



**نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات
الديناميكية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة
الأدوية العام في مصر**

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بني سويف
amaelmasry@gmail.com

المجلة العلمية
كلية التجارة - جامعة أسيوط
العدد التاسع والسبعون - ديسمبر ٢٠٢٣ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد النبي، أحمد محمود أحمد، (٢٠٢٣). نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ١٢١-١٩٢.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر

أ.م.د أحمد محمود أحمد عبد النبي

المستخلص العربي

يهدف البحث إلى التعرف على علاقة نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر. وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي؛ لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث مقدارها (321) مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة. وتم تحديد عينة البحث عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ عشوائي 5%. ولاختبار صحة فروض البحث، تم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل إختبار الصدق البنائي، وتحديد درجة الاعتمادية، ودرجة ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الإستقصاء، وإيجاد معاملات الارتباط، وصدق التقارب، وصدق التمايز. وتوصلت النتائج إلى أن نموذج البحث الذي قدمه الباحث يتصف بدرجة عالية من الصلاحية والاعتماد. كذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث الثلاثة، كذلك وجود تأثير إيجابي مباشر معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي، وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر معنوي للقدرات الديناميكية على نموذج تكوين المعرفة SECI، ووجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لنموذج تكوين المعرفة SECI على الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير إجمالي وغير مباشر للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي من خلال نموذج تكوين المعرفة SECI (دور المتغير الوسيط). وفي ضوء النتائج، تم تقديم بعض التوصيات للمسؤولين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر لتفعيل بعض ممارسات القدرات الديناميكية ونموذج تكوين المعرفة SECI لتحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: نموذج تكوين المعرفة (SECI)، القدرات الديناميكية، الأداء الوظيفي.

The SECI Model of Knowledge as a Mediating Variable in the Relationship between Dynamic Capabilities and Job Performance: An Empirical Study on the General Pharmaceutical Industry Sector in Egypt

Dr. Ahmed Mahmoud Ahmed Abdel Nabi

Abstract

The research aims to identify the relationship of SECI model of knowledge as a mediating variable in the relationship between dynamic capabilities and job performance: an applied study on the companies of the public pharmaceutical industry in Egypt. The deductive approach was used to determine the relationships between the research variables, and the inductive approach was used by directing a survey list for a sample of the research community amounting to (321) individuals from the employees of the companies under study. The research sample was determined at a confidence level of 95%, and a random error rate of 5%. To test the validity of the research hypotheses, several statistical methods were used, such as: constructive validity test, determining the degree of reliability, the degree of stability of the measures included in the survey list, finding correlation coefficients, Convergent Validity and Discriminant Validity. The results concluded that the research model presented by the researcher is characterized by a high degree of validity and reliability. As well as the existence of a significant correlation between the three research variables, as well as the presence of a direct significant positive effect of the dynamic abilities on job performance, the existence of a direct significant positive effect relationship between the dynamic abilities on the SECI knowledge formation model, and the existence of a significant positive direct effect of the SECI knowledge formation model on job performance, As well as the presence of a total and indirect effect of dynamic abilities on job performance through the SECI knowledge formation model (the role of the mediating variable). In light of the results, some recommendations were presented to the officials of the general pharmaceutical industry companies in Egypt to activate some practices of dynamic capabilities and the SECI knowledge formation model to improve job performance.

Key words: SECI model of knowledge, Dynamic Capabilities, Job Performance.

مقدمة البحث:

بدأ القرن الحادي والعشرون بتغيرات جذرية مهمة تطرح الكثير من التحديات والفرص، فضلاً عن تعاظم أهمية المعرفة في الاقتصاد - والتي تُمثل التكنولوجيا أحد عناصرها - حتى أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادي والعشرين هي الإقتصاد المبني على المعرفة Knowledge-Based Economic أو ما يُعرف بإسم "الإقتصاد الحديث". ومن بين أهم المداخل الفكرية المعاصرة إدارة المعرفة التي تقوم على عدة عمليات منها تشخيص، توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في سلسلة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض؛ حيث تعمل عملية توليد المعرفة على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة بغية سد الفجوة المعرفية في المنظمة، أما عملية الخزن فتعمل على خزن معارف المنظمة داخل قواعد البيانات، وذلك للرجوع إليها وقت الحاجة، ويتم توزيع هذه المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية، وفرق العمل وعن طريق الأفراد أيضاً، أما عن تطبيق المعرفة فهو استخدام تلك المعرفة المتحصل عليها في الوقت المناسب، ومن ثم أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي لتمييز وتقديم المنظمات. وعليه؛ تُعد عملية توليد المعرفة من أهم وأبرز عمليات إدارة المعرفة فهي تسهم في خلق معارف جديدة تساعد المنظمات على إثراء رأس مالها الفكري والبشري، وإثراء معارف الأفراد لديها، كما تساعدهم على إبراز مهاراتهم العالية. لهذا تعمل المنظمات على استقطاب أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية، واختيار أفضل المعارف بانتقاء أفضل الموارد البشرية لتوفير كفاءات وإطارات بمخزون معرفي كبير تسهم في عملية توليد المعرفة. وحتى تستطيع المنظمات تحقيق هذه الغاية فإنه يجب عليها أن تستغل قدراتها وإمكاناتها بأقصى درجة لتحقيق أعلى معدل للأداء الوظيفي للعاملين. ولهذا اهتمت المنظمات بقدراتها الديناميكية من أجل بقائها، ونموها، ومواجهة التهديدات البيئية المحيطة، واستشعار الفرص المتاحة، والعمل على تنميتها، واستغلالها، لتتلاءم مع المستجدات الحادثة في بيئة الأعمال، وتحفيزها من أجل المساهمة في اتخاذ قرارات مؤثرة تُسهم في تحسين الأداء، والحفاظ على مكانتها التنافسية.

وتُعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات التي تتعرض لتغيرات بيئية وتنافسية على المستويين المحلي والدولي، ولذا؛ تولي مصر أهمية خاصة لهذه الصناعة، بوصفها أحد أهم الصناعات الاستراتيجية للدولة المصرية، وأحد دعائمها الاقتصادية والاجتماعية، وواحدة من كبرى الصناعات في المنطقة العربية والأفريقية؛ ويرجع ذلك للنتائج

الملموسة، ومن أبرزها حجم المبيعات الخاص بها، والذي بلغ في العام 2021م ما قيمته 170 مليار جنيهاً، ويعود ذلك إلى أسباب عدة منها: أساسيات السوق القوية، والتركيبية الديموغرافية المصرية، وامتلاك مصر لقدرات وخبرات تصنيعية تستطيع من خلالها أن تحتل مكانة أفضل في سوق إنتاج وتصدير الدواء العالمي.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أهمية دراسة عناصر ومتغيرات تبحث في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين داخل شركات الدواء في مصر، خصوصاً تلك التابعة لقطاع الأعمال العام. ويسعى هذا البحث إلى اختبار طبيعة العلاقات بين متغيرات القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي بشركات قطاع صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام، من خلال نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة.

وفيما يأتي يعرض الباحث كلاً من المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وأهمية، وأهداف البحث، ثم يتطرق إلى التأسيس النظري لمتغيرات البحث، ثم مراجعة الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث، ثم عرض لمنهج البحث المستخدم، ونتائج البحث، ثم يتعرض الباحث لمناقشة النتائج، وأهم توصيات البحث، ومحدداته، وانتهاءً بطرح بعض المقترحات لبحوث مستقبلية.

أولاً- المشكلة البحثية وتساؤلاتها:

اهتم الكثير من الباحثين في أدبيات الإدارة والموارد البشرية بمدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Approach)، بوصفه أحد أهم المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة ومعالجة البيئات المضطربة لديها، وتحويلها إلى قدرات جديدة، تتلاءم بشكل أفضل مع البيئة، وتسهم في ردم الفجوة المعرفية بالمنظمات التي خلفتها أفكار النظرة المعتمدة على الموارد، من خلال معالجة قضية التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة (Teoh et al.,2023; Guangya et al.,2021; Joather et al.2020, Agnieszka & Katarzyna,2020, Elisabeth et al.,2019; Singh & Rao, 2016; Pavlou & Sawy,2011; Wang & Sh, 2011; Barreto,2010; Helfat et al.,2007; Teece et al.,2007; Eisenhardt &

¹ موقع هيئة الدواء المصرية (EDA)، إستراتيجية مستقبل قطاع الدواء - رؤية الدولة المصرية للتنمية المستدامة 2030.

(Martin,2000; Teece et al.,1997). كذلك إهتم الباحثون بأبعاد ومتغيرات الأداء الوظيفي (Job Performance) بوصفه أحد أهم معايير التقييم لإدارة الموارد البشرية (Organ & Paine,1999) في المنظمة، ولذا تحتاج المنظمات إلى تصنيفات دقيقة للأداء الوظيفي؛ حتى تتمكن من تحقيق النتائج بأقل وقت من الجهد (DeNisi & Murphy,2017)، خاصة في ظل التحول الرقمي والمعرفي المتسارع، والذي أحدث تغييرات عميقة في جميع أبعاد العمل بالمنظمات، مما أوجب ضرورة توافر عمليات تحسين الأداء الوظيفي بتلك المنظمات (خميس،2021، والعنزي 2022) والتي تتمثل أهمها في الإبداع، والابتكار، وزيادة الأنظمة الرقمية المساعدة في العمل. ولذا؛ بات الإهتمام بمتغير الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الكبرى - كشركات الأدوية - محكاً أساسياً للحكم على كفاءة وفعالية هذه الشركات في تحسين الأداء الكلي لها (إبراهيم،2021).

ويُعد قطاع الأدوية في مصر من أكبر الصناعات المحلية الاستراتيجية الهامة، ويبلغ مجموع الاستثمارات في هذا القطاع أكثر من (20) مليار جنيهاً مصرياً، وتستورد شركات الأدوية ما يُقارب من 85% من المواد الخام لصناعة الدواء من الخارج، وتُغطي تلك المصانع ما يُقارب من 93% من السوق المحلي من الأدوية. ويشير تقرير وكالة (فيتش) الدولية للتصنيف الائتماني^٢ في عام 2021 إلى أن سوق الدواء المصري يُعد أكبر سوق في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث حجم استهلاك الأدوية، وثاني أكبر سوق بعد السوق السعودي من حيث القيمة، وأن مصر تُعزز مكانتها كأكبر منتج للأدوية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وأوضح التقرير أن مصر تبذل جهوداً مكثفة لارتفاع بالصناعة المحلية، كما أشار إلى نجاح مصر في تقديم الرعاية الصحية والعلاج لأكثر من (3) ملايين مواطن في عام 2022 بتكلفة إجمالية قدرها (15.5) مليار جنية مصري. كما سلط مركز المعلومات^٣ التابع لمجلس الوزراء المصري الضوء على توقعات وكالة (فيتش) الدولية بارتفاع معدلات الانفاق على العقاقير الطبية في مصر من (59) مليار جنية في عام 2022 إلى (66) مليار جنية خلال عام 2023 ثم إلى (92.7)

² تقرير وكالة فيتش الدولية للتصنيف الائتماني (Fitch Rating)، (2021) "أفاق الصناعات الدوائية في مصر حتى عام 2023.

³ الهيئة العامة للاستعلامات، وكالة "فيتش": مصر تعزز مكانتها كأكبر منتج للأدوية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، 2022.

مليار جنيه مصري في عام 2027؛ مما يوضح أن السوق ستسجل نمواً خلال فترة الخمس سنوات بنسبة (10.1%) بالعملة المحلية.

وتتوقع وكالة (فيتش) ارتفاع قيمة سوق الأدوية المصري الحاصل على براءة اختراع من (32.6) مليار جنيه مصري في عام 2022 إلى (35.8) مليار جنيه مصري في عام 2023، وإلى (46.5) مليار جنيه مصري في عام 2027؛ مما يُشير بنمو السوق وفق معدل نمو سنوي مركب لمدة خمس سنوات يبلغ 8% بالعملة المحلية. وأكدت وكالة (فيتش) - في تقريرها - أنه على المدى الطويل، ستؤدي الاستثمارات الخاصة إلى زيادة معدلات الإنفاق الصحي في مصر، وتحسين تقديم خدمات الرعاية الصحية المتخصصة في المستشفيات، حيث يُعد سوق الأدوية في مصر من بين أكبر الأسواق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتبلغ قيمته (69.2) مليار جنيه مصري في عام 2022.

وتُساهم الصناعات الدوائية المصرية في تحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، كذلك أهمية هذه الصناعات في دعم ميزان المدفوعات المصري من خلال إمكانية تحقيقها معدلات مرتفعة في حجم الصادرات الدوائية المصرية. وتعد مصر من الدول التي لديها قدرات عالية في تصنيع الأدوية محلياً؛ حيث يُغطي الإنتاج المحلي من الأدوية في مصر أكثر من 80% من استهلاكها. كما أن الحكومة المصرية تدعم هذه الصناعة؛ حيث أعلنت في العام 2019 عن صياغة خطة وطنية متكاملة لدعم قطاع الأدوية في مصر، بدءاً من إنشاء هيئة الدواء المصرية، والإعلان عن إقامة مدينة متكاملة للدواء، بالإضافة إلى التوسع في منظومة التأمين الصحي الشامل (الباز، 2021).

ووفقاً لدراسة حديثة، أعدتها وحدة الاستخبارات الاقتصادية التابعة لمجموعة الإيكونوميست (EIU) ⁴ حول قطاع الأدوية في مصر، أشارت فيها إلى أنه على الرغم من تزايد استمرار ونمو سوق الصناعات الدوائية في مصر، وأنها من بين أهم الأسواق الناشئة دولياً في صناعة الدواء؛ فإنها تواجه بعض العقبات والمشكلات كقضايا التسعير، والترويج الدولي، وأنها في حاجة إلى خطوات تطويرية، تُساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية لهذا القطاع المهم. كما تواجه الصناعة الدوائية في مصر - مثلها في ذلك - مثل صناعة الدواء في أغلب الدول العربية الناشئة، جملة من التهديدات والمخاطر من

⁴موقع: (Wayback Machine)، وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU)، فبراير، 2021.

أبرزها، هيمنة الشركات الدوائية متعددة الجنسيات على الصناعات الدوائية، بشكل مباشر من خلال مساهمتها في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية، والأهم من ذلك مساهمتها التكنولوجية والمعرفية، وبشكل غير مباشر من خلال نسب التوريد الكبرى للمواد الخام، مواد التعبئة والتغليف والآلات والأجهزة المستخدمة في هذه الصناعة.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من التطور المستمر في قطاع شركات الصناعات الدوائية في مصر - بشكل عام - وامتلاك قدرات كبيرة فإنه ما زال هناك حتمية للتجديد والتطوير من أجل تحقيق التنافسية المحلية والدولية، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين به إمتلاك فكري جديد قادر على التعامل مع هذه المتغيرات وفق خطط علمية مدروسة، خاصة في القطاع العام في صناعة الأدوية، حيث لا يُسهم سوى بنسبة ضئيلة من حصة السوق الدوائية في مصر، تصل إلى (6%) فقط، بينما تصل نسبة مساهمة القطاع الخاص في صناعة الأدوية إلى (94%) من السوق المحلي (عزب، 2021).

لذلك، يُعد تحسين الأداء الوظيفي (JP) بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر أحد الأولويات التي تقع على عاتق مسؤولي هذه الشركات، كما يُعد الإهتمام بالسعي المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية من الدقة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة، والإبداع، وكل ما من شأنه تحقيق الأهداف، والارتقاء بكفاءة وفعالية العاملين؛ حيث أجمع أغلب الباحثين أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة، وإعطائه العناية الكافية، يُمثل أحد أهم المؤشرات التي تقيس جودة هذه الشركات. وقد أكدت نتائج دراسة (إبراهيم، 2021) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القدرات والجدارات الوظيفية وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية، خاصة جدارات المعرفة لدى العاملين، كما يُلاحظ أنه وعلى الرغم من قيام مصر بالاستثمار على نحو كبير في قطاع تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف الاتجاه نحو الإقتصاد المبني على المعرفة، إلا أن هناك ضعفاً في إلمام شركات الأدوية في مصر بالدور التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في الأخذ بالعلاقة بأهمية التكامل، وانعكاس ذلك على أداء تلك الشركات (الجمالي، 2014).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أنه أصبح من الضرورة بمكان أن تسعى شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر - خاصة في ظل هذه المنافسة المحتدمة مع نظرائها من القطاع الخاص في مصر سواء الشركات الأجنبية أو المحلية - إلى مواجهة التغيرات، والتكيف مع تحديات البيئة بكافة متغيراتها، واستدعاء وتطوير قدراتها

الديناميكية، والبحث عن أساليب تفعيل القدرات الكامنة بها، وكذلك إستخراج وتفعيل الطاقات الفكرية والمعرفية للعاملين، والتي تستهدف بشكل رئيس تطوير وإعادة بناء القدرات التنظيمية الأساسية لهذه الشركات؛ استجابةً للبيئة الديناميكية، لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في سوق الأدوية المحلي والإقليمي والدولي. ولذلك تتضح ضرورة وأهمية توظيف القدرات الديناميكية والمعرفية داخل هذه الشركات لمواجهة تلك المنافسة في سوق صناعة الدواء.

وبالرغم من أن هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت علاقات الدراسة بشكل منفصل (القدرات الديناميكية - نموذج تكوين المعرفة - الأداء الوظيفي)، فإنه بالانتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التي أجريت في هذا الصدد، فإن الجهود البحثية في هذا المجال لا تعكس الاهتمام نفسه الذي أولته الدراسات الغربية لذات الموضوع. ومن ناحية أخرى لم تتوافر لدى الباحث أية دراسات تدل على تناول البحثي المتكامل لعلاقة نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي، خصوصاً في القطاع محل الدراسة (شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر)؛ مما يوضح وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة؛ حيث إنه لا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - عربية أو أجنبية، تناولت دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة بالنحو المشار إليه في البحث.

ولتشخيص، وتحديد مشكلة البحث بشكل أكثر عمقاً، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية أعتمدت على المقابلات الشخصية شبة المهيكلة لعينة ميسرة من (40) مفردة من مختلف المستويات الإدارية من العاملين بشركات القطاع محل الدراسة، وتم إجراء المقابلات في ضوء إطار للمقابلات تم إعداده وفقاً للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم توزيع قائمة إستقصاء استطلاعية، تحتوي على عدد من الأسئلة للاستدلال على ظواهر مشكلة الدراسة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود الظواهر الآتية:

- وجود درجة متوسطة نسبياً من الاهتمام ببعض آليات تفعيل القدرات الديناميكية بالقطاع محل الدراسة، والمتعلقة بكل من التنسيق الفاعل للمهام والموارد، وتوزيع الموارد، وتسهيل ونشر المعلومات الجديدة، وإمداد بعض الوحدات لديها بالعمالة المتخصصة من حيث المهام، المهارات، والإختصاصات.

- وجود درجة متوسطة نسبياً من الاهتمام بفحص بيئة العمل لديها من الفرص والتهديدات بشكل مستمر، والقيام بشكل مستمر بمراجعة التأثيرات والتغيرات المحتملة في بيئة العمل التي تؤثر على احتياجات ورغبات العملاء، والمتعاملين معها.
 - وجود درجة متوسطة نسبياً من الاهتمام برأي العاملين والقدرة على إستيعاب المعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصات العاملين، وتغيير السلوك المهني والمعارف الجديدة للعاملين من خلال من دورات وتدريبية.
 - وجود درجة متوسطة نسبياً من الاهتمام بمنح الحرية التامة للعاملين في التعبير عن أفكارهم في حل المشاكل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقاسم المعارف التنظيمية بين أفراد الشركة من خلال وثائق مكتوبة ومسجلة.
 - وجود درجة متوسطة نسبياً من الاهتمام بالتعامل بمرونة كافية لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في العمل، والحرص على تعلم مهام وتقنيات وإجراءات جديدة لتحسين أداء العاملين في العمل، والقدرة على إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية.
 - وجود درجة متوسطة من الاهتمام باستثمار جهود العاملين، وتنمية وتفعيل قدراتهم المعرفية، ودفع عملية تكوين المعرفة وقدرات للعاملين لتحقيق التميز في أدائهم
- وبالاعتماد على المؤشرات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، حاول الباحث تحديد الفجوة البحثية من خلال البحث في قواعد البيانات العربية والعالمية؛ لتحديد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، وأمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في أطروحة دراسة علاقة نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر.
- وعلى وجه التحديد، فإن هذا البحث يتضمن عدداً من التساؤلات الأساسية التي تسعى إلى تقديم الإجابة حولها، من خلال المحتويات المعرفية والتطبيقية داخل البحث، وهذه التساؤلات كما على النحو الآتي:

التساؤل الرئيس للدراسة:

ما دور نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر؟ وبناءً عليه ينشق عدد من التساؤلات الفرعية لهذا البحث كما يلي:

1- ما مستوى توافر القدرات الديناميكية بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

2- ما مستوى توافر عملية تكوين المعرفة وفقاً لنموذج (SECI) بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

3- ما مستوى توافر أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية وعملية تكوين المعرفة وفقاً لنموذج (SECI) بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

5- ما طبيعة العلاقة بين عملية تكوين المعرفة وفقاً لنموذج (SECI) والأداء الوظيفي بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

6- ما طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي للعاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

7- ما طبيعة دور نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؟

ثانياً أهمية البحث:

1- من خلال اطلاع الباحث على المصادر المختلفة من الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، تبين له أنه ورغم تعرض بعض الباحثين لمتغيرات وأبعاد البحث، فإن البحث الحالي يُمثل المحاولة الأولى - في حدود علم الباحث - التي استهدفت التعرف على دور نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) والأداء الوظيفي (JP).

- 2- في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة خاصة في المكتبة العربية، يمثل هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة العربية، التي ما زالت تتطلب المزيد من الأبحاث المتعلقة بمتغيرات القدرات الديناميكية ونموذج تكوين المعرفة (SECI)، وقد تطرح النتائج مزيداً من البحوث المستقبلية في هذا المجال.
- 3- أهمية قطاع التطبيق بالبحث (شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر)؛ حيث تمثل هذه الشركات أهمية خاصة للدولة المصرية؛ حيث يُعد سوق الدواء المصري أكبر سوق في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث حجم أستهلاك الأدوية، وثاني أكبر سوق بعد السوق السعودي من حيث القيمة؛ إن تبلغ القيمة السوقية لقطاع الأدوية (2.1 مليار دولار أمريكي) طبقاً لتقرير مؤسسة فيتش، والذي يُشير إلى أن سوق الدواء في مصر يتوسع بمعدل نمو سنوي يبلغ حوالي (7.9%) سنوياً، وبإجمالي مبيعات وصل عام 2019، إلى تجاوز (2.5 مليار دولار)، ومن ثم يستمد هذا البحث أهميته كونه يرتبط بقطاع حيوي مهم توليها الحكومة المصرية اهتماماً خاصاً؛ حيث تُمثل صناعة الدواء في مصر صناعة إستراتيجية.
- 4- مساهمة نتائج البحث في تكوين تصور واضح لعلاقة القدرات الديناميكية بالأداء الوظيفي للعاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر من خلال نموذج تكوين المعرفة (SECI)، ومن ثم يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمسؤولين و متخذي القرار بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر حول نتائج واقعية لمتغيرات البحث تُسهم في مزيد من عمق الفهم بتلك المتغيرات، بما يُساهم في تحسين أداء شركات القطاع.

ثالثاً أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) بدلالة أبعادها (قدرة الإستشعار، قدرة الإستيعاب، قدرة التوحيد، قدرة التنسيق)، ونموذج تكوين المعرفة (SECI)

بدلالة أبعاده (التنشئة الاجتماعية، الإخراج، التجميع، الاستيعاب) في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) بدلالة أبعاده (قدرة الاستشعار، قدرة الاستيعاب، قدرة التوحيد، قدرة التنسيق)، والأداء الوظيفي بدلالة أبعاده (أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي) في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

3- تحديد طبيعة العلاقة بين نموذج تكوين المعرفة (SECI) بدلالة أبعاده (التنشئة الاجتماعية، الإخراج، التجميع، الاستيعاب)، والأداء الوظيفي بدلالة أبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

4- تحديد طبيعة العلاقة غير المباشرة للقدرات الديناميكية (DC) على الأداء الوظيفي في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؛ من خلال نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة.

5- تقديم بعض التوصيات بناءً على نتائج البحث للمسؤولين ومتخذي القرار بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة؛ بشأن المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات موضع الدراسة.

رابعاً - التاصيل النظري لمتغيرات البحث:

يعرض الباحث فيما يأتي أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث، وأبعاد ومتغيرات البحث، وذلك كما يأتي:

1- القدرات الديناميكية: Dynamic Capabilities

1/1: مفهوم وأهمية القدرات الديناميكية:

ظهر مدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Approach) في عام 1997 في دراسة (Teece et al., 1997)، والمعنونة بـ "القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية"، والتي مثلت أحد أهم الدراسات في مدخل القدرات الديناميكية (Witcher et al., 2007). ورغم غموض مفهوم القدرات الديناميكية كما أشار كل من: Pavlou &

كذلك عرف كل من: Eisenhardt & Martin,(2000) Sawy,(2011)، حيث أرتأوا أنها بمنزلة صندوق أسود حصين، أو مفهوم غامض ومُعقد، إلا أن هناك الكثير من الباحثين تناولوا تعريفات مختلفة لمفهوم القدرات الديناميكية من زوايا وإتجاهات مختلفة (Mubarak & David,2016)، فقد عرفها (Teece et al.,1997) بأنها قابلية المنظمة على توحيد، وبناء، وترتيب، وتجديد القدرات الداخلية والخارجية من أجل التلاؤم مع التغيرات في البيئة المتسارعة.

كذلك عرف كل من: Eisenhardt & Martin,(2000) القدرات الديناميكية بأنها عمليات، وطرق إستراتيجية، وتنظيمية تستخدم فيها المنظمة موارد لإعادة ترتيب هذه الموارد، بهدف مواكبة التغيرات البيئية، وتحقيق الموائمة معها، وأحياناً إجراء التغيير في البيئة. كما عرفها كل من (Barreto,(2010) & Zahra & George,(2002) بأنها القابلية على إعادة تشكيل وترتيب موارد المنظمة، وطرائق عملها، بأسلوب يتفق ويتلاءم مع رغبة متخذي القرار في المنظمة. كما عرفها (Helfat et al.,(2007 بأنها قابلية المنظمة على خلق أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد بقصد وبنية هادفة. وأخيراً عرفها (Pavlou & Sawy,(2011) بأنها قدرات يمكنها مساعدة المنظمة في تعديل وتوسيع قدراتها التشغيلية الموجودة، وإعادة ترتيبها في قدرات جديدة، لتتلاءم مع التغيرات البيئية للمنظمة بشكل أفضل.

ونتيجة للإسهامات العلمية السابقة للباحثين بشأن مفهوم القدرات الديناميكية، وتماشياً مع أهداف البحث، يرى الباحث أنه يمكن تعريف القدرات الديناميكية بأنها مجموعة من العمليات تستهدف إعادة ترتيب قدرات المنظمة التشغيلية؛ لمواجهة التهديدات البيئية المحيطة، واستشعار الفرص المتاحة، والعمل على تنميتها، واستغلالها، لتتلاءم مع المستجدات الحادثة في بيئة الأعمال وتحفيزها على المبادرة، والريادة بأفكار جديدة ومبدعة من أجل المساهمة في اتخاذ قرارات مؤثرة في تفعيل الأداء، وموجهة نحو السوق والريادة المؤسسية للمنظمة. وقد أشار بعض الباحثين لأهمية القدرات الديناميكية في أداء المنظمات (Teece et al.1997; Helfat et al.2007; Wang,2016)، وكذلك دورها في تعديل قاعدة موارد المنظمة، والتنافس في تحقيق نجاح المنظمة في السوق؛ حيث تُعطي القدرات الديناميكية مستوى عالياً من المرونة، والتكيف، بشكل يوازي، أو يفوق تحركات المنافسين (العنزي والعطوي،2013). كذلك دورها في تعزيز المبادرة والريادة، وإحداث التغيرات في السوق (Eisenhardt & Martin,2000)، كما أكدت

بعض الدراسات على دورها في تعزيز فعالية أداء المنظمة، وتعزيز الإبداعية داخل سوق العمل (Zahra & George,2002)
2/1: أبعاد القدرات الديناميكية:

تناول عدد من الباحثين أبعاد القدرات الديناميكية (Zhou et al.,2017; Wang, 2016; Singh & Rao,2016; Pavlou & Sawy,2011; Barreto,2010; Wang,2007; Desai et. al.,2007; Teece et al.,2007; Helfat et al.,2007; Zahra & George,2002; Eisenhardt & Martin,2000; Teece et al.,1997) ويعتمد الباحث في البحث على تصنيف دراسة (Pavlou & Sawy,2011)، وذلك لكونها دراسة حديثة نسبياً، وأحتوت تقريباً على أغلب الأبعاد المتاحة في الدراسات الحديثة نسبياً مثل دراسة (Desai et al.,2007). وفيما يأتي أهم هذه الأبعاد:
أ. قدرة الاستشعار: Sensing Capability

يرى (Pavlou & Sawy,2011) أنه ينبغي على المنظمة إعادة ترتيب قدراتها التشغيلية من أجل استكشاف البيئة المحيطة، وفهم احتياجات العميل، وديناميكيات السوق، والبحث عن الفرص التي تسمح بخلق الإبداع والابتكار للمنظمة، وتوجيه النظر إليها، بهدف الاستفادة منها، فالمنظمات يجب أن تفحص وتبحث وتكتشف عبر التكنولوجيات والأسواق في بيئة عملها المحلية أو العالمية؛ من أجل تحديد الفرص، واستغلالها وتحديد التهديدات وتجنبها. وعليه فإن قدرة الاستشعار تركز على فحص البيئة؛ لتحديد الفرص، وإجراء المراجعة الدورية لها؛ بهدف تحديد التأثيرات المحتملة للتغيرات في البيئة على عمل المنظمة، وتحليلها بطريقة صحيحة، ومن ثم القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.

ب. قدرة الاستيعاب: Absorptive Capability

تُعرف قدرة الاستيعاب أو ما يُطلق عليها أحياناً قدرة التعلم Learning Capability بأنها قابلية المنظمة على تنقيح القدرات التشغيلية الموجودة بالمعرفة الجديدة. وقد أكدت الكثير من الدراسات بأن قابلية المنظمات على استيعاب المعرفة الواسعة يُمثل عاملاً مهماً للنجاح في مواجهة التغيرات التكنولوجية الخارجية ومواكبة حركات المنافسين (Pavlou & Sawy,2011). وقد أكدت دراسة (Wang,2007) أن قدرة المنظمة لإستيعاب المعرفة الخارجية والمعرفة الجديدة، سوف تُمكنها من تحويلها إلى معرفة داخلية، وتخلق منها معرفة جديدة.

ج. قدرة التوحيد: Integrating Capability

وتُشير لقابلية المنظمة على دمج معرفة الفرد بالقدرات التشغيلية الجديدة، من خلال القيام بعملية توحيد معرفة العاملين لديها، وإدماجهم تفاعلياً في نظام جماعي يضم مدخلات الفرد، وبناء فهم عام مشترك، وتطوير نماذج إدارية جديدة، والعمل على تحقيق الملاءمة بين الأفراد وحدات العمل المختلفة، من أجل إعادة ترتيب القدرات التشغيلية عن طريق العمل الجماعي (Pavlou & Sawy,2011). كما تعني إحداث تنسيق بين قطاعات العمل المختلفة للمنظمة، والقدرة على التكامل بين مواردها المختلفة، وضم الموارد المتاحة في المنظمة في أشكال وطرق جديدة (Desai et al.,2007). كما تعكس قدرة المنظمة على جمع المجالات المختلفة من المعرفة؛ بهدف خلق منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، وهي تتطلب الجهود الجماعية لإعادة ربط النسيج المتنوع من التآزر والتعاون عبر الوحدات التنظيمية المختلفة لتوليد مجموعة مبدعة من القدرات التشغيلية الموجودة (Hawass,2010).

د. قدرة التنسيق: Coordinating Capability

يُمكن تعريفها بأنها القابلية على تحقيق الانسجام، والتناغم بين المهام، والموارد، والأنشطة، لبلورة قدرات تشغيلية جديدة (Pavlou & Sawy,2011). وترتبط القدرة على التوحيد مع قدرة التنسيق؛ لأن التنسيق يُعزز ويُدعم لغة مشتركة. ويُعد الإدراك الكفاء والفعال لعمليات التنسيق من العوامل الهامة التي تسمح للمنظمة بأن تخفض من تكاليف التجهيز والإعداد، وتكسب الكثير من المعلومات حول احتياجات زبائنها (Protogerou et al.,2011). وعليه؛ فإن قدرة التنسيق تُسهل من عملية إعادة ترتيب وتشكيل قدرات المنظمة التشغيلية؛ وذلك بتمكين وحدات العمل من إدراك، وتخصيص، وتوزيع الموارد، عن طريق تسهيل نشر المعلومات الجديدة، وكذلك مساعدتها في تخصيص الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تساعد وحدات العمل في انسجام مهامها وأنشطتها، بشكل أفضل (Pavlou & Sawy,2011).

2- نموذج توليد المعرفة: (SECI)

1/2: الإطار المرجعي لنموذج توليد المعرفة:

ستُستخدم نماذج إدارة المعرفة (Models of Knowledge Management) في منظمات الأعمال لجمع المعرفة، وتخزينها، وتحليلها، للحصول على ميزة تنافسية،

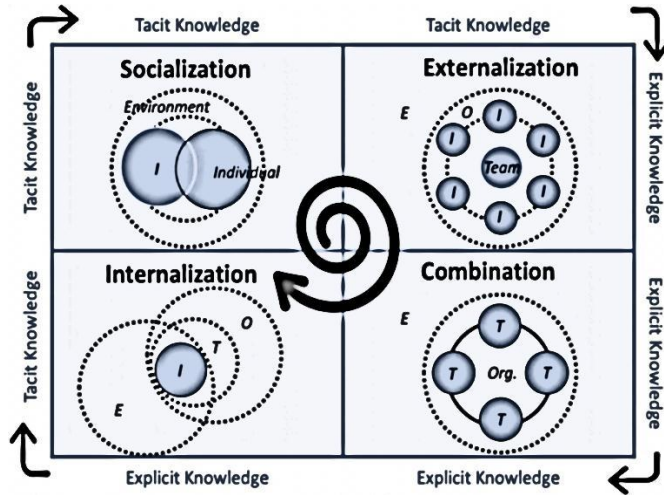
وبذلك تعد جزءاً لا يتجزأ من المنظمات الهادفة إلى إنشاء أنظمة إدارة المعارف. ويرى Nonaka & Takeuchi, (1995) أن كلا البُعدين (الضمني، والصريح) لأشكال المعرفة والنموذج الثلاثي لمستويات تقاسمها ونشرها (الفردية، الجماعية، والتنظيمية) ضروري لخلق المعرفة، وإنتاج الابتكار. كما أن المعرفة الضمنية، والتي يتم تعلمها من خلال الخبرة، ويتم نقلها بشكل غير مباشر، هي مفتاح نجاح الشركات اليابانية التي تعلمت كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة واضحة.

ويستند مدخل نموذج توليد المعرفة (SECI) كأحد أهم نماذج إدارة المعرفة التي تتميز بديناميكية عملية تكوين المعرفة بالمنظمات، والخاصة بتحليل عملية خلق المعرفة داخل المنظمة على واحدة من أبرز النظريات في حقل المعرفة، والتي طرحها كل من Nonaka & Takeuchi, (1995) في كتابهما المعنون: "الشركات الخلاقة للمعرفة"، حيث اقترحا فيه نموذجاً لخلق المعرفة، والمعروف اختصاراً بنموذج SECI حيث ترمز هذه الكلمة إلى الأحرف الأولى للعمليات الفرعية الأربعة لتوليد المعرفة وتتمثل فيما يلي: (التنشئة الاجتماعية Socialization، الإخراج Externalization، التجميع Combination، والاستيعاب Internalization) (لعمارة، وبوهالي، 2020).

ووفقاً لهذا النموذج، فإن توليد المعرفة عملية مستمرة يتم فيها إنشاء معرفة جديدة من خلال تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛ حيث تتفاعل في شكل حلقة حلزونية مستمرة؛ حيث يتم توليد المعرفة بين الأفراد، ثم تحويلها ومشاركتها بين الجماعات، ثم استيعابها من أفراد المجموعة لتتحول بطريقة لولبية من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة جديدة، ثم لتصبح معرفة ضمنية من جديد، وهكذا (Nonaka & Toshihiro, 2001).

هذا، وتبدأ المعرفة على المستوى الفردي، وهي نتاج لتعلم الشخص، الذي يستخدم معرفته الحالية لاختبار نظريات وحقائق غير معروفة لديه في مشكلة ما؛ أي تكوين معرفة جديدة، ويتم تكوين هذه المعرفة في مرحلة أولى من خلال المناقشات والحوار البناء الذي يتم على مستوى المجموعة، وعندما يُدرك الأفراد أن هناك نقصاً في المعرفة الذاتية لحل المشكلة، فإنهم يبحثون عن مصادر خارجية من خلال عملية الحصول على المعلومات، ليتم بعد ذلك اختبار المعرفة المتولدة أو وضعها موضع التنفيذ أو التحقق من صحتها أو رفضها، ومن ثم الحصول على المعرفة التنظيمية أو تحسينها (Natek & Zwilling, 2016; Richtner, et al., 2014; Easa, 2012; Nonaka

(Takeuchi,1995). وبعد هذه المرحلة الأولى، يتم نشر المعرفة من قبل المجتمع - مجموعات الأفراد - إما بشكل تلقائي (مشاركة) أو مخطط له (تدريب - بحث - نشر)؛ ليتم تخزين بيانات المعرفة (الصريحة)، والمعتقدات (الضمنية) في المستودعات، وفي عقول الأفراد العاملين على التوالي. وأخيراً، يتم تطبيق المعتقدات والبيانات على أعمال المنظمة في بحث مستمر عن التحسين، وتوليد دورات تعلم جديدة. ويوضح الشكل الآتي رقم (1) أنماط تكوين المعرفة وفق نموذج (SECI).



شكل رقم (1)

نموذج (SECI) لتكوين المعرفة

المصدر: (Nonaka & Toshihiro;2001)

2/2: أبعاد نموذج تكوين المعرفة (SECI):

من خلال الدراسات السابقة يتضح أن هناك أربعة أبعاد؛ لتكوين نموذج تكوين المعرفة (SECI) في المنظمة، وقد تناولها كل من: (Nonaka & Takeushi,1995; Nonaka & Toshihiro,2001; Nonaka & Toyama,2008; Battistoni et al. 2011 كما على النحو الآتي:

أ. التنشئة الإجتماعية: Socialization (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية)

وهي نقطة البداية لهذا النموذج؛ حيث تتولد معرفة مشتركة بين الأفراد في سياق التفاعلات الإجتماعية اليومية من خلال الخبرات المشتركة للعاملين بالمنظمة، والتي يترتب عليها معرفة ضمنية جديدة (Nonaka et al,2000)، ويتم مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العملي على أداء الوظيفة بالممارسة؛ حيث تنتقل المعرفة الضمنية مباشرة إلى الآخرين في شكل معرفة ضمنية، وهذا من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة، ويكون نقل المعرفة بين الأفراد فقط ولا يمكن إستغلال هذه المعرفة على المستوى الجماعي للمنظمة. ولذلك، نستطيع القول إن المفتاح وراء اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، كما يمكن للفرد أن يتقاسم معارفه الضمنية خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة مع العملاء والموردين وحتى المنافسين، كما يُعد الروتين جزءاً من المعرفة الضمنية؛ لأنها تتطور من خلال التفاعل المستمر مع مرور الوقت (Nonaka & Toyoma,2015).

ب. الإخراج: Externalization (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة)

ويقصد به التعبير عن المعارف الضمنية، وترجمتها إلى أشكال يمكن للآخرين فهمها؛ حيث تتجاوز فيها المعرفة الحدود الذاتية للفرد إلى الجماعة، ومن ثم يصبح عضواً من هذه المجموعة حيث تندمج وتتكامل معارفه وأفكاره معها، وبالتالي تتكون المعرفة في هذه المرحلة من خلال إعطاء شكل للمعرفة الضمنية التي ظهرت في التفاعلات الاجتماعية، وتحويلها إلى معرفة صريحة، وقد تتخذ عدة أشكال، كاللغة أو الصور، أو النماذج التي يتم مشاركتها داخل المجموعة. والفرد العامل في هذه المرحلة يحاول شرح خبرته وتحويل تجربته إلى معرفة واضحة من خلال التعبير عما في ذهنه باللغة والكتابة. ورغم أنها قد تكون غير كافية وغير متسقة، فإنها تُساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة (Nonaka & Konno,1998).

ج. التجميع: Combination (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة)

ويقصد بها مرحلة جمع ودمج المعارف، ويتم فيها جمع المعرفة الصريحة من داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم دمجها، ومعالجتها؛ لتكوين معرفة أكثر تعقيداً وفق منهجية أكثر وضوحاً، ثم تُنشر المعارف الصريحة الجديدة بين مختلف أعضاء المنظمة (Nonaka & Toyoma,2015)، وما يدعم هذه العملية هي الاستخدامات المبتكرة

لشبكات الاتصالات المحوسبة وقواعد البيانات واسعة النطاق؛ وذلك من خلال جمع المعلومات من جميع أنحاء المنظمة، ووضعها في سياق واحد لتقديم تقرير حول المعارف الجديدة (Nonaka et al.,2000).

هـ. الإستيعاب: **Internalization** (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية)

ويتم في هذه المرحلة تحويل المعرفة الصريحة التي تم إنشاؤها وتبادلها في جميع أنحاء المنظمة إلى معرفة ضمنية للأفراد، حيث يرى أن تطبيق المعرفة واستخدامها في الممارسات العملية يجعلها قاعدة لروتين جديد، ومن ثم فإن المعارف الصريحة يجب تفعيلها من خلال العمل والممارسة لتصبح معارف ذاتية للأفراد، وعلى سبيل المثال، قراءة الفرد للوثائق أو الكتيبات الخاصة بسير عمل المنظمة ووظائفهم تمكنهم من استيعاب المعارف الصريحة المكتوبة في هذه الوثائق بإثراء قاعدتهم المعرفية الضمنية (Nonaka & Toyoma,2015).

3- الأداء الوظيفي: **Job Performance**

1/3: مفهوم، وأهمية الأداء الوظيفي:

ربما يكون الأداء الوظيفي هو المتغير الأكثر أهمية في دراسات الإدارة والموارد البشرية والإدارة الصناعية والسلوك التنظيمي، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها (Angeles,2022; Carpini,2017). ويُمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه سلوك فردي من جانب الأفراد العاملين، ويُمكن ملاحظته، كما يولد قيمة للمنظمة، ويُعبر عن الأفعال والسلوكيات التي تدرج تحت سيطرة الأفراد، والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه سلسلة مترابطة من السلوكيات والأفعال، واستكشاف علاقاتها مع الكفاءة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوكيات الاقتصادية التنظيمية (Tutu,2012)، ويمكن - أيضاً - فهم الأداء الوظيفي على أنه سلوك تفاعلي مرتبط بسلوكيات وجهد وإنجاز الموظف مع بعض المكونات التقييمية (Campbell & Wiernik,2015)، كما يسهم في أهداف المنظمة (Jankingthong & Rurkkhum, 2012; Rotundo & Xie,2008)، ولذا، فقد عرفه خميس(2021) بأنه تفاعل السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة. كما أشار الرقيب(2021) على أنه المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها، واختلافها عن هؤلاء

المنافسين من وجهة نظر العملاء، كما يعرفه العنزي، ونافع(2022) بأنه قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق إستراتيجيات تعمل على جعل سلوك الأفراد إيجابياً، ويُساهم في جعل المنظمة في مركز أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه .
2/3: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد المراجعة التي أجراها Campbell & Wiernik,(2015) عن أبعاد الأداء الوظيفي، والذي قصد به بناء يشمل السلوكيات الخاضعة لسيطرة العاملين والتي تُساهم في الأهداف التنظيمية. فقد توصل إلى أن هناك إتفاقاً بين عدد كبير من الباحثين حول الطبيعة متعددة الأبعاد للأداء الوظيفي (Reeshad,2012)، ويرى مرزوق وخطاب(2020) أن الدراسات السابقة اختلفت حول أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين؛ حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي يشتمل على بُعدين هما؛ أداء المهمة، والأداء السياقي (Cetinkaya & Rashid,2018; Werner,2000)، بينما تناولت دراسة (Rotundo & Sackett,2002) ثلاثة أبعاد هي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء المضاد للإنتاجية. وفي السياق نفسه أشار Sonnentag,(2008) إلى أن الأداء الوظيفي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي. في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى الأداء الوظيفي يتضمن خمسة أبعاد هي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والأداء الإبداعي، والأداء المضاد للإنتاجية.

ومن عرض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، يتبين لنا أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء الوظيفي وهي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، كما أن دراسة كل من Van, (2000); Voirin & Roussel, (2012)، اعتمدت في قياس الأداء الوظيفي على هذه الأبعاد، وهو ما سيتم الإعتماد عليه في هذه البحث.

أ. أداء المهام: Task performance

ويُشير هذا البعد إلى مسؤوليات الوظيفة الأساسية للموظف (Koopmans et al.,(2013)، وتُسمى - أيضاً- سلوك الدور، وينعكس أداء هذه المهام في نتائج العمل المحددة والمخرجات، بالإضافة إلى الجودة والكمية. ويعرفها كل من (Borman & Motowidlo,1993) بأنها الفعالية التي يؤدي بها الموظف الأنشطة التي تُساهم في الأساس التقني للمؤسسة، إما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويده بالمواد أو الخدمات المطلوبة. ويتم تقسيم هذه

المهام إلى ثلاث مجموعات من السلوكيات خميس(2021) كما أوضحها (Koopmans,2013)، وتشمل كلاً من: أداء المهام الروتينية، وتتضمن إستجابات الموظف لمطالب المهام المعروفة جيداً والتي تحدث بطريقة طبيعية أو روتينية أو يمكن التنبؤ بها، وأداء المهام التكيفية، ويُقصد بها استجابات الموظف داخل المنظمة لمطالب المهام التي تكون جديدة أو غير عادية أو على الأقل غير متوقعة، وأخيراً أداء المهام الإبداعية، وتتضمن الطريقة التي يطور بها الموظف أفكاراً، أو إبتكارات جديدة، ومفيدة للعمل.

ب. الأداء السياقي: Contextual Performance

ويشير الأداء السياقي أو ما يسمى أحياناً بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى سلوك العلاقات التعاونية، والتفاعلية بين الأفراد في المنظمة، وينطوي على مجموعة من السلوكيات مثل التركيز على السلوك التطوعي للعاملين لإنجاز العمل، والمتضمن مساعدة زملاء العمل، والالتزام بالأنظمة والقواعد في بيئة العمل، والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل، وكذلك السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية، والجوانب الاجتماعية والنفسية التي يظهرها العاملون عند تطوير وظائفهم، والحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية؛ لإكمال إحدى المهام بنجاح كالإلتزام بالوقت، وندرة الغياب، وبذل جهود إضافية في الوظيفة، والتطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي للفرد كتقديم المقترحات البناءة لتطوير عمل المنظمة، وتقديم أوجه المساعدة التي يحتاجونها بالتعاون مع الزملاء، والعملاء، وغيرهم، واحترام خطوط السلطة، والالتزام بقيم المنظمة، وسياساتها، وتأييد الأهداف التنظيمية، ودعمها، والدفاع عنها كالولاء للمنظمة، والتمثيل الإيجابي للمنظمة أمام الغير (Rotundo & Sackett,2002).

ج. الأداء التكيفي: Adaptive Performance

يشير الأداء التكيفي إلى قدرة الفرد على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة؛ حيث يُظهر الموظفون سلوكاً تكيفياً عندما يقومون بتعديل سلوكياتهم وفقاً لاحتياجات ظروف العمل والأحداث الجديدة؛ حيث تصبح قدرة الموظفين والعاملين بالمنظمة أكثر مرونة وخفة لإدارة التغييرات وديناميكيات العمل من القدرات المطلوبة. ويرى Pulakos et al.,(2000) أن الأداء التكيفي يتضمن كلاً من: التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة؛ الاستجابة بشكل خلاق للمشاكل؛ إدارة ضغوط العمل؛ تعلم المهام

والتقنيات والإجراءات الجديدة؛ إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص؛ إظهار القدرة على التكيف الثقافي، وإثبات القدرة على التكيف المادي. أما كل من Voirin & Rousset (2012); Pulakos et al. (2000) فتتضمن خمسة أبعاد: الإبداع، والاستجابة للأزمات أو الأحداث غير المتوقعة، والتكيف بين الأشخاص، والتدريب، وإدارة الإجهاد. يشير الإبداع إلى قدرة العامل على إيجاد حلول أو أساليب جديدة للمشاكل المعقدة أو غير المعروفة سابقاً، وتشير الاستجابة للأزمات أو الأحداث غير المتوقعة إلى القدرة على إدارة الأولويات والتكيف مع المواقف الجديدة في العمل، أما التكيف بين الأشخاص فيمثل قدرة العامل على تعديل أسلوبه الشخصي للعمل بفعالية سواء داخل مؤسسته الخاصة أو في الشركات الشريكة، ويصف التدريب الميل إلى الشروع في العمل لتعزيز التنمية الشخصية. وأخيراً، فتشير إدارة التوتر والضغوط إلى قدرة الفرد على الحفاظ على رباطة جأشه وتوجيهه لضغوط فريقه. ويلعب تمكين العاملين دوراً مهماً في تفعيل قدرة الموظفين على التكيف مع بيئات العمل المرنة (Huntsman, et al.,2021; Kaya & Karatepe,2020).

خامساً - مراجعة الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث:

فيما يأتي عرض لعددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة (القدرة الديناميكية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي لشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر كمتغير تابع، ونموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط) والعلاقات بينها، والتي من خلالها يستنتج الباحث الفجوة البحثية التي سيعمل البحث الحالي على محاولة سدها، ويُمكن تناول أهم هذه الدراسات فيما يأتي:

1/5: دراسات تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية للمنظمة والأداء الوظيفي للعاملين:

هناك الكثير من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية للمنظمة والأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه الدراسات كل من: Teoh et al.,2023; Guangyan et al.,2021; Joather et al.2020, Agnieszka & Katarzyna,2020, Elisabeth et al.,2019; Lucia et al.,2014; Ralf, et al.,2013; Aimilia et al.,2012; Lei-Yu,2006 فقد هدفت دراسة Teoh et al.,(2023) إلى دراسة وتحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية للموظفين (EDC) وسلوك العمل الابتكاري (IWB) والأداء الوظيفي

(JB) في المستشفيات العامة في العراق، وتأثير القدرات الديناميكية للموظفين على سلوك العمل المبتكر، والدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي للموظفين. وقد شمل الاستطلاع مجموعة مكونة من (332) مشاركاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن (IWB) لديه علاقة إيجابية مع (JB)، في حين أن (EDC) لها دور محدد إيجابي على (IWB). علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن (IWB) يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين (EDC) و (JB). وأكدت الدراسة على أن (IWB) يُمكنه تحسين أداء الأطباء في المستشفيات العامة في العراق، في حين أن (EDC) تُعزز (IWB). علاوة على ذلك، يمكن لـ (IWB) زيادة تأثير (EDC) على (JB). ونتيجة لذلك، يجب على المستشفيات العامة في العراق بذل جهود مضمّنة لتعزيز (IWB) وتحسين أداء الأطباء في المستشفيات. أما دراسة Guangyan et al., (2021)، فقد هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات في تشكيل الأداء الوظيفي للموظفين المعاصرين، ومناقشة العمل الجماعي كعامل يلعب دوراً رئيساً في مثل هذه العلاقة، وتم إجراء البحث بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت العينة (246) منظمة عاملة في بولندا، وأظهرت النتائج أن العمل الجماعي هو وسيط للعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات الديناميكية والأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، تم التحقق من مستوى الديناميكيات التنظيمية كعامل وسيط للعلاقة المذكورة. وقدمت النتائج أهمية مهمة للممارسات الصناعية التي تبين آلية تحسين الأداء الوظيفي ومن خلالها الأداء التنظيمي.

وجاءت دراسة Joather et al., (2020) لتبحث في تطوير الإطار النظري لعلاقة القدرات الديناميكية للموظفين والأداء الوظيفي وسلوك العمل المبتكر، وتوصلت إلى أنه قد يكون من الضروري للشركات إعادة تطوير القدرات الديناميكية من خلال تجميع وتحويل المعرفة والموارد إلى إنتاج الابتكار في ظل وجود تكاملية جيدة العمليات، وآليات التعلم الجيدة لتطوير أداء العاملين بها. أما دراسة Agnieszka & Katarzyna, (2020)، فقد تناولت دراسة نموذج الأداء الوظيفي المبني على القدرات الديناميكية للموظفين (EDC) وآلية تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين. حيث هدفت إلى تعريف وتوصيف (EDC) ومن ثم تطوير نموذج وساطة لتأثير (EDC) على الأداء الوظيفي، وإدخال ملاءمة الشخص للوظيفة، وتحفيز العمل، والرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، والإلتزام التنظيمي كوسطاء محتملين يتعلقون بالتنمية المستدامة. وتم التحقق من النموذج تجريبياً بناءً على عينة مكونة من (550) موظفاً من بولندا

والولايات المتحدة الأمريكية. وأكدت النتائج دور الملاءمة بين الشخص والوظيفة، والدافعية في العمل، والرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل كوسطاء للعلاقة التي تم تحليلها، مما يؤكد آلية تأثير (EDC) على الأداء الوظيفي، كما تؤكد الدراسة أن (EDC) يؤثر على الأداء الوظيفي بطريقة تعدّ حاسمة لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات. أما دراسة (Elisabeth et al., 2019) فقد أوضحت أنه لا تزال مساهمة القدرات الديناميكية (DC) في أداء العاملين بالشركات غير واضحة، وهي محور للنقاش؛ مما يدل على أن الأدبيات لا يزال أمامها طريق طويل لتقطعه في تبيان هذه العلاقة، وهو ما يؤكد أهمية هذا البحث. أما دراسة (Lucia et al., 2014) فقد هدفت لاختبار علاقة القدرات الديناميكية بالأداء الديناميكي للعاملين في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المتنافسة في الصناعات الإبداعية، ولا سيما صناعة الإنتاج السمعي البصري الأوروبية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية خاصة؛ قدرات الإستشعار والإستيعاب لهما تأثير إيجابي على الأداء المبتكر للعاملين في الشركات. وتأتي دراسة (Ralf, et al., 2013) بهدف توضيح العلاقة بين القدرات الديناميكية، وأداء العاملين، وأشارت النتائج إلى أن؛ الهياكل التنظيمية العضوية تسهل تأثير القدرات الديناميكية على أداء العاملين، كما توضح النتائج إلى وجود تأثيرات في الأداء نتيجة المواءمة الداخلية بين الهيكل التنظيمي والقدرات الديناميكية، فضلاً عن التوافق الخارجي للقدرات الديناميكية مع المنافسين. وجاءت دراسة كل من (Aimilia et al., 2012); (Lei- (2006) Yu لإبراز ما إذا كانت القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء. وقد تمت الدراسة على مستويات مختلفة باستخدام بيانات (271) شركة يونانية، وكذلك بيانات العاملين في (244) شركة تكنولوجيا معلومات تايبانية، وأشارت نتائج الدراستين إلى أن للقدرات الديناميكية تأثير - مباشر - وغير مباشر على أداء العاملين، ومن ثم الأداء الكلي للشركات.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة (قدرة الاستشعار - قدرة الاستيعاب - قدرة التوحيد - قدرة التنسيق)، والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة (أداء المهام - الأداء السياقي -

الأداء التكيفي) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

2/5: دراسات تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية للمنظمة ونموذج توليد المعرفة
:SECI

هناك الكثير من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية للمنظمة ونموذج توليد المعرفة (SECI) ومن هذه الدراسات كل من: (Lijie,2022; Jessica,2021; Faccin et al.,2019; Daniel & Huang,2019; Nelson et al.,2019; Khaksar,2019; Maria,2019; Zheng,2011; Maurizio,2002) هدفت دراسة Lijie,(2022) إلى التحقيق في القدرات الديناميكية للشركة، وتأثيرها على إدارة المعرفة في مختلف الشركات في إقليم كردستان العراق، كما هدفت إلى دراسة آثار تجربة وخبرات الموظف العامل على القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة، وتوصلت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية التنظيمية واحدة من المؤشرات الهامة لإدارة المعرفة، كما كشفت النتائج أن تجربة وخبرة الموظف تمثل متغيراً وسيطاً مهماً بين الديناميكيات التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين هدفت دراسة Jessica,(2021) إلى تحديد مساهمة ممارسات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الديناميكية في شركة قطاع الخدمات، وتمثلت النتائج الرئيسية في أن الشركة حددت إجراءاتها التنظيمية في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، والتي كانت أساساً لتطوير قدراتها الديناميكية، وقد مكن هذا من تطوير قدرات الشركة وتحسين الإجراءات الروتينية الحالية. وتأتي دراسة Faccin et al.,(2019) بهدف تحديد القدرات الديناميكية في مشاريع البحث والتطوير المشتركة، والتي تمكّن الشركات من تحقيق إنشاء وتوليد المعرفة بنجاح، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (65) مفردة (مقابلة شبه مهيكلة)، وتوصلت إلى ضرورة وحاجة الشركات إلى توافر قدرات ديناميكية محددة لإنشاء وتوليد المعرفة، وتوصلت إلى وجود (11) قدرة ديناميكية قائمة على المعرفة (KBDCs)، كما أن القدرات الديناميكية يُمكنها المساهمة في إنشاء المعرفة التعاونية في المنظمة، كما تساعد المديرين على تحديد ممارساتهم وإجراءاتهم الإستراتيجية لتحقيق نتائج أكثر استدامة وطويلة الأمد من مشاريع البحث والتطوير المشتركة.

أما دراسة (Daniel & Huang, 2019) فقد هدفت إلى اقتراح طرق بديلة لتطوير وتعزيز المعرفة التنظيمية من خلال النظر في ترابط القدرات والبيانات التي تدار بواسطة تقنيات المعلومات والاتصالات وخبرات القدرات البشرية. وتوصلت إلى إمكانية تطوير موارد المعرفة التنظيمية بشكل كبير في حالة ما إذا قامت المنظمة بإستغلال قدراتها الديناميكية بشكل أكثر رؤية وإستراتيجية. وتأتي دراسة (Nelson et al., 2019) فقد هدفت لدراسة وتحديد كيفية تأثير القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة (KBDCs) على عملية تطوير الابتكارات المستدامة في مصانع البلاستيك المطابق للبيئة، وأشارت النتائج إلى مجموعة من الممارسات تقوم بها المؤسسات الصغيرة الأساسية في عملية تطوير الابتكارات المستدامة من خلال قدراتها الديناميكية المتوافرة، والتعاون مع الموردين، والمعلماء، ومعاهد البحوث، والشركاء الآخرين ذوي الصلة.

وتأتي دراسة (Khaksar, 2019) بهدف دراسة العلاقات بين عاملين في إدارة المعرفة: القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وإنتاجية العامل المعرفي، كما بحثت في التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية (أي القدرة على التكيف والإتساق والمشاركة والرسالة) على العلاقة بين العوامل، وتم تجميع بيانات الدراسة من (303) مفردة من (41) معهداً للبحوث ومركزاً للبحث والتطوير في أستراليا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة يمكن أن تُعزز إنتاجية العامل، كما أوضحت وجوب تعزيز القدرات الديناميكية؛ لتعزيز توليد المعرفة، كما يجب المزج بين المعرفة الداخلية والخارجية، وتعزيز إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.

أما دراسة (Maria, 2019) فقد هدفت إلى دراسة تفعيل نموذج توليد المعرفة (SECI) داخل المنظمة، وتحديد أفضل إطار مفاهيمي لفهم عمليات توليد المعرفة في المنظمات. وهدفت الدراسة إلى توفير أساس قائم على الأدلة لنموذج (SECI) من خلال اختبار استبيان متعدد الأبعاد لإدارة عمليات إدارة المعرفة (KMSP-Q) المصمم لالتقاط أنماط تحويل المعرفة التي نظرتها (Nonaka & Takeuchi, 1995)، وقد طبقت على عينة من (466) من العاملين في قطاع الصحة، وأبرزت النتائج الإجمالية أن هناك علاقة إرتباط قوية بين أبعاد توليد المعرفة المختلفة، وتوافر قدرات ديناميكية داخل المنظمة، تسهم في مراقبة قدرة المنظمة على إدارة المعرفة الجديدة، واكتشاف نقاط القوة / الضعف في السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة توليد المعارف. أما دراسة (Zheng, 2011)، فقد هدفت إلى توضيح مفهوم القدرات الديناميكية من منظور قائم على

المعرفة والتحقيق في آليات القدرات الديناميكية على أداء الابتكار في البيئات الشبكية، وتم مسح عينة من (218) شركة تصنيع صينية. وتم استخدام طريقة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضية النظرية إحصائياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ترابط قوية بين القدرات الديناميكية وتوافر المعرفة وأداء الابتكار، كما تأثرت قدرة اكتساب المعرفة بشكل أساس بتوافر قدرات التضمين العلائقي، وأسهم تنوع الشبكة وحل المشكلات المشتركة كثيراً في قدرة تجميع المعرفة. وأخيراً هدفت دراسة (Maurizio, 2002) إلى البحث في الآليات التي من خلالها تطور المنظمات قدرات ديناميكية لتوليد المعرفة، وتكييف إجراءات التشغيل. وتتناول الدراسة كلاً من عوامل الدور، وتراكم الخبرة، والتعبير عن المعرفة، وعمليات تدوين المعرفة من خلال تطور القدرات الديناميكية والتشغيلية على حد سواء. وتوصلت إلى أن القدرات الديناميكية للمنظمة تتشكل من خلال التطور المشترك لآليات التعلم، كما تتبنى الشركات مزيجاً من سلوكيات التعلم لتكوين المعرفة الذي يتكون من تراكم شبه تلقائي للخبرة والاستثمارات المتعمدة في أنشطة صياغة المعرفة وتدوينها، ويتم من خلال تحليل فعالية آليات بناء القدرات الديناميكية للمنظمة.

وُبنَاءً على العرض السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض الآتي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة (قدرة الاستشعار - قدرة الاستيعاب - قدرة التوحيد - قدرة التنسيق)، ونموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة (التنشئة الاجتماعية - الإخراج - التجميع - الاستيعاب) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

3/5: دراسات تناولت العلاقة بين نموذج توليد المعرفة (SECI) والأداء الوظيفي للعاملين (JP):

هناك قليل من الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين نموذج توليد المعرفة (SECI) والأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه الدراسات كل من: (Balde, 2018; Bassam, 2018; Rajendran, 2017; Cheewanan, 2017; Sarra & Mehrez, 2014) حيث تأتي دراسة Balde, (2018) بهدف فحص عمليات خلق المعرفة للموظفين من

خلال الإفادة من إطار مفاهيمي قائم على نموذج التنشئة الاجتماعية والتخارج والدمج والإستيعاب الداخلي (SECI) الذي قدمه كل من (Nonaka, Takeuchi, 1995)، كما تناولت الدراسة تأثير الثقة على مستوى الفريق والدافع الجوهري على نموذج (SECI) للموظف، ومن ثم العلاقة بين نموذج (SECI) وأداء الإبداع الفردي للموظف. وتم جمع البيانات من (431) موظفًا عملوا في (59) فريقًا تم إختيارهم من (51) شركة في مجموعة متنوعة من قطاعات الصناعة، الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تآثر بين توافر عناصر نموذج تكوين المعرفة (SECI) وأداء العاملين، كما يتوسط النموذج العلاقات بين الإبداع على المستوى الفردي وكل من الدافع الذاتي والثقة على مستوى الفريق. أما دراسة (Bassam, 2018) فقد هدفت إلى إستكشاف تأثير نموذج (SECI) لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام، واستخدم البحث نهج دراسة الحالة من خلال فحص القطاع العام لجزر فيرجن. وتوصلت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تعزز مشاركة الموظفين وتطوير القيادة وتخطيط التعاقب، وأنه يُمكن أن تساعد هذه النتائج القطاع العام على فهم ديناميكيات إدارة المعرفة التي يمكن أن تساعد في زيادة مشاركة الموظفين وتطوير القيادة. وتأتي دراسة (Rajendran, 2017) بهدف دراسة تأثير إدارة المعرفة الضمنية على الأداء الوظيفي واستكشاف وتحديد ما إذا كانت المنظمات لديها استراتيجيات لإدارة المعرفة الضمنية، والتي من المتوقع أن تؤثر على أدائها التنظيمي بشكل ملموس وغير ملموس. حيث أكدت النتائج على أن إدارة المعرفة الضمنية تُشتق من أبعاد توليد المعرفة الأساسية وهي التنشئة الاجتماعية والتخارج والجمع والاستيعاب (نموذج SECI). وتم إجراء البحث التجريبي الكمي عبر استبيانات المسح لتحقيق الغرض من هذا البحث، وتم تحليل ردود الفعل من المستجيبين إحصائيًا، وأظهرت نتيجة التحليل الإحصائي أن إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي. أما دراسة (Cheewanan, 2017) فقد هدفت إلى دراسة آثار عملية تكوين المعرفة على الأداء الوظيفي في الصناعة المصرفية التايلاندية، مع التركيز على البنوك التجارية. وتم استخدام وتحليل بيانات (400) موظف مصرفي، وأشارت النتائج إلى أن عملية (SECI) قد تم تبنيها في الصناعة المصرفية التايلاندية، كما أشارت إلى أن عملية إنشاء المعرفة قد أثرت بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والتنظيمي للمنظمة. أما دراسة (Sarra & Mehrez, 2014) فقد هدفت دراسة علاقة عملية تكوين المعرفة (SECI) والأداء الإبتكاري للشركات، والتأثير الوسيط للتعلم التنظيمي، وتم اختبار نموذج في (214) شركة تنتمي إلى قطاع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين عملية تكوين المعرفة (SECI) والأداء الابتكاري للعاملين، وأن هناك دوراً بسيطاً جزئياً للتعلم التنظيمي في العلاقة بين عملية خلق المعرفة وأداء العاملين الابتكاري.

وبناءً على النقاش السابق، وأهداف ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة الموضحة أعلاه، يُمكن صياغة الفرض الآتي:

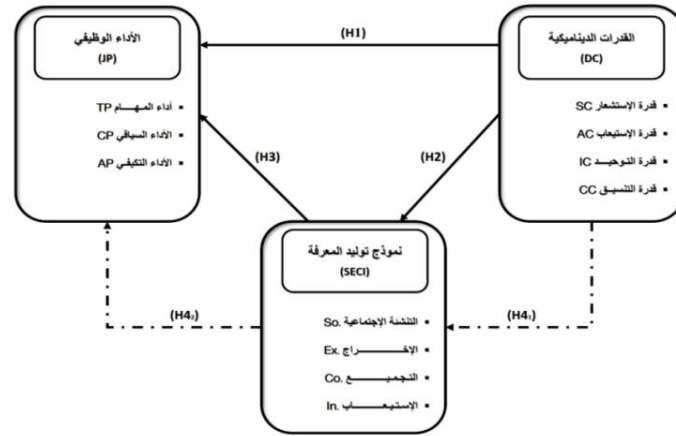
الفرض الثالث: توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة (الانتشئة الاجتماعية - الإخراج - التجميع - الإستيعاب) والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة (أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

4/5: الدور الوسيط لنموذج توليد المعرفة (SECI) بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة (قدرة الإستشعار - قدرة الإستيعاب - قدرة التوحيد - قدرة التنسيق)، والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة (أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة:

استناداً إلى العلاقة الإيجابية المتوقعة للقدرات الديناميكية (DC) ونموذج توليد المعرفة (SECI) - كما ناقشنا أعلاه - بالإضافة إلى توقع العلاقة الطردية الإيجابية بين نموذج توليد المعرفة (SECI) والأداء الوظيفي (JP) للعاملين في المنظمة - وفقاً لما ناقشناه في صياغة الفرض الثالث - يفترض الباحث دور وسيط محوري لنموذج توليد المعرفة (SECI) يفسر العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) والأداء الوظيفي (JP) للعاملين في المنظمة. وبناءً على ذلك؛ فإن الباحث يهدف في هذا البحث إلى توسيع اقتراح أن نموذج توليد المعرفة (SECI) يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة، وهذا يعني أن تفعيل القدرات الديناميكية (DC) من جانب قيادات الشركة تدعم وجود جودة نموذج توليد المعرفة (SECI)، وهذا بدوره يساعد على زيادة الأداء الوظيفي (JP) الإيجابي للعاملين في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة. وعليه؛ فإننا نصيغ الفرض الآتي كما يأتي:

الفرض الرابع: يتوسط نموذج توليد المعرفة (SECI) العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

بُناءً على نتائج الدراسات السابقة، وعلى مشكلة البحث، وأهدافه، يوضح الشكل رقم (2) نموذج البحث، ومتغيراته، والتي تتضمن:



شكل رقم (2)
نموذج مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سادساً. منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في البحث في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولتها متغيرات البحث. كما اعتمد على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث. كما قام الباحث باستخدام المنهج الاستقرائي؛ حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يأتي:

1/6: مجتمع عينة البحث، ووحدة المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المفردات التي تكون بها محل الدراسة، ويتوافر بها الخصائص المتعلقة بالبحث. ويتكون مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بمستوياتهم التنظيمية بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وعددها (8) شركات، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين الدائمين في الشركات محل الدراسة في العام 2022م (16984). وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ مسموح به $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع 50%، يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (376) مفردة⁽⁵⁾، ومن ثم تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة موزعة على الشركات بطريقة التوزيع المتناسب، وتتمثل مفردة البحث (وحدة المعاينة) في العامل (الموظف) سواء أكان ذكراً أو أنثى في وظيفة دائمة بالشركات، ويوضح الجدول الآتي رقم (1) توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث؛ حيث يتضح من الجدول أن الباحث قام بتوزيع (376) قائمة استقصاء، وقد تم إسترداد (342) إستمارة بنسبة وصلت إلى (90.9%)، وبعد مراجعة القوائم تم إستبعاد (21) قائمة استقصاء لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة، والصالحة للتحليل (321) قائمة استقصاء، بنسبة (85.4%) من العينة المخططة، وبنسبة قوائم صحيحة قابلة للتحليل وصلت إلى (93.8%) من عدد القوائم الواردة.

(5) تم الاعتماد في حساب عينة البحث على موقع <https://www.surveymonkey.com> الدولي على شبكة الإنترنت لحساب حجم العينة عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ 5%، والموقع الإلكتروني <https://www.calculator.net>

جدول (1)
توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

م	بيان	عدد العاملين الدائمين	النسبة	العينة	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة القوائم الصحيحة
1	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	2421	%14.2	54	49	46	%93.8
2	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	1320	%7.8	29	27	25	%92.6
3	شركة مصر للمستحضرات الطبية	1897	%11.2	43	38	35	%92.1
4	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	2617	%15.4	58	52	49	%94.2
5	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	1778	%10.5	39	36	34	%94.4
6	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	2932	%17.3	65	58	53	%91.3
7	شركة النصر للأدوية والصناعات	2368	%13.9	52	49	47	%95.9
8	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	1651	%9.7	36	33	32	%96.9
	الإجمالي	16984	%100	376	342	321	%93.8

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على التقرير السنوي لشركات الأدوية
2022/2021م.

2/6: متغيرات البحث، وطرق قياسها:

يوضح الجدول الآتي رقم (2) بياناً مختصراً لهذه المقاييس، كما على النحو الآتي:

جدول (2)

الرمز	الترتيب بقائمة الإستقصاء	عدد البنود	الأبعاد	دراسات مصدر المقياس	المقياس
SC	4 - 1	4	قدرة الإستشعار	(Teece et al., 1997; Teece et al., 2007; Helfat et al., 2007; Desai, et al.,2007; Barreto, 2010; Pavlou & Sawy, 2011)	القدرات الديناميكية (DC)
AC	8 - 5	4	قدرة الإستيعاب		
IC	13 - 9	5	قدرة التوحيد		
CC	18 - 14	5	قدرة التنسيق		
SS	23 - 19	5	مرحلة التنشئة	(Nonaka & Takeushi,1995; Nonaka & Toshihiro,2001; Nonaka & Toyama,2008; Battistoni et al. 2011)	نموذج توليد المعرفة (SECI)
ES	28 - 24	5	مرحلة الإخراج		
CS	33 - 29	5	مرحلة التجميع		
IS	39 - 34	6	مرحلة الإستيعاب		
TP	46 - 40	7	أداء المهام	Borman & Motowidlo,1993; Werner,2000; Van,2000; Pulakos et al.,2000; Rotundo & Sackett,2002; Sonnentag,2008; Voirin & Roussel,2012; Koopmans et al. 2013Campbell & Wiernik,2015; Cetinkaya & Rashid,2018;)	الأداء الوظيفي (JP)
CP	56 - 47	10	الأداء السياقي		
AP	63 - 57	7	الأداء التكيفي		

ملخص مقاييس البحث

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقائمة الاستبيان.

ومن الجدول السابق رقم (2) يُلاحظ أن فروض البحث تحتوي على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، المتغير الوسيط (نموذج توليد المعرفة SECI)، وقد اعتمد الباحث على مقاييس لمتغيرات الدراسة تم استخدامها في الدراسات السابقة، وأعتمد على أساسها في جمع البيانات.

3/6: اختبار الصلاحية والإعتمادية، والثبات:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث لقياس مدى استجابات مفردات العينة بشركات قطاع الأدوية العام في مصر، قام الباحث باستخدام معامل الإتساق الداخلي، وذلك لقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، ومن ثم فمن الضروري أن يكون المعيار الأساس هو اختبار معنوية

معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ (a) Coronbach's Alpha، بهدف قياس معامل الثبات، والذي يعبر عن درجة الاعتمادية، وذلك على مستوى المتغيرات الخاصة بأبعاد البحث. وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على العينة الميدانية المكونة من (40) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركات قطاع الأدوية العام في مصر؛ للتأكد من وضوح جميع العبارات في القائمة لدى المستقصى منهم بالقطاع محل الدراسة. وفيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل درجة من المصادقية، ومعامل الثبات لأبعاد ومتغيرات البحث، كما يوضحها الجدول الآتي رقم (3):

جدول (3)

درجة مصداقية النتائج المحققة لمتغيرات البحث
باستخدام معامل الإتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ

م	المقياس	أبعاد البحث	معامل الإتساق الداخلي	معامل الثبات (a) (ألفا كرونباخ)
1	القدرات الديناميكية (DC)	قدرة الإستشعار	0.856**	0.786
2		قدرة الإستيعاب	0.897**	0.791
3		قدرة التوحيد	0.923**	0.812
4		قدرة التنسيق	0.868**	0.756
	إجمالي بُعد القدرات الديناميكية (DC)			0.798
1	نموذج توليد المعرفة (SECI)	مرحلة التنشئة	0.905**	0.809
2		مرحلة الإخراج	0.847**	0.721
3		مرحلة التجميع	0.839**	0.788
4		مرحلة الإستيعاب	0.923**	0.769
	إجمالي بُعد نموذج توليد المعرفة (SECI)			0.791
1	الأداء الوظيفي (JP)	أداء المهام	0.924**	0.866
2		الأداء السياقي	0.877**	0.818
3		الأداء التكيفي	0.916**	0.809
	إجمالي بُعد الأداء الوظيفي (JP)			0.863
	إجمالي أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي من خلال نموذج توليد المعرفة (SECI)			0.817

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لمعامل Interconsistency ،

و Coronbach's Alpha

ومن الجدول السابق رقم (3) يتضح ما يأتي:

أ. صلاحية جميع العبارات لكل من القدرات الديناميكية (DC)، ونموذج توليد المعرفة (SECI)، والأداء الوظيفي (JP)؛ حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت معاملات الاتساق لمكونات القدرات الديناميكية بين (0.856) و(0.923)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.892)، في حين تراوحت معاملات الاتساق لمكونات نموذج توليد المعرفة بين (0.839) و(0.923)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.916)، وأخيراً فقد تراوحت معاملات الاتساق لمكونات الأداء الوظيفي بين (0.877) و(0.924)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.898). كما يُبين الجدول السابق أن معامل الاتساق الإجمالي للعلاقة بين القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي من خلال توافر تطبيق نموذج توليد المعرفة قد بلغ (0.908)، الأمر الذي يعكس قوة قيم العلاقة بين المعاملات ومدى إقترابها من الواحد الصحيح؛ مما يؤكد انعكاس العلاقة بين المكونات المختلفة بإستمرار الاستقصاء الخاصة بالبحث، ومدى تمثيلها لأبعاد البحث؛ مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة البحث؛ الأمر الذي يبين صدق إدارة البحث المستخدمة، وصلاحيتها للتطبيق العملي.

ضتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات البحث، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات القدرات الديناميكية بين (0.756) و(0.812)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.798)، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات نموذج توليد المعرفة بين (0.721) و(0.809)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.791)، وأخيراً فقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمكونات الأداء الوظيفي بين (0.809) و(0.866)، وبمتوسط إجمالي قدره (0.863). وبذلك يتضح أن جميع معاملات الثبات لأبعاد البحث أكبر من (0.7) وهي القيمة الدنيا (الأقل) لمعامل ألفا كرونباخ، المسموح بها؛ حيث لا يجب أن تقل

عن ذلك؛ مما يعني القدرة على الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة (Jain & Angural,2017).

ويتضح مما سبق قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة بالعلاقة بين القدرات الديناميكية (DC)، والأداء الوظيفي (JP) من خلال تطبيق نموذج توليد المعرفة (SECI) بشركات قطاع الأدوية العام في مصر؛ تمهيداً لاختبار فروض البحث.

سابعاً. نتائج البحث:

1/7: الإحصاءات الوصفية، وتحليل التباين:

تم استخدام الحزمة البرمجية (IBM SPSS Statistics V.20)؛ لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير. ولمعرفة إدراك المستقصى منهم لمدى توافر أبعاد القدرات الديناميكية، تم حساب المتوسط العام لإجاباتهم، على بنود مقياس القدرات الديناميكية، من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويقدم الجدول الآتي رقم (4) هذه النتائج:

جدول (4)

المتوسط العام، والانحراف المعياري لأبعاد القدرات الديناميكية

م	مكونات القدرات الديناميكية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى*
1	قدرة الإستشعار	321	3.19	1.049	متوسط
2	قدرة الإستيعاب	321	3.67	0.948	مرتفع
3	قدرة التوحيد	321	3.58	1.012	مرتفع
4	قدرة التنسيق	321	3.41	1.027	متوسط
	إجمالي متغير القدرات الديناميكية ككل		3.37	1.038	متوسط

دلالة المقياس: تتكون من (1-5) درجات؛ حيث من (1.00) حتى (2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع.
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن مفردات عينة البحث وفقاً لإجمالي بُعد القدرات الديناميكية أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المتوسط)؛ حيث تقاربت معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البعد؛ مما يعني ارتفاع مستوى إدراك مفردات عينة البحث لهذه المتغيرات، وقد جاء متوسط إجمالي بُعد القدرات الديناميكية (DC) بمستوى (متوسط) مقداره (3.37)، وتراوحت مقدار المتوسطات لمكونات بُعد القدرات الديناميكية بين (3.19) إلى (3.67) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وجاء ترتيب " قدرة الاستيعاب" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.67)، مما يعني من وجهة نظر العينة أن شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر موضع الدراسة؛ تمتلك قدرة كبيرة نسبياً على الاستيعاب مثل: القدرة على تقييم المعلومات، وتحديد إمكانية الاستفادة منها، وتطبيقها، وامتلاك أنظمة عمل ذات كفاءة، قادرة على اكتساب واستيعاب المعلومات، والمعرفة الجديدة، والقدرة على توظيف واستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة في تطوير خدمات جديدة. في حين جاء بُعد "قدرة التوحيد" في الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.58)، مما يعني من وجهة نظر العينة إمتلاك الشركات موضع الدراسة؛ لقدرة إعادة ترتيب القدرات التشغيلية الفردية بإستعمال منطوق العمل الجماعي، وأنماط التفاعل المشتركة، والقدرة على ضم وجمع المجالات المتنوعة من المعرفة، والتكنولوجيا الجديدة، والقدرة على ربط الأنشطة والأعمال والموارد المتاحة معاً في مواجهة الظروف المتغيرة، كما يتميز منسوبي الشركات بتمتعهم بالفهم المشترك لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. بينما حصل بُعد " قدرة التنسيق" على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (متوسط) نسبياً قدره (3.41)، وحل بُعد " قدرة الإستشعار" في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (متوسط) نسبياً قدره (3.19).

ويوضح الجدول الآتي رقم (5) المتوسط العام، والانحراف المعياري لمدى توافر أبعاد نموذج توليد المعرفة (SECI) في شركات قطاع الأدوية العام في مصر.

جدول (5)

المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد نموذج توليد المعرفة (SECI)

م	مكونات نموذج توليد المعرفة (SECI)	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى*
1	مرحلة التنشئة	321	3.61	0.868	مرتفع
2	مرحلة الإخراج	321	3.17	1.023	متوسط
3	مرحلة التجميع	321	3.54	0.901	مرتفع
4	مرحلة الاستيعاب	321	3.36	1.016	متوسط
	إجمالي متغير نموذج توليد المعرفة (SECI) ككل		3.46	1.029	متوسط

دلالة المقياس: تتكون من (1-5) درجات؛ حيث من (1.00) حتى (2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع. المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن مفردات عينة البحث وفقاً لإجمالي بُعد نموذج توليد المعرفة أشارت إلى الاتجاه، الإيجابي (المتوسط)؛ حيث تقاربت معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البعد، مما يعني إرتفاع مستوى إدراك مفردات عينة البحث لهذه المتغيرات، وقد جاء متوسط إجمالي بُعد نموذج توليد المعرفة بمستوى (متوسط) مقداره (3.46)، وبانحراف معياري قدره (1.029)، وتراوح مقدار المتوسطات لمكونات بُعد نموذج توليد المعرفة بين (3.17) إلى (3.61) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وجاء ترتيب "مرحلة التنشئة" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.61)؛ مما يعني من وجهة نظر العينة أن العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام موضع الدراسة، يقومون بتبادل التجارب والخبرات مع بعضهم البعض في الشركات بمستوياتهم المختلفة، وأنه من السهل عليهم استيعاب المهام والمهارات التقنية بالشركة، كما يوجد انسجام و تفاهم بينهم، ومن السهل عليهم التأقلم مع العاملين الجدد بالشركة، وأنهم لا يترددون في ملاحظة عمل الأفراد العاملين بالشركة من أجل القيام بعمل أفضل. ويأتي بُعد "مرحلة التجميع" في الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.54)؛ مما يعني من وجهة نظر العينة أن الشركات - موضع التطبيق - تمتلك نظاماً فعالاً للمعلومات، يسمح بنشر المعارف

والمعلومات بين أفراد الشركة، وكذلك تستخدم عدة وسائل اتصال لضمان وضوح المعلومة، ووصولها بالشكل المناسب، كما تُشكل الاجتماعات بها فرصة؛ لتبادل المعارف والكفاءات، كذلك يلعب التدريب دوراً مهماً في تجديد معارف العاملين، والحصول على معارف جديدة. ويأتي بُعد "مرحلة الاستيعاب" في الترتيب الثالث، وبمتوسط حسابي (متوسط) نسبياً قدره (3.36)؛ مما يعني من وجهة نظر العينة؛ أن الأفراد العاملين بالشركات موضع التطبيق أن الشركة لا تسمح بدرجة مرتفعة بتطبيق الأنظمة الداخلية دون الرجوع إلى الإدارة واللوائح والأنظمة، وأن العاملين لا يستجيبون بسهولة لتغير سلوكياتهم المهنية، وأن هناك بعض الصعوبات في استيعاب معارف جديدة واستخدامها في حدود اختصاصاتهم، وأنهم يطبقون النظام الداخلي للشركة بشكل إعتيادي دون الحاجة للرجوع إليه في كل مرة، ولديهم القدرة على استيعاب المعارف الجديدة، واستخدامها في حدود اختصاصاتهم، وأخيراً يحل بُعد "مرحلة الإخراج" في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (متوسط) نسبياً قدره (3.17).

ويوضح الجدول الآتي رقم (6) المتوسط العام، والانحراف المعياري لمدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي في شركات قطاع الأدوية العام في مصر.

جدول (6)

المتوسط العام، والانحراف المعياري لأبعاد الأداء الوظيفي

م	مكونات الأداء الوظيفي (JP)	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى*
1	أداء المهام	321	3.79	0.667	مرتفع
2	الأداء السياقي	321	3.52	0.688	مرتفع
3	الأداء التكيفي	321	3.41	0.761	متوسط
	إجمالي متغير الأداء الوظيفي (JP) ككل		3.47	0.754	متوسط

دلالة المقياس: تتكون من (1-5) درجات؛ حيث من (1.00) حتى (2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

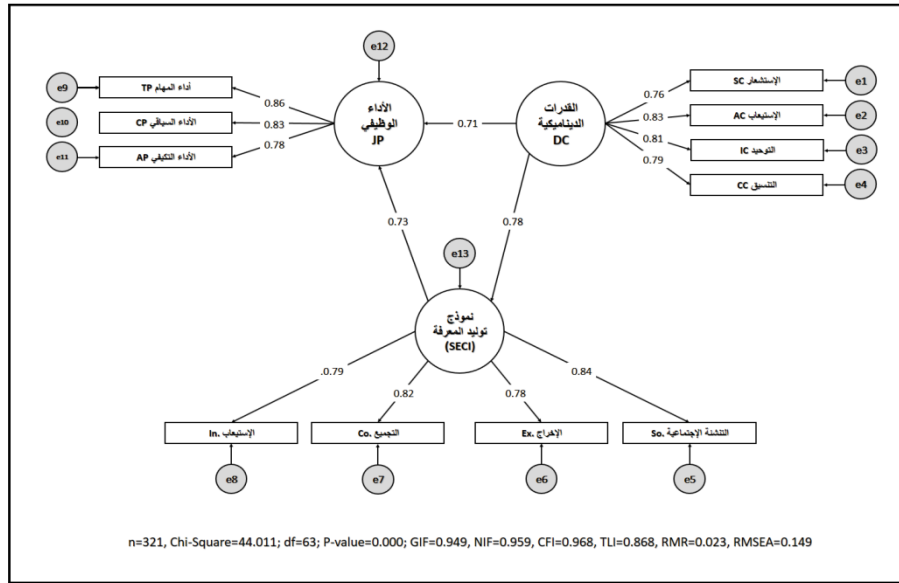
يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن مفردات عينة البحث وفقاً لإجمالي بُعد الأداء الوظيفي أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المتوسط)، وقد جاء متوسط إجمالي بُعد الأداء الوظيفي بمستوى (متوسط) مقداره (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.754)،

وتراوحت مقدار المتوسطات لمكونات بُعد الأداء الوظيفي بين (3.79) إلى (3.41) درجة على مقياس ليكرت الخماسي. وحصل بُعد "أداء المهام" على أعلى درجة، وجاء في الترتيب الأول، وبمتوسط مرتفع مقداره (3.79)، وهو يعني حسب آراء عينة البحث؛ زيادة حرص العاملين على أداء مهامهم المكلفين بها بجدارة ودقة، ووفق المعايير المحددة، وحرصهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون تأخير في المواعيد، واستعدادهم الكافي لتحمل مسؤولية أعلى في العمل، وأن البرامج التدريبية بالشركة تساعدهم على ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال. كما تشير النتائج إلى حصول بُعد "الأداء السياقي" على الترتيب الثاني، وبمتوسط مقداره (3.52)، وهو يعني من وجهة نظر العينة أنهم يبذلون جهوداً إضافية في العمل كلما تطلب ذلك، ويتطوعون للقيام بأنشطة لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي كتقديم المقترحات، والأفكار البناءة لتطوير العمل، وأنهم يتعاونون مع الزملاء كفريق عمل، ويلتزمون بقواعد وإجراءات وسياسات وقيم الشركة، كما يبادرون بحل مشكلات العمل، وتتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لحل المشاكل اليومية، كما يسعون دوماً؛ لتجريب طرائق أكثر فاعلية، ومبتكرة لإنجاز عملهم. وجاء بُعد "الأداء التكيفي" في المرتبة الثالثة، وبمتوسط قدره (3.41)، وذلك يعني من وجهة نظر عينة البحث المستقصى منهم؛ وجود درجة متوسطة من مرونة التعامل مع المشكلات غير المتوقعة في العمل، ومرونة التكيف مع الأشخاص وبيئة العمل في الشركة، والقدرة على إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، وتعزيز القدرات الشخصية والإبداعية.

2/7: نتائج اختبار الفروض:

اختبار العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث، تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب (Analysis of Moment Structures) والمعروف اختصاراً (AMOS)؛ حيث يعد هذا الأسلوب أفضل من أساليب الارتباط والانحدار المتعدد عند اختبار الفروض المرتبطة بظاهرة متعددة المتغيرات (Arbuckle,2006; Byrne,2010).

ويوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، كما توضح مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات.



شكل (3)

تقدير العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS وتوضح الجداول الآتية معاملات مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث، وكذلك التأثيرات الكلية، والمباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات النموذج.

جدول (7)

معلمة مسارات ومعنوية العلاقات بين متغيرات نموذج البحث وقيمة (ت) والخطأ المعياري لها

مستوى المعنوي P	قيمة (T)	الخطأ المعياري SE	معلمة المسار Estimate	مسار العلاقات	
0.000	6.078	0.048	0.715	<---	القدرات الديناميكية
0.000	8.668	0.039	0.786	<---	القدرات الديناميكية
0.000	3.196	0.049	0.731	<---	نموذج توليد المعرفة
0.000	12.268	0.032	0.764	<---	القدرات الديناميكية
0.000	18.307	0.029	0.830	<---	القدرات الديناميكية
0.000	17.430	0.037	0.818	<---	القدرات الديناميكية
0.000	13.360	0.041	0.792	<---	القدرات الديناميكية
0.000	22.625	0.027	0.847	<---	نموذج توليد المعرفة
0.000	19.805	0.035	0.785	<---	نموذج توليد المعرفة
0.000	11.920	0.035	0.821	<---	نموذج توليد المعرفة
0.000	14.202	0.044	0.799	<---	نموذج توليد المعرفة
0.000	18.652	0.024	0.869	<---	الأداء الوظيفي
0.000	16.963	0.018	0.833	<---	الأداء الوظيفي
0.000	18.551	0.029	0.784	<---	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (8)

العلاقات التأثيرية المعيارية المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الأداء الوظيفي	نموذج توليد المعرفة	القدرات الديناميكية	مصدر التأثير
			اتجاه التأثير
0.000	0.000	0.786	نموذج توليد المعرفة
0.000	0.731	0.715	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (9)

العلاقات التأثيرية المعيارية غير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الأداء الوظيفي	نموذج توليد المعرفة	القدرات الديناميكية	مصدر التأثير اتجاه التأثير
0.000	0.000	0.000	نموذج توليد المعرفة
0.000	0.000	0.189	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (10)

العلاقات التأثيرية المعيارية الكلية؛ المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الأداء الوظيفي	نموذج توليد المعرفة	القدرات الديناميكية	مصدر التأثير إتجاه التأثير
0.000	0.000	0.786	نموذج توليد المعرفة
0.000	0.769	0.904	الأداء الوظيفي
0.000	0.000	0.764	قدرة الإستشعار
0.000	0.000	0.830	قدرة الإستيعاب
0.000	0.000	0.818	قدرة التوحيد
0.000	0.000	0.792	قدرة التنسيق
0.000	0.847	0.756	التنشئة
0.000	0.785	0.699	الإخراج
0.000	0.821	0.648	التجميع
0.000	0.799	0.703	الإستيعاب
0.869	0.588	0.722	أداء المهام
0.833	0.561	0.689	الأداء السياقي
0.784	0.629	0.644	الأداء التكيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن مناقشة العلاقات بين متغيرات نموذج البحث؛ لإثبات صحة، أو خطأ فروض البحث، وذلك على النحو الآتية:

أولاً- العلاقة المباشرة للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي:

نتائج اختبار الفرض الأول(H1):

"توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة (قدرة الإستشعار - قدرة الإستيعاب - قدرة التوحيد - قدرة التنسيق)، والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة (أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة".

تشير البيانات الواردة بالشكل (3) وجدول مسار العلاقات بالجدول رقم (7) إلى وجود علاقة مباشرة للقدرات الديناميكية على أبعاد الأداء الوظيفي لدى مفردات عينة البحث؛ حيث بلغت قيمة معلمة مسار العلاقة (0.710)، وهي علاقة إيجابية معنوية؛ حيث تحققت قيم اختبار ($t=6.078$) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% ($p \geq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما إرتفعت قيمة المتغير "القدرات الديناميكية" بمقدار درجة واحدة إنحراف معياري، ارتفع مستوى "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.710) درجة إنحراف معياري، وهي علاقة تأثير معنوية؛ حيث كانت معنوية العلاقة (أقل من 5% عند درجة ثقة 95%). ولكن معامل التأثير هذا هو تأثير مباشر؛ أي لا يأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة، كما يتضح ذلك من جدول العلاقات التأثيرية المباشرة بالجدول رقم (8)؛ حيث إن معادلة تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي لم تتضمن متغير "نموذج توليد المعرفة".

كذلك تشير البيانات الواردة في جدول (11)؛ والذي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد الأداء الوظيفي، إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين جميع خصائص القدرات الديناميكية، وجميع أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.519) إلى (0.672)، وجميعها معاملات ارتباط إيجابية معنوية.

جدول (11)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء الوظيفي
			القدرات الديناميكية
0.630	0.672	0.589	قدرة الإستشعار
0.616	0.637	0.603	قدرة الإستيعاب
0.619	0.652	0.641	قدرة التوحيد
0.575	0.519	0.576	قدرة التنسيق

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
* جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%

وبناءً على تلك النتائج، يُمكن القول بوجود علاقة مباشرة إيجابية معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وهو ما يثبت صحة الفرض الأول بالبحث.
ثانياً. علاقة خصائص القدرات الديناميكية على نموذج توليد المعرفة:
نتائج إختبار الفرض الثاني (H2):

توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة (قدرة الإستشعار - قدرة الإستيعاب - قدرة التوحيد - قدرة التنسيق)، ونموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة (التنشئة الإجتماعية - الإخراج - التجميع - الإستيعاب) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

تشير البيانات السابقة الواردة بالشكل (3) وبالجدول أرقام (7) و(10) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية كلية لأبعاد القدرات الديناميكية على أبعاد نموذج توليد المعرفة لدى مفردات عينة البحث؛ حيث بلغت قيمة معلمة مسار العلاقة (0.780)، وهي علاقة إيجابية معنوية؛ حيث تحققت قيم إختبار (t=8.668) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (م ≥ 0.05)، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت قيمة المتغير "القدرات الديناميكية" بمقدار درجة واحدة إنحراف معياري، كلما ارتفع مستوى "نموذج توليد المعرفة" بمقدار (0.780) درجة انحراف معياري، وهي علاقة معنوية، حيث كانت معنوية العلاقة (أقل من 5% عند درجة ثقة 95%). كما يتضح من جدول العلاقات التأثيرية الكلية، جدول (10) وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية للقدرات الديناميكية على كافة أبعاد نموذج توليد

المعرفة؛ حيث بلغ معامل التأثير الكلي لخصائص القدرات الديناميكية على بُعد "التنشئة" (0.756) وعلى بُعد "الإخراج" (0.699)، وعلى بُعد "التجميع" (0.648) وأخيراً كانت معلمة تأثير القدرات الديناميكية على بُعد "الاستيعاب" (0.703).

كذلك تشير البيانات الواردة في الجدول الآتي رقم (12)، والذي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين خصائص القدرات الديناميكية، وأبعاد نموذج توليد المعرفة، إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين جميع خصائص القدرات الديناميكية، وجميع أبعاد نموذج توليد المعرفة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.576) إلى (0.708) وجميعها معاملات ارتباط إيجابية معنوية.

جدول (12)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد نموذج توليد المعرفة

نموذج توليد المعرفة		الإخراج	التنشئة	التجميع	الإستيعاب
القدرات الديناميكية	قدرة الإستشعار				
قدرة الإستشعار	0.597	0.689	0.708	0.633	
قدرة الإستيعاب	0.677	0.682	0.626	0.645	
قدرة التوحيد	0.661	0.629	0.576	0.611	
قدرة التنسيق	0.622	0.671	0.679	0.598	

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
* جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%

وبناءً على تلك النتائج، يُمكن القول بوجود علاقة مباشرة إيجابية معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية على نموذج توليد المعرفة بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني بالبحث.

ثالثاً: علاقة أبعاد نموذج توليد المعرفة على الأداء الوظيفي: نتائج اختبار الفرض الثالث (H3):

توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة (التنشئة الإجتماعية - الإخراج - التجميع - الإستيعاب) والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة (أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي) لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

تشير البيانات الواردة بالشكل (3) وبالجدول (7) و(10) إلى وجود علاقة إيجابية كلية لأبعاد نموذج توليد المعرفة على أبعاد الأداء الوظيفي لدى مفردات عينة البحث، حيث بلغت قيمة معلمة مسار العلاقة (0.730) وهي علاقة إيجابية معنوية؛ حيث تحققت قيم إختبار (ت = 9.202) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% ($m \geq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت قيمة المتغير "نموذج توليد المعرفة" بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما إرتفع مستوى "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.730) درجة إنحراف معياري، وهي علاقة إيجابية معنوية؛ حيث كانت معنوية العلاقة (أقل من 5% عند درجة ثقة 95%).

كما يتضح من جدول العلاقات التأثيرية الكلية، جدول (10) وجود علاقة تأثير إيجابية لنموذج توليد المعرفة على كافة أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث بلغ معامل التأثير الكلي لنموذج توليد المعرفة على بُعد "أداء المهام" (0.588) وعلى بُعد "الأداء السياقي" (0.561)، وأخيراً كانت معلمة تأثير نموذج توليد المعرفة على بُعد "الأداء التكيفي" (0.629).

كذلك تشير البيانات الواردة في الجدول الآتي رقم (13)، والذي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد نموذج توليد المعرفة وأبعاد الأداء الوظيفي، إلى وجود علاقات إرتباط إيجابية معنوية بين جميع أبعاد نموذج توليد المعرفة، وجميع أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.510) إلى (0.641)، وجميعها معاملات إرتباط إيجابية معنوية.

جدول (13)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد نموذج توليد المعرفة، وأبعاد الأداء الوظيفي

الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام	الأداء الوظيفي
			نموذج توليد المعرفة
0.641	0.561	0.611	التنشئة
0.510	0.581	0.592	الإخراج
0.609	0.603	0.557	التجميع
0.633	0.622	0.587	الإستيعاب

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
* جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%

وبناءً على تلك النتائج، يُمكن القول بوجود علاقة مباشرة إيجابية معنوية لأبعاد نموذج توليد المعرفة على الأداء الوظيفي في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وهو ما يثبت صحة الفرض الثالث بالبحث.

رابعاً: علاقة نموذج (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي:

نتائج اختبار الفرض الرابع (H4):

يتوسط نموذج توليد المعرفة (SECI) العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة في شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة.

توضح البيانات الواردة بجدول العلاقات التأثيرية الكلية بالجدول رقم (10) أن معامل التأثير الكلي لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي يبلغ (0.904)، في حين أن جدول العلاقات التأثيرية المباشرة؛ يوضح أن معامل التأثير المباشر للمنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي هو (0.715)، ومن ثم فإن الفرق بين التأثير الكلي والتأثير المباشر لخصائص القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي هو عبارة عن التأثير غير المباشر؛ نتيجة تفاعل أبعاد القدرات الديناميكية مع أبعاد نموذج توليد المعرفة، ومن ثم وجود تأثير غير مباشر لهذا التفاعل على الأداء الوظيفي، وهذا ما يوضحه جدول العلاقات التأثيرية غير المباشرة بالجدول رقم (9)؛ حيث يوضح أن معامل التأثير غير المباشر لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي هو (0.189)، وعلى ذلك فالتأثير الكلي للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي هو: (0.715) تأثير مباشر + (0.189) تأثير غير مباشر = (0.904) تأثير كلي. ولذلك يمكن القول إن وجود متغير نموذج توليد المعرفة "كمتغير وسيط" أدى إلى ارتفاع التأثير الإيجابي لعلاقة أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي من (0.715) إلى (0.904). وبناءً على تلك النتائج، يمكن القول بوجود علاقة إيجابية معنوية غير مباشرة لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي في الأداء؛ نتيجة وجود نموذج توليد المعرفة كمتغير وسيط لدى مفردات عينة البحث بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وهو ما يثبت صحة الفرض الرابع بالبحث.

ثامناً. مناقشة النتائج، والتوصيات:

1/8: ملخص لأهم نتائج البحث وتفسيرها:

قدم البحث إطاراً مقترحاً، لتفسير طبيعة العلاقة الخاصة بدور نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية (DC) والأداء الوظيفي (JP) في شركات صناعة الأدوية العام في مصر، وقد جاءت نتائج البحث متفقة مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة، على المستوى الكلي، وقد ركز البحث على تفسير علاقة نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي للعاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وتم التوصل إلى عدة نتائج في هذا البحث، وتفسيرها من وجهة نظر الباحث في ضوء معطيات الدراسة الميدانية، يتمثل أبرزها فيما يأتي:

أ. توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى أبعاد القدرات الديناميكية (PL) ككل في شركات صناعة الأدوية العام في مصر موضع الدراسة، جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (3.37)، وتراوحت مقدار المتوسطات لمكونات بُعد القدرات الديناميكية بين (3.19) إلى (3.67) درجة على مقياس ليكرت الخماسي. ويُفسر الباحث ذلك أنه وعلى الرغم من حصول بُعدي "قدرة الإستيعاب" و"قدرة التوحيد" على المرتبتين (الأولى) و(الثانية) بين أبعاد القدرات الديناميكية، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.67)، و(3.58) على التوالي، فإن وجود المستوى المتوسط النسبي العام في رأي العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر يرجع إلى متوسطة اهتمام الشركات - محل الدراسة - بكل من بعدي "قدرة التنسيق" و"قدرة الإستشعار"؛ حيث حصلا البُعدان على المرتبتين (الثالثة) و(الرابعة) من أبعاد القدرات الديناميكية على التوالي، وبمتوسط حسابي مقداره (3.41)، و(3.19) على التوالي. ويرجع ذلك في رأي العينة المستقصى منها إلى متوسطة إهتمام الشركات محل الدراسة بقدرة التنسيق (البند الرابع للقدرات الديناميكية - المتغيرات الفرعية للبنود من (14) إلى (18) في قائمة الاستبيان) والمتعلقة بكل من التنسيق الفاعل للمهام والموارد التي تساعد على تحقيق الانسجام

والتناغم وبلورة قدرات تشغيلية جديدة، والقدرة على ضمان أن مخرجات العمل والأنشطة المختلفة لديها تتزامن مع بعضها البعض بشكل هادف، وامتلاك الشركات قدرة عالية على مساعدة وتمكين وحدات العمل من إدراك وتخصيص وتوزيع الموارد وتسهيل ونشر المعلومات الجديدة، ومساعدة، ومد الوحدات لديها بالعمالة المتخصصة من حيث المهام والمهارات والاختصاصات، وتوافر بيئة عمل مساعدة وملائمة لتفعيل عمليات التنسيق الداخلية والخارجية، والتي تسهم في التكيف التفاعلي الذي يحقق النتائج في أقل وقت ممكن. كذلك متوسطة إهتمام الشركات - محل الدراسة - بقدرة الاستشعار (البند الأول للقدرة الديناميكية - المتغيرات الفرعية للبنود من (1) إلى (4) في قائمة الاستبيان) والمتعلقة بكل من تفحص بيئة العمل لديها من الفرص والتهديدات بشكل مستمر، والقيام بشكل مستمر بمراجعة كافة التأثيرات والتغيرات المحتملة في بيئة العمل التي تؤثر على احتياجات ورغبات العملاء، والمتعاملين معها، والقيام بشكل مستمر بمراقبة المبادرات والتطورات الجديدة الحادثة في سوق الأدوية وتحركات المنافسين، والاستثمار الكافي في أنشطة البحث والتقصي وتحليل المعلومات المحلية، والدولية.

ب. توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى أبعاد نموذج تكوين المعرفة (SECI) ككل في شركات صناعة الأدوية العام في مصر - موضع الدراسة - جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (3.46)، وتراوحت مقدار المتوسطات لمكونات بُعد نموذج تكوين المعرفة (SECI) بين (3.17) إلى (3.61) درجة على مقياس ليكرت الخماسي. ويُفسر الباحث ذلك أنه وعلى الرغم من حصول بُعد "مرحلة التنشئة" و"مرحلة التجميع" على المرتبتين الأولى والثانية بين أبعاد نموذج تكوين المعرفة (SECI)، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.61)، و(3.54) على التوالي، فإن وجود المستوى المتوسط النسبي العام في رأي العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر يرجع إلى متوسطة إهتمام الشركات - محل الدراسة - بكل من بُعد "مرحلة الاستيعاب" و"مرحلة الإخراج"، حيث حصل

لبعدان على المرتبتين (الثالثة) و(الرابعة) من أبعاد نموذج تكوين المعرفة (SECI) على التوالي، وبمتوسط حسابي مقداره (3.36)، و(3.17) على التوالي. ويرجع ذلك في رأي عينة المستقصى منها إلى متوسطة اهتمام الشركات - محل الدراسة - بمرحلة الإستيعاب (البند الرابع لنموذج تكوين المعرفة (SECI) - المتغيرات الفرعية للبنود من (58) إلى (63) في قائمة الاستبيان) والمتعلقة بكل من تطبيق العاملين النظام الداخلي للشركات دون الحاجة للرجوع إليه في كل مرة، والقدرة على إستيعاب المعارف الجديدة، وإستخدامها في حدود اختصاصات العاملين، وسهولة تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة ما دام ذلك في صالح الشركات، وتغيير السلوك المهني، والمعارف الجديدة للعاملين من خلال من دورات وتدريبية، والقدرة على إستيعاب المعارف الجديدة. كذلك متوسطة اهتمام الشركات - محل الدراسة - بمرحلة الإخراج (نموذج تكوين المعرفة (SECI) - المتغيرات الفرعية للبنود من (48) إلى (52) في قائمة الاستبيان)، والمتعلقة بكل من منح الحرية التامة للعاملين في التعبير عن أفكارهم المهنية عند حضور الاجتماعات المتعلقة بحل المشاكل في الشركات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدوين المعارف والمعلومات التي تخص مهام العمل، وتقاسم المعارف التنظيمية بين أفراد الشركة من خلال وثائق مكتوبة ومسجلة، وكذلك حفظ المعلومات والمعارف وتسجيلها كمهام إجبارية في الشركات - محل الدراسة.

ج. توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى أبعاد الأداء الوظيفي (JP) ككل في شركات صناعة الأدوية العام في مصر- موضع الدراسة - جاءت بمستوى (متوسط) للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (3.47)، وتراوحت مقدار المتوسطات لمكونات بُعد الأداء الوظيفي (JP) بين (3.79) إلى (3.41) درجة على مقياس ليكرت الخماسي. ويُفسر الباحث ذلك أنه وعلى الرغم حصول بُعدي "أداء المهام" و"الأداء السياقي" على المرتبتين الأولى والثانية بين أبعاد الأداء الوظيفي

(JP)، وبمتوسط حسابي (مرتفع) نسبياً قدره (3.79)، و(3.52) على التوالي، فإن هذا المستوى لم يكن مرتفعاً بالشكل المناسب الذي يجعل المتوسط العام للبعد مرتفعاً. ويرجع وجود المستوى المتوسط النسبي العام في رأي العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر لُبعد الأداء الوظيفي إلى متوسطة الاهتمام ببعـد "الأداء التكيفي"، والذي حصل على المرتبة (الثالثة) من أبعاد الأداء الوظيفي (JP)، وبمتوسط حسابي مقداره (3.41). ويرجع ذلك في رأي العينة المستقصى منها إلى متوسطة اهتمام بُعد "الأداء التكيفي"، والذي يتضح في (البند الثالث من أبعاد الأداء الوظيفي (JP) - المتغيرات الفرعية للبنود من (36) إلى (42) في قائمة الاستبيان) والمتعلقة بكل من التعامل بمرونة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في العمل، وكذلك المرونة العالية للتكيف مع الأشخاص وبيئة العمل في الشركات، والحرص على تعلم مهام وتقنيات وإجراءات جديدة لتحسين أداء العاملين في العمل، والقدرة على إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، والحرص من قبل إدارة الشركات على تعزيز قدرات العاملين الشخصية والإبداعية، وحرصها على المناقشة والحوار مع العاملين، وكذلك سعي العاملين من خلال أنفسهم لتطوير أدوات وطرق إبداعية حديثة لحل المشكلات الجديدة التي تطرأ في العمل.

د. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعادها مجتمعة، والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة، وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي مثل: (Teoh et al.,2023; Guangyan et al.,2021; Joather et al.2020, Agnieszka & Katarzyna,2020, Elisabeth

et al.,2019; Lucia et al.,2014; Ralf, et al.,2013; Aimilia et al.,2012;
.Lei-Yu,2006)

ه. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (DC) بأبعاده مجتمعة ونموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة. وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية ونموذج توليد المعرفة مثل: (Lijie,2022; Jessica,2021; Faccin et al.,2019; Daniel & Huang,2019; Nelson et al.,2019; Khaksar,2019; Maria,2019; Zheng,2011; Maurizio,2002)

و. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نموذج توليد المعرفة (SECI) بأبعاده مجتمعة والأداء الوظيفي (JP) بأبعاده مجتمعة لدى العاملين بشركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر محل الدراسة. وهذه العلاقة مباشرة ومعنوية، أي لا تأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين نموذج توليد المعرفة والأداء الوظيفي مثل: (Balde,2018; Bassam,2018; Rajendran,2017; Cheewanan,2017; Sarra & Mehrez,2014)

ز. يتمثل الإسهام الرئيس لهذا البحث فيما أظهرته نتائجه بشأن اختبار الدور الوسيط لنموذج توليد المعرفة (SECI) في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي في شركات صناعة الأدوية العام في مصر؛ حيث أيدت نتائج البحث صحة الفرض الرابع، ووجود علاقة إيجابية غير مباشرة لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي في شركات صناعة الأدوية العام في مصر من خلال المتغير الوسيط

"نموذج توليد المعرفة" (SECI). ويفسر الباحث ذلك بأن وجود متغير "نموذج توليد المعرفة" (SECI) "كمتغير وسيط" قد أسهم في زيادة العلاقة الإيجابية للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد إتضح ذلك من ارتفاع نسبة التأثير غير المباشر، أي تصبح العلاقة بين القدرات الديناميكية (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع) أقوى في حالة وجود "نموذج توليد المعرفة" (SECI) (كمتغير وسيط)؛ لوجود علاقة تداخلية بين المتغيرين المستقل، والوسيط.

2/8: التوصيات:

من واقع النتائج التي توصل إليها الباحث، ومناقشتها، وتفسيرها، يقترح الباحث مجموعة من الاقتراحات، والتوصيات لمسؤولي شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وتتمثل أهمها فيما يأتي:

أ. وضع إستراتيجية لتفعيل قدرة التنسيق - كأحد أهم أبعاد القدرات الديناميكية - من خلال تفعيل آليات وأدوات التنسيق الفاعل للمهام والموارد التي تساعد على تحقيق الانسجام والتناغم في الشركات، وبلورة قدرات تشغيلية جديدة، ووضع آلية لضمان أن مخرجات العمل والأنشطة المختلفة بالشركات تتزامن مع بعضها البعض بشكل هادف، ومساعدة وتمكين وحدات العمل من إدراك وتخصيص وتوزيع الموارد، وتسهيل ونشر المعلومات الجديدة، ومساعدة ومد الوحدات لديها بالعمالة المتخصصة من حيث المهام والمهارات والاختصاصات، وتوافر بيئة عمل مساعدة وملائمة؛ لتفعيل عمليات التنسيق الداخلية والخارجية.

ب. بوضع إستراتيجية لتفعيل قدرة الاستشعار - كأحد أهم أبعاد القدرات الديناميكية - من خلال تفعيل آليات وأدوات تساعد في فحص بيئة العمل بالشركات، والفرص والتحديات بشكل مستمر، والقيام بمراجعة كافة التأثيرات والتغيرات المحتملة في بيئة العمل التي تؤثر على احتياجات ورغبات العملاء، والمتعاملين معها، والقيام بشكل مستمر بمراقبة المبادرات والتطورات الجديدة الحادثة في سوق الأدوية

وتحركات المنافسين، والاستثمار الكافي في أنشطة البحث، والتقصي، وتحليل المعلومات المحلية، والدولية.

ج. تقديم المزيد من الدعم لمرحلة الاستيعاب - المرحلة الرابعة في نموذج تكوين المعرفة (SECI) - وذلك من خلال مساهمة الإدارة في دعم تطبيق العاملين للنظام الداخلي للشركات دون الحاجة للرجوع إليها في كل مرة، والمساهمة في دعم واستيعاب العاملين للمعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصاتهم، وتشجيع العاملين على تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة ما دام ذلك في صالح الشركات التي يعملون بها، والمساعدة في تغيير السلوك المهني ومعارف العاملين من خلال إعطاء دورات تدريبية.

د. تقديم المزيد من الدعم لمرحلة الإخراج - المرحلة الثانية في نموذج تكوين المعرفة (SECI) - وذلك من خلال مساهمة الإدارة في منح العاملين الحرية التامة؛ للتعبير عن أفكارهم، ودعمهم لتفعيل عمليات المشاركة بفعالية في الاجتماعات، وحل المشاكل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدوين المعارف والمعلومات التي تخص مهام العمل، وتقاسم المعارف التنظيمية بين أفراد الشركة من خلال وثائق مكتوبة ومسجلة، وكذلك حفظ المعلومات والمعارف وتسجيلها كمهام إجبارية في الشركات.

هـ. الاهتمام ببعدهم "الأداء التكيفي" - كأحد أهم أبعاد الأداء الوظيفي - من خلال دعم الإدارة العليا في الشركات للتعامل ومواجهة مع مشكلات العمل بمزيد من المرونة، ومساعدة العاملين على التكيف مع الأشخاص وبيئة العمل في الشركات، ودعم وحرص الإدارة على تعلم العاملين مهام وتقنيات وإجراءات جديدة لتحسين أداء العاملين في العمل، ومساعدتهم على إدارة ضغوط العمل، وتعزيز قدراتهم الشخصية والإبداعية، وتشجيعهم على المناقشة والحوار، وحث العاملين على تطوير أنفسهم وتطوير أدوات وطرق إبداعية حديثة لحل المشكلات الجديدة التي تطرأ في العمل.

تاسعاً - محددات البحث:

على الرغم من تناول البحث الحالي علاقة القدرات الديناميكية بالأداء الوظيفي في شركات صناعة الأدوية العام في مصر، والدور الوسيط لنموذج تكوين المعرفة (SECI)، فإن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تمت في ضوء عدد من القيود التي يُمكن توضيحها، إضافة إلى اقتراح إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي لم يتناولها البحث كما يأتي:

- 1- اقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناءً على دراسات سابقة؛ حيث إقتصرت على قدرات الإستشعار، والاستيعاب، والتوحيد، والتنسيق، كأبعاد لقياس للقدرات الديناميكية، في حين اقتصر على أبعاد التنشئة، والإخراج، والتجميع، والاستيعاب، كأبعاد لقياس نموذج تكوين المعرفة (SECI)، وأخيراً تناول الباحث أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي كأبعاد لقياس الأداء الوظيفي.
- 2- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر (فقط)، ومن ثم لم تتطرق لشركات صناعة الأدوية في القطاع الخاص والمشاركة - كذلك تمت الدراسة التطبيقية في كل من محافظتي القاهرة والجيزة فقط، ومن ثم لا يُمكن تعميم نتائج البحث على جميع شركات الأدوية.
- 3- لم يتناول البحث أي متغيرات حاكمة يُمكن أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث مثل العوامل الديموجرافية للعاملين (الجنس - السن - التعليم - سنوات الخبرة.. وغيرها)، وهو ما يستدعي دراستها في بحوث مستقبلية.

عاشراً - مقترحات بحوث مستقبلية:

تناول البحث الحالي دراسة علاقة نموذج تكوين المعرفة (SECI) كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي في شركات قطاع الأدوية العام في مصر، إلا أن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تُشير إلى وجود مجالات لبحوث مستقبلية أخرى، فما يزال المجال مفتوحاً؛ لإجراء مزيد من البحوث والدراسات في موضوعات ذات صلة، لم يتناولها هذا البحث، ومن هذه المجالات البحثية على سبيل المثال ما يأتي:

- إعادة تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى مثل: قطاعات الجامعات والمؤسسات التعليمية، والبنوك، والقطاعات الطبية، وغيرها، مع مقارنة نتائج البحث الحالية مع ما سيتم التوصل إليه في هذه القطاعات.
- اقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناءً على دراسات سابقة؛ حيث إقتصر على قدرات الإستشعار، والاستيعاب، والتوحيد، والتنسيق، كأبعاد لقياس للقدرات الديناميكية، في حين اقتصر على أبعاد التنشئة، والإخراج، والتجميع، والاستيعاب، كأبعاد لقياس نموذج تكوين المعرفة (SECI)، وأخيراً تناول الباحث أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي كأبعاد لقياس الأداء الوظيفي. ومن ثم يُمكن لدراسات أخرى التطرق لأبعاد أخرى خلاف ما جاء بالبحث الحالي.
- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، ومن ثم يُمكن لدراسة أخرى تناول تلك المتغيرات في شركات صناعة الأدوية في القطاع الخاص، أو القطاعات المشتركة، أو الشركات الأجنبية في مصر، وبالتالي يُمكن لدراسات أخرى التطرق إلى شركات أخرى خلاف ما جاء بالبحث الحالي.
- دراسة أثر أبعاد نموذج توليد المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري في المنظمات والأداء الوظيفي في الشركات.
- إجراء دراسات أخرى حول أبعاد البحث باستخدام العوامل الديموجرافية للعاملين (الجنس - السن - التعليم - سنوات الخبرة.. وغيرها).

حادي عشر - المراجع:

1/11: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد ميلاد(2021). دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس (فرع الإسماعيلية)، 12(1): 189-213.
- الباز، أحمد محمد(2015). مقومات صناعة الدواء المصرية ومعوقاتها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع4: 511 - 530

- الجمالي، بسام حمدي (2014). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التسويقي لشركات الأدوية في ج. م. ع: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج(5)، ع2: 139-158.
- الرقيب، طارق جابر راشد فالج. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 13(2): 409-443.
- العنزي، سعد على حمود، والعطوي، عامر علي حسين، (2013)، إدارة التناقضات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ص:165.
- العنزي، يوسف ونايف، وجيه(2022). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 13(3): 612-636.
- خميس، أسر(2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط 2(2): 997-1044.
- عزب، أحمد (2021)، الإطار التنظيمي لقطاع الدواء في مصر: التحديات والمضي قدما، حلول للسياسيات البديلة، المركز لمصري للدراسات الاقتصادية، ع(18).
- لعامرة، سرور وبوهالي، رتيبة(2020). أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرة الإبداعية للعاملين: دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجبل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر- 13(1): 558-572.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، وخطاب، إنعام السيد(2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج1، ع2، ج1: 263-313.

2/11: المراجع الأجنبية:

- Agnieszka, B. & Katarzyna, T.(2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC), MDPI, Sustainability, 12(6): 22-50.

- Aimilia P. et al., (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 21(3):615-647.
- Angeles, M. et al. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviors. *Journal of Business Research*. 140: 361-369.
- Arbuckle, J. (2006) AMOS (Version 7.0) (Computer Program). SPSS, Chicago, Scientific Research an Academic Publisher .
- Balde, M. (2018). SECI driven creativity: the role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8):1688-1711.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of Past Research and an Agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bassam, M. (2018). Knowledge Management in the Public Sector: The Spilling Effects on Employee Performance Using the SECI Model. The British Academy of Management (BAM) Conference: Driving Productivity in Uncertain and University of the West of England, Bristol.
- Battistoni, E. et al., (2011). Knowledge conversion in VLEs: Metrics to detect the SECI process in an e-learning course. 5th International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics Proceedings (2): 181-185.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 71-98.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York:

Taylor and Francis Group.

- Campbell, P. & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2:47-74.
- Carpini, J. et al., (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Journal*, 11(2): 392-416.
- Cetinkaya, A. & Rashid, M. (2018). The Effect of Social Media on Employees' Job Performance: The mediating Role of Organizational Structure. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4):94-116.
- Cheewanan A. (2017). The effects of knowledge creation process upon the organizational performance: A study of Thai banking industry. College of Management Mahidol University E-Thesis and Thematic Paper.
- Daniel, L. & Huang, F. (2019). Dynamic capabilities and the knowledge nexus: Leveraging ICT, absorptive capacity and human potential. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4):477-493.
- DeNisi, A. & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3):421-433.
- Desai, D. et al., (2007). Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(4):45-62.
- Easa, N. (2012). Knowledge management and the SECI model: a study of innovation in the egyptian banking sector, thesis for the degree of doctor of philosophy, Stirling management school university of

stirling, february.

- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(8):1105-1121.
- Elisabeth P. et al., (2019): Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 1- 30.
- Faccin, K. et al., (2019). Knowledge-based dynamic capabilities: a joint R&D project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(3):439-465.
- Guangyan L. et al., (٢٠٢١). Dynamic IT capabilities and their influence on job performance through teamwork. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(1).59-73.
- Hawass, H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: A Dynamic Capabilities. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 409-438.
- Helfat, C., et al., (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell, 4.
- Huntsman, D. et al., (2021). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. *Safety Science Journal*, 134(10):50-60.
- Jain, S. & Angural, V. (2017). Use of Cronbach's Alpha in Dental Research. *Medico Research Chronicles*, 4(3):285-291.
- Jankingthong, K. & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance. *Journal of Social Sciences, Humanities*, 12(2):115-127.
- Jessica, R. (2021). The Contribution of Knowledge Management Practices for Developing Dynamic Capabilities: Exploring Routines in the Services Sector. *Latin American Business Review*, 23(1):73-91.

- Joather, A. et al. (2020). An Overview of Employees' Dynamic Capabilities, Job Performance with Innovative Work Behavior: Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 20(14): 0975-5853.
- Kaya, B. & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(6):2075-2095.
- Khaksar, S. (2019). The dynamics of KM: From strategy to knowledge workers' performance. Knowledge Management Research & Practice, 21(2):241-258.
- Koopmans, et al. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1):6-28.
- Koopmans, L. et al., (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. Journal of Work Organizational Psychology, 35(3):195-205.
- Lei-Yu, W. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. Information & Management Journal, 43(4):447-454.
- Lijie, F. et al., (2022). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism, Sustainability Journal, 14(8):45-77.
- Lucia N. et al., (2014). Dynamic Capabilities and Performance. International Studies of Management & Organization Journal, 44(4):63-82.
- Maria, L. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's

- SECI Model Operationalization. Original Research article, 10:1-15.
- Maurizio Z. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science Journal*, 13(3):339-351.
 - Mubarak, M. & David, S. (2016). Dynamic capabilities: Towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511-526.
 - Natek, S. & Zwillig, M. (2016), Knowledge management systems support SECI model of knowledge-creating process, *Managing innovation and diversity in knowledge society through turbulent time, international conference*, 27-28.
 - Nelson. B. et al., (2019). Knowledge-Based Dynamic Capabilities for Sustainable Innovation: The Case of the Green Plastic Project. *Department of Economics and Business Journal*,11(8).
 - Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
 - Nonaka, I. & Toshihiro, N. (2001). *knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimonsions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
 - Nonaka, I. & Toyoma, R. (2015). *the knowledge creation theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. The OR Essentials Series, book series (ORESS).95-110.
 - Nonaka, I. et al, I. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *long range planning Journal*, 01(33).
 - Nonaka, I. et al. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*, Vol. 19, Palgrave Macmillan, New York.
 - Nonaka, I. et al., (2000). *A Firm as a Knowledge-creating Entity: a New Perspective on the Theory of the Firm*, *Industrial and Corporate Change Journal*, 9(1):1-20.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). the concept of ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(03).
- Organ, D. & Paine, J. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International review of industrial and organizational psychology*. 14:337-368.
- Pavlou, P. & Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1):239-243.
- Protopogrou, A. et al., (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3):615-647.
- Pulakos, E. et al., (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 612-624.
- Rajendran, M. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4):192-201.
- Ralf, S. et al. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2):72-96.
- Reeshad S. et al., (2012). The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. (1): 68-88.
- Richtner, A. et al., (2014). Squeezing R & D: A study of organizational slack and knowledge creation in NPD, using the SECI model, *Journal of Product Innovation Management*, 31(6):1268-1290.
- Rotundo, M. & Sackett, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Aspects

- of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87:66-80.
- Rotundo, M. & Xie, J. (2008). Understanding the domain of counterproductive work behavior in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5): 856-877.
 - Sarra, B. & Mehrez, C. (2014). Knowledge Creation Process and Firms' Innovation Performance: Mediating Effect of Organizational Learning. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1):1267-1274.
 - Singh, B. & Rao, M.K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2):129-149.
 - Sonnentag, S. et al. (2008). Job Performance. *Sage handbook of organizational behavior*;14(1):427-447.
 - Teece, D. et al., (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
 - Teece, D. et al., (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(813):1319-1350.
 - Teoh, A. et al., (2023). Disentangling the relationship between employees' dynamic capabilities, innovative work behavior and job performance in public hospitals", *International Journal of Innovation Science*, 15(2):368-384.
 - Tutu, A. (2012). Is Competency Enough? Understanding Job Performance in an Economic Depression Context *International Journal of Learning & Development* , 2(1):320-329.
 - Van, S., (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*,10:79-95.

- Voirin, A. & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3):280-293.
- Wang, C. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5): 643-670.
- Werner, J. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1):245-261.
- Witcher, B., et al. (2007). Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9):540-561.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zheng, S. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms the moderating role of organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6):1035-1051.
- Zhou, et al., (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, Academy of Management, New Zealand, 1-17.

ملحق (1)
قائمة إستبيان

..... السيد الفاضل /

..... السيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية بعنوان: نموذج تكوين المعرفة SECI كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، وقد تم اختياركم للتعرف على رأيكم بشأن العبارات الواردة بالاستبيان.

وإذ يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة، فإنه يأمل أن تكون إجاباتكم بكل تجرد وصراحة وموضوعية، حيث إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة سينعكس على مدى الإفادة من هذه النتائج في تطوير شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر.

ولذا، يأمل الباحث منكم قراءة كل عبارة من محاور الاستبانة بعناية، وتوضيح رأيكم بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظركم. ونؤكد لسيادتكم أن هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة فقط، دون التعرض لكل مفردة على حدة، وأن كافة البيانات التي ستوفرونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

القسم الأول: القدرات الديناميكية:

- يُقصد بالقدرات الديناميكية: قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة، والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات الخارجية. وتتكون من أربعة أبعاد تتمثل في: قدرة الاستشعار، قدرة الاستيعاب، قدرة التوحيد، و قدرة التنسيق.
- وفيما يأتي عدد من العبارات التي تصف من وجهة نظركم مدى توافر أبعاد القدرات الديناميكية داخل شركتكم الموقرة. برجاء وضع علامة (✓) (فقط) أمام كل عبارة من بين الاختيارات الخمس المتاحة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تفحص الشركة بيئة العمل لديها من الفرص والتحديات بشكل مستمر، تُمكنها من مواكبة التطورات، والتغيرات الحادثة في تكنولوجيا الدواء، والمؤسسات المنافسة.					
2	تقوم الشركة بشكل مستمر بمراجعة كافة التأثيرات والتغيرات المحتملة في بيئة العمل التي تؤثر على إحتياجات ورغبات العملاء، والمتعاملين معها.					
3	تقوم الشركة بشكل مستمر بمراقبة للمبادرات والتطورات الجديدة، الحادثة في سوق الأدوية، وتحركات المنافسين.					
4	تقوم الشركة بالإستثمار في أنشطة البحث، والتقصي، وتحليل المعلومات، المحلية والدولية، من أجل مساعدتها في إتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة.					
5	تمتلك الشركة القدرة على تقييم المعلومات، والمعرفة الجديدة، لتحديد إمكانية الإستفادة منها، وتطبيقها.					
6	يجب أن يمتلك الشركة أنظمة عمل ذات كفاءة، قادرة على إكتساب وإستيعاب المعلومات، والمعرفة الجديدة.					
7	يتوافر لدى الشركة القدرة على توظيف وإستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة، في تطوير خدمات جديدة.					
8	يتوافر لدى الشركة قدرة على إعادة ترتيب القدرات التشغيلية الحالية لها، وتحويلها وإستثمارها في معرفة جديدة، تنعكس في النتائج المستقبلية للبنك.					
9	تمتلك الشركة القدرة على إعادة ترتيب القدرات التشغيلية الفردية بإستعمال منطوق العمل الجماعي، وأنماط التفاعل المشتركة					
10	تمتلك الشركة القدرة على ضم وجمع المجالات المتنوعة من المعرفة، يساعد في خلق منتجات، وتكنولوجيا جديدة.					
11	تمتلك الشركة القدرة على ربط الأنشطة والأعمال والموارد المتاحة معاً في مواجهة الظروف المتغيرة.					
12	يتميز منسوبي الشركة بتمتعهم بالفهم المشترك لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.					
13	تمتلك الشركة القدرة على إعادة توحيد، وتوجيه الأنشطة الداخلية والخارجية معاً في شكل متناغم يحقق أهدافها.					
14	تساعد قدرة الشركة على التنسيق الفاعل للمهام والموارد لديها في تحقيق الإنسجام والتناغم وبلورة قدرات تشغيلية جديدة.					

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

15	تمتلك الشركة القدرة على ضمان أن مخرجات العمل والأنشطة المختلفة لديها تتزامن مع بعضها البعض بشكل هادف.				
16	تمتلك الشركة القدرة على مساعدة وتمكين وحدات العمل من إدراك وتخصيص وتوزيع الموارد وتسهيل ونشر المعلومات الجديدة.				
17	تمتلك الشركة القدرة على مساعدة ومد الوحدات لديها بالعمالة المتخصصة من حيث المهام والمهارات والاختصاصات.				
18	يتوافر بالشركة بيئة عمل مساعدة وملائمة لتفعيل عمليات التنسيق الداخلية والخارجية، والتي تساهم في التكيف التفاعلي الذي يحقق النتائج في أقل وقت ممكن.				

. القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

- يُقصد بالأداء الوظيفي: سلسلة مترابطة من السلوكيات والأفعال المرتبطة بجهد وإنجاز العاملين، والتي تُساهم إيجابياً أو سلباً في تحقيق أهداف الشركة. ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي.
- وفيما يلي عدد من العبارات التي تصف من وجهة نظركم مدى توافر الأداء الوظيفي للعاملين داخل شركتكم الموقرة. برجاء وضع علامة (✓) (فقط) أمام كل عبارة من بين الإختيارات الخمس المتاحة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
19	أحرص على أداء مهامي المكلف بها بجدارة ودقة.					
20	أحرص على تأدية المهام والواجبات الخاصة بي وفق المعايير المعتمدة.					
21	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تأخير في المواعيد.					
22	لدى الإستعداد الكافي لتحمل مسؤولية أعلى في العمل.					
23	تساعدني المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية بالشركة على ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال					
24	أسعى لمعرفة كل كافة متطلبات عملي ومهامي بشكل واضح ومحدد.					
25	أحرص على التعاون مع الزملاء لإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن					
26	تشجعني الإدارة على المناقشة وإبداء الرأي دوماً في العمل.					
27	أقوم ببذل جهود إضافية في العمل كلما تطلب ذلك مني.					
28	أنتطوع بالقيام بأنشطة لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي لي كتحديد المقترحات والأفكار البناءة لتطوير العمل.					
29	أتعاون مع الزملاء كفريق عمل وأقدم لهم المساعدة الكافية.					
30	ألتزم بقواعد وإجراءات وسياسات وقيم الشركة.					
31	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.					

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

32	تتوافر لدي المهارات القدرات اللازمة لحل المشاكل اليومية.				
33	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.				
34	أسعى دوماً لتجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لإنجاز عملي.				
35	أصر على تحدي العوائق وتخطيها لإتمام المهام المكلف بها.				
36	يُمكنني التعامل بمرونة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في العمل.				
37	أتميز بمرونة عالية للتكيف مع الأشخاص وبيئة العمل في الشركة.				
38	أحرص على تعلم مهام وتقنيات وإجراءات جديدة لتحسين أدائي في العمل.				
39	لدي قدرة على إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية.				
40	أحرص على تعزيز قدراتي الشخصية والإبداعية من خلال عمليات التدريب والتنمية في الشركة				
41	أحرص على المناقشة والحوار للبحث عن حلول للمشكلات التي تواجهنا في العمل.				
42	أسعى لتطوير أدوات وطرق إبداعية حديثة لحل المشكلات الجديدة التي تطرأ في العمل.				

. القسم الثالث: نموذج توليد المعرفة (SECI):

▪ وفقاً لنموذج توليد المعرفة (SECI): فإن توليد المعرفة عملية مستمرة يتم فيها إنشاء معرفة جديدة من خلال تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تتفاعلان في شكل حلقة حلزونية مستمرة، حيث يتم توليد المعرفة بين الأفراد، ثم تحويلها ومشاركتها بين الجماعات، ثم استيعابها من أفراد المجموعة لتتحول بطريقة لولبية من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة جديدة، ثم لتصبح معرفة ضمنية من جديد، وهكذا. ويتكون النموذج من أربعة مراحل لتوليد المعرفة تتمثل في: التنشئة الاجتماعية، الإخراج، التجميع، والاستيعاب.

▪ وفيما يلي عدد من العبارات التي تصف من وجهة نظركم مدى توافر نموذج توليد المعرفة (SECI) داخل شركتكم الموقرة. برجاء وضع علامة (✓) (فقط) أمام كل عبارة من بين الإختيارات الخمس المتاحة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
43	أقوم بتبادل التجارب والخبرات مع العاملين في الشركة بمستوياتهم المختلفة.					
44	من السهل علي إستيعاب المهام والمهارات التقنية المتعلمة من العاملين بالشركة.					
45	هناك انسجام و تفاهم تام بيني وبين باقي الأفراد العاملين بالشركة.					
46	من السهل علي التأقلم مع العاملين الجدد بالشركة مادام ذلك في صالح العمل.					
47	لا أتردد في ملاحظة عمل الأفراد العاملين بالشركة من أجل القيام بعمل أفضل.					
48	لدي الحرية التامة في التعبير عن أفكارني المهنية عند حضور اجتماع لحل مشكلة ما في الشركة.					

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

49	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في حدود منسوبي واختصاصي و مسؤولياتي.
50	أقوم بتدوين مختلف المعارف والمعلومات التي تخص مهام عملي.
51	أتقاسم المعارف التنظيمية مع باقي أفراد الشركة عن طريق وثائق مكتوبة ومسجلة.
52	يمثل حفظ المعلومات والمعارف وتسجيلها لي مهمة إجبارية في الشركة.
53	نمتلك نظام معلومات فعال، يسمح بنشر المعارف و المعلومات بين أفراد الشركة.
54	نستخدم عدة وسائل اتصال لضمان وضوح المعلومة، ووصولها بالشكل المناسب.
55	تُشكل الاجتماعات لنا فرصة لتبادل المعارف والكفاءات، والوصول لمعارف جديدة لم تكن موجودة من قبل.
56	أستخدم المكالمات الهاتفية كوسيلة للحصول على المعلومة من باقي أفراد الشركة.
57	أقوم بحضور ملتقيات ودورات تكوينية، لتجديد معارفي والحصول على معارف جديدة لنقلها إلى باقي فريق العمل بالشركة كل حسب اختصاصاته.
58	نطبق النظام الداخلي للشركة دون الحاجة للرجوع إليه في كل مرة.
59	لدي القدرة على استيعاب المعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصاتي.
60	يسهل علي تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة ما دام ذلك في صالح الشركة.
61	أغير من سلوكياتي المهنية باكتساب معارف جديدة من دورات تكوينية وتدريبية.
62	أدرك جيدا حدود عملي والمهام المطلوبة مني، لدرجة أنني لا أحتاج لقائمة المهام.
63	لدي القدرة على استيعاب المعارف الجديدة، واستخدامها في حدود اختصاصاتي.

مع خالص وأرق تحياتي لجهودكم،،،