائج إلى أن للإدارة العليا داخل المناطق الصناعية دوراً فعالاً، حيث تتبنى التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية وتشجع عليه، فهي تشجع إدارات بعض المناطق وتدعم عملية التشارك في المعرفة بطريقة أو بأخرى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Ford & Chan (2002)، فقد أشارت دراستهما إلى أن دعم الإدارة العليا وتأييدها يلعب دوراً مهماً نحو تحقيق التشارك في المعرفة على امتداد مختلف البنى والهيكل داخل المنظمة. كما أن عوامل التعقيد والمركزية تعد أحد العوامل المؤثرة في تفعيل عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية، التي إن وجدت هذه العوامل فهي متعلقة بإجراءات وقوانين لضمان سير العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن غياب الحوافز في المؤسسات الصناعية ينعكس سلباً على دافعية الإنجاز وتقديم مبادرات من قبل العاملين في المؤسسات الصناعية العمانية. كما أكدت نتائج الدراسة أهمية وجود يوم مفتوح أو عمل منتهي للمؤسسات الصناعية يتم من خلاله تبادل المعلومات وتشارك الخبرات والمعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، كما أن دعم الإدارات لأفكار العمال وعمل مسابقات وزيارات بين المؤسسات الصناعية العمانية، تعد عوامل مؤثرة في سير العمل وفي إثراء عملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية.

**مناقشة نتائج القسم الخامس:** توصلت النتائج المتعلقة بألية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية إلى تعدد وسائل الاتصال المختلفة لدعم عملية الإنتاج فقط لدى أغلب المؤسسات، وليس لدعم عملية التشارك في المعرفة. كما أن للعمال والموظفين دوراً فاعلاً في تفعيل عملية التشارك في المعرفة إذا ما أُتيح لهم المجال، ويظهر ذلك من خلال الإبداعات وتشارك الأفكار والخبرات والمعارف فيما بينهم. كما كشفت النتائج عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير أدوار المؤسسات الصناعية في تفعيل عملية التشارك في المعرفة فيما يتعلق بشبكة الإنترنت، متمثلة في تقنية البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية للمؤسسات الصناعية، مما يفتح آفاقاً لتحويل العمليات وأنشطة المؤسسات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. كما أكدت النتائج المتعلقة بهذا الجانب أهمية إنشاء مركز معلومات متخصص كوحدة بحثية ومعلوماتية تخدم المؤسسات الصناعية

شكل رقم (٢) التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسة الصناعية الواحدة



شكل رقم (٣) التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسات الصناعية العمانية



المؤسسات الصناعية، ويعمل على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة؛ من أجل تفعيل أطر التشارك في المعرفة، وبناء ثقافة التشارك في المعرفة، وتفعيلها لدى الموظفين في المناطق الصناعية بما يخدم المؤسسات الصناعية العمانية.

٥. تهيئة المناخ المناسب داخل البيئة الصناعية من قبل الجهات المشرفة على هذه المؤسسات بهدف تفعيل عملية التشارك في المعرفة والمحافظة على ديمومة المؤسسة.

٦. توجيه المؤسسات الحكومية في الدولة بتصحيح الصورة حول عملية التشارك في المعرفة وأهميته، وتبني ثقافة المعرفة، وذلك للنهوض بالمجتمع الاقتصادي ومواكبة الدول المتطورة في تحقيق عائد اقتصادي عال.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

بسيم، مهجة أحمد (٢٠٠٥). أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية البشرية والاقتصادية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية). جامعة الزيتونة (عمان ٢٧ - ٢٩ أبريل). متاح على : <http://www.iefpe.com>

dia .com

بيزان، حنان الصادق (٢٠١٠). إدارة المعرفة وتنمية القيادات الادارية: نحو رؤية مستقبلية. - (22) cybrarians journal info.htm journal/no22/ : <<15/10/2010. <http://www.cybrarians.com>

حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. متاح على : [www.qou.edu/arabic/conferences/administrativeConf/abstract.pdf](http://www.qou.edu/arabic/conferences/administrativeConf/abstract.pdf)

الطاهر، أسمهان ومنصور، ابراهيم (٢٠١١). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. متاح على : [www.jps-dir.com](http://www.jps-dir.com)

عبد الله، ناهد (٢٠٠٦). دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المديرين من عدد من المنظمات الصناعية بمحافظة نينوى، بحوث مستقبلية (١٣)، بغداد: ص ٣٥ - ٦٣ .

الفارس، سليمان (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات : دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

يشير النموذج إلى طبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، حيث يظهر النموذج واقع التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية وطبيعة التشارك، حيث تبدأ عملية التشارك في المعرفة من خلال الفعاليات المختلفة التي تقيمها المؤسسة العامة للمناطق الصناعية على أنها الجهة المشرفة على المؤسسات الصناعية في السلطنة، وتتمثل هذه العملية في: اللقاءات العلمية والاجتماعات وورش العمل والندوات والمؤتمرات التي تقيمها المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، ويتم توجيه الدعوة إلى المؤسسات الصناعية المختلفة عن طريق إدارة المنطقة الصناعية. ويوضح النموذج الآلية الجيدة لعملية التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية بدءاً من المؤسسة العامة؛ كونها الجهة المشرفة على المؤسسات الصناعية، مروراً بإدارة المنطقة الصناعية، وأخيراً بمديري المؤسسات الصناعية. تشير النتائج إلى وجود تشارك في المعرفة على مستوى المؤسسات الصناعية ولكن على نطاق ضيق جداً، وهنا نؤكد على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة العامة للمناطق الصناعية في تبني عملية التشارك وتفعيلها، أخذة بعين الاعتبار الأدوار التي يمكن أن يلعبها كل من إدارة المنطقة الصناعية وإدارة المؤسسة. الشكل رقم (٣) يوضح كيف تتم عملية التشارك في المعرفة على مستوى المؤسسات الصناعية العمانية.

### التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات يؤمل أن تساهم في خلق بيئة خصبة للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، أهمها:

١. أن تتبنى المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مبدأ التشارك في المعرفة بين المناطق الصناعية، وأن تعمل على تأصيل هذا المفهوم، كونها جهة إشرافية على المناطق الصناعية.
٢. تدريس مقررات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها المختلفة وأسس تطبيقها في الجامعات العمانية، وذلك حتى يكون لدينا جيل واع بأهمية المعرفة ودورها في الارتقاء بالمؤسسة الصناعية وتحقيق مردود اقتصادي جيد.
٣. على المؤسسات الصناعية العمانية أن تتبنى إستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال تنفيذ ندوات وحلقات عمل ولقاءات تدور حول موضوع التشارك في المعرفة وأهميته أسوة بالدول الاقتصادية الكبرى.
٤. إنشاء مركز معلومات متخصص كوحدة بحثية ومعلوماتية بحيث يفعل دوره داخل كل منطقة صناعية، ويقيم فعاليات مختلفة من دورات ولقاءات علمية هادفة واجتماعات بين

## والقانونية.

القاسمي، عايذة بطي (٢٠٠٩). تصور مقترح للتطوير الإداري  
بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة.  
(رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة القاهرة ، معهد الدراسات  
التربوية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Boh, W. (2007). Mechanisms for sharing knowl-  
edge in project –based organizations. Informa-  
tion and Organization, 17, 27-58.

Collins, P.; Jay,T. & Hage, J. (1993). The impact of  
knowledge on the survived of American manu-  
facturing plants. Social Forces,72.

Ford, D. & Chan, Y. ( 2002). Knowledge sharing in  
a cross cultural setting: a case study. Kingston :  
Queens School of Business Queen University at  
Kingston.

Xing,P ; Jun, W. & Lu, L. (2007). Knowledge shar-  
ing model based on concept clustering. Systems  
Engineering.Theorey & Practice.27 (2), 126-132.

## ثالثاً : مواقع الشبكة العالمية

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. متاح على :

[http : // www .hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)< 6.07.2011>

موقع وزارة الإعلام. متاح على

[http : // www .omannet .om](http://www.omannet.om)<04.0602012>

موقع وكالة الأنباء العمانية. (المناطق الصناعية في السلطنة

بيئة ملائمة للاستثمار الصناعي). متاح على

<http://www.omannews.gov.om/ona/Report3.jsp>