

أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك.
دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة"

Impact of trust among partners on the Knowledge sharing in joint ventures from the viewpoint of the joint venture workers. "Case Study of Lafarge Biskra company"

إسماعيل شويحي^{1*}، خالد رواسكي²

¹ جامعة محمد خيضر ببسكرة (الجزائر)، طالب دكتوراه علوم بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

² المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد القياسي بالقلبية (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/12/06؛ تاريخ المراجعة : 2018/12/07؛ تاريخ القبول : 2018/12/08

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الثقة بين الشركاء (الثقة الحسابية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية) على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والاجنبية من وجهة نظر عمال المشروع المشترك. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 31 استمارة على عمال مؤسسة لافارج بسكرة. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة الحسابية، الثقة المعرفية والثقة العاطفية على مشاركة المعرفة بمؤسسة لافارج بسكرة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على إجابات المستجوبين. وأخيرا، تم تقديم مجموعة من التوصيات لمسؤولي المؤسسة.

الكلمات المفتاح : الثقة بين الشركاء؛ الثقة الحسابية؛ الثقة المعرفية؛ الثقة العاطفية؛ مشاركة المعرفة.

تصنيف JEL : c12؛ M14؛ C81

Abstract: This study aimed to identify the impact of the trust dimensions between partners (Computational trust, cognitive Trust, emotional trust) on the knowledge sharing in Joint Ventures Between Algerian and foreign firms Through the perspective of the joint venture workers. And to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the perceptions of Lafarge worker's, where the research involved a sample of 75 worker.

The most important results are:

- there isn't statistically significant effect (at the level $0.05 \geq \alpha$) between trust between partners and knowledge sharing (in Lafarge Biskra).
 - There isn't statistically significant impact (at the level $0.05 \geq \alpha$) of Computational trust, cognitive Trust and emotional trust on the knowledge sharing (in Lafarge Biskra).
 - There isn't statistically significant impact (at the level $0.05 \geq \alpha$) of demographic variables (gender, age, academic qualification, years of experience) on respondents' answers.
- Finally, we presented a set of recommendations to the company responsables

Keywords: Trust between partners ; Computational Trust ; Cognitive Trust ; Emotional Trust ; knowledge Sharing.

Jel Classification Codes : c12 ; M14 ; C81

* Corresponding author, e-mail: chouikhismail@gmail.com

I- تمهيد :

أصبحت المعرفة والتعلم على نحو متزايد محددات رئيسية للمزايا التنافسية¹، وعاملاً رئيساً في بلورة عمل أي مؤسسة. لكن التطورات التقنية المتسارعة أدت إلى تعاضم الفجوة المعرفية بين مؤسسات الدول المتقدمة ومؤسسات باقي دول العالم، مما صعب عليها مواكبة التطور ناهيك عن السيطرة عليه، وهو ما انعكس سلباً على أداء المؤسسات الاقتصادية وعلى قدرتها التنافسية مما هدد بقائها. لتدارك هذه الفجوة اتجهت الدول لتحرير أسواقها وإسقاط الحواجز أمام تدفق المعلومات والسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال، والإسراع نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي. كما انتهجت المؤسسات الشراكة والتعاون (خاصة بين مؤسسات الدول المتقدمة والدول النامية) كسبيل لردم هذه الفجوة من خلال مشاركة المعرفة فيما بينها.

في بيئة الأعمال المشتركة، على الرغم من المزايا الواضحة لتقاسم المعرفة بين المؤسسات، إلا أن المؤسسات قد تعيق عملية تشارك المعرفة، لأنها ترى في شركائها منافسين محتملين ومن ثمة ستعمل على حماية معارفها الأساسية من السلوك الانتهازي لشركائها². والسبب الرئيسي في ذلك هو أن تقاسم المعرفة الأساسية أو المعلومات السرية قد يزيد من الميزة التنافسية لشريك، والتي قد تتعارض مع المصالح الخاصة للمؤسسة. ولتحقيق مزايا تقاسم المعرفة، من الأهمية الاستراتيجية للمؤسسات أن تفهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات تبادل المعارف لدى شركائها، وطرق استخدامها وتوظيفها وتحديد الآليات التي تساعد على التعبير عنها والتحفيز باتجاه التشارك بها، وتعميق عملية نقلها وتطبيقها، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات التي تساند توليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي للمؤسسة بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية³. ومن أجل معالجة مسألة المشاريع المشتركة الدولية وتحقيق تقاسم المعرفة بين المؤسسات، فإننا نقترح نموذجاً بحثياً يعامل الثقة باعتبارها بنية مساعدة. ويستخدم بناء الثقة لنعكس مستوى التعاون وعلاقة المنافسة بين الشركاء. وفي هذا السياق، تعتبر الثقة اعتقاد المؤسسة بأن شركائها سينفذون إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ولن تتخذ إجراءات غير متوقعة تؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة⁴. وبالتالي فإن قوة هذا الاعتقاد قد تقود المؤسسة إلى الثقة في موثوقية شريكها ونزاهته⁵. وبوصفنا للثقة كهيككل مساعد، يمكننا أن نفحص كيف يمكن للثقة أن تؤثر على تقاسم المعارف بين المؤسسات.

1. تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: هل يوجد أثر للثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تتوفر أبعاد الثقة بين الشركاء بالدرجة المناسبة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتوفر أبعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء بالدرجة المناسبة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للثقة الحسابية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للثقة المعرفية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للثقة العاطفية بين الشركاء على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على نوعين من المتغيرات وهما:

- متغيرات مستقلة تتمثل في أبعاد الثقة بين الشركاء وهي: الثقة الحسابية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية.
- متغيرات تابعة تتمثل في أبعاد مشاركة المعرفة وهي: نقل المعرفة، اكتساب المعرفة،

3. فرضيات الدراسة.

من خلال مشكلة الدراسة والمتغيرات سابق ذكرها يمكن طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء (بأبعادها: الثقة الحسابية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية) ومشاركة المعرفة (بأبعادها: نقل المعرفة واكتساب المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توافر الأبعاد المختلفة للثقة بين الشركاء والمتمثلة في الثقة الحسابية، الثقة المعرفية والثقة العاطفية بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مدى توافر أبعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء والعاملين والمتمثلة في نقل المعرفة واكتساب المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مدى تأثير الخصائص الديمغرافية على الثقة ومشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مدى تأثير الثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) على مشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة.
 - الخروج بتوصيات من شأنها تقوية الثقة بين الشركاء بهدف الزيادة من مشاركة المعرفة.
- 5. أهمية الدراسة:**
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:
- أحد الدراسات القليلة والمبكرة التي تناولت موضوع الثقة بين الشركاء في المشاريع المشتركة بالجزائر، مع توضيح أثر هذه الثقة على مشاركة المعرفة.
 - تلقي الضوء على مفهوم الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة وتوضح أهميتهما، مما سيدفع بالشركاء إلى تقوية الثقة بينهم والعمل على إزالة العوائق التي تعيق مشاركة المعرفة بين الطرفين.
 - إثراء البحث العلمي في مجالين يعتبرهما مهمين للمؤسسات الحديثة.
 - النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني يمكن أن تكون مهمة لمتخذي القرارات بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- 6. الدراسات السابقة:**
- نظرا لتزايد الاهتمام بالقيم التنظيمية لما لها من أثر إيجابي على أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء المورد البشري بصفة خاصة، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل يحفز على مشاركة المعارف فيما بين العمال والشركاء، فقد جاءت العديد من الدراسات لتلقي الضوء على تأثير الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة ومن أهم هذه الدراسات نجد:
- دراسة (Andrew & richard, 2004)⁶: 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 (ممدوح، 2010)⁷: في هذه الدراسة قام الباحث بدراسة أثر الثقة (بخصائصها الخيرية، الأمانة، القدرة، ثقافة الانفتاح) على مشاركة المعرفة (بأبعادها المشاركة الحقيقية، فعالية المشاركة، أهمية المشاركة) وذلك من خلال دراسة ميدانية قام بها على المؤسسة القابضة للطيران، وأهم النتائج التي توصلت إليها هي:
 - ✓ لا تتوفر الثقة المعتمدة على الخيرية بالدرجة المناسبة في المؤسسة محل الدراسة، كما كان لها أثر إيجابي على المشاركة الحقيقية وأهمية مشاركة المعرفة وأثر سلبي على فعالية مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة..
 - ✓ لا تتوفر الثقة المعتمدة على الأمانة بالدرجة المناسبة في المؤسسة محل الدراسة، كما كان لها أثر سلبي على فعالية مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ تتوفر الثقة المعتمدة على القدرة بالدرجة المناسبة في المؤسسة محل الدراسة، كما كان لها أثر سلبي على المشاركة الحقيقية للمعرفة ولها تأثير إيجابي على فعالية المشاركة وتأثير عكسي على أهمية المشاركة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ تتوفر الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح بالدرجة المناسبة في المؤسسة محل الدراسة، كما كان لها أثر إيجابي على المشاركة الحقيقية للمعرفة وفعالية مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ هناك إدراك لدى العاملين لأهمية مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ توجد مشاركة حقيقية للمعرفة بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ المشاركة بين العاملين تتسم بالفاعلية.
 - 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) مؤسسة من المؤسسات متعددة الجنسيات في ماليزيا. وخلصت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يرتبط بالمناخ 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 المؤسسات 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 أثراً في المعرفة الضمنية.
 - دراسة (بندر 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 المؤسسات.
- من خلال مطالعتنا للدراسات السابقة لم نجد دراسة تناولت موضوع الثقة بأبعاده الثلاثة (الثقة الحاسوبية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية) على المؤسسات المشتركة الجزائرية والأجنبية، وبحكم ما للموضوع من أهمية في نجاح المشاريع المشتركة جاءت دراستنا كمساهمة في هذا الإطار.

1.I- مشاركة المعرفة.

1. مفهوم مشاركة المعرفة.

تقر أدبيات إدارة المعرفة بوجود استراتيجيتين متميزتين للوصول إلى المعارف⁸: التدوين (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 فتتبع 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 علائقياً بطبيعته، حيث يعتبر بعض المفكرين⁹ 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 آخر¹⁰. بالتالي مشاركة المعرفة هي عملية نقل واكتساب المعرفة (الضمنية والصريحة)، إذ يرى كل من "زانغ وجيانغ"¹¹ أن مشاركة المعرفة تتمثل في نقل المعرفة بين الأفراد والجماعات والإدارات والمؤسسات، أما "حجازي"¹² فيرى أن عملية نقل واكتساب المعرفة تمثل محتوى مشاركة المعرفة، وهذا ما ذهب إليه "دنفورت وبيروسك"¹³ إذ يعتبر 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.

أ- نقل المعرفة.

يرى "كويكس"¹⁴ 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 المناسبة¹⁵، بذلك فإن نقل المعرفة هي تلك العملية التي يتأثر من خلالها أحد أعضاء العمل بتجربة عضو آخر¹⁶، وتتجلى عملية نقل المعرفة من خلال التغييرات في المعرفة أو أداء الوحدة المتلقية¹⁷.

ب- اكتساب المعرفة.

إن اكتساب المعرفة وتبنيها من قبل الأطراف المستقبلية لها معنى استخدامها وتطبيقها أثناء العمل اليومي، وتفشل محاولات نقل المعرفة في حالة عدم تبنيها من قبل الأطراف المستقبلية لها¹⁸. أما الكبيسي¹⁹ فيراها أشمل من ذلك إذ يعتبرها تتمثل في الآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.

2. أهمية مشاركة المعرفة:

اعتبر " سولانسكي"²⁰ أن مشاركة المعرفة أصبح أمر ضروري في عصر المعلومات، كما أكد في نفس السياق " فرهاد واخرون"²¹ 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 المؤسسة من خلال الاستثمار في

الموظفين²² 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 إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات²³، أما عن "جورتين" فحصر أهمية تقاسم المعرفة في النقاط التالية²⁴:

- 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 المؤسسة تنتقل معرفتهم معهم.
- "مشكلتنا كمؤسسة هو أننا لا نعرف ما نعرفه". المؤسسات الكبيرة العالمية أو حتى الصغيرة المشتتة جغرافياً لا يعرفون ما يعرفون. ولا يتم الاستفادة من الخبرة المكتسبة والمطبقة في جزء من المؤسسة 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 المؤسسات القادرة على نقل المعرفة من وحدة تنظيمية إلى أخرى أكثر إنتاجية من المؤسسات الأقل قدرة على نقل المعرفة²⁵.

3. متطلبات ومعوقات تشارك المعرفة:

- من أجل تحقيق مشاركة للمعرفة ناجحة وفعالة لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات، وفيما يلي سوف نذكر أهم هذه المتطلبات:
- الهيكل التنظيمي المناسب: أن الهيكل التنظيمي المناسب هو ذلك الهيكل الذي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، ويسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات؛ لأن بدون تبادل للمعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم²⁶.
- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة²⁷.
- القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل²⁸.
- مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة²⁹.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- التدريب: لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي³⁰.

كما توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد في نفس المؤسسة وبين أفراد المؤسسات الشريكتين، فحصر كل من "هيوزمان"³¹ و "كيكيز وغودمان"³² أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:

- احتكار المعرفة وعدم مشاركتها يمكن الفرد من أجل تحقيق التميز وكسب مكاسب مادية.
- المعرفة مصدر قوة وبالتالي فقدانها يعني فقدان القوة والسلطة، وخاصة المعرفة الضمنية منها.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة مع الأطراف الأخرى ويعرض المعارف للتسرب خارج المؤسسة، وهذا يضر بمصلحتها.
- مشاركة المعرفة بدون مقابل يشعر الفرد بالغبين ويضر بمصلحته الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لمشاركة معارفهم فهم يرغبون بالحصول على فائدة مقابل المشاركة، بالتالي قد يجمعوا عن المشاركة إذ لم تكن هناك فائدة أو تعويضاً مناسباً.

I.2- الثقة بين الشركاء.

أصبحت القيم التنظيمية في الوقت الحاضر من بين أهم عناصر نجاح المؤسسات المعاصرة، وتأتي الثقة التنظيمية في مقدمة هذه القيم³³، لذلك يدرك جيدا المدراء بأن توفر عنصر الثقة بين الشركاء أمر مهم وضروري من أجل نجاح المشاريع المشتركة وتمكنها من تحقيق أهدافها، وهذا على الرغم من أنها معقدة وصعبة المنال³⁴.

1. مفهوم الثقة:

تم مناقشة مفهوم الثقة من طرف العديد من الباحثين والممارسين، على الرغم من ذلك لم نجد اجماع فيما يخص تحديد تعريف موحد لها، وذلك على الرغم من قناعة الكل بأهميتها في السلوك الانساني³⁵. فمنهم من اعتبرها انتظار (attente)³⁶، اعتقاد أو افتراض³⁷، إرادة أو امنية³⁸. كما أن مفهوم الثقة بين الأفراد يختلف عن مفهوم الثقة بين المؤسسات؛ حيث يرى " زهير واخرون"³⁹ بأنه لا توجد علاقة واضحة بين الثقة الفردية (الثقة الموجودة لدى العامل) والثقة التنظيمية، وهذا ما أشار إليه " أندرسون وويتز"⁴⁰ 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)⁴¹.

يعتبر " ميشرا وموريسي"⁴² 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"⁴³ 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"⁴⁴ و"كولكيت واخرون"⁴⁵ فيرون أن هذه الحالة النفسية جاءت بناء على توقعات إيجابية للنوايا أو سلوك الآخر، أما "ماكغراث وزال"⁴⁶ 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 الآخرين). 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 مؤسسة) 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 الممكنة استحصالها، وينشأ عن التقييم مستوى معين من الشعور بالاطمئنان تجاه النتائج المنتظرة من تصرفات طرف آخر، الذي يمكن الاعتماد عليه للقيام بسلوك معين يخلص إلى إشباع حاجات الفرد (الوائق)⁴⁷.

2. أشكال الثقة:

يوجد للثقة ثلاث مستويات في المشاريع المشتركة: بين الشركاء، بين الجماعات وبين الأفراد⁴⁸، وكل مستوى يناسبه شكل معين من الثقة كما لكل مستوى مجموعة من الابعاد (نقصد بالأبعاد الخصائص السلوكية).

عرف تحديد أشكال الثقة التنظيمية خلاف كبير بين الباحثين، فمن خلال مراجعتنا لأهم الادبيات التي تناولت أشكال الثقة ارتأينا التصنيف التالي لتناسبه مع دراستنا⁴⁹:

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

ب. **الثقة الإدراكية (Cognitive):** تسمى أيضا الثقة المعرفية (Confiance cognitive)؛ تتمثل هذه الثقة في الثقة التي يمتلكها الفرد (أو المؤسسة) في المعرفة التي تمتلكها الأطراف الأخرى في المؤسسة 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^{50,51}. فالثقة الإدراكية مصدرها المعرفة وليس الردع⁵².

ج. **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 المؤسسة وبالتالي فهي تعكس الثقة في طبيعة الشخصية وبعدها العاطفي، وتتمثل هذه الثقة بالشارك في الآمال والطموحات والمشاعر، والتعاطف الذي يشعر به الفرد من الآخرين وخاصة رؤسائه، والتحدث بجرية عما يجول في الخواطر، والاستماع باهتمام لما يقوله، والتعاون في أداء الأعمال وتحطي العقبات، والشعور بالخسارة والحزن عند نقل أحد الزملاء إلى مكان آخر^{53,54}.

3. 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 المختلفة⁵⁵، 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 والمؤسسات، كما تسمح بتبادل المعلومات والبيانات على مستوى المعاملات خارج حدود المؤسسة بين الشركاء رغم وجود المخاطر التنافسية المرتبطة بالوصول للمعلومات⁵⁶. كما تتبع الحاجة لبناء الثقة بسبب الحاجة لتغيير هياكل المؤسسات بشكل مستمر لمواجهة المنافسة المتزايدة⁵⁷. كما خلص كل من ساهي⁵⁸ و (محمد ونيريدا)⁵⁹ إلى أن الثقة ضرورية لتعزيز التعاون والعلاقات التعاونية، والعلاقات طويلة الأجل، وتحقيق المنفعة المشتركة، وتشجع الثقة السلوك التعاوني، وتحسن العلاقات، وتقلل من الصراعات والضارة، وتسمح بالاستجابة الفعالة في وقت الأزمات^{60،61،62}. وهذا ما يراه أيضا "همفريز"⁶⁴؛ 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^{65،66}. فالثقة تتطلب المخاطرة (توقع الخسارة)^{67،68}، وعدم اليقين (بشأن نوايا الطرف الآخر)⁶⁹ والترابط (حيث لا يمكن تحقيق مصالح طرف ما دون الاعتماد على الآخر) والاختيار (الخيارات البديلة متاحة) كشرطين أساسيين⁷⁰. ليخلص "تشانين وهوي"⁷¹ و "بروستر ورايلسباك"⁷² إلى أن طبيعة الثقة في حد ذاتها تقتضي ان تكون راسخة في السياق الاجتماعي للمؤسسة.

II - الطريقة والأدوات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها وصولا لاختبار الفرضيات مبنية على أساسها، قسمنا هذا الجزء من البحث إلى قسمين. القسم الأول تناولنا فيه تحليل البيانات المستخلصة من أداة الدراسة بقصد استخلاص النتائج، في حين خصصنا القسم الثاني لاختبار الفرضيات.

1. مجتمع وعينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (31) مفردة من بين العاملين بمؤسسة لافارج بسكرة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع الاستبيان على أن يشمل التوزيع جميع مستويات مجتمع الدراسة.
2. أسلوب جمع بيانات الدراسة: اعتمد الباحث على أسلوب الإستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال. تم توزيع (31) استبانة على العاملين في المؤسسة. تمكن الباحث من استرجاع (31) استبانة بنسبة (100%)، الصالحة منها للتحليل (31) استبانة. كما قسمت أوزان أجوبة الاستبانة وفق سلم ليكارت الخماسي.
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:
 - أساليب الإحصاء الوصفي: (استخدمت التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لغرض وصف عينة الدراسة وأبعادها.

- أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم:

- ✓ معامل الارتباط لكرونباخ ألفا: يستخدم لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد بلغ (0.88) بالنسبة للأداة ككل و(0.77) لبعث الثقة بين الشركاء و (0.841) لبعث مشاركة المعرفة.
- ✓ اختبار سبيرمان: يستخدم لدراسة وجود علاقة سببية بين متغيري الدراسة.
- ✓ اختبار كولموجوروف-سميرنوف: للكشف عن اعتدالية المتغيرات.
- ✓ اختبار مان ويتني و كروكال واليس: يستخدمان لاختبار العلاقة بين المتغيرين.
- ✓ برنامج SPSS: يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة (22) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

II- النتائج ومناقشتها :

1. تقييم الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في مؤسسة لافارج بسكرة.

أ. تقييم الأهمية النسبية لدور كل متغير من المتغيرات المستقلة الثلاثة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة لافارج بسكرة.

بمطالعة بيانات الجدول (03) نجد:

- أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين 3.7258 كأدنى قيمة و4.1355 كأعلى قيمة (وجميعها تعتبر ذات مستوى عالياً)؛ حيث جاءت الثقة المعرفية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.1355 مما يدل على أن أفراد العينة يضعون ثقة كبيرة في القدرات المعرفية للشريك الأجنبي، وتأتي الثقة الحسابية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.8602 وبعدها الثقة العاطفية بمتوسط قدره 3.7258 وكليهما تعتبر عالية. كما تدل الانحرافات المعيارية المنخفضة أن آراء أفراد العينة لم تكن متشتتة بدرجة كبيرة.
- يدل الوسط الحسابي لجميع الأبعاد وهو 3.8761 على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن الثقة بينهم وبين الشريك الأجنبي تعتبر مرتفعة. أن هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات⁷³ التي ترى بأنه كلما كانت المؤسسة الشريكة أكبر من المحلية زادت ثقة موظفيها في شركائهم الأجانب.

ب. تقييم المتغير التابع (مشاركة المعرفة) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة لافارج بسكرة.

بمطالعة بيانات الجدول (04) نجد:

- جاءت نتائج بعدي نقل المعرفة واكتساب المعرفة عاليتين ومتقاربتين؛ حيث كان متوسط نقل المعرفة 4.0258 ومتوسط مشاركة المعرفة 3.9935، كما كان مستوى تشتت الآراء منخفض مما يثبت أن هناك شبه اتفاق في الآراء عند الأفراد المستجوبين.
- يدل الوسط الحسابي للبعادين وهو 4.0097 على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن هناك مشاركة للمعرفة فيما بينهم وكذا فيما بينهم وبين الشريك الأجنبي.

2. اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ولعدم توزع الاستجابات توزيعاً طبيعياً، استخدمنا اختبار (spearman's) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية الأولى. واختبار (kruskal wallis) واختبار (Mann Whitney) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة، فعملية التأكد من صحة أو خطأ هذه الفرضية يتم أولاً من خلال دراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (الثقة الحسابية والثقة المعرفية والثقة العاطفية) على المتغير التابع مشاركة المعرفة ببعديه نقل واكتساب المعرفة.

- اختبار أثر الثقة الحسابية على مشاركة المعرفة:

يتبين من نتائج اختبار سبيرمان الواردة في الجدول (05) وجود علاقة طردية بين الثقة الحسابية وكل من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة، بينما توجد علاقة عكسية بين الثقة الحسابية ونقل المعرفة. لكن كل هذه العلاقات غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ لأن مستوى معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة الحسابية ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة.

- اختبار أثر الثقة المعرفية على مشاركة المعرفة:

يتبين من نتائج اختبار سبيرمان الواردة في الجدول (6) وجود علاقة طردية بين الثقة المعرفية وكل من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة، بينما توجد علاقة عكسية بين الثقة المعرفية ونقل المعرفة. لكن كل هذه العلاقات غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ لأن مستوى معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة المعرفية ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة.

- اختبار أثر الثقة العاطفية على مشاركة المعرفة:

يتبين من نتائج اختبار سبيرمان الواردة في الجدول (7) وجود علاقة طردية بين الثقة العاطفية وكل من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة، بينما توجد علاقة عكسية بين الثقة العاطفية ونقل المعرفة. لكن كل هذه العلاقات غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ لأن مستوى

معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة العاطفية ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة. يتبين من نتائج اختبار سبيرمان الواردة في الجدول (8) وجود علاقة عكسية بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة لكنها علاقة غير معنوية، بالتالي نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛ أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة) بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعني أن المستوى العالي من مشاركة المعرفة ليس مصدره الثقة وهذه النتيجة جاءت مخالفة لجميع الدراسات السابقة التي تناولناها.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

استخدمنا في اختبار أثر الخصائص الشخصية الأربعة اختبار كل من (kruskal wallis test) واختبار (Mann Whitney) عند مستوى دلالة 0.05. فمن خلال نتائج الجداول (9، 10، 11 و 12) نلاحظ أن مستوى معنوية كل بعد تجاوزت 0.05، وبالتالي يمكننا القول بعدم وجود أثر للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) على اجابات عينة البحث، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية؛ أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة بين الشركاء ومشاركة المعرفة يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

IV - الخلاصة:

بينما تدفع العولمة المؤسسات لاستكشاف علاقات التعاون عبر الحدود بغية التوسع وتحسين التنافسية، فمن المهم أن يفهم المدراء التنفيذيون كيفية إدارة علاقات الثقة مع شركاء الأعمال الأجانب كضرورة من أجل نجاح المشروع المشترك. لذلك جاءت دراستنا لتلقي الضوء على ديناميكية الثقة داخل المشروعات المشتركة، من خلال التمييز بين الأسس التي تبني عليها الثقة المستندة إلى الحساب والمعرفة والعاطفة وكيف تؤثر على مشاركة المعرفة من خلال التركيز على بعدين أساسيين وهما نقل واكتساب المعرفة، كما حاولنا معرفة فيما إذ يوجد أثر للعوامل الديمغرافية على الثقة. من خلال ما تناولناه في الجانب النظري والجانب التطبيقي توصلنا إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية:

الاستنتاجات الجانب النظري:

- توجد علاقة طردية بين الثقة بين الشركاء (بأبعادها المختلفة) ومشاركة المعرفة (بأبعادها المختلفة).
- وجود الثقة الحسائية 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 سواء بالإيجاب أو السلب مع تطور المشروع المشترك.
- الثقة بصفة عامة ضرورية من أجل بقاء واستمرار المشروع المشترك.

الاستنتاجات الجانب الميداني:

- وجود مستوى عالي من الثقة (الحسابية، المعرفية، العاطفية) بين عمال مؤسسة لافارج بسكرة والشريك الأجنبي.
- وجود مستوى عالي من مشاركة المعرفة (نقل واكتساب) بين عمال مؤسسة لافارج بسكرة والشريك الأجنبي.
- الثقة الحسائية والمعرفية والعاطفية لا تؤثر على مشاركة المعرفة (نقل واكتساب) بين الشركاء في مؤسسة لافارج بسكرة.
- الثقة بين الشركاء لا تؤثر في مشاركة المعرفة بين الشركاء في مؤسسة لافارج بسكرة.
- الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لا يؤثر في مشاركة المعرفة بين الشركاء في مؤسسة لافارج بسكرة. نستنتج مما سبق أنه رغم من المستوى العالي من الثقة والمستوى العالي من مشاركة المعرفة بين الشركاء إلا أننا لم نلمس وجود علاقة معنوية بينهما. كما لم نلاحظ أيضاً أي تأثير للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على مشاركة المعرفة بين الشركاء في مؤسسة لافارج بسكرة.

- التوصيات:** أهم التوصيات المقترحة لمسؤولي المؤسسة بناء على الاستنتاجات المستمدة من الجانبين النظري والتطبيقي.
- توضيح للعمال دور مشاركة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة واستمراريتها وكيف تعمل الثقة في الرفع من مستواها.
 - تقوية الثقة مع الشريك الأجنبي بهدف الزيادة من مستوى مشاركة المعرفة؛ لأنه ذو خبرة كبيرة في مجال صناعة الإسمنت.
 - إقامة علاقات وثيقة مع الشريك الأجنبي والتواصل معه بصورة دورية.
 - توطيد العلاقات بين عمال المؤسسة 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 المؤسسة للمعارف المكتسبة من طرف العاملين.
 - تحفيز العاملين على مشاركة معارفهم وتطبيقها.

- ملاحق :

الجدول (1): معاملات التباين والصدق.

معامل الصدق	معامل التباين "الفأكرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,85	0,726	06	الثقة الحسائية
0,84	0,712	05	الثقة المعرفية
0,84	0,707	08	الثقة العاطفية
0,88	0,77	19	الثقة بين الشركاء ككل
0,84	0,713	05	نقل المعرفة
0,89	0,735	05	اكتساب المعرفة
0,92	0,841	10	مشاركة المعرفة ككل
0,88	0,77	29	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول (2): اختبار الاعتمادية.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon							
	الثقة	الثقة الحسائية	الثقة المعرفية	الثقة العاطفية	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة
Statistiques de test	,216	,334	,365	,236	,253	,306	,236
Sig. asym (bilatérale)	,001 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (4): تقييم المتغير التابع ببعديه من وجهة نظر المستجوبين على أداة الدراسة.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد مشاركة المعرفة وعبارات القياس
موافق	0,32554	4,0258	نقل المعرفة
موافق	0,46614	3,9935	اكتساب المعرفة
موافق	0,35810	4,0097	مشاركة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول (3): تقييم المتغيرات المستقلة من وجهة نظر المستجوبين

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الثقة بين الشركاء
موافق	0,35	3,86	الثقة الحسائية.
موافق	0,23	4,14	الثقة المعرفية.
موافق	0,37	3,72	الثقة العاطفية.
موافق	0,24	3,88	الثقة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (6): اختبار أثر الثقة المعرفية على مشاركة المعرفة (اختبار سبيرمان)

		الثقة المعرفية	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة	
Rho de Spearman	الثقة المعرفية	Coef de corrélation	1,000	,206	-,014	,234
		Sig. (bilatéral)	.	,266	,941	,206
		N	31	31	31	31
	مشاركة المعرفة	Coef de corrélation	,206	1,000	,739**	,904**
		Sig. (bilatéral)	,266	.	,000	,000
		N	31	31	31	31
	نقل المعرفة	Coef de corrélation	-,014	,739**	1,000	,447*
		Sig. (bilatéral)	,941	,000	.	,012
		N	31	31	31	31
	اكتساب المعرفة	Coef de corrélation	,234	,904**	,447*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,206	,000	,012	.
		N	31	31	31	31

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (5): اختبار أثر الثقة الحسابية على مشاركة المعرفة (اختبار سبيرمان)

		الثقة الحسابية	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة	
Rho de Spearman	الثقة الحسابية	Coef de corrélation	1,000	,145	-,041	,084
		Sig. (bilatéral)	.	,436	,826	,653
		N	31	31	31	31
	مشاركة المعرفة	Coef de corrélation	,145	1,000	,739**	,904**
		Sig. (bilatéral)	,436	.	,000	,000
		N	31	31	31	31
	نقل المعرفة	Coef de corrélation	-,041	,739**	1,000	,447*
		Sig. (bilatéral)	,826	,000	.	,012
		N	31	31	31	31
	اكتساب المعرفة	Coef de corrélation	,084	,904**	,447*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,653	,000	,012	.
		N	31	31	31	31

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار سبيرمان)

Corrélations			
	الثقة بين الشركاء	مشاركة المعرفة	
Rho de Spearman	الثقة بين الشركاء	Coef de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	-,020
		N	,915
	مشاركة المعرفة	Coef de corrélation	-,020
		Sig. (bilatéral)	1,000
		N	,915

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (7): اختبار أثر الثقة العاطفية على مشاركة المعرفة (اختبار سبيرمان)

		الثقة العاطفية	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة	
Rho de Spearman	الثقة العاطفية	Coef de corél	1,000	-,171	-,233	-,108
		Sig. (bilatéral)	.	,357	,207	,565
		N	31	31	31	31
	مشاركة المعرفة	Coef de corél	-,171	1,000	,739**	,904**
		Sig. (bilatéral)	,357	.	,000	,000
		N	31	31	31	31
	نقل المعرفة	Coef de corél	-,233	,739**	1,000	,447*
		Sig. (bilatéral)	,207	,000	.	,012
		N	31	31	31	31
	اكتساب المعرفة	Coef de corél	-,108	,904**	,447*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,565	,000	,012	.
		N	31	31	31	31

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (9): اختبار أثر الجنس على إجابات عينة البحث (اختبار مان ويتني)

	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة
U de Mann-Whitney	46,5	49,5	50
W de Wilcoxon	424,5	427,5	428
Z	-,451	-,283	-,244
Sig. asym (bilatérale)	,652	,777	,807
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,670 ^b	,798 ^b	,842 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول رقم (10): اختبار أثر العمر على إجابات عينة البحث (اختبار kruskal wallis).

	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	اكتساب المعرفة
Khi-deux	4,495	2,453	5,872
ddl	3	3	3
Sig. asymptotique	,213	,484	,118

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement: العمر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

الجدول (12): اختبار أثر سنوات الخبرة على اجابات عينة البحث (اختبار kruskal wallis).				الجدول (11): اختبار أثر المؤهل العلمي على اجابات عينة البحث (اختبار kruskal wallis).			
	مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	كتساب المعرفة		مشاركة المعرفة	نقل المعرفة	كتساب المعرفة
Khi-deux	4,245	,681	5,119	Khi-deux	5,824	7,414	4,876
ddl	4	4	4	ddl	4	4	4
Sig. asymptotique	,374	,954	,275	Sig. asymptotique	,213	,116	,300

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v22

- الإحالات والمراجع :

- 1 Crone, M. and Roper, S (2001), "Local learning from multinational plants: knowledge transfers in the supply chain", *Regional Studies*, 35(6), pp. 535-48
- 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 الادارية (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان. على الخط: ww.iefpedia.com (تاريخ الزيارة 2018/02/17).
- 4 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.
- 5 Morgan, R.M. and Hunt, S.D (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- 6 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.
- 7 ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (2010)، "أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد 76.
- 8 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
- 9 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.
 - 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.
- 10 Sharratt, M., & Usoro, A (2003). "Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice". *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), pp.187-196.

- 11 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.
- 12 حجازي، هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 13 Davenport, Thomas and Prusak, Lawrence (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- 14 Coakes, E (2003), *Knowledge Management: Current Issues and challenges*, Idea Group publishing, USA.
- 15 عبد السلام نجادات (2012)، "واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.
- 16 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.
- 17 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.
- 18 مركز الدراسات الاستراتيجية (2012)، "نقل المعرفة"، نحو مجتمع المعرفة (سلسلة دراسات)، الإصدار الثاني والثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص.83.
- 19 صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص.8.
- 20 Szuelski.B (1996). "Exploring Internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the Firm", *Strategic Management Journal* , 17(1), pp.27-43.
- 21- Farhad Alipour, Khairuddin Idris, Roohangiz Karimi (2011), "Knowledge creation and transfer: Role of learning organization", *International journal of business Administration*, 2(3), p.63.
- 22 Spodarczyk, E., & Szelagowska-Rudzka, K (2008), "The Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management", *Olsztyn Economic Journal*, 3(2), P.31.
- 23 Norizzati Azudin, Mohd Nor Ismail, Zainab Taherali (2009), "Knowledge sharing among workers: a study on their contribution through informal communication in Cyberjaya, Malaysia", *Knowledge Management and E-Learning: an International journal*, 1(2), p143.
- 24 Gurteen David, "Creating a Knowledge Sharing Culture", *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1999, . OnLine :
<https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/download/attachments/54161086/Creating+a+Knowledge+Sharing+Culture.pdf> (Visited 02/05/2018)
- 25 Hansen, M. T (2002), "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*. 13(1), pp.232-248.
- 26 Stephen Robbins, David de Cenzo (2008), *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Pearson, 6e édition, Paris, P.117.
- 27 Ibid, P.270.
- 28 Ibid, P.271.
- 29 أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور (2009)، "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية"، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات- التحديات العالمية المعاصرة-، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص.11.
- 30 نفس المرجع السابق، ص.12.
- 31 Huseman Richard, C.; Goodman, John P (1999). *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21th Century*. Thousand Oaks, CA Sage Publications. OnLine :
<https://books.google.dz> (Visited 02/05/2018)
- 32 Coakes, E, op.cit.

- 33 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.
- 34 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.
- 35 Hosmer, L. T (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics". *Academy of Management Review*, 20(2), USA, p.380.
- 36 Frisou J (2000), "Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste", *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), pp.63-80
- 37 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, op.cit.
 - 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.
- 38 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.
- 39 Zaheer A, McEvily B, Perrone V (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization Science*, 9(2), pp.141-159.
- 40 Anderson, E. and B. Weitz, op.cit.
- 41 Guibert N. (1999), "La confiance en marketing : fondements et applications", *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), pp.1-20.
- 42 Mishra A, Morrisey M.A (1990), "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers". *Public Personnel Management*, 19(4), pp.443-461.
- 43 Mayer R.C, Davis J.H, Schoorman F.D (1995), "An Integrative Model of Organisational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), p.712.
- 44 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.
- 45 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.
- 46 McGrath C, Zell D (2009), "Profiles of Trust: Who to Turn To, And for What". *Sloan Management Review*, 50(2), p.75.

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

49 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.
- 50 Ho L, Kuo T, Lin, B (2012), "How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing", *Internet Research*, 22(1), pp.4-28.
- 51 Swift P, Hwang A (2013). "The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning", *The Learning Organization*, 20(1), pp.20-37.
- 52 Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). "Trust and distrust: New relationships and realities". *Academy of management Review*, 23(3), p.121.
- 53 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.
- 54 Holste, J., and Fields D (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp.128 -140
- 55 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.
- 56 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.
- 57 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, June 21 - 23, 2004. OnLine : <http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/KochMoesleinReichwaldSchlichter2004-bled-tibid.pdf> (Visited 10/11/2017).
- 58 Sahay, B.S (2003), "Understanding trust in supply chain relationships". *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), pp.553 - 563.
- 59 Muhammed Kürşad Özlen, Nereida Hadžiahmetović (2013), "Customer Relationship Management and Supply Chain Management", *World Applied Programming*, 3(3), p.117.
- 60 Gundlach, G.T. and Murphy, P.E (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, 57(1), pp.35-46.
- 61 Kumar N (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships". *Harvard Business Review*, pp.92-105.

- 62 Mohr J, Spekman R (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". Strategic Management Journal, 15(1), pp.135-152
- 63 Doney P.M, Cannon J.P (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". Journal of Marketing, 61(1), pp. 35-51.
- 64 Andrew S Humphries, Richard Wilding, op.cit.
- 65 Moorman C, Zaltman G, 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.
- 66 Kramer R.M (1999), "Trust & Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions". Annual Review of Psychology, 50(1), pp.569-598.
- 67 Cowles, D.L (1997), "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions". Management Decision, 35(4), pp.273-282.
- 68 Andrew S Humphries, Richard Wilding, op.cit.
- 69 Doney P.M, Cannon J.P (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". Journal of Marketing, 61, pp.35-51.
- 70 Kumar N (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships". Harvard Business Review, pp.92-105.
- 71 Tschannen-Moran M, Hoy W.K (2000), "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust", Review of Educational Research, 70(1), pp.547-593.
- 72 Brewster Cori, Railsback Jennifer (2003), "Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers", Request Series.
- 73 Crystal X Jiang, Roy YJ Chua, Masaaki Kotabe, Janet Y Murray (2011), "Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from China". Journal of International Business Studies, 42(9), pp.1150-1173.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

شويخي أسماعيل، رواسكي خالد (2018)، أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك "دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة"، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 397-412.