

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسستي صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

The impact of trust between partners on administrative creativity through sharing knowledge in joint projects.

case study: cable industry establishments (General Cable Branch) and Lafarge Biskra

الياس غقال

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

ilyes.ghoggal@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/06/07

شويخي إسماعيل*

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

ismail.chouikhi@univ-biskra.dz

تاريخ القبول للنشر: 2023/01/28

تاريخ الاستلام: 2023/03/17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والاجنبية من وجهة نظر عمال المشروع المشترك. أجريت الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل ومؤسسة لافارج بسكرة، وشملت عينة الدراسة 98 إداريا. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة، كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضيات الفرعية؛ أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الابداع الإداري، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الشركاء على الابداع الإداري بمؤسستين محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: الثقة بين الشركاء، مشاركة المعرفة، الابداع الإداري، المشاريع المشتركة، اكتساب المعرفة. تصنيفات JEL: C81 ; M14 ; c12.

Abstract:

The study aimed to analyze the impact of trust between the partners on administrative creativity through knowledge sharing in joint projects between Algerian and foreign institutions from the point view of workers. The study was conducted at the Cable Industry Corporation and Lafarge Corporation in Biskra, the study sample included 98 administrators. The results of testing the hypotheses of the study showed that: there is a statistically significant effect of trust between partners on administrative creativity through knowledge sharing, and the results indicated that the sub-hypotheses were accepted, there is a statistically significant effect of trust between partners on knowledge sharing, there is a statistically significant effect of knowledge sharing on administrative creativity, and there is a statistically significant effect of trust between partners on administrative creativity in the two institutions under study.

Keywords: trust, knowledge sharing, administrative creativity, joint ventures, knowledge acquisition.

Jel Classification Codes: c12 ; M14 ; C81.

* المؤلف المراسل.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة

"دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

1. مقدمة:

على الرغم من المزايا الواضحة لتقاسم المعرفة بين المنظمات، إلا أن الشركات قد تعيق عملية تشارك المعرفة مما ينعكس سلبا على أداء المشاريع المشتركة؛ حيث أن معظم البحوث تشير إلى أن الشراكات غير المتماثلة في الحجم والموارد الإدارية والثقافات قد فشلت¹. لأن الشريك يرى في شريكه منافس محتمل ومن ثمة سيعمل على حماية معارفه الأساسية من السلوك الانتمائي لشريكه². والسبب الرئيسي في ذلك هو أن تقاسم المعرفة الأساسية أو المعلومات السرية قد يزيد من الميزة التنافسية لشريك، والتي قد تتعارض مع المصالح الخاصة للشركة. ولتحقيق مزايا تقاسم المعرفة، فالشركاء مطالبين بتعزيز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية³، حيث بينت العديد من الدراسات أن الثقة عامل حاسم في تشكيل شراكة تكنولوجيا غير متماثلة. من أجل معالجة مسألة الثقة بين الشركاء من أجل تحقيق الابداع الإداري، فإننا نقترح نموذجا بحثيا يكون فيه مشاركة المعرفة كبنية وسيطة بين الثقة والابداع الاداري.

1.1. تساؤلات الدراسة:

مشكلة الدراسة تتمثل في: هل يوجد أثر للثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة؟.

2.1. التساؤلات الفرعية:

— هل يوجد أثر للثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟
— هل يوجد أثر لمشاركة المعرفة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

— هل يوجد أثر للثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على الابداع الإداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟
3.1. فرضيات الدراسة: من خلال تساؤلات الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة بالمؤسستين محل الدراسة؟
ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للثقة الحسابية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للثقة المعرفية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للثقة العاطفية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي لمشاركة المعرفة بين الشركاء على الابداع الاداري بالمؤسستين محل الدراسة؟
ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي لنقل المعرفة بين الشركاء على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي لاكتساب المعرفة بين الشركاء على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء على الابداع الاداري بالمؤسستين محل الدراسة؟
ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للثقة الحسابية بين الشركاء على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للثقة المعرفية بين الشركاء على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للثقة العاطفية بين الشركاء على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة بالمؤسستين محل الدراسة؟

4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تأثير الثقة بين الشركاء (بأبعاده المختلفة) على مشاركة المعرفة (بأبعاده المختلفة).
- التعرف على مدى تأثير مشاركة المعرفة (بأبعاده المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة).
- التعرف على مدى تأثير الثقة بين الشركاء (بأبعاده المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة).
- التعرف على مدى تأثير الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة.
- الخروج بتوصيات من شأنها تقوية الثقة ومشاركة المعرفة بين الشركاء بهدف تعزيز الابداع الإداري بالمؤسستين محل الدراسة.

5.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:

- أحد الدراسات القليلة والمبكرة التي تناولت موضوع أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة.
- تلقي الضوء على مفهوم الثقة ومشاركة المعرفة بين الشركاء والابداع الإداري وتوضح أهميتهم، مما سيدفع بالشركاء إلى تعزيز الثقة ومشاركة المعرفة بينهم والعمل على إزالة العوائق التي تعيق مشاركة المعرفة والابداع الاداري.
- إثراء البحث العلمي في مجالات بحثية تعتبر مهمة للمؤسسات الحديثة.
- النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني يمكن أن تكون مهمة لمتخذي القرارات بالمؤسستين والمؤسسات الأخرى.

6.1. الدراسات السابقة:

في اقتصاد المعرفة أصبح الابداع ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات، فمن اجل تقديم ما يمكن تقديمه من اسهامات اثناء للموضوعة وخدمة للمؤسسة والاقتصاد بصفة عامة نجد العديد من نظري الإدارة دلووا بدولهم في هذا الإطار، من بين هذه الدراسات من نجدها تربط الابداع بمشاركة المعرفة، والبعض الآخر من تربط الابداع بالثقة، ومن أهم هذه الدراسات نجد:

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

- ❖ دراسة (Andrew & richard, 2004): تختبر الدراسة كيف تعمل سلوكيات الثقة والتعاون بين الشركاء في تأمين بيئة من التحسين المستمر في الشراكات طويلة الأجل؛ حيث شملت الدراسة عينة كبيرة من مؤسسات كان يسود بينها تعاون طويل الأجل، وأهم ما توصلت له الدراسة هو:
 - أفضل السبل لتخفيف التأثيرات السلبية هي تعزيز التدابير الرامية إلى دعم نمو الثقة.
 - وجود علاقة إيجابية بين الثقة والسلوك ونجاح العلاقة.
- ❖ دراسة (Swift & Hwang, 2013): هدفت الدراسة إلى البحث عن دور الثقة المعرفية والعاطفية في تعزيز تبادل المعرفة بين المديرين التنفيذيين، وبالتالي إنشاء بيئة التعلم التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى أنه حتى تضمن المؤسسة مشاركة المعرفة بين العمال يجب أن تضمن لصاحب المعرفة حقوقه وامتيازاته والفوائد الناجمة عن امتلاكه لتلك المعارف.
- ❖ دراسة (Jain et al., 2015): تناولت دراسة أثر الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي في التشارك المعرفي بشقيه جمع المعرفة ونشر المعرفة في (25) شركة من الشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا. وقد الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يرتبط في المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية. وبينت النتائج أن الثقة الوجدانية ترتبط بشكل أكثر بنشر المعرفة بينما كان ارتباط جمع المعرفة أكثر بالثقة المعرفية.
- ❖ دراسة (Werner et al., 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر انخفاض الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في إحدى الشركات المالية. وقد شملت دراستهم الثقة المعرفية والثقة الوجدانية بينما شمل التشارك المعرفي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. وبينت نتائج الدراسة أن المستويات المنخفضة من الثقة التنظيمية تؤدي إلى مستويات متدنية من التشارك المعرفي. كما كان للثقة الوجدانية أكثر أثرا في المعرفة الضمنية.
- ❖ دراسة (بندرو وآخرون، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة الوجدانية والثقة المعرفية في التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال في الأردن. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للثقة الوجدانية والثقة المعرفية في التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي. وبينت النتائج أن الثقة الوجدانية لعبت الدور الأكبر في التأثير على التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي. وقد أوصت الدراسة المديرين ومتخذي القرار في منظمات الأعمال بضرورة الاهتمام برفع مستوى الثقة التنظيمية وتحسين التشارك في المعرفة وتطوير عملية التعلم التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات.
- ❖ دراسة⁴ (Mcelroy, 2000): جاءت الدراسة بعنوان "Using Knowledge Management to sustain innovation" أي (استعمال إدارة المعرفة لتعزيز الابتكار)، ركزت الدراسة على التمييز بين استراتيجيات العرض والطلب لإدارة المعرفة وكان من نتائجها ضرورة اعتماد سياسة ابتكار المعرفة ونشرها التي من شأنها أن تؤثر كثيرا على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لتعدد الأفكار سيكون لها تأثير في مجمل الأداء الإبداعي.
- ❖ دراسة (Bilich, 2001)⁵: جاءت الدراسة بعنوان Management of Creativity and Innovation (إدارة الابتكار والإبداع). هدفت هذه الدراسة إلى عرض إدارة الابتكار، والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد ومعرفة مزاياه وقدمت الدراسة طرقا لتعزيز حالات الإبداع وتقنياتها عند العلماء والتقنيين خصوصا، فضلا عن مناقشة إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع على نحو كفوء، وتعريف المدراء بموضوع الإبداع والابتكار، واعتمدت المسح الميداني في تغطية مجموعة من المدراء الاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية لغرض تشخيص إدارة الإبداع وأثرها على الإنتاجية في المنظمات المعنية بالدراسة المسحية، وركزت الدراسة على أن موضوع الإبداع إذا ما أحسن التعامل معه فإنه يعطي نتائج أفضل

من أي موضوع آخر في إدارة البحث والتطوير، وناقشت الدراسة موضوع الإبداع من زاوية الإبداع الفردي وصولاً إلى الإبداع المنظمي (إدارة الإبداع) الذي اعتبرته الدراسة أساساً لبقاء المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تهيئ مناخاً ملائماً للإبداع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف فإنها بحاجة إلى مدراء مبدعين، وكذلك إلى منهج إداري جديد مثل إدارة الإبداع، لأن المنظمات تؤكد على نتائج الأخطاء أكثر من تركيزها على مكافأة حالات النجاح الأمر الذي يؤثر على معنويات العاملين ويمنعهم من التفكير بأسلوب إبداعي.

❖ دراسة (الكبيسي، 2002)⁶: جاءت الدراسة بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي)، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. أجريت هذه الدراسة على عينة من المدراء مكونة من (54 مديراً) وهدفت إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة)، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في الشركات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلاً عن إفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة.

❖ دراسة (Therin, 2002)⁷: جاءت الدراسة بعنوان Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms (التعلم التنظيمي والابتكار في الشركات الصغيرة ذات التقنية العالية). هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مؤلفة من (1000) شركة ضمن قطاع التكنولوجيا تضم كل شركة أقل من (500 عامل)، إلى الكشف عن وجود تأثير لعمليات التعلم في المنظمات على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم التنظيمي يرتبط بالإبداع في الشركات الصغيرة، كما أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية فضلاً عن أن هناك تحسن في طريقة الأداء الإبداعي لمنظمات التعلم كونها إبداعية ويكون الإبداع من نتائجها.

❖ دراسة (العنزي، 2005): جاءت الدراسة بعنوان المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي (دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز). هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (135) فرداً من العاملين في شركة تعبئة الغاز إلى تحديد تأثير المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والفرق والتحفيز والدعم)، على الإبداع والأداء المنظمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لهذه المحددات على تنشيط الإبداع والأداء المنظمي، وعكست النتائج وجود اهتمام بالإبداعات المتبناة وأن هناك قدرة لدى المنظمة المبحوثة على زيادة أداؤها عندما تهيئ الإدارة المناخ المناسب للأداء والإبداع.

❖ دراسة (الحراشة، 2006)⁸: جاءت الدراسة بعنوان دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار. وهي دراسة نظرية توصلت إلى أن اعتماد إدارة المعرفة لابتكار فنون وأساليب إنتاجية جديدة يعزز إمكانات نجاح المنظمات، فالمدراء من خلال فعالية إدارة المعرفة يمكنهم إضافة قيمة حقيقية لسمعة وكفاءة مؤسساتهم وذلك بتحديد وإدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، وأن استخدام إدارة المعرفة تسهل على المنظمات عملية توليد وتبادل المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

❖ دراسة (محمد، 2006)⁹: جاءت الدراسة بعنوان أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري. هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (60 شخصاً)، (30) في كل منظمة إلى قياس تأثير إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة في التنافسية من خلال الإبداع، وأوصت الدراسة على ضرورة التركيز على التحول باتجاه موجودات المعرفة بدلاً من زيادة الموجودات المادية.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

من خلال استعراض للدراسات السابقة يمكن الوقوف على الأثر الإيجابي للثقة على مشاركة المعرفة وكذا الأثر الإيجابي لمشاركة المعرفة على الابداع الإداري، إلا أننا لن نجد نموذجاً يدرس المتغيرات الثلاثة مع بعضها في نموذج واحد وهذا ما سنقف عليه في دراستنا هذه. فضلاً عن معظم هذه الدراسات اعتمدت نهج الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهذا ما سيعتمد في هذه الدراسة.

2. ماهية الابداع الإداري:

1.2. مفهوم الابداع الإداري:

يعرف "جيلفورد" الابداع على أنه التفكير الذي يتضمن إنتاج الأفكار من المعلومات المعطاة، مع التركيز على تنوع وكمية الإنتاج الذي ينطوي على الأصالة والطلاقة، والمرونة، والجدة، والتوليف، والتحليل، وإعادة التنظيم وإعادة تعريف والتعقيد¹⁰، أما الابداع الإداري فهو الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات للاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، وذلك من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير عمليات جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة¹¹.

2.2. عناصر الإبداع:

من خلال التعريف السابق للإبداع يمكن أن نستنتج مجموعة من العناصر أو القدرات التي تميز الفرد المبدع وهي¹²:

❖ الإحساس بالمشكلة: يعني الإحساس بالمشكلة تحديداً تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة نيرة¹³؛ حيث ان الفرد المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها¹⁴.

❖ المرونة: يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس¹⁵؛ أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف¹⁶.

❖ الأصالة: يعني التوصل إلى شيء جديد لم يسبقه له أحد، وهذا يحدث عندما لا يفكر الشخص المبدع بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة. والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي¹⁷:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة¹⁸.

❖ الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية¹⁹، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي²⁰:

- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج الكلمات تحت شروط تركيبية معينة.

- الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى.

- الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة مثيرة.

- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية.

❖ الانفتاح على التغيير: كما تسمى هذه القدرة أيضا بالخروج عن المألوف؛ نقصد بها القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. فمن أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.²¹

❖ تقبل المخاطرة: نقصد بالمخاطرة أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.²²

❖ القدرة على التحليل والربط: نقصد بها القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفهيم أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة وفهم آلية عملها والعلاقات التي تربط بينها ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. يعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل، ولا يحبون التجريب والابتداع لأنه مرتبط بالمخاطر.²³

❖ الدوافع الداخلية للعمل: يقول "رالف والدو مرسون": ما يوجد امامنا وما يوجد خلفنا يعتبر ضئيلا جدا بالمقارنة بما يوجد بداخلنا، فالدوافع الداخلية تعتبر أقوى أنواع الدوافع وأكثرها بقاء؛ حيث بالدافع الداخلية يكون الفرد موجها عن طريق قواه الداخلية الذاتية التي تقوده لتحقيق نتائج عظيمة. فمن الدافع الداخلية للعمل نجد حرص الأفراد على تحقيق أهدافهم في الحياة، الرغبة في التعلم وانجاز العمل بطريقة جديدة، الرغبة في تحقيق الذات.²⁴

3.2. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن أن نلاحظ أهمية الإبداع الإداري من خلال مستويين، الفرد والمنظمة²⁵:

❖ بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الإبداع الإداري بالنسبة في كونه يعمل على تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين، يساعد الفرد للوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، يساهم في تحقيق الذات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية، يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار، يساهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها، يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

❖ بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للمؤسسة في كونه يساعدها على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينتج عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، كل هذا يجعل المنظمة تتميز عن غيرها وتبقى دائما في الريادة.

4.2. معوقات الإبداع الإداري:

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:²⁶

❖ **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقبود وقلة الحركة الفكرية.

❖ **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

❖ **معوقات الدافعية:** لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

❖ **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني المعينات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

❖ **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة

والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا عل الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

3. ماهية مشاركة المعرفة.

1.3. مفهوم مشاركة المعرفة.

تقر أدبيات إدارة المعرفة بوجود استراتيجيتين متميزتين للوصول إلى المعارف²⁷: التودين (la codification) والشخصنة (la personnalisation). ففي الاستراتيجية الأولى، تعتبر المعرفة "مخزونا"؛ ويعتمد نشاط المشاركة على استخدام الوثائق، والأدلة التنظيمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وما إلى ذلك. أما استراتيجية الشخصنة فتقترح رؤية "التدفق". فوفق هذه النظرة فإن تشارك المعرفة هو عبارة عن تدفق التفاعلات الاجتماعية المعقدة التي تحتفظ بها الجهات الفاعلة في العمل على أساس يومي. فالتفاعل يتم بين شخصين أو أكثر، لذلك فإن نشاط تقاسم المعرفة سيكون علائقيا بطبيعته، حيث يعتبر بعض المفكرين²⁸ أن الأفراد يفضلون الانتقال إلى أشخاص آخرين للحصول على المعلومات أو المعرفة بدلا من العودة إلى الوثائق التنظيمية أو قواعد البيانات الإلكترونية. بالتالي فإن التفاعل بين الشخص والشخص هو المفضل على التفاعل من نوع شخص-وثيقة.

يشير مصطلح تقاسم إلى العملية التي يتم بموجبها إعطاء مورد من قبل أحد الطرفين وتلقى من قبل طرف آخر²⁹. بالتالي مشاركة المعرفة هي عملية نقل واكتساب المعرفة (الضمنية والصريحة)، إذ يرى كل من "زانغ وجيانغ" 30 أن مشاركة المعرفة تتمثل في نقل المعرفة بين الافراد والجماعات والإدارات والمنظمات، أما "حجازي" 31 فيرى أن عملية نقل واكتساب المعرفة تمثل محتوى مشاركة المعرفة، وهذا ما ذهب إليه "دفتنورت وبروسك" 32 إذ يعتبروا أن مشاركة المعرفة تتمثل في نقل المعرفة من المصدر إلى المستلم عبر وسيلة نقل ثم اكتساب هذه المعرفة من قبل المستلم، مما ينجم على هذه العملية إما تغيير سلوك أو تطوير معرفة جديدة.

❖ **نقل المعرفة:** يرى "كويكس" 33 أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية تشارك المعرفة، ونقصد بعملية نقل المعرفة هو إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة³⁴، بذلك فإن نقل المعرفة هي تلك العملية التي يتأثر من خلالها أحد أعضاء العمل بتجربة عضو آخر³⁵، وتتجلى عملية نقل المعرفة من خلال التغيرات في المعرفة أو أداء الوحدة المتلقية³⁶.

❖ **اكتساب المعرفة:** إن اكتساب المعرفة وتبنيها من قبل الأطراف المستقبلية لها يعنى استخدامها وتطبيقها أثناء العمل اليومي، وتفشل مجهودات نقل المعرفة في حالة عدم تبنيها من قبل الأطراف المستقبلية لها³⁷. أما الكبيسي³⁸ فيراها أشمل من ذلك إذ يعتبرها تتمثل في الآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.

2.3. أهمية مشاركة المعرفة:

اعتبر "سولانسكي" 39 أن مشاركة المعرفة أصبح أمر ضروري في عصر المعلومات، كما أكد في نفس السياق "فرهاد واخرون" 40 أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية؛ لأن دوران المعرفة من شأنه خلق وتوليد معارف جديدة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الاستثمار في الموظفين⁴¹ الذي يؤدي بدوره لاكتساب مزايا تنافسية، كما أن هذا الدوران يساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات⁴²، أما عن "جورتين" فحصر أهمية تقاسم المعرفة في النقاط التالية⁴³:

- المنتجات غير الملموسة - الأفكار والعمليات والمعلومات تأخذ حصة متزايدة من التجارة العالمية مقارنة بالسلع التقليدية والملموسة للاقتصاد الصناعي.
- على نحو متزايد أصبحت الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة هي الابتكار المستمر. وبعبارة أخرى تطبيق المعرفة الجديدة.
- دوران الموظفين. فالعمال لا يشغلون نفس الوظيفة طول حياتهم المهنية، فعندما يغادر شخص ما الوظيفة أو المنظمة تنتقل معرفتهم معهم.
- "مشكلتنا كمنظمه هو اننا لا نعرف ما نعرفه". المنظمات الكبيرة العالمية أو حتى الصغيرة المشتتة جغرافيا لا يعرفون ما يعرفون. ولا يتم الاستفادة من الخبرة المكتسبة والمطبقة في جزء من المنظمة على باقي الأجزاء أو في مجالات أخرى.
- تسريع التغيير في التكنولوجيا والأعمال التجارية والاجتماعية، "50 في المئة مما كنا نعرف قبل 5 سنوات فلربما عفا عليها الزمن اليوم".
- كما أوضحت الدراسات الميدانية أن المنظمات القادرة على نقل المعرفة من وحدة تنظيمية إلى أخرى أكثر إنتاجية من المنظمات الأقل قدرة على نقل المعرفة⁴⁴.

3.3. أثر المعرفة على الابداع.

حاول العديد من المنظرين فهم أفضل مصادر الإبداع والابتكار لدى الأفراد، ذلك من خلال القيام بدراسات ميدانية مستخدمين دراسات الحالة والتجارب. وقد ساهمت هذه الجهود إلى حد كبير في توسيع فهمنا لهذا الموضوع، على الرغم من كونها تبقى مجرد فرضيات مازالت بحاجة للإثبات العلمي. ويكمن جزئ من التحدي في طبيعة وتعريف الإبداع نفسه. فالإبداع له أشكال عديدة ويمكن العثور عليها ضمن مجموعة متنوعة من السياقات. ويتجسد ذلك لدى الأفراد في مجموعة واسعة من الخصائص الشخصية. ويبدو أن القاعدة الوحيدة هي أنه لا توجد قواعد ثابتة وسريعة بشأن مصادر الإبداع. فعلم النفس المعرفي يقدم وجهة نظر غزيرة لمصادر الإبداع الفردي. وقد تركزت هذه الجهود على العمليات المعرفية وراء الإبداع، وخصائص المبدعين، وتنمية الإبداع خلال جميع مراحل عمر الفرد، والبيئات الاجتماعية المواتية للإبداع⁴⁵.

تيريز امابيلي⁴⁶ حاولت تقديم اسهام في هذا الموضوع، فحسبها ينشأ الإبداع من خلال التقاء أو التقاطع بين العناصر الثلاثة التالية: المعرفة، التفكير الإبداعي، الدافع. فهي تصف المعرفة على انها جميع المعلومات التي يمتلكها الفرد وذات الصلة بحل المشكلة، أما هوارد جاردنر⁴⁷ يذهب ابعده من ذلك، ويحدد نوعين من المعرفة التي قد تكون مطلوبة للإبداع. أولاً الخبرة المتعمقة (المتخصصة): أي على المدى الطويل يجب التركيز على مجال واحد ومحدد يتيح للفرد من بناء خبرات تقنية يمكن أن تكون بمثابة قاعدته الفكرية، وفي نفس الوقت، الإبداع يعتمد على قدرة الجمع بين العناصر المتباينة بطرق جديدة، وهو ما يعني التركيز أعمق (على موضوع التخصص) مع اهتمامات متنوعة (مجالات ذات العلاقة بالموضوع). وهكذا، ولعل أفضل تعريف للإبداع هو العقل على شكل حرف T، وهذا هو ما يوصي به فرانسيس يوهانسون في كتابه "The Medici Effect". حيث يقول "يجب علينا تحقيق التوازن بين عمق واتساع المعرفة من أجل تحقيق أقصى قدر من الإمكانيات

الإبداعية.....وسيكون من الصعب حقا بالنسبة لشركة التكنولوجيا الحيوية ان تبتكر وتطور دواء دون معرفة لا بأس بها حول علوم الحياة⁴⁸، وأحسن طريقة لتحقيق ذلك هي العمل في فريق متكامل يشمل قواعد معرفية متنوعة، وهذا دليل آخر على أن الابداع أو الابتكار لا يمكن أن يحققه فردا لوحده.

4. الثقة بين الشركاء.

أصبحت القيم التنظيمية في الوقت الحاضر من بين أهم عناصر نجاح المنظمات المعاصرة، وتأتي الثقة التنظيمية في مقدمة هذه القيم⁴⁹، لذلك يدرك جيدا المدراء بأن توفر عنصر الثقة بين الشركاء أمر مهم وضروري من أجل نجاح المشاريع المشتركة وتمكثها من تحقيق أهدافها، وهذا على الرغم من أنها معقدة وصعبة المنال⁵⁰.

1.4. مفهوم الثقة بين المنظمات:

ينظر البعض للثقة بمثابة انتظار (attente)⁵¹، اعتقاد أو افتراض⁵²، إرادة أو امنية⁵³. كما أن مفهومها بين الأفراد يختلف عن مفهومها بين المنظمات؛ حيث يرى " زهير واخرون"⁵⁴ بأنه لا توجد علاقة واضحة بين الثقة الفردية (الثقة الموجودة لدى العامل) والثقة التنظيمية، وهذا ما أشار إليه " أندرسون وويتز"⁵⁵ حيث اعتبروا أن الثقة على مستوى الفرد تختلف بطبيعتها عن الثقة التنظيمية، كما لمسنا كذلك الاختلاف في تحديد الخصائص السلوكية لكل بعد من أبعاد الثقة. بالتالي فالثقة عبارة على مفهوم متعدد المستويات والابعاد والوجه وكذا مفهومه مرتبط بمجال دراسته (تسويق، علم نفس، إدارة...الخ)⁵⁶.

يعتبر " ميشرا وموريسي"⁵⁷ أن الثقة عبارة عن رغبة أحد الطرفين في أن يكون خاضع أو سريع التأثر بالطرف الآخر على أساس الاعتقاد بأن الطرف الآخر (أ) مؤهل، (ب) منفتح، (ج) مهتم، و (د) يمكن الاعتماد عليه. كما وجدنا العديد من المفكرين يرون بأن الثقة هي "رغبة للخضوع" لكنهم يختلفون في مبررات هذه الرغبة؛ حيث "ماير وآخرون"⁵⁸ يعتبرون أن مصدر هذه الرغبة هو التوقع بأن الطرف الآخر سوف يؤدي عمل نافع للوائق، بغض النظر عن القدرة على رصد أو السيطرة على ذلك الطرف، أما " روسو واخرون"⁵⁹ و" كولكيت واخرون"⁶⁰ فيرون أن هذه الحالة النفسية جاءت بناء على توقعات إيجابية للنوايا أو سلوك الآخر، أما " ماكغراث وزال"⁶¹ فيرجعون مصدر هذه الرغبة لدى الأطراف المشاركة لشعورهم بأنهم سوف يضيعون شيء ذو أهمية.

فمن خلال عرضنا السابق يمكن أن نخلص للتعريف التالي: الثقة هي عبارة عن عملية فردية أو تنظيمية، تهدف إلى إشباع الحاجات غير القابلة للإشباع ذاتيا بكفاءة عالية (دون الاعتماد على آخرين). والثقة كعملية، تبدأ بالوعي وإدراك وجود حاجات غير مشبعة، هذه الحاجات تدفع بالفرد للبحث عن طرف آخر يمكنه من تحقيق اشباعا لهذه الحاجات، واختيار الطرف الآخر يكون بناء على تحليل المعلومات المتاحة المتعلقة بالآخرين، بغرض تقدير مقدرة الطرف الآخر (مجموعة أو فرد آخر أو منظمة) للقيام بسلوكيات معينة تشبع حاجاته. وفي ضوء نتائج تحليل المعلومات، يتوصل الفرد إلى تقييم جدوى الاعتماد على كل طرف وفق معيار موازنة المخاطر المحتملة مقابل المنافع الممكن استحصاها، وينشأ عن التقييم مستوى معين من الشعور بالأطمئنان تجاه النتائج المنتظرة من تصرفات طرف آخر، الذي يمكن الاعتماد عليه للقيام بسلوك معين يخلص إلى إشباع حاجات الفرد (الوائق)⁶².

2.4. أشكال الثقة:

يوجد لثقة ثلاث مستويات في المشاريع المشتركة: بين الشركاء، بين الجماعات وبين الأفراد⁶³، وكل مستوى يناسبه شكل معين من الثقة كما لكل مستوى مجموعة من الابعاد (نقصد بالأبعاد الخصائص السلوكية)

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

عرف تحديد أشكال الثقة التنظيمية خلاف كبير بين الباحثين، فمن خلال مراجعتنا لأهم الأدبيات التي تناولت أشكال الثقة ارتأينا التصنيف التالي لتناسبه مع دراستنا⁶⁴:

❖ **الثقة الحسابية:** تسمى كذلك الثقة المحسوبة (Confiance calculée)، وتقوم على أساس توقعات الأفراد اتجاه الآخرين، وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح).

❖ **الثقة الإدراكية (Cognitive):** تسمى أيضا الثقة المعرفية (Confiance cognitive)؛ تتمثل هذه الثقة في الثقة التي يمتلكها الفرد (أو المنظمة) في المعرفة التي تمتلكها الأطراف الأخرى في المنظمة كالمديرين وزملاء العمل (أو الشريك) والتي تجعله يعتمد عليهم في العمل، وسبب هذا النوع من الثقة هو مخزون المعارف والمهام التي يمتلكها الآخرين بغض النظر عن نمط شخصياتهم، وتتمثل هذه الثقة في الاحترافية والإخلاص في أداء العمل، والكفاءة والاستعداد التام لإنجاز العمل، وعدم التقاعس في العمل أو التسبب في تأخير إنجازها، امتلاك مختلف المعرفة والمهارة التي تحتاجها الوظيفة^{65,66}. فالثقة الإدراكية مصدرها المعرفة وليس الردع⁶⁷.

❖ **الثقة العاطفية (Confiance affective):** تسمى أيضا الثقة الوجدانية؛ يشير هذا النمط إلى الجانب العاطفي أو الوجداني الشخصي من الثقة الذي ينعكس على ثقة الفرد واعتماده على الآخرين في المنظمة وبالتالي فهي تعكس الثقة في طبيعة الشخصية وبعدها العاطفي، وتتمثل هذه الثقة بالتشارك في الآمال والطموحات والمشاعر، والتعاطف الذي يشعر به الفرد من الآخرين وخاصة رؤسائه، والتحدث بحرية عما يجول في الخواطر، والاستماع باهتمام لما يقوله، والتعاون في أداء الأعمال وتخطي العقبات، والشعور بالخسارة والحزن عند نقل أحد الزملاء إلى مكان آخر^{68,69}.

3.4. أهمية الثقة بين الشركاء:

تعتبر الثقة أحد أهم العوامل الأساسية في العلاقات التنظيمية بين الشركاء، بحيث ينظر لها على أنها أحد أهم الظواهر المسهلة لنجاح العلاقات بين الأطراف المختلفة⁷⁰، فالأطراف الذين تتوفر بينهم الثقة يمكنهم بسهولة إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، كحلول لحل النزاعات والتأخر في تقديم الخدمة وتلبية الطلبات وقلة الربحية، فالثقة تحفز المواقف الإيجابية والسلوكيات بين الأفراد والمنظمات، كما تسمح بتبادل المعلومات والبيانات على مستوى المعاملات خارج حدود المنظمة بين الشركاء رغم وجود المخاطر التنافسية المرتبطة بالوصول للمعلومات⁷¹. كما تنبع الحاجة لبناء الثقة بسبب الحاجة لتغيير هياكل المنظمات بشكل مستمر لمواجهة المنافسة المتزايدة⁷². كما خلص كل من ساهاي⁷³ و(محمد ونيريدا)⁷⁴ إلى أن الثقة ضرورية لتعزيز التعاون والعلاقات التعاونية، والعلاقات طويلة الأجل، وتحقيق المنفعة المشتركة، وتشجع الثقة السلوك التعاوني، وتحسن العلاقات، وتقلل من الصراعات الضارة، وتسمح بالاستجابة الفعالة في وقت الأزمات^{75,76,77}. وهذا ما يراه أيضا "همفريز"⁷⁹؛ حيث يرى بأن الثقة المتبادلة والولاء ضروريين لنجاح العلاقة بين الشركاء، فالثقة بين الشركاء ستعمل تلقائيا على زيادة التقارب والاتصال المتكرر ما بين الشركاء وهذا من شأنه ضمان وتقوية التفاهم المشترك والاستمرارية في العلاقة، وبذلك تعمل الثقة على دمج موارد ومعارف الطرفين لتقليل أو إلغاء السلوكيات العدوانية، والنظر للعلاقة على مبدئ الاحترام المتبادل ما بين الطرفين.

كما يمكن أن تكون بديلا عن أساليب الرقابة الرسمية لكونها حالة نفسية تتضمن النية لقبول الضعف بناء على التوقعات الإيجابية لسلوك الطرف الآخر^{80,81}. فالثقة تتطلب المخاطرة (توقع الخسارة)^{82,83}، وعدم اليقين (بشأن نوايا الطرف الآخر)⁸⁴ والترابط (حيث لا يمكن تحقيق مصالح طرف ما دون الاعتماد على الآخر) والاختيار (الخيارات البديلة

متاحة) كشرطين أساسيين⁸⁵. ليخلص "تشيانين وهوي"⁸⁶ و "بروستر ورايلسباك"⁸⁷ إلى أن طبيعة الثقة في حد ذاتها تقتضي أن تكون راسخة في السياق الاجتماعي للمنظمة.

5. الجانب التطبيقي للبحث:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحثان في جمعهم للبيانات استمارة بحث موجهة للإداريين بالمؤسستين؛ حيث قاما بتوزيع 98 استمارة. ومن أجل تحليلها واستخلاص النتائج منها اعتمدا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار K-S لاختبار اعتدالية البيانات.
- ارتباط بيرسون للكشف عن التداخل الخطي وكذا ارتباط المتغير المستقل بالتابع.
- تحليل انحدار الحرف (Ridge Regression) مع اختبار F.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.
- 1.5. اختبار مصداقية أداة الدراسة واستكشاف مدى ملائمة فقراتها لشروط التوزيع الطبيعي.
- صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة بجامعة بسكرة.
- ثبات أداة الدراسة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.7^2 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول 1: معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقة بين الشركاء	19	0.96	0.980
مشاركة المعرفة	10	0.967	0.983
الإبداع الإداري	35	0.982	0.991
الاستبانة ككل	64	0.989	0.994

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v19

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.989) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

²راجع:

- <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>
- George, D., & Mallery, P, SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.), Allyn & Bacon, Boston, 2003.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

2.5. اختبار اعتدالية البيانات:

من خلال الجدول أدناه، يكشف اختبار كولموجوروف-سميرنوف أن جميع ابعاد الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ إذ أن مستوى الدلالة لكل بعد تجاوز (0.05).

الجدول 2: اختبار الاعتدالية.

الدوافع الداخلية للعمل	التحليل والربط	تقبل المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الانفتاح على التغيير	المرونة	الطلاقة	الأصالة	اكتساب المعرفة	نقل المعرفة	الثقة العاطفية	الثقة المعرفية	الثقة الحسابية	Z
1.28	1.29	.87	.88	1.31	1.32	.07	.89	1.174	1.32	.88	1.19	1.36	
.074	.073	.434	.417	.065	.062	.201	.407	.127	.060	.414	.117	.05	الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

3.5. اختبار فرضيات الدراسة.

1.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

لاختبار هذا الفرض قام الباحثين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون: حيث تم حساب معاملات الارتباط بين ابعاد الثقة وبعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء مع بعضها البعض.
 - أسلوب انحدار الحرف (Ridge Regression): في ضوء نتائج المصفوفة الارتباطية تم استخدام هذا الأسلوب بهدف التوصل إلى معرفة أهم المتغيرات الفاعلة والمؤثرة للثقة بين الشركاء على بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء.
- ❖ نتائج مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون:

يعرض الجدول التالي نتائج المصفوفة الارتباطية لمتغيرات ابعاد الثقة بين الشركاء مع بعضها البعض وذلك بهدف التعرف على ما إذا كانت هناك علاقات تبادلية بين ابعاد الثقة بين الشركاء مع بعضها البعض ودرجة هذه العلاقة، وكذلك ما إذا وجدت علاقة معنوية بين الثقة ومشاركة المعرفة.

يتضح من الجدول أدناه أنه توجد علاقة تبادلية بين ابعاد الثقة بين الشركاء مع بعضها البعض، حيث جاءت جميع العلاقات معنوية عند مستوى 0.01، كما جاءت هذه العلاقة طردية الأمر الذي قد يشير إلى مشكلة الأزواج الخطي، Multi- Colleanarity وبالتالي لا بد من استخدام أسلوب انحدار الحرف (Ridge Regression) للحد من هذه المشكلة. كما يتضح كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الثقة (الثقة الحسابية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية) وبعدي مشاركة المعرفة (نقل المعرفة، اكتساب المعرفة)، وقد جاءت هذه العلاقات طردية مما يعني أن الثقة بين الشركاء أتت بثمارها على مشاركة المعرفة.

جدول 3: نتائج المصفوفة الارتباطية لأبعاد الثقة ومشاركة المعرفة بين الشركاء.

اكتساب المعرفة	نقل المعرفة	الثقة العاطفية	الثقة المعرفية	الثقة الحسابية	
.715**	.717**	.923**	.606**	1	الثقة الحسابية
.866**	.910**	.652**	1	.606**	الثقة المعرفية
.753**	.791**	1	.652**	.923**	الثقة العاطفية
.951**	1	.791**	.910**	.717**	نقل المعرفة
1	.951**	.753**	.866**	.715**	اكتساب المعرفة

(**) تشير إلى معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.01 (ذو ذيلين).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v19

❖ نتائج تحليل الانحدار:

استخدمنا أسلوب انحدار الحرف (Ridge Regression) وذلك للحد من مشكلة الازدواج الخطى والوقوف على أهم المتغيرات الفاعلة والتي تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة. وذلك على اعتبار أن ابعاد الثقة تمثل المتغيرات المستقلة بينما بعدي مشاركة المعرفة يمثلان المتغير التابع، كما قمنا أيضا باستخدام العلاقة الخطية كأساس في تحديد الشكل العام للنموذج (حيث أكد على هذه العلاقة معامل ارتباط بيرسون وكذا اختبار فيشر).

- تقدير معالم نموذج تأثير أبعاد الثقة على بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء.

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الحرف لتأثير أبعاد الثقة على بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء.

جدول 4: نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الثقة على مشاركة المعرفة بين الشركاء.

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة معامل الحرف (Ridge Parameter)
مشاركة المعرفة	0.895	0.8	376.869	00	الثقة الحسابية	0.182
					الثقة المعرفية	0.806
					الثقة العاطفية	0.204
نقل المعرفة	0.904	0.817	419.568	00	الثقة الحسابية	0.123
					الثقة المعرفية	0.813
					الثقة العاطفية	0.228
اكتساب المعرفة	0.865	0.748	279.02	00	الثقة الحسابية	0.241
					الثقة المعرفية	0.798
					الثقة العاطفية	0.18

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج STATGRAPHICS V17

يوضح الجدول (4) تأثير الثقة بين الشركاء بمتغيراتها على مشاركة المعرفة بينهم في مؤسستي محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة على مشاركة المعرفة بالمؤسستين محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.895. أما معامل التحديد 80%، أي أن الثقة الحسابية والمعرفية والعاطفية تفسر ما قيمته 80% من التغيرات الحادثة في مشاركة المعرفة، كما جاءت درجات تأثير ابعاد الثقة على مشاركة المعرفة بالترتيب كما يلي: بعد الثقة المعرفية (0.806) وبعد الثقة العاطفية (0.204) بينما بلغت درجة تأثير الثقة الحسابية (0.182). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F التي جاءت كلها معنوية عند (0.01). كما يوضح الجدول (04) أثر الثقة بأبعادها المختلفة على مشاركة المعرفة في مؤسستي "لافارج بسكرة" و"مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" من حيث نقل المعرفة ومشاركتها. وهذا يؤكد عدم صحة

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية وقبول الفرض البديل التالي: يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟.

2.3.5. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي لمشاركة المعرفة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

❖ نتائج مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون:

يعرض الجدول 5 نتائج المصفوفة الارتباطية لمتغيرات ابعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء مع بعضها البعض وذلك بهدف التعرف على ما إذا كانت هناك علاقات تبادلية بين ابعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء مع بعضها البعض ودرجة هذه العلاقة، وكذلك ما إذا وجدت علاقة معنوية بين مشاركة المعرفة والابداع الاداري.

جدول 5: نتائج المصفوفة الارتباطية لأبعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء والابداع الاداري.

الدوافع الداخلية	القدرة على التحليل	تقبل المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الانفتاح	المرونة	الطلاقة	الأصالة	اكتساب المعرفة	نقل المعرفة
.843**	.847**	.861**	.782**	.845**	.918**	.893**	.862**	.951**	1
.762**	.813**	.793**	.737**	.755**	.849**	.843**	.777**	.951**	اكتساب المعرفة
.742**	.693**	.856**	.698**	.791**	.851**	.847**	1	.862**	الأصالة
.810**	.881**	.809**	.898**	.840**	.956**	1	.847**	.843**	الطلاقة
.852**	.909**	.849**	.901**	.873**	1	.851**	.956**	.849**	المرونة
.869**	.831**	.870**	.811**	1	.873**	.840**	.791**	.755**	الانفتاح على التغيير
.823**	.906**	.756**	1	.811**	.901**	.898**	.698**	.737**	الحساسية للمشكلات
.841**	.809**	1	.756**	.870**	.849**	.809**	.856**	.793**	تقبل المخاطرة
.886**	1	.809**	.906**	.831**	.909**	.881**	.693**	.813**	القدرة على التحليل والربط
1	.886**	.841**	.823**	.869**	.852**	.810**	.742**	.762**	الدوافع الداخلية للعمل

(**) تشير إلى معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.01 (ذو ذيلين).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

يتضح من الجدول 5 أنه توجد علاقة تبادلية بين بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء مع بعضها البعض، حيث جاءت جميع العلاقات معنوية عند مستوى 0.01، كما جاءت هذه العلاقة طردية الأمر الذي قد يشير إلى مشكلة الازدواج الخطي، Multi- Colleanarity وبالتالي لابد من استخدام أسلوب انحدار الحرف (Ridge Regression) للحد من هذه المشكلة. كما يتضح كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعدي مشاركة المعرفة (نقل المعرفة، اكتساب المعرفة) وأبعاد الابداع الاداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل)، وقد جاءت هذه العلاقات طردية مما يعني أن مشاركة المعرفة بين الشركاء أنتت بثمارها على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة.

❖ نتائج تحليل الإنحدار:

استخدمنا أسلوب انحدار الحرف وذلك للحد من مشكلة الازدواج الخطي والوقوف على أهم المتغيرات الفاعلة والتي تؤثر بشكل مباشر على الابداع الاداري. وذلك على اعتبار أن بعدي مشاركة المعرفة تمثل المتغيرات المستقلة بينما ابعاد

الابداع الإداري تمثل المتغيرات التابعة، كما قمنا أيضا باستخدام العلاقة الخطية كأساس في تحديد الشكل العام للنموذج (حيث أكد على هذه العلاقة معامل ارتباط بيرسون وكذا اختبار فيشر).

❖ تقدير معالم نموذج تأثير بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء على أبعاد الابداع الإداري.

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل انحدار الحرف (Ridge Regression) لتأثير بعدي مشاركة المعرفة بين الشركاء على أبعاد الابداع الإداري.

جدول 6: نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير مشاركة المعرفة بين الشركاء على الابداع الاداري.

البيان	معامل R الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة معامل الحرف (Ridge Parameter)
الابداع الاداري	0.881	0.777	331.01	00	نقل المعرفة	0.571
					اكتساب المعرفة	0.202
الأصالة	0.816	0.666	189.43	00	نقل المعرفة	0.65
					اكتساب المعرفة	0.142
الطلاقة	0.855	0.731	258.16	00	نقل المعرفة	0.518
					اكتساب المعرفة	0.247
المرونة	0.874	50.76	.256309	00	نقل المعرفة	0.544
					اكتساب المعرفة	0.194
الانفتاح على التغيير	0.799	0.638	167.431	00	نقل المعرفة	0.619
					اكتساب المعرفة	0.123
الحساسية للمشكلات	0.7486	0.560	120.91	00	نقل المعرفة	0.54
					اكتساب المعرفة	0.251
تقبل المخاطرة	0.8194	0.6714	194.07	00	نقل المعرفة	0.686
					اكتساب المعرفة	0.23
القدرة على التحليل والربط	0.816	0.6661	189.516	00	نقل المعرفة	0.527
					اكتساب المعرفة	0.306
الدوافع الداخلية للعمل	0.799	0.637917	167.371	00	نقل المعرفة	0.567
					اكتساب المعرفة	0.139

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج STATGRAPHICS V17

يوضح الجدول (6) تأثير مشاركة المعرفة بين الشركاء بمتغيرها على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة بين الشركاء على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.881. أما معامل التحديد فبلغ 77.7%، أي أن نقل واكتساب المعرفة تفسر ما قيمته 77.7% من التغيرات الحادثة في الابداع الاداري، كما جاءت درجات تأثير بعدي مشاركة المعرفة على الابداع الإداري بالترتيب كما يلي: بعد نقل المعرفة (0.571) وبعد اكتساب المعرفة (0.202). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F التي جاءت كلها معنوية عند (0.01). كما يوضح الجدول (6) أثر مشاركة المعرفة بين الشركاء ببعديها على مختلف أبعاد الابداع الاداري في مؤسستي "لافارج بسكرة" و"صناعة الكوابل بسكرة" من حيث الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية التالي: يوجد أثر معنوي لمشاركة المعرفة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

3.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟

❖ نتائج مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون:

يعرض الجدول التالي نتائج المصفوفة الارتباطية لمتغيرات ابعاد الثقة بين الشركاء وابعاد الابداع الإداري

جدول 7: نتائج المصفوفة الارتباطية لأبعاد الثقة بين الشركاء والابداع الاداري.

الدوافع الداخلية للعمل	القدرة على التحليل والربط	تقبل المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الانفتاح على التغيير	المرونة	الطلاقة	الأصالة	الثقة العاطفية	الثقة المعرفية	الثقة الحسائية
.701**	.802**	.706**	.870**	.708**	.835**	.813**	.633**	.923**	.606**	1
.814**	.787**	.877**	.649**	.770**	.806**	.751**	.787**	.652**	1	.606**
.759**	.853**	.723**	.917**	.763**	.910**	.911**	.733**	1	.652**	.923**
.742**	.693**	.856**	.698**	.791**	.851**	.847**	1	.733**	.787**	.633**
.810**	.881**	.809**	.898**	.840**	.956**	.847**	1	.911**	.751**	.813**
.852**	.909**	.849**	.901**	.873**	1	.956**	.851**	.910**	.806**	.835**
.869**	.831**	.870**	.811**	1	.873**	.840**	.791**	.763**	.770**	.708**
.823**	.906**	.756**	1	.811**	.901**	.898**	.698**	.917**	.649**	.870**
.841**	.809**	1	.756**	.870**	.849**	.809**	.856**	.723**	.877**	.708**
.886**	1	.809**	.906**	.831**	.909**	.881**	.693**	.853**	.787**	.802**
1	.886**	.841**	.823**	.869**	.852**	.810**	.742**	.759**	.814**	.701**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v19

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الثقة (الثقة الحسائية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية) وأبعاد الابداع الاداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل)، وقد جاءت هذه العلاقات طردية مما يعني أن الثقة بين الشركاء أتت بثمارها على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة.

❖ نتائج تحليل الإنحدار:

استخدمنا أسلوب انحدار الحرف (Ridge Regression) وذلك للحد من مشكلة الازدواج الخطى والوقوف على أهم المتغيرات الفاعلة والتي تؤثر بشكل مباشر على الابداع الاداري. وذلك على اعتبار أن أبعاد الثقة تمثل المتغيرات المستقلة بينما ابعاد الابداع الإداري تمثل المتغيرات التابعة، كما قمنا أيضا باستخدام العلاقة الخطية كأساس في تحديد الشكل العام للنموذج (حيث أكد على هذه العلاقة معامل ارتباط بيرسون وكذا اختبار فيشر).

- تقدير معالم نموذج تأثير أبعاد الثقة بين الشركاء على أبعاد الابداع الإداري.

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل انحدار الحرف لتأثير أبعاد الثقة بين الشركاء على أبعاد الابداع الإداري.

جدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير مشاركة المعرفة بين الشركاء على الابداع الاداري.

البيان	R عامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة معامل الحرف
الابداع الإداري	0.917	0.8403	500.029	00	الثقة الحسابية	0.231
					الثقة المعرفية	0.535
					الثقة العاطفية	0.280
الأصالة	0.801	0.6417	170.122	00	الثقة الحسابية	0.024
					الثقة المعرفية	0.632
					الثقة العاطفية	0.265
الطلاقة	0.893	0.7975	374.032	00	الثقة الحسابية	40.19
					الثقة المعرفية	40.37
					الثقة العاطفية	0.375
المرونة	0.916	0.8392	495.892	00	الثقة الحسابية	0.237
					الثقة المعرفية	0.435
					الثقة العاطفية	0.305
الانفتاح على التغيير	0.813	0.66	184.586	00	الثقة الحسابية	0.211
					الثقة المعرفية	0.566
					الثقة العاطفية	0.235
الحساسية للمشكلات	0.887	0.7867	350.455	00	الثقة الحسابية	0.474
					الثقة المعرفية	0.207
					الثقة العاطفية	0.414
تقبل المخاطرة	0.864	0.747	280.466	00	الثقة الحسابية	0.317
					الثقة المعرفية	0.94
					الثقة العاطفية	0.138
القدرة على التحليل والربط	0.876	0.767	312.802	00	الثقة الحسابية	0.328
					الثقة المعرفية	0.544
					الثقة العاطفية	0.302
الدوافع الداخلية للعمل	0.833	0.6936	215.098	00	الثقة الحسابية	0.17
					الثقة المعرفية	0.616
					الثقة العاطفية	0.209

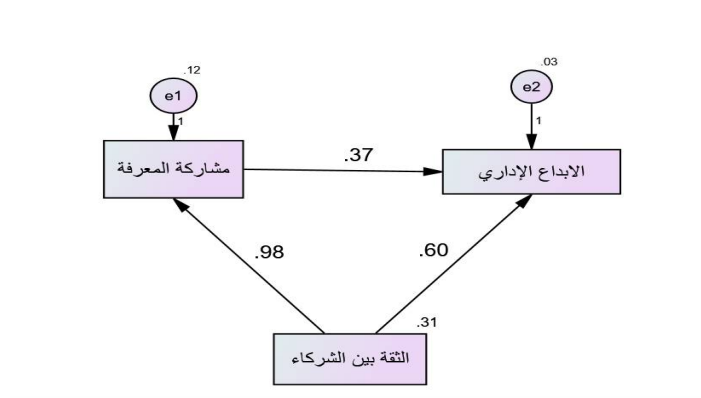
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج STATGRAPHICS V17

يوضح الجدول (8) تأثير الثقة بين الشركاء بمتغيراتها على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بين الشركاء على الابداع الإداري بمؤسستي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.917. أما معامل التحديد فبلغ 84.03%، أي أن الثقة الحسابية والمعرفية والعاطفية تفسر ما قيمته 84.03% من التغيرات الحادثة في الابداع الاداري، كما جاءت درجات تأثير أبعاد الثقة على الابداع الإداري بالترتيب كما يلي: بعد الثقة المعرفية (0.535) ويليه بعد الثقة العاطفية (0.280) بينما بعد الثقة الحسابية جاء في الأخير بدرجة تأثير (0.231). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم F التي جاءت كلها معنوية عند (0.01). كما يوضح الجدول (8) الأثر المعنوي للثقة بين الشركاء بأبعادها المختلفة على أبعاد الابداع الاداري في مؤسستي "لافارج بسكرة" و"صناعة الكوابل بسكرة" من حيث

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالث وقبول الفرض البديل التالي: يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء (بأبعاده المختلفة) على الابداع الاداري (بأبعاده المختلفة) بالمؤسستين محل الدراسة؟
4.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

الشكل 2: التأثير المباشر وغير المباشر للثقة على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على Amos V 22

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للثقة بين الشركاء والابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسبط، يبين الشكل (2) التأثير المباشر وغير المباشر للثقة على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة. أما الجدول (9) يوضح نتائج تحليل المسار لتأثير الثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسبط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة، إذا بلغت قيمة χ^2 الصفر وهي ذات دلالة. وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) الواحد مما يعني الملاءمة التامة. ونفس الشيء يقال على مؤشر المواءمة المقارن (CFI) الذي بلغ الواحد؛ مما يعني أن النموذج يتميز بملاءمة تامة.

الجدول 9: نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة بين الشركاء والابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة.

البيان	مؤشرات المطابقة ⁽³⁾			T المحسوبة ⁽³⁾	القيمة	التأثير المباشر ⁽³⁾	اختبارات خاصة بالمتغير الوسيط ⁽²⁾		
	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة				Sobel Test	Aroian Test	Goodman Test
أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة	1	1	00	*15.98	0.984	أثر الثقة على مشاركة المعرفة	*6.29	*6.28	*6.30
				*6.818	0.37	أثر مشاركة المعرفة على ابداع الاداري			
				*9.588	0.602	أثر الثقة على الابداع الاداري			

(*) قيمة الاختبار دالة عند (0.001).

(1) التأثير غير المباشر هو حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات، حسب معيار سوبل فإذا تجاوزت هذه القيمة 0.08 يعتبر المتغير الوسيط وسيط في العلاقة.

GFI (Goodness of Fit Index): مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI (Comparative Fit Index): مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

المصدر: من اعداد الباحثين (بالاعتماد على: ⁽²⁾ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> ⁽³⁾ Amos V22)

كما وضحت النتائج الدور المعنوي للمتغير الوسيط (مشاركة المعرفة) في العلاقة بين الثقة بين الشركاء والابداع الإداري، حيث جاءت جميع الاختبارات (Goodman test, Aroian test, Sobel test) ذات دلالة معنوية. كما بلغ التأثير المباشر للثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة 0.984 (وهو أثر ذو دلالة معنوية) مما يعني أن الاهتمام بالثقة من شأنه توليد أثر إيجابي على مشاركة المعرفة، وبلغ تأثير مشاركة المعرفة على الابداع الإداري 0.37 (وهو أثر ذو دلالة معنوية) مما يعني أن الاهتمام بمشاركة المعرفة من شأنه توليد أثر إيجابي على الابداع الإداري، كما بلغ التأثير المباشر للثقة على الابداع الإداري 0.602 (وهو أثر ذو دلالة معنوية) مما يعني أن الاهتمام بالثقة من شأنه توليد أثر إيجابي على الابداع الإداري أما الأثر غير المباشر من خلال مشاركة المعرفة فبلغ 0.364، وهذا دليل آخر على الأثر غير المباشر للثقة من خلال مشاركة المعرفة⁸⁸. مما سبق يمكن ان نستنتج بأن الاهتمام بالثقة من شأنه توليد أثر كلي على الابداع قدره 0.966. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي للثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة بالمؤسستين محل الدراسة.

6- الخاتمة:

بناء على ما تناولناه في الجانب النظري والتطبيقي للبحث فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

❖ نتائج الجانب النظري:

- توجد علاقة طردية بين الثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة).
- وجود الثقة الحسابية ضروري من أجل تكوين المشروع المشترك، ثم بعد ذلك تظهر أو تتطور الثقة المعرفية، وتعتبر الثقة العاطفية آخر أنواع الثقة ظهوراً وأصعبها تطوراً.
- تتطور جميع أنواع الثقة سواءاً بالإيجاب أو السلب مع تطور المشروع المشترك.
- الثقة بصفة عامة ضرورية من أجل بقاء واستمرار المشروع المشترك.
- أظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن المعرفة في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة.
- أن عدم مشاركة المعرفة بالمؤسسة يشكل أحد العوامل المعيقة للإبداع.
- أصبح الابداع الاداري هدفا تسعى المنظمات الوصول اليه.
- ان مشاركة المعرفة بالمؤسسة يمثل المناخ الملائم وحجر الاساس لوجود ابداع إداري قوي ومستمر.

❖ نتائج الجانب التطبيقي:

- الثقة الحسابية لها تأثير إيجابي على نقل واكتساب المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة الحسابية لها تأثير إيجابي في مشاركة المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة المعرفية لها تأثير إيجابي على نقل واكتساب المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة المعرفية لها تأثير إيجابي في مشاركة المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة العاطفية لها تأثير إيجابي على نقل واكتساب المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة العاطفية لها تأثير إيجابي في مشاركة المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة بين الشركاء لها تأثير إيجابي في مشاركة المعرفة بين الشركاء بالمؤسستين محل الدراسة.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

- الثقة الحسائية لها تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة المعرفية لها تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة العاطفية لها تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة بين الشركاء لها تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- نقل المعرفة له تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- اكتساب المعرفة له تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- مشاركة المعرفة له تأثير إيجابي على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل لدي العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.
- الثقة بين الشركاء لها أثر إيجابي على الابداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة بالمؤسستين محل الدراسة.

❖ التوصيات

- تقوية الثقة مع الشريكين الأجبيين؛ لأهمها ذوي خبرة كبيرة في مجال تخصصهم.
- إقامة علاقات وثيقة مع الشريك الأجنبي والتواصل معه بصورة دورية.
- توطيد العلاقات بين عمال الشركة وباقي الفروع من خلال تبادل الزيارات، الدورات التكوينية المشتركة، تبادل العمال... الخ.
- العمل على نقل واكتساب المعارف من الشريك الأجنبي؛ لأن الشراكة مهما طاللت فإنها لن تعمر.
- حسن استثمار الشركة للمعارف المكتسبة من طرف العاملين.
- تشجيع العاملين على مشاركة معارفهم وتطبيقها.
- ضرورة تبني رؤية واضحة لمشاركة المعرفة تقوم على وضع حزمة من آليات مشاركة المعرفة بين العاملين وكذا توضيح المجالات المعرفية والمجالات الوظيفية المعنية بالمشاركة وذلك بناء على عمليات المؤسسة.
- تقديم تحفيزات مادية للعمال من أجل نقل معارفهم لزملائهم.
- تعزيز دافعية الإنجاز لدى العاملين من خلال برامج التدريب الفني وكذا التدريب السلوكي حتى يمكن تنمية المهارات الإدارية من فنية وسلوكية وفكرية.
- ضرورة إبراز أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين وللشركاء.
- توفير المناخ المحفز على الابداع.

- ¹ Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), pp.271-286.
- ² Spekman, R.E., Spear, J. and Kamauff, J (2002), "Supply chain competency: learning as a key component", *Supply Chain Management*, 7(1), pp. 41-55.
- ³ بسيم، مهجة أحمد (2005)، "أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية البشرية والاقتصادية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان. متاح على الويب www.iefpedia.com (تاريخ الزيارة 2017/07/05)
- ⁴ McElroy, Mark W. (2000), "Using knowledge management to sustain innovation", *Knowledge Management Review*, 3(1), pp.34-37.
- ⁵ Feraccio Bilich (2001), "Management of Creativity and Innovation", the R & D Management Conference, New Zealand.
- ⁶ الكبيسي صلاح عواد (2006)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ⁷ Therin, François (2003), "Organizational learning and innovation in high-tech small firms", *System Sciences*, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on. IEEE, 2003.
- ⁸ الجراحشة، محمد أحمد (2006)، "دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار"، جامعة مؤتة، الأردن.
- ⁹ جواد محمد، عباس حسين، خولة عبد الحميد (2006)، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي"، مجلة أهل البيت، العدد الرابع، العراق.
- ¹⁰ Cf:
- cited in Cohen, L. M (2001), "Adaptation, Adaptiveness and Creativity", Runco, M. A. and Pritzker, S. R., eds. *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1). Elsevier: Academic Press.
 - Terri R. Kurtzberg, Teresa M. Amabile (2001/2002), "From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity", *Creativity Research Journal*, 13(3&4), pp.285-294 (p.285)
- ¹¹ حسن حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، الأردن، ص.42.
- ¹² الشيبيني هاشم (1997)، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، القاهرة، ص.9.
- ¹³ الصيرفي محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.16.
- ¹⁴ عباس سهيلة (2003)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الابداع الإداري. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص.153.
- ¹⁵ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص.13.
- ¹⁶ عاطف عوض (2013)، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد الثالث، سوريا، ص.209.
- ¹⁷ الشريبي زكريا، صادق يسريه (2002)، أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. دار الفكر العربي، القاهرة.
- ¹⁸ نفس المرجع السابق، ص.109.
- ¹⁹ السويدان طارق محمد، العلوني محمد أكرم (2004)، مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ص.57.
- ²⁰ لاحظ:
- جمال خير الله (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص.29-30.
 - الطيطي محمد (2007)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص.55.
- ²¹ عاطف عوض، مرجع سابق، ص.211.
- ²² النمر سعود، وآخرون (1997)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف. ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ص.94.
- ²³ القريوتي محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص.306.
- ²⁴ جمال خير الله، مرجع سابق، ص.15.
- ²⁵ حسين حريم (1997)، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص.496-497.
- ²⁶ شيلي إسماعيل الوسيط، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، دون ذكر السنة. ص.10-11.
- ²⁷ Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M. & Laaroussi, S (2014), "Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances", *Relations industrielles*, 69(2), pp.316–343
- ²⁸ Cf:
- Allen, Thomas. J (1977), *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MA, MIT Press, USA.
 - Cross, Rob and Sproull, Lee (2004), "More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge", *Organization Science*, 15(4), pp.446-462.

أثر الثقة بين الشركاء على الإبداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة"

- Levin, Daniel and Cross, Rob (2004), "The Strength of Weak Ties you can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, 50(11), pp.1477-1490.
- ²⁹ Sharratt, M., & Usoro, A (2003), "Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice". *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), pp.187-196.
- ³⁰ Zhang, X., and Jiang, J (2015), "With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 19(2), pp.277-295.
- ³¹ حجازي هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- ³² Davenport, Thomas and Prusak, Lawrence (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- ³³ Coakes E (2003), *Knowledge Management: Current Issues and challenges*, Idea Group publishing, USA.
- ³⁴ عبد السلام نجادات (2012)، "واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان.
- ³⁵ Argote, L., & Ingram, P (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82(1), pp.150-169.
- ³⁶ Andrew C. Inkpen and Eric W. K. Tsang (2005), "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *The Academy of Management Review*, 30(1), pp. 146-165.
- ³⁷ مركز الدراسات الاستراتيجية (2012)، "نقل المعرفة"، نحو مجتمع المعرفة (سلسلة دراسات)، الإصدار الثاني والثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص.83.
- ³⁸ صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص.8.
- ³⁹ Szuelski, B (1996) "Exploring Internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17(1), pp.27-43.
- ⁴⁰ Farhad Alipour, Khairuddin Idris, Roohangiz Karimi (2011), "Knowledge creation and transfer: Role of learning organization", *International journal of business Administration*, 2(3), p.63..
- ⁴¹ Spodarczyk, E., & Szelagowska-Rudzka, K (2008), "The Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management", *Olsztyn Economic Journal*, 3(2), P.31.
- ⁴² Azudin, N., Ismail, M. N., & Taherali, Z. (2009). Knowledge sharing among workers: a study on their contribution through informal communication in Cyberjaya, Malaysia. *Knowledge Management & E-Learning*, 1(2), 139.
- ⁴³ Gurteen, D. (1999), "Creating a knowledge sharing culture". *Knowledge Management Magazine*, 2(5), pp.1-4.
- ⁴⁴ Hansen, M. T (2002), "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*. 13(1), pp.232-248.
- ⁴⁵ Simonton, D.K (2000), "Creativity: Cognitive, Developmental, Personal and Social Aspects", *American Psychologist*, p.1.
- ⁴⁶ Amabile Teresa M (1998), "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, USA.
- ⁴⁷ هوارد جاردن إيرل هو عالم النفس الأمريكية، ويعتبر أبو نظرية الذكاءات المتعددة (des intelligences multiples)
- ⁴⁸ Frans Johansson (2006), *The Medici Effect: what Elephants and Epidemics can teach us about innovation*. Harvard Business School Press, Boston, USA, p.104.
- ⁴⁹ حمد بن سليمان البدراني (2010)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، ص.46.
- ⁵⁰ John Child, David Faulkner and Stephen B. Tallman (2005), *Cooperative Strategy: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford university press, 2nd edition, New York, p.51.
- ⁵¹ Frisou J (2000), "Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste", *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), pp.63-80
- ⁵² Cf:
- Schurr P.H. and Ozanne J.L (1985), "Influences on exchange processes: Buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness", *Journal of Consumer Research*, 11(4), pp.939-52

- Anderson E. and Weitz B (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, 8(4), pp.310-323.
- Anderson J.C. and Narus J.A (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54(1), pp.42-58.
- Ganesan S. and Hess R (1987), "Dimensions and levels of trust : Implications for commitment to a relationship", *Marketing Letters*, 8(4), pp.439-48.
- Gurviez P. and Korchia M (2002), "Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque". *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), pp.41-61.

⁵³ Cf:

- Moorman C., Zaltman G., and Desphandé R (1992), "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp.314-28.
- Chaudhuri A. and Holbrook M.B (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, 65(1), pp.81-93.

⁵⁴ Zaheer A., McEvily B., and Perrone V (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9(2), pp.141-159.

⁵⁵ Anderson, E. and B. Weitz (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". *Marketing Science*, 8(4), pp.310-323.

⁵⁶ Guibert N. (1999), "La confiance en marketing : fondements et applications", *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), 1999, pp.1-20.

⁵⁷ Mishra, A. et Morrissey, M.A (1990), "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers", *Public Personnel Management*, 19(4), pp.443-461.

⁵⁸ Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D (1995), "An Integrative Model of Organisational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), p.712.

⁵⁹ Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C (1998), "Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), p.395.

⁶⁰ Colquitt, J. A., Scott, B. A., Le Pine, J. A. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), p.909.

⁶¹ McGrath, C. et Zell, D. (2009), "Profiles of Trust: Who to Turn To, And for What". *Sloan Management Review*, 50(2), p.75.

⁶² حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص.50.

⁶³ John Child, David Faulkner and Stephen B. Tallman, op.cit, p.51.

⁶⁴ Cf:

- Véronique Le Gall (2012), *La construction de la confiance: le cas des alliances stratégiques en biotechnologie*, Thèse PhD en Administration option stratégie et gestion des opérations, a Faculté des études supérieures et postdoctorales, Montréal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D (1995), "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20(1), pp.709-734
- Jixia Yang (2005), *The role of trust in organizations: do foci and bases matter?*, Unpublished dissertation of doctor of business administration, Faculty of the Louisiana State University, p.04.
- McAllister, D. J (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24-59.

⁶⁵ Ho, L., Kuo, T., and Lin, B. (2012), "How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing", *Internet Research*, 22(1), pp.4-28.

⁶⁶ Swift, P., and Hwang, A (2013), "The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning", *The Learning Organization*, 20(1), pp.20-37.

⁶⁷ Lewicki, R.T., McAllister, op.cit, p.121.

⁶⁸ Swift, P., and Hwang, A, op.cit.

أثر الثقة بين الشركاء على الابداع الاداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل) ولافارج بسكرة

- ⁶⁹ Holste, J., and Fields D (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp.128 -140
- ⁷⁰ Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K (2000), "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust". *Review of Educational Research*, 70, pp.547–593.
- ⁷¹ Berry, D., Towill, D. R., & Wadsley, N. (1994), "Supply chain management in the electronics products industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(10), pp.20-32.
- ⁷² Koch, M., Möslin, K., Reichwald, R., & Schlichter, J (2004), "TiBiD-Trust Building and Matchmaking Support for Virtual Enterprises", 17th Bled eCommerce Conference Global, Bled, Slovenia. (on web):
<http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/KochMoesleinReichwaldSchlichter2004-bled-tibid.pdf> (visited :10/11/2017).
- ⁷³ Sahay, B.S. (2003), "Understanding trust in supply chain relationships". *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), pp.553–563.
- ⁷⁴ Muhammed Kürşad Özlen and Nereida Hadžiahmetović (2013), "Customer Relationship Management and Supply Chain Management", *World Applied Programming*, 3(3), p.117.
- ⁷⁵ Gundlach, G.T. and Murphy, P.E (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, 57(1), pp.35-46.
- ⁷⁶ Kumar, N (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships". *Harvard Business Review*, pp.92-105.
- ⁷⁷ Mohr, J. and Spekman, R (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, 15(1), pp.135-152
- ⁷⁸ Doney, P.M. and Cannon, J.P (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 35-51.
- ⁷⁹ Andrew S Humphries, Richard Wilding (2004), "Long term collaborative relationships: the impact of trust and C3 behavior" *Journal of Marketing Management*, 20(9-10), pp.1107-1122.
- ⁸⁰ Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R (1992), "Relationships Between Providers & Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations". *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 314-328.
- ⁸¹ Kramer, R.M (1999), "Trust & Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions". *Annual Review of Psychology*, 50(1), pp.569-598.
- ⁸² Cowles, D.L (1997), "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions". *Management Decision*, 35(4), pp.273-282.
- ⁸³ Andrew S Humphries, Richard Wilding, op.cit.
- ⁸⁴ Doney, P.M. and Cannon, J.P, op.cit.
- ⁸⁵ Kumar, N, op.cit.
- ⁸⁶ Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. op.cit.
- ⁸⁷ Brewster Cori, Railsback Jennifer (2003), "Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers", Request Series.
- ⁸⁸ Baron, R. M., & Kenny, D. A (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), pp.1173-1182.