



أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة
المعرفة- دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية-

**THE IMPACT OF RESEARCH AND DEVELOPMENT
STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL REPUTATION: TESTING
THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE MAP
A FIELD STUDY ON JORDANIAN PHARMACEUTICAL
COMPANIES**

إعداد الطالبة :

بشرى حسين علي أحمد

إشراف الدكتور

أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

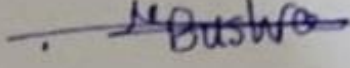
جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني ، 2017

تفويض

إننا الموقع أدناه بشرى حسين علي الماحوري* أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بشرى حسين علي أحمد

التوقيع: 

التاريخ: 2017 / 1 / 22

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة (دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية).

وقد أجازت بتاريخ ٢٢ / ١ / ٢٠١٧

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم:

.....
مشرفاً

الدكتور: أحمد علي صالح

.....
رئيساً

الأستاذ الدكتور: اسعود المحاميد

.....
عضواً خارجياً

الأستاذ الدكتور: سامر البشايشة

الشكر و التقدير

أحمد الله وأشكره على فضله لي في اتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد الصادق الامين، وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

فإن من باب الوفاء أولاً، ومن باب الأمانة العلمية ثانياً ، أتوجه بجزيل شكري وصادق عرفاني وعظيم امتناني إلى الدكتور أحمد علي صالح ، الذي أشرف على هذه الرسالة المتواضعة، وكان معي خطوة بخطوة، فكم أخطأت فقومني بحسن أسلوبه وسعة علمه ، وكم أحسنت فكان لي محفزاً، لقد مهد كل العقبات أمامي بحسن التوجيه، ولباقة المعاملة، فبفضل الله، وفضله استطعت الوصول إلى هنا.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة الكريمة، الذين تفضلوا مشكورين لمناقشة رسالتي. ففي إسداء الشكر اية وفاء، وفي إزجاء الحمد عرفان بالجميل.

الإهداء

إلى سندي ومصدر قوتي والداعم الأول لي في حياتي، إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة ، إلى من بذل جهد السنين سخياً وصاغ من الأيام سلام العلى لأرتقي بها في ذرا الحياة، إلى من آثر من يحب على ما يحب ... يا من أرضاني الله بك فهل رضيت عني
"والذي الحبيب"

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ، إلى منبع الصبر والتفائل والأمل ، إلى رمز الحب والحنان ، إلى من كانت دعواتها عنوان دربي ، أهديك رسالتي لتهديني الدعاء
"أمي الغالية"

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي
"أختي و أخوتي "
إلى من شاركتني كل لحظاتي وساندتني في خطواتي
"صديقتي فاطمة"

إلى من كانوا خير رفيق لي ، إلى من شاركوني فرحي و حزني ، إلى من كانوا مصدر قوتي في لحظات ضعفي ، إلى من تقاسموا معي لذة النجاح
"أصدقائي و صديقاتي"

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي ، سائلة المولى عزّ وجل أن يوفقني لكل ما هو خير.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
هـ	فهرس المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
ض	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أهداف الدراسة
7	1.4 أهمية الدراسة
8	1.5 أسئلة الدراسة و فرضياتها
12	1.6 أنموذج الدراسة الإفتراضي
13	1.7 حدود الدراسة
13	1.8 محددات الدراسة
13	1.9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
18	اولا: الأدب النظري
19	2.1 استراتيجيات البحث والتطوير و أنواعها
19	2.1.1 مفهوم البحث والتطوير ومكوناته
21	2.1.2 أنواع البحث والتطوير
23	2.1.3 أهداف البحث والتطوير
23	2.1.4 البحث والتطوير استراتيجية وظيفية متخصصة
26	2.1.5 مزايا استراتيجيات البحث والتطوير
24	2.1.6 تصنيفات استراتيجيات البحث والتطوير
27	2.2 الإطار الفكري والمفاهيمي للسمعة التنظيمية و عوامل بناءها

27	2.2.1 مفهوم السمعة التنظيمية
28	2.2.2 أهداف السمعة التنظيمية
29	2.2.3 مخاطر السمعة التنظيمية
30	2.2.4 عوامل بناء السمعة التنظيمية
32	2.3 الإطار الفكري والمفاهيمي لخريطة المعرفة وأبعادها
32	2.3.1 مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة
34	2.3.2 مفهوم خريطة المعرفة
35	2.3.3 أهمية خريطة المعرفة
36	2.3.4 أبعاد خريطة المعرفة
39	ثانياً: الدراسات السابقة
46	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
47	3.1 المقدمة
48	3.2 منهج الدراسة
48	3.3 مجتمع الدراسة
49	3.4 عينة الدراسة
52	3.5 متغيرات الدراسة
53	3.6 ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات
55	3.7 صدقأداة الدراسة
61	3.8 ثبات الأداة
63	3.9 أدوات التحليل
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
64	4.1 المقدمة
64	4.2 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة
65	4.2.1 استراتيجيات البحث والتطوير
68	4.2.2 السمعة التنظيمية
73	4.2.3 خريطة المعرفة
76	4.3 نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
101	5.1 المقدمة
101	5.2 النتائج والاستنتاجات
101	5.2.1 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
103	5.2.2 مناقشة نتائج واختبار فرضيات الدراسة

104	5.3 التوصيات والمقترحات
	قائمة المراجع
105	أ. قائمة المراجع العربية
107	ب. قائمة المراجع الأجنبية
111	قائمة الملاحق
112	اسئلة المقابلة غير المهيكلة
114	ملحق رقم 2
115	ملحق 3
122	تسهيل مهمة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل- رقم الجدول
48	مجتمع الدراسة (أسماء شركات صناعة الأدوية الأردنية بمدينة عمان)	(1-3)
49	عينة الدراسة (توزيع أفراد وحدة التحليل حسب النوع الاجتماعي)	(2-3)
50	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	(3-3)
50	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي	(3-4)
51	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(3-5)
52	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير عدد الموقع الوظيفي	(3-6)
54	جدول الاستبانة	(3-7)
56	اتساق الفقرات مع البعد في حالة حذف المتغيرات	(3-8)
58	معامل ارتباط الفقرات.	(3-9)
62	قيم معاملات كرونباخ ألفا والقيمة المرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين الفقرات	(10-3)
65	وصف نتائج استراتيجية الصناعة	(4-1)
66	وصف نتائج استراتيجية الشراء	(4-2)
67	الوصف نتائج الاستراتيجية الهجينة	(4-3)
68	وصف نتائج الرصف الاستراتيجي	(4-4)
69	وصف نتائج الرصف الثقافي	(4-5)
70	وصف نتائج مرونة المنظمة	(4-6)
71	وصف نتائج الالتزام بالجودة	(4-7)
72	وصف نتائج التركيز التشغيلي	(4-8)
73	وصف نتائج علامات المعرفة الفردية	(4-9)
74	وصف نتائج اختيار نقطة المجال	(4-10)
75	وصف نتائج تحليل مجتمع المجال بعمق	(4-11)
76	الإلتواء والتفرطح	(4-12)
76	اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	(4-13)
78	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى H01	(4-14)
79	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى H01.1	(4-15)
80	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية H01.2	(4-16)

82	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة H01.3	(4-17)
83	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية H02	(4-18)
84	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة H03	(4-19)
87	الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية	(4-20)
88	الأثر غير المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية بإدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-21)
90	الأثر المباشر لصناعة البحث والتطوير على عوامل السمعة التنظيمية	(4-22)
92	نتائج فرضية H04.1 بعد إدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-23)
93	الأثر المباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على السمعة التنظيمية	(4-24)
95	نتائج فرضية H04.2 بعد إدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-25)
96	الأثر المباشر للاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على السمعة التنظيمية	(4-26)
98	نتائج اختبار فرضية H04.3 بعد إدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-27)
100	ملخص نتائج الفرضيات	(4-28)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل – الشكل
12	أنموذج الدراسة	(1-1)
21	العلاقة بين البحث والتطوير	(2-2)
22	أنواع البحث والتطوير	(2-3)
25	تصنيفات استراتيجيات البحث والتطوير	(2-4)
31	مخاطر السمعة التنظيمية	(2-6)
37	ايطار خريطة المعرفة	(2-7)
86	الأثر المباشر	(4-1)
86	الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية	(4-2)
88	الأثر غير المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية بإدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-3)
90	الاثر المباشر للفرضية الفرعية الاولى HO4.1	(4-4)
91	الأثر غير المباشر للفرضية الفرعية الأولى HO4.1 بإدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-5)
93	الأثر المباشر للفرضية الفرعية الثانية HO4.2	(4-6)
94	الأثر غير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة HO4.2 بإدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-7)
96	الأثر المباشر للفرضية الفرعية الثالثة HO4.3	(4-8)
97	الأثر غير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة HO4.3 بإدخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا	(4-9)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
87	أسئلة المقابلة غير المهيكلة	1
88	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	2
89	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	3
96	كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة	4

أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية

: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة

- دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية -

إعداد الطالبة

بشرى حسين علي أحمد

إشراف

الدكتور احمد علي صالح

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية، واختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وأُعدت الاستبانة أداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (226) فرداً من شاغلي الوظائف الاتية: (مدير عام، نائب مدير ، مدير قسم، رئيس قسم)، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (207) أُستبعدت منها (7) استبانات وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة بنسبة بلغت (88.5%) من الاستبانات المستردة.

وللإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمدت الباحثة لاستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المدعومة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و (AMOS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: كانت استراتيجية شراء البحث والتطوير في المرتبة الأولى ثم يليها الاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير في المرتبة الثانية ، وجاءت استراتيجية صناعة البحث والتطوير في المرتبة الثالثة ، كما ظهر أثر مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية وازداد الأثر بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيط في شركات الأدوية الأردنية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمنا لدراسة عدة توصيات منها: التركيز على الاستراتيجية الهجينة (صناعة و شراء) البحث والتطوير في الوقت نفسه ، لما لها من أثر على أداء شركات الأدوية بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات البحث والتطوير، السمعة التنظيمية، خريطة المعرفة، شركات صناعة الأدوية الأردنية

**THEE IMPACT OF RESEARCH AND DEVELOPMENT STRATEGIES IN
ORGANIZATIONAL REPUTATION: TESTING THE MEDIATING ROLE OF
KNOWLEDGE MAP**

A FIELD STUDY ON JORDANIAN PHARMACEUTICAL COMPANIES

Preparedby:

Bushra Hussain Ali Ahmad

Supervisor:

Dr. Ahmad Ali Salih

Abstract

This study aimed to identify the impact of research and development strategies in organizational reputation, testing the mediating role of knowledge map .

To achieve the objectives of the study were used descriptive analytical approach to the appropriateness the nature of this study, which used the questionnaire as a key tool for the study, and after testing the validity and reliability of the questionnaire, (226) questionnaires have been distributed to identify the study sample who occupy the following administrative levels: (chief executive officer, deputy director, manager, section head), the number of questionnaires recovered (207), it showed that there are (7) questionnaires are not valid for analysis, and thus became the number of valid questionnaires for analysis (200) questionnaires, at a rate (88.5%) of the recovered questionnaires.

The researcher used Statistical Package for Social Science SPSS and AMOS.

The study reached several conclusions, including: buy research and development strategy has first degree , make-buy research and development strategy has second degree , and make research and development strategy has third degree , and there is an impact of research and development strategies on organizational reputation , and the impact increased by testing the mediating role of knowledge map in Jordanian pharmaceutical companies.

And in view of these results, the study recommended a number of recommendations, including: Jordanian pharmaceutical industry companies must focus on (make-buy) research and development strategy in one time, which has a great impact on Jordanian pharmaceutical companies performance.

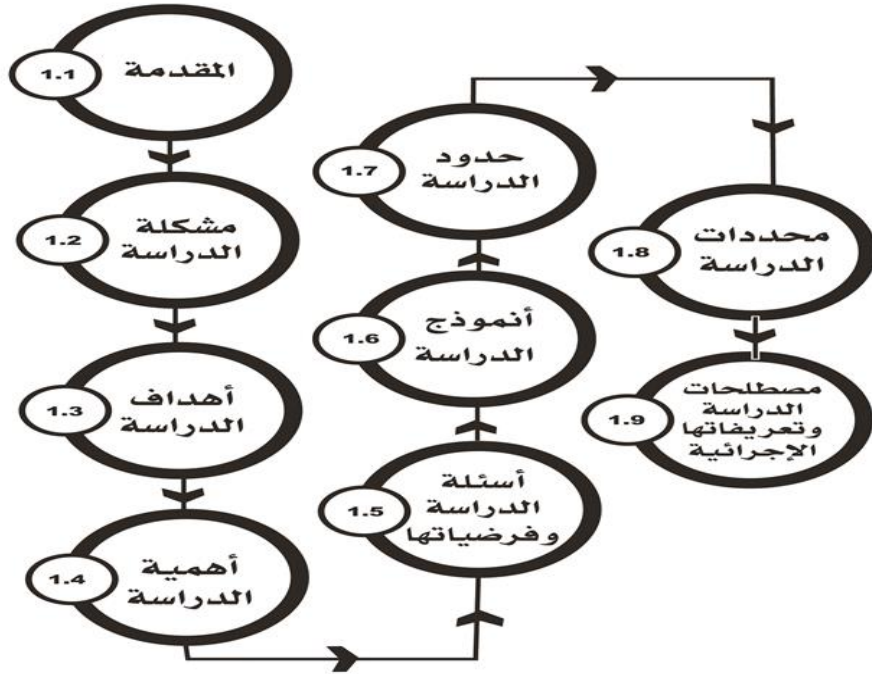
Key words: Research and development strategies, Organizational reputation, Knowledgemap, Pharmaceutical industry companies.

الفصل الأول :

خلفية الدراسة وأهميتها

يهدف هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة محورين اثنين، هما:

- 1- عرض مقدمة توضح موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الدراسة و أهدافها، وأسئلة الدراسة و فرضياتها، وأنموذج الدراسة، والأهمية التي ستسهم بها الدراسة.
- 2- عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية، وحدود الدراسة والمحددات التي واجهتها.



مقدمة: 1.1

تواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها تحديات متعددة ومتنوعة (اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، ثقافية، وغير ذلك من التحديات) ، لذلك فإن هذه المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية تسعى إلى المحافظة على سمعتها و ميزتها التنافسية وهذا الأمر غاية بالدقة والصعوبة، نظرا لوجود تلك المنظمات في بيئة ديناميكية، الثبات فيها أقرب للمستحيل و اللاتأكد السمة الملازمة لها، كونها تعيش في بيئة متغيرة متجددة المشاكل والتحديات باستمرار، مما يفرض على المديرين البحث عن حلول لهذه التحديات والمشاكل لتعمل المنظمة بشكل فعال وتحقق البقاء والازدهار وكسب ولاء الزبون ، مما يحقق الهدف الأهم والمشارك بين جميع المنظمات وهو تحقيق الربحية والديمومة.

فالبينة المحيطة بنا متغيرة بشكل مستمر (Jones(2013)، لذلك على المنظمات مواكبة هذه التغيرات لإرضاء وكسب ولاء الزبون ،فولاء الزبون ما يحقق البقاء والازدهار ، حيث عرف (Kotler(2015) الولاء بأنه التزام الزبون بشكل دائم مع المنظمة من خلال شراء المنتجات والخدمات منها على الرغم من التأثيرات المحيطة بهم وإمكانيات السوق التي تحاول تغيير سلوكهم اتجاه هذه المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات. ونتيجة لذلك جاءت أهمية دراسة البحث والتطوير في المنظمات لما له من انعكاسات على مجمل أنشطة المنظمات ومستقبلها و دوره في تحقيق تميزها. والأهم من ذلك أن المنظمات بحاجة إلى استراتيجيات للبحث والتطوير (R&D Strategies) لتواكب كل ما هو جديد ولتحقق أكثر مما يطمح له الزبون، وعرف (Cruz-Cázares&Garcia-Marco(2010) استراتيجيات البحث والتطوير بأنها مجموعة التوجهات التي تقود إلى الجمع بين المصادر الداخلية والخارجية للتكنولوجيا والتي تحقق للمنظمات الابتكار والإبداع.

كما أن للسمعة التنظيمية (Organizational Reputation) دور لا يقل أهمية عن إستراتيجيات البحث والتطوير بل هي متغير تابع لهذه الاستراتيجيات (Lange& Dai,2011) حيث أن سمعة المنظمة أصل ويجب إدارتها كأبي أصل من أصول وممتلكات المنظمة فهي ليست بشيء ملموس وعلى الرغم من ذلك فإنها تحقق قيمة عظيمة وأثر ملموس للمنظمة (Zavyalova&pfarrer,2010)، ولتحقيق إدارة السمعة في المنظمات فإن استراتيجيات البحث والتطوير تساهم في تطويرها و تزيد من فاعليتها (Xiao&Sheng, 2004). وعلى الرغم من أهمية إستراتيجيات البحث والتطوير وأثرها في تطوير السمعة التنظيمية إلا أن دخول متغير وسيط مثل خريطة المعرفة (Knowledge Map) قد يكون له أهمية كبيرة في زيادة فاعلية الأثر ، و خريطة المعرفة تمثل أداة مهمة وفاعلة لتوثيق مصادر المعرفة و رسم مواقع مساراتها و توزيعاتها حيث تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل

بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. (Tissent,1998)، كما عرفها Liu, Cruz- (2009) Li&Lv, هي أداة هامة وفعالة لإدارة المعرفة وتنظيمها. إذ أشارت دراسة -Cruz (2010) Cázares&Garcia-Marco أن استراتيجيات البحث والتطوير تؤثر في خريطة المعرفة من خلال إثراء قاعدة البيانات بينما أكدت دراسة (2011) Lange& Dai أن خريطة المعرفة لها أثر في تطوير السمعة التنظيمية من خلال استخدام المعارف من خلالها في تطوير المنتجات و تحسين أداء المنظمات .

و بالاعتماد على ما ذكر سابقا جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية من خلال اختبار دور الوسيطخريطة المعرفة في محاولة للربط بين المتغيرات والوصول لنتيجة فاعلة تحسن من أداء شركات الأدوية في الأردن والتي ستكون مجال تطبيق الدراسة الحالية بوصفها شركات باحثة عن التميز والبقاء وزيادة حصتها السوقية عن طريق اعتماد استراتيجيات البحث والتطوير لضمان المحافظة على سمعتها التي تضمن تحقيق ولاء الزبون لها.

1.2 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة الحالية تم تشخيصها من مصدرين ، هما الأدبيات والدراسة النوعية .فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك نقص في الدراسات حول استراتيجيات البحث والتطوير (Lin&Myers, 2015)، برغم من دورها في تطوير المعرفة لدى المنظمات مما يؤدي إلى تطوير خريطة المعرفة لديها (Blanco&Prieger, 2015). كما أنه خلال دورة حياة المنظمة في مراحلها الخمسة (الولادة ، النمو ، النضوج ، الصدمة السابقة للانحدار، والانحدار) تحتاج استراتيجيات البحث والتطوير وبشكل خاص ومكثف في مرحلة النضوج والصدمة السابقة للانحدار ،للتصرف الحكيم قبل وقوع انحدار المنظمة وانتهائها (Dickison, 2011). كما دعت الدراسات للتوسع في بحث أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية (Xiao&Sheng, 2004).

وبعد أن استفادت الباحثة من نتائج الأدبيات قامت بإجراء دراسة نوعية محدودة من خلال قيامها بالمقابلات الشخصية المفتوحة غير المهيكلة في شركة التقدم للصناعات الدوائية و دار الدواء للصناعات الدوائية ، كما هو موضح ملحق رقم (1)، شملت عينة من مديري أقسام قسم البحث والتطوير في الشركتين المذكورتين ، واستخلصت الباحثة أهمية قسم البحث والتطوير في كل منهما حيث أشار المديرين أن البحث والتطوير هو أساس تصنيع الأدوية وأساس الجدارات التنافسية التي تحقق الميزة التنافسية في الأسواق. وبالرغم من وجود ممارسات لاستراتيجيات البحث والتطوير ، إلا أن هناك تطبيق محدود للمنهجية العلمية للاستراتيجيات وخاصة استراتيجية صناعة الأبحاث حيث تقوم شركات الأدوية الأردنية بالتوجه نحو شراء الأبحاث فضلا عن صناعتها نظرا لمحدودية الميزانيات والكفاءات الجوهرية مع العلم أن هذه الاستراتيجيات تحقق ميزة تنافسية وتزيد من مكانة الشركات محليا و عالميا، فقد وضح المديرين أنه يجب أن يكون هناك وعي وفهم للاستراتيجيات الثلاث حتى تتمكن الشركات من شراء الجزئية الأفضل و صناعة أخرى ، اضافة الى أنهم أشارو الى عدم وجود دراسات تكشف كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على تطوير وتعزيز السمعة التنظيمية وما هو دور خريطة المعرفة في تحقيق المكانة لهذه الشركات في ظل منافسة شديدة.

1.3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية ، بوجود خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

من خلال :

- 1 . تقديم إطار نظري يتضمن الجوانب الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات البحث والتطوير ، والسمعة التنظيمية ، وخريطة المعرفة) وبيان طبيعة العلاقات بينها.
2. وصف مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات البحث والتطوير ، والسمعة التنظيمية ، وخريطة المعرفة) في الشركات المبحوثة.
3. تحديد الأثر المباشر لإستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
4. تحديد الأثر المباشر لإستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في الشركات المبحوثة.
5. تحديد الأثر المباشر لخريطة المعرفة على السمعة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
- 6 . تشخيص الأثر غير المباشر لإستراتيجية البحث والتطوير على السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً، في الشركات المبحوثة.

1.4 أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالجوانب الآتية:

1. تحمل هذه الرسالة بمضمونها أهمية معرفية عبر تسليط الضوء على موضوعات جديدة وهي استراتيجيات البحث والتطوير وعوامل بناء السمعة التنظيمية و خريطة المعرفة و دورهما في تحقيق الربحية وكسب ولاء الزبون .
2. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وشدة المنافسة بينها وسعي كل منها لتحقيق الربحية والنمو والسمعة الأفضل، حيث تعد شركات الأدوية الأردنية داعم للاقتصاد الأردني اضافة الى مساهمتها بالنتائج القومي الاجمالي، علماً أن هذه الشركات تنافس محلياً وعالمياً.
3. ستفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط.
4. تقديم توصيات للمسؤولين في الشركات المبحوثة عن كيفية استخدام استراتيجيات البحث والتطوير لتحسين السمعة التنظيمية و بناء خريطة المعرفة لتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق النمو والازدهار .

1.5 أسئلة الدراسة و فرضياتها:

في إطار ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية ، بالسؤال الرئيس الآتي :
 ما أثر استراتيجيات البحث والتطوير في عوامل بناء السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيطا (من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان) ؟

وينفرع منه الأسئلة المحورية والفرعية الآتية:

السؤال المحوري الأول : ما مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة (استراتيجيات البحث والتطوير ، عوامل بناء السمعة التنظيمية ، خريطة المعرفة) من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال المحوري الثاني : هل يوجد أثر لإستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

وينفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لإستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثاني : هل يوجد أثر لإستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثالث : هل يوجد أثر للإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير (الصناعة والشراء) على عوامل بناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال المحوري الثالث : هل يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال المحوري الرابع : هل يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال المحوري الخامس : هل يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيطا، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيطا، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثاني : هل يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيطا، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثالث : هل يوجد أثر غير مباشر للإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير (الصناعة والشراء) على عوامل بناء السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيرا وسيطا، من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري أقسام البحث والتطوير والأقسام المختلفة في شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى :

H01: لا يوجد أثر لإستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

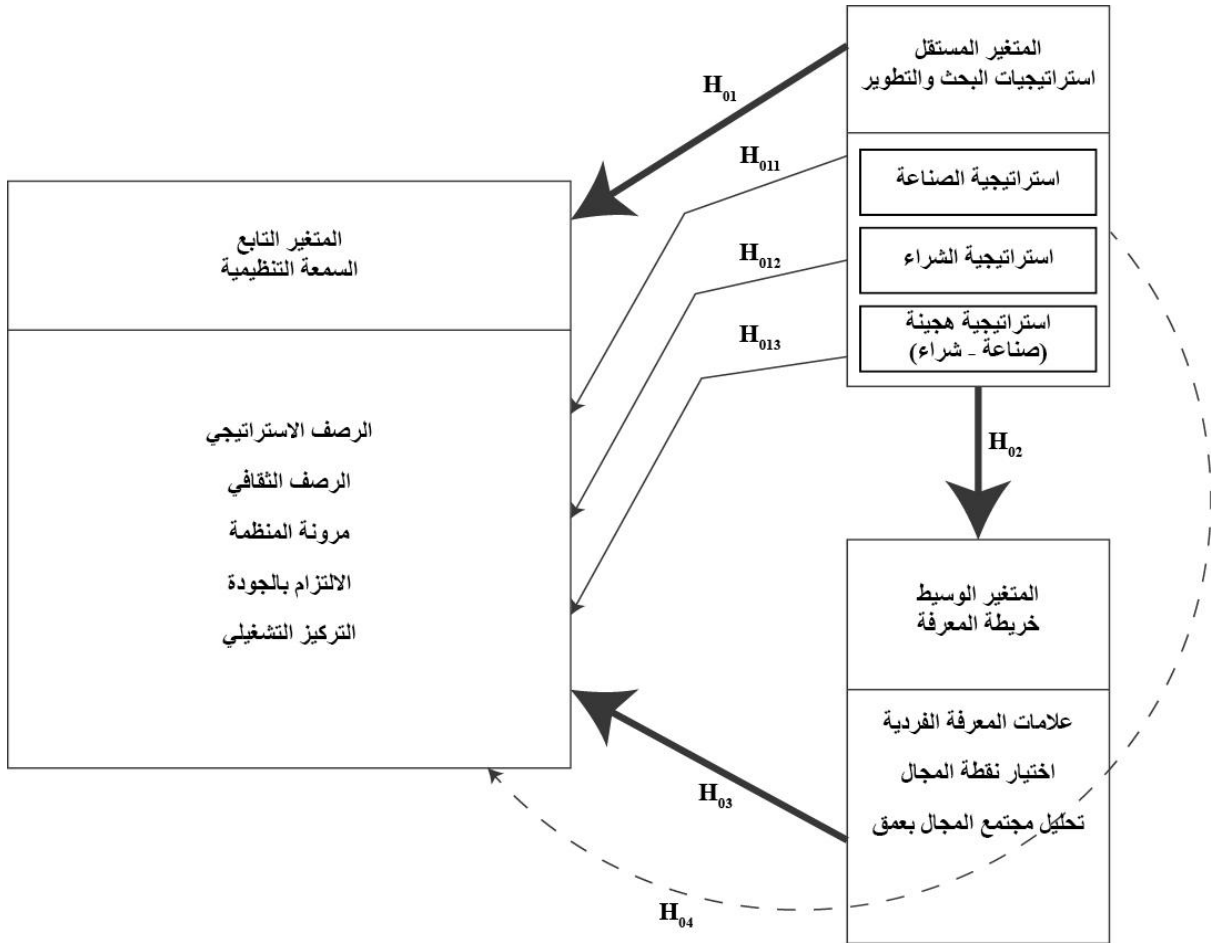
H04.1: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H04.2: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H04.3: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.6 نموذج الدراسة الإفتراضي:

يوضح الشكل رقم (1) الأنموذج الافتراضي للدراسة ويظهر منه وجود متغير مستقل هو استراتيجيات البحث والتطوير (الصناعة ، الشراء ، الهجينة -الصناعة والشراء -) ومتغير تابع هو عوامل بناء السمعة التنظيمية (الرصف الاستراتيجي ، الرصف الثقافي ، مرونة المنظمة ، الالتزام بالجودة ، التركيز التشغيلي) بوجود متغير وسيط هو خريطة المعرفة:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: هيكل الأنموذج من تصميم الباحثة بالاستناد إلى الدراسات التالية:

- المتغير المستقل : بالاستناد إلى دراسة (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010)

- المتغير التابع : بالاستناد إلى دراسة (protiviti,2013) .
- المتغير الوسيط : بالاستناد إلى دراسة (Liu, Li, &Lv,2009).

1.7 حدود الدراسة :

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى :

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على عدد من شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان وعددها (8) شركات من أصل (27) شركة (قوائم المنشآت الصناعية في غرفة صناعة عمان (2015)

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل فيمديري الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2016.

1.8 محددات الدراسة:

1. الدراسات التي تناولت المتغيرات المبحوثة محدودة بشكل عام وبخاصة التي تتحدث عن خريطة المعرفة.
2. أجريت الدراسة على شركات صناعة الأدوية فقط وبالتالي يصعب تعميم نتائجها على جميع القطاعات الصناعية.
3. طبقت الدراسة في شركات صناعية وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على الشركات الخدمية.
4. تم جمع بيانات ومعلومات الدراسة بشكل أساسي عن طريق الاستبانة وبالتالي فإن نتائجها تعتمد على دقة اجابة العينة.

1.9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

1. استراتيجيات البحث والتطوير (Research & Development strategies) :

بأنها مجموعة التوجهات التي تقود إلى الجمع بين المصادر الداخلية والخارجية للتكنولوجيا والتي تحقق للمنظمات الإبداع والابتكار (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010).

التعريف الإجرائي لاستراتيجيات البحث والتطوير:

هي استراتيجيات تستخدم لتطوير أداء شركات الأدوية الأردنية وتشمل ثلاثة أنواع (الصناعة - الشراء - والهجينة (الصناعة والشراء)) ويمكن التعرف على أهميتها وتحديد الأنسب منها للشركات المبحوثة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة .

- **استراتيجية الصناعة Make Strategy):** ويقصد بها أنتقو مالشركة بأبحاث مكثفة في معاملةها الداخلية بواسطة مختصين من العالم لينفيها وباستخدام مواردها الداخلي بهدف الوصول إلى معرفة جديدة تمكن المنظمة من استثمار نتائجها على مدى طويل لابتكار منتجاً وخدمة جديدة. (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010)

وتعرف اجرائياً بأنها قدرة شركات الأدوية الأردنية على وضع خطط و ميزانيات للقيام بالأبحاث خلال ما تمتلكه من مختصين و موارد بهدف انتاج أفكار جديدة لتحسين جودة منتجاتها الحالية أو تطوير منتجات جديدة.

- **استراتيجية الشراء Buy Strategy):** ويقصد بها أنتقو مالشركة بشراء نتائج الأبحاث من شركة أخرى قامت بإجراءها وتجربتها وتحديد نتائجها وجوانبها السلبية الايجابية منها والتحقق من فاعليتها، فإذا كانت هذه الأبحاث تناسب مع ما تسعى له الشركة من تطوير وتحسين مستوى الأداء لها تقبل على شرائها مقابل مبلغ من المال يتفق عليها الطرفين. (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010)

وتعرف اجرائياً بأنها عملية شراء نتائج الأبحاث كون تكاليف شراء نتائجها أقل من صناعتها بهدف تمكين شركات الأدوية الأردنية من مواكبة التغيرات المستمرة وتحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية لها .

- **استراتيجية هجينة (Hybrid Strategy):** ويقصد بها أنتقو مالشركة بشراء الأبحاث من شركات أخرى مع العمل المستمر على تحسينها وتعديلها بما يناسب مع ما تطمح لها الشركة أو ما تهدف أنتقو مبهو في هذا الحالة تكون قد قامت بشراء و صناعة البحثو التطوير بالوقت نفسه. (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010)

وتعرف اجرائياً بأنها قيام الشركة بشراء نتائج الأبحاث المطورة من قبل شركات أخرى وتطوير الأبحاث من قبل المختصين في دائرة البحث والتطوير في شركات الأدوية الأردنية بهدف زيادة أرباح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

2. السمعة التنظيمية (Organizational Reputation) :

وتعرف بأنها الاصل المؤثر على أصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي التزامهم وتعاملهم وتحقيق ولائهم للمنظمة . (Willems & Faulk, 2016)

التعريف الإجرائي للسمعة التنظيمية :

أصل غير ملموس من أصول المنظمة يتكون من خمسة عوامل وهي (الرصف الاستراتيجي ، الرصف الثقافي ، مرونة المنظمة ، الالتزام بالجودة ، التركيز التشغيلي) ويمكن تحديد مستواها من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

• الرصف الاستراتيجي (Strategic)

(Alignment): يرتبط بأداء المنظمة وإمكانيتها في بناء قدرات تشغيلية ديناميكية تمكن المنظمة على الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة، كما ويركز على ديمومة السمعة من خلال التركيز على أداء المنظمة والتخطيط الجيد لتطورها وبناء صورتها علامة تجارية تترافقها طموحها والمسيرة التي تبقى في ذهننا لئلا نزل بونباستمرار (Sardana&Gupta,2016).

ويعرف اجرائيا بأنه قدرة شركات الأدوية الأردنية على متابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها الاستراتيجية المصاغة في ضوء أفكار المساهمين وحاجات العاملين وما يناسب المعنيين.

• الرصف الثقافي (Culture Alignment):

ويقصد فيه القيم ، الايدلوجيا ، الفلسفة ، الثقة ، الطقوس، الرموز، والمعايير التي تؤثر على أداء المنظمة (Muafi,2009).

ويعرف اجرائيا بأنه مناخ شركات الأدوية الأردنية الذي يساهم بالإبداع والتطوير من خلال خلق توازن بين استراتيجية الشركة و ثقافتها التنظيمية لتحقيق الأداء الأفضل من قبل العاملين.

• مرونة المنظمة (Organizational)

(Resiliency): قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف والأزمات والتغيرات البيئية التي تمر بها بطريقة فاعلة ومناسبة تحقق لها المحافظة على بقاءها وازدياد حصتها السوقية (Radford&Krumholz,2008).

ويعرف اجرائيا بأنها استجابة شركات الأدوية الأردنية للتغيرات البيئية دون مقاومة سلبية من عاملها بهدف تلبية متطلبات الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم أو يفوقها.

• الالتزام بالجودة (Quality Commitment):

ويقصد به الالتزام والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح المعنيين للتأكد من أن الشركة تلبى احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم أو تفوقها. (Kotler, 2015)

ويعرف اجرائيا بأنه العمل الجاد لشركات الأدوية الأردنية على مواكبة التغيرات البيئية وتقديم سلع وخدمات بجودة عالية وتبعا للمواصفات العالمية لتحقيق رضا زبائننا.

• التركيز التشغيلي (Operational)

(Focus): عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية ويتضمن السيطرة على المتغيرات البيئية وأن يتناسب أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة (Kim & Yoo,2014).

ويعرف اجرائيا بأنه قدرة شركات الأدوية الأردنية على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية .

3. خريطة المعرفة (Knowledge Map) :

تمثل أداة مهمة وفاعلة لتوثيق مصادر المعرفة و رسم مواقع مساراتها و توزيعاتها من خلال تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها(Tissent,1998;Liu, Li&Lv,2009)

التعريف الإجرائي لخريطة المعرفة:

تمثل خريطة المعرفة مجموعة المعلومات والمعارف والخبرات الموجودة في شركات الأدوية الأردنية وأماكن تواجدها وطريقة توزيعها وتتكون من ثلاثة أبعاد هي؛(علامات المعرفة الفردية ، وعملية اختيار نقطة المجال ، وتحليل مجتمع المجال بعمق) ، حيث تعد خريطة المعرفة توثيق للمعلومات والمعارف والخبرات بطريقة منتظمة يسهل الرجوع إليها والاستعانة فيها من قبل الأشخاص ويمكن تحديد مستواها من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

توصيف المعرفة الفردية (**Individual Knowledge Tagging**) : هي عملية تنظيم لما يمتلكه العاملين بالمنظمة من معرفة وخبرات في أماكن معينة وبطرق منظمة تحافظ على المعرفة من الضياع لتمكن الآخرين من الوصول إليها والاستفادة منها لتحسين و رفع كفاءة الأداء لديهم. (Liu, Li,&Lv2009)

وتعرف اجرائيا بأنها تحديد و توثيق للمعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد في شركات الأدوية الأردنية وتحويلها لمعرفة صريحة يمكن استخدامها والاستفادة منها في تطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير أداء شركات الأدوية بصورة تحقق لها ميزة تنافسية.

- اختيار نقطة المجال (**Domain Topic Selection**): هي عملية تمكين المنظمة من اتخاذ القرار في تعيين المجال المناسب الذي يتناسب مع غاياتها ومع ما تقدمه من سلع وخدمات بناء على معطيات الأفراد ومعارفهم المحفوظة لدى المنظمة حول المجال .
(Liu, Li, &Lv2009)

وتعرف اجرائيا بأنها استخدام خريطة المعرفة لتحليل المجتمع وتعيين الاسواق المناسبة لما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات بهدف زيادة حصتها السوقية.

• **تحليل مجتمع المجال بعمق (Inter-Domain Topic Association Analysis):** حيث

تستخدم خريطة المعرفة لتحليل المجتمعات المتشابهة التي لها نفس المدى لاختيار الأفضل منها حيث أن المنظمات تهدف باستمرار إلى زيادة حصتها السوقية والوصول إلى عينة أكبر من العملاء ويكون ذلك عن طريق استخدام خريطة المعرفة في تحليل المجال بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات الحادثة فيه مما يسمح للمنظمة بأن تكون قادرة على تطوير وتحسين ما تقدمه من سلع وخدمات تتماشى مع ما تواجهه من تغيرات. (Liu, Li, & Lv2009)

وتعرف اجرائيا بأنها استخدام شركات الأدوية الأردنية المعرفة الموجودة أو المعرفة الناتجة من الأبحاث في عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي لتحسين سمعة هذه الشركات محليا وعالميا مما سيحققها ميزة التنافسية و زيادة في الحصة السوقية .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

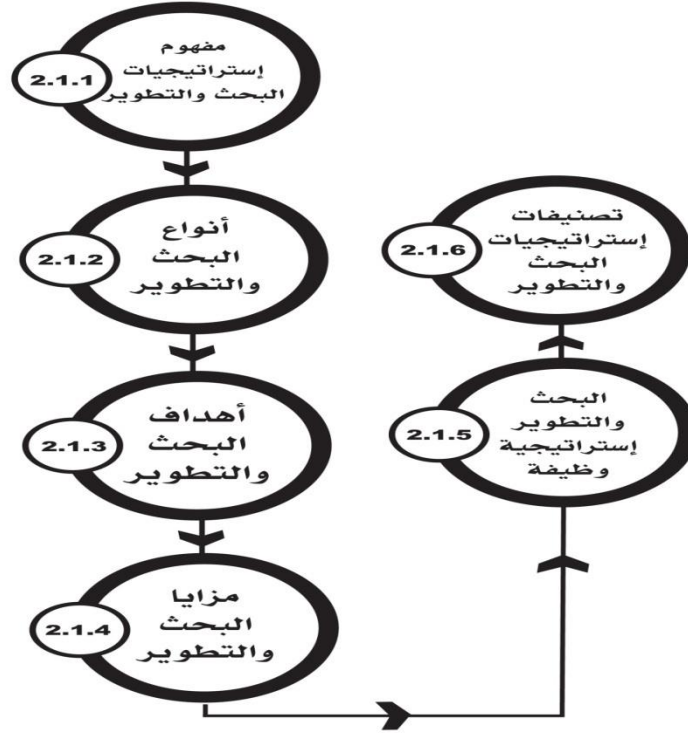
تغطي معلومات ومعارف هذا الجزء الإجابة عن الهدف الأول من أهداف الدراسة وهو :

تقديم إطار نظري يتضمن الجوانب الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات البحث والتطوير ، السمعة التنظيمية ، وخريطة المعرفة) وبيان طبيعة العلاقات بينها . ويمكن أن نحقق ذلك إذا تمت الإجابة عن الأسئلة النظرية الآتية:

- 1- ما هي المفاهيم النظرية للبحث والتطوير و استراتيجياته ؟
- 2- ما هي المفاهيم النظرية للسمعة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها؟
- 3- ما هي المفاهيم النظرية لخريطة المعرفة و مصادرها؟

2.1 استراتيجيات البحث والتطوير وأنواعها (R&D Strategies) :

وبصور الشكل (2.1) هيكل معلوماتو معارف هذا الجزء.



2.1.1 مفهوم البحث والتطوير ومكوناته :

البحث والتطوير Research & Development الذي يرمز له اختصارا (R&D) أحد أبرز المصطلحات شائعة الاستخدام في مجال البحث العلمي. لأنه يعد منهجية منظمة تهدف الى اكتشاف معرفة جديدة تساعد المنظمات على البقاء والنمو (قنديلجي والسامرائي، 2009).

كما يعرف البحث والتطوير بأنه خلق معرفة إضافية تساعد على المجيء بأفكار لإنتاج منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة و خلق قيمة اضافية في منظمة الأعمال لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق إلى الإبداع التكنولوجي في المنظمة (العامري و الغالبي، 2008).

وعرف البحث والتطوير R&D بأنه استطلاع على أن التطبيق النهائي لنتائج المبادئ العلمية يتمثل في منتج يؤدي الوظيفة التي يتوقعها الناس (تريفيل، 2010).

و وضح مصيطني ومراد (2013) أن البحث والتطوير يمثل كل الجهود التي تتضمن تحويل المعارف المنفق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب و طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

وبحسب المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) يعرف نشاط البحث والتطوير بأنه العمل الإبداعي المنظم الذي يهدف إلى زيادة المخزون المعرفي بما فيها معرفة الإنسان ، الثقافة، والمجتمع، واستخدامه لخلق وإيجاد تطبيقات جديدة مفيدة للبشرية (الماجدي والعنزي، 2016).

ويتكون مصطلح البحث والتطوير من مفهومين ، هما:

البحث (Research)

يعرف البحث بأنه السعي المخطط الهادف إلى اكتشاف أو إيجاد معرفة جديدة تستخدم في بناء تفسيرات شاملة بشأن الأحداث والوقائع والمشاكل التي يواجهها مجال معين، واستخدامها في بناء الحقائق، النظريات والقوانين (Milea, 2015). كما يأمل أن تكون مفيدة لتطوير سلعة أو خدمة أو عملية مبتكرة أو تقنية متطورة أو أحداث تحسينات فنية لمنتج موجود أو عملية قائمة (صالح، 2015). وتحدث (Sekaran&Bougie, 2016) عن أبحاث الأعمال بصورة عامة على أنها عمليات تنظيم ، تأسيس، تحليل ، ونقد تسعى إلى التحقيق في مشكلة معينة بغرض إيجاد حل لها.

التطوير (Development)

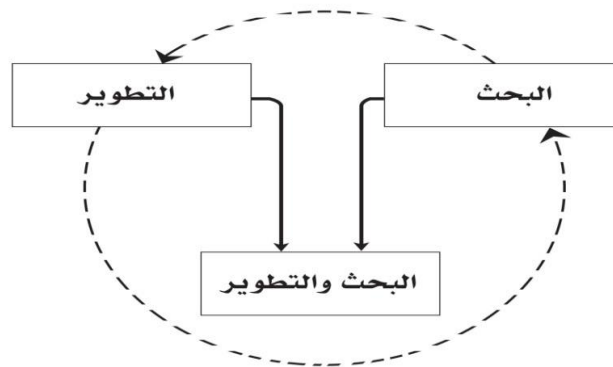
يتمثل بترجمة نتائج الأبحاث أو تحويل المعرفة الناتجة من خلال تلك الابحاث إلى خطة تصميم منتج جديد أو عملية تحسين للمنتج أو الأسلوب أو الخدمة العملية القائمة المعدة للبيع أو الاستخدام. وقد يشمل التطوير صياغة مفاهيم ، تصميم ، اختبار بدائل المنتج ، بناء نماذج ، وتشغيل محطات تجريبية (صالح، 2015).

حيث وضح (Lin, Kuo & Myers, 2015) ان التطوير يمثل استخدام للمعلومات والتكنولوجيا الجديدة القيمة التي ولدها البحث.

كما أن التطوير هو استخدام منظم للعلوم والمعارف والتكنولوجيا لمقابلة أهداف المنظمة ومتطلباتها عن طريق زيادة الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية (Khanna, Guler & Nerkar, 2016).

وأصبحت كلمة البحث ملازمة لكلمة التطوير ، حيث تهدف البحوث الى التطوير الحقيقي والفعال في جميع نواحي الحياة وأنشطتها الادارية والمالية والصناعية والعلمية والاجتماعية، بمعنى اخر ان كل بحث يصاحبه تطوير . (قنديلجي والسامرائي، 2009).

ويوضح الشكل (2.2) الترابط العضوي بين مفهومي البحث والتطوير



الشكل (2.2) العلاقة بين البحث والتطوير

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لما عكسته الأدبيات السابقة.

فالبحت يمثل العلم بينما التطوير يمثل التكنولوجيا ومن ذلك فان البحث والتطوير يرتكز بصورة أساسية على التكنولوجيا بأنواعها (Trott, 2008) :

التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تكون الأساس في الإنتاج.

التكنولوجيا المتممة: وهي التكنولوجيا اللازمة لتطوير المنتجات في المنظمة حتى تتماشى مع المتغيرات في البيئة المحيطة وتلبي احتياجات الزبون المتغيرة.

التكنولوجية المحاطة : وهي التكنولوجيا المهمة في حال استخدام تطبيقات مختلفة لتطوير الأعمال التجارية بما يتناسب مع البيئة وتغيراتها.

التكنولوجيا المنبثقة : وهذا النوع من التكنولوجيا يظهر أهميته على المدى الطويل.

2.1.2 أنواع البحث و التطوير:

قسم المختصين والباحثين ؛ البحث والتطوير إلى أنواع عديدة ، وكما يأتي:

1. البحوث الأساسية (Basic Research) : وهي بحوث تجرى بهدف واحد فقط وهو الاضافة العلمية إلى المعرفة الموجودة، ودفع حدود المعرفة إلى نطاق أوسع في مجال المجهول. فالبحوث الأساسية يمكن أن نجدها في جميع ألوان الطيف للنشاط العملي(تريفيل،2010). وتعد البحوث الأساسية مصدر لتوليد أفكار جديدة (Khanna,Guler&Nerkar,2016).

وأشار (Sekaran&Bougie,2016) إلى أن البحوث الأساسية هي البحوث التي تستخدم في حل المشاكل التي تواجه المديرين، في محيط العمل بطريقة مناسبة و بالوقت المناسب.

2. البحوث التطبيقية (Applied Research) :هو شكل من أشكال التحقيق المنهجي، يستخدم المجموعات البحثية ، مثل المعرفة، الأساليب والتقنيات الناتجة من البحوث الأساسية لاستثمار نتائجها و تحويلها إلى بحوث تطبيقية يستفاد منها لحل المشاكل والصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات. (Krueger& Casey,2014)

كما ذكر النعيمي وآخرون (2015) أن البحوث التطبيقية تهدف إلى إصدار قرارات محددة عن طريق معالجة مشكلات انية ومشكلات يومية ولا تهتم بتعميم النتائج لأنها تستخدم مجموعات صغيرة.

3. بحوث التطوير (Development Research): وهي البحوث التي تؤمن إدخال التحسينات على وسائل الإنتاج المتوفرة ،بالدرجة الأساس، والتوجه نحو زيادة كفاءتها وفعاليتها لتأدية الوظيفة التي يتوقعها الناس. (العامري والغالبي،2010)وتهدف إلى تطوير الأدوات والبرامج التطبيقية.(النعيمي وآخرون2015)

4. البحوث الاجتماعية (Social Research): وهي البحوث التي تعنى بالإنسان وتربيته، وتطوير إمكاناته وزيادة فاعليته، من خلال الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها. (قنديلي والسامرائي،2009).

5. البحوث المساعدة (Assistance Research): وتسمى بحوث تحسين المنتج لأنها تهدف بشكل أساسي إلى إجراء تحسينات في الوسائل والأدوات التي تستخدم في عمل الأنماط الثلاثة (الأساسية، التطبيقية، والتطويرية). (العامري والغالبي، 2010)

ويمكن تصوير أنواع البحث والتطوير بالشكل رقم (2.3)



الشكل (2.3) أنواع البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لما عكسته الأدبيات.

2.1.3 أهداف البحث والتطوير :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث والتطوير في زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات بما ينعكس على المساهمة الكبيرة في النمو الاقتصادي على المستوى الكلي والجزئي (Blanco & Prieger, 2016)

و إن تحقيق الهدف الرئيسي يأتي من خلال تسليط الضوء على مجموعة من النقاط , من أهمها:
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 ; الماجدي والعززي 2016)

1. تحويل نتائج البحث إلى منتج استثماري من قبل مراكز البحث والتطوير من خلال الاهتمام بالمعارف والخبرات والإمكانيات اللازمة للقيام بالأنشطة الابتكارية المطلوبة.
2. بناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير والتحول إلى نمط إنتاج المعرفة.
3. رفع كفاءة العاملين و تطوير قدراتهم.

وترى الباحثة بالاستناد إلى ما سبق أن البحث والتطوير مرتبط بتوليد معارف جديدة تواكب التحديات المستمرة في بيئة ديناميكية لضمان تلبية حاجات الأفراد من سلع وخدمات، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

2.1.4 استراتيجيات البحث والتطوير:

عرف (Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010) استراتيجيات البحث والتطوير أنها مجموعة التوجهات التي تقود إلى الجمع بين المصادر الداخلية والخارجية للتكنولوجيا والتي تحقق للمنظمات الإبداع والابتكار.

وعرف (Hill & Jones, 2013) استراتيجيات البحث والتطوير بأنها أفضل الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أعلى كفاءة وأقل تكلفة وذلك خلال تصميم المنتجات والابتكار الذي يعد مصدر الميزة التنافسية للمنظمات.

بينما ذكر (Wheelen & Hunger, 2015) أن استراتيجيات البحث والتطوير تجمع بين المنتج وعملية الابتكار و التحسين، من خلال التعامل مع مزيج مختلف من أنواع البحث والتطوير (الأساسي ، المنتج ، والعملية) ، بهدف خفض الكلفة و واحداث التمايز بالوقت نفسه مما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية.

وأشار(Reiljan&Paltser,2016)في هذا الصدد أن استراتيجيات البحث والتطوير تساعد على اقتناص الفرص التي تسمح لها بالابتكار والإبداع بالأداء.

لذلك تعد استراتيجيات البحث والتطوير من الاستراتيجيات الوظيفية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمات ووحدات الأعمال والاستراتيجيات من خلال تعظيم إنتاجية الموارد للحد الأقصى. Hunger&Wheelen(2014)

2.1.5 تصنيفات استراتيجيات البحث والتطوير:

استراتيجيات البحث والتطوير في بعض الحالات تكون منفصلة حيث أن الشركات الصناعية الكبيرة عندما تقرر صناعة منتج جديد تقوم بالبحث في مختبرات متخصصة وبعد التأكد من البحوث وتحليلها بعمق يحدث التطوير، كما أن الأداء الأفضل للبحث له علاقة بسرعة نقل البحث وتطبيقه وبالتالي نجاح عملية التطوير وتحقيق ما تطمح له المنظم(Du&Leten,2014).

ولذلك تطرح المصادر العديد من التصنيفات لإستراتيجيات البحث والتطوير ،حيث صنف (Trott,2008) استراتيجيات البحث والتطوير الى:

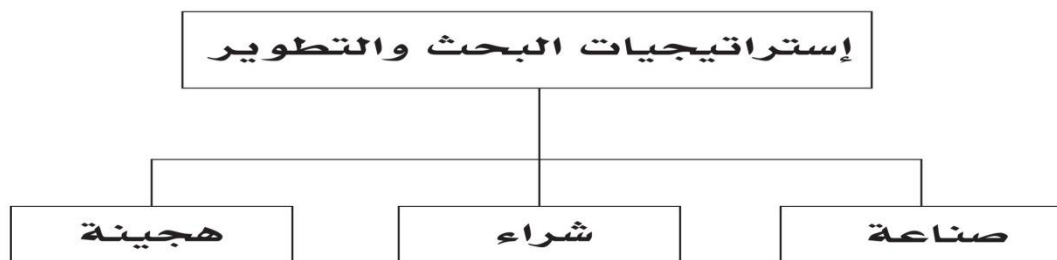
- البحث والتطوير الداخلي وهو ما يتم داخل المنظمة .
 - البحث والتطوير الخارجي وهو ما يتم خارج المنظمة .
- وأشار أن البحث والتطوير الفعال يأتي من التحالفات بين ما هو داخل المنظمة وخارجها.

أما (Cruz-Cázares& Garcia-Marco,2010) صنفها في ثلاثة استراتيجيات ، هي:

1. إستراتيجية الصناعة(Making Strategy)ويقصد بها أن تقوم الشركة بأبحاث مكثفة في معاملها الداخلية بواسطة مختصين من العاملين فيها وباستخدام مواردها الداخلية بهدف الوصول إلى معرفة جديدة تمكن المنظمة من استثمار نتائجها على مدى طويل لابتكار منتج أو خدمة جديدة أو تطوير منتج أو خدمة موجودة ، بحيث يكون لها حق الملكية الفكرية ولا يجوز لأي منظمة استخدام ما توصلت له إلا بموافقتها وإقرار رسمي يسمح لهم باستخدامها.
2. إستراتيجية الشراء(Buying Strategy) ويقصد بها أن تقوم الشركة بشراء الأبحاث من شركة أخرى قامت بإجرائها وتجربتها وتحديد نتائجها وجوانبها السلبي والايجابي منها وأثبتت فاعليتها، فإذا كانت

هذه الأبحاث تتناسب مع ما تسعى له الشركة من تطوير وتحسين في مستوى الأداء لها تقبل على شرائها مقابل مبلغ من المال يتفق عليه الطرفين.

3. الإستراتيجية الهجينة (Hybrid Strategy) ويقصد بها أن تقوم الشركة بشراء الأبحاث من شركات أخرى مع العمل المستمر على تحسينها و تعديلها بما يناسب مع ما تطمح له الشركة أو ما تهدف أن تقوم به وفي هذه الحالة تكون قد قامت بشراء و صناعة البحث والتطوير بالوقت نفسه ، ويعد النوع الثالث الأجدر من بين الاستراتيجيات الثلاث. (Cruz-Cázares& Garcia-Marco,2010) ويصور الشكل (2.4) تصنيف استراتيجيات.



الشكل (2.4) تصنيف استراتيجيات البحث والتطوير

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لما عكسته الأدبيات السابقة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة تصنيف (Cruz-Cázares&Garcia-Marco(2010) وذلك لأنها أكثر شمولاً و تتناسب مع الدراسة التطبيقية وهي شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث بعد اجراء مقابلات أولية مع رؤساء الأقسام في شركات الأدوية وضح الأشخاص المعنيين أن أحيانا تقوم الشركات لديهم بإجراء الأبحاث والتطوير بشكل كامل من خلال أبحاث داخلية يقوم بها مختصين ، كما وضح أن في بعض الحالات يتم شراء الأبحاث جاهزة وتطبق بالشركة كما هي، وعلى نحو ثالث تقوم الشركة بشراء الأبحاث مع العمل على تعديلها أو تطويرها لتحسين بعض الأمور وبهذه الحالة تكون قد قامت بشراء جزء و صناعة اخر ، ونظرا لذلك فان الباحثة اختارت هذا التصنيف (صناعة ، شراء، هجينة).

ومما سبق ترى الباحثة أن استراتيجيات البحث والتطوير هي أداة مهمة وفعالة لاستمرار المنظمات والمحافظة على الحصة السوقية لديها و زيادتها من خلال إنتاج منتج يقابل احتياجات الأفراد المختلفة والمتغيرة باستمرار فيجب علينا العمل على إبراز دور قسم البحث والتطوير وجعله لا يقل أهمية عن الأقسام الأساسية الثلاث التي تتكون منها أي منظمة (قسم المالية ، العمليات ، والتسويق) بدليل ما أشارت له الدراسات أن سبب نجاح وازدهار الشركات الكبرى في العالم يرجع إلى اهتمامها الكبير بالبحث والتطوير. فالبحث والتطوير مفتاح النجاح والانتشار للمنظمات .

2.1.6 مزايا استراتيجيات البحث والتطوير:

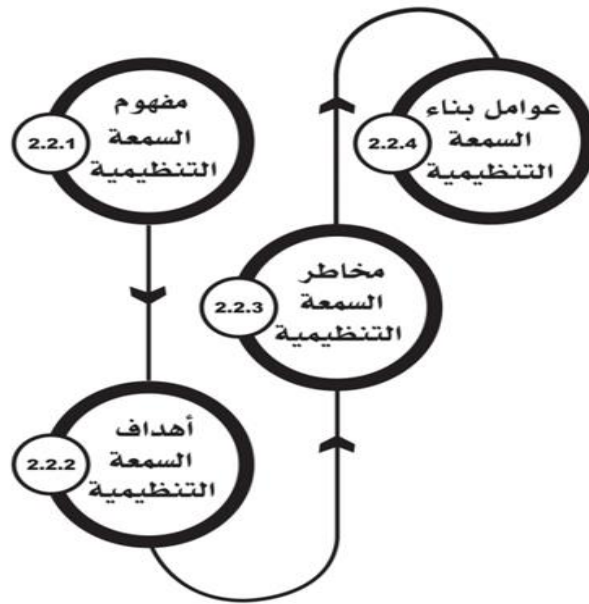
تحقق استراتيجيات البحث والتطوير مجموعة من المزايا ، منها:

(Milea, 2015 ; Cruz-Cázares & Garcia-Marco, 2010 ; الماجديوالعنزي، 347 :
2016 ;Du&Leten)

1. تجمع استراتيجيات البحث والتطوير بين المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، كما وتعمل على زيادة المخزون المعرفي لدى المنظمات .
2. تعد استراتيجيات البحث والتطوير مصدر لتوليد أفكار جديدة للمنظمات من خلال تحقيق الإبداع الصناعي.
3. تساهم استراتيجيات البحث والتطوير في اتخاذ قرار صناعة منتج جديد في المنظمة.
4. تشجع استراتيجيات البحث والتطوير المنظمة على التوجه نحو العالمية و زيادة الحصة السوقية من خلال تطوير جودة وكفاءة المنتجات.

2.2 السمعة التنظيمية (Organizational Reputation) :

يبين الشكل (2.5) محتويات السمعة التنظيمية



2.2.1 مفهوم السمعة التنظيمية :

أصبحت السمعة التنظيمية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات من خلال أداء يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العملاء في الأسواق. فالدور الاستراتيجي الأهم للشركات هو البناء والمحافظة على سمعة طيبة للشركة في عيون مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها وهوية قوية للعلامة التجارية (فيليب، 2008).

و عرفت السمعة التنظيمية بأنها عبارة عن التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية بشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل عملائها (Bartikowski & Walsh, 2011).

كما عرفت بأنها تخمينات العملاء بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تقابل احتياجاتهم في الأسواق (Olmedo-Cifuentes & Davies, 2014).

كما ينظر للسمعة التنظيمية عبارة عن أحكام جماعية ثابتة نسبياً ولفترات طويلة الأجل من عملاء المنظمة وهذه الأحكام مبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المنظمة، حيث تسعى المنظمة بشكل دؤوب للمحافظة على مكانتها عند العملاء والعمل على تعزيزها بشكل دائم. (زكي 2015)

وتوصف بأنها الاعتراف العلني بقبول المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات اجتماعية. (Zavyalova & Hubbard, 2016)

وطبقاً (Willems & Faulk, 2016) فهي الأصل المؤثر على أصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وتعاملهم ولائهم للمنظمة. كما أشارت الدراسات أن سمعة المنظمة تعتمد على قيمتها عند أصحاب المصالح، وهذا يشير إلى العلاقة بين السمعة التنظيمية و نظرة أصحاب المصالح و رضائهم عن أداء المنظمة.

ومما سبق ترى الباحثة أن السمعة التنظيمية هي ردت فعل المجتمع اتجاه ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات، وتكون ردت الفعل سلبية أو ايجابية بناء على مدى توافق ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات مع احتياجات الأفراد و رغباتهم فإذا وافقة هذه الاحتياجات والرغبات تحقق القبول والرضا والولاء من قبل أصحاب المصالح أما إذا كانت ما تقدمه من سلع وخدمات أقل أو لا يتوافق مع توقعات واحتياجات الأفراد فإن النتيجة ستكون عدم تقبلها وتحريض الآخرين على التعامل معها وبالتالي انخفاض حصتها السوقية.

2.2.2 أهداف السمعة التنظيمية :

تساهم السمعة التنظيمية في تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

Barron & Rolfe, 2011 ; pfarrer, 2010;
;Matuleviciene & Stravinskiene, 2015 (Zavyalova & Hubbard, 2016)

1. السعي الجاد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات أصحاب المصالح المختلفة لديها .
2. تعتبر سمعة المنظمة أصلاً قيمياً يساهم في تحقيق عوائد للمنظمة لذا يجب إدارتها كأى أصل من أصول وممتلكات المنظمة فهي ليست بشيء ملموس وعلى الرغم من ذلك فإنها تحقق قيمة عظيمة وأثر ملموس للمنظمة.
3. ترسم صورة حسنة في عقول أصحاب المصالح تحقق للمنظمة البقاء والاستمرارية.
4. تهدف سمعة المنظمة الى الاعتراف الكامل و قبول المجتمع بمستوى عالي و بالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع و خدمات و تعد سمعة المنظمة مفتاح نجاحها غير الملموس.

5. زيادة العائد و بالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال إرضاء أصحاب المصالح وتحقيق الولاء بينهم وبين المنظمة.

وترى الباحثة في ضوء ما تقدم عن السمعة التنظيمية أنها القوى الخفية التي تحقق بقاء و نمو المنظمات من خلال المحافظة على حصتها السوقية والعمل على توسيعها والوصول إلى عدد أكبر من العملاء , فالسمعة الحسنة تحافظ على الزبون الحالي و تجذب آخر من خلال ما يسمى word of mouth وبهذا ستحقق المنظمة النجاح والربح المرجو .

2.2.3 عوامل بناء السمعة التنظيمية:

اختلف الباحثون فيتحديد العوامل المؤثرة بالسمعة التنظيمية حيث أن تعيين أفراد ذوي مواهب فذة هو من أهم العوامل لبناء سمعة مميزة للشركة ، وطبقا لمجلة فورتن Fortune أن المبدأ الأكثر اعتمادية بتميز شركة ما إجمالاً هو قدرتها على اجتذاب موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم(فيليب،2008).

وذكر (Awang(2010 أن السمعة التنظيمية ناتجة عن جهود المديرين من خلال إثبات نجاحهم وتميزهم في إدارة المنظمة، واستخدم ثلاث أبعاد لقياس السمعة التنظيمية وهي (الميل العاطفي تجاه الخدمات ، الميل العاطفي اتجاه المنظمة ، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات) . وتوصل خلال دراسته لهذه الأبعاد أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأكثر أهمية بين الأبعاد الثلاث وهذا يؤكد على أن أبرز التحديات التي تواجهها أي إدارة هي أن تقود منظماتها تجاه النمو والتطور من خلال تحقيق ميزة تنافسية أساسها المسؤولية الاجتماعية.

أما(protiviti(2013فحدد العوامل الاتية(الرصف الاستراتيجي ، الرصف الثقافي ، مرونة المنظمة ، الالتزام بالجودة ، التركيز التشغيلي) كعوامل لبناء السمعة التنظيمية نظرا لأهميتها في التأثير على السمعة وتحديد مكانة المنظمة بين غيرها من المنظمات والاستهانة بأي منها يعد خطر على المنظمة وبقائها.

واعتمد زكي (2015) في دراسته (الثقافة التنظيمية ، المسؤولية الاجتماعية ، جودة المنتج، الإبداع، الجاذبية، بيئة مكان العمل ، الأداء المالي) كأبعاد لقياس مستوى السمعة التنظيمية.

وفي الدراسة الحالية اختيرت العوامل التي حددها (protiviti(2013والتي تشمل (الرصف الاستراتيجي ، الرصف الثقافي ، مرونة المنظمة ، الالتزام بالجودة ، التركيز التشغيلي) نظرا لشمولها وتغطيتها أغلب الجوانب المعنية التي تؤثر على بناء السمعة التنظيمية .

حيث أن الرصف الاستراتيجي (Strategic Alignment) يرتبط بأداء المنظمة وإمكانيتها في بناء قدرات تشغيلية ديناميكية تمكن المنظمة على الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة، كما ويركز على ديمومة السمعة من خلال التركيز على أداء المنظمة والتخطيط الجيد لتطورها وبناء صورة وعلامة تجارية ترافقها طوال مسيرتها لتبقى في ذهن الزبون باستمرار (Sardana & Gupta, 2016).

أما الرصف الثقافي (Culture Alignment): ويقصد فيه القيم ، الايدولوجيا ، الفلسفة ،الثقة ، الطقوس، الرموز، والمعايير التي تؤثر على أداء المنظمة ، وتعد ثقافة المنظمة عامل من عوامل بناء السمعة التنظيمية لما لها من أثر كبير على استدامة المنظمة ، الأداء الاقتصادي، الربحية، الدوران، والالتزام (Muafi, 2009).

وتعني مرونة التنظيمية (Organizational Resiliency): قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف والأزمات والتغيرات البيئية التي تمر بها بطريقة فاعلة ومناسبة تحقق لها المحافظة على بقاءها و زيادة حصتها السوقية ، وحتى تتمتع الشركة بالمرونة التنظيمية التي تحقق لها التقدم والاستمرارية و الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء ، يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التحليل، التنفيذ، إعادة الاختبار و التحسين مرة أخرى (Radford & Krumholz, 2008).

ويقصد بالالتزام بالجودة (Quality Commitment): أن تكون السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ذات جودة وتلتزم مع المواصفات والمقاييس المطلوبة من قبل أصحاب المصالح لتلبي احتياجات الأفراد وتقابل توقعاتهم أو تفوقها (Kotler, 2015).

أما التركيز التشغيلي (Operational Focus): فهو عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. ويصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة استراتيجية ما، أو أي جزء من أجزاءها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، و يتضمن السيطرة على المتغيرات البيئية وأن يتناسب أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة (Kim & Yoo, 2014).

ومما سبق ترى الباحثة أن السمعة التنظيمية هي المكانة التي تحظى بها المنظمة لدى أصحاب المصالح ، وتتحدد هذه السمعة إذ تكون جيدة أو سيئة بناء على ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات تلبي احتياجات و توقعات الأفراد المختلفة والمتغيرة باستمرار بأسعار مناسبة و بجودة عالية مقارنة مع غيرها من المنافسين.

2.2.4 مخاطر السمعة التنظيمية:

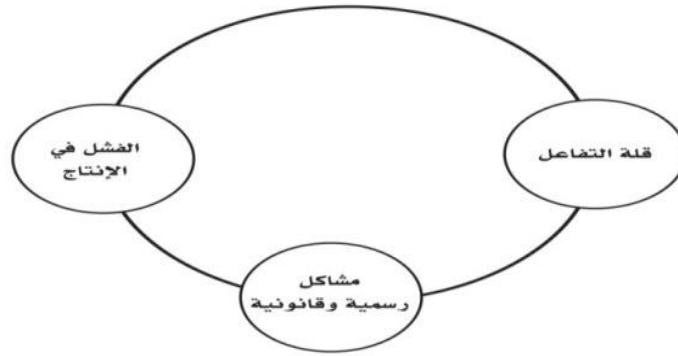
وتتلخص المخاطر التي تهدد السمعة التنظيمية والتأثير على أصحاب المصالح (العملاء ، الموردين، الموظفين، المساهمين، والسلطات) بمجموعة نقاط أهمها (Krzakiewicz&Cyfert, 2015):

1. قلة التفاعل بين المنظمة والبيئة.

2. الفشل في إنتاج سلع وخدمات تقابل احتياجات الزبائن.

3. مشاكل في الإجراءات الرسمية والقانونية.

وبالاستفادة مما سبق يمكن للباحثة تصوير مخاطر السمعة التنظيمية بالشكل (2.6) الآتي:

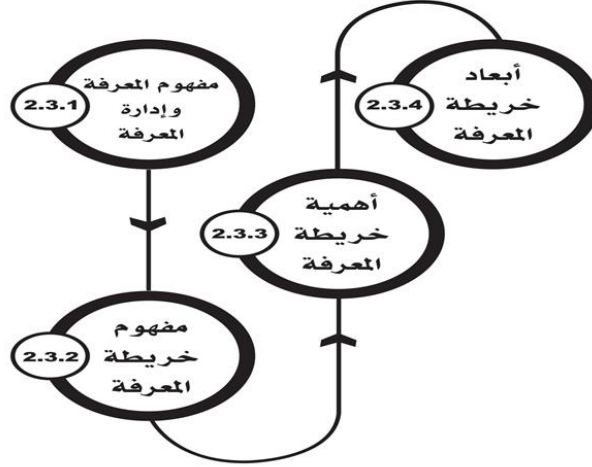


الشكل (2.6) مخاطر السمعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لما عكسته الأدبيات السابقة.

2.3 خريطة المعرفة (Knowledge Map):

ان الشكل (2.3) يمثل الموضوعات التي يتناولها هذا الجزء



2.3.1 نظرة على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة وخصائصها:

المعرفة هي حصيلة المعلومات أو الخبرة البشرية التي تتجمع في عقول الأفراد ، فهي ادراك الحقائق وفهمها من خلال الاطلاع على تجارب الاخرين وقراءة استنتاجاتهم، ولا يمكن للآخرين الاستفادة منها إلا إذا تم نقلها إليهم بطريقة صحيحة وفعالة ، ويمكن الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، اذ أنها تتيح الفرصة لمن يمتلكها على التكيف والتأقلم مع كل ما هو جديد، كما و تجعل الأفراد أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشكلات التي تواجههم (جرجيس وأبو رياش، 2016).

كما عرفت من منظور ثنائي الدلالة ، معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

وتعني المعرفة صريحة (Explicit Knowledge) على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة .

اما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) فهي المعرفة التي تعد جزء لا يتجزأ من العقل البشري والتي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات. (Awad&Ghaziri, 2004)

ونظرا لحساسية المعرفة وخوفا من ضياعها جاء مفهوم ادارة المعرفة حيث عرفت على أنها سلسلة من العمليات المنسقة، المنظمة ، ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بامتلاك المعرفة وتخزينها و

نقلها و دمجها ومشاركتها وتطبيقها ، من قبل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة(Kamasak& Altuntas,2016).

وتتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص ، ومنها;(Nonaka, 2008 محمد2015):

1. المعرفة تولد : إذ ان بعض المنظمات تتميز بالقدرة العالية على توليد معرفة جديدة من المعارف السابقة التي كانت تمتلكها.
2. المعرفة تموت: حيث أن المعرفة يحملها الأشخاص و اذا لم يتم كتابتها وحفظها فإنها تموت بموتهم.
3. المعرفة تمتلك: حيث يمكن للمعرفة أن تكون ملك لشخص أو منظمة دون سواها وذلك من خلال حمايتها من النشر والنقل .
4. المعرفة متجذرة في الأفراد: وهذا يعني أن المعرفة الضمنية لدى الأفراد قابلة للتحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة يمكن كتابتها ونقلها والاحتفاظ بها.
5. المعرفة تخزن: حيث أن المعرفة تخزن على الورق أو الأشرطة أو الكترونيًا خوفًا عليها من الضياع.

وترى الباحثة أن المعرفة عالية الحساسية والتعامل معها ليس بالشيء السهل ، وأن أي خطأ في تقديرها والاهتمام بها سوف يعود بخسارتها وتأثيرها على أداء المنظمة وسمعتها ، فالمعرفة ليست بالشيء الملموس والأشياء غير الملموسة تزول بزوال حاملها ، من هنا جاءت أهمية تصنيفها وحفظها بخرائط تسمى بخرائط المعرفة كأداة فاعلة لإدارة المعرفة بطريقة منظمة تسهل على المنظمات استخدام المعرفة والرجوع إليها وحمايتها من الضياع. فالمعرفة السلاح الفتاك لمواكبة كل ما هو جديد ومواجهة كل ما هو مفاجئ في بيئة يندم فيها الثبات والاستقرار.

إذ أشار حجازي(2014) في هذا الصدد أن خريطة المعرفة ترتبط بمفهوم إدارة المعرفة ، التي هي بمثابة عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ، ووثائق ، و قواعد بيانات ، وغير ذلك، و سواء أكانت هذه الخريطة خريطة فعلية أم كانت قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة ، لكنها لا تحتوي عليها، وبالتالي فهي دليل وليست مخزنا.

2.3.2 مفهوم خريطة المعرفة

عرفت خريطة المعرفة على أنها عرض للمعرفة والعلاقات المكتسبة (Davenport&Prusak, 1998).

وفي دراسة أخرى ذكرت أن خريطة المعرفة تتضمن محتويات مختلفة مثل النصوص والرسوم البيانية والصور والفيديوهات والنماذج والبيانات والعلاقات بينها . كما عرفت كعملية ربط عناصر المعرفة مع بعضها لتوليد معرفة إضافية جديدة (Vail, 1999).

كما وضح (Awad&Ghaziri(2004 أن خريطة المعرفة عبارة عن أداة فريدة تستخدم لعرض المعرفة وادارتها بصورة مميزة .

كما عرفها العلي واخرون(2009) بأنها العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها من الأفراد بهدف الاستفادة منها والرجوع اليها عند الحاجة، وتتضمن خريطة المعرفة عادة بعض النصوص والسرد القصصي، والرسومات، والنماذج، والأرقام. وكذلك فإن الخرائط يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية أخرى.

وذكر العنزي و صالح (2009) عن خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

حيث قال (Awad&Ghaziri(2004 في هذا الصدد ، ان المعرفة لايمكن ان تعبر عنها إلا إذا تصورتها وخريطة المعرفة هي الطريق الوحيد لتصور المعرفة.

ويتضح انخريطة المعرفة تمثل أداة مهمة وفاعلة لتوثيق مصادر المعرفة و رسم مواقع مساراتها و توزيعاتها من خلال تقديمها عرض مرئي للمعرفة التي تحقق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خارطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

(Liu,Li&Lv 2009)

بمعنى اخر خريطة المعرفة هي عملية مسح وتقييم ورمز المعلوماتو المعرفةو الجدار اناالموجود لدىالأفرادو الجماء اناادخالالمنظمة.(حجازي، 2014)

وعرفت خريطة المعرفة بأنها تقنية لاكتساب المعرفة وتعتمد على النظريات الاجتماعية التعليمية وتحتوي هذه الخرائط على مفاهيم يتم وضعها في دوائر ومربعات تعرض بشكل منطقي، أحداث و مواضيع تم تصميمها لحدث معين وكل مفهومين يتم ربطهما لتشكيل وحدات متناظرة أو وحدات ذات معنى (الطاهر، 2015).

وقد أشار Teimourpour&Padidarfarad(2016) أن خريطة المعرفة أداة تستخدم لتساعد المنظمة على النقاط المعرفة من حاملها سواء من الموظفين أو العمليات التجارية أو غيرها وتنظيمها بطريقة يسهل الرجوع إليها واستخدامها.

2.3.3 أهمية خريطة المعرفة

تتلخص أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية: (Teimourpour& Padidarfarad,2016; العنزي وصالح، 2009; فيليب، 2008; Costa&Lima,2016; Castles,2010);

1. تمتلئ قواعد مستندة إلى التجربة يستخدمها المديرون لتفسير المعلومات.
2. تحسن عملية التعليم والتعلم في المنظمات.
3. تستخدم في تنسيق أنشطة المنظمة، فهي تعد طريقة لتقليل الكلف و رفع قيمة المنتج في ان واحد.
4. تستخدم في تطوير أداء المنظمة والمحافظة على سمعتها ومكانتها السوقية.
5. تساعد في فرصة الحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني أفكار و معلومات تساعد في تطوير السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة والمختلفة باستمرار.
6. تساعد المنظمات على الاستفادة من ما تمتلكه من موجودات ملموسة وغير ملموسة بطريقة فعالة تضيف قيمة للمنظمات.
7. تعزز قابلية الأفراد في مجال حل المشكلات.
8. تساهم في بناء أنسجة فكرية تساعد على الابتكار.
9. تساهم باختبار مدى نجاح الإستراتيجية المطبقة في المنظمة في تحقيق الأهداف.
10. تساعد في تطوير المهارات لدى الموظفين في المنظمة وتحسين أدائهم.
11. كما تستخدم لتوصيل الأفكار المعقدة.

ومن هنا ترى الباحثة أن خريطة المعرفة هي أداة فاعلة تؤثر في جميع الأدوار بالمنظمات بطريقة ترفع من قيمة الأداء وتحسن من مكانة المنظمات بين المنافسين نظرا لما تقدمه من معلومات تمكن الأفراد داخل المنظمة من استخدامها بطريقة تساعدهم على فهم وتحليل الأحداث وتقلل من نسبة الخطأ لديهم.

2.3.4 أبعاد خريطة المعرفة :

جاء في الدراسات العديد من التصنيفات لأبعاد خريطة المعرفة :

حيث صنفها (Awad&Ghaziri 2004) الى ثلاثة أنواع:

1. الخرائط الذهنية : حيث ترتب فيها المعرفة على شكل كلمات مركزية كل كلمة من هذه الكلمات تتضمن جميع المواضيع والأفكار والمعارف المتعلقة فيها.
 2. الخرائط المفاهيمية: هذا النوع من الخرائط يحتوي على 6 مراحل تتمثل في تجهيزات المشروع، توليد أفكار ، هيكلية الأفكار ، عرض تقديمي للأفكار بصورة مفهومة، تفسير وتحليل، الانتفاع واستخدام المعارف التي تم التوصل اليها.
 3. اللوح الأسود: هذا النوع من الخرائط يتمثل بتخيل مجموعة من الخبراء والمختصين تم جمعهم بمكان واحد للانتفاع بما لديهم من معارف وخبرات.
- و منهم من صنفها على أساس :

1. شكل الخارطة، أي الشكل الخاص الذي هي عليه.
2. الغرض الذي تستخدم من أجله. (العلي وآخرون ،2009)

أما (Foor 2011) فنصنفها إلى نوعين:

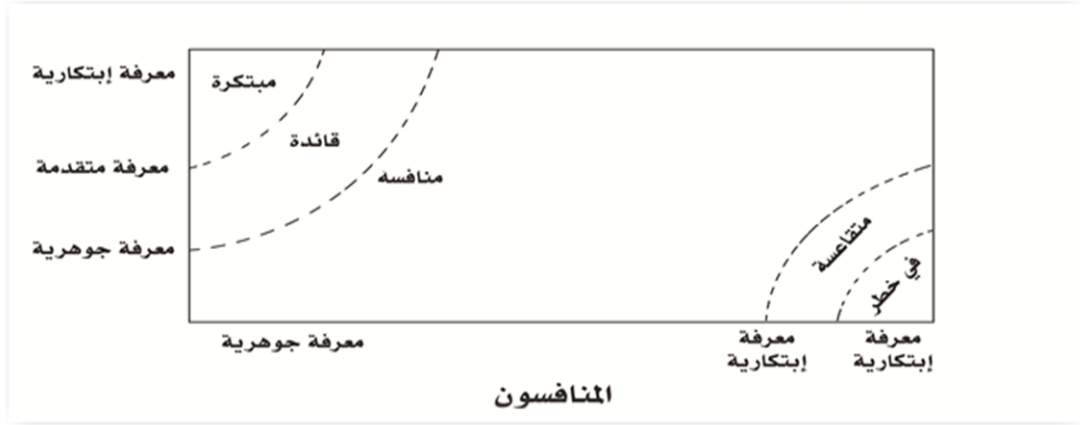
النوع الأول يتضمن الصور والأشكال التي تكون على مثابة مثال لمفهوم أو فكرة معينة.

أما النوع الثاني يمثل وصفا تفصيلي للأمتلة بدل من الصور .

كما ذكر العنزي و صالح (2009) تصنيف لخريطة المعرفة يشمل تحديد أنواع المعرفة في المنظمات، وهي:

1. المعرفة الجوهرية: وهي أقل حجم ومستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافسين، وبذلك يمكن للمنظمة أن تكون أكثر قدرة على التنافس في المجال التي تعمل فيه، لكنها لا تعطي المنظمة الميزة تنافسية على المدى الطويل.
2. المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب القدرات التنافسية ، عندما تختار أن التنافس على أساس المعرفة.

3. المعرفة الابتكارية: المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وبذلك يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين.



الشكل (2.7) يمثل اطار خريطة المعرفة

المصدر: العنزي و صالح (2009)

وصنف Liu, Li, &Lv(2009) خريطة المعرفة الى ثلاثة أقسام وهي:

- توصيف المعرفة الفردية (Individual Knowledge Tagging) : وهي أساس بناء خريطة المعرفة، فهي عملية تنظيم لما يمتلكه العاملين بالمنظمة من معرفة وخبرات ومهارات في أماكن معينة وبطرق منظمة تحافظ على المعرفة من الضياع كما وتمكن الآخرين من الوصول إليها والاستفادة لتحسين و رفع كفاءة الأداء لديهم.
- اختيار نقطة المجال (Domain Topic Selection): حيث تمكن خريطة المعرفة المنظمة من اتخاذ القرار في تعيين المجال المناسب الذي يتناسب مع غاياتها ومع ما تقدمه من سلع وخدمات بناء على معطيات الأفراد ومعارفهم المحفوظة لدى المنظمة حول المجال .
- تحليل مجتمع المجال بعمق (Inter-Domain Topic Association Analysis): حيث تستخدم خريطة المعرفة لتحليل المجتمعات المتشابهة التي لها نفس المدى لاختيار الأفضل منها حيث أن المنظمات تهدف باستمرار إلى زيادة حصتها السوقية والوصول إلى عينة أكبر من العملاء ويكون ذلك عن طريق استخدام خريطة المعرفة في تحليل المجال بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات الحادثة فيه مما يسمح للمنظمة بأن تكون قادرة على تطوير وتحسين ما تقدمه من سلع وخدمات تتماشى مع ما تواجه من تغيرات، حيث أن تحليل العمق يعني زيادة التخصيص.

واعتمدت الدراسة الحالية ، وكما موضح في أنموذجها ، تصنيف Liu, Li, &Lv(2009) لخريطة المعرفة وذلك لما تقدمه هذه التصنيفات من قيمة تساعد شركات الأدوية الأردنية على تحقيق أهدافها و

توصيل ما تقدمه من سلع وخدمات الى نطاق أوسع و شريحة أكبر من العملاء ، حيث أن خريطة المعرفة وتصنيفها على أساس علامات المعرفة الفردية تمكن شركات الأدوية الأردنية على الاستفادة من تجارب ومعارف وخبرات الآخرين وتطبيقها في حل المشكلات التي تواجه غيرهم من الأفراد لصالح المنظمة وإعطاء الفرصة لعدد أكبر من الأشخاص المعنيين في استخدامها لتحسين جودة و أداء العمل، إضافة الى توفير الجهد والمال من خلال الاستفادة من المعارف الموجودة داخل الشركة فضلا عن التوجه الى خارج الشركة للبحث عنها مما يحتاج الى وقت وجهد وتكلفة ، أما في ما يتعلق باختيار نقطة المجال فيحقق لشركات الأدوية الأردنية الوصول إلى الأشخاص المعنيين لتقديم المنتجات وخدمات تتوافق مع احتياجاتهم في تلك المنطقة من خلال توفير مجموعة من المعرفة الخاصة بذلك المجال وتحليلها قبل أن يكون هو المجال المستهدف من قبل الشركة ، وأخير تحليل مجتمع المجال بعمق حيث أن شركات الأدوية الأردنية تتجه نحو التصدير وبهذه الحالة نحتاج الى التحليل العميق لطبيعة هذه المجتمعات واحتياجاتها و التحديات الموجودة في كل منها لتكون الشركات جاهزة لتقديم المنتجات بما يتناسب مع طبيعة المجال المستهدف وتقديم ما يلبي احتياجات الزبون بجودة و مرونة عالية ومما يحقق لشركات الأدوية الأردنية التوجه عالميا.

ثانيا : الدراسات السابقة :

نعرض في الأدنى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

دراسة (2004) Dowling بعنوان:

"Journalists Evaluation Of Corporate Reputation"

هدفت الدراسة الى وصف الأنموذج الناجح لأربعة مؤشرات وهي (وجود السوق، قدرات المنظمات ،الأداء ، والمسائلة الاجتماعية) لقياس مدى تأثيرها على تحسين السمعة التنظيمية ، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية ل 25 صحفيا متخصصين في أعمال المنظمات الكبرى، ولتحديد أثر المؤشرات الأربعة على سمعة المنظمة تم اعتماد أربعة أبعاد لسمعة المنظمة وهي (الإعجاب ، والاحترام، الثقة، ومدى الموثوقية) ، و توصلت الدراسة إلى أن تلك المؤشرات الأربعة كانت تعكس سمعة المنظمة بشكل جيد .

دراسة (2004) Xiao ، بعنوان:

"Reputation, UtilityAnd Technological Innovation Strategies"

هدفت الدراسة إلى تقديم أثر استراتيجيات البحث والتطوير على تقديم نموذج للسمعة في الشركات، عن طريق توظيف الألعاب بالاستناد لمبدأ "شومبير" ، حيث اعتمدت الدراسة على تطبيق المبدأ على نوعين من الشركات شركات من نوع L وشركات من نوع H من الشركات الصناعية في الصين ، وكانت اللعبة تعتمد على نسبة المعلومات في الهيكل ، حيث كانت نتيجة الدراسة أن البحث والتطوير الذي يثري قاعدة المعلومات التي تمتلكها الشركات في الهيكل يؤثر على السمعة التنظيمية ، حيث أن السمعة تزيد و تصبح أكثر فائدة للمنظمة من الشركات الأقل تطبيق لاستراتيجيات البحث والتطوير ، كما أشارت النتائج في حالة الإبداع قسم البحث والتطوير يراكم رأس المال البشري .

دراسة(2006)Lippman، بعنوان:

" Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation"

هدفت الدراسة الى استكشاف إمكانية دمج الخرائط المعرفية ضمن إطار العمل ، للمساعدة في فهم الكثير من العمليات المعقدة ، المواد والأشخاص ، وكانت عينة الدراسة منظمة الصحة في الفلبين، وكانت نتيجة الدراسة إمكانية إدراج رسم خريطة المعرفة ضمن إطار عمل مفاهيمي واستخدامها كأداة

لفهم الكثير من التعقيدات في النظام الصحي بالنسبة للأشخاص والمواد والعمليات، ومعالجة الثغرات المحتملة في عملية ترجمة الخرائط إلى واقع ملموس والتصدي لها.

دراسة (2007) Cohen بعنوان:

“Reputation beyond Rankings : A Conceptual Framework for Business School Research”

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للعوامل الدالة على سمعة الأعمال في قطاع التعليم حيث تم اعتماد الأدبيات النظرية كمصدر للمعلومات الثانوية للوصول إلى نتائج الدراسة التي كانت على النحو التالي: إن أهم متغيرات سمعة المنظمات التعليمية تتمحور في (الشعور بالرضا على المنظمات التعليمية ، الثقة بالمنظمات التعليمية ، الاحترام والإعجاب بالمنظمات التعليمية ، التقدير الجيد للمنظمات التعليمية من قبل التابعين لها) ، أما العوامل التي تعمل على رفع السمعة في المنظمات التعليمية فكانت (الأداء ، الخدمة ، الالتزام بالقوانين ، المواطنة ، والإبداع) ، وقد أوصت الدراسة بإتباع استراتيجية صناعة السمعة الحسنة ، على أن الاهتمام يكون محددًا بالمنطقة وليس على مستوى الدولة أو المستوى الدولي، فقد كانت نتائج الدراسة أن التركيز على منطقة جغرافية محددة والعمل على رفع التقدير و مستوى التقييم للمؤسسة التعليمية في منطقة محددة جغرافيا له أثر أكبر على تحسين سمعة المؤسسة التعليمية.

دراسة الدكتور حسونة و الزريقات (2009) بعنوان: "أثر البحث والتطوير على التوجه نحو التسويق الدولي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر البحث والتطوير على التسويق الدولي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وإبراز دور و أهمية البحث والتطوير في تحسين أداء منظمات صناعة الأدوية ، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة عشر شركات من شركات صناعة الأدوية ، وقد تم استخدام العينة القصدية غير الاحتمالية في اختيار وحدة المعاينة التي تكونت من 75 مديرا موزعين بطريقة غير متساوية بين شركات عينة الدراسة العشر تبعا لمدى توافر المديرين المعنيين بالدراسة في كل منها ، وقد اختير منها : المدير العام ، ومديري التسويق ، والإنتاج والبحث والتطوير وتصميم المنتج في كل شركة من شركات عينة الدراسة. إحدى أهم نتائج الدراسة أن هناك أثر لاستخدام عنصر البحث والتطوير على التسويق الدولي في منظمات صناعة الأدوية .

دراسة (Liu, Li & Lv (2009) ، بعنوان:

"A method for enterprise knowledge map construction based on social classification"

هدفت الدراسة الى بيان أهمية انشاء خريطة للمعرفة كأداة لإدارة المعرفة التي تمتلكها المنظمات ، حيث تم اتباع 3 مستويات في هذه الدراسة لتصنيف المعرفة على اساس المجتمع، وكانت هذه التصنيفات هي (علامات المعرفة الفردية ، اختيار نقطة المجال ، تحليل مجتمع المجال بعمق) ، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المنظمات، حيث توصلت الى مجموعة نتائج كان من أبرزها أن اتباع هذه التصنيفات الاجتماعية تساعد في استخدام المعارف والرجوع اليها واستخدامها بطريقة فعالة تعود على المنظمة بالنجاح والتميز وتزيد من حصتها السوقية و ميزتها التنافسية.

دراسة (Cruz-Cázare & Garcia-Marco, (2010)، بعنوان:

"R&D Strategies and firm innovative performance: APANEL DATA ANALYSIS"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات البحث والتطوير الثلاث (صناعة ، شراء ، هجينة) على الابتكار في اداء المنظمات والشركات الصناعية ، عن طريق قياس حجم الإبداع والابتكار في المنتجات والعمليات الانتاجية كمؤشر لمستوى الابتكار ، وتم جمع البيانات من خلال تطبيق الدراسة على 1478 شركة صناعية في اسبانية، خلال الفترة ما بين 1992- 2005 ، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة تتمثل بوجود أثر اجابي واضح للاستراتيجيات الثلاث على مستوى الابتكار في الشركات الصناعية ، كما وضحت الدراسة أن الاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير (صناعة-شراء) هي الأكثر تأثيراً على الابتكار ، بالمقابل اشارت الدراسة الى أن استراتيجية الشراء هي الأقل تأثيراً على الابتكار في الاداء ما بين الاستراتيجيات الثلاث.

دراسة (Tserng, Yin, & Lee(2010) ، بعنوان:

"The use of knowledge map model in construction industry"

هدفت هذه الدراسة إيجاد قواعد لإنشاء خرائط معرفة يمكن تطبيقها في صناعة المنشآت على المجالات العامة والخاصة ، وتقديم أنموذج عملي للخرائط المعرفية يسمى بأنموذج خريطة المعرفة ، حيث أن المنشآت تحتوي على عدد كبير من الوثائق غير المهيكلة ، التي تجمع عدد كبير من المعرفة الضمنية

، طبقت الدراسة على مشاريع حقيقية لصيانة الأبراج حيث كانت عينة الدراسة 3 من المدراء في شركة المنشآت، و5 من المهندسين في مجال إنشاء وصيانة الجسور، واثنين بروفيسور في مجال إدارة المنشآت ، وكانت نتائج الدراسة بناء أنموذج لخريطة المعرفة يمكن استخدامه في شتى المجالات العامة والخاصة وبالأخص صناعة المنشآت ، وكانت نتيجة بناء خريطة المعرفة توضيح وتحويل وتوصيل المعرفة غير المهيكلة والضمنية إلى معرفة صريحة و واضحة يمكن استخدامها والرجوع إليها في أي وقت والاستفادة منها .

دراسة نجم(2013) بعنوان: "توسيط السلوك البيئي في العلاقة بين المعرفة والاتجاهات نحو البيئة وتحسين سمعة المنظمة".

الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقات المباشرة و غير المباشرة التي تربط متغيرات الدراسة كذلك معرفة هل يوجد دور لتوسيط السلوك البيئي في العلاقة بين المعرفة والاتجاهات البيئية وتحسين السمعة، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة تسع شركات من قطاع الأعمال العام بوسط وشرق الدلتا والبالغ عددها 274 من المديرين العاملين ، و أظهرت النتائج أن توسيط السلوك البيئي كان له تأثير معنوي في العلاقة بين المعرفة بالبيئة والاتجاهات نحو البيئة وتحسين سمعة المنظمة بنحو واسع وكبير.

دراسة مصطفى و مراد(2013) ، بعنوان: "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، كما يهدف إلى دور البحث والتطوير بإدخال منتجات جديدة أو ابتكار طرق جديدة أو أحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها، حيث تم استخدام الأدبيات لجمع المعلومات و الإطار العام لتحليل الربحية ، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية التي لم تحدد بالأرقام ، وبعد دراسة مؤشرات الربحية وتحليلها ، توصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجية البحث والتطوير أثر واضح في تعظيم ربحية المؤسسات الاقتصادية.

دراسة Salih&Alnaji(2014)، بعنوان:

"The Impact of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation "

كانالهدف من هذه الدراسة معرفة أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية من خلال توضيح العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب (الاكتشاف ، الإلهام ، والنقل) ومتغيرات السمعة التنظيمية (تعزيز الذات ، تحقيق الذات ، والتعامل المستمر) ، حيث تم

استخدام الاستبانة لجمع معلومات الدراسة ، حيث طبقت الدراسة على شركات الاتصالات في القطاع الخاص (أورنج ، أمنية ، زين) وكانت عينة الدراسة تشمل جميع الموظفين في الشركات الثلاث البالغ عددهم 3150 موظف تم سحب عينة عشوائية منهم عددها 378 موظف ، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على تحسين السمعة التنظيمية.

دراسة الفيتوري (2015)، بعنوان: "تأثير ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المنظمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المنظمة من منظور أصحاب المصالح وبالتحديد العميل، حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، واستخدم الباحث أسلوب المعاينة بدلا من أسلوب الحصر فكانت عينة الدراسة 384 مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود تأثير مباشر لكل أبعاد أنشطة ممارسة المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة على إدراك المسؤولية الاجتماعية ، ووجود تأثير مباشر لإدراك المسؤولية الاجتماعية على السمعة التنظيمية وكما أن هناك تأثير غير مباشر لها على السمعة التنظيمية .

دراسة زكي (2015)، بعنوان: " دور الجدية بالعمل في دعم سمعة المنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجدية بالعمل على أبعاد السمعة التنظيمية، حيث استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، فكانت عينة الدراسة المديرين بمستويات الإدارية المختلفة- الإدارة العليا والوسطى والإشرافية- بمنظمات القطاع المصرفي الحكومية والاستثمارية بمحافظة الشرقية، وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدية بالعمل (الالتزام التنظيمي، السيطرة والتحكم، التحدي والتغيير) على أبعاد السمعة التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتج ، الإبداع، الجاذبية، بيئة مكان العمل، الأداء المالي).

دراس (2014) Du, Leten, Vanhaverb & Lopez-Vega, H. بعنوان:

“When Research Meets Development: Antecedents and Implications of Transfer Speed”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعداد الأبحاث وسرعة نقلها وتطبيقها؛ من خلال التركيز على الشركات التي تنتج منتجات جديدة بشكل مستمر ولديها أكثر من خط إنتاج و ذات بحث وتطوير مكثف ، حيث تبحث بالعلاقة بين عملية إعداد الأبحاث و سرعة نقلها و تطبيقها لإنتاج منتجات جديدة ، حيث تم استخدام الأدبيات والاستبانة التي شملت 503 من الشركات الصناعية في أوروبا ، حيث عملت الدراسة على تحليل العلاقة بين سرعة النقل و جودة البحث حيث كانت نتائج الدراسة أن النقل السريع وإنتاج منتج جديد مرتبط بنوعية الأبحاث وبالأداء الجيد لها .

دراسة (2016) Khanna, Guler, & Nerkar بعنوان:

"Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل مدى استفادة المنظمات من تجارب البحث والتطوير إضافة إلى أي مدى تتعلم المنظمات من نتائج فشلها أو إخفاقها . ركزت الدراسة على فشل مشروع البحث والتطوير في قطاع صناعة الأدوية وكيف يؤثر على أداء المنظمة ، حيث تم استخدام الأدبيات لجمع المعلومات الأولية ، كما واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات حيث شملت العينة 27 شركة من شركات الأدوية في أمريكا، فكانت من أبرز نتائج الدراسة ، أهمية البحث والتطوير للقطاع الصناعي والخدمي لتحقيق القيمة والمحافظة على البقاء والاستمرارية ، إضافة أن الإخفاق أو الفشل في البحث والتطوير جزء تكميلي ومهم لعملية الإبداع في المنظمات بل يعد مفتاح بناء الإبداع هو البحث والتطوير ، البحث والتطوير يساعد على الأخذ الجانب الايجابي للفشل بمسألة معينة والاستفادة من الخطأ بطريقة تكون في صالح المنظمة بمعنى اخر أن كل فشل سيتبعه إبداع و تطور.

دراسة (2016) Costa & Lima بعنوان:

"Teaching and Learning with Structured Knowledge Maps: An Analysis about the New Approach"

نظرا إلى وجود كم هائل من المعرفة والمعلومات سواء يحملها أشخاص أو من مواقع مختلفة مثل الانترنت أو التلفاز أو الراديو أو أي وسيلة يمكن من خلالها الحصول على المعرفة ، جاءت هذه الدراسة بهدف تقديم طريقة تقوم جنبا إلى جنب للمساعدة في عملية التعلم والتعليم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية وهي خرائط المعرفة لدعوة المجتمع الأكاديمي على مختلف مستويات المعرفة التي يمتلكها ، إلى إنتاج أفكار وتجارب تدعم النتائج ، وتساهم بنضوجها وتستمر بتطويرها وتحسينها . استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات حيث وزعه الاستبانة على 20 طالب بين 19-27 سنة من طلاب تصميم الويب ، 60% منهم من الإناث ، فكانت أبرز نتائج الدراسة بيان أهمية خرائط المعرفة في تطوير القدرات والمعارف لدى الأفراد بصورة تحسن من أدائهم وتعاملهم مع مختلف المواقف ، كما وضحت الدراسة أن خرائط المعرفة مهمة وفعالة في الكثير من الحقول التي تحتاج إلى إرسال ونقل المعلومات وتحويلها إلى معرفة.

دراسة Teimourpour&Padidarfarfard(2016) بعنوان:

"A Conceptual Model for the Creation of a Process-Oriented Knowledge Map (POK-Map) and Implementation in an Electric Power Distribution Company"

هدفت الدراسة إلى بناء خرائط للمعرفة تساعد المنظمات على تنظيم وضبط ورصد المعرفة الموجودة لديها وتحديد مستويات المعرفة و أصولها وتحديد طرق لتحديثها وتطويرها باستمرار تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية بطريقة تحقق ما تسعى له المنظمة، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أربع عناصر وهي : الدراسات السابقة، تعديل النموذج، تحقق من صحة وكفاءة النموذج، و دراسة الحالة. وبعد دراسة خرائط المعرفة بشكل دقيق وبناءها واستخدامها أجرى الباحث دراسة ميدانية تبين أثر خرائط المعرفة على المنظمات وكانت عينة الدراسة إحدى كبرى شركات توزيع الكهرباء في العالم ، كانت أبرز نتائج الدراسة أن استخدام خرائط المعرفة في أي منظمة يمكن أن يكون خطوة فعالة في تحسين العمليات و الأداء وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمنظمة في عالم الأعمال عن طريق استخدام الخرائط المعرفية في تحليل الأحداث ومن ثم استخدام التحليل في تطوير وتحسين العمليات ورفع جودة الأداء و خلق القيمة .

دراسة Blanco &Prieger (2016) بعنوان:

"The Impact of Research and Development on Economic Growth and Productivity in the US States".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر البحث والتطوير على المنظمات من حيث الإنتاجية و النمو الاقتصادي لها ، واعتمد الباحث على الأدبيات لجمع المعلومات الأولية ، إضافة إلى أنه قام بدراسة ميدانية شملت جميع شركات القطاع الخاص في أمريكا خلال الفترة ما بين 1963 – 2007 ، وتوصل الباحث بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية على هذه الشركات إلى نتائج عدة من أهمها أن البحث والتطوير يقود إلى التقدم التكنولوجي وبالتالي يسمح للمنظمات بتحقيق ما يسمى بالإبداع الإنتاجي الذي يؤثر بقوة على تطور المنظمات عالمياً و نموها اقتصادياً من خلال تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع وهي (استراتيجيات البحث والتطوير ، السمعة التنظيمية ، خريطة المعرفة) مما وسع من فهم الظاهرة المبحوثة وتفسير أدق للنتائج.
2. تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في أماكن مختلفة ، بينما طبقت هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية.
3. اعتمدت الدراسة الحالية إدخال خريطة المعرفة متغير وسيط في دراسة أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية ، وهذه المحاولة لم يسبق لها أن كانت في الدراسات السابقة.
4. استخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل المسار لتحديد دور المتغير الوسيط في علاقة الاثر بين المتغير المستقل والتابع .
5. اعتمدت الباحثة الاستبانة والمقابلات غير مهيكلة لجمع البيانات والتحقق منها.

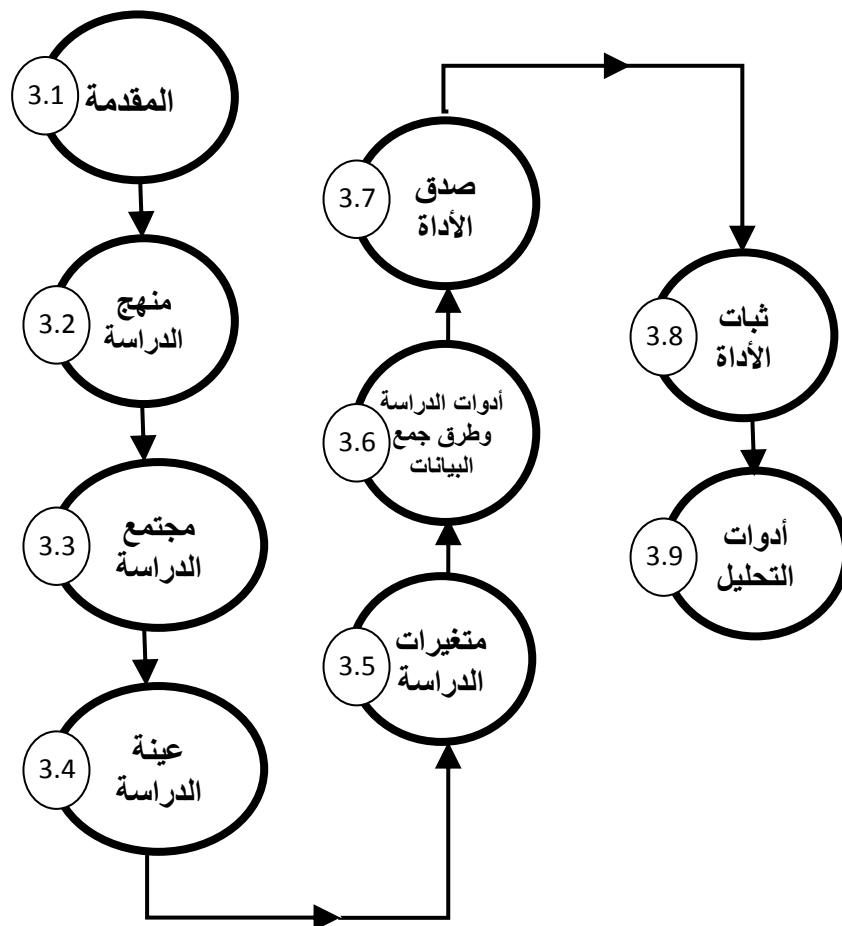
الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

3.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على معلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

ويوضح الشكل رقم (3-1) مخطط هذا الفصل



3.2 منهج الدراسة:

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طبيعة كمية، اعتمدت منهج البحث الوصفي التحليلي اذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها، كونه يقرن الوصف بالتحليل.

3.3 مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تتطلب المتغيرات المدروسة منظمات تمارس البحث والتطوير ولديها أقسام لهذا الغرض تركز عليها من خلال عملها ، ونظراً لتوفر هذه المواصفات في شركات صناعة الأدوية لذلك كان مجال الدراسة عدد من شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان، والبالغ عددها (27) شركة (قوائم المنشآت الصناعية في غرفة صناعة عمان، 2015) ، كان هناك (12) شركة تطبق استراتيجيات البحث والتطوير (صناعة ، شراء ، هجينة) المعتمدة بالدراسة الحالية وتتوافق مع توجهاتها ، (8) من هذه الشركات أي ما يعادل 67% منها أبدوا استعدادهم لتطبيق الاستبانة والتعاون مع الباحثة ، وفي ما يلي جدول (1-3) يوضح أسماء هذه الشركات .

جدول (1-3) شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان الداخلة في الدراسة

الموقع	أسماء شركات صناعة الأدوية الأردنية بمدينة عمان
سحاب/مدينة عبدالله الثاني	شركة المركز العربي للصناعات الدوائية و الكيمائية
ناعور/سيل حسبان	شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار
وادي السير/وادي السير	شركة أدوية الحكمة
سحاب/مدينة عبدالله الثاني	شركة الحياة لصناعة الأدوية
الجيزة/ ام العمدة	الشركة الدولية للصناعات الدوائية و الكيماوية والمستلزمات الطبية
الجيزة/ام العمدة	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية
سحاب/مدينة عبدالله الثاني	شركة فيلادلفيا لصناعة الأدوية
سحاب/مدينة عبدالله الثاني	شركة ام اس فارما لصناعة الأدوية

المصدر :قوائم المنشآت الصناعية في غرفة صناعة عمان، 2015 ؛ و مقابلات الباحثة

أما مجتمع الدراسة فسيكون جميع مديري الإدارة العليا والوسطى في الأقسام الرئيسية في شركات صناعة الأدوية الثمان المذكورة أعلاه ويبلغ عددهم (550) فرداً (نتيجة قوائم الشركات الخاضعة للدراسة ومقابلات الباحثة).

3.4 عينة الدراسة:

أخذت عينة عشوائية طبقية تناسبية نظراً لاختلاف أعداد الأفراد في كل طبقة ، حيث قسمة الى 4 طبقات بناء على الموقع الوظيفي (مدير عام ، نائب مدير، مدير قسم، رئيس قسم)، حيث شمل مجتمع الدراسة مديري الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية في عمان وكان قوامها (226) فرداً (Sekaran, 2016:264).

• وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل لهذه الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى الذين يعملون في شركات صناعة الأدوية وقد تم توزيع (226) استبانة على أفراد العينة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (207) استبانة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (7) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (200) استبانة بنسبة مئوية بلغت (88.5%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وتوضح الجداول (3-2)، (3-3)، (3-4)، (3-5)، (3-6)، (3-7) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي؛ والعمر؛ والمؤهل التعليمي؛ والخبرة؛ والموقع الوظيفي).

جدول (3-2)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب النوع الإجتماعي

النوع الإجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	160	80
أنثى	40	20
المجموع	200	100

يتضح من الجدول (2-3) أعلاه أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ (160) ما نسبته (80%) وعدد أفراد العينة الإناث بلغ (40) ما نسبته (20%) وهذا يوضح أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة كانوا ذكورا، وهذا قد يعود إلى عدة أسباب من أبرزها أن مجتمعاتنا ذكورية بطبيعتها، إضافة إلى تفضيل شركات صناعة الأدوية في عمان في توظيفها إلى الذكور أكثر من الإناث وذلك لأن طبيعة هذه الشركات تعتمد على الإنتاجية العالية والذي بوسع الذكور أن يكون لديهم قدرة في تحمل ضغوطات العمل أعلى من الإناث، كما أن سرعة وصول الرجل إلى المراكز الإدارية العليا والوسطى داخل شركات صناعة الأدوية أعلى من الإناث.

جدول (3-3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
30	60	أقل من 30 سنة
43.5	87	من 30 - 39 سنة
20	40	من 40 - 49 سنة
6.5	13	50 سنة فأكثر
100	200	المجموع

ويوضح الجدول (3-3) أعلاه أن معظم أفراد العينة كانت أعمارهم تتراوح ما بين 39 سنة فأقل، حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم أقل من 30 عاما (60) أي ما نسبته (30%)، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من 30 إلى 39 عاما (87) أي ما نسبته (43.5%)، لكن بلغت فئة الأعمار (50 سنة فأكثر) هي الأقل حيث بلغت نسبتها (6.5%) وهذا يتوافق مع فكرة أن شركات صناعة الأدوية تعتمد على الطاقات الشبابية أكثر لقدرتهم على مواكبة التطورات والعطاء والانتاجية العالية، إذ أن هذا النوع من الشركات يعتمد على الطاقة الإنتاجية العالية.

جدول (3-4)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
7	14	دبلوم
66.5	133	بكالوريوس
23	46	ماجستير

3.5	7	دكتوراه
100	200	المجموع

يوضح الجدول (3-4) أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أوضحت النتائج أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس فقد بلغ عددهم (133) ما نسبته (66.5%)، إضافة إلى الذين يحملون شهادة الدبلوم (14) ما نسبته (7%) وهذا يتوافق مع نظام التوظيف الداخلي في هذا النوع من الشركات الذي يشترط أن يكون الموظفين من حملة درجة البكالوريوس والدبلوم كحد أدنى، وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (23%) والدكتوراه (7%)، ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كان تحصيلهم التعليمي درجة البكالوريوس وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة الشهادات الجامعية ويعكس توافر المعرفة العلمية.

جدول (3-5)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
24	48	أقل من 6 سنوات
34	68	6 - 10 سنوات
20.5	41	11 - 15 سنة
21.5	43	16 سنة - فأكثر
100	200	المجموع

وبالنسبة لمتغير الخبرة، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (3-5) أن (68) فرداً أي ما نسبته 34% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10 سنوات، وأن (48) فرداً أي ما نسبته 24% هم من تقل عدد سنوات خبرتهم عن 6 سنوات، وأن (43) فرداً من أفراد العينة أي ما يشكل نسبته 21.5% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 16 فأكثر، وأخيراً تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد وحدة التحليل ممن لديهم خبرة 11-15 سنة بلغت (41) فرداً أي ما يشكل نسبته 20.5%. ومما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كانت ممن هم خبرتهم تتراوح بين 6-10 سنوات، وهذه النتيجة تتناسب مع الموقع الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

جدول (3-6)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الموقع الوظيفي

النسبة%	التكرار	الموقع الوظيفي
3.5	7	مدير عام
9	18	نائب مدير
27	54	مدير قسم
60.5	121	رئيس قسم
100	200	المجموع

أما بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (3-6) أعلاه أن الموظفين الذين يشغلون وظيفة مدير عام كان عددهم (7) أي ما نسبته (3.5%)، وعدد الذين يشغلون وظيفة نائب مدير كان (18) ما نسبته (9%)، وعدد الذين يشغلون وظيفة مدير قسم (54) ما نسبته 27%، وعدد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم (121) ما نسبته 60.5% وهذه النتائج تتسجم مع التوزيع الطبيعي للعاملين في الهياكل التنظيمية، حيث أنه تقل نسبة الإداريين كلما اتجهنا إلى أعلى رس الهرم.

3.5 متغيرات الدراسة:

إعتمدت الدراسة المتغيرات الآتية :

المتغير المستقل (استراتيجيات البحث والتطوير) بأنواعها التالية : استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، استراتيجية هجينة (صناعة- شراء).

بالإستناد إلى دراسة (Cruz-Cázare& Garcia-Marco, 2010)

المتغير التابع (السمعة التنظيمية) بأبعادها التالية : الرصف الاستراتيجي، الرصف الثقافي، مرونة المنظمة، الالتزام بالجودة، التركيز التشغيلي.

بالإستناد إلى دراسة (protiviti 2013)

المتغير الوسيط (خارطة المعرفة) بأبعادها التالية: توصيف المعرفة الفردية، اختيار نقطة المجال، تحليل مجتمع المجال بعمق.بالإستناد إلى دراسة (Liu, Li, &Lv(2009)

3.6 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بهدف الاجابة عن أسئلة الدراسة، إذ تم تطوير الأداة بالرجوع الى الأدب النظري ذي الصلة، وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما :

- معلومات ثانوية:

الكتب و المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير ، والمجلات ، والأبحاث و مواقع الإنترنت المختلفة.

- المعلومات الأولية:

1. المقابلات: من خلال تصميم استمارة مقابلة غير مهيكلة تتضمن أسئلة مفتوحة عن متغيرات الدراسة الثلاثة. ملحق رقم (1)

2. الاستبانة: وكانت الأداة الرئيسية لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة والتي تضمنت عدد من الفقرات التي عكست أهداف الدراسة و أسئلتها ، للإجابة عليها من قبل عينة الدراسة ، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. وتكونت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) من أربعة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الإجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي) لغرض وصف خصائص التحليل.

الجزء الثاني: مقياس متغير استراتيجيات البحث والتطوير بأنواعها الثلاث (صناعة ، شراء ، هجينة (صناعة و شراء) تضمنت (22) فقرة لقياسها، (7) فقرات لاستراتيجية الصناعة، (8) فقرات لاستراتيجية شراء، (7) فقرات للاستراتيجية هجينة(صناعة و شراء)، حسب ما هو موضح بالجدول (3-7).

الجزء الثالث: مقياس متغير السمعة التنظيمية عبر خمسة أبعاد هي (الرصف الاستراتيجي، الرصف الثقافي، مرونة المنظمة، الالتزام بالجودة، التركيز التشغيلي) تضمنت (29) فقرة لقياسها، (6) فقرات للرصف الإستراتيجي، (6) فقرات للرصف الثقافي، (5) فقرات لمرونة المنظمة، (6) فقرات للالتزام بالجودة، (6) للتركيز التشغيلي، حسب ما هو موضح بالجدول (3-7).

الجزء الرابع: مقياس متغير خريطة المعرفة عبر ثلاث أبعاد هي (علامات المعرفة الفردية، اختيار نقطة المجال، تحليل مجتمع المجال بعمق) تضمنت (18) فقرة لقياسها، (7) فقرات لتوصيف المعرفة

الفردية، (6) فقرات لاختيار نقطة المجال، (5) فقرات لتحليل مجتمع المجال بعمق، حيث تم تطوير الاستبانة وجمع فقراتها من المصادر الموضحة بالجدول (3-7).

وبهذا تكونت الاستبانة بشكلها الأولي من (69) فقرة.

الجدول(3-7)

مصادر تطوير فقرات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	النسبة المئوية	المصدر
استراتيجيات البحث والتطوير	22	%32	<p>– Cruz-Cázares, C., Bayona-Sáez, C., & Garcia-Marco, T. (2010). R&D strategies and firm innovative performance: A panel data analysis. International Journal of Innovation Management, 14(06), 1013-1045.</p> <p>–Chroneer,D. (2004). How can R&d strategy be shaped , integrated and monitored to support corporate strategy, Lulea university.</p> <p>– التميمي،وفاء (2009). "أثر التراكم المعرفي في تطوير المنتجات الجديدة"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،ع21 ، بغداد.</p>
السمعة التنظيمية	29	%42	<p>– Protiviti, (2013), Risk& business consulting, The-Bulletin-Vol-5-Issue-2-10-Keys-Managing-Reputation-Risk.</p> <p>– Lloyd, S. (2007). Corporate reputation: Ontology and Measurement, PhD thesis, AUT university.</p> <p>–Kaplan,R.,&Norton,D., (2006),Alignment Using the Balanced Scorecard to creat corporate synergies ,Harvard Business School, Boston,Massachusetts.</p> <p>– العزام، زياد فيصل(2013). "إدارة المواهب</p>

بين النظرية والتطبيق"، رسالة ماجستير ،غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. - زكي، صقر (2015). " دور الجدية بالعمل في دعم السمعة المنظمة بالتطبيق على البنوك الحكومية والبنوك الاستثمارية"، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، مصر .			
-Liu, L., Li, J., &Lv, C. (2009). A method for enterprise knowledge map construction based on social classification. Systems Research and Behavioral Science, 26(2), 143-15 - نجم ، عبدالحكيم أحمد (2013).توسيط السلوك البيئي بين المعرفة والاتجاهات نحو البيئة وتحسين سمعة المنظمة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام بوسط وشرق دلتا" المجلة المصرية للدراسات التجارية ،مج 37،ع2 ، مصر.	%26	18	خريطة المعرفة
	%100	69	المجموع

3.7 صدق الأداة:

استخدمت الباحثة طريقتين للصدق، هما الصدق الظاهري والصدق البنائي لضمان ان الأداة تقيس ما وضعت من اجله. وفيما يأتي توضيح للطريقتين :

أ-الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين تألفت من (8) خبيراً من المتخصصين بالعلوم الإدارية ملحق رقم (2)، وبعد ملاحظاتهم حذفتم (22) فقرة.

وأصبحت عدد فقرات الاستبانة 47 فقرة، ملحق (3)، اجاباتها توزعت على وفق مقياس (Likert) الخماسي وهي: (1) لاتفقت تماماً، (2) لا أتفق، (3) محايد، (4) أتفق، (5) أتفقت تماماً.

ب_ الصدق البنائي

لقياس الصدق البنائي في هذا البحث، قامت الباحثة بقياس مدى اتساق كل فقرة مع البعد وذلك من خلال استخدام ما يعرف بارتباط الفقرة مع البعد (Pearson correlation)، إضافة إلى ذلك تم استخدام ما يعرف باتساق الفقرات مع البعد في حالة حذف المتغيرات (Cronbach alpha if item deleted).

- اتساق الفقرات مع البعد في حالة حذف المتغيرات (Cronbach's alpha if item deleted).

Cronbach's alpha if item deleted

جدول (3-8)

Cronbah'salph	Corrected item- Total Correlation	Cronbah's alpha if item deleted	البعد	الفقرة
0.816	0.491	0.812	<u>استراتيجية الصناعة</u>	Q1
	0.675	0.759		Q2
	0.667	0.761		Q3
	0.622	0.775		Q4
	0.595	0.785		Q5
0.850	0.629	0.827	<u>استراتيجية الشراء</u>	Q1
	0.682	0.813		Q2
	0.709	0.807		Q3
	0.692	0.810		Q4
	0.594	0.836		Q5
0.795	0.445	0.793	<u>استراتيجية الهجينة (صناعة - شراء)</u>	Q1
	0.565	0.760		Q2
	0.618	0.743		Q3
	0.662	0.729		Q4
	0.595	0.750		Q5
0.725	0.547	0.649	<u>الرصف الإستراتيجي</u>	Q1
	0.500	0.678		Q2
	0.559	0.636		Q3
	0.488	0.694		Q4

0.824	0.642	0.783	<u>الرصيف الثقافي</u>	Q1
	0.709	0.750		Q2
	0.570	0.812		Q3
	0.680	0.764		Q4
0.791	0.534	0.771	<u>مرونة المنظمة</u>	Q1
	0.573	0.756		Q2
	0.696	0.689		Q3
	0.607	0.736		Q4
0.832	0.670	0.788	<u>الالتزام بالجودة</u>	Q1
	0.699	0.771		Q2
	0.701	0.769		Q3
	0.590	0.824		Q4
0.778	0.629	0.705	<u>التركيز التشغيلي</u>	Q1
	0.612	0.709		Q2
	0.659	0.684		Q3
	0.453	0.797		Q4
0.842	0.619	0.824	<u>توصيف المعرفة الفردية</u>	Q1
	0.778	0.754		Q2
	0.673	0.804		Q3
	0.645	0.813		Q4
0.782	0.483	0.780	<u>اختيار نقطة المجال</u>	Q1
	0.622	0.714		Q2
	0.597	0.726		Q3
	0.664	0.689		Q4
0.871	0.672	0.856	<u>تحليل مجتمع المجال بعمق</u>	Q1
	0.713	0.840		Q2
	0.735	0.831		Q3
	0.780	0.813		Q4

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (Cronbah's alpha if item deleted) لكل فقرة كانت أقل من المتغير الرئيسي لها. وبناءً عليه فإن هذا يدل على أن أداة الدراسة (الإستبانة) تتمتع بمصدقية عالية. (Dennick, 2011).

• ارتباط الفقرة مع البعد (Pearson correlation)

ويتم إجراء هذا الإختبار للتأكد من أن كل فقرة من فقرات الإستبيان تفسر كل حقل من حقول الدراسة المتعلقة به، حيث يهدف الباحث الى التأكد أن كل فقرة من فقرات الإسبيان تمثل بدقة كل فقرة ذات الصلة، ويتم قياس ذلك من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وكل حقل باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث يعتمد الاستبيان على علاقة الترابط والتي يجب أن تكون ذات دلالة احصائية عند مستوى $(0.05) \leq (\alpha)$. حيث قام الباحثة بحساب الثبات الداخلي لاستبانة عينة الدراسة وذلك من خلال احتساب قيم معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .

يوضح الجدول (3-9) أدناه معاملات الارتباط بين كل عامل من عوامل الدراسة (فقرات القسم الأول والدرجة الكلية لفقرات هذا القسم) وهكذا. حيث أظهرت نتائج الجدول أدناه وجود ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معاملات الارتباط لكل فقرة في كل قسم مع الدرجة الكلية للقسم نفسه، وهذا يوضح أن فقرات واسئلة الاستبانة تتمتع بمصدقية وتقيس ما ينبغي قياسه. (Brown, 1996).

وفيما يلي جدول (3-9) معامل ارتباط الفقرات مع أبعادها كما يلي:

الجدول (3-9)

رقم السؤال	السؤال	R	Sig
Q1	تمتلك الشركة قسم للبحث و التطوير .	0.735**	0.000
Q2	تضع الشركة خطط ؛ هدفها انتاج أفكار جديدة لتحسين جودة منتجاتها .	0.805**	0.000
Q3	توثق الشركة عمليات تطوير المنتجات بشكل منهجي لبناء قواعد بيانات .	0.814**	0.000
Q4	تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بمهام صناعة البحث والتطوير .	0.767**	0.000
Q5	تخصص الشركة موازنة مستقلة لأغراض صناعة البحث	0.767**	0.000

		والتطوير .	
استراتيجية الصناعة			
0.000	0.773**	تلجأ الشركة لشراء الأبحاث كون تكاليفها أقل من صناعتها	Q1
0.000	0.806**	تمتلك الشركة خطة واضحة لشراء الأبحاث	Q2
0.000	0.816**	تخصص الشركة موازنة مستقلة لشراء الأبحاث	Q3
0.000	0.820**	تساهم عملية شراء الأبحاث من تمكين الشركة من مواكبة التغيرات المستمرة.	Q4
0.000	0.741**	تمتلك الشركة تحالفات استراتيجية مع مراكز بحثية متخصصة	Q5
استراتيجية الشراء			
0.000	0.743**	تقوم الشركة بشراء و صناعة الأبحاث في ان واحد.	Q1
0.000	0.742**	تساهم عملية شراء و صناعة البحث في أن واحد بتطوير أداء الشركة بشكل أفضل من الاعتماد على استراتيجية واحدة	Q2
0.000	0.768**	تساهم الإستراتيجية الهجينة بزيادة أرباح الشركة	Q3
0.000	0.796**	تلجأ الشركة إلى استخدام الإستراتيجية الهجينة كونها الأقل تكلفة	Q4
0.000	0.759**	تساهم الإستراتيجية الهجينة في ضمان أستدامة الميزة التنافسية	Q5
استراتيجية الهجينة (صناعة - شراء)			
0.000	0.741**	تحرص الشركة على متابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها الإستراتيجية	Q1
0.000	0.703**	تتضمن إستراتيجية الشركة ممارسات توثق العلاقة بين الشركة والمجتمع.	Q2
0.000	0.776**	تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء افكار المساهمين	Q3
0.000	0.764**	تبنى استراتيجية الشركة على اساس حاجات العاملين فيها.	Q4
الرصف الإستراتيجي			
0.000	0.816**	توفر الشركة مناخ يحفز العاملين على الابداع	Q1
0.000	0.847**	تعتبر الشركة تطور الأداء جزء من ثقافتها التنظيمية	Q2
0.000	0.745**	تتوافق استراتيجية الشركة مع ثقافتها التنظيمية بشكل كبير .	Q3
0.000	0.827**	تشجع ثقافة الشركة على النقد البناء لتطوير الاداء	Q4
الرصف الثقافي			
0.000	0.7124**	تمتاز الشركة بقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية.	Q1
0.000	0.779**	تجري الشركة التغييرات المطلوبة دون مقاومة سلبية من عاملها.	Q2
0.000	0.845**	تتمكن الشركة من تعديل أسعار منتجاتها تبعا للمتغيرات الظرفية	Q3
0.000	0.786**	تمتلك الشركة القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بحسب الحاجة	Q4

مرونة المنظمة			
0.000	0.805**	تطبق الشركة دائما أفكار جديدة لتحسين جودة المنتج.	Q1
0.000	0.838**	تراصف الشركة بين متطلبات الجودة والمواصفات العالمية ISO	Q2
0.000	0.844**	تؤكد استراتيجية الشركة على الالتزام بمعايير الجودة من خلال آليات متابعة فاعلة	Q3
0.000	0.785**	تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن بصورة مستمرة لمعرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم	Q4
الالتزام بالجودة			
0.000	0.790**	تحرص الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية	Q1
0.000	0.792**	تعمل الشركة على تطوير خدماتها بما يتلاءم والبيئة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية.	Q2
0.000	0.823**	تعمل الشركة على زيادة منحنى الخبرة لديها من خلال التدريب المستمر	Q3
0.000	0.710**	تستخدم الشركة تقنية الذكاء التنافسي لتحليل نوايا منافسيها.	Q4
التركيز التشغيلي			
0.000	0.779**	توثق الشركة المعارف التي يمتلكها الأفراد لجعلها معرفة صريحة يستفيد منها الجميع	Q1
0.000	0.884**	توفر الشركة بيئة محفزة لتناقل الخبرة بين جميع تشكيلاتها التنظيمية	Q2
0.000	0.833**	تتبنى الشركة هياكل تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي.	Q3
0.000	0.799**	توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية عند العاملين فيها	Q4
توصيف المعرفة الفردية			
0.000	0.705**	تعتمد الشركة خرائط المعرفة كأداة للتأكد من صحة سير العمليات.	Q1
0.000	0.791**	تستخدم الشركة خرائط المعرفة كوسيلة للحفاظ على الحصة السوقية.	Q2
0.000	0.774**	تمتلك الشركة خرائط معرفة تساعد في تعيين الأسواق المناسبة لها.	Q3
0.000	0.842**	تلتزم الشركة العاملين على ضرورة مراجعة خرائط المعرفة قبل البدء بأي مشروع	Q4
اختيار نقطة المجال			
0.000	0.818**	تمتلك الشركة وسائل تساعد على استخدام المعرفة	Q1

		بسهولة بشكل يحقق لها سبق على منافسيها	
0.000	0.841**	تساعد الخرائط المعرفية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تمييز البدائل بدقة	Q2
0.000	0.855**	تساهم خريطة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	Q3
0.000	0.883**	تضيف خريطة المعرفة لدى الشركة قيمة للتخطيط الاستراتيجي.	Q4
تحليل مجتمع المجال بعمق			

3.8 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة من خلال الطريقتين التاليتين:

أ- استقرار الأداة - الإختبار وإعادة الإختبار (Test re test)

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (20) شخصاً من مجتمع الدراسة من خارج عينتها الرئيسية وذلك للتأكد من أن نتائج الأداة تعطي نفس النتائج بمرور الوقت وعند تطبيقها عدة مرات. وعند استخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار وبفارق زمني قدره اسبوعين بين التطبيقين؛ أوضحت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون لخصائص استراتيجيات البحث والتطوير كما يلي (0.797**), ولخصائص السمعة التنظيمية كانت (0.813**), ولخصائص خريطة المعرفة (0.866**), وجميع معاملات الارتباط المذكورة أعلاه هي عالية ودالة معنوياً عند مستوى (0.01).

• الاتساق الداخلي (Cronbach's alpha) والقيمة المرجحة لمتوسط معاملات الارتباط

بين الفقرات (Average inter-item correlation).

قامت الباحثة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا وذلك من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة وثباتها. وحسب ما جاء به (Pallant, 2005)، فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا يجب أن تكون أعلى من 0.7. كما قامت الباحثة باستخدام طريقة القيمة المرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين الفقرات كما يلي:

جدول (10-3) قيم معاملات كرونباخ ألفا والقيمة المرجحة لمتوسط معاملات الارتباط
بين الفقرات

<i>Inter item Correlation</i>							قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة	متغيرات الدراسة
عدد الفقرات	الإحراف	أعلى قيمة / أقل قيمة	المدى	أعلى قيمة	أقل قيمة	الوسط المرجح			
5	0.006	1.653	0.225	0.570	0.345	0.470	0.816	5	استراتيجية الصناعة
5	0.006	1.556	0.223	0.624	0.401	0.533	0.850	5	استراتيجية الشراء
5	0.014	2.954	0.427	0.645	0.218	0.438	0.795	5	استراتيجية الهجينة
15	0.026	25.921-	0.670	0.645	0.025-	0.296	0.865	15	استراتيجيات البحث والتطوير
4	0.001	1.328	0.119	0.483	0.364	0.409	0.725	4	الرصيف الاستراتيجي
4	0.005	1.463	0.190	0.601	0.411	0.540	0.824	4	الرصيف الثقافي
4	0.010	1.761	0.293	0.677	0.384	0.486	0.791	4	مرونة المنظمة
4	0.004	1.374	0.181	0.665	0.484	0.560	0.832	4	الإلتزام بالجودة
4	0.016	2.359	0.372	0.645	0.273	0.475	0.778	4	التركيز التشغيلي
20	0.013	6.570	0.574	0.677	0.103	0.349	0.914	20	السمعة التنظيمية
4	0.005	1.366	0.181	0.674	0.493	0.572	0.842	4	علامات المعرفة الفردية
4	0.008	1.738	0.258	0.607	0.349	0.474	0.782	4	اختيار نقطة المجال
4	0.004	1.323	0.184	0.754	0.570	0.628	0.871	4	تحليل مجتمع المجال بعمق
12	0.014	4.561	0.589	0.754	0.165	0.452	0.908	12	خريطة المعرفة
47	0.019	10.168-	0.828	0.754	0.074-	0.266	0.944	47	الكل

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كانت أعلى من (0.7) وهي نسب مقبولة جدا لأنها أعلى من الحد المسموح به (0.7) (Pallant, 2005). كما يتضح من الجدول أعلاه القيم المرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين الفقرات، حيث أظهر الجدول أعلاه أن أعلى قيمة لمرجح متوسط معاملات الارتباط بين الفقرات كانت (0.628) وهي لتحليل مجتمع المجال بعمق، ويلاحظ أن الزيادة في متوسط معاملات الارتباط بين الفقرات يصاحبها زيادتها في قيمة كرونباخ ألفا، فيما كانت أقل قيمة (0.296) وبالتالي فإن موثوقية الاتساق الداخلي ذات موثوقية عالية، ويمكن استخدامها لإنجاز أهداف الدراسة.

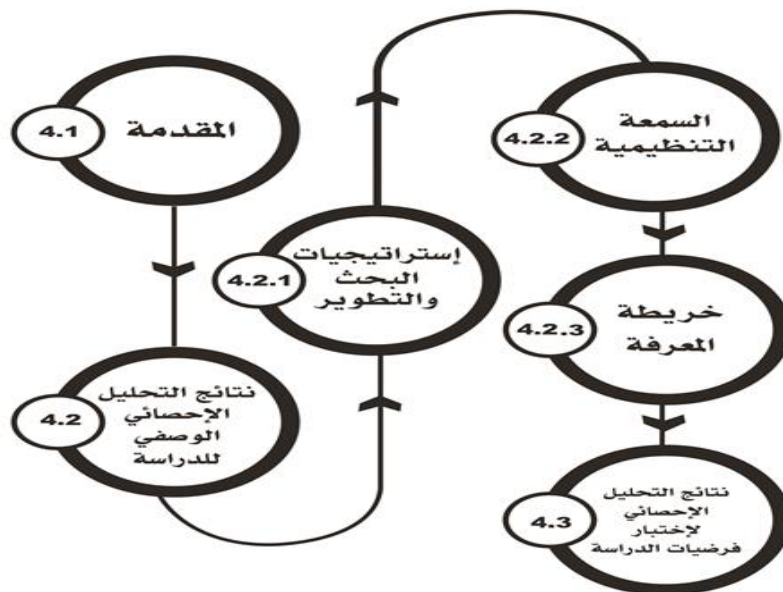
3.9 أدوات التحليل

يوضح الجزء أدناه وصف البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث سوف يتم أيضاً عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة. أيضاً، سوف يتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، حيث تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS) وسوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies): وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، مثل الالتواء، التفرطح، معامل تضخم التباين (VIF).
- تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression): لإختبار أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- تحليل المسار (Path analysis): باستخدام برنامج (Amos) لقياس دور المتغير الوسيط في علاقة المتغير المستقل على التابع.
- استخدام ما يعرف بارتباط الفقرة مع البعد (Pearson correlation) لقياس الصدق البنائي.
- (Cronbach alpha if item deleted) إضافة إلى ذلك تم استخدام ما يعرف باتساق الفقرات مع البعد في حالة حذف المتغيرات ، لقياس الصدق البنائي.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات



4.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

4.2 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للدراسة

4.2.1 استراتيجيات البحث والتطوير

لوصف مستوى استراتيجيات البحث والتطوير الثلاث (صناعة، شراء ، (صناعة و شراء)) في شركات صناعة الأدوية الأردنية في محافظة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة .

أما فيما له علاقة بالحدود التي استندت عليه هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد قام الباحث بتحديد ثلاثة مستويات هي (ضعيف، متوسط، مرتفع) وبناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

ضعيف من (1) - (2.33).

متوسط من (2.34) - (3.67).

مرتفع من (3.68) - (5).

• استراتيجية صناعة البحث والتطوير

يوضح الجدول (4-1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات استراتيجية صناعة البحث والتطوير.

الجدول (4-1) وصف نتائج استراتيجية الصناعة

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عالية	0.965	3.81	1.5	3	8.5	17	23.5	47	41	82	25.5	51	تمتلك الشركة قسم للبحث والتطوير
5	متوسطة	0.94	3.51	2.5	5	13	26	27	54	46.5	93	11	22	تضع الشركة خططاً ؛ هدفها إنتاج أفكار جديدة لتحسين جودة منتجاتها.
3	متوسطة	0.865	3.57	1.5	3	10.5	21	27.5	55	50.5	101	10	20	توثق الشركة عمليات تطوير المنتجات بشكل منهجي لبناء قواعد بيانات.
2	متوسطة	1.001	3.61	3	6	12.5	25	21.5	43	46.5	93	16.5	33	تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بمهام صناعة البحث والتطوير.
4	متوسطة	0.907	3.54	1.5	3	11	22	33	66	41.5	83	13	26	تخصص الشركة موازنة مستقلة لأغراض صناعة البحث والتطوير.
----	متوسطة	0.741	3.60											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري

حيث يبين الجدول (1-4) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت متوسطة. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.965) للفقرة " تمتلك الشركة قسم للبحث و التطوير "، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.94) للفقرة " تضع الشركة خطط هدفها انتاج أفكار جديدة لتحسين جودة منتجاتها" وهذه النتائج تدعم أن شركات صناعة الأدوية تمتلك أقسام خاصة للبحث والتطوير تهدف إلى تحسين جودتها وزيادة إنتاجيتها و تطوير ادائها، في حين انها تفتقر إلى وجود خطط واضحة تبين مساراتها وخط سير عملها بتصنيع الأبحاث بصورة واضحة، نظرا لأن عملية صناعة الأبحاث تحتاج الى مبالغ ضخمة و كفاءات جوهرية عالية .

• استراتيجية شراء البحث والتطوير

يوضح الجدول (2-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة التكرار لجميع فقرات استراتيجية شراء البحث والتطوير.

الجدول (2-4) وصف نتائج استراتيجية الشراء

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	عالية	0.606	4.68	0	0	1	2	4.5	9	19.5	39	75	150	تلجأ الشركة لشراء الأبحاث كون تكاليفها أقل من صناعتها
2	عالية	0.798	4.21	0	0	4.5	9	10	20	46	92	39.5	79	تمتلك الشركة خطة واضحة لشراء الأبحاث
4	عالية	0.893	4.11	2	4	3	6	14	28	44.5	89	36.5	73	تخصص الشركة موازنة مستقلة لشراء الأبحاث
3	عالية	0.781	4.14	0	0	5.5	11	8	16	54	108	32.5	65	تساهم عملية شراء الأبحاث من تمكين الشركة من مواكبة التغيرات المستمرة.
5	عالية	0.882	4.08	1	2	6	12	11	22	48	96	34	68	تمتلك الشركة تحالفات استراتيجية مع مراكز بحثية متخصصة
---	عالية	0.606	4.24											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لاستراتيجية الشراء

يبين الجدول (2-4) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت مرتفعة. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.68) وبانحراف معياري (0.606) للفقرة " تلجأ الشركة لشراء الأبحاث كون تكاليفها أقل من صناعتها"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.882) للفقرة " تمتلك الشركة تحالفات استراتيجية مع مراكز بحثية متخصصة"، إلا أن هذه الفقرة أيضاً كانت الأهمية النسبية لها مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات صناعة الأدوية في عمان تتجه نحو شراء الأبحاث، نظراً أن تكلفة شراءها أقل من تصنيعها، كما وتهتم بشكل جلي في تطوير ذاتها والبحث دائماً عن العوامل التي تساهم في إضافة قيمة لها ويظهر ذلك من خلال اهتمام هذه الشركات في البحث عن الأبحاث التي تساهم في تحسين جودتها وزيادة إنتاجيتها والقيام بشرائها وذلك من خلال تخصيص موازنه مستقلة لها، إضافة إلى ذلك تظهر النتائج أعلاه أن شراء الأبحاث بطريقة تتناسب مع استراتيجية المنظمة و توجهاتها سيققق للمنظمة ميزة تنافسية تحقق لها الربحية التي تطمح لها.

• استراتيجية الهجينة (صناعة و شراء) البحث والتطوير

يوضح الجدول (3-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات استراتيجية شراء البحث والتطوير.

الجدول (3-4) وصف نتائج الاستراتيجية الهجينة (صناعة - شراء)

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عالية	0.877	3.99	0	0	7	14	18	36	44.5	89	30.5	61	تقوم الشركة بشراء وصناعة الأبحاث في ان واحد.
5	عالية	0.944	3.68	2	4	9	18	26.5	53	44	88	18.5	37	تساهم عملية شراء وصناعة البحث في أن واحد بتطوير أداء الشركة بشكل أفضل من الاعتماد على استراتيجية واحدة
2	عالية	0.888	3.99	0	0	7	14	19	38	42.5	85	31.5	63	تساهم الإستراتيجية الهجينة بزيادة أرباح الشركة
3	عالية	0.877	3.76	0.5	1	10	20	20.5	41	51.5	103	17.5	35	تلجأ الشركة إلى استخدام الإستراتيجية الهجينة كونها الأقل تكلفة
4	عالية	0.926	3.76	1.5	3	9	18	21.5	43	48	96	20	40	تساهم الإستراتيجية الهجينة في ضمان أستدامة الميزة التنافسية
-----	عالية	0.669	3.83											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستراتيجية الهجينة

يوضح الجدول (3-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات استراتيجيات الهجينة (صناعة - شراء) يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت متوسطة. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.877) للفقرة " تقوم الشركة بشراء و صناعة الأبحاث في ان واحد. إلا أن الفقرة الثالثة لها نفس قيمة المتوسط الحسابي لكن قيمة الانحراف المعياري لها أكبر وبالتالي تكون الفقرة الأولى أعلى، في حين تبين النتائج أعلاه أن أقل قيمة متوسط حسابي بلغت قيمته (3.68) وانحراف معياري (0.944) للفقرة " تساهم عملية شراء وصناعة البحث في آن واحد بتطوير أداء

الشركة بشكل أفضل من الاعتماد على استراتيجية واحدة" لأن الشركات في هذه الحالة تقوم بشراء الجزئية الأفضل، إضافة الى صناعة جزئية لتميزها بتقديم منتجات وخدمات فريدة تحقق لها الميزة التنافسية بكلف مقبولة نوعا ما، وهذه النتائج توضح أن شركات صناعة الأدوية تهتم بزيادة ربحيتها وذلك من خلال اعتمادها على عدة استراتيجيات (صناعة و شراء) في آن واحد، كقيامها بشراء وصناعة الأبحاث في آن واحد مما يساهم في تطوير أدائها والحفاظ على الميزة التنافسية وبدوره تقلل الشركة التكاليف المتكبده من وراء ذلك.

4.2.2 السمعة التنظيمية

لوصف مستوى السمعة التنظيمية (رصف استراتيجي ، رصف ثقافي، مرونة منظمة ، التزام بالجودة، التركيز التشغيلي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمتغير الدراسة .

• الرصف الاستراتيجي

(4-4)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات الرصف الاستراتيجي.

الجدول (4-4) وصف نتائج الرصف الاستراتيجي

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	عالية	0.796	4.24	5	1	2	4	13.5	27	41.5	83	42.5	85	تحرص الشركة على متابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها الإستراتيجية
2	عالية	0.742	4.11	0	0	3.5	7	12	24	54.5	109	30	60	تتضمن إستراتيجية الشركة ممارسات توثق العلاقة بين

الشركة والمجتمع.														
3	عالية	0.924	3.90	1.5	3	6.5	13	19.5	39	45.5	91	27	54	تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء افكار المساهمين
4	متوسطة	1.061	3.50	4.5	9	15	30	21.5	43	44	88	15	30	تبنى استراتيجية الشركة على اساس حاجات العاملين فيها.
-----	عالية	0.658	3.94											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للرصف الاستراتيجي

يبين الجدول (4-4) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.796) للفقرة " تحرص الشركة على متابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها الإستراتيجية" ، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.061) للفقرة " تبنى استراتيجية الشركة على اساس حاجات العاملين فيها". وتدعم هذه النتائج أن شركات صناعة الأدوية في عمان تسعى دائماً إلى الحفاظ على سمعتها ويتجلى ذلك من خلال الحفاظ والتركيز على عملها والتخطيط الجيد لتطوراتها بما يتناسب مع الاستراتيجية المتبعة في الشركة وبناء صورة وعلامة تجارية ترافقها طول مسيرتها لتبقى في ذهن الزبون باستمرار وذلك من خلال حرص هذه الشركات على توثيق العلاقة بين الشركة والمجتمع، كما تهتم هذه الشركات بمتابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها واستراتيجياتها.

• الرصف الثقافي

(4-5)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات الرصف الثقافي.

الجدول (4-5) وصف نتائج الرصف الثقافي

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3	عالية	0.974	3.74	3	6	7	14	25	50	43.5	87	21.5	43	توفر الشركة مناخ يحفز العاملين على الإبداع
4	عالية	0.913	3.73	2.5	5	8	16	20	40	53.5	107	16	32	تعتبر الشركة تطور الأداء جزء من ثقافتها التنظيمية
2	عالية	0.825	3.75	1	2	6.5	13	24	48	53.5	107	15	30	تتوافق استراتيجية الشركة مع ثقافتها التنظيمية بشكل كبير.
1	عالية	0.985	3.81	2	4	7.5	15	17	34	55	110	18.5	37	تشجع ثقافة الشركة على النقد البناء لتطوير الأداء
-----	عالية	0.731	3.75											الوسط الحسابي العام

																				والانحراف المعياري للرصف الثقافي
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

يبين الجدول (4-5) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.985) للفقرة " تشجع ثقافة الشركة على النقد البناء لتطوير الاداء"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.913) للفقرة " تعتبر الشركة تطور الأداء جزء من ثقافتها التنظيمية"، وهذه النتائج توضح أن شركات صناعة الأدوية في عمان تهتم بالعمل على إضافة قيمة لها وذلك من خلال التحفيز على الأداء المناسب وتوفير المناخ المناسب لموظفيها والذي بدوره يساهم في زيادة ابداعهم، كما تبين النتائج أعلاه أن واحدا من أهم نجاحات هذه الشركات أنها تعتبر تطور أدائها جزءا من ثقافتها التنظيمية، إضافة الى توافق هذه الثقافة التنظيمية مع استراتيجيتها، كما أن واحدا من أهم الأمور التي تساهم في تطوير أداء هذه الشركات أن تعمل على تشجيع النقد البناء الذي يعمل على تصحيح الأمور بما يساهم في تحسين الأداء.

• مرونة المنظمة

(4-6)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات مرونة المنظمة.

الجدول (4-6) وصف نتائج مرونة المنظمة

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2	عالية	0.803	3.85	1	2	5	10	20	40	56.5	113	17.5	35	تمتاز الشركة بقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية
4	متوسطة	0.948	3.63	3.5	7	9	18	22.5	45	51.5	103	13.5	27	تجري الشركة التغييرات المطلوبة دون مقاومة سلبية من عاملها.
3	عالية	0.910	3.78	3	6	4	8	25	50	48.5	97	19.5	39	تتمكن الشركة من تعديل أسعار منتجاتها تبعا للمتغيرات الظرفية
1	عالية	0.873	3.89	2.5	5	5	10	14	28	58	116	20.5	41	تمتلك الشركة القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بحسب الحاجة
----	عالية	0.694	3.78											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمرونة المنظمة

يبين الجدول (6-4) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.873) للفقرة " تمتلك الشركة القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بحسب الحاجة"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.948) للفقرة " تجري الشركة التغييرات المطلوبة دون مقاومة سلبية من عاملها" وهذه النتائج تدعم أن شركات صناعة الأدوية في عمان تمتاز بقدرتها على التعامل مع المواقف والأزمات التي تمر بها بطريقة فاعلة ومناسبة، كما أنها تمتاز بقدرتها على الإستجابة للمتغيرات البيئية والقيام بالتغييرات المطلوبة مما يمكنها من تعديل أسعار منتجاتها تبعاً للمتغيرات الظرفية وتلبية احتياجات زبائنها وبدوره يؤدي إلى تحسين ربحية وأداء هذه الشركات.

• الإلتزام بالجودة

(4-7)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة التكرار لجميع فقرات الإلتزام بالجودة.

الجدول (4-7) وصف نتائج الإلتزام بالجودة

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عالية	0.717	4.17	0	0	1.5	3	14	28	50.5	101	34	68	تطبق الشركة دائماً أفكار جديدة لتحسين جودة المنتج.
2	عالية	0.807	4.17	1	2	3	6	10.5	21	49.5	99	36	72	ترافق الشركة بين متطلبات الجودة والمواصفات العالمية ISO
3	عالية	0.838	4.08	0	0	7.5	15	9	18	52	104	31.5	63	تؤكد استراتيجية الشركة على الإلتزام بمعايير الجودة من خلال آليات متابعة فاعلة
4	عالية	0.881	3.96	0	0	8.5	17	15.5	31	48	96	28	56	تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن بصورة مستمرة لمعرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم
----	عالية	0.663	4.09											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإلتزام بالجودة

يبين الجدول (7-4) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.717) للفقرة " تطبق الشركة دائماً أفكار جديدة لتحسين جودة المنتج"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.881) للفقرة "تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن بصورة مستمرة لمعرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم"، وهذه النتائج توضح أن شركات صناعة الأدوية في عمان تهتم بالتواصل المستمر مع أصحاب المصالح المعنيين للتأكد من أن الشركة تلبية احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم وهذا بدوره يؤدي إلى التأكيد على دور الجودة، إضافة توضح النتائج أعلاه أن الشركات هذه تعمل على الموازنة بين متطلبات الجودة والمواصفات العالمية ISO

وذلك من خلال تأكيدها على الإلتزام بمعايير الجودة وتواصلها الدائم مع زبائننا من أجل معرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم.

• التركيز التشغيلي

(4-8)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات التركيز التشغيلي.

الجدول (4-8) وصف نتائج التركيز التشغيلي

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	عالية	0.816	3.95	0.5	1	3.5	7	22.5	45	48	96	25.5	51	تحرص الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية
3	عالية	0.885	3.79	0.5	1	8.5	17	23.5	47	47	94	20.5	41	تعمل الشركة على تطوير خدماتها بما يتلاءم والبيئة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية.
2	عالية	0.903	3.89	0.5	1	10	20	14	28	51.5	103	24	48	تعمل الشركة على زيادة منحنى الخبرة لديها من خلال التدريب المستمر
4	متوسطة	0.977	3.61	3	6	8.5	17	31.5	63	39	78	18	36	تستخدم الشركة تقنية الذكاء التنافسي لتحليل نوايا منافسيها
---	عالية	0.695	3.81											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتركيز التشغيلي

يبين الجدول (4-8) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.816) للفقرة "تحرص الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.977) للفقرة "تستخدم الشركة تقنية الذكاء التنافسي لتحليل نوايا منافسيها". وهذه النتائج تبين أن شركات صناعة الأدوية في عمان تحرص على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية والعمل على تطوير خدماتها بما يتلائم مع البيئة التنافسية في قطاع الأدوية في عمان، كما وتحرص هذه الشركات على زيادة مستوى الخبرة لدى موظفيها وذلك من خلال الحرص

على التدريب المستمر لهم، كما تعمل هذه الشركات على استخدام تقنية الذكاء التنافسي وذلك من أجل تحليل نوايا منافسيها والحرص على التقدم وتقديم أفضل المنتجات لها.

4.2.3 خريطة المعرفة

لوصف مستوى حالة خريطة المعرفة (علامات المعرفة الفردية، اختيار نقطة المجال، تحليل المجال بعمق) في شركات صناعة الأدوية الأردنية بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لتغيير الدراسة

• توصيف المعرفة الفردية

يوضح الجدول (4-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة التكرار لجميع فقرات علامات المعرفة الفردية.

الجدول (4-9) وصف نتائج توصيف المعرفة الفردية

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	عالية	0.846	4.05	1	2	6	12	9.5	19	54.5	109	29	58	توثق الشركة المعارف التي يمتلكوها الأفراد لجعلها معرفة صريحة يستفيد منها الجميع
2	عالية	0.914	3.78	2.5	5	7	14	19	38	53	106	18.5	37	توفر الشركة بيئة محفزة لتناقل الخبرة بين جميع تشكيلاتها التنظيمية
4	عالية	0.983	3.74	3.5	7	9	18	16.5	33	52	104	19	38	تتبنى الشركة هياكل تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي
3	عالية	0.868	3.77	1.5	3	7	14	22	44	52.5	105	17	34	توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية عند العاملين فيها
----	عالية	0.745	3.83											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري توصيف المعرفة الفردية

يبين الجدول (4-9) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.846) للفقرة "توثق الشركة المعارف التي يمتلكوها الأفراد لجعلها معرفة صريحة يستفيد منها الجميع"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري

(0.983) للفقرة " تتبنى الشركة هياكل تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي"، وهذه النتائج توضح أن شركات صناعة الأدوية في عمان تتبع سياسة توثيق المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد لجعلها معرفة صحيحة يستفيد منها الجميع، كما تعمل هذه الشركات على توفير بيئة محفزة لتناقل الخبرة بين جميع تشكيلاتها التنظيمية وتوفير برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية عند العاملين فيها.

• اختيار نقطة المجال

(4-10)

يوضح الجدول

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات اختيار نقطة المجال.

الجدول (4-10) وصف نتائج اختيار نقطة المجال

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عالية	0.841	3.80	1	2	7.5	15	19	38	56	112	16.5	33	تعتمد الشركة خرائط المعرفة كأداة للتأكد من صحة سير العمليات.
2	عالية	0.819	3.77	0	0	7.5	15	25	50	50.5	101	17	34	تستخدم الشركة خرائط المعرفة كوسيلة للحفاظ على الحصة السوقية.
3	عالية	0.811	3.72	1.5	3	5	10	27	54	53.5	107	13	26	تمتلك الشركة خرائط معرفة تساعد في تعيين الأسواق المناسبة لها.
4	متوسطة	0.973	3.64	3	6	9.5	19	25.5	51	45	90	17	34	تلتزم الشركة العاملين على ضرورة مراجعة خرائط المعرفة قبل البدء بأي مشروع
-----	عالية	0.671	3.73											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لنقطة المجال

يبين الجدول (4-10) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.841) للفقرة "تعتمد الشركة خرائط المعرفة كأداة للتأكد من صحة سير العمليات". في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.973) للفقرة "تلتزم الشركة

العاملين على ضرورة مراجعة خرائط المعرفة قبل البدء بأي مشروع" ، وتؤكد هذه النتائج على الفقرة السابقة، إذ أن خريطة المعرفة تساعد في اختبار دقة سير العمليات واتخاذ القرارات الحساسة بالشكل الصحيح، كما أن استخدام خرائط المعرفة يساهم في الحفاظ على الحصة السوقية للشركة وتساعد في تعيين الأسواق المناسبة لها.

• تحليل مجتمع المجال بعمق

يوضح الجدول (4-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات تحليل مجتمع المجال بعمق.

الجدول (4-11) وصف نتائج تحليل مجتمع المجال بعمق

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عالية	0.843	3.81	1.5	3	5	10	23	46	52.5	105	18	36	تمتلك الشركة وسائل تساعد على استخدام المعرفة بسهولة بشكل يحقق لها سبق على منافسيها
2	عالية	0.825	3.77	1.5	3	4.5	9	25.5	51	52.5	105	16	32	تساعد الخرائط المعرفية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تمييز البدائل بدقة
4	عالية	0.832	3.71	1	2	5.5	11	31	62	47	94	15.5	31	تساهم خريطة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة
3	عالية	0.846	3.72	1	2	7.5	15	25	50	51.5	103	15	30	تضيف خريطة المعرفة لدى الشركة قيمة للتخطيط الاستراتيجي.
----	عالية	0.710	3.75											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتحليل مجتمع مجال العمق

يبين الجدول (4-11) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.843) للفقرة " تمتلك الشركة وسائل تساعد على استخدام المعرفة بسهولة بشكل يحقق لها سبق على منافسيها"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.71) وانحراف

معياري (0.832) للفقرة "تساهم خريطة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صحيحة"، وهذه النتائج تدعم أن شركات صناعة الأدوية في عمان تقوم باستخدام وسائل معينه تساعدها في اتخاذ القرارات الصعبة وكيفية استخدام ما تحتويه من معلومات لتحقيق الميزه التنافسية وزيادة حصتها السوقية، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تمييز البدائل بدقة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صحيحة، مما يؤدي إلى زيادة قيمة التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الشركات.

4.3 نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة

• اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي، أي هل العينة التي تم اختيارها ممثلة لمجتمع الدراسة أم لا، بعبارة أخرى؛ هل من الممكن تعميم نتائج عينة هذه الدراسة على المجتمع أم لا، ولتحقيق ذلك تم احتساب قيم الإلتواء لمتغيرات الدراسة، فإذا كانت القيمة المطلقة للإلتواء أقل من (1) فهذا يدل على أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. ويتضح من الجدول أدناه أن وبعد أخذ القيمة المطلقة لقيم الإلتواء والتفرطح، تبين أن جميع قيم الإلتواء أقل من (1) وقيم التفرطح أقل من (7) وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. (West et al., 1995).

جدول (4-12) قيم الإلتواء والتفرطح

التفرطح		الإلتواء		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية	الإحتراف المعياري	القيمة الإحصائية	
0.342	0.807	0.172	-0.955	استراتيجية الصناعة
0.342	0.954	0.172	-0.864	استراتيجية الشراء
0.342	0.189	0.172	-0.502	استراتيجية الهجينة (صناعة - شراء)
0.342	0.722	0.172	-0.76	استراتيجية البحث والتطوير
0.342	0.161	0.172	-0.722	الرصف الاستراتيجي
0.342	1.218	0.172	-0.99	الرصف الثقافي
0.342	1.473	0.172	-0.926	مرونة المنظمة
0.342	0.617	0.172	-0.674	الالتزام بالجودة
0.342	0.531	0.172	-0.686	التركيز التشغيلي
0.342	0.195	0.172	-0.628	السمعة التنظيمية
0.342	1.798	0.172	-0.128	علامات المعرفة الفردية
0.342	-0.016	0.172	-0.489	اختيار نقطة المجال

0.342	0.549	0.172	-0.709	تحليل مجتمع المجال بعمق
0.342	0.946	0.172	-0.903	خريطة المعرفة

• اختبار التداخل الخطي

التداخل الخطي يحدث عندما يكون هناك ارتباط عال وقوي جدا بين المتغيرات المستقلة (ارتباط تام)؛ وفي هذه الحالة فإن قيمة الميل (بيتا) للمتغير المستقل سوف تتقاطع أو تتداخل مع بيتا المستقل الثاني، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار Porter, (2010).

ولاختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة، تم صياغة المعادلات التالية وذلك بناء على فرضيات الدراسة الرئيسية كما يلي:

$$(1) \text{عوامل بناء السمعة التنظيمية} = \beta + \alpha_1 \text{صناعة} + \beta_2 \text{شراء} + \beta_3 \text{هجينة} + \epsilon$$

$$(2) \text{خريطة المعرفة} = \beta + \alpha_1 \text{استراتيجيات البحث والتطوير} + \epsilon$$

$$(3) \text{عوامل بناء السمعة التنظيمية} = \beta + \alpha_1 \text{خريطة المعرفة} + \epsilon$$

$$(4) \text{عوامل بناء السمعة التنظيمية} = \beta + \alpha_1 \text{استراتيجية الصناعة} + \beta_2 \text{استراتيجية الشراء} + \beta_3 \text{استراتيجية الهجينة} + \beta_4 \text{خريطة المعرفة} + \epsilon$$

وبناءً عليه سوف يتم إجراء اختبارات التداخل الخطي للمعادلات رقم (1) ورقم (4) فقط، أما (2) و (3) فهي لا تحتوي الا على متغير مستقل واحد فلا يتم إجراء هذا الاختبار لها.

جدول (4-13) اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير التابع	Tolerance	VIF	المتغيرات	
عوامل بناء السمعة التنظيمية	0.867	1.153	صناعة	النموذج الأول
	0.681	1.469	شراء	
	0.620	1.612	هجينة	
عوامل بناء السمعة التنظيمية	0.775	1.291	صناعة	النموذج الرابع
	0.665	1.504	شراء	
	0.609	1.643	هجينة	
	0.758	1.319	خريطة المعرفة	

تبين نتائج اختبار التداخل الخطي أن جميع قيم معامل تضخم التباين في الجدول (4-13) أن جميع القيم كانت أقل من 10، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار له (Porter, 2010). كما تبين قيم التباين المسموح به (tolerance) والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات الوسيطة والذي عادة ما يتم قبول قيمه إذا كانت أكبر من 0.2 على اعتبار أنه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين (1 / vif)، وبناءً على ذلك فإنه لا يوجد مشكله في النماذج الاحصائية أعلاه.

• اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام ما يلي:

- تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية .
- تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية والثالثة.
- تحليل المسار للفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية .

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (4-14):

الجدول (4-14) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى H01

Probability مستوى الدلالة		t-statistics المحسوبة	β Coefficients درجة التأثير	المتغيرات
			Unstandardized Coefficients	
0.000		7.837	2.037	الثابت
0.000		7.127	0.472	استراتيجيات البحث والتطوير
R	R square	Adjusted R square	F-value	Sig (P- value)
الارتباط	معامل التحديد			

		معامل التحديد المعدل		
0.452	0.204	0.200	50.794	0.000

يبين الجدول رقم (4-14) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.452$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين استراتيجيات البحث والتطوير وعوامل بناء السمعة التنظيمية طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.204$ وهذا يدل على أن استراتيجيات البحث والتطوير تشكل (20.4%) من التباين في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، بحيث يكون منسوبا أو بسبب المتغير المستقل استراتيجيات البحث والتطوير ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات صناعة والتطوير ما نسبته (20.4%) وهي نسبة جيدة جدا. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من $R^2 = (0.204 - 0.200) = 0.004$ ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

يتضح من الجدول (4-14) أعلاه أن قيمة اختبار t (المحسوبة) والذي يعبر عن الاهمية الخطية للمتغير المستقل في نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير الصناعة (7.127) وهذه القيمة أعلى من القيمة المجدولة (1.96)، كما يتضح أن قيمة P -value تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين أن استراتيجيات البحث والتطوير لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى على أنه لا يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} إلى ثلاث استراتيجيات فرعية وسيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل منها.

- الفرضية الفرعية الأولى:

H01.1: لا يوجد أثر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-15) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى H01.1

Probability مستوى الدلالة		t-statistics المحسوبة	β Coefficients درجة التأثير	المتغيرات
			Unstandardized Coefficients	
0.000		9.758	2.461	الثابت
0.000		5.660	0.333	صناعة
R الارتباط	R square معامل التحديد	Adjusted R square معامل التحديد المعدل	F-value	Sig (P- value)
0.373	0.139	0.135	32.039	0.000

يبين الجدول رقم (4-15) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.373$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين استراتيجيات صناعة البحث والتطوير وعوامل بناء السمعة التنظيمية طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.139$ وهذا يدل على أن استراتيجيات صناعة البحث والتطوير تشكل (13.9%) من التباين في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل استراتيجيات البحث والتطوير ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات صناعة والتطوير ما نسبته (13.9%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من $R^2 = (0.139 - 0.004) = 0.004$ ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

يتضح من الجدول (4-15) أعلاه أن قيمة اختبار t (المحسوبة) والتي تعبر عن الأهمية الخطية للمتغير المستقل في نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير الصناعة (5.660) وهذه القيمة أعلى من القيمة المجدولة (1.96)، كما يتضح أن قيمة P-value تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين أن استراتيجية الصناعة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على

عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى والذي تنص على أنه لا يوجد أثر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$). وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد أثر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (16-4) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية H01.2

Probability الاحتمالية		t-statistics المحسوبة	β Coefficients درجة التأثير	المتغيرات
			Unstandardized Coefficients	
0.000		17.048	1.120	الثابت
0.000		6.202	0.409	شراء
R الارتباط	R square معامل التحديد	Adjusted R square معامل التحديد المعدل	F-value	Sig (P- value)
0.386	0.182	0.177	38.660	0.000

بين الجدول رقم (16-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.286$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين استراتيجيات شراء البحث والتطوير وعوامل بناء السمعة التنظيمية طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.082$ وهذا يدل على أن استراتيجيات شراء البحث والتطوير تشكل (8.2%) من التباين في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، بحيث يكون منسوبا أو بسبب المتغير المستقل استراتيجيات البحث والتطوير ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات شراء البحث والتطوير ما نسبته (13.9%) وهي نسبة جيدة جدا. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه اذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 ($0.082 - 0.077 = 0.005$) ، هذا الرقم (0.005) يعني

أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.005) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

يتضح من الجدول أعلاه أيضاً أن قيمة اختبار t (المحسوبة) والتي تعبر عن الأهمية الخطية للمتغير المستقل في نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير الشراء (4.202) وهذه القيمة أعلى من القيمة المجدولة (1.96)، كما يتضح أن قيمة P-value تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين أن استراتيجية الشراء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية والذي ينص على أنه لا يوجد أثر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$). وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد يوجد أثر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H01.3: لا يوجد أثر للإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (17-4) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة H01.3

Probability الاحتمالية		t-statistics المحسوبة	β Coefficients درجة التأثير	المتغيرات
			Unstandardized Coefficients	
0.000		12.914	2.651	الثابت
0.000		6.046	0.359	هجينة
R	R square معامل التحديد	Adjusted R square معامل التحديد المعدل	F-value	Sig (P- value)
0.395	0.156	0.152	36.556	0.000

بين الجدول رقم (4-17) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.395$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين استراتيجيات الهجينة البحث والتطوير وعوامل بناء السمعة التنظيمية طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.156$ وهذا يدل على أن استراتيجيات الهجينة البحث والتطوير تشكل (15.6%) من التباين في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، بحيث يكون منسوبا أو بسبب المتغير المستقل استراتيجيات الهجينة البحث والتطوير ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات شراء البحث والتطوير ما نسبته (15.6%) وهي نسبة جيدة جدا. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه اذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 $(0.156 - 0.152) = 0.004$ ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

يتضح من الجدول أعلاه أيضاً أن قيمة اختبار t (المحسوبة) والتي تعبر عن الاهمية الخطية للمتغير المستقل في نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير الهجينة (6.046) وهذه القيمة أعلى من القيمة المجدولة (1.96)، كما يتضح أن قيمة P -value تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين أن استراتيجية الهجينة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة والتيتص على أنه لا يوجد أثر للإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية ($\alpha \leq 0.05$). وتقبل الفرضية البديلة والتيتص على أنه يوجد أثر للإستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على العوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (4-18):

الجدول (4-18) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية H_0

Probability	t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
مستوى الدلالة	المحسوبة	درجة التأثير	
		Unstandardized	

		Coefficients		
0.000		5.514	1.605	الثابت
0.000		7.505	0.556	استراتيجيات البحث والتطوير
R	R square	Adjusted R square	F-value	Sig (P-value)
الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل		
0.471	0.221	0.218	56.331	0.000

يبين الجدول رقم (4-18) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.471$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين استراتيجيات البحث والتطوير خريطة والمعرفة طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.221$ وهذا يدل على أن استراتيجيات البحث والتطوير تشكل (22.1%) من التباين في خريطة المعرفة ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (خريطة المعرفة)، بحيث يكون منسوبا أو بسبب المتغير المستقل استراتيجيات البحث والتطوير ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات البحث والتطوير ما نسبته (22.1%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من R^2 (0.221-0.218) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (4-18) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أدناه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (56.331) ، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير استراتيجية البحث والتطوير كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة كانت (7.505) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96) وهذا يدل على أن استراتيجيات البحث والتطوير لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (19-4) :

الجدول (19-4) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Probability مستوى الدلالة		t-statistics المحسوبة	β Coefficients درجة التأثير	المتغيرات
			Unstandardized Coefficients	
0.000		8.895	1.489	الثابت
0.000		14.438	0.633	خريطة المعرفة
R الارتباط	R square معامل التحديد	Adjusted R square معامل التحديد المعدل	F-value	Sig (P- value)
0.716	0.513	0.510	208.461	0.000

يبين الجدول رقم (19-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.716$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين عوامل بناء السمعة التنظيمية وخريطة المعرفة طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.513$ وهذا يدل على أن خريطة المعرفة تشكل (51.3%) من التباين في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (عوامل بناء السمعة التنظيمية)، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل خريطة المعرفة ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب استراتيجيات البحث والتطوير ما نسبته (51.3%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 (-0.513) $Adjusted R^2 = 0.003$ ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (19-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أدناه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (208.461) ، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير خريطة المعرفة كانت (0.000)

وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة كانت (14.438) وهي أكبر من قيمة t المجدولة (1.96) وهذا يدل على أن خريطة المعرفة والتطوير لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل بناء السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير (استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، الاستراتيجية الهجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية Amos، حيث سيتم اختبار الآتي:

- الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية.
- الأثر غير المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في ظل خريطة المعرفة.

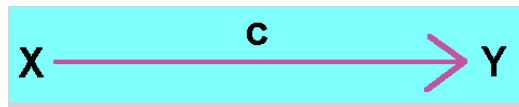
وللتأكد من أن المتغير الوسيط قام بعمله؛ يجب التأكد من أن هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية، وملاحظة قيمة التباين المفسر.
وللتأكد من أن هذه العلاقة المباشرة بعد وجود المتغير الوسيط أصبحت غير دالة إحصائياً وقيمتها قلت، وأن العلاقات غير المباشرة كانت ذات دلالة إحصائياً، وازدادت قيمة التباين المفسر.

- سوف يتم احتساب قيمة الأثر الكلي كما يلي:

$$\text{الأثر الكلي} = \text{الأثر المباشر} + \text{الأثر غير المباشر}$$

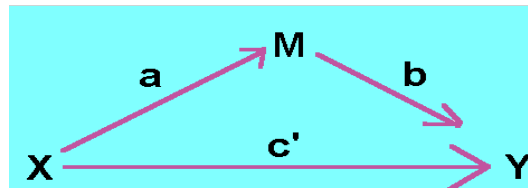
والأشكال التالية كمثال توضح ذلك:

الشكل (1-4) الأثر المباشر



(1)

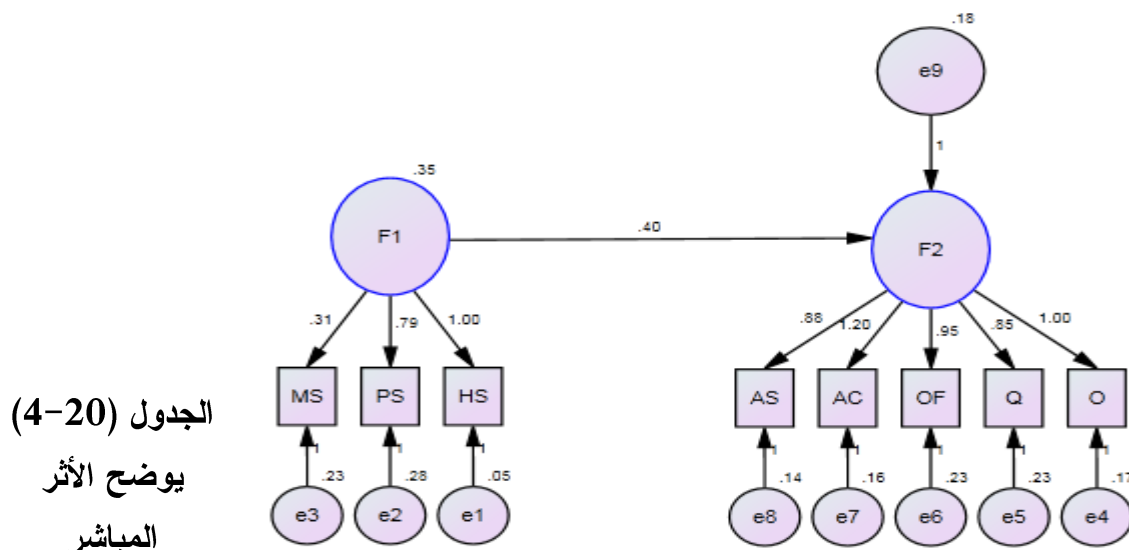
(2)



$$c = c' + ab *$$

أظهرت نتائج اختبار الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية ما يلي:

الشكل (4-2) الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية



الجدول (4-20)
يوضح الأثر
المباشر

لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	استراتيجيات البحث والتطوير - عوامل بناء السمعة التنظيمية
0.624	7.127	4.265	0.000	0.399	0.000	0.113	0.912	0.951	3.55	67.562	

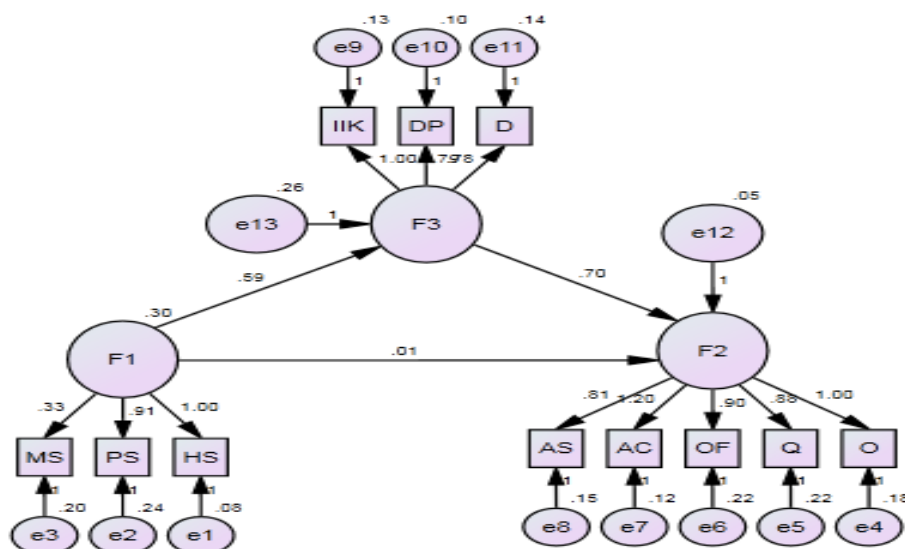
توضح النتائج في الجدول (4-20) أن استراتيجيات البحث والتطوير مجتمعة لها أثر مباشر على عوامل بناء السمعة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة Chi^2 (67.562) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (3.55)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.951) وهو

مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً وضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.912) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.113) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.624)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل السمعة التنظيمية بوجود خريطة المعرفة متغيراً، كما يوضح بالشكل (3-4):

الأثر غير المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة بإدخال (3-4) الشكل
خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً

4



الجدول (4-21) يبين الأثر

لاستراتيجيات البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية بإدخال خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.662	7.127	0.166	0.868	_____	0.012	0.000	0.108	0.920	0.957	3.308	135.658	استراتيجيات البحث والتطوير - عوامل السمعة التنظيمية
	7.505	5.122	0.000	0.588	_____							استراتيجيات البحث والتطوير - خريطة المعرفة
	14.438	8.005	0.000	0.700	_____							خريطة المعرفة - عوامل السمعة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول (4-21) أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (خريطة المعرفة)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين استراتيجيات البحث والتطوير وعوامل السمعة التنظيمية غير دالة إحصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.399) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.012)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.662)، كما أن علاقة استراتيجيات البحث والتطوير بخريطة المعرفة كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.588)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن خريطة المعرفة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.700)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $0.012 + (0.588 * 0.700) = 0.423$

وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير (استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، الاستراتيجية الهجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$. وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية والذي تنص على أنه يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير (استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، الاستراتيجية الهجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة

متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$. وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الرابعة HO1 إلى ثلاث فرضيات فرعية وسيتم استخدام تحليل المسار لاختبار كل منها.

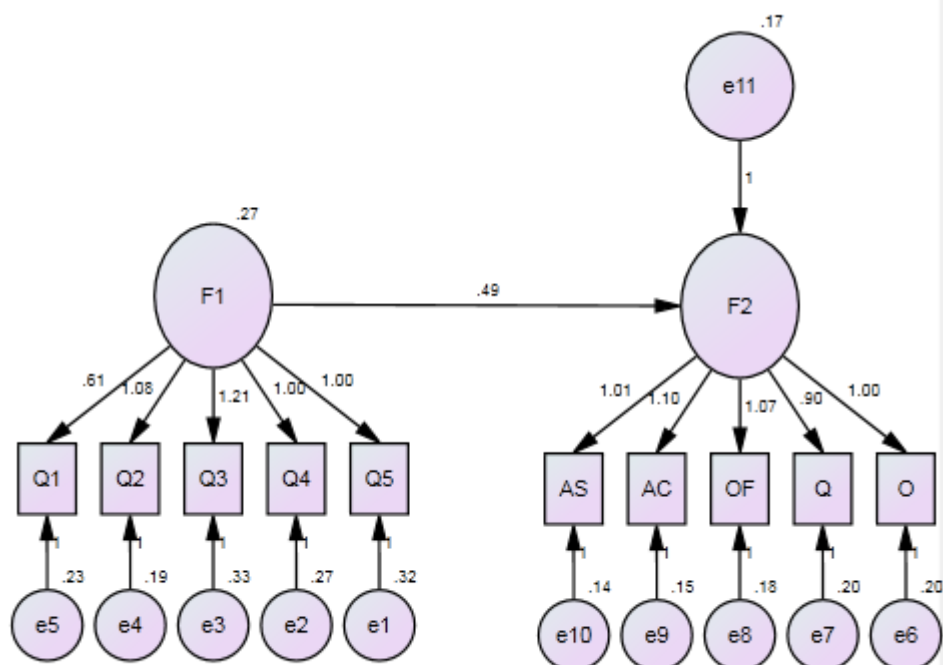
اختبار الفرضيات الفرعية :

• الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04.1 : و لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة والتي تنص على (لا يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف يتم القيام بما تم القيام به أعلاه:

الشكل (4-4) الأثر المباشر للفرضية الفرعية الأولى HO4.1

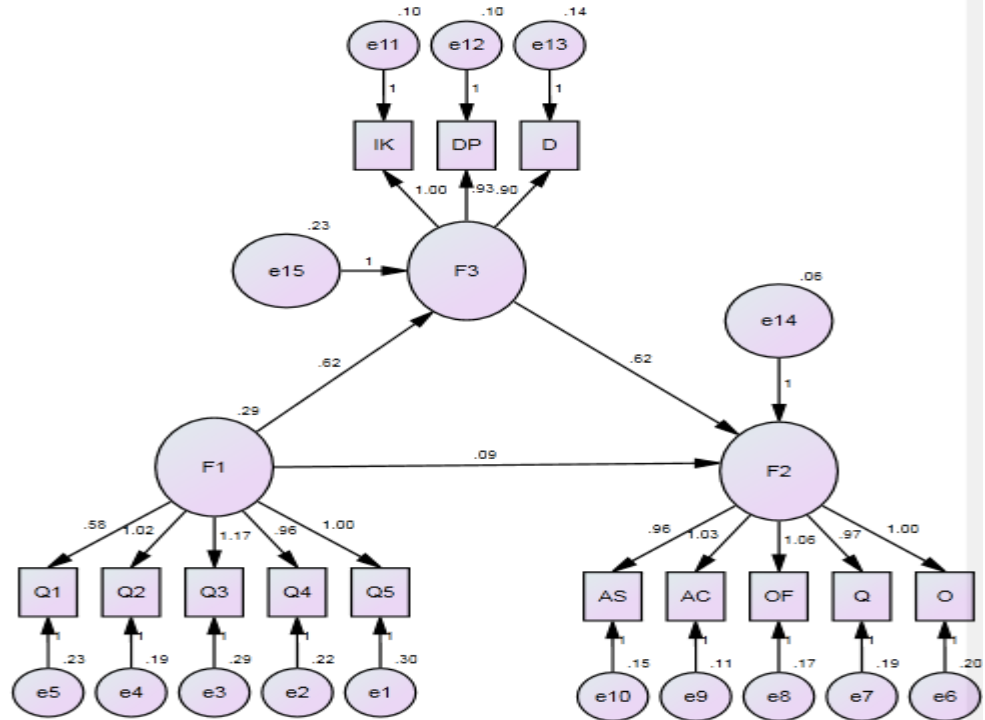


الجدول (22-4) يبين الأثر المباشر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية.

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	استراتيجية صناعة البحث والتطوير - عوامل بناء السمعة التنظيمية
0.686	5.660	4.863	0.000	0.486	0.000	0.090	0.914	0.917	2.608	88.689	

توضح النتائج أعلاه أن استراتيجية صناعة البحث والتطوير لها أثر مباشر على عوامل بناء السمعة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة Chi^2 (88.689) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (2.608)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.917) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.914) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.090) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.686)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

الشكل (4-5) الأثر غير المباشر للفرضية الفرعية الأولى HO4.1



الجدول (4-23) اختبار أثر استراتيجية

صناعة البحث والتطوير على السمعة التنظيمية بعد ادخال خريطة المعرفة متغيرا وسيطا

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.698	5.660	1.334	0.182	_____	0.094	0.000	0.092	0.912	0.923	2.702	167.553	استراتيجية صناعة البحث والتطوير - عوامل السمعة التنظيمية
	6.409	5.669	0.000	0.619	_____							استراتيجية صناعة البحث والتطوير - خريطة المعرفة
	14.438	7.925	0.000	0.624	_____							خريطة المعرفة - عوامل السمعة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (خريطة المعرفة)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين استراتيجية صناعة البحث والتطوير وعوامل السمعة التنظيمية غير دالة احصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.486) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.094)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.698)، كما أن علاقة استراتيجية صناعة البحث والتطوير بخريطة المعرفة كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.619)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن خريطة المعرفة لها تأثير ذو دلالة احصائية على عوامل السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.624)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $0.480 = 0.094 + (0.619 * 0.624)$

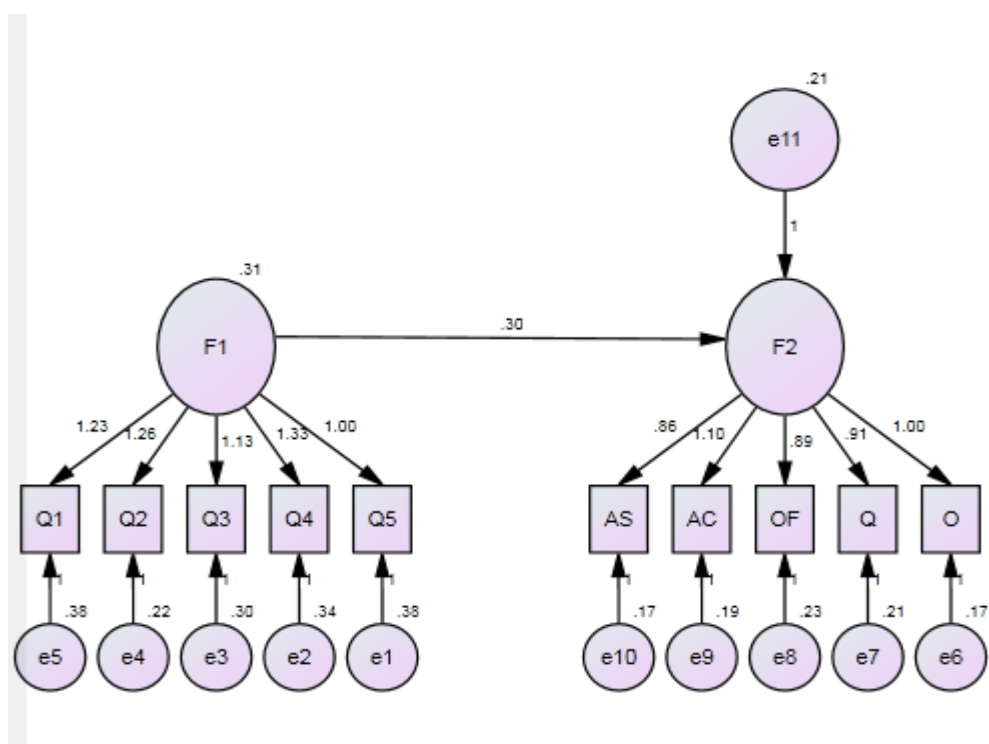
وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يتم رفض الفرضية الرابعة الفرعية الأولى العدمية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$). وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل.

• الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4.2: ولاختبار الفرضية واختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$).

سوف يتم القيام بما تم القيام به أعلاه:

الشكل (4-6) الأثر المباشر للفرضية الفرعية الثانية HO4.2



الجدول (4-24) الأثر المباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على السمعة التنظيمية

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	استراتيجية شراء البحث والتطوير - عوامل بناء السمعة التنظيمية
0.692	4.202	3.715	0.000	0.302	0.000	0.083	0.923	0.919	2.374	80.726	

توضح النتائج في الجدول (4-24) أن استراتيجية شراء البحث والتطوير لها أثر مباشر على عوامل بناء السمعة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (80.726) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.374)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.919) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index 0.923) (CFI) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي

0.695	4.202	0.846-	0.397	_____	0.052-	0.000	0.089	0.924	0.961	2.579	159.931	استراتيجية شراء البحث والتطوير - عوامل السمعة التنظيمية
	4.578	4.206	0.000	0.415	_____							استراتيجية شراء البحث والتطوير - خريطة المعرفة
	14.438	9.524	0.000	0.766	_____							خريطة المعرفة - عوامل السمعة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (خريطة المعرفة)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين استراتيجية شراء البحث والتطوير وعوامل السمعة التنظيمية غير دالة احصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.302) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.689)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.695)، كما أن علاقة استراتيجية شراء البحث والتطوير بخريطة المعرفة كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.415)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن خريطة المعرفة لها تأثير ذو دلالة احصائية على عوامل السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.766)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي: $-0.184 = -0.502 + (0.415 * 0.766)$

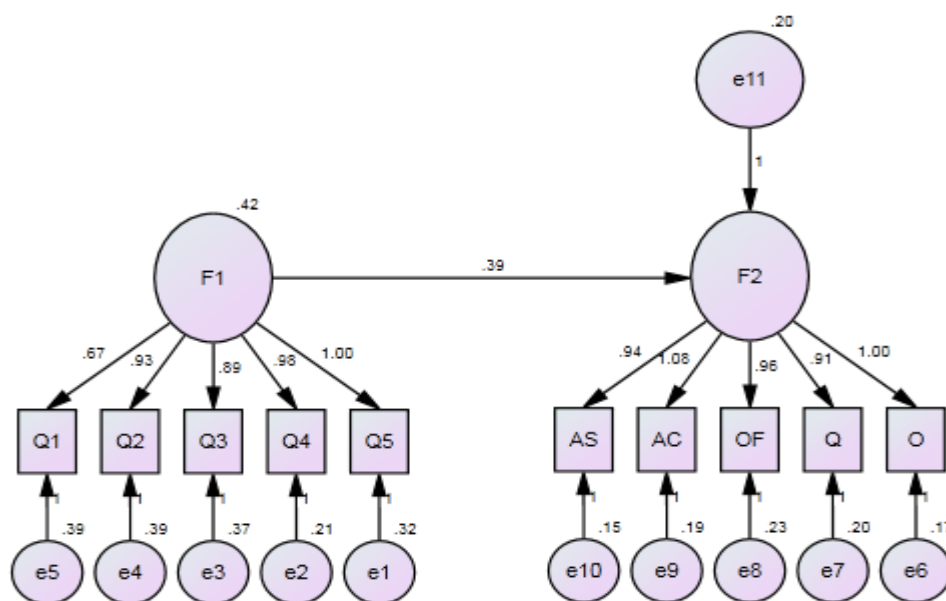
وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يتم رفض الفرضية الرابعة الفرعية الثانية العدمية وقبول الفرض البديل والذي ينص على لا يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$). وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل.

• الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية الهيمنة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.

سوف يتم استخدام تحليل المسار وكما يأتي :

الشكل (4-8) الأثر المباشر للفرضية الفرعية الثالثة HO4.3



الجدول (4-26) يوضح الأثر المباشر للاستراتيجية الهيمنة للبحث والتطوير على السمعة التنظيمية

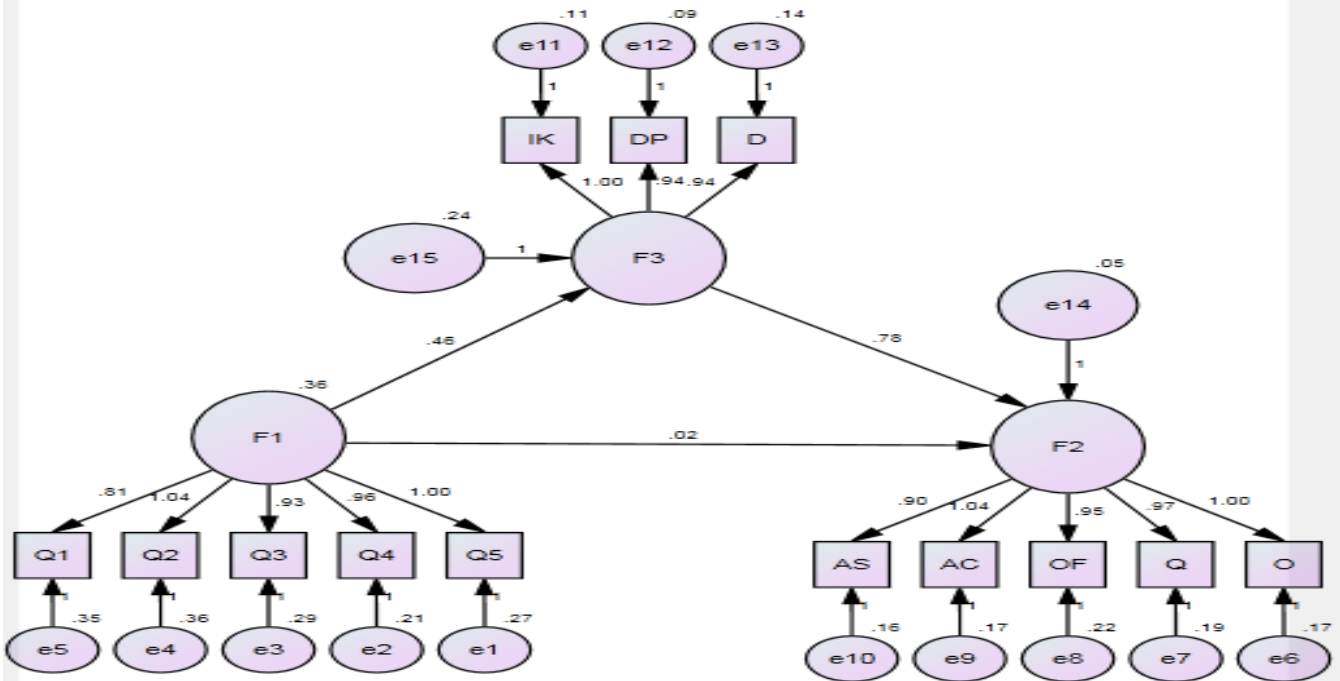
AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	استراتيجية الهيمنة للبحث والتطوير - عوامل بناء السمعة التنظيمية
0.585	6.046	5.415	0.000	0.392	0.000	0.090	0.911	0.920	2.622	89.162	

توضح النتائج (5-26) أن استراتيجية هيمنة البحث والتطوير لها أثر مباشر على عوامل بناء السمعة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة Chi^2 (89.162) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum

Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.622)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.920) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً وضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.911) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.090) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.585) وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل.

الشكل (4-9) الأثر غير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة HO4.3 بإدخال خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً



الجدول (27-4) نتائج اختبار فرضية HO4.3 بعد إدخال خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.652	6.046	0.285	0.776	_____	0.017	0.000	0.098	0.931	0.951	2.90	179.831	استراتيجية هجينة البحث والتطوير - عوامل السمعة التنظيمية
	5.485	4.820	0.000	0.459	_____							خريطة المعرفة
	14.438	9.038	0.000	0.782	_____							خريطة المعرفة - عوامل السمعة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (خريطة المعرفة)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين استراتيجية هجينة البحث والتطوير وعوامل السمعة التنظيمية غير دالة إحصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.392) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.017)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت 0.652، كما أن علاقة استراتيجية شراء البحث والتطوير بخريطة المعرفة كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.459)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن خريطة المعرفة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عوامل السمعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.782)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $0.017 + (0.459 * 0.782) = 0.375$

وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية هجينة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يتم رفض الفرضية الرابعة الفرعية الثالثة العدمية وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود أثر غير مباشر لاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير

على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$. وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل.

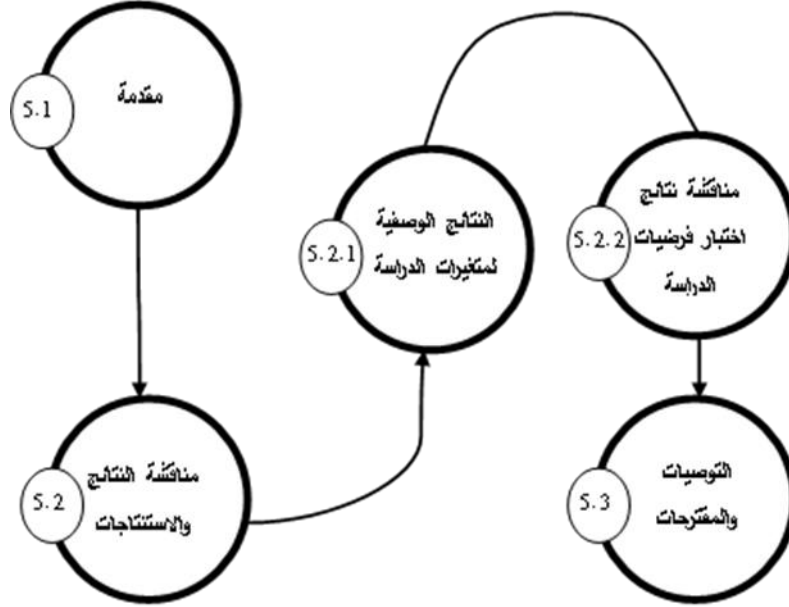
ملخص نتائج الفرضيات

الجدول (28-4) ملخص نتائج الفرضيات

الفرضيات البديلة	النتيجة	الفرضية
يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير (صناعة، شراء، هجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H01
يوجد أثر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H01.1
يوجد أثر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H01.2
يوجد أثر للاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على العوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H01.3
يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H02
يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H03
يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير (استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، الاستراتيجية الهجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H04
يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية صناعة البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H04.1
يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية شراء البحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H04.2
يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية الهجينة للبحث والتطوير على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.	رفض	H04.3

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات



5.1 مقدمة :

في ضوء التحليل الذي تم بالفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ، يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي تمثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات، كما في الشكل الآتي:

5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.2.1 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى استراتيجيات البحث والتطوير (صناعة، شراء، هجينة) في شركات صناعة الأدوية الأردنية بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تهتم بالبحث والتطوير بصورة واضحة لما لها أثر على الابداع والابتكار في انتاج السلع والخدمات، كما أشارت النتائج أن استراتيجية الشراء كانت الأكثر

استخداما بين الاستراتيجيات الثلاث وهذا ينسجم مع ما حققته الباحثة من معلومات خلال المقابلات التي قامت بإجرائها ، حيث أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تقوم غالبا بشراء الأبحاث وتطبيقها نظرا أن قيمة شرائها أقل من تصنيعها في أغلب الحالات، بينما كانت الاستراتيجية الهجينة في الدرجة الثانية وهذا أيضا ينسجم مع نتائج المقابلات حيث أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تسعى باستمرار لتطوير أداءها و تحقيق ميزتها التنافسية في الأسواق لتحقيق رضى و ولاء الزبون، وحققت استراتيجية الصناعة النسبة الأقل بين الاستراتيجيات الثلاث ويرجع ذلك الا أن تكلفة البحث والتطوير عالية جدا وتحتاج الى كفاءات جوهرية ، لذلك يعد تطبيقها ليس بالأمر السهل.

2. بينت النتائج أن مستوى السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تهتم بشكل كبير بالمحافظة على سمعتها التنظيمية باعتبارها الأصل غير الملموس من أصول الشركة ، وأن تحقيق سمعة جيدة بين المنافسين يحقق لها النمو والبقاء وبالتالي زيادة العائد وربحية المنظمة من خلال إرضاء أصحاب المصالح وتحقيق الولاء بينهم وبين المنظمة، حيث تهدف المنظمات من خلال السمعة المنظمة الى الاعتراف الكامل وقبول المجتمع بمستوى عالي و بالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع و خدمات وتعد سمعة المنظمة مفتاح نجاحها.

3. بينت النتائج أن مستوى خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الاردنية بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل أن شركات صناعة الادوية الاردنية تهتم بالمعرفة وتنظيمها في أماكن مخصصة لسهولة استخدامها و الرجوع إليها ، ويعود ذلك الى أهمية المعرفة في تطوير أداء المنظمة والمحافظة على سمعتها ومكانتها السوقية، حيث أن خريطة المعرفة هي أداة فاعلة تؤثر في جميع الأدوار بالمنظمات بطريقة ترفع من قيمة الأداء وتحسن من مكانة المنظمات بين المنافسين نظرا لما تقدمه من معلومات تمكن الأفراد داخل المنظمة من استخدامها بطريقة تساعدهم على فهم وتحليل الأحداث وتقلل من نسبة الخطأ لديهم.

5.2.2 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير (صناعة، شراء، هجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا دليل أن لاستراتيجيات البحث والتطوير دور كبير في انتشار الشركات محليا وعالميا حيث أن البحث والتطوير يلزمه ابداع وابتكار و مواكبة لكل ما هو جديد في بيئة ديناميكية الثبات فيها شيء مستحيل و بالتالي يعمل البحث والتطوير على تحقيق الولاء الدائم للمنظمات من قبل الزبون لما يتلقاه من سلع و خدمات تقابل احتياجاته المتقلبة بشكل مستمر فلا يحتاج الى الاتجاه نحو شركات أخرى لتحقيق رغباته ، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Moura-Leite, R. C. 2012) والذي أشار أن استراتيجيات البحث والتطوير تولد الابداع والابتكار في صناعة السلع والخدمات مما يحقق للشركات ميزة تنافسية وبالتالي سمعة حسنة عند أصحاب المصالح بالأسواق المستهدفة.

2. توصلنا لدراسة أنه يوجد أثر لاستراتيجيات البحث والتطوير على خريطة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا دليل أن استراتيجيات البحث والتطوير مفتاح لتوليد معارف جديدة وتثري خريطة المعرفة وتطور منها نظر أنا لمعرفة متجددة، وبالتالي تستطيع الشركة الاستفادة من المعارف بطريقة صحيحة تحسنا لأداء وتزيد الانتاجية وبالتالي تحققا لهدفها لاسمى لجميع المنظمات هو الربحية والبقاء، وهذا النتيجة تتفق مع (Kim, S. 2005) الذي أشار فيدر استهأنالبحثو التطوير يثر بخريطة المعرفة من خلال المعرفة المتجددة التي تضاف الى المعارف الموجودة الناتجة من عملية البحث.

3. توصلنا لدراسة أنه يوجد أثر لخريطة المعرفة على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل أن استخدام الخرائط المعرفية في تحليل الأحدثا من منظمات استخدام التحليل في تطوير وتحسين العمليات وتورفع جودة الأداء وخلق القيمة يحقق للمنظمات سمعة حسنة ومكانة مرموقة عند اصحاب المصالح، وهذا النتيجة تتفق مع (Padidarfard 2016)

، الذي أشار أن استخدام الخرائط المعرفية في المنظمات تهور فعال في تحسين العمليات والأداء وفعال القدرة التنافسية للمنظمة في العالم لأعمال .

4. توصلنا لدراسة أنه يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير (استراتيجية الصناعة، استراتيجية الشراء، الاستراتيجية الهجينة) على عوامل بناء السمعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود خريطة المعرفة متغير وسيط عند ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن استخدام استراتيجيات البحث والتطوير بطريقة مناسبة وبالوقت المناسب يحقق للمنظمات الابداعية

طوير السلع والخدمات وأنتاج سلعو خدمات جديدة تتناسب مع البيئة المتغيرة مما يعمل على تحسين السمعة التنظيمية لهذه الشركات. تعند أصحاب المصالح وهذا سيساعد شركات صناعة الأدوية على الانتشار محليا وعالميا وتحقيق ميز تنافسية، ولوجود خريطة المعرفة في هذا العلاقة أثر كبير حيث أن منتجات البحث ترتبها نتائج جفخر ائط مخصصة سيز يدمن قيمتها ويسهل استخدامها ويزيد من فاعليتها مما سيحسن الأداء ويحقق مكانة للشركات تبين منافسيها وبالتالي سمعة جيدة تحققها البقاء والازدهار.

5.3 التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والاستنتاجات المستخلصة، توصي الباحثة بما يلي:

1. التركيز على الاستراتيجية الهجينة (صناعة و شراء) البحث والتطوير في الوقت نفسه ، لما لها من أثر على أداء شركات صناعة الأدوية بشكل أفضل ، من خلال تحليل وفهم جوانب كلا الاستراتيجيتين من قبل مختصين لتحديد الجزئية الأفضل لشراء الأبحاث والجزئية الأفضل لصناعتها ، لتحقيق ميزة تنافسية بكلف أقل و جودة أعلى.
2. يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل المنافسة الشديدة على التواصل مع الزبائن بصورة مستمرة لمعرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم ، من خلال تقديم تقييم سنوي يبين مدى رضا الزبون عن المنتج ، إضافة الى طلب اقتراحات من الزبائن واخذها بعين الاعتبار.
3. ضرورة قيام شركات صناعة الأدوية باستخدام تقنية الذكاء التنافسي لتحليل نوايا منافسيها، من خلال متابعة الأسواق و مواكبة كل ما هو جديد من قبل المنافسين والتحرك المستمر نحو تقديم الأفضل بالسعر الأقل مع محاولة التحرك السريع لمواكبة المتغيرات البيئية.
4. تبنيتها كتنظيمية تشجع على التشارك المعرفي في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، من خلال تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة وتوضيح أثر ذلك على أداء و تطور الشركات، إضافة الى بناء علاقات وثيقة بين الأفراد تمكنهم من التواصل بشكل أكبر والاستفادة من بعضهم البعض.
5. الاهتمام أكثر باستخدام خريطة المعرفة كونها تبين في هذه الدراسة أنها تساهم في زيادة أثر استراتيجيات البحث والتطوير في عوامل بناء السمعة التنظيمية ، وعلى هذا الأساس يجب لزام عاملها على ضرورة مراجعة خريطة المعرفة قبل البدء بأي مشروع ، عن طريق تقديم برامج تحفز العاملين من الاستفادة من تجارب من سبقهم وتسلط الضوء على نقاط القوة والضعف بالحالات المشابهة لأخذ نقاط القوة بعين الاعتبار و تجنب نقاط الضعف.
6. إجراء دراسة لاثر خريطة المعرفة علة كل بعد من ابعاد السمعة التنظيمية .
7. إجراء دراسة لاثر استراتيجيات البحث والتطوير على تحقيق القيمة المضافة.

قائمة المراجع العربية:

- أحمد، نجم(2013)، توسيط السلوك البيئي في العلاقة بين المعرفة والاتجاهات نحو البيئة وتحسين سمعة المنظمة ، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج37، ع2، مصر.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،(2013) ، تقرير التنمية الانسانية العربية : نحو اقامة مجتمع معرفة ، *المطبعة الوطنية عمان*.
- تريفيل، جيمس، (2010)، لماذا العلم؟ ترجمة شوقي جلال ، عالم المعرفة، العدد372 ، الكويت.
- جرجيس ، بسام و أبو رياش، موسى،(2016)، حاسوب، وزارة التربية والتعليم ، عمان، الأردن.
- حسونة،عبدالباسط والزريقات، خالد (2012) . أثر البحث والتطوير على التوجه نحو التسويق الدولي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، *المجلة العربية للإدارة* ، مج 32 ، ع1- يونيو (حزيران)، القاهرة.
- حجازي،هيثم،(2014) ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- زكي،صقر (2015)، دور الجدية في العمل في دعم سمعة المنظمة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، مصر.
- سادلر، فيليب، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- صويص، راتب وفلاق،محمد،(2011)، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ع4، عمان، الأردن.
- صالح، (2015)، ادارة رأس المال البشري : مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار، عمان، الاردن.
- الطاهر، أسمهان، (2015)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبادي، هدى،(2015) ،أثر المعرفة على فاعلية المديرين (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ،الكرك، الأردن.
- العامري، صالح و الغالبي، طاهر، (2010)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- العمري، عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان، (2009)، المدخل لادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد و صالح، أحمد، (2009) ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

- غرفة صناعة عمان (2015) ، قوائم المنشآت الصناعية في غرفة صناعة عمان.
- الفيتوري، شقير،(2015) ، تأثير ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المنظمة، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع36، السعودية.
- قنديلجي، عامر والسامرائي، ايمان(2009)، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، ابراهيم ،(2015)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- مصيطفى،عبدالقادر وعبد اللطيف ،مراد(2013) ، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-العدد04 ، الجزائر.
- الماجدي، والعنزي (2016)، مبادئ إدارة الأعمال، كلية الإسراء، بغداد.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). Knowledge management, 2004. ed: **Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.**
- Awang, Z. (2010). Analyzing the Effects of Corporate Reputation on the Competitiveness of Telecommunication Industry using the Structural Equation Modelling: The Case of Kelantan. In Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences, Malaysia Institute of Statistics, Faculty of Computer and Mathematical Sciences, **University Technology, MARA (UTM), Malaysia** (pp. 283-396).
- Barron, D. & Rolfe, M. (2011) Measuring Reputation: Corporate Appeal, Political Influence and Regulation", **Oxford University.**
- Bartikowski, B., & Walsh, G. (2011). Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. **Journal of Business Research**, 64(1), 39-44.
- Blanco, L. R., Gu, J., & Prieger, J. E. (2016). The Impact of Research and Development on Economic Growth and Productivity in the US States. **Southern Economic Journal**, 82(3), 914-934.
- Castles, R. T. (2010). **A Knowledge Map-Centric Feedback-Based Approach to Information Modeling and Academic Assessment** (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Costa, N. S., da Silva, C. A. L., Ferreira, D. C. M., & Lima, L. V. (2016). Teaching and Learning with Structured Knowledge Maps: An Analysis about the New Approach. **Creative Education**, 7(15), 2212.
- CIEŚLA, M. (2015). OUTSOURCING STRATEGY SELECTION FOR TRANSPORTATION SERVICES BASED ON THE MAKE-OR-BUY DECISION. **Transport Problems**, 10(2), 91-98.
- Cruz-Cázares, C., Bayona-Sáez, C., & Garcia-Marco, T. (2010). R&D strategies and firm innovative performance: A panel data analysis. **International Journal of Innovation Management**, 14(06), 1013-1045.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Harvard Business Press.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, 86(6), 1969-1994.
- Dowling, G. R. (2004). Journalists' evaluation of corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, 7(2), 196-205.
- Du, J., Leten, B., Vanhaverbeke, W., & Lopez-Vega, H. (2014). When research meets development: antecedents and implications of transfer speed. **Journal of Product Innovation Management**, 31(6), 1181-1198.

- Ebener, S., Khan, A., Shademani, R., Compennolle, L., Beltran, M., Lansang, M. A., & Lippman, M. (2006). Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation. **Bulletin of the World Health Organization**, 84(8), 636-642.
- Foor, J. L. (2011). **The Effectiveness of an Online Knowledge Map Instructional Presentation** (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
- Gujarati, D.N., and Porter, D.C (2010), **Basic Econometrics**. 5th edition, McGraw- Hill, International Edition, USA.
- Heimonen, T. 2012. What are the factors that affect innovation in growing SMEs?. **European Journal of Innovation Management**, 15, 1, 122-144.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2014). **Essentials of strategic management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, C., & Jones, G. , (2013). **Strategic Management: An Integrated Approach**, Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, United States.
- Kamasak, R., Yavuz, M., & Altuntas, G. (2016). Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. **Business Research**, 9(2), 229-253.
- Kim, S. C., Kim, Y. W., Park, K. S., & Yoo, C. Y. (2014). Impact of Measuring Operational-Level Planning Reliability on Management-Level Project Performance. **Journal of Management in Engineering**, 31(5), 05014021
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2015). Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process. **Management**, 19(1), 6-18.
- Khanna, R., Guler, I., & Nerkar, A. (2016). Fail often, fail big, and fail fast? Learning from small failures and R&D performance in the pharmaceutical industry. **Academy of Management Journal**, 59(2), 436-459
- Kotler, P., Keller, K. (2015), **Marketing Management, 15e : Text and cases**. Person education
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). **Focus groups: A practical guide for applied research**. Sage publications.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. **Journal of Management**, 37(1), 153-184.
- Leu, W. J. (2009). The relationship between web-based service quality and customer loyalty (**Doctoral dissertation, Nova Southeastern University**).
- Liu, L., Li, J., & Lv, C. (2009). A method for enterprise knowledge map construction based on social classification. **Systems Research and Behavioral Science**, 26(2), 143-153.
- Lin, C. I., Kuo, F. Y., & Myers, M. D. (2015). Extending ICT4D Studies: The Value of Critical Research. **Mis Quarterly**, 39(3), 697-712.

- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). The importance of stakeholders for corporate reputation. **Engineering Economics**, 26(1), 75-83.
- Milea, C. (2015). CONNECTIONS BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND RESEARCH-DEVELOPMENT-INNOVATION ACTIVITY. **Studii Financiare (Financial Studies)**, 19(1), 102-120.
- Muafi, M. (2009). The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behavior on organizational performance in service firms. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, 2(1), 106.
- Nonaka, I. (2008). Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management. **Retrieved October, 15, 2013.**
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. M., & Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. **Service Business**, 8(1), 83-111.
- Pallant, J., 2005. SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- Park, Y., & Kim, S. (2005). Linkage between knowledge management and R&D management. **Journal of knowledge management**, 9(4), 34-44.
- Padgett, R. C., & Moura-Leite, R. C. (2012). The impact of R&D intensity on corporate reputation: Interaction effect of innovation with high social benefit. **Intangible Capital**, 8(2), 216-238.
- Protiviti, (2013), Risk & business consulting, **The-Bulletin-Vol-5-Issue-2-10-Keys-Managing-Reputation-Risk.**
- Radford, M., & Krumholz, H. M. (2008). Organizational Resiliency: How Top-Performing Hospitals Respond to Setbacks in Improving Quality of Cardiac Care/PRACTITIONER APPLICATION. **Journal of Healthcare Management**, 53(3), 169.
- Reiljan, J., Paltser, I., & Puolokainen, T. (2016). THE INFLUENCE OF RESEARCH & DEVELOPMENT POLICY ON BUSINESS-SECTOR PERFORMANCE: THE BALTIC STATES IN THE EU1. **Public Finance and Management**, 16(3), 192.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies. **Journal of Applied Business Research**, 30(2), 409.
- Sardana, D., Terziovski, M., & Gupta, N. (2016). The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. **International Journal of Production Economics**, 177, 131-138.
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). **Research methods for business: A skill building approach.** John Wiley & Sons.
- Tserng, H. P., Yin, S. Y. L., & Lee, M. H. (2010). The use of knowledge map model in construction industry. **Journal of Civil Engineering and Management**, 16(3), 332-344.
- Trott, P. (2008). **Innovation management and new product development.** Pearson education.

- Teimourpour, B., Eslami, V., Mohammadi, M., & Padidarfard, M. (2016). A Conceptual Model for the Creation of a Process-Oriented Knowledge Map (POK-Map) and Implementation in an Electric Power Distribution Company. *IJKM*, 11.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278-304.
- West SG, Finch JF, Curran PJ. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: Hoyle RH, editor. **Structural equation modeling: Concepts, issues and applications**. Newbery Park, CA: Sage; 1995. pp. 56–75
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability: Global Edition**. Pearson Higher Ed.
- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475.
- Xiao, T., Yu, G., & Sheng, Z. (2004). Reputation, utility and technological innovation strategies. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 3(01), 81-100.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة غير المهيكلة.

الملحق رقم (2): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة.

أسئلة المقابلة الغير مهيكلة

ملحق رقم (1)

قامت الباحثة بإجراء مقابلات غير مهيكلة مع رؤساء قسم البحث والتطوير و قسم ادارة الجودة و التسويق في شركتي التقدم لصناعة الأدوية ، و دار الدواء للصناعات الدوائية. حيث تناولت الباحثة مجموعة الاسئلة التالية بغرض تطوير الدراسة والحصول على نتائج موضوعية تحقيق أهداف الرسالة.

السؤال الأول : هل توجد ممارسات واضحة لاستراتيجيات البحث والتطوير في الشركة؟ أفاد المستجيبون بوجود ممارسات لاستراتيجيات البحث والتطوير بدليل وجود قسم خاص معد بأحدث الأجهزة والمواد و بوجود مجموعة من المختصين يقومون بالبحث والتطوير. السؤال الثاني : ما تقديرك لأهمية استراتيجيات البحث والتطوير في شركات صناعة الأدوية؟ حيث أشار المستجيبون أن البحث والتطوير الأساس في نجاح وبقاء شركات الأدوية نظرا لما يساهم فيه من تحسين في الأداء وتقديم الأفضل من السلع والخدمات مما يحقق للشركة الميزة التنافسية.

السؤال الثالث : على ماذا تعتمد شركات الأدوية من بين الاستراتيجيات الثلاث للبحث والتطوير (صناعة ، شراء ، صناعة وشراء)؟

حيث أشار المستجيبون أن شركات صناعة الأدوية الاردنية تعتمد بشكل أساسي على شراء الأبحاث لأننا بأغلب الأحوال مقلدون للأدوية، بينما أشاروا أن الشركات تعمل جاهدة على تحسين وتطوير الأبحاث بعد شراءها وبهذا تكون قد قامت بشراء وصناعة البحث والتطوير في ان واحد الا أن تطبيق صناعة الأبحاث محدود بشكل عام لكن الأمر لا يخلو من محاولات صناعة أبحاث خاصة ولكن الأمر ليس بالشيء السهل كما يحتاج الى كلف باهضه.

السؤال الرابع : ما مدى تأثير الاهتمام بالبحث والتطوير على المكانة التي تحققها الشركة بالأسواق؟

أجاب المعنيين أن البحث والتطوير يساهم في تحسين أداء الشركة من خلال انتاج سلع و خدمات أفضل تلبي احتياجات الأفراد في الأسواق مما يزيد من مكانتها عند هؤلاء الأشخاص . السؤال الخامس : ما مدى اهتمام الشركة بإدارة المعرفة من خلال مواقع معينة يطلق عليها خرائط المعرفة؟

أشار المستجيبون أن المنظمة تشجع الأفراد على التشارك بالمعرفة من خلال العمل في مجموعات بصورة مستمرة وتعزيز الثقة بين الموظفين، كما أن الشركة تحاول قدر المستطاع

توثيق المعرفة التي يحملها الأشخاص ورقا أو الكترونيا بطرق وأساليب تسهل استخدامها والرجوع اليها عند الحاجة لكن ليس هناك وعي بأهمية ذلك على تحسين الأداء وبالتالي تحسين سمعة الشركة.

السؤال السادس: ما مدى انتشار شركات الأدوية محليا واقليما؟
حيث أشاروا أن انتشار شركات الأدوية يعتمد على ما تقدمه من سلع و خدمات بجودة عالية و أسعار مناسبة مقارنة مع منافسيها ، اضافة أن لفهم طبيعة المجتمع و الظروف البيئية المحيطة أثر في تفسير احتياجات هؤلاء الأفراد و تقديم ما يطمحوا الله من جودة وسعر أفضل.

ملحق رقم (2)

ت	الاسم	الرتبة الاكاديمية	جهة العمل
1	أ.د أسعد أبو رمان	أستاذ دكتور	جامعة البترا

جامعة العلوم التطبيقية	أستاذ دكتور	أ.د حسن علي الزعبي	2
الجامعة الاردنية(تفرغ علمي من جامعة مؤتة)	أستاذ دكتور	أ.د زياد يوسف المعشر	3
جامعة العلوم التطبيقية	أستاذ دكتور	أ.د شاكر جارالله	4
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ دكتور	أ.د ليث الربيعي	5
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ دكتور	أ.د محمد عبدالعال النعيمي	6
جامعة البترا	أستاذ مشارك	د. صباح حميد آغا	7
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د. فراس سليمان الشلبي	8

ملحق رقم (3)



السادة المديرون في الادارات العليا والوسطى المحترمون..

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة حول " أثر استراتيجيات البحث والتطوير و خريطة المعرفة على السمعة التنظيمية" وهي دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في مدينة عمان، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

السادة المديرون ؛ ان موضوع الدراسة يخص تطوير شركاتكم وهو بحاجة إلى اجابات موضوعية ودقيقة للوصول إلى حلول وتوصيات عملية وواقعية ولكونكم المعنيين بالامر مباشرة والاقدر من غيركم على التعامل مع عبارات استبانة هذه الدراسة ومضامينها ... عليه أتوجه اليكم بالاستبانة المرافقة راجيا قراءتها بتمعن والاجابة عن عباراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيك والمقابل لكل عبارة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً له خدمة للبحث العلمي من جهة وتطوير اداء شركاتكم من جهة اخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير..

الباحث

إشراف

بشرى حسين علي الساحوري

د. أحمد علي صالح

آب / 2016

المتغيرات الديمغرافية

النوع الاجتماعي:	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
العمر : أقل من	<input type="checkbox"/>	30 سنة	<input type="checkbox"/>	39 - 30 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	40 - 49 سنة	<input type="checkbox"/>	50 - سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
المؤهل التعليمي :	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
الخبرة :	<input type="checkbox"/>	أقل من 6 سنوات	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة - فأكثر	<input type="checkbox"/>
الموقع الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مدير قسم	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>

أولاً: استراتيجيات البحث والتطوير: هي استراتيجيات تستخدم لتطوير أداء المنظمات وتشمل ثلاثة أنواع (الصناعة - الشراء - والهجينة (الصناعة والشراء)) .

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
1	2	3	4	5	
					استراتيجية الصناعة: ويقصد بها قدرة الشركة على صناعة الأبحاث بهدف تطوير منتجاتها بناء على ما تتوصل له حيث تقوم المنظمة بذلك بنفسها (صناعة ذاتية).
					1. تمتلك الشركة قسم للبحث و التطوير.
					2. تضع الشركة خطط ؛ هدفها انتاج أفكار جديدة لتحسين جودة منتجاتها.
					3. توثق الشركة عمليات تطوير المنتجات بشكل منهجي لبناء قواعد بيانات.
					4. تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة للقيام بمهام صناعة البحث والتطوير.
					5. تخصص الشركة موازنة مستقلة لأغراض صناعة البحث والتطوير.
					استراتيجية الشراء: و يقصد بها شراء الأبحاث جاهزة وكيفية تطبيقها حيث يتم نقل نتائجها فقط إلى الشركة بهدف خلق قيمة مضافة لديها تسمح لها بالتطور (التكامل إلى الأمام).
					1. تلجأ الشركة لشراء الأبحاث كون تكاليفها أقل من صناعتها.
					2. تمتلك الشركة خطة واضحة لشراء الأبحاث.
					3. تخصص الشركة موازنة مستقلة لشراء الأبحاث.
					4. تساهم عملية شراء الأبحاث من تمكين الشركة من مواكبة التغيرات المستمرة.
					5. تمتلك الشركة تحالفات استراتيجية مع مراكز بحثية متخصصة.
					الإستراتيجية الهجينة (صناعة-شراء): ويقصد بها أن تقوم المنظمة بشراء جزء وصناعة جزء آخر (تكامل أمامي وخلفي في نفس الوقت) ويعد النوع الثالث الأجدر من بين الاستراتيجيات الثلاث.
					1. تقوم الشركة بشراء و صناعة الأبحاث في ان واحد.
					2. تساهم عملية شراء وصناعة البحث في أن واحد بتطوير أداء الشركة بشكل أفضل من الاعتماد على استراتيجية واحدة.
					3. تساهم الإستراتيجية الهجينة بزيادة أرباح الشركة.
					4. تلجأ الشركة إلى استخدام الإستراتيجية الهجينة كونها الأقل تكلفة.
					5. تساهم الإستراتيجية الهجينة في ضمان أستدامة الميزة التنافسية.

ثانياً: السمعة التنظيمية: وتعني أصل غير ملموس من أصول الشركة والتي تؤثر على أصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي التزامهم وتعاملهم وتحقيق ولائهم للمنظمة، وتوجد مجموعة من

العوامل لبناء السمعة تتمثل في (الرصف الاستراتيجي ، الرصف الثقافي ، مرونة المنظمة ، الالتزام بالجودة ، التركيز التشغيلي). والاستهانة بأي منها يعد خطر على المنظمة وبقاءها.

محاو					الاتهانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
<p>الرصف الاستراتيجي: ويقصد به التركيز على ديمومة سمعة المنظمة من خلال التركيز على عملها والتخطيط الجيد لتطوراتها بما يتناسب مع الإستراتيجية المتبعة في الشركة وبناء صورة وعلامة تجارية ترافقها طوال مسيرتها لتبقى في ذهن الزبون باستمرار.</p>					
					1. تحرص الشركة على متابعة الأداء بما يتفق مع أهدافها الإستراتيجية.
					2. تتضمن إستراتيجية الشركة ممارسات توثق العلاقة بين الشركة والمجتمع.
					3. تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء افكار المساهمين.
					4. تبنى استراتيجية الشركة على اساس حاجات العاملين فيها.
<p>الرصف الثقافي: ويقصد به التركيز على إضافة قيمة للمنظمة من خلال التحفيز على الأداء المناسب الذي يضيف قيمة للشركة ويحسن ادائها.</p>					
					1. توفر الشركة مناخ يحفز العاملين على الابداع.
					2. تعتبر الشركة تطور الأداء جزء من ثقافتها التنظيمية.
					3. تتوافق استراتيجية الشركة مع ثقافتها التنظيمية بشكل كبير.
					4. تشجع ثقافة الشركة على النقد البناء لتطوير الاداء.
<p>مرونة المنظمة: ويقصد بها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف والأزمات التي تمر بها بطريقة فاعلة ومناسبة .</p>					
					1. تمتاز الشركة بقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
					2. تجري الشركة التغييرات المطلوبة دون مقاومة سلبية من عاملها.
					3. تتمكن الشركة من تعديل أسعار منتجاتها تبعاً للمتغيرات الظرفية.
					4. تمتلك الشركة القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بحسب الحاجة .

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها				
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5
الالتزام بالجودة: ويقصد به الالتزام والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح المعنيين للتأكد من أن الشركة تلبى احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم او تفوقها.				
				1. تطبق الشركة دائماً أفكار جديدة لتحسين جودة المنتج.
				2. تراصف الشركة بين متطلبات الجودة والمواصفات العالمية ISO.
				3. تؤكد استراتيجية الشركة على الالتزام بمعايير الجودة من خلال آليات متابعة فاعلة.
				4. تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن بصورة مستمرة لمعرفة رأيهم بالمنتجات المقدمة لهم.
التركيز التشغيلي: يتضمن السيطرة على المتغيرات البيئية وأن يتناسب أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة.				
				1. تحرص الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال السيطرة على المتغيرات البيئية.
				2. تعمل الشركة على تطوير خدماتها بما يتلاءم والبيئة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية.
				3. تعمل الشركة على زيادة منحنى الخبرة لديها من خلال التدريب المستمر.
				4. تستخدم الشركة تقنية الذكاء التنافسي لتحليل نوايا منافسيها.

ثالثاً : خريطة المعرفة: تمثل أداة مهمة وفاعلة لتوثيق مصادر المعرفة و رسم مواقع مساراتها و توزيعاتها من خلال تقديمها عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خارطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

محاو					الاتبابة و تعريفاتها الاجرائية و عباراتها
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
علامات المعرفة الفردية: وهي عملية تصنيف اجتماعي وهي أساس بناء خريطة المعرفة، وهذا يساعد الأفراد بالرجوع إلى معلومة معينة من خلال الخارطة تساعد في القيام بعملهم .					
					1. توثق الشركة المعارف التي يمتلكها الأفراد لجعلها معرفة صريحة يستفيد منها الجميع.
					2. توفر الشركة بيئة محفزة لتناقل الخبرة بين جميع تشكيلاتها التنظيمية.
					3. تتبنى الشركة هياكل تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي.
					4. توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية عند العاملين فيها.
اختيار نقطة المجال: حيث تمكن خريطة المعرفة الشركة من اختبار دقة سير العمليات وكما وتساعد على اتخاذ القرارات الحساسة بالشكل الصحيح.					
					1. تعتمد الشركة خرائط المعرفة كأداة للتأكد من صحة سير العمليات.
					2. تستخدم الشركة خرائط المعرفة كوسيلة للحفاظ على الحصة السوقية.
					3. تمتلك الشركة خرائط معرفة تساعد في تعيين الأسواق المناسبة لها.
					4. تلزم الشركة العاملين على ضرورة مراجعة خرائط المعرفة قبل البدء بأي مشروع.
تحليل مجتمع المجال بعمق: ويقصد بها استخدام خريطة في القرارات الصعبة وكيفية استخدام ما تحويه من معلومات لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها السوقية.					
					1. تمتلك الشركة وسائل تساعد على استخدام المعرفة بسهولة بشكل يحقق لها السبق على منافسيها.

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	محاو ر الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
1	2	3	4	5	
					2. تساعد الخرائط المعرفية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تمييز البدائل بدقة.
					3. تساهم خريطة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
					4. تضيف خريطة المعرفة لدى الشركة قيمة للتخطيط الاستراتيجي.



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية الأعمال
Faculty of Business

الرقم: ك.ع/ح/72/1
التاريخ: 2016/8/30

تسهيل مهمة

يرجى التكرم بالعلم بأن الطالبة بشرى حسين علي أحمد ورقمها الجامعي (401420074) ماجستير تخصص ادارة اعمال/ في جامعة الشرق الاوسط, تقوم بإعداد بحث بعنوان " استراتيجيات البحث والتطوير وأثرها على السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة" "دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية في عمان". وبحاجة الى المساعدة في تعبئة الاستبيان من فضلكم مع الاخذ بعين الاعتبار أن هذه البيانات سوف تبقى سرية ولغايات البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

ق.أ عميد كلية الأعمال

د. سمير الجبالي



نسخة -

- صادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo