علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية
"دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الادوية فى مصر"

د. حسن اسماعيل فارس
مدرس ادارة الاعمال – اكاديمية الشروق
egyptwatch@hotmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بقطاع الادوية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين بهذا القطاع الحيوى. وقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكذلك تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معظم العاملين بقطاع الادوية والتى تشمل الثقة والموثوقية، والعمل الجماعي، والرؤية المشتركة، اللغة والقصص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية، وكذلك توصلت الدراسة الى ارتفاع مستوى تبادل المعرفة السائدة لدى معظم العاملين بقطاع الادوية، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائد لدى معظم العاملين بالقطاع وبين مستوي تبادل الموارد وبالتالى بناء المعرفة، كما توصلت الدراسة الى ان مستوى تبادل المعرفة بين العاملين يختلف اختلافا معنويا باختلاف العوامل الشخصية مثل المؤهل العلمى، وسنوات الخدمة، والنوع، والعمر.

كلمات رئيسية: الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، تبادل المعرفة.

Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management
An applied study on the Egyptian Pharmaceutical Sector

Dr. Hasan Ismail Faris
Lecturer of Managerial Finance
Al Shorouk Academy

egyptwatch@hotmail.com

Abstract:

The study aims to investigate the current organizational culture of workers at Egyptian pharmaceuticals sector, and its relation to knowledge management process, based on their views. The researcher adopts the analytical descriptive approach, as being suitable for this study. He also uses the questionnaire as a basic tool. The study concludes that there is an increase in prevailing organizational culture in most of the pharmaceuticals sector workers, which include trust and trustworthy, reliability, teamwork, shared vision, language, common stories and tales, management practices, cultural norms, as well as high level of exchange of prevalent knowledge in pharmaceutical sector between most of workers. It also shows a significant relationship between prevalent organizational culture in the sector and the level of exchange of resources, thus building knowledge. The study also finds that the level of knowledge exchange between employees does not differ significantly depending on personal factors; such as qualification, job level, job experience, and gender.

Key Words: Organizational Culture, Knowledge Management, Exchanging Management.

مقدمة:

إن أهم ما يميز التطورات المعاصرة فى الفكر الادارى هو سيادة آليات السوق واتخاذ القرارات في إطار من التنافسية والامثلية والجودة الشاملة واكتساب القدرات التنافسية من خلال الاستفادة بالثروة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي لاعتبارات الرشادة الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد.

لقد دخل العالم بوجود العولمة ما يطلق عليه مجتمع المعرفة، وأصبحت المعرفة أكثر استجابة لمقتضيات التغيرات الصناعية والاقتصادية والسياسية والثقافية الجديدة، مما أكسبها خصائص مغايرة نوعا ما لما كانت عليه الثقافة التقليدية، وإن السمة الأساسية للمجتمع المعرفى تتمثل في أن الحدود التى كانت، في الماضي، قائمة بين ميادين المعرفة المختلفة قد انتهت أو شارفت على النهاية. الامر الذى فسح المجال أمام انفجار معرفي منقطع النظير، وأصبح ابتكار المعرفة يشكل ثروة حقيقية، تفوق قيمتها قيمة أي ثروة، بغض النظر عن مصدرها ونوعها، فحضارة المستقبل تعتمد بشكل أساسى على الإنسان، فهى حضارة المعرفة والبحث والمعلومات والتقنيات.

وفي ظل التنافس المحموم بين الدول والشركات في عالم يتغير بسرعة، فقد بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقيح التصاميم والتقنيات المتوفرة، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات العملاء.

وبالإضافة للأهمية العلمية والتقنية لنشاطات البحث والتطوير كأحد متطلبات المعرفة، فإن نشاطات البحث والتطوير من الناحية الاقتصادية تعكس

رغبة الدولة أو المؤسسة في أن تتنازل عن جزء من إيراداتها وأرباحها الحالية في سبيل تحسين كفاءتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عبر توظيف جزء من الإيرادات الحالية للدولة أو المؤسسة في أنشطة بحثية يؤمل أن تؤتي ثمارها في المستقبل.

ان إدارة المعرفة هى كل عملية أو مما رسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء

في المنظمات (عبد الوهاب، ٢٠٠٧)، ويتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، التى تؤدى إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتى تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين (أبو حشيش، ٢٠٠٩).

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية فى شركات الادوية في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وادارتها، فسوف يتناول الباحث بعدي الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة بالدارسة للوقوف على طبيعة العلاقة بينهما فى هذا القطاع المهم فى الاقتصاد القومى، حيث يمثل الدواء واحداً من أهم السلع الضرورية لحياة المواطن، ويرقى ليُعد مؤشراً حاكماً من مؤشرات التنمية البشرية والرفاهية العامة.

المراجعة النظرية للدراسة:

اولا: الثقافة التنظيمية:

ان ثقافة المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التى لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعرف ثقافة المنظمة بأنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التى تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التى يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة (Boseman,1985).

كما ان ثقافة المنظمة تعتبر نظام ثابت وخفى يؤثر تأثير شديداً على سلوك العاملين داخل المنظمة. حيث يعرف (Deal , Kennedy,1991) ثقافة المنظمة بأنها مجموعة ثابتة من الرموز والقيم والمثل العليا والطقوس والشعائر والحكايات التى تعمل تحت السطح والتى لها تأثير قوي على السلوك في مكان العمل.

فثقافة المنظمة هى نمط الافتراضات الأساسية التى تبتكرها أو تكتشفها أوتكتسبها جماعة معينة، بحيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التى

تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة ، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب (Schein,1992).

وتعني ثقافة المنظمة ما تعلمه الأفراد خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التى تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلي المشاكل الداخلية للتنظيم عملية التعلم هذه تشمل على الجوانب السلوكية والإدراكية والجوانب العاطفية وأكثر ثقافات المنظمة تميزاً هي التى يصل أفرادها إلي مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد حيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وفي نهاية المطاف سلوكهم (kreitner and Kinicki, 2001).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للثقافة التنظيمية الا ان هناك بعضا من اوجه الاتفاق وهى: ان الثقافة التنظيمية جوهرها مجموعة الافتراضات الاساسية، والقيم، والمعايير، والسلوك، واللغة المشتركة. وانها ترتبط بالجماعة فى المنظمة، فلا تكون الثقافة فى فرد، ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما، وانها مشتركة، فالاساس فى الثقافة ان تكون مشتركة بين اغلب افراد المنظمة. وانها تميز المنظمةعن غيرهامن المنظمات، فهى تمثل شخصية المنظمة المميزة. وانها ظاهرة اجتماعية النشأه وترتبط بالتفاعل بين اعضاء المنظمة من جانب، البيئة المحيطة بها من جانب اخر، اى أنها انعكاس لثقافة المجتمع، وانها مكتسبة، فهى ترتبط بعملية التكييف الاجتماعى. وانها متشابكة، فكل اجزائها ترتبط بقوة، بالاجزاء الاخرى. وانها ظاهرة ترتبط بالزمان، فالثقافة لاتخلق، او توجد فى لحظة، بل تتكون على مدار من الفترات الزمنية حيث انها تراكمية (Peters and Watchman,2009).

أهمية الثقافة التنظيمية:-

إن أهمية الثقافة التنظيمية تزايدت، لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية، فإنها توفر المعاني المشتركة التى تتوفر عن طريق الثقافة القوية (العطية، 2003).

١. تساعد ثقافة المنظمة الإيجابية على تعريف العاملين بمعايير التطور والتقدم الوظيفي ومعايير بلوغ المركز أو المراكز التنظيمية وقدر النفوذ المرتبط بالمركز وصيغ أو صور استخدامه ومعايير استمراره أو فقده كما تحدد ثقافة المنظمة معايير تقرير المكافآت والعقوبات فالقصص التى تروى عن مديرين سابقين والشعارات التى تتردد تعرف العاملين أى سلوكيات تكون متميزة أو رائدة وأيها تكون خاطئة وصور السلوك التى تؤدى لمكافأة وتلك المؤدية لعقاب مثل لوم أو نقل أو خفض أو إلغاء مكافأته (Coberg and Chusmir, 1987).

٢. هى بمثابة دليل للادارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التى يجب اتباعها والاسترشاد بها.

٣. هى اطار فكرى يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم.

٤. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التى تحدث في المحيط الذي يعملون به.

أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلي وجود أنواع متعددة من ثقافات المنظمة فهى تختلف من قطاع إلي قطاع ومن منظمة إلي منظمة ولعل من أبرز هذه الأنواع الثقافة البيروقراطية : حيث تحدد المسئوليات والسلطات وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة وتسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلاً هرمياً وتعتمد على التحكم والالتزام، والثقافة الإبداعية التى تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، والثقافة المساندة حيث تتسم بيئة العمل هنا بالصداقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض فيتولد لديهم أحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وثقافة العمليات حيث يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التى تم تحقيقها. وثقافة المهمة الموجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج، وثقافة الدور التى تركز على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالى على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد (Schein, 1992).

عناصر الثقافة التنظيمية:-

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التى لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتى تشكل المحصلة الكلية للطريقة التى يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتى تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر في الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتى تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين (Schien,1992).

العوامل التى تؤثر في الثقافة التنظيمية:-

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها حجم المنظمة، والعمر التنظيمى، والتقنية التنظيمية، والتنشئة الاجتماعية، وكذلك البيئة الخارجية. علاوة على صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات، و خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية،وكذلك خصائص التنظيم الإداري للمنظمة والتى تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات، علاوة على المكافآت والحوافز المادية والأدبية التى يحصل عليها الأفراد والتى تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتى لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله (**أبو بكر، ٢٠٠٤**).

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بتزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة، ودعم وتوضيح معايير السلوك بالنسبة للموظفين الجدد وكذلك بالنسبة لقدامى العاملين أيضًا (جرينبرج وبارون، 2004).

ثانياً- إدارة المعرفة:

أصبحت المعرفة مورداً رئيسيا من موارد الإنتاج، حيث حدث تغيير في أهمية عناصر الإنتاج، ففي القرن العشرين كانت الآلات الإنتاجية أهم عناصر الإنتاج، بينما في القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة هي أحد أهم عناصر الإنتاج، فنحن نعيش اليوم تحولاً من المجتمع الصناعي إلي مجتمع

المعرفة (Raimo, 2010)، فلم تعد الأنشطة الرئيسية التى تؤدى إلي توليد الثروة تكمن في كيفية تخصيص الموارد أو في كيفية استخدام العمالة فالقيمة يتم توليدها الآن من الإنتاجية والابتكار وكلاهما تطبيقات للمعرفة فى العمل (Drueker, 1995).

تهدف إدارة المعرفة الى السعي إلى خلق قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، والتحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وتسهيل عملية تقاسم المعرفة، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر (Holsapple , Singh, 2001)، كما أن من أهداف تطبيق إدارة المعرفة هو توليد وخلق المعرفة اللازمة لعمل أو أداء المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم نشر المعرفة، وتقاسمها لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد ازدادت أهمية إدارة المعرفة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة. وتعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. كما تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم. كما تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها(المطيران، ٢٠٠٦).

وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها. وتسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، ومن اهم فوائد إدارة المعرفة تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتشجيع الابتكار، وإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم، وتمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم، وتشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها (عبد الوهاب، 2007).

ثالثا :علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، وتؤدى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من

المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة (أبو حشيش، ٢٠٠٩)، وفي دراسة أجريت على أكثر من (٥٠) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هنالك اعتقاد سائد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية (عبيسات، ٢٠٠٥).

ويسود الاعتقاد بين المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوي أدائها إذ يشير أحد الكتاب إلي أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية (Narayana ,Nath,1991)، كما أن الدراسة التى أجراها (Waterman ,Peiers,2009) على أكثر من (٤٠) شركة أمريكية كبرى بينت أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة.

وتأسيسا على ما سبق، فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل،

وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التى تعتني بالمعرفة، والعوامل التى تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك لأسباب ذكرها (عبد الستار، ٢٠٠٤) على النحو التالي:

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.
- نقص بتكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية.
- عدم تبني الإدارة العليا لثقافة المشاركة المعرفية.
- عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التى تسهل عملية المشاركة المعرفية

- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.(عبيسات، ٢٠٠٥)

أن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بأنها تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتقدر الإنجاز وتعترف به، وتقييم مشاركة وتقاسم المعرفة، وتشجع وتحس على العمل الفريقي والجماعي، وتؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد (Wilson , Rosenfeld, 1999)

كما أن عملية تطوير الثقافة السائدة تتطلب ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة (Stephen, 2000) وحول مدى الاستفادة التى يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة (عبد الوهاب، ٢٠٠٧).

من جهة أخرى، فإن هناك عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها (عبد الوهاب، ٢٠٠٧).

وتعد الثقافة الجماعية والمعايير والممارسات والرؤية المشتركة والثقة والموثوقية الجماعية واللغة والحكايات المشتركة الأخرى Norms ومن أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التى تدعم وتعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية (حريم والساعد، ٢٠٠٦).

١ـ الثقافة الجماعية :

إن بناء المعرفة يحتاج إلي ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها .....ثقافة تؤكد على أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها . وتنمي لدي الفرد الشعور بأن جهوده التى تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر(Leana, Van Burren, 1999) ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية

التآزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية (توفيق، ٢٠٠٤) ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة صلبة لبناء رأس المال المعرفي، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الاطراف المتبادلة (Ghoshal, Nahapiet,1998).

٢- المعايير الثقافية:

من المعايير الهامة الآخري التى يتطلبها بناء المعرفة التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرصة للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وأعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر (توفيق، ٢٠٠٤) ويضيف الكاتبان (Adler ,Won,2002) معايير التبادلية العامة بحيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعي لتحقيق مصالحه الذاتية ذي شعور ضعيف بالالتزام إلى فرد عضو في الجماعة التى تمتلك مصالح وهوية مشتركة والتزاماً بالعمل لخير الجميع (حريم والساعد، ٢٠٠٦).

٣- ممارسات الإدارة :

بعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.

٤- الرؤية المشتركة:

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسموا مواردهم وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد. كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة تساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل أرائهم وخبراتهم بحرية (Choshal and Isai, 1998)

٥- الثقة والموثوقية:

جاء تعريف (Misztal, 1996) للثقة بأنها الاعتقاد بأن "النتائج المترتبة على الأفعال المقصودة للمرء ستكون ملائمة من وجهة نظرنا". ويوجد حالياً عدد كبير من الأبحاث (Fukuyama, 1995; Gambetta, 1988; Putnam, 1993, 1995; Ring , Van de Ven, 1992, 1994; Tyler, Kramer, 1996) التى توضح متى تتصف العلاقات بمستوى مرتفع من الثقة، ويكون الأفراد أكثر قابلية للمُشاركة في التبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة. ويذهب (Mishira, 1996) إلى أن الثقة مفهوم متعدد الأبعاد ويشير إلى استعداد أي طرف للتأثر المفتوح بالطرف الآخر – وهنا ينشأ هذا الاستعداد من الاعتماد على أربعة جوانب: (١) الإيمان بالنية الحسنة والاهتمام الصادق للطرف الآخر (Ouchi, 1981; Pascale, 1990; Ring, Van de Ven, 1994) و(٢) الإيمان بجدارته ومقدرته (Sako, 1992; Szulanski, 1996) و(٣) الإيمان بإمكانية الاعتماد عليه (Giddens, 1990; Ouchi, 1981) و(٤) الإيمان بصراحته وانفتاحه على الآخرين (Ouchi, 1981).

وعندما تنمو علاقات الثقة داخل الشبكة الاجتماعية، يبني أطرافها سُمعتهم بين الآخرين بجدارتهم بالثقة (موثوقيتهم) وهي السُمعة التى قد تصبح في حد ذاتها معلومة مهمة للأطراف الآخرين في الشبكة، وبالتالى لا يكون من المستغرب أن نتوقع أن الطرف الأكثر موثوقية هو أكثر من تلجأ إليه الأطراف الأخرى سعياً للتبادل معه. وعليه نذهب إلى أن التفاوت في مستويات الموثوقية تؤدى بالتبعية إلى تفاوت مواز في مستويات تبادل وجمع الموارد بين المؤسستين أو بين الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة (Gambetta, 1988; Gulati, 1995; Ring , Van de Ven, 1994).

٦- اللغة والقصص والحكايات المشتركة:

أن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والمراسم والطقوس تؤدى دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة (توفيق، ٢٠٠٤) فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم وتعزز قدرات الضم أما القصص والروايات والخرافات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها وأن القصص

المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية، وبالتالى المساعدة على اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة (Ghoshal ,Nahapiet,1998)

الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة بمثابة القاعدة التى يتم الاستناد اليها فى تحديد موقع الدراسة الحالية، كما انها تساعد فى وضع المعالم الاساسية للجوانب التطبيقية لتحديد خصوصية بيئة الاختبار والبحث، وفيما يلى اهم الدراسات التى تناولت الموضوع او لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة:

أ - دراسات تناولت البحث في الثقافة التنظيمية

دراسة (Waterman, peter, 2009): توصلت الى أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، ولاحظت أن هناك خصائص مشتركة بين هذه المنظمات تتمثل فى الانحياز دائماً نحو الأفعال والتصرفات، والتقرب من المستهلك، والاستقلال والإبداع في العمل، والإنتاجية من خلال الآخرين، والتقيد بقيم المنظمة، والاستمرارية في مجال العمل، وبساطة الهيكل التنظيمي وقلة عدد العاملين.

دراسة (الداعور، ٢٠٠٧): توصلت الى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) .

دراسة (العاجز وعساف، ٢٠٠٧): توصلت الدرا سة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وان الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الإنجاز.

دراسة (قاري، ٢٠٠٦): توصلت الدراسة الى أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس

الفرد بالعدالة التنظيمية لها أثر إيجابي في مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات.

دراسة (الملاح، ٢٠٠٥): توصلت الدراسة الى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة في مجال الثقافة التنظيمية والنمو المهنى، والمركز الوظيفى.

دراسة (الشلوى، ٢٠٠٥): توصلت الدراسة الى أن كلا من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي مرتفع بكافة الأبعاد. وانه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمى.

دراسة (عبدالله، ١٩٩٦): توصلت هذه الدراسة وجود إرتباط جوهرى بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية كما اثبتت وجود تأثير جوهري لخصائص الثقافة على الفعالية التنظيمية.

دراسة (O' reilly et al., 1991): توصلت الدارسة أنه كلما انخفضت درجة التوافق والاختلاف بين المديرين في القيم التنظيمية فإن ذلك يؤدي إلي سوء العلاقات بين الموظفين وهذا يؤدي إلي زيادة درجة الصراع وانخفاض التعاون بين العاملين بعضهم ببعض وكذلك العاملين والمديرين داخل المنظمة.

دراسة (Denision, 1990): توصلت الدارسة الى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية، وتوصلت الى بناء نموذج من خمس عناصر ثقافية تدعيم الفاعلية التنظيمية هى المشاركة، والإنتماء والإتساق والتكيف والرسالة.

ب - دراسات تناولت البحث في إدارة المعرفة:

دراسة (زيدية، ٢٠٠٩): توصلت الدراسة إلى إن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، إذ إن أغلب المؤسسات تملك المعرفة لكن دون أن تستخدمها، أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، وان إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط والتعلم، كما ان إدارة المعرفة تتطلب نمطًا غير عادي للقيادة الواعية المهتمة بتطبيق إدارة المعرفة وتشجع التعاون. وتتطلب أيضا هيكلا تنظيميا مرنا أفقيًا وليس رأسيًا.

دراسة (Randall, 2008): توصلت الدراسة الى أن القدرة المعرفية للفريق والعمل على تحقيق الأهداف، والمشاركة الجماعية، إضافة إلى تعرف دور قائد الفريق، كانت جميعاً ترتبط بتشابه وجودة النماذج العقلية لإستراتيجيات أعضاء الفريق، ومقدار التشارك في المعلومات بين أعضاء الفريق.

دراسة (السلمي، العمودي، ٢٠٠٨): توصلت الدراسة الى إظهار مدى توافر مهارة الحاجة للمعلومات ومهارة تقييم واستخدام المعلومات بشكل واضح بين عينة الدراسة من طالبات الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز ، في حين ظهر افتقار غالبية الطالبات للمهارات المكتبية والبحثية والتكنولوجية.

دراسة (Chen et al., 2007): توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتياحًا ورضا لاستخدام نظام إدارة المعرفة، كما أظهرت الدراسة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران.

دراسة (بيدس، ٢٠٠٧): توصلت الدراسة إلى ان الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب تستخدم بدرجة عالية من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الصناعي فتستخدم بدرجة منخفضة.

دراسة (نصير، لبيب، ٢٠٠٧): توصلت الى تحديد وتحليل الأدوات والأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة وذلك فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة تحديد وترتيب الأولويات للنظم والتقنيات المهمة والرئيسة للوفاء بالحاجات ومواجهة التحديات في مجال خدمات المكتبات ومراكز المعلومات.

دراسة (Carlos , rivera, 2006): توصلت الدراسة الى انه لابد من توافر أسس إدارية ومعرفية قوية داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أيضًا على أهمية العنصر البشري المتمثل في مجتمعات الممارسة، وأهمية التقنية في تحريك عجلة المعرفة وإدارتها.

دراسة (حجازى، ٢٠٠٤): توصلت الدراسة الى أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة في هذه المنظمات، وندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجوده في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة الذى يعتبر العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة.

دراسة (الصباغ، ٢٠٠٢): توصلت الى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير.

دراسة (الملاك، الأثرى، ٢٠٠٢): توصلت الدراسة الى إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطوير ونمو منظماتهم والمصدر الرئيسي لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة، وإن غالبية العاملين في القطاعين العام والخاص يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شئ خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية، وإن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجالات الداخلية، وانه يجب على الإدارة أن تشجع العاملين على المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذا الأجواء.

دراسة (Collins et al., 2003): توصلت الدراسة إلى أن ٥٧ مصنعاً من عدد ٩٧ مصنع التى شكلت عينة الدراسة قد بقيت على قيد الحياة، وهي المصانع التى قامت بتوظيف المعرفة في أعمالها. كما توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في شكلي المعرفة المذكورين: رأس المال البشري، والتكنولوجيا يقلل من احتمالية إغلاق المصنع، وايجابياته.

ج - دراسات تناولت البحث في علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

دراسة (أبو حشيش، ٢٠٠٩): هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى هى أيضاً ضعيفة، وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

دراسة (Kangas,2006): هدفت الدراسة إلي تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصناعة النقل والمواصلات، وتوصلت الدراسة الى تحديد مدي قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم المساعدة لمؤسسات الأعمال والتى لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة،

وفي المؤسسات التى لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل إستراتيجية فعالة ومؤثرة أو مبادرة إستراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات.

دراسة (حريم، الساعد، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلي دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية وبناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وتوصلت الدراسة الى توضيح أهمية دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وتشجيع تبادل الموارد -من أفكار وخبرات ومعلومات وتقديم المساعدة وغيرها- بين العاملين وبالتالى بناء المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (عبيسات، ٢٠٠٥): هدفت هذه الدراسة الى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وتوصلت الدراسة الى ضرورة إعداد ونشر دليل مواد الدورات التدريبية، وزيادة عدد الاجتماعات على مستوي المؤسسة ومستوي الوحدات التنظيمية.

دراسة (Leona, 2004): هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية وتم استخدام أنموذج أنظمة التعليمالمؤسسية وإطار القيم التنافسية، وتم توضيح ثقافة المؤسسة من خلال أنواع ثقافية، وتوصلت الدراسة الى ان هناك ثقافات قوية، ومعتدلة، وضعيفة وتبين النتائج أن الثقافة الأعلى حصلت على أعلى درجة في المعرفة الإدارية والأداء.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها وضع الاساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والاستفادة من المراجع الواردة فيها. وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

ويمكن القول أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تتناول معرفة تطبيق هذه الدراسات لمفهوم إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وتتميز هذه الدراسة انها تتناول لاول مرة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فى قطاع الادوية فى مصر، حيث لم تتناول الدراسات السابقة دراسة هذه العلاقة فى هذا القطاع الحيوى بمصر.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى ان الدراسات السابقة التى تناولت البحث في علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، لم تتناول الموضوع على نحو متكامل، فتجاهل بعضها قياس مستوى المعرفة السائد بالمنظمة المبحوثة مثل دراسة (حريم، والساعد، ٢٠٠٦) ودراسة (عبيسات، ٢٠٠٥) ودراسة (Kangas,2006). فى حين تجاهلت الدراسات الاخرى دراسة العوامل الديموجرافية التى تؤثر على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين مثل دراسة (أبو حشيش، ٢٠٠٩) ودراسة (Leona, 2004).

مشكلة الدراسة:

دلت الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية مع العاملين والمسئولين فى قطاع الادوية بمصر الى ان هناك قصور فى ادارك طبيعة العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة فى قطاع الادوية فى مصر حيث يوجد اختلاف معنوى بين العاملين باختلاف الخصائص الديموجرافية

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ؟
٢. ما هو مستوى إدارة المعرفة في المنظمة ؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى إدارة المعرفة في منظمات العينة ؟
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية فى مستوى تبادل المعرفة بين العاملين في منظمات العينة تعزى الى العوامل الديموجرافية؟

اهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
٢. الوقوف على مستوى إدارة المعرفة السائدة في المنظمة.
٣. تحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وادارة المعرفة.

٤. التعرف على تاثير الاختلاف فى العوامل الديموجرافية للعاملين على تبادل المعرفة السائد بين العاملين في منظمات العينة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العينة كما يراها العاملين مرتفعة.

الفرضية الثانية: مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة كما يراها العاملين مرتفعة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل المعرفة السائدة فى منظمات العينة.

وينبثق من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الثقافة الجماعية ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعايير الثقافية ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الإدارة ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الرؤية المشتركة لدي العاملين ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الثقة والموثوقية بين العاملين ومستوي المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي اللغة والقصص والحكايات المشتركة ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى تبادل المعرفة بين العاملين في منظمات العينة تعزى الى العوامل الديموجرافية.

أهمية الدراسة:

- **الاهمية العلمية**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة والحديثة في ميدان الإدارة،و الندرة الملحوظة في الدراسات المصرية التى تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى ادارة المعرفة، ويبدو ذلك واضحاً من مراجعة البحوث والدراسات في هذا المجال التى تشير إلى حاجة المكتبة العربية الماسة إلى مزيد من هذه الدراسات.

إذ تتناول هذه الدراسة مفهومين حديثين هما الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

- **الاهمية العملية**

١. قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة.
٢. التغيرات الهائلة والمستمرة على المحيطين المحلي والعالمي وما يترتب عليها من تغييرات مستمرة في طرق وأساليب العمل وهيكل ونوعية القوى العاملة والثقافة التنظيمية السائدة مما يستوجب ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لدعم تبادل الموارد المعرفية.
٣. الربط بين مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وبين تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بالمنظمة، وذلك لتحديد جوانب الاستفادة من مفهوم الثقافة التنظيمية في تطوير المعرفة بالمنظمة.

محددات الدراسة:

- **حدود زمنية:** تم إجراء الدراسة خلال السنوات ٢٠٠٩ - ٢٠١٠
- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة
- **حدود مؤسسية:** تم تطبيق أداة الدراسة على شركات قطاع الادوية فى مصر

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتشمل العمل الجماعي، والمعايير الثقافية،وممارسات الإدارة والرؤية المشتركة والثقة

والموثوقية، واللغة والقصص والحكايات .

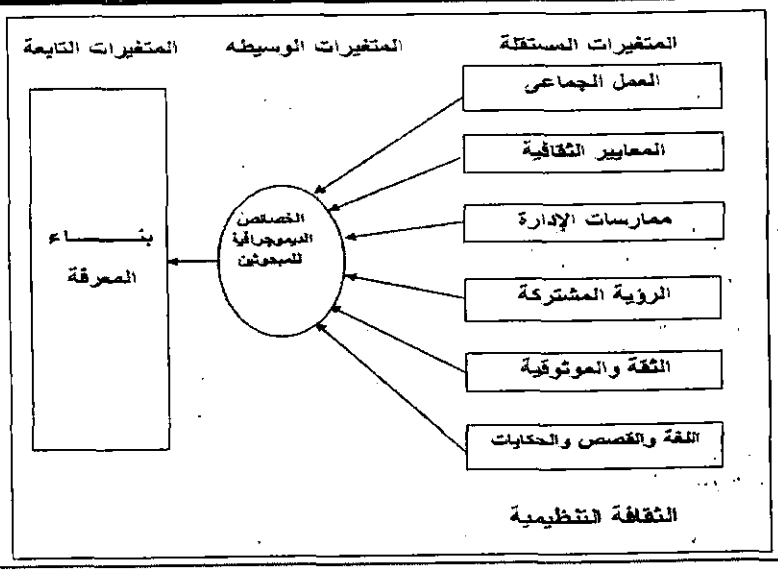
المتغيرات الوسيطه: وتشمل الخصائص الديموجرافية للمبحوثين.

المتغير التابع: بناء المعرفة.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالى (١) نموذج يمكن من خلالة توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة

شكل رقم ١ : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من إستمارة إستبيان مكونة من اربعة اجزاء مقسمة الى ٦٢ سؤالا تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه كلاً من أسئلة الدراسة. وقد تم تطوير هذه الاستبانة بالاسترشاد بالدراسات التي اجراها (De Long, David, and Fahey, 2000) (Tsai and Ghoshal, 1998) (Nahapiet and Ghoshal, 1998) و(عبيسات، ٢٠٠٥) و(حريم والساعد، ٢٠٠٦) و(أبو حشيش، ٢٠٠٩)، وبما يتلائم مع البيئة المصرية، وقد تم تصميم أداة الدراسة وفقا لتأصيل الجانب النظرى واستنادا على الدراسات التطبيقية السابقة ومشكلة وتساؤلات الدراسة وفروضها. وقد صممت اجابات هذه العبارات على أساس

مقياس ليكرت الخماسى Likert Scale الذى يتضمن خمسة مستويات، ادناها (١) وأعلاها (٥) بحيث كان (الرقم (١) يقابل "غير موافق تماماً"، الرقم (٢) يقابل "غير موافق"، الرقم (٣) يقابل "موافق الى حد ما"، الرقم (٤) يقابل "موافق"، الرقم (٥) يقابل "موافق تماماً"، وقد اشتملت إستمارة إستبيان على اربعة أجزاء على النحو التالى:-

جدول رقم (١): اجزاء استمارة الاستبيان

رقم الجزء	رقم الفقرات	البيان
الجزء الأول	١ : ٤ **	تتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمى، المستوى الوظيفى
الجزء الثاني	٥ : ٢٩	تتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة
الجزء الثالث	٣٠ : ٣٥	تتعلق بمستوى ادارة المعرفة السائدة بالمنظمة
الجزء الرابع		تتعلق بالعلاقة بين مستوى الثقافى السائدة وادارة المعرفة بالمنظمة
أ	٣٦ : ٣٨	تتعلق بمستوى الثقافة الجماعية السائدة بالمنظمة
ب	٣٩ : ٤١	تتعلق بمستوى المعايير الثقافية السائدة بالمنظمة
ج	٤٢ : ٤٤	تتعلق بمستوى ممارسات الإدارة السائدة بالمنظمة
د	٤٥ : ٤٨	تتعلق بمستوى الرؤية المشتركة السائدة بالمنظمة
هـ	٤٩ : ٥٣	تتعلق بمستوى الثقة والموثوقية السائدة بالمنظمة
و	٥٤ : ٦١	تتعلق بمستوى اللغة والقصص والحكايات المشتركة السائدة بالمنظمة

** يدخل متغير النوع فى التحليل كأحد متغيرات الدراسة ولذلك فإن عدد المتغيرات فى الاستمارة هو (٦١ + ١)

المصدر: من اعداد الباحث

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصادر أولية تتمثل فى العاملين والمسئولين فى قطاع الادوية بمصر من خلال إستمارة الإستبيان والمقابلة الشخصية، ومصادر ثانوية وتتمثل فى الكتب، والمراجع، والدوريات العربية والأجنبية والندوات، والمؤتمرات، والأبحاث السابقة.

المعالجة الاحصائية:

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم تفريغ البيانات واخضاعها لمعالجات احصائية مختلفة باستخدام البرنامج SPSS، وقد تم استخدام الاحصاء الوصفى لاظهار المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى لوصف ومقارنة اسئلة الدراسة، كما تم استخدام الارتباط الخطى واختبار T لاختبار الفرضيات من خلال الفروق بين المتوسطات الحسابية فى حالة ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية، وكذلك استخدام اختبار "مربع كا" لدراسة الاختلاف بين آراء مفرادات العينه تجاه أسئلة استمارة الاستبيان.

صدق وثبات أداة جمع البيانات

للتأكد من ان مقياس الدراسة يمكن ان يحقق الهدف ويقيس الابعاد المطلوبة منه فى هذه الدراسة يتعين علينا معرفة مدى صدق وثبات أداة جمع البيانات

اولا. الصدق:

يقصد بصدق المقياس (Instrument Validity) إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أى درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة. وينقسم الصدق إلى ثلاثة أنواع هى: (أ) الصدق الظاهرى، (ب) الصدق التنبؤى ، (جـ) صدق المحتوى. وللحكم على صدق المقياس بشكل كامل، لابد من الحكم على كل نوع من أنواع الصدق على حدى.

أ. الصدق الظاهرى:

يقصد بالصدق الظاهرى لأداة جمع البيانات إلى أى درجة تبدو ظاهرياً مناسبة لما صممت من أجله. وللتأكد من ان فقرات الاستبانة تعبر عن هدفها وتوفر

البيانات بالدقة المطلوبة بدقة تم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين وعينة مبدئية من مجتمع الدراسة بهدف قياس مستوى فهم ووضوح العبارات والمصطلحات. وتم مراعاة ذلك عند اعداد استمارة الاستبيان منذ البداية.

ب. الصدق التنبؤى:

يقصد بالصدق التنبؤى لأداة جمع البيانات بمدى قدرة الطريقة على تقديم بيانات تفيد فى تحديد الفروق والاختلافات المستقبلية. وتم مراعاة ذلك عند اعداد استمارة الاستبيان منذ البداية.

ج. صدق المحتوى:

يقصد بصدق محتوى أداة جمع البيانات إلى أي مدى تزود الأداة الباحث ببيانات تعكس خصائص الموضوع المراد التعرف عليه. والتركيز على تمثيل جميع ابعاد الدراسة بشكل دقيق من خلال مجموعة من الاسئلة القابلة للقياس. وتم مراعاة ذلك عند اعداد استمارة الاستبيان منذ البداية.

د. الاتساق الداخلي:

تم احتساب معامل الارتباط بيرسون بين كلا من الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة على حدى والمقياس ككل، ويظهر ذلك في الجدول التالي رقم (١)

جدول رقم(١): معاملات الارتباط لكل بعد للاختبار (٣٥٠)

البعد	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.903	دالة
ادارة المعرفة	0.950	دالة
قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٧٤		
قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٠,٤٧٨		

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

ثانيا. الثبات:

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقة الاختبار واعادة الاختبار بعد فاصل زمنى مدته إسبوعان على عينة تم اختيارها من خارج عينة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلى للمقياس ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (0.960) وهو معامل اتساق مرتفع يؤكد صلاحية المقياس للاستخدام والذى يشير بدورة إلى إرتفاع الاستقرار الداخلى حيث نجد أن قيمة معامل الاستقرار الداخلى للثقافة التنظيمية (٠,٧٧٢) وهو معامل مرتفع نسبياً وقيمة معامل الاستقرار الداخلى لإدارة المعرفة (٠,٩٨٤) وهو أيضاً معامل مرتفع نسبياً.

جدول رقم (٢)

قيم ثبات ألفا لكل مجال مع المقياس ككل (ك = ٣٠)

المجال	معامل ألفا
الثقافة التنظيمية	0.772
إدارة المعرفة	0.984
المقياس ككل	0.960

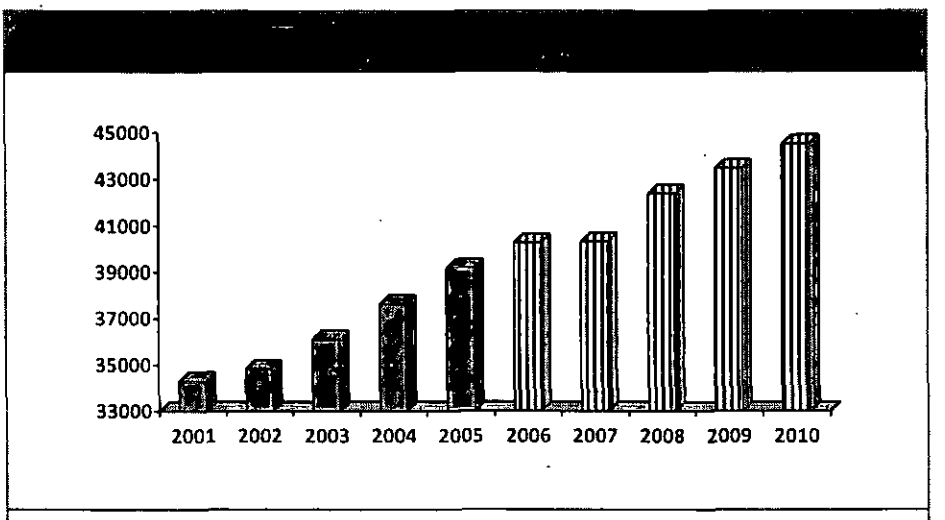
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

أسلوب جمع البيانات والعينة

أولاً: مجتمع البحث.

قام الباحث بتحديد قطاع تصنيع الدواء فى مصر كمجال للتطبيق، نظراً لأهمية تاثير الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة فى هذا القطاع الذى يعتمد فى تقدمه على البحوث والتطوير R&D المستمرين للمساعدة فى مواجهة التحديات القائمة على المستوى المحلى والعالمى، وكذلك للتشابة الكبير فى طبيعة العمل فى هذه الشركات، هذا بالاضافة إلى أن هناك تشابه كبير فى العمليات الإنتاجية لهذه النوعية من المنظمات، ووجود عدد من الإدارات المتناظرة والمتشابهة فى نشاطها. ويتكون مجتمع البحث من جميع الشركات المعنية بإنتاج الدواء فى

مصر على إختلاف هيكلها القانونى أو شكل الملكية لها (قطاع أعمال عام، وقطاع استثمارى، وقطاع أجنبى ومشترك، وقطاع خاص محلى). ويبلغ عدد هذه الشركات وفقاً لبيان الجهاز المركزى للتعبئه العامه والإحصاء ٤١ شركة وبيانها كالتالى: ٩ شركات قطاع أعمال عام، ١ ٧ شركة قطاع إستثمارى، ٨ شركات أجنبية ومشتركة، ٧ شركات قطاع خاص محلى. ويوضح الشكل التالى (شكل رقم ٢) تطور عدد العاملين بقطاع الدواء الذى بلغ ٤٤٥٠٠ تقريبا عامل فى ٢٠١٠.



المصدر: الهيئه العامه للإستثمار، قطاع البحوث والمعلومات، الإدارة المركزية للإحصاء والمعلومات

ثانياً: عينة البحث:

أ – نوع العينه:

إعتمد الباحث عند اختيارة للعينه على أسلوب العينه العشوائية الطبقية نظراً لعدم تجانس مجتمع البحث وقد تم الإعتماد على المعادلة التالية لتحديد حجم العينه من الشركات (خليفة،ابو القاسم،٢٠٠٥).

$$n = \frac{\sigma^2 \times Z^2}{H^2} \quad \text{.....(١)}$$

حيث إن:

n : حجم العينه المختارة من الشركات

σ : الإنحراف المعيارى. وقد تم حسابه على أساس المقياس المستخدم فى استمارة الإستقصاء وهو مقياس ليكرت الخماسى وهو يساوى ٠,٦٢ .

Z : القيمه المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% وتساوى ١,٩٦.

H : مستوى الخطأ المسموح به للمتوسط الحسابى للعينه عن المجتمع ونفترض أنه يساوى ٢٥%.

$$n = \frac{(0.62)^2 \times (1.96)^2}{(0.25)^2} = 24 \text{ شركة}$$

ويمثل هذا العدد حوالى ٥٩% من مجتمع الدراسة، وهى نسبة مقبولة لمواجهة احتمالات الاستجابة من وحدات العينه وتم اختيار عدد الشركات فى كل طبقة من طبقات المجتمع بطريقة التوزيع المتناسب، بمعنى تناسب عدد شركات العينه فى كل طبقة مع عدد الشركات الكلى للمجتمع فى نفس الطبقة.

وقد تم تحديد عدد الشركات لكل طبقة باستخدام المعادلة التالية:

$$n_I = n \times \frac{N_I}{N} \quad \text{.....(٢)}$$

حيث إن:

n_I : عدد الشركات الواجب اختيارة فى كل طبقة. n : حجم العينه المحدد.

N_I : حجم المجتمع فى كل طبقة. N : إجمالى حجم المجتمع.

وبتطبيق المعادلة السابقة يمكن تحديد عدد شركات العينه فى كل طبقة على النحو التالى:

شركات قطاع الأعمال العام $= \frac{9}{41} \times 24 = 5$ شركات

الشركات الاستثمارية $= \frac{17}{41} \times 24 = 10$ شركات

الشركات الأجنبية المشتركة = $\frac{8}{41} \times 24$ = 5 شركات

شركات القطاع الخاص المحلى = $\frac{7}{41} \times 24$ = 4 شركات

ب – تحديد وحدة المعاينه.

تتمثل وحدة المعاينه فى كل من يعمل بأى شركة من شركات الدواء فى مصر فى عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ سواء فى مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة. وذلك بنسب مئوية متساوية من حجم العينه.

ج – تحديد حجم العينه:

يمكن استخدام المعادلة التالية لتحديد عدد مفردات العينه (خليفة،ابو القاسم،٢٠٠٥).

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{م} \times \frac{ن - م}{ن - 1}} \quad .....(٣)$$

حيث إن:

ع% : الخطأ المعيارى للنسبة المئوية، وهى عبارة عن خارج قسمة حدود الخطأ المتعارف عليها فى بحوث الإدارة وهى ±5% على ١,٩٦ أو ٢ تقريباً هى القيمة المعيارية المقابلة فى جدول التوزيع الطبيعى.

ح : نسبة عدد المفردات بالعينه والتى تتوفر فيها خصائص مجتمع البحث.

$ل = 100\% - ح$

ن : حجم مجتمع البحث = ٤٤٥١٦ عامل.

م : حجم العينه.

هذا ويمكن لنا أن نفترض أن ل = 50 % , ح = 50 %

وبالتعويض فى المعادلة السابقة يمكن الحصول على حجم العينه التى سوف يتم استبيان آرائهم

حول متغيرات الدراسة وذلك كالتالى:

$$\sqrt{\frac{م - 44516}{1 - 44516} \times \frac{0.5 \times 0.5}{م}} = \frac{0.05}{2}$$

$$م = \frac{11129}{28.071875} = 396 \text{ عامل.}$$

وبناً على ذلك فقد تم توزيع ٣٩٦ إستمارة استبيان لجمع البيانات المطلوبة. وقد جاءت نسبة الإستجابة ٩٠% مما يعكس إنخفاض معدلات الخطأ والتحيز، وقد تم إستبعاد بعض الاستمارت التى إتضح وجود أخطاء بها فكان عدد الاستمارات الصحيحة والمستوفاة والتى تم معالجتها إحصائياً ٣٥٠ استمارة بنسبة ٨٨,٣٨% من حجم العينه المختارة.

د - اختبار التوزيع الطبيعى:

تم استخدام اختبار One-SampleKolmogorov-Smirnov Test لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعى، وهو اختبار إحصائى يقارن توزيع المجتمع الإحصائي population من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة goodness of fit، وكانت القيمة المعنوية بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من مستوي الدلالة ٥% مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعى. (خليفة،ابو القاسم،٢٠٠٥)

هـ - اختبار الازدواج الخطى بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

توجد طرق عدة لقياس الازدواج الخطى وقد تم استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، الذي يساوي واحد مقسوم على واحد ناقص R2 لنموذج الانحدار لأحد المتغيرات المستقلة على بقية المتغيرات المستقلة. ويجب أن تكون هذه القيمة أقل من (٥) حتى نقول أنه لا توجد هذه المشكلة. لم تشر أيُ قيمة من قيم (VIF) المستخدمة لقياس الازدواج الخطى

لمتغيرات الدراسة إلى وجود مشكلة الازدواج الخطى ، إذ كانت جميع القيم أقل من (٥)، مما يدل على قوة النموذج.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات فروض الدراسة

يقدم هذا القسم نتائج الدراسات التجريبية حيث تدقيق النتائج من خلال دراسة الفرضيات المختلفة واحدة بعد الأخرى.

نتائج اختبار الفرضية الأولى: "مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العينة كما يراها العاملين مرتفعة"

يتضح من الجدول (٤) ان متوسط مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العينة يساوى 4.1826 وذلك بانحراف معيارى 10791. و يتضح من الجدول (٥) أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية. $\alpha=0.05$ وبالتالى نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العينة كما يراها العاملون منخفضة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العينة كما يراها العاملون مرتفعة ويؤيد ذلك أيضاً أن فترة الثقة للفرق فى جدول (٥) لا تحتوى بداخلها على الصفر (1.1940 - 1.1713).

جدول (٤): One-Sample Statistics للفرضية الأولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى الثقافة التنظيمية	350	4.1826	.10791	.00577

جدول (٥): One-Sample Test للفرضية الأولى

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى الثقافة	205.031	349	.000	1.18263	1.1713	1.1940

التنظيمية						

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

ولدراسة الاختلاف بين آراء مفرادات العينه بالنسبة لمتغير معين نقوم باستخدم اختبار "مربع كا" حيث تكون الفروض الإحصائية فى هذا الاختبار كالتالى:

H_0 : لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء مفرادات العينه

H_1 : يوجد اختلاف معنوى بين آراء مفرادات العينه

حيث يتم قبول الفرض العدمى إذا كانت قيمة Sig > 0.05 ويتم رفض الفرض العدمى وقبول الفرض البديل إذا كانت قيمة Sig < 0.05 وبإجراء ذلك الإختبار بالنسبة لمتغير مستوى الثقافة التنظيمية تبين أنه يوجد اختلاف بين آراء مفرادات العينه بالنسبة لمتغير مستوى الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وذلك كما فى جدول (٦).

جدول (٦): Test Statistics للفرضية الأولى

	مستوى الثقافة التنظيمية
Chi-Square(a)	231.451
Df	5
Asymp. Sig.	.000

0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5.

The minimum expected cell frequency is 58.

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج أختبار الفرضية الثانية: "مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة كما يراها العاملين مرتفعة "

يتضح من جدول رقم (٧) ان متوسط مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة يساوى 4.3052 وذلك بانحراف معيارى13144. ويتضح من الجدول (٨) أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وبالتالى نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن مستوى تبادل المعرفة السائد في

منظمات العينة كما يراها العاملين منخفضة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة كما يراها العاملين مرتفعة ويؤيد ذلك أيضاً أن فترة الثقة للفرق فى جدول (٨) لا تحتوى بداخلها على الصفر (1.2914 - 1.3191).

جدول (٧): One-Sample Statistics للفرضية الثانية

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.00703	.13144	4.3052	350	مستوى تبادل المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

جدول (٨): One-Sample Test للفرضية الثانية

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
1.3191	1.2914	1.30524	.000	349	185.782	مستوى تبادل المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث

وبدراسة الاختلاف بين آراء مفردات العينه بالنسبة لمتغير مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة وذلك باستخدم اختبار (مربع كا) تبين أنه يوجد اختلاف بين آراء مفردات العينه بالنسبة لمتغير مستوى تبادل المعرفة السائد في منظمات العينة حيث كانت قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية α=0.05 وذلك كما فى جدول (٩).

جدول (٩): Test Statistics للفرضية الثانية

مستوى تبادل المعرفة	

Chi-Square(a)	391.909
Df	5
Asymp. Sig.	.000

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5.
The minimum expected cell frequency is 58.3.

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل المعرفة السائدة في منظمات العينة"

يتضح من الجدول (١٠) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل المعرفة السائدة في منظمات العينة حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٩٥١ أى أن الارتباط بينهما قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.004 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ أى أن الارتباط بينهما معنوى، وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل المعرفة السائدة في منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل المعرفة السائدة في منظمات العينة.

جدول (١٠): قيمة معامل الارتباط للفرضية الثالثة

		الثقافة التنظيمية	مستوى تبادل المعرفة
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.٩٥١
	Sig. (2-tailed)		.٠٠٤
	N	350	350
مستوى تبادل المعرفة	Pearson Correlation	.٩٥١	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	350	350

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الثقافة الجماعية ومستوي المعرفة السائد بالمنظمة"

يتضح من الجدول (١١) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقافة الجماعية ومستوي المعرفة السائد في منظمات العينة حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٧٧٤، أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى، وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقافة الجماعية ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقافة الجماعية ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١١): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعيةالاولى

		مستوى المعرفة	الثقافة الجماعية
مستوى المعرفة	Pearson Correlation	1	.٧٧٤
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	350	350
الثقافة الجماعية	Pearson Correlation	.٧٧٤	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعايير الثقافية ومستوى المعرفة السائد بالمنظمة"

يتضح من الجدول (١٢) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية ومستوى المعرفة السائد في منظمات العينة حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٧٥٤ أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية ومستوى المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية ومستوى المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١٢): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

		مستوى المعرفة	معايير الثقافية
مستوى المعرفة	Pearson Correlation	1	.754
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	350	350
معايير الثقافية	Pearson Correlation	.754	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الإدارة ومستوي المعرفة السائد بالمنظمة.

يتضح من الجدول (١٣) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة ومستوي المعرفة السائد في منظمات العينة حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٧٧٦، أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١٣): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

		ممارسات الادارة	مستوى المعرفة
مستوى المعرفة	Pearson Correlation	.776	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	350	350
ممارسات الادارة	Pearson Correlation	1	.776
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 **level** (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الرؤية المشتركة لدي العاملين ومستوي المعرفة السائد بالمنظمة.

يتضح من الجدول (١٤) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الرؤية المشتركة لدي العاملين ومستوي المعرفة السائد في منظمات العينة، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٨٥٨، أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.001 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الرؤية المشتركة لدي العاملين ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الرؤية المشتركة لدي العاملين ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١٤): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى المعرفة	Pearson Correlation	1	.858
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	350	350
الرؤية المستركة	Pearson Correlation	.858	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي الثقة والموثوقية بين العاملين ومستوي المعرفة السائد بالمنظمة.

يتضح من الجدول (١٥) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقة والموثوقية بين العاملين ومستوي المعرفة السائد في منظمات العينة، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٨٨٩، أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.009 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقة والموثوقية بين العاملين ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الثقة والموثوقية بين العاملين ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١٥): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة

		مستوى المعرفة	الثقة والموثوقية
مستوى المعرفة	Pearson Correlation	1	.٨٨٩
	Sig. (2-tailed)		.٠٠٩
	N	350	350
الثقة والموثوقية	Pearson Correlation	.٨٨٩	1
	Sig. (2-tailed)	.٠٠٩	
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوي اللغة والقصص والحكايات المشتركة و مستوي المعرفة السائد بالمنظمة.

يتضح من الجدول (١٦) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي اللغة والقصص والحكايات المشتركة ومستوي المعرفة السائد في منظمات العينة، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بينهما تساوى ٠,٧٩٥ أى أن الارتباط بينهما طردى قوى كما نجد أن قيمة Sig = 0.000 وهى أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، أى أن الارتباط بينهما معنوى وبالتالى فإننا نرفض الفرض العدمى القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي اللغة والقصص والحكايات المشتركة ومستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي اللغة والقصص والحكايات المشتركة و مستوي المعرفة السائد فى منظمات العينة.

جدول (١٦): قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية السادسة

مستوى المعرفة	Pearson Correlation	1	.795
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	350	350
اللغة والقصص والحكايات المشتركة	Pearson Correlation	.795	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	350	350

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

نتائج اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى تبادل المعرفة بين العاملين في منظمات العينة تعزى الى العوامل الديموجرافية.تم استخدام اختبار T-test for Independent Samples بالنسبة لمتغيرات النوع (G) والعمر X1 والمؤهل العلمى X3 وعدد سنوات الخدمة فى الوظيفة الحالية X2 والمستوى الوظيفى X4 ، وتم دراسة معنوية الفروق بين مستوى تبادل المعرفة بين العاملين والتى تعزى إلى تلك العوامل الديموجرافية حيث كانت النتائج كالتالى: توجد فروق ذات دلالة احصائية فى مستوى تبادل المعرفة بين العاملين في منظمات العينة تعزى الى العوامل الديموجرافية، حيث أن قيم Sig أقل من مستوى الدلالة $\frac{\alpha}{2} = 0.025$ سواء تعلق ذلك الأمر باختبار التجانس F test أو اختبار تساوى المتوسطات T test وذلك كما هو واضح بالجدول رقم (١٧).

جدول (١٧): ملخص نتائج F test و T test للفرضية الرابعة

المتغير	Levene's Test for Equality of Variances F test	t-test for Equality of Means T test	القرار الإحصائى
الجنس	Sig (0.005)	Sig (0.001)	
العمر	Sig (0.005)	Sig (0.013)	
سنوات الخبرة	Sig (0.000)	Sig (0.001)	
المؤهل العلمى	Sig (0.003)	Sig (0.011)	
المستوى الوظيفى		Sig (0.000)	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

تقييم النتائج التجريبية للدراسة

أ - نتائج الدراسة:

تم التوصل الى ما يلي فيما يتعلق بفرضيات الدراسة الاربعة:-

- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معظم العاملين بقطاع الادوية والتى تشتمل على العمل الجماعي، والمعايير الثقافية، وممارسات الإدارة، والرؤية المشتركة، والثقة والموثوقية، واللغة والقصص والحكايات ، وبالتالى ثبوت صحة الفرضية الاولى.
- ارتفاع مستوى تبادل المعرفة السائد لدى معظم العاملين بقطاع الادوية، وبالتالى ثبوت صحة الفرضية الثانية.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائد لدى معظم العاملين بقطاع الادوية وبين مستوي تبادل الموارد وبالتالى بناء المعرفة، ومن ثم ثبوت صحة الفرضية الثالثة.
- أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية الستة تربطها علاقة إيجابية بمستوي تبادل المعرفة، وان كان هناك تفاوت فى درجة الارتباط من بعد لأخر، فقد سجل معامل الارتباط للعلاقة بين ممارسات الإدارة وتبادل المعرفة اعلى درجة حيث بلغ (٠,٦٩)، بينما كان أدني معامل ارتباط (٠,٤٦) ويشير إلي علاقة اللغة والقصص والحكايات المشتركة ومستوي تبادل المعرفة. أما علاقة الأبعاد الأخري وهى الثقة والموثوقية والثقافة الجماعية والرؤية المشتركة والمعايير الثقافية بمستوي تبادل المعرفة فكانت متقاربة، حيث توصف هذه العلاقة بأنها معتدلة نسبياً، وبالتالى ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الستة التابعة للفرضية الثالثة.
- ان مستوي تبادل المعرفة بين العاملين يختلف باختلاف العوامل الشخصية مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والنوع، والعمر، ولا يختلف باختلاف المستوي الوظيفي، وبالتالى عدم ثبوت الفرضية الرابعة.

ب - توصيات الدراسة:

على ضوء كلا من الدراسة النظرية والتطبيقية والفروض الأساسية الخاصة بالبحث أمكن الباحث وضع مجموعة من التوصيات أهمها :

- العمل على نشر وتعزيز قيم ومعايير العمل الجماعي والمشاركة ، والثقة والموثوقية بين العاملين ، والانفتاح والتجريب وتقبل الانتقادات والتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم ، وغيرها من القيم والمعايير والممارسات التى تعزز وتشجع تبادل المعارف والأفكار والمعلومات وتقديم المساعدة للغير .
- وضع وتطبيق إستراتيجية واضحة وصريحة في إدارة المعرفة في أقرب وقت ممكن .
- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية المحفزة للعاملين.
- تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- ضرورة ادراك مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات والعمل على توظيفها لخدمة اهداف المنشاة
- اختيار العاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير فى مجال عملهم
- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين حتى يسهمون في إنتاج المعرفة.
- إيجاد فرص مهنية لرفع مستوى العاملين مما يساهم في رفع مستوى ثقتهم بأنفسهم وتقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة عليهم.
- العمل على جعل مكافأة العاملين وترقيتهم تتوقف جزئياً على أساس سلوكياتهم المعرفية مثل حب التعلم وتبادل وتقاسم المعلومات والأفكار
- قيام الإدارة بجهود مكثفة ومتواصلة لتوثيق العلاقات والروابط بين العاملين عن طريق النشاطات والفعاليات الاجتماعية والثقافية والترويحية والرياضية.

- ضرورة إتاحة وقت مناسب للراحة للعامل في أثناء العمل وتوفير أماكن مناسبة لالتقاء العاملين ليناقشوا قضايا أمور العمل ويتبادلوا الأفكار والمعارف، مما يشجع على تكوين رؤية مشتركة ومدركات مشتركة لديهم ، تسهم في تعزيز بناء المعرفة

اقتراحات لمزيد من الأبحاث:

اجراء المزيد من الدراسات عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة المعرفة فى قطاعات اخرى، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الفعالية التنظيمية وتقييم اداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية :

١/١- الكتب :

١- أبو بكر، مصطفى محمود ، **الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2004

٢- العطية،ماجدة ، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

٣- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، الرياض دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.

٤- خليف، نادية ؛ ابو القاسم، عصام، **مقدمة فى طرق التحليل الاحصائى**، جامعة حلوان، ٢٠٠٥.

٥- صباغ، عماد ، **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**، جامعة قطر، ٢٠٠٢

٦- عبد الستار العلى وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان، بدون، ٢٠٠٦.

٢/١- الدوريات :

١- الأثري، احمد ، الملاك، ساهرة ، **إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"**، مستقبل التربية العربية. المجلد الثامن العدد ٢٦، ٢٠٠٢.

٢- الغلبان، ثروت يوسف، **استخدام الطلاب للإنترنت دراسة ميدانية على طلاب جامعة طنطا**، مجلة العربية ٣٠٠٠ - النادي العربي للمعلومات، العدد الثامن،٢٠٠٧

٣- الصباغ،عماد عبد الوهاب ، .**إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع**، المجلة العربية للمعلومات، تونس، ٢٠٠٢.

٤- أبو حشيش، بسام محمد ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها - جامعة الأقصى** بغزة ، ٢٠٠٩.

٥- العاجز، فؤاد ، عساف، محمود ، **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية**، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث بعنوان الجودة في التعليم العام الفلسطيني " مدخل للتميز " ، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.

٦- الزيدية، منى على عبد ربه ، **إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية**. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري "نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني"، المنعقد في غزة، ابريل2009.

٧- حريم،حسين ، الساعد، رشاد ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، ٢٠٠٦

٨- عبد الرحمن، توفيق ، الإدارة المعرفية : **تغيير مالا يمكن تغييره – مركز الخبرات المهنية للإدارة**، القاهرة، ٢٠٠٤.

٩- عبد الوهاب، سمير محمد ، **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة القاهرة**، مصر، ٢٠٠٧

١٠- نصير،عايدة ، لبيب، أشرف ، **الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة بالمكتبات**، مجلة الغربية، العدد الثامن، ٢٠٠٧.

١١- يوسف، عبد الستار حسين ، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية. ٢٠٠٤

٣/١- ابحاث غير منشورة :

١- الشلوي، حمد بن فرحان، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٥ .

٢- العوفي، محمد بن غالب، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٥

٣- الملاح، منتهى أحمد على، **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين،٢٠٠٥

٤- الداعور، سعيد ، **دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.٢٠٠٧

٥- بيدس،عادل مصطفى، **استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، الجامعة الأردنية،عمان،٢٠٠٧

٦- حجازي،هيثم على إبراهيم، **قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**، رسالة دكتوراه غير منشورة .جامعة عمان العربية للدراسات،٢٠٠٥

٧- عبيسات، حيدر ، **قياس مستوى إدراك مفاهيم وأهمية إدارة المعرفة دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة**، مديرية الدراسات والمعرفة،الزرقاء، الأردن، 2005

٨- الطحلاوى، نجوى عبد الله ، **تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات الدواء فى مصر**، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٦

٩- قاري، بلقيس بنت عبد الرحيم عبد العزيز،**المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء دراسة ميدانية على المنظمات العامة** بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز ،٢٠٠٦

٢- المراجع الأجنبية:

2/1- Books:

10- Anthony, Giddens, "**The Consequences of Modernity**", Cambridge: Polity Press, Palo Alto: Stanford University Press. 1990.

11- Chen, S. F. and Goodman, J. T., "**An Empirical Study of Smoothing Techniques for Language Modeling**". Technical Report TR-10-98, Computer Science Group, Harvard University. 1998.

12- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. "**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**", Addison-Wesley Press . 1982.

13- Denison, D., "**Corporate culture and organizational effectiveness**", Wiley, New York, 1990.

14- Druker, P. F., "**Managing in a Time of Great Change**", Butterworth-Heinemann, 1995.

15- Furnham, A.; Petrides, K. V. and Spencer, Bowdage S., "**The effects of different types of social desirability on the identification of repressors**", Stanford University Press, 2002.

16- Glenn, F. Boseman and Arvind Phatak, "**Cases in Strategic management**", Wiley Siries in Management, 1988.

17- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, "**The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**", New York, Oxford University Press, 1995.

18- Kinicki, A.; and Kreitner, R., "**Organizational Behavior: Key Concepts, Skills ,Best Practices**", Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill., 2006.

19- Kreitner, R.; Kinicki, A., "**Organisational Behaviour**", European ed. London: Bygrave. 2001.

20- Mishira, A. K. "**organizational Response to Crises: The Centrality of Trust**", Thousan Oaks, CA, Sage, 1996.

21- Narayanan, Vicky and Nath. Right, "**Organization Theory**". Irwin, Homewood, III, USA. 1993.

22- Ouchi, W. G., "**Theory Z: How American business Can meet the Japanese Challenge**", N Y : Addison Wesley Co., 1981

23- Pascale, R., "**Theory Managing on the Edge**", England, Clays Ltd., 1990.

24- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H., "**In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**", Harprr Business Essentials, ٢٠٠9.

25- Putnam, R., "**Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**". Princeton: Princeton University Press, 1993.

26- Roderick, Moreland Kramer; Tom R. Tyler, "**Trust in organizations: frontiers of theory and research**", Sage Publications, 1994.

27- Robbins, Stephen, "**Essentials of Organization Behavior**", New Jersey: prentice Hall, 2000.

28- Wilson, D. , R. Rosenfield, "**Managing Organizations**", Mc Graw Hill, 1999

2/2- Journals

29- Andrew, C.; Inkpen, Eric; Tsang W. K., "**Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer**", Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, 146–165. 2005.

30- De Long, David W.; Fahey, Liam. "**Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**". Academy of Management Execute. 14: 113-127. 2000.

31- Collins, Paul D; Hage, Jerald Hull and Frank , Teachman Jay, "**The impact of Knowledge On The Survival Of American Manufacturing Plants**", Social Force, 72 (1) pp. 223-246, 1993.

32- Gambetta, D., "**Trust and the virtual organization**". Harvard Business Review, 1995.

33- Holsapple, C.; Singh, M., "**The knowledge management value chain model: activities for competitiveness**", Washington University, 2001.

34- Leans, Carrie and Van Burin, Hairy. "**Organizational Social Capital and Employment Practices**", The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, Jul., 1999.

35- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra. "**Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**", The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2., Apr., 1998.

36- Kangas L. M., "**An Assessment of the Relationship between Organizational Culture and Continua's Knowledge Management Initiatives**", U. S. A., http:// proquest.umi.com/pqdweb. 2006.

37- Koberg, Christine S. and Leonard H. Chusmir, "**Organizational. Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables.**", Journal of Business and Psychology, 1987.

38- Leona, Ba., "**Knowledge management and Organizational Culture: Asocial action perspective**". A dissertation, The George

39- O'Reilly, C;, Chatman, J. and Caldwell, D., "**People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit**". Academy of Management Journal, 34:487-516., 1991.

40- Raimo, Nurmi, "**Knowledge - Intensive Firms**", Business Horizons, 2010.

41- Randall, Kenneth. R. "**Adaption In Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, And Motivational Mechanisms**". A dissertation, Florida International University Miami, Florida.USA. 2008.

42- Ring, P.S. and Van de Ven, A.H., "**Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**", Academy of Management Review, 1994.

43- Syed, Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan; Fytton Rowland, "**Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer**", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Iss: 2, pp.95 – 111. 2004.

44- Susana, Tries; Jose, Peon, and Camilo, Orders, "**Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning**", Journal of Knowledge Management, 2004.

45- Schein, E.H.. "**Organizational Culture and Leadership**", (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

46- Terrence, E. Deal; Allen, A. Kennedy, "**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**", N.Y.: Addison Wesley Publishing Co., Inc., 1990.

47- Wenpin, Tsai; Ghoshal, Sumantra, "**Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks**", The Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 4. Aug., 1998.

ملحق رقم ١ : استمارة الاستبيان

اسم المنظمة: ..... اسم مستوفى الاستمارة: .....

نوع مستوفى الاستمارة: ..... (ذكر / انثى)

(ضع عبارة √ امام الخانة التى تتوافق مع رايك امام كل عبارة من العبارات الاتية علما بان غير موافق تماما = ١، غير موافق = ٢، الى حد ما = ٣، موافق = ٤، موافق تماما = ٥)

الجزء الاول: المتغيرات الديموجرافية

م	الفقرة	
١	تاريخ الميلاد	
٢	المؤهل العلمى	
٣	الوظيفة الحالية	
٤	عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية	

الجزء الثانى: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٥	تتاح الفرص للعامل في المنظمة لتطوير أدائه					
٦	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية في المنظمة بالعدل					
٧	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية					
٨	تتناسب السلطات الممنوحة للعاملين مع حجم مسئولياتهم					
٩	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين بالمنظمة					
١٠	تحفز الإدارة العاملين على الأداء					

	الجيد					
١١	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع					
١٢	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين بالمنظمة					
١٣	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار					
١٤	تعتمد الإدارة أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل					
١٥	تعتمد الإدارة في عملية تقويم العاملين على انجازاتهم					
١٦	تعمل المنظمة على التوافق المستمر بين قيم العاملين وقيمها					
١٧	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية					
١٨	تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل					
١٩	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم.					
٢٠	يتبادل العاملون سرد قصص عن نجاحات وابداعات المنظمة					
٢١	يتم اتخاذ القرارات داخل المنظمة بطريقة تشاركيه					
٢٢	يتم انجاز العمل رغبة في الانجاز والنجاح					
٢٣	يتم توجيه موارد المنظمة الى					

	الأمور الضرورية					
٢٤	يتم توظيف العاملين على أسس مهنية وبناءً على احتياج حقيقى					
٢٥	يحظى العاملون في المنظمة بفرص متساوية للترقية					
٢٦	يدرك العاملون رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل واضح					
٢٧	يسود فهم متبادل بين العاملين في المنظمة					
٢٨	يسير العمل داخل المنظمة بروح الفريق					
٢٩	يكافأ العاملين بالمنظمة على الأداء المتميز					

الجزء الثالث: مستوى إدارة المعرفة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٣٠	تتبادل الادارات المختلفة بالمنظمة خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها					
٣١	يتبادل العاملين بالمنظمة الأفكار والآراء للتطوير					
٣٢	يتبادل العاملين باستمرار المعلومات الهامة التى تتعلق بالمنظمة					
٣٣	يتم تدوير العاملين بالمنظمة بين الوحدات					

	المختلفة على نطاق واسع					
٣٤	يشترك العاملين بالوحدات المختلفة في تكوين فرق عمل					
٣٥	يكلف العاملين في ادراة معينة القيام بانجاز أعمال تخص ادارات أخري					

الجزء الرابع: العلاقة بين مستوى الثقافة السائدة وإدارة المعرفة بالمنظمة

الجزء الرابع: أ- مستوى الثقافة الجماعية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٣٦	يكيف العامل أهدافه ومصالحه مع أهداف الجماعة ومصالحها العليا					
٣٧	تسود العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين العاملين					
٣٨	يضع العاملين الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها					

الجزء الرابع: ب - مستوى المعايير الثقافية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٣٩	تتاح حرية الاتصال وتبادل المعلومات					

	للعاملين بالمنظمة عبر المستويات والوحدات المختلفة					
٤٠	العامل بالمنظمة منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة					
٤١	يتقبل العامل بالمنظمة انتقادات الآخرين له					
٤٢	يتم التسامح مع الأخطاء والفشل					
٤٣	يتم اعتبار الاخطاء السابقة مصدرا للتعلم					
٤٤	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها					
٤٥	يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل					
٤٦	نقل وتقليد الممارسات الأفضل من وحدة أو نشاط لأخر امر تقدره الادارة					

الجزء الرابع: جـ - مستوى ممارسات الادارة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٤٧	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل تقدير وبناء المعرفة ومشاركة المعرفة نموذجاً للعاملين بالمنظمة					
٤٨	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين بالمنظمة					
٤٩	تشجع الإدارة قيام جماعات / تجمعات الممارسة من نفس المهنة وتوفر لها ما تحتاجه من موارد ودعم					
٥٠	يتضمن إختيار العاملين بالمنظمة إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية كحب التعلم والمعرفة					
٥١	يتم تكريم العاملين بالمنظمة والاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة و تبادلها.					

الجزء الرابع: د - مستوى الرؤية المشتركة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٥٢	يوجد لدي العاملين رؤية مشتركة واضحة للمنظمة					
٥٣	يوجد أهداف ومصالح مشتركة لدي العاملين بالمنظمة					
٥٤	يوجد لدي العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل					

الجزء الرابع: هـ- مستوى الثقة والموثوقية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق تماما
٥٥	تسود الثقة والموثوقية المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين					
٥٦	تسود الثقة والموثوقية المتبادلة العلاقات بين الموظفين وبعضهم البعض					
٥٧	يوجد لدى الموظف رغبة واستعداد لمشاركة ما لديه من موارد معرفية مع الآخرين					

الجزء الرابع: و - مستوى اللغة والقصص والحكايات المشتركة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
٥٨	يسود فهم متبادل بين العاملين بالمنظمة					
٥٩	يتخاطب العاملين بالمنظمة ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة					
٦٠	يتناقل العاملين بالمنظمة ويتبادلون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل					
٦١	يتبادل العاملين بالمنظمة سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة					

ملحق رقم ٢ : ملخص نتائج التحليل

الجزء الثاني: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار t T test	قرار اختبار مربع كا
٥	تتاح الفرص للعامل في المنظمة لتطوير أدائه	4.082857	0.993672	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٦	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية في المنظمة بالعدل	4.42	0.494265	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٧	تتغير القواعد والتعليمات وفقا للتغيرات المجتمعية	3.551429	0.83713	متوسط	رفض H_0	يوجد اختلاف
٨	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم مسئولياتهم	4.431429	0.782792	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٩	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين بالمنظمة	4.24	0.427695	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٠	تحفز الإدارة العاملين على الأداء الجيد	4.368571	0.736783	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١١	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.	4.397143	0.490007	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٢	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين بالمنظمة	3.728571	0.724548	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٣	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار.	4.234286	0.699547	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٤	تعتمد الإدارة أسلوب الثواب	4.045714	1.064225	مرتفع	رفض	يوجد اختلاف

	والعقاب لتسيير العمل				H_0	
١٥	تعتمد الإدارة في عملية لتقويم على انجاز العاملين	3.954286	0.640712	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٦	تعمل المنظمة على توافق قيم العاملين مع قيمها	4.44	0.497098	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٧	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية	4.32	0.83642	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٨	تفوض الإدارة الصلاحيات من أجل تطوير العمل	4.325714	0.946822	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
١٩	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم.	3.874286	0.886816	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٠	يتبادل العاملون سرد قصص عن نجاحات وابداعات المنظمة	4.005714	0.535257	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢١	يتم اتخاذ القرارات داخل المنظمة بطريقة تشاركيه	4.694286	0.610999	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٢	يتم انجاز العمل رغبة في الانجاز والنجاح.	3.934286	0.471201	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٣	يتم توجيه أموال المنظمة الى الأمور الضرورية.	4.051429	0.959158	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٤	يتم توظيف العاملين على أسس مهنية وبناءً على احتياج حقيقى	4.514286	0.500511	مرتفع	رفض H_0	لا يوجد اختلاف
٢٥	يحظى موافق العاملون في المنظمة بفرص متساوية للترقية	3.968571	0.583081	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

٢٦	يدرك العاملون رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل واضح	4.242857	1.05488	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٧	يسود فهم متبادل بين العاملين في المنظمة	4.702857	0.569263	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٨	يسير العمل بروح الفريق داخل المنظمة	4.042857	0.567398	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٢٩	يكافأ الأداء المتميز للعاملين في المنظمة	3.994286	0.535257	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
	الجزء الثانى ككل	4.182629	0.10791	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الثالث: مستوى إدارة المعرفة السائدة بالمنظمة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٣٠	تتبادل الوحدات الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها	4.86	0.347484	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣١	يتبادل الموظفون الأفكار والأراء للتطوير	4.025714	0.373815	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣٢	يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التى تتعلق بالمنظمة	3.425714	0.671927	متوسط	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣٣	يتم تدوير الموظفين بين	4.545714	0.602689	مرتفع	رفض H_0	يوجد

	الوحدات المختلفة على نطاق واسع.					اختلاف
٣٤	يشترك العاملين بالوحدات المختلفة في تكوين فرق عمل	4.294286	0.456373	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣٥	يكلف الموظفون في وحدة معينة القيام بانجاز أعمال تخص وحدات أخري	4.68	0.62001	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
----	الجزء الثالث ككل	4.3052	٠,١٣١٤٤	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الرابع: العلاقة بين مستوى الثقافى السائدة وادارة المعرفة بالمنظمة

الجزء الرابع: أ - مستوى الثقافة الجماعية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٣٦	يكيف العاملين أهدافهم ومصالحهم مع أهداف الجماعة ومصالحها العليا	4.608571	0.740507	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣٧	تسود العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين العاملين	4.082857	0.276061	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٣٨	يضع العاملين الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها	4.54	0.499111	مرتفع	رفض H_0	لا يوجد اختلاف

---	الجـزء الرابـع (أ) ككل	٤,٤١٠٥	٠,٢٣٢٨٢	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الرابع: ب - مستوى المعايير الثقافية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قـرار اختبـار مربع كا
٣٩	تتاح حرية الاتصال وتبادل المعلومات للعاملين بالمنظمة عبر المستويات والوحدات المختلفة	4.608571	0.740507	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٠	العامل بالمنظمة منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	4.111429	0.639337	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤١	يتقبل العامل بالمنظمة انتقادات الآخرين له	4.5	0.641229	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٢	يتم التسامح مع الأخطاء والفشل	3.902857	0.746908	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٣	يتم اعتبار الاخطاء السابقة مصدرا للتعلم	4.682857	0.46603	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

٤٤	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	4.008571	0.563895	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٥	يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل	4.34	0.850653	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٦	نقل وتقليد الممارسات الأفضل من وحدة أو نشاط لأخر امر تقدره الإدارة	4.2	0.571531	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
---	الجزء الرابع (ب) ككل	٤,٢٩٤٣	٠,٢٥١٦١	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الرابع: جـ -مستوى ممارسات الادارة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٤٧	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل تقدير وبناء المعرفة ومشاركة المعرفة نموذجاً للعاملين بالمنظمة	4.682857	0.46603	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٨	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين بالمنظمة	4.254286	0.596956	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٤٩	تشجع الإدارة قيام	3.508571	0.789389	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

	جماعات / تجمعات الممارسة من نفس المهنة وتوفر لها ما تحتاجه من موارد ودعم					
٥٠	يتضمن اختيار العاملين بالمنظمة إمكانيتهم وسلوكياتهم المعرفية كحب التعلم والمعرفة	4.648571	0.585827	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٥١	يتم تكريم العاملين بالمنظمة والاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة و تبادلها.	4.551429	0.643625	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
---	الجزء الرابع (جـ) ككل	٤,٣٢٩١	٠,٢٨٨٤٧	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الرابع: د - مستوى الرؤية المشتركة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٥٢	يوجد لدي العاملين رؤية مشتركة واضحة للمنظمة	4.685714	0.464895	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٥٣	يوجد أهداف ومصالح	4.014286	0.925488	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

	مشتركة لدي العاملين بالمنظمة					
٥٤	يوجد لدي العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل	4.017143	0.556022	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
	الجزء الرابع (د) ككل	٤,٢٣٩٠	٠,٤٠٤٩٢	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

-الجزء الرابع: هـ- مستوى الثقة والموثوقية السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٥٥	تسود الثقة والموثوقية المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين	4.111429	0.639337	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٥٦	تسود الثقة والموثوقية المتبادلة العلاقات بين الموظفين	4.082857	0.9125	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٥٧	يوجد لدى الموظف رغبة واستعداد لمشاركة ما لديه من موارد معرفية مع الآخرين	4.06	0.512704	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
ـــ	الجزء الرابع (هـ) ككل	٤,٠٨٤٨	٠,٣٧٦١٣	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف

الجزء الرابع: و - مستوى اللغة والقصص والحكايات المشتركة السائدة بالمنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قرار اختبار ت T test	قرار اختبار مربع كا
٥٨	يسود فهم متبادل بين العاملين بالمنظمة	4.314286	0.724971	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٥٩	يتخاطب العاملين بالمنظمة ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة	4.86	0.347484	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٦٠	يتناقل العاملين بالمنظمة ويتبادلون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل	4.222857	0.58299	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
٦١	يتبادل العاملين بالمنظمة سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة	3.574286	0.785923	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
--	الجزء الرابع (و) ككل	٤,٢٤٢٩	٠,٤٠٠٥١	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف
--	الجزء الرابع ككل	٤,٢٦٧٣	٠,١٧٠٧٥	مرتفع	رفض H_0	يوجد اختلاف