

جمال عبدالحميد داهش

جامعة حلوان

جمهورية مصر العربية

أثر المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام في مصر

الملخص

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في ظل إدخال المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة في شركات إنتاج الأدوية، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء (٩٦) مسؤول بالإدارة العليا، واستقصاء (٢٢٧) مسؤول بالإدارة الوسطى بهذه الشركات محل الدراسة إلى وجود تأثير لعناصر الثقة التنظيمية الثلاثة (الثقة القائمة على الخيرية والثقة القائمة على الأمانة والقدرة على التكيف) على فاعلية إدارة المعرفة، وأن مشاركة المعرفة تتوسط جزئياً وليست كاملاً في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك مديري هذه الوحدات لأهمية الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة لما لهما من تأثير قوي على فاعلية إدارة المعرفة.

مصطلحات علمية

المشاركة المعرفية، الثقة القائمة على الجدارة، الثقة القائمة على الإحسان أو الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة، الكفاءة، الابتكار، القدرة على التكيف.

العالمية للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأهم، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها (Schwandt, et al., 2003).

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة

تم تسلم البحث في أبريل ٢٠١٤، وأجيز للنشر في يوليو ٢٠١٤.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يمكن للباحث تناول الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور رئيسة على الوجه الآتي :

المشاركة المعرفية (knowledge sharing)

تشير عملية المشاركة المعرفية إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات، وهي تعني التحويل الفعال للمعرفة بحيث يستطيع مستلم المعرفة أن يفهمها فهماً كافياً، ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها (العلي وآخرون، ٢٠٠٤).

وقد قدم (Nonaka et al., 2000) شرحاً وافياً لعملية المشاركة المعرفية من خلال إطار يوضح ديناميكية عملية خلق المعرفة، حيث يقدم هذا الإطار أربعة نماذج لعملية خلق وتحويل المعرفة يعرف بـ (SECI) على الوجه الآتي:

أ - التنشئة الاجتماعية (Socialization)؛ ويقصد بها تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية.

ب - التخريج (Externalization)؛ ويقصد به تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

ج - الجمع (Combination)؛ ويقصد به تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة.

ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر؛ إذ قرر بعض الباحثين أن المعرفة والأفكار ستقودان عملية تكوين الثروة والتحديث في العقود القادمة. هذا، وقد أضحى الإبداع والتميز في إدارة المعرفة شرطاً رئيساً لبقاء الاقتصاد المعرفي (هارتلي، ٢٠٠٧)، كما ذكر البريدي (٢٠١١) أن كثيراً من الدراسات العربية أقرت بأن قوة الدول وتقدمها أصبحت تقاس بحجم ما تنتجه وتوظفه من منتجاتها وأصولها المعرفية والتقنية.

هذا، ولقد ركزت دراسات كثيرة على بناء الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة مثل دراسة (Alavi et al., 2001)، ودراسة (Wiig, 2003)، في حين ركزت دراسات أخرى على ممارسات إدارة المعرفة، مثل دراسة (Ruggles, 1998)، بينما ركز بعضها على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وأداء إدارة المعرفة، مثل الدراسات التي قام بها: (Zeheng et al., 2010; Lee, 2005; Fonseca, 2003; Bae, 2002). وتسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها أحد الجوانب التنظيمية في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام وفعالية إدارة المعرفة في ظل المشاركة المعرفية بوصفها أحد المتغيرات الوسيطة في هذه العلاقة.

د - التدخيل (Internalization)؛ ويقصد به تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية.

وقد أوضح عطية (٢٠٠٥) أن تقاسم المعرفة الصريحة والتي يقصد بها المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم تشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية، وهي تتم عن طريق المشاركة في تلك الوثائق والبيانات من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني.

أما المشاركة المعرفية الضمنية فهي تلك المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر.

كما أوضح Nonaka *et al.*, (2000) أن إنشاء وتقاسم المعرفة هو أمر مرهون بوجود كثير من العوامل، ومن أهمها (الفوضى الخلاقة creative chaos، الحب، الثقة، الالتزام بين العاملين).

وأضاف Ipe (2003) بأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق بيئة ملائمة لعملية خلق المعرفة وتقاسمها، وهو الأمر الذي

يؤدي إلى تقييم أصول المعرفة بطريقة أفضل من خلال قياس فاعلية إدارة المعرفة، ويمكن تقسيم عملية المشاركة المعرفية إلى:

أ - المشاركة المعرفية الداخلية

يقصد بالمشاركة المعرفية أنه نشاط تحويل المعرفة من شخص واحد أو مجموعة في المنظمة إلى آخرين في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار. إن عملية المشاركة المعرفية هو وسيلة فعالة لممارسات إدارة المعرفة وهي إحدى العمليات الفرعية والمهمة في المنظمة، وتعني المشاركة المعرفية الداخلية التطبيق الفعال للمعرفة عبر المنظمة (Davenport *et al.*, 2001).

ب - المشاركة المعرفية الخارجية

المشاركة المعرفية الخارجية لا تقل أهمية عن المشاركة المعرفية الداخلية لتحقيق فاعلية إدارة المعرفة، وقد اهتمت الدراسات بالمشاركة المعرفية الداخلية في حين لم تحظ المشاركة المعرفية الخارجية بالاهتمام الكافي. وأوضحت دراسة Kumar *et al.*, (2006) أن المشاركة المعرفية مع المنظمات الأخرى يمكن أن تأتي بمعرفة جديدة للمنظمة، ويمكن للمنظمة أن تصبح أكثر حساسية بالصناعة التي ترتبط بها من خلال المشاركة في المؤتمرات.

وقد أوضحت دراسة Kim (2005) أن المشاركة المعرفية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة للصناعات التحويلية

غزيرة، ويعدّ خبيراً فى مجال محدد. وأضاف (Ardichvili *et al.*, 2003) أن هذا الوجه من وجوه الثقة هو ذو صلة بالخوف من فقدان ماء الوجه للواثق، والذي يعد من العوائق الرئيسة لتبادل المعرفة.

ب - الثقة القائمة على الإحسان أو الخيرية Benevolence__ based trust

تعني الخيرية أو الإحسان حالة من شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه، ويمد يد العطف إليه. وفي مجال المعرفة أضاف (Szulanski *et al.*, 2004) أن الخيرية يمكن تفسيرها بأنها النية على العمل بصورة غير مؤذية، وأن الفرد لا يتوقع الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة.

ج - الثقة القائمة على الأمانة Integrity _ based trust

أوضح (Mayer *et al.*, 1995) أن الأمانة تشير إلى إدراك الشخص الواثق (trustee) بأنها من المبادئ المقبولة التي تتوافر في الشخص الموثوق فيه (trustor)، كما أوضح أن هناك كثيراً من العوامل التي تساعد على بناء الثقة القائمة على النزاهة أو الأمانة مثل سمعة الموثوق فيه، ومدى حصوله على مستوى مقبول من المعايير الأخلاقية ومطابقتها لأفعاله وسلوكه.

وتعدّ الثقة بين زملاء العمل أحد أبعاد الثقة التنظيمية التي حظيت بالقبول في كثير من الدراسات، ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث

في كوريا تساعد في تعزيز الابتكار التكنولوجي، وخلق علاقات تعاونية مع المجموعات في الصناعة الواحدة وهذا أمر ضروري لتحقيق التوازن والثقة بين الشركاء الإستراتيجيين.

العلاقة بين الثقة بين العاملين والمشاركة المعرفية

تعرف الثقة بأنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقبول أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر، أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم (Chen *et al.*, 2003).

أما starter (2005) فيرى أن الثقة درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

هذا ويشير (Li 2005) إلى وجود خصائص ثلاث للموثوق فيه؛ هي القدرة (Ability)، والأمانة (Integrity)، والخيرية (Benevolence)، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أ - الثقة القائمة على الجدارة Competence _ based trust

أوضح (Jarvenpaa *et al.*, 1998) أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد عندما يعتقد الأفراد أن الطرف الآخر لديه معرفة

وأوضحت دراسة Wang *et al.*, (2006) أن العلاقة بين الثقة والمشاركة المعرفية ضرورية لفاعلية إدارة المعرفة، واقترحت الدراسة أن الثقة بين المحتفظ بالمعرفة ومتلقي المعرفة قد تكون غير موجودة ويمكن توصيلها من خلال وسيط يكون موضع ثقة الطرفين: المحتفظ بالمعرفة والمتلقي لها.

كذلك توصلت دراسة Usoro *et al.*, (2007) من خلال بحث تأثير خصائص الثقة الثلاث: القدرة، والاحسان أو الخيرية، والأمانة إلى أن الثقة التي تبني على الأمانة ذات تأثير قوي على المشاركة المعرفية، وأن الخصائص الثلاث السابقة يدعم بعضها بعضاً.

الثقة بين الأفراد وفاعلية إدارة المعرفة

يعدّ مفهوم فاعلية إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تم اشتقاقها من مفهوم الفاعلية التنظيمية، تلك التي عرفها Daft (1989) بأنها الدرجة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أهدافها، أو كما عرفها Mcadam *et al.*, (2002) بأنها تتضمن إدراك الأفراد بملاحقة المنظمة لأهدافها التي تتعلق بالربحية والحصة السوقية والعلاقات. ونظراً لأن مصطلح فاعلية إدارة المعرفة غير محدد بوضوح، وما زال يواجه تحدياً في عملية قياسه، فإنه يمكن استخدام مقاييس الفاعلية التنظيمية والتي تم استخدامها في دراسة Moon *et al.*, (2013) لقياس فاعلية إدارة المعرفة، ويمكن معالجتها على الوجه الآتي:

الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra *et al.*, 2003)، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد اعتماداً كبيراً على مجموعات أو فرق العمل، ممن يتمتعون بمهارات تكاملية ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (Dirks *et al.*, 2002).

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الثقة بين الأفراد ترتبط إيجابياً بكمية المشاركة؛ ذلك لأن التبادل الاجتماعي يعتمد بدرجة كبيرة على الثقة، ولأنها تنطوي على التزامات غير محددة (Staples *et al.*, 2008).

هذا؛ وتقوم الثقة بين الأفراد بدور مهم في عملية المشاركة المعرفية؛ حيث إن الأفراد يعترفون لزملائهم الموثوق بهم بعدم معرفتهم لبعض الأشياء، وبدون وجود الثقة لا يكون الأفراد على استعداد للانخراط في التبادلات الاجتماعية وتقاسم المعرفة (Gray, 2001).

وقد أوضح Rolland *et al.*, (2000) أن الثقة تعد الشيء الوحيد الأهم لتبادل المعرفة، وقد توصلت كثير من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للثقة على المشاركة المعرفية ومنها (Akgun *et al.*, 2005; Arthur *et al.*, 2005; Chowdhury, 2005; Muthusamy *et al.*, 2005; Connelly *et al.*, 2003; Butler, 1999).

أ - الكفاءة (Efficiency)

وهي تشير إلى حسن استغلال الموارد، وفي مجال المعرفة أشار Grant, (1996) إلى أنها تعني كيفية الاستفادة من المعرفة المخزنة بين أعضاء المنظمة وخلق القيمة الاقتصادية.

ب - الابتكار (Innovativeness)

ويعني الابتكار القدرة على خلق شيء جديد، أو تعديل في شيء موجود بالفعل. وعلى مستوى المنظمة يكون الابتكار من خلال تبني منتجات أو خدمات جديدة، أو تبني تكنولوجيا حديثة، أو قد يكون في السياسات والهياكل أو النظم الإدارية بوجه عام.

ج - القدرة على التكيف (Adaptability)

وهي تعني الاستجابة للتغيرات التنظيمية وفقاً لإستراتيجية المنظمة. وفي هذا السياق فإن فاعلية إدارة المعرفة تساعد المنظمة لأن تكون مستعدة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، وبخاصة أن المنظمة تستطيع أن تمتلك المعرفة عن التغيرات البيئية المحيطة التي قد تؤثر في المنظمة (Malhatra, 1998).

هذا، وقد اتفق غالبية الكتاب على أن الثقة داخل المنظمات تسمح بقدر كبير من المرونة في الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، وتعزيز الإنتاجية وتخفيض التكاليف (Dyer et al., 2000).

وأضاف Mcevely et al., (2003) أن الثقة تحشد الأطراف لتكون أكثر إنتاجية

من خلال تبادل المعرفة، والالتزام بالأداء الجماعي، وخلق جو من التعاون بين العاملين.

كما توصلت دراستا Dayer et al., (1998) و Wu (2008) إلى أن الثقة تحسن من أداء المنظمات من خلال أنها توفر الضمان للمنظمات ضد السلوك الانتهازي للأفراد العاملين، وخلق مستويات عالية من التعاون.

وتوصلت دراسة (Dedrea, 2005) إلى أن الثقة بين الأفراد تساعد على تحقيق مستويات معتدلة من الصراع المعرفي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين فاعلية فرق تطوير المنتجات الجديدة.

كما بينت دراسة بوعشة ومنصور (٢٠١٢) وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة بوجه عام عند استخدامها في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة في زيادة العوائد والأرباح، كما وجدت تأثيراً إيجابياً في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين مستوى كفاءة الأفراد، وتحسين الإبداع، وتحسين المنتجات.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن الكتابات العربية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية، كما لم تتناول أي دراسة عربية - في حدود علم الباحث - العلاقة بين الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية وفاعلية إدارة المعرفة.

أما فيما يتعلق بالكتابات الأجنبية، فقد تركز اهتمامها على دراسة العلاقة بين

١١٪ (محضر الجمعية العامة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية عن عام ٢٠١١/٢٠١٢، مركز معلومات قطاع الأعمال العام التابع لوزارة الاستثمار).

ومن ثم فإن قطاع الأدوية أصبح مطالباً بتحسين مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها وبخاصة في ظل التحديات التي تواجهها والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن وفي المستقبل، وعلى رأسها المنافسة الخارجية المتوقعة خلال السنوات القادمة، بالإضافة إلى وجود كثير من محفزات التطوير الأخرى، تتمثل في الفرص والتحديات المرتبطة بالتطور الهائل في جميع المجالات.

وبوجه عام فإن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة من خلال أنشطة تضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. ومن الجدير بالذكر أنه عندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وتحقيق نتائج متميزة تمكنها من تحسين أدائها.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة هذا البحث تكمن في التعرف إلى واقع الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية وعلاقتهما بفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية، وكذلك تحليل هذه العلاقة في ظل المشاركة المعرفية باعتبارها متغيراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في هذه الشركات للمساهمة في تحسين

الثقة والمشاركة المعرفية، والقليل منها تناول العلاقة بين المشاركة المعرفية كأحد عمليات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة المعرفة، ولم تقم بتوضيح الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة التنظيمية و فاعلية إدارة المعرفة باعتبارها متغيراً وسيطاً من المتغيرات التي يمكن أن تقوم بدور مهم في هذه العلاقة.

مشكلة البحث

من خلال استقراء الباحث للمناخ العام في مصر و قطاع الأدوية على وجه الخصوص لاحظ الباحث أن قطاع الأدوية من أكثر القطاعات التي شهدت أزمة كبيرة خلال الفترة الماضية بسبب ارتفاع أسعار الدولار؛ حيث واجه هذا القطاع صعوبة كبيرة في طريقة الدفع بالنسبة لموردي الخامات ومواد التعبئة نتيجة الوضع الائتماني لمصر، ولا سيما شركات قطاع الأعمال العام التي تواجه خسائر كبيرة، فضلاً عن اتجاه شركات عربية وأجنبية للاستحواذ عليها مؤخراً، هذا بالإضافة إلى الاضطرابات الفتوية في بعض الشركات التي أثرت في أداء هذه الشركات وفي استمرارها على القيام بدورها.

وقد أوضح كثير من المؤشرات تراجع أداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، ومنها على سبيل المثال انخفاض إجمالي مبيعات الشركة بنسبة ١٠٪ في عام ٢٠١١ عن عام ٢٠١٠، وكذلك انخفاض حجم الاستثمارات المنفذة بنسبة

الأدوية بقطاع الأعمال العام على
تحسين أدائها.

فروض البحث

في ضوء العرض النظري السابق
وما توصلت إليه الدراسات السابقة، ونظراً
لأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت
العلاقة بين متغيرات البحث فإنه تم صياغة
أغلب الفرضيات في الصورة الصفرية أو
في صورة فرضيات العدم على الوجه
الآتي:

الفرض الأول :

لا توجد اختلافات معنوية بين آراء
المسؤولين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى
في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال
العام فيما يتعلق بمستوى الثقة التنظيمية
بعناصرها الثلاثة.

الفرض الثاني :

لا توجد اختلافات معنوية بين آراء
المسؤولين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى
في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال
العام فيما يتعلق بدرجة المشاركة المعرفية.

الفرض الثالث :

من المتوقع أن تتوسط المشاركة
المعرفية العلاقة بين الثقة التنظيمية
وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج
الأدوية بقطاع الأعمال العام.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض
الفرعية الآتية:

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين

مستوى أدائها من خلال الإجابة عن
التساؤلات الآتية:

١ - ما مستوى إدراك المسؤولين
بالإدارة العليا والوسطى لعناصر
الثقة في زملاء العمل؟ وهل توجد
اختلافات بينهما في هذا الشأن؟

٢ - ما مستوى إدراك المسؤولين
بالإدارة العليا والوسطى لعناصر
المشاركة المعرفية؟ وهل توجد
اختلافات بينهما في هذا الشأن؟

٣ - ما دور المشاركة المعرفية في
العلاقة بين الثقة بين العاملين
وفاعلية إدارة المعرفة؟

أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث والدراسات
السابقة يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة
من الأهداف التي تتمثل فيما يأتي :

١ - التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية
بأبعادها الثلاث لدى العاملين
بشركات إنتاج الأدوية بقطاع
الأعمال العام.

٢ - التعرف إلى درجة المشاركة
المعرفية لدى العاملين بشركات
إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام.

٣ - اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية
وفاعلية إدارة المعرفة في ظل وجود
المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً
وسيطاً في هذه العلاقة.

٤ - تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات
التي تساعد إدارة شركات إنتاج

من الجانب النظري تمثل إضافة علمية للمكتبة العربية في ظل نقص الدراسات المتعلقة بتأثير كل من الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية في فاعلية إدارة المعرفة.

٢ - الأهمية العملية: يكتسب البحث أهميته من محاولته تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام من أجل إثارة اهتمام تلك الوحدات المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية وما لهما من دور في تحسين أداء هذه الشركات.

منهج البحث

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي علاقة الثقة التنظيمية بفاعلية إدارة المعرفة، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن فرضيات الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح المنهج فيما يأتي:

متغيرات البحث وكيفية قياسها

الثقة التنظيمية (متغير مستقل)

اعتمد الباحث في قياس عناصر الثقة التنظيمية على المقياس الذي وضعه (Mcknight et al., 2002) واستخدمته دراسة

الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام.

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام.

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية يبينها فيما يأتي:

١ - الأهمية العلمية: يتناول البحث موضوعين مهمين من وجهة نظر الباحث نالا اهتماماً كبيراً من الباحثين؛ إذ تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وكذلك الثقة باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن أن يسهم في تكوين أفراد ملتزمين يظهرن نماذج سلوكية تعبر عن شعورهم بالفخر والاعتزاز والبقاء. هذا بالإضافة إلى اهتمام هذه الدراسة برجال الإدارة الوسطى في المنظمات والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، وعليه، فإن هذه الدراسة

مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام والتابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية، وتشمل (٨) شركات كما هو مبين بجدول (٢) حيث بلغ عدد المسؤولين بالإدارة العليا (٤٣١)، والمسؤولين بالإدارة الوسطى (١٠٤٢) للشركات الثمانية (الشركة القابضة للأدوية: قطاع التخطيط والتنظيم والإحصاء، الإدارة العامة للإحصاءات المركزية، النشرة الاقتصادية، ٢٠١٠)، ونظراً لتجانس مفردات عينة الدراسة نتيجة اعتبارهم المسؤولين عن قيادة هذه الشركات تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، حيث تم احتساب حجم العينة بالطريقة الآتية:

أ - بالنسبة لمسؤولي الإدارة العليا

تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، حيث تم حساب حجم العينة طبقاً للمعادلة التي وضعها (كوكران، ١٩٩٥)، وباستخدامها بلغ حجم العينة (٩٦) مفردة.

حيث تم توزيع هذه العينة على الشركات الثماني باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب كما هو مبين بجدول (١)، وقد بلغت نسبة الاستجابة ٦٢,٥٪ وهي نسبة ضعيفة من وجهة نظر الباحث وذلك للصعوبة الكبيرة في مقابلة مسؤولي الإدارة العليا بهذه الشركات.

Usoro et al., (2007) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث والوحدات المبحوثة ويتألف المقياس من (١٢) عبارة لتشمل أبعاد الثقة الثلاثة (الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة، الثقة القائمة على الجدارة)، كما هو موضح بقائمة الاستقصاء.

المشاركة المعرفية (متغير وسيط)

اعتمد الباحث في قياس المشاركة المعرفية على المقياس الذي وضعه (Yoo et al., 2002) واستخدمه كثير من الدراسات منها: رفاعي (٢٠١٠)؛ (Usoro et al., 2007)؛ Wang et al., 2006) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث والوحدات المبحوثة. ويتألف المقياس من (٨) عبارات على ما هو موضح بقائمة الاستقصاء.

فاعلية إدارة المعرفة (متغير تابع)

اعتمد الباحث في قياس فاعلية إدارة المعرفة على المقياس الذي قدمه (Gold et al., 2001) واستخدمته دراسة Moon et al., (2013) مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث والوحدات المبحوثة ويتألف المقياس من (١٥) عبارة لتشمل أبعاد فاعلية إدارة المعرفة الثلاثة (الكفاءة، الابتكار، القدرة على التكيف) كما هو موضح بقائمة الاستقصاء.

ب - بالنسبة لمسؤولي الإدارة الوسطى

بالاستعانة بالجدول الإحصائية في تحديد حجم العينة بدرجة ثقة ٩٥٪ وحجم مجتمع من ١٠٠٠ إلى أقل من ٢٠٠٠ مفردة، معتمداً على المعادلة التي وضعها أوماسيكاران (٢٠٠٦)، حيث تم توزيع العينة على الشركات الثماني باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب كما هو مبين بجدول (١) وقد بلغت نسبة الاستجابة ٨١,٦٪

ويوضح الجدول الآتي حجم المجتمع، وحجم العينة، وعدد الردود

السليمة، حيث تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع المتناسب كما يبينها الجدول الآتي:

أنواع البيانات ومصادرها

البيانات الثانوية

تمثلت في اطلاع الباحث على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بالثقة التنظيمية وعناصرها الفرعية، وكذلك المشاركة المعرفية، ومقاييس فاعلية إدارة المعرفة، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بموقف العاملين بالإدارة العليا

جدول ١
مجتمع، وعينة البحث، ونسب الاستجابة

م	بيان	مجتمع الإدارة العليا			مجتمع الإدارة الوسطى		
		ن	%	العينة	ن	%	العينة
١	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	٦٩	١٦,٢	١٦	١٠٤	١٤,٨	٤٢
٢	شركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	٤٢	١٠,١	٨	١٠٢	٩,٧٨	٢٦
٣	شركة مصر للمستحضرات الطبية	٥١	١٢,٨	١٢	١٢٢	١١,٧	٣١
٤	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	٥٧	١٣,٢	١٣	٩٥	٩,١١	٢٦
٥	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	٤٣	١٠,٣	٩	٧١	٦,٨	١٨
٦	شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	٤٩	١١,٣	١٠	١٥٧	١٥	٤٢
٧	شركة النصر للأدوية والصناعات الكيماوية	٧٤	١٧,٤	١٧	٢٠٠	١٩,٢	٥٥
٨	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	٤٦	١١,٣	١١	١٤٠	١٣,٥	٣٨
الإجمالي		٤٣١	١٠٠	٩٦	١٠٤٢	١٠٠	٢٧٨
							٢٢٧

وأسلوب تعبئتها وبعد ذلك جمعها من عينة الدراسة، ثم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستثمارات الصحيحة (٣١٧) استثماراً، كما هو موضح سابقاً، ولقد تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد.

وباستعراض الجدول (٢) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء عدداً من الأسئلة التي تأخذ شكل مقياس ليكرت الخماسي، وتتكون من أكثر من عنصر، فقد تم حساب معاملي

والوسطى بشركات إنتاج الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والصناعات الكيماوية موضع التطبيق.

البيانات الأولية

وتمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى توافر عناصر الثقة بين العاملين بأبعدها المختلفة، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من نفس العينة المتعلقة بالمشاركة المعرفية وفاعلية إدارة المعرفة بشركات إنتاج الأدوية بمقاييسها المختلفة. وقد تم توفير هذه البيانات من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، وتم توزيعها على عينة الدراسة بمساعدة بعض المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان بعد تدريبهم على كيفية توزيع استمارات الاستقصاء

جدول ٢

معاملا الثبات والصدق لمحاول استمارة الاستقصاء

المتغير	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الثقة التنظيمية	٠,٧٨٤	٠,٨٨٦
الثقة القائمة على الخيرية	٠,٧١٩	٠,٨٤٨
الثقة القائمة على الأمانة	٠,٧٦٣	٠,٨٧٤
الثقة القائمة على الجدارة	٠,٨٦٣	٠,٩٢٩
المشاركة المعرفية	٠,٨٠٤	٠,٨٩٧
فاعلية إدارة المعرفة	٠,٧١٣	٠,٨٤٤
الكفاءة	٠,٦٨٥	٠,٧٦٥
الابتكار	٠,٧٤٨	٠,٨٦٥
القدرة على التكيف	٠,٧٥١	٠,٨٦٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تحليل البيانات واختبارات الفروض

الاختلافات بين المسؤولين بالإدارة

العليا والوسطى بشأن الثقة التنظيمية

لمعرفة آراء المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى حول توافر أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة، فقد تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشركات إنتاج الأدوية فيما يتعلق بالثقة التنظيمية بعناصرها الثلاثة".

حيث يعرض جدول (٣) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار (مان ويتني) لدراسة الاختلافات بين عينتين مستقلتين لعناصر الثقة الثلاثة بين العاملين، ويتضح من الجدول الآتي:

أ - بالنسبة لمسؤولي الإدارة العليا فقد تبين ارتفاع مستوى إدراكهم لأبعاد الثقة بعناصرها الثلاثة عن الدرجة المتوسطة وهي على الترتيب: (الثقة القائمة على الجدارة، الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة) بمتوسطات قدرها (٣,٧٦، ٣,٥٤٢، ٣,٤٧٢) على الترتيب. ومن الملاحظ ارتفاع قيمة متوسط الثقة القائمة على الجدارة عن غيرها، حيث جاءت في الترتيب الأول، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين بالإدارة العليا يدركون إلى حد ما أن الطرف الآخر (الموثوق فيه) لديه الخبرة

الثبات والصدق للأسئلة كلها، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٦٨٥) لبعد "الكفاءة" بوصفه أحد مقاييس فاعلية إدارة المعرفة، و(٠,٨٦٣) لبعد "الثقة القائمة على الجدارة" بوصفه أحد أبعاد الثقة بين العاملين، بينما تراوحت قيم معامل الصدق بين (٠,٧٦٥) لبعد "الكفاءة" و(٠,٩٢٩) لبعد "الثقة القائمة على الجدارة" (حيث إن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، ومن ثم يمكن القول إنها معاملات مقبولة ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله.

أساليب تحليل البيانات

تم استخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم الاعتماد على الأساليب الآتية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث:

١ - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى إدراك العاملين للثقة بين العاملين والمشاركة المعرفية.

٢ - اختبار مان ويتني لاختبار معنوية الاختلافات بين عينة الدراسة بالنسبة للمشاركة المعرفية والثقة بين العاملين، وذلك لاختبار الفرضين الأول والثاني.

٣ - معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار الفرض الثالث.

والمعرفة الغزيرة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ب - بالنسبة لمسؤولي الإدارة الوسطى تبين أيضاً ارتفاع مستوى إدراكهم لأبعاد الثقة بعناصرها الثلاث عن الدرجة المتوسطة، وهي على الترتيب: (الثقة القائمة على الجدارة، الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة) بمتوسطات قدرها (٣,٩٣، ٣,٥٨، ٣,٤٧) على الترتيب. ومن الملاحظ ارتفاع قيمة متوسط الثقة القائمة على الجدارة عن غيرها، حيث جاءت أيضاً في الترتيب الأول، كما يلاحظ أيضاً ارتفاع قيمة المتوسطات في الغالب لدى المسؤولين بالإدارة الوسطى عن المسؤولين بالإدارة العليا، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين بالإدارة الوسطى حريصون على بقائهم في مراكزهم الوظيفية ويدركون إلى حد ما أن الطرف الآخر (الموثوق فيه) لديه الخبرة والمعرفة الغزيرة التي تمكنهم من

اتخاذ القرارات الصحيحة، أما انخفاض درجة كل من الثقة القائمة على الخيرية أو الأمانة فقد ترجع إلى أن الواثق قد يعتقد بأن الطرف الآخر قد يتوقع حصوله على مزايا إضافية.

ج - يتضح من نتائج جدول (٣) معنوية الاختلافات لمعظم العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية ٥٪، وهو ما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء عينة الدراسة حول تلك العناصر، باستثناء الثقة القائمة على الخيرية. وعليه يمكن رفض الفرض الأول جزئياً والذي ينص على:

"لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشركات إنتاج الأدوية فيما يتعلق بمستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة".

جدول ٣

الاختلافات المعنوية لآراء عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية

العبارات	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		مان ويتني U	مستوى الدلالة	المعنوية
	س	ع	س	ع			
الثقة القائمة على الخيرية	٣,٥٤٢	٠,٤١٥	٣,٤٧٢	٠,٣٤٨	٤١٢٢,٥٨	٠,٥٣٥	غير معنوي
الثقة القائمة على الأمانة	٣,٤٧٢	٠,٥٤٢	٣,٥٨	٠,٣٤٥	٣٥٨٤,٢٥	٠,٠٣٣	معنوي
الثقة القائمة على الجدارة	٣,٧٦	٠,٦٥٨	٣,٩٣	٠,٥٣٤	٢١٥٤,٢٥	٠,٠٣٤	معنوي
الثقة التنظيمية ككل	٣,٥٩	٠,٥٤٨	٣,٦٦	٠,٤١٢	١٢٨١,٠٧	٠,٠٢٢	معنوي

الاختلافات بين المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشأن المشاركة المعرفية

لمعرفة آراء المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى حول المشاركة المعرفية تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشركات إنتاج الأدوية فيما يتعلق بالمشاركة المعرفية".

حيث يعرض جدول (٤) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار (مان ويتني) لدراسة الاختلافات بين عينتين مستقلتين للمشاركة المعرفية بين المسؤولين، ويتضح من الجدول الآتي:

أ - ارتفاع مستوى إدراك المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى للمشاركة المعرفية عن الدرجة المتوسطة. ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك المسؤولين لأهمية المشاركة المعرفية ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء شركاتهم، وهو الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيمة الشركة.

ب - في مجال اختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى حول المشاركة المعرفية، تم استخدام اختبار (مان ويتني) لاختبار معنوية الاختلافات بين عينة الدراسة، وقد تبين عدم معنوية الاختلافات لمعظم العناصر عند مستوى معنوية ٥٪؛ حيث إن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية ٥٪، وهو ما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء عينة الدراسة حول تلك العناصر، وعليه يمكن قبول الفرض الثاني الذي ينص على:

"لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى بشركات إنتاج الأدوية فيما يتعلق بالمشاركة المعرفية".

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة بين العاملين وفاعلية إدارة المعرفة

لاختبار الدور الوسيط للمشاركة المعرفية بين المتغير المستقل (الثقة بين العاملين) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة) استخدم الباحث ما أوصت به

جدول ٤

الاختلافات المعنوية لآراء عينة الدراسة حول المشاركة المعرفية

م	العبارات	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		مان ويتني U	مستوى الدلالة	المعنوية
		س	ع	س	ع			
	المشاركة المعرفية	٣,٨١١	٠,٣٨٤	٣,٩١٤	٠,٤٠٢	٤٢٥٨,٢١	٠,٢١٢	غير معنوي

استخدام تحليل الانحدار لدراسة الدور الوسيط للمشاركة المعرفية.

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة بين العاملين وفاعلية إدارة المعرفة

لمعرفة الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة بين العاملين كمتغير مستقل وفاعلية إدارة المعرفة كمتغير تابع تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على:

"من المتوقع أن تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام".

حيث ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام.

دراسة (Baron & Kenny, 1986) في معرفة تأثير المتغير المستقل والوسيط في المتغير التابع، وأنه يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد في حالة صغر حجم العينة ووجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة.

الارتباط بين متغيرات الدراسة

حيث يعرض جدول (٥) معاملات الارتباط بين عناصر الثقة التنظيمية الثلاثة والمشاركة المعرفية وفاعلية إدارة المعرفة بمتغيراتها الثلاثة.

ويتضح من الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي قوي بين متغيرات الدراسة جميعها (الثقة بين العاملين بمستوياتها الثلاثة: المشاركة المعرفية، وفاعلية إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة)، وكذلك بين عناصر كل متغير على حدة، كما تبين معنوية معامل الارتباط لمعظم العناصر عند مستوى معنوية ١٪، وعليه فإنه يمكن

جدول ٥

معاملات الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والمشاركة المعرفية وفاعلية إدارة المعرفة

Adp.	Ino	Eff.	Ks	Com.Tr	Integ.Tr.	Ben.Tr.	المتغير
						١	الثقة القائمة على الخيرية (Ben.Tr.)
					١	**٠,٨١	الثقة القائمة على الأمانة (Integ.Tr.)
				١	**٠,٧٢٣	**٠,٦٥٥	الثقة القائمة على الجدارة (Com.Tr.)
			١	**٠,٧٨	**٠,٧٢٢	**٠,٦٥٢	المشاركة المعرفية (Ks)
		١	٠,٦٨	**٠,٧٥	**٠,٧١	**٠,٥٩	الكفاءة (Eff.)
	١	**٠,٧٨	**٠,٦٩	**٠,٧٣٢	**٠,٧٤٥	**٠,٦٥١	الابتكار (Ino.)
١	**٠,٨١	**٠,٦٥	**٠,٦٥٦	**٠,٧٦	**٠,٨	**٠,٦٨٦	القدرة على التكيف (Adp.)

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض
الفرعي الأول من الفرض الثالث الذي ينص
على:

"تتوسط المشاركة المعرفية
العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية
وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج
الأدوية بقطاع الأعمال العام." وملخص
نتائج اختبار هذا الفرض موضح في جدول
(٦).

يتضح من الجدول (٦) أنه
باستخدام تحليل الانحدار الذي تم
استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور
الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة
بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة
المعرفة، حيث إنه في الخطوة الأولى تم
استخدام تحليل الانحدار بين المتغير
المستقل (الثقة القائمة على الخيرية)
والمتغير الوسيط (المشاركة المعرفية)،
وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٣) ويعني

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين
الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة
المعرفة في شركات إنتاج الأدوية
بقطاع الأعمال العام.

- تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين
الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة
المعرفة في شركات إنتاج الأدوية
بقطاع الأعمال العام.

وقد اعتمد الباحث لاختبار الفروض
الفرعية السابقة على ايجاد قيمة معامل
التحديد (R^2) ومعامل الانحدار (B) من
خلال ثلاث مراحل على النحو الآتي:

- أ - تحليل الانحدار البسيط بين المتغير
المستقل والمتغير الوسيط
- ب - تحليل الانحدار البسيط بين المتغير
المستقل والمتغير التابع
- ج - تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير
المستقل والمتغير الوسيط والمتغير
التابع

جدول ٦

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة

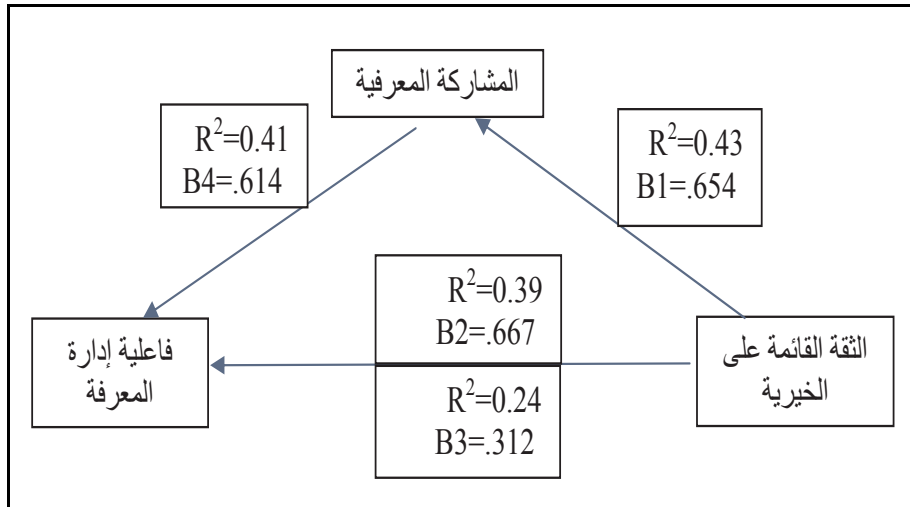
الخطوة	تحليل الانحدار	R^2	B1	B2	B3	B4
١	الثقة القائمة على الخيرية ← المشاركة المعرفية	٠,٤٣	٠,٦٥٤**			
٢	الثقة القائمة على الخيرية ← فاعلية إدارة المعرفة	٠,٣٩		٠,٦٦٧**		
٣	الثقة القائمة على الخيرية + المشاركة المعرفية ← فاعلية إدارة المعرفة	٠,٦٨			٠,٣١٢**	٠,٦١٤

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهو الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة إلى (٠,٢٤)، وأكد ذلك انخفاض معامل الانحدار B3 إلى (٠,٣١٢)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران (٠,٦٨) من التغيرات في المتغير التابع، وبديل ذلك على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الخيرية) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة)، حيث إن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة B3 = صفر.

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد، وكذلك معامل الانحدار

ذلك أن الثقة التنظيمية القائمة على الخيرية تفسر ٤٣٪ من التغيرات في المشاركة المعرفية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٦٥٤) وهو ما يعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع (المشاركة المعرفية) بما قيمته (٠,٦٥٤)، أما الخطوة الثانية فقد استخدم تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الخيرية) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة)، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٩) وهو ما يعني أن الثقة التنظيمية القائمة على الخيرية تفسر ٣٩٪ من التغيرات في المتغير التابع، وبلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٦٦٧) وهو ما يعني أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع بما قيمته (٠,٦٦٧).



شكل ١: الدور الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة

وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام." وملخص نتائج اختبار هذا الفرض موضح في جدول (٧).

ويتضح من الجدول (٧) أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم استخدامه على ثلاث خطوات لاختبار الدور الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة، وتم في الخطوة الأولى استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الأمانة) المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($0,53$) وهو ما يعني أن الثقة التنظيمية القائمة على الأمانة تفسر 53% من التغيرات في المشاركة المعرفية، وبلغت قيمة معامل الانحدار B1 ($0,672$). أما الخطوة الثانية فقد تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الأمانة) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($0,57$) وهو ما يعني أن الثقة التنظيمية القائمة على الأمانة تفسر 57% من

الثقة القائمة على الخيرية نتيجة إدخال المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بينها وبين المتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة) وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% ، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الخيرية وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام." ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال شكل (١).

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة

جدول ٧

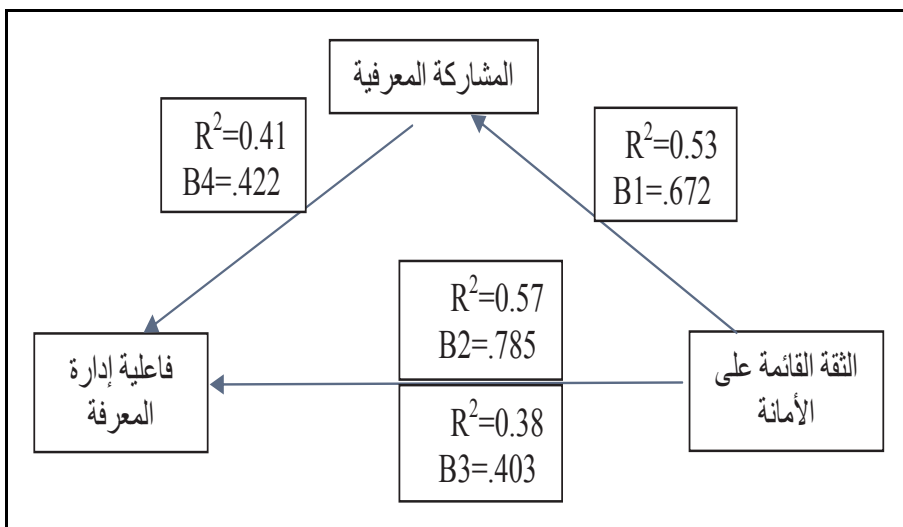
الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة

الخطوة	تحليل الانحدار	R^2	B1	B2	B3	B4
١	الثقة القائمة على الأمانة ← المشاركة المعرفية	$0,53$	$0,672^{**}$			
٢	الثقة القائمة على الأمانة ← فاعلية إدارة المعرفة	$0,57$		$0,785^*$		
٣	الثقة القائمة على الأمانة + المشاركة المعرفية ← فاعلية إدارة المعرفة	$0,72$			$0,403^{**}$	$0,422^{**}$

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1% ، * معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5% .

القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة إلى (٠,٣٨)، وأكد ذلك أيضاً انخفاض قيمة B3 إلى (٠,٤٠٣)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران ٧٢٪ من التغيرات في المتغير التابع. ويدل ذلك على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الأمانة)

التغيرات في المتغير التابع، وبلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٧٨٥) ويعني ذلك أن تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير المتغير التابع بما قيمته (٠,٧٨٥)، وفي الخطوة الثالثة فقد تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأدى ذلك إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين الثقة



شكل ٢: الدور الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة

جدول ٨

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة

الخطوة	تحليل الانحدار	R ²	B1	B2	B3	B4
١	الثقة القائمة على الجدارة ← المشاركة المعرفية	٠,٦١	٠,٦٥٩**			
٢	الثقة القائمة على الجدارة ← فاعلية إدارة المعرفة	٠,٥٣		٠,٧٨٦**		
٣	الثقة القائمة على الجدارة + المشاركة المعرفية ← فاعلية إدارة المعرفة	٠,٧٨			٠,٤٦٦**	٠,٤٨٥**

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

استخدامه كما سبق لاختبار الدور الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة. وقد تم في الخطوة الأولى استخدام تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الجدارة) المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية)، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦١)، ويعني ذلك أن الثقة التنظيمية القائمة على الجدارة تفسر ٦١٪ من التغيرات في المشاركة المعرفية. وبلغت قيمة معامل الانحدار B1 (٠,٦٥٩). أما الخطوة الثانية فقد استخدم تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الجدارة) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة) وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٣) وهو ما يعني أن الثقة التنظيمية القائمة على الجدارة تفسر ٥٣٪ من التغيرات في المتغير التابع، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار B2 (٠,٧٨٦). وفي الخطوة الثالثة تم إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأدى ذلك إلى انخفاض قيمة معامل التحديد بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة إلى (٠,٤٢)، وأكد ذلك أيضاً انخفاض قيمة B3 إلى (٠,٤٦٦)، وأن المتغيرين معاً المستقل والوسيط يفسران ٧٨٪ من التغيرات في المتغير التابع وهو ما يدل على وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة القائمة على الجدارة) والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة)، حيث إن الوساطة

والمتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة)، حيث إن الوساطة الكاملة لابد أن تكون قيمة B3 = صفر كما سبق إيضاحه.

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد وكذلك قيمة معامل الانحدار للثقة القائمة على الأمانة نتيجة إدخال المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بينها وبين المتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة) وهي ذات دلالة إحصائية، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الأمانة وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام." ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل (٢).

الدور الوسيط للمشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام." وملخص نتائج اختبار هذا الفرض موضح في جدول (٨).

ويتضح من الجدول (٨) أنه باستخدام تحليل الانحدار والذي تم

ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل (٣).

وعليه فإنه يمكن قبول الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام".

مناقشة النتائج والتوصيات

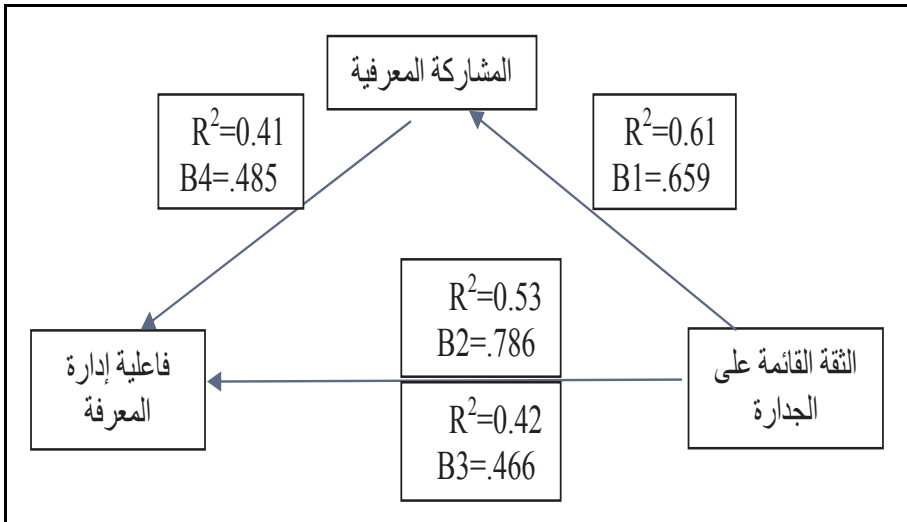
مناقشة النتائج

من خلال البحث والتحليل لطبيعة العلاقة بين الثقة بين العاملين وفاعلية إدارة المعرفة في ظل المشاركة المعرفية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركات إنتاج الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية

الكاملة لابد أن تكون قيمة $B3 = 0$ صفر كما سبق إيضاحه.

وبناءً على ما سبق فإن انخفاض قيمة معامل التحديد وقيمة معامل الانحدار للثقة القائمة على الجدارة نتيجة إدخال المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية) في العلاقة بينها وبين المتغير التابع (فاعلية إدارة المعرفة) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪، فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الذي ينص على:

"تتوسط المشاركة المعرفية العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة في شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام".



شكل ٣: الدور الوسيط للمشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقة القائمة على الجدارة وفاعلية إدارة المعرفة

والمستلزمات الطبية، فإنه يمكن عرض أهم الاستنتاجات على الوجه الآتي:

النتائج المتعلقة بالثقة بين المسؤولين في شركات إنتاج الأدوية

- دلت النتائج على ارتفاع مستوى إدراك المسؤولين بشركات إنتاج الأدوية للثقة التنظيمية بعناصرها الثلاثة عن الدرجة المتوسطة بمتوسط قدره (٣,٦٣) تقريباً. وهو بعكس ما توصلت إليه دراسة رفاعي (٢٠١٠) في أن كلاً من الثقة المعتمدة على الخبرة والثقة المعتمدة على الأمانة لا تتوافر بالدرجة المناسبة في الشركة القابضة لمصر للطيران. وقد يرجع الباحث ذلك إلى إيمان عينة الدراسة بشركات إنتاج الأدوية بأن الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي ينعكس بشكل أساسي على أداء هذه الشركات

- أوضحت النتائج أن الثقة القائمة على الجدارة احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لإدراك المسؤولين بشركات إنتاج الأدوية لعناصر الثقة التنظيمية، وهذا يعني اعتقاد المسؤولين بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) لديه المعرفة الغزيرة، ويعد خبيراً في مجاله؛ بينما احتلت الثقة القائمة على الخبرة الترتيب الثاني بالنسبة لإدراك المسؤولين بشركات إنتاج الأدوية لعناصر الثقة التنظيمية، وهي قريبة جداً من الدرجة المتوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن الواثق يعتقد أن الطرف

الآخر قد يتوقع حصوله على مزايا إضافية وقد يكون هناك ضرر يقع عليه، في حين احتلت الثقة القائمة على الأمانة الترتيب الأخير بالنسبة لإدراك المسؤولين لعناصر الثقة التنظيمية في الشركات محل الدراسة. وهذا يعني عدم توافر مجموعة من العوامل التي تتعلق ببناء الثقة القائمة على الأمانة مثل السمعة الطيبة، ووجود مستوى مقبول من المعايير الأخلاقية، وعدم مطابقة أفعال وسلوكيات الزملاء بالمعايير الأخلاقية.

النتائج المتعلقة بالمشاركة المعرفية بين المسؤولين في شركات إنتاج الأدوية

- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك المسؤولين بشركات إنتاج الأدوية للمشاركة المعرفية، ويرجع الباحث ذلك إلى إيمان المسؤولين بهذه الشركات بأهمية المشاركة المعرفية وتأثيرها على جميع نواحي الأداء في هذه الشركات محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رفاعي (٢٠١٠) في وجود إدراك للعاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران لجميع عناصر المشاركة المعرفية.

- بينت النتائج أيضاً حرص المسؤولين بالإدارة الوسطى على بذل مجهودات أكبر من المسؤولين بالإدارة العليا في الأنشطة التي تسهم في المجال المعرفي بالشركات محل الدراسة، وقد

- أوضحت الدراسة الحالية أن أكثر عناصر الثقة ارتباطاً بالمشاركة المعرفية هي الثقة القائمة على الجدارة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦١)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Usoro *et al.*, 2007) من خلال بحث تأثير خصائص الثقة الثلاث: القدرة، الإحسان أو الخيرية والأمانة على المشاركة المعرفية إلى أن الثقة التي تبني على الأمانة ذات تأثير قوي على المشاركة المعرفية. ويرى الباحث أن ذلك الاختلاف قد يرجع إلى اختلاف البيئة العربية عن البيئة الأجنبية فضلاً عن اختلاف الثقافة بين البيئتين.

- وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪ بين عناصر الثقة الثلاثة (الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة، الثقة القائمة على الجدارة) وعناصر فاعلية إدارة المعرفة الثلاثة: (الكفاءة، الابتكار، القدرة على التكيف)، وبمعاملات تفسير (٠,٣٩، ٠,٥٧، ٠,٥٣) على التوالي في العلاقة المباشرة، وانخفضت هذه المعاملات في العلاقة غير المباشرة عند دخول المشاركة المعرفية كوسيط في هذه العلاقة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mcevely *et al.*, 2003) من أن الثقة تحشد الأطراف بأن تكون أكثر إنتاجية من خلال تبادل المعرفة، والالتزام بالأداء الجماعي، وخلق جو من التعاون بين العاملين. ومع دراستي (Dayer *et al.*, 1998)

يرجع ذلك إلى حرص رجال الإدارة الوسطى على مستقبلهم الوظيفي، وإيماناً منهم بدور المعرفة في تحسين الأداء، وأن ذلك سيساعدهم في الترقى والوصول إلى منصب أعلى في هذه الشركات.

النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة

- أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪ بين عناصر الثقة الثلاثة (الثقة القائمة على الجدارة، الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة).
- كما توصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪ بين عناصر فاعلية إدارة المعرفة الثلاثة (الكفاءة، الابتكار، القدرة على التكيف).
- بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪ بين عناصر الثقة الثلاثة (الثقة القائمة على الجدارة، الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة) والمشاركة المعرفية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كثير من الدراسات من وجود تأثير إيجابي للثقة على المشاركة المعرفية؛ ومنها رفاعي (٢٠١٠: ٣٥)، (Akgun *et al.*, 2005; Arthur *et al.*, 2005; Chowdhury, 2005; Muthusamy *et al.*, 2005; Connelly *et al.*, 2003; Butler, 1999).

- (Wu, 2008) واللتين توصلتا إلى أن الثقة تحسن من أداء المنظمات من خلال أنها توفر الضمان للمنظمات ضد السلوك الانتهازي للأفراد العاملين وخلق مستويات عالية من التعاون، وأيضاً مع دراسة (Dedrea 2005) التي توصلت إلى أن الثقة بين الأفراد تساعد على تحقيق مستويات معتدلة من الصراع المعرفي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين فاعلية فرق تطوير المنتجات الجديدة.
- هذا، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن أكثر عناصر الثقة ارتباطاً بالكفاءة هي الثقة القائمة على الجدارة، بينما أكثر عناصر الثقة ارتباطاً بالابتكار والقدرة على التكيف هي الثقة القائمة على الأمانة.
- دلت النتائج على وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪ بين المشاركة المعرفية وجميع عناصر فاعلية إدارة المعرفة الثلاثة: (الكفاءة، الابتكار، القدرة على التكيف)، وبمعامل تحديد (٠,٤١) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفارس (٢٠١٠) بوجود ارتباط قوي بين عناصر إدارة المعرفة ومحاور الأداء المختلفة.
- التوصيات**
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن للباحث أن يقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى أداء شركات إنتاج الأدوية وزيادة فاعلية إدارة المعرفة في هذه الشركات والتي من أهمها:
- وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من وجود علاقة إيجابية بين الثقة بعناصرها الثلاثة وكل من المشاركة المعرفية وفاعلية إدارة المعرفة بالشركات محل الدراسة، ووفقاً لما لها من دور في تحسين أداء المنظمات من خلال أنها توفر الضمان للمنظمات ضد السلوك الانتهازي وخلق التعاون بين العاملين في المنظمة - طبقاً لما أسفرت عنه الدراسة النظرية - فإنه ينبغي على إدارة هذه الشركات تعزيز الثقة بين العاملين، وذلك من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة داخل هذه المؤسسات، وذلك لتسهيل عملية المشاركة المعرفية، وتعزيز الكفاءة، والقدرة على التكيف، والابتكار بشكل يساهم في زيادة فاعلية إدارة المعرفة في هذه الشركات.
- لما للمشاركة المعرفية من دور مهم في العلاقة بين الثقة بعناصرها الثلاث وفاعلية إدارة المعرفة، فإنه ينبغي على إدارة هذه الشركات تعزيز عملية المشاركة المعرفية بوصفها إحدى عمليات إدارة المعرفة وذلك بالسعي نحو بناء المنظمة المتعلمة، وتوفير مناخ يساعد الأفراد بهذه المؤسسات على التعلم بشكل يساعد الأفراد إلى حد كبير على زيادة درجة مشاركة معرفتهم وخبراتهم، هذا، بالإضافة إلى أن تقوم إدارة هذه الشركات بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما ما يتعلق بنظم الحوافز والتدريب

تعزيز فاعلية إدارة المعرفة بهذه الشركات والتي من أهمها:

- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوار المعرفة.
- إنشاء وحدات بحثية في هذه الشركات لترشد المسؤولين والعاملين لديها بكل ما هو جديد ومفيد من المعلومات.
- أن تسعى إدارة هذه الشركات لتكوين إدارة متخصصة مسؤولة عن بناء المعرفة التنظيمية.
- تشجيع وتسهيل الاتصالات الرأسية والأفقية لبناء المعرفة التنظيمية.

بشكل يساهم في تعزيز درجة المشاركة المعرفية في هذه الشركات.

- ينبغي أن تضع إدارة شركات إنتاج الأدوية إدارة المعرفة ضمن أولويات اهتماماتها، وأن تضع لها إستراتيجية واضحة وتكرس لها الموارد اللازمة وتوفير البنية التحتية المناسبة لبناء المعرفة ونشرها وتقاسمها واستخدامها بشكل يساعد على تحسين إنتاجية هذه الشركات.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العامة التي من الممكن أن تساهم إلى حد كبير في

المراجع

للعولم الاقصادية والقانونية، مجلد ٢٦، عدد (٢): ٥٩ - ٨٤.

شاكر الخشالي، ٢٠٠٩، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٩، عدد (١): ٤٥ - ٦٨.

الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، قطاع التخطيط والتنظيم والإحصاء، الإدارة العامة للإحصاءات المركزية، القاهرة، النشرة الإحصائية ٢٠١٠.

عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، ٢٠١١، إدارة المعرفة: نحو منظور ثقافي حضاري: مدخل استشرافي فلسفي، دورية الإدارة العامة، مجلد ٥١، عدد (٤): ٤٨١ - ٥١٣.

جون هارتلي، ٢٠٠٧، الصناعات الإبداعية: كيف تنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا، ترجمة: الرفاعي، بدر السيد سليمان، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، عدد (٣٣٨)، طبعة ١.

خليل عطية، ٢٠٠٥، أسس إدارة المعرفة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

سليمان الفارس، ٢٠١٠، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق

بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، السنة التاسعة والأربعون، العدد (٧٦).

نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة: مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ١١، عدد (٣٨): ٦٦-٩٩.

وليام كوكران، ١٩٩٥، تقنية المعايينة الإحصائية، ترجمة أنيس كنجو، ط٣، مطابع جامعة الملك سعود.

Ali E. Akgün, A.E.; Keskin, H.; Lynn, G. S. & Imamoglu, S. Z. 2005. Knowledge networks in new product development projects: a trans-active memory perspective, *Information and Management*, 42: 1105-1120.

Alavi, M., & Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*: 107-136.

Ardochvili, A.; Page, V. & Wentling, T..2003. "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1): 64-77.

Arthur, J.B. & Kim, D. 2005. Gain-sharing and knowledge sharing: the effects of labour-management co-

غالب عوض الرفاعي وسعد غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان. بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان.

محضر الجمعية العامة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية عن عام ٢٠١١/٢٠١٢، مركز معلومات قطاع الأعمال العام التابع لوزارة الاستثمار، القاهرة.

ممدوح عبد العزيز رفاعي، ٢٠١٠، أثر الثقة

operation, *International Journal of Human Resource Management*, 16: 1564-1582.

Bae, Y. 2002. The effects of organizational learning on organizational change and performance in local public agency (*Unpublished master's thesis*). Chosun University, retrieved online from: < http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=3DS0718-7242013000400006&script=3Dsci_art-text.

Baron, R., & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Butler, J.J.K. 1999. Trust expectations, information sharing, climate of

- trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, 24: 217-238.
- Chen, S. C. and G. S. Dhillon. 2003. Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce, *Information Technology and Management*, 4(2): 303-318.
- Chowdhury, S. 2005. The role of affect- and cognitionbased trust in complex knowledge sharing, *Journal of Managerial Issues*, 17: 310-326.
- Connelly, C.E. & Kelloway, K. 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures, *Leadership and Organizational Development Journal*, 24: 294-301.
- Daft, R.L. 1989. *Organization theory and design*. St. Paul, MN: West.
- Davenport, T.H., & Volpel, S.C. 2001. The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5(3): 212-222.
- Dirk, K.T., & Ferrin. 2002. Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices., *Journal of Applied psychology* 87: 611-628.
- Dyer, J. H. and Chu, W. J. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14: 57-68.
- Dyer, J. H. and Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23: 660-79.
- Fonseca, A.F. 2003. The effect of integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact; The case of World Bank (*Unpublished doctoral dissertation*). University of Maryland, College Park, Retrieved online from: [www.https://archive.org/stream/commencementmay2003univ/commencementmay2003univ_djvu.txt](https://archive.org/stream/commencementmay2003univ/commencementmay2003univ_djvu.txt)
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information System*, 18(1): 185-214.
- Grant, R.M. 1996. Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Gray, P. 2001. The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace, *Information Technology and People*, 14: 368-384.
- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual frame-

- work. *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-359.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., and Leidner, D. E. 1998. "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information Systems*, 14(4): 29-64.
- Kim, Y.J. 2005. Technological collaboration linkages and the innovation output in small and medium-sized firms: A study on moderating effects of absorptive capacity, *Korean Academic Society of Business Administration*, 34(5): 1365-1390.
- Kumar, S., & Thondikulam, G. 2006. Knowledge management in a collaborative business framework. *Information Knowledge Management Systems, Management*, 5: 171-187.
- Lee, S.Y. 2005. A study on impact of the organizational characteristics on knowledge management (*Unpublished doctoral dissertation*). ChungJu University, retrieved online from: <<http://www.informationr.net/ir/17-1/paper511.html>>
- Malhotra, Y. 1998. Role of social influence, self determination and quality of use in information technology acceptance and utilization: A theoretical framework and empirical field study (*Unpublished Ph.D. thesis*). Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. 1995. "An Integrative Model of Organisational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAdam, R., & Bailie, B. 2002. Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9): 972-996.
- McEvily, B.; Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14: 91-103.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., and Kacmar, C. 2002. "Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology, *Information Systems Research*, 13(3): 334-359.
- Muthusamy, S.K. & White, M.A. 2005. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view, *Organization Studies*, 26: 415-441.
- Nonaka, I., Toyoma, R., & Konno, N. 2000. SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33: 5-34.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths

- and future advances. *Organization Studies*, 27(8): 1179-1208.
- Ruggles, R. 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice, *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Staples, S. & Webster, J., 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams, *Info Systems J*, 18: 617-640.
- Straiter, K. L., 2005). The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International, *Journal of Leadership Studies*, 13,(1): 86-101.
- Usoro, A.; Sharratt, M.; Tsui, E. & Shekhar, S., 2007. Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice, *Knowledge Management Research & Practice*, 5:199-212.
- Wiig, K. 2003. A knowledge model for situation-handling. *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 6-24.
- Wu, W. 2008. Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: the mediating role of information sharing, *Journal of Management Studies*, 45: 122-46.
- Yoo, W.-S., Suh, K.-S., and Lee, M.-B. 2002. "Exploring Factors Enhancing Member Participation in Virtual Communities, *Journal of Global Information Management*, 10(3): 55-71.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63: 763-771.

ملحق البحث قائمة الاستقصاء

أخي الفاضل.....

أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية تتعلق بدراسة المشاركة المعرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام، وقد وقع الاختيار على سيادتكم للاستفادة من آرائكم. ونؤكد لسيادتكم أن البيانات والآراء سرية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط ودون الإشارة لأية بيانات شخصية أو وظيفية. ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

وأرجو قبول خالص تحياتي وفائق احترامي

الباحث

د. جمال عبد الحميد محمد محمد داهش

أولاً: البيانات الشخصية:

١ - اسم الشركة:

٢ - الاسم (إذا رغبت)

٣ - المسمى الوظيفي

ثانياً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم فيما يتعلق بتوافر عناصر الثقة التنظيمية الآتية:

البعد	العبرة	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الثقة القائمة على	١ - أنا أعتقد أن جدارة زملاء العمل ستعود بالنفع على مصلحتي الشخصية					
الخيرية	٢ - إذا أنا طلبت مساعدة، فإن زملاء العمل سيبذلون قصارى جهدهم لمساعدتي					
	٣ - يهتم زملاء العمل برفاهيتي الشخصية					
	٤ - أنا على ثقة من استجابة زملاء العمل عند طلبتي للمشاركة في أي شيء					

البعد	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الثقة القائمة على الأمانة	٥ - لدي ثقة في قيام زملاء العمل بقيامهم بالواجبات المكلفين بها من قبلي ٦ - أستطيع أن أصف زملائي في العمل بالأمانة ٧ - أرى أن زملاء العمل يحافظون على أداء التزاماتهم تجاهي					
الثقة القائمة على المشاركة المعرفية	٨ - زملاء العمل يتصفون بالصدق والإخلاص ٩ - يتصف زملاء العمل بأنهم مصدر للخبرة في الشركة ١٠ - زملاء العمل يؤدون دوراً جيداً في مجال المشاركة المعرفية ١١ - زملاء العمل لديهم القدرة كمصدر متخصص للخبرة والمعرفة ١٢ - زملاء العمل لديهم المعرفة الجيدة					

ثالثاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم في درجة توافر المشاركة المعرفية في الإدارة التي تعملون بها:

العبارة	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١ - أشارك معرفتي بصورة متكررة مع الآخرين في الشركة ٢ - أعتبر نفسي واحداً من أكثر المشاركين فاعلية داخل الشركة ٣ - مساهماتي في الشركة تمكن الآخرين من تطوير المعرفة ٤ - أعتبر نفسي مشاركاً قادراً على خلق المعرفة للشركة ٥ - أقوم بأداء مجهود في الأنشطة التي تسهم في المجال المعرفي بالشركة. ٦ - يجد زميلي مساهماتي معه من خلال مشاركة معرفتي أنها مفيدة ٧ - المعرفة التي أقوم بمشاركتها مع زملائي تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأعمال بالشركة ٨ - أشعر بأن تكرار وجودة مجهودات المشاركة المعرفية الخاصة بي تمثل قيمة كبيرة للشركة					

رابعاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم في مدى فاعلية إدارة المعرفة بالشركة التي تعملون بها:

البيان	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الكفاءة	١ - هيكل التكلفة بالشركة أفضل من منافسيها	٢ - تسعى الشركة دائماً إلى خفض تكاليفها	٣ - هناك تحسن في إنتاجية الشركة بالمقارنة بمنافسيها	٤ - تسعى الشركة دائماً إلى التحسين في عملياتها الداخلية	٥ - تمتلك الشركة أساليب حديثة لخفض التكرار في المعلومات
الابتكار	٦ - تعمل الشركة على تحسين عمليات الابتكار باستمرار	٧ - تمتلك الشركة القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة	٨ - العائد على المنتجات الجديدة مرتفع	٩ - يتم تسويق الابتكار بسرعة	١٠ - الشركة لديها المرونة الكافية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة
القدرة على التكيف	١١ - الشركة لديها القدرة على توقع الأزمات	١٢ - تستطيع الشركة أن تكيف أهدافها وفقاً للتغيرات في السوق	١٣ - تستطيع الشركة أن تتواءم مع التغيرات البيئية بسهولة	١٤ - تتفاعل الشركة مع المعلومات الجديدة عن السوق أو الصناعة	١٥ - تخضع الشركة للتغيرات الحديثة كاستجابة للتغيرات في الصناعة

ABSTRACT

**The Impact of Knowledge Sharing as a (Mediator) Variable in the
Relationship between Organizational Trust and Effectiveness
of Knowledge Management:
An Empirical Study on the Pharmaceutical Companies of the
Public Enterprise Sector in Egypt**

Gamal A. Dahesh

Helwan University

The study aimed to examine the relationship between organizational trust and effectiveness of knowledge management in light of the introduction of knowledge sharing as a (mediator) variable in this relationship in companies producing medicines. The study found through the survey of (96) employees responsible of senior management, and (227) employees responsible of central management of the three elements of organizational trust (benevolence-based trust, integrity-based trust, confidence-based trust) on the effectiveness of knowledge management. Also, knowledge sharing mediated partially but not fully in this relationship. The study recommended the need to recognize the managers of organizational trust and knowledge sharing, as they have a strong influence on the effectiveness of knowledge management.

جمال عبدالحميد داهش، (دكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة
حلوان - مصر ٢٠٠٦)، أستاذ مساعد بكلية الشريعة والدراسات
الإسلامية، الإحساء، المملكة العربية السعودية، له اهتمامات بحثية
في القيادة التحويلية، والثقة التنظيمية، والتحفيز السلبي، والعدالة
التنظيمية، والفساد الإداري.