

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة
دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطالب (ة):

- غوفي عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- بومجان عادل
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- قريشي محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم

أقدم بالشكر العظيم لله العزيز الجليل الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على
مشاركة الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان.

بعد أن حباني الله بفضلته تعالى و أتممت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر
الجزيل والعرهان والتقدير إلى المشرفة الأستاذة " أقطي جوهرة " التي لم تأل جهدا في
مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد أثناء إشرافها على هاته الدراسة.

كما أقدم بالشكر الخاص إلى موظفي شركة الكهرباء والغاز لمساعدتي في توزيع الإستبانة
و تقديم المعلومات اللازمة لإتمام البحث العلمي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة
وإبراز وجهة نظرهم فيها.

ولا يفوتني شكر كل من درسوني أساتذتي الكرام الذين زرعوا فينا التفاؤل و الذين قدموا لنا
الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد.

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
على الجهود التي يبذلونها لخدمة الطالب.

في الختام أسأل الله أن يوفقنا بما فيه من صلاح، وأن يسدد خطانا على طريق الحق.

الطالب: غوفي عبد الرؤوف

إهداء

لمن كان لهم الفضل عليا بعد الله سبحانه وتعالى... والدتي و
والدي أطال الله بعمرهما ومن كان رضاها أعلى ما أملك إلى

إخوتي مصدر فخري دوما...

إلى رفقاء دربي إلى أحق الناس بصحبتني من شاركوني حلو

الدراسة ومرها إلى أصدقائي إلى كل الباحثين عن العلم

إلى كل من كانت له بصمة ظاهرة أو باطنة لها أثر في وجود هذا

العمل.

أهدي نجاحي إلى كل من دعمني وساعدني لإنجاز هذا العمل

راجيا للجميع كل السعادة و الرضا و راحة البال

بإذن الله تعالى

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة الكهرباء و الغاز-بسكرة نحو أثر ظاهرة الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة و إختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية. حيث تم قياس الصمت التنظيمي من خلال أنواعه، الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي الإيجابي بينما تم قياس إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك المعرفي، تطبيق المعرفة. تم تطبيق الدراسة على عينة ميسرة بلغ عددها 40 موظف إذ تم توزيع الاستبيان عليهم خلال الفترة(17/04/2022 :18/04/2022).

تم تحليل الإستهبيانات إحصائيا من خلال برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإرادي على التشارك المعرفي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الإرادي على تطبيق المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الإقتراحات أهمها: يجب على المؤسسة تبني هيكل تنظيمي منفتح يسهل من عمليات التواصل والإنتفاع مع الآخرين وعلى كافة المستويات التنظيمية بما يشجع على تقديم المقترحات والمعلومات وتقليل المخاوف النفسية لدى العاملين، كذلك الإستثمار في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يسهم في زيادة فاعلية عمليات إدارة المعرفة من خلال إستخدام شبكات الإتصال وقواعد البيانات.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، إدارة المعرفة، العمليات، الإدارة

Summary

The study aimed to identify the perceptions of employees of the Electricity and Gas Corporation - Biskra towards the effect of the phenomenon of organizational silence on knowledge management and to test the differences in those perceptions according to their different personal and functional characteristics

Where organizational silence was measured by its types, involuntary silence, defensive silence, and positive social silence, while knowledge management was measured by knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application.

The study was applied to a soft sample of 40 employees, as the questionnaire was distributed to them during the period 04/17/2022: 04/18/ 2022.

The statistical data was analyzed statistically through the SPSS program, where the study concluded :

- There is a statistically significant effect of involuntary silence on the participation in the Electricity, and Gas group – Biskra.
- There is a statistically significant effect of involuntary silence on the application of knowledge of the Electricity and Gas Distribution Group – Biskra.

The study concluded with many suggestions, the most important of which are: the organization must adopt an open organizational structure that facilitates the processes of communication and openness with others and at all organizational levels in a way that encourages the submission of proposals and information and reduces the psychological fears of employees, as well as investing in the development of information technology infrastructure, which contributes to increasing the effectiveness of knowledge management processes Through the use of networks and databases.

Keywords: organizational silence, knowledge management, operations, management.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفصل الأول: الإطار النظري
أ	المقدمة
1	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
1	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة و مفهومها
4	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
5	المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها
6	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
9	المبحث الثاني: الإطار النظري للصمت التنظيمي
9	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الصمت التنظيمي
11	المطلب الثاني: أنواع الصمت التنظيمي و مراحلها
13	المطلب الثالث: أسباب الصمت التنظيمي و نتائجه
16	المطلب الرابع: أساليب مواجهة الصمت التنظيمي
20	المبحث الثالث: العلاقة بين الصمت التنظيمي و إدارة المعرفة
20	المطلب الأول: العلاقة بين الصمت التنظيمي و عملية إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: العلاقة بين الصمت التنظيمي و عملية التشارك المعرفي
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
21	المبحث الأول: منهجية الدراسة
21	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
25	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
29	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة و صدقها
37	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في مؤسسة الكهرباء و الغاز - بسكرة
48	المطلب الثالث: إختبار الفروق في الصمت التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية
51	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
51	المطلب الأول: إختبار الفرضيات الفرعية
61	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية
64	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
65	المطلب الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضيات
68	الخاتمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الإرادي	29
2	معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الدفاعي	29
3	معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الاجتماعي الإيجابي	29
4	معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 2	30
5	معامل الثبات لفقرات بعد إكتساب و توليد المعرفة	30
6	معامل الثبات لفقرات بعد تخزين المعرفة	30
7	معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي	31
8	معامل الثبات لفقرات بعد تطبيق المعرفة	31
9	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الإرادي	32
10	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الدفاعي	33
11	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الاجتماعي الإيجابي	33
12	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إكتساب و توليد المعرفة	34
13	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخزين المعرفة	35
14	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك المعرفي	35
15	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة	36
16	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	37
17	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الصمت التنظيمي	38
18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المعرفة	43
19	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبوادي	48
20	إختبار T للعينات المستقلة	48
21	إحصائية Levene لإختبار التجانس (المتغير المستقل العمر)	49
22	إختبار One.Way-Anova (المتغير المستقل العمر)	49
23	إحصائية Levene لإختبار التجانس (المتغير المستقل المؤهل العلمي)	49
24	إختبار One.Way-Anova (المتغير المستقل المؤهل العلمي)	50
25	إحصائية Levene لإختبار التجانس (المتغير المستقل الخبرة)	50
26	إختبار One.Way-Anova (المتغير المستقل الخبرة)	50
27	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد multiple regression analysis لإختبار أبعاد الصمت التنظيمي في إكتساب و توليد المعرفة	51

52	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد	28
52	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	29
54	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد multiple regression analysis لإختبار أبعاد الصمت التنظيمي في تخزين المعرفة	30
54	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد	31
55	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	32
56	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد multiple regression analysis لإختبار أبعاد الصمت التنظيمي في التشارك المعرفي	33
57	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد	34
57	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	35
59	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد multiple regression analysis لإختبار أبعاد الصمت التنظيمي في تطبيق المعرفة	36
59	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد	37
60	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	38
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصمت التنظيمي في إدارة المعرفة	39
62	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد	40
62	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	41

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ت
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء و الغاز-بسكرة	27
3	إختبار تجانس البواقي للإكتساب و توليد المعرفة	53
4	إختبار تجانس البواقي لتخزين المعرفة	55
5	إختبار تجانس البواقي للتشارك المعرفي	57
6	إختبار تجانس البواقي لتطبيق المعرفة	60
7	إختبار تجانس البواقي لإدارة المعرفة	63

مقدمة

نتيجة للتغير المستمر في المجالات الاقتصادية و السياسية و الإجتماعية التي يشهدها عصرنا الحالي، فقد سعت المنظمات للإهتمام بالمعرفة المكتنزة في مواردها البشرية و ضمان إدارتها بفعالية و ذلك ما يتطلب مواجهة العديد من السلوكيات التنظيمية التي تمثل حاجز لإكتساب المعارف كالتقليل من إبداء الأراء خشية التعرض لعواقب غير مرغوبة و إتزام الحيادية و الصمت في التعامل مع المشاكل فلجوء العاملون للصمت ينعكس بالسلب عليهم و على الجماعة و المنظمة ككل الأمر الذي حتم على المنظمات دراسة و تشخيص أسباب ظاهرة سلوك صمت العمال على مستوى المنظمة و يعد الصمت التنظيمي ظاهرة سلوكية معقدة نظرا للإرتباطها بسلوك العنصر البشري الملقب بالصندوق الاسود.

و في إطار سعي المنظمات للخروج من عنق زجاجة الصمت التنظيمي و للحد من المسببات الدافعة للإنتشار و شيوع سلوك الصمت بين العاملين و بما ينسجم مع طبيعة عملها الهادف إلى التطوير و نشر ثقافة المعرفة و ضمان التوجهات الحديثة في بيئة الأعمال التي دأبت إلى التحول وفق المنظور العالمي القائم على المعرفة فإن سعيها يتمثل في كيفية العمل على تعزيز التوجه نحو إدارة متميزة لهذه المعرفة بما يسهم في تنمية و تطوير الأفكار المعرفية الجديدة و التي تمثل بدورها التوجهات القائمة في مجتمعات المعرفة من خلال تركيزها على شيوع ثقافة التعاون و التبادل للمعرفة و هذه السمة تسهم في تقليل تعقيد بيئة العمل و إستقرارها بما يمكنها من مواجهة التحديات و المشاكل التنظيمية الكامنة و تجاوزها و عليه نحاول من خلال هذه الورقة البحثية دراسة أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية العمومية و علاقته ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز نموذجا".

مشكلة الدراسة:

تعد مؤسسة الكهرباء والغاز بالجزائر أحد أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كونها تنشط في قطاع حساس يكتسي أهميته أكثر فأكثر مع كل المستجدات والتغيرات التي يعرفها العالم.

إن دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الكهرباء و الغاز بالجزائر، تسمح بمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الظاهرة وتحديد أثرها في إدارة المعرفة، من أجل التدخل ووضع الآليات التي تسمح بالاستفادة من الجوانب الإيجابية منه و الحد من إنعكاساته السلبية على رأس المال الفكري للمنظمة ، و باعتباره أحد مؤشرات بعض الظواهر التنظيمية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة، إن تبني العاملين بمؤسسة الكهرباء و الغاز لهذا السلوك قد يكرن نابع من التخوف الحاصل من ردة الفعل السلبية لبعض مسؤولي الإدارة على الانتقاد و الرأي المضاد نحو عمليات التسيير وطبيعة القرارات المتخذة على مستوى مختلف الأقسام، كما قد يكون ناتج عن الفهم الخاطيء لهذه المصاحرة والمصارحة عن المشاكل، لأن مفهوم الانتقاد يعتبر في نظر المسؤول في العمل هو معادل لمفهوم المواجهة وصناعة المشاكل، وهذه الفكرة تتبلور في المعتقدات الضمنية التي يكونها المسؤول في العمل عن كافة العاملين في المنظمة، و لتفادي هذا الوضع في ظل غلق أبواب الحوار والتعبير فإن الحل الأمثل هو السكوت و الصمت و

مقدمة

البحث عن البديل أو الاكتفاء بساعات العمل فقط دون طرح برامج الإبداع و الابتكار و التي بدورها تعمل على زيادة مخزون المعرفة لدى المنظمة.

لهذه الأسباب ولأسباب أخرى يمكن أن تؤدي إلى الصمت التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز بالجزائر وحتى يمكن فهم وتحديد أثر الصمت التنظيمي في إدارة المعرفة في أحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يأتي:

- ما مستوى أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما حدة الصمت التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة؟
- ما هي أنواع الصمت التنظيمي السائدة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة؟
- هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي وأنواعه وأسبابه حسب تصورات موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ما هو مستوى ممارسات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة لعمليات إدارة المعرفة.
- ما مستوى أثر أنواع الصمت التنظيمي لعمليات إدارة المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- التعرف على أثر الصمت التنظيمي على أبعاد إدارة المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.
- تحديد أنواع الصمت التنظيمي السائد بالمؤسسة.
- تحديد أسباب الصمت التنظيمي بالمؤسسة.

❖ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة هند خليفة الصويحي (2020): عبارة عن مقال بعنوان أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة-دراسة ميدانية على العاملين على الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، حيث تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 165 من العاملين بالإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي و لخصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للثقة المبنية على ثقافة الإنفتاح على مشاركة المعرفة و أبعادها.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الفتاح حسن رمضان (2019): و هي عبارة عن دراسة تحليلية بعنوان أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من مدرسي جامعة تكريت، العراق، حيث تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 104 مدرس من جامعة تكريت، و لخصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لممكّنات

مقدمة

إدارة المعرفة في إمكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي على المستوى الكلي لتغيير الممكنات، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت الرؤية المعرفية تمثل أساس التأثير في إمكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي.

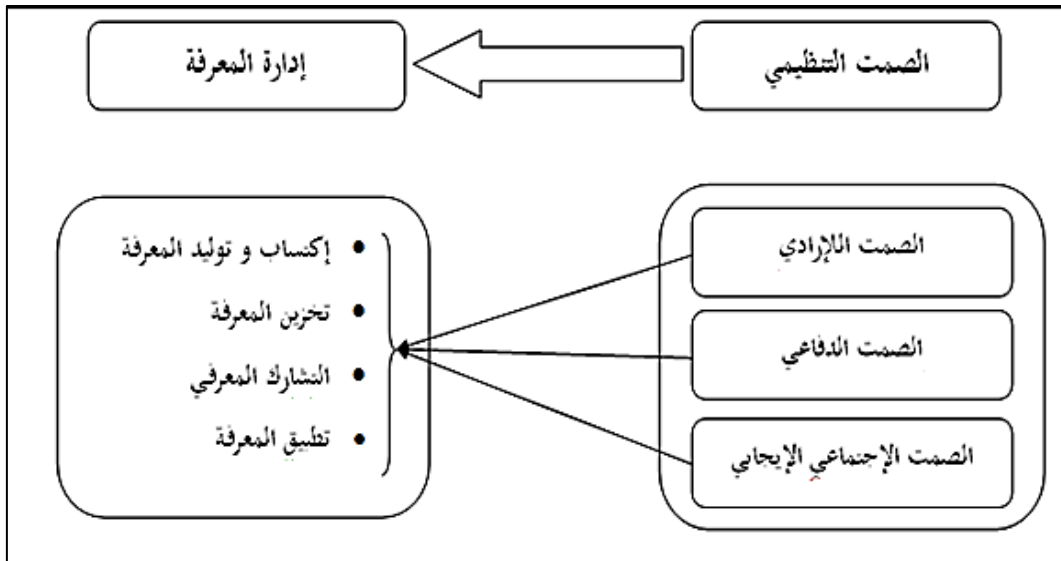
الدراسة الثالثة: دراسة علي عبد الله و تقار أحمد (2019): عبارة عن مقال بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، حيث تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 44 من موظفين مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، حيث لخصت الدراسة إلى وجود ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

الدراسة الرابعة: دراسة زينب عبد الرزاق عبود و ظفر ناصر حسين (2016): عبارة عن مقال بعنوان أسباب الصمت التنظيمي و أثرها في أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين برئاسة جامعة بابل في العراق، حيث تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 100 من العاملين برئاسة الجامعة، و لخصت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء.

نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

❖ فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

H₁: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة بمؤسسة الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.

H_{1a}: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية إكتساب و توليد المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.

H_{1b}: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية تخزين المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.

H_{1c}: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية التشارك المعرفي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.

H_{1d}: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية تطبيق المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة.

H₂: يوجد فروق في الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

❖ النموذج الإستمولوجي:

تم تبني النموذج الإستمولوجي الوضعي في هذه الدراسة، حيث الغرض هو وصف لظواهر البحث و فهم العلاقة السببية بينهما، كما تم إعتداد إستراتيجية الإستطلاع من خلال إعتداد الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، و سيتم توضيح التقنيات المنهجية للبحث بدقة في الفصل التطبيقي.

❖ منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة و للإجابة على أسئلته، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، إذ قدمت الدراسة شرح وعرض للإطار النظري والدراسات السابقة حول موضوع أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي جمعت من خلال الاستبيان.

❖ تصميم الدراسة:

1. هدف الدراسة: دراسة وصفية هادفة إلى إختبار مجموعة من الفرضيات
2. نوع الدراسة: تبحر الدراسة في بناء و تفسير العلاقات السببية.
3. مدى تدخل الباحث: تمت الدراسة دون أي تدخل للباحث في الأحداث.
4. التخطيط للدراسة: هذه الدراسة حالة دراسة ميدانية غير مخططة و تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة.
5. وحدة التحليل: يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة و تم إختيار عينة حيث كانت وحدة التحليل متمثلة في العمال (الأفراد)
6. المدى الزمني: دراسة مقطعية (تم توزيع الإستبيان مرة واحدة و ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2021-2022).

❖ أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في كشف أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة مما يساعد المديرين والمشرفين في هذه المؤسسة على الوقوف عن كتب على نقاط الضعف وأسباب الصمت التنظيمي كما أنهم يستطيعون أن يوظفوا نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق مستويات منخفضة من الصمت التنظيمي بمؤسستهم ما يؤدي إلى إدارة فعالة للمعرفة لدى المؤسسة.

❖ خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة لفصلين: خصص الفصل الأول للإطار النظري، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة

الميدانية.

الفصل الأول: يشتمل الإطار النظري حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول الجانب النظري لمتغير إدارة المعرفة، حيث تم التطرق من خلال مطالبه الأربعة إلى النشأة و المفهوم و العمليات و أهم التحديات مع تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة و أهم النماذج الخاصة بها، أما المبحث الثاني فقد تناول متغير الصمت التنظيمي إنطلاقا من أربعة مطالب تم فيهم تحديد، النشأة و المفهوم، الأنواع و المراحل، و كذلك الأسباب و الآثار وصولا إلى إكتشاف سبل مواجهة هذا السلوك، أما المبحث الثالث فقد تم فيه تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي و إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: تناول جوانب عديدة بإعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة كعرض و تحليل النتائج و إختبار فرضياتها و ذلك في المباحث الأربعة و هي: منهجية الدراسة، نتائج الدراسة، إختبار الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري لمتغيرات
الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة و مفهومها

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

إن سعي المنظمات في بناء إدارة فعالة للمعرفة من خلال كسر حاجز الصمت لدى العاملين يتطلب مواجهة العديد من التحديات لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التشارك المعرفي و الإفتتاح، و قد خصص هذا الفصل المقسم لثلاثة مباحث لدراسة الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة و الصمت التنظيمي و تحديد العلاقة بينها، حيث سنتطرق في المبحث الأول حول نشأة و مفهوم إدارة المعرفة مع تحديد أهم العمليات التي تركز عليها و توضيح مختلف التحديات التي تواجهها وصولاً إلى إظهار المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة مع إعطاء بعض النماذج التي قدمها الباحثين في محاولة لفهم و توجيه أنشطة إدارة المعرفة أما البحث الثاني تم فيه تناول الجانب النظري للصمت التنظيمي حيث تم التطرق حول النشأة و المفهوم و كذلك أنواعه و مراحلها كما تم توضيح أسباب نشأة هذا السلوك و آثاره على المنظمة ككل ثم تحديد أساليب مواجهته، لنصل في الأخير إلى المبحث الثالث و الذي تعرضنا فيه إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي و إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة والتطور التاريخي الذي مرت به، سنجد أنفسنا أمام مشكلة تحديد البداية و المعيار الذي نحكم به على ذلك، فمن الناحية النظرية هذه المشكلة قائمة و يرى البعض أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، و أنها متجذرة في تاريخنا الطويل، فالغرب يرون أن البدايات الأولى لإدارة المعرفة كانت في الحضارة الإغريقية في فلسفات (سقراط، أفلاطون، أرسطو)

إلا أن الإهتمام بها بشكل كبير لم يكن إلا في السنوات الأخيرة فقد تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن 20، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية و الأنشطة العقلية و حل المشكلات إلا أن المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة ليست على المستوى النظري و لكنها على مستوى التطبيقي ، لأن هذا الأخير لم يتزايد عليه الحديث إلا في السنوات القليلة الماضية.

كما أن أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة knowledge management هو don marchant في بداية الثمانينات من القرن الماضي بإعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل ثم جاء المؤتمر الأول للدكاء الإصطناعي سنة 1980 كإشارة للإهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار edardfreignebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة، و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة و مع ولادتها إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة، و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو إدارة المعرفة هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في الإنتاج الفكري في الإدارة منذ النصف الأخير من التسعينات، حيث أشار quintas إلى أن هذه الفترة شهدت إنتشار الكم الهائل من المطبوعات و إنعقاد ما يفوق 30 مؤتمر تتعلق بالمعرفة بين

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عامي 96-97 و 90% من المؤسسات لديها خطط لإستحداث المعرفة.(ماضي، بن برطال، و الهاشمي، 2019، صفحة 112)

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الإهتمام بها خلال العقدین الأخيرین مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم و التي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين و إختلاف وجهات نظرهم، و بالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث و من هذه التعاريف ما يلي:

- يعرفها (Star) بأنها إدارة للمعلومات و البيانات إضافة إلى إكتشاف الممارسات و خبرات الأفراد في المنظمة و تعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة. (سبي، 2016، صفحة 35)
- يعرفها (Marshal and Othes) بأنها محاولة التعرف على القدرات الكامنة في عقول الأفراد و الإرتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية و التي يمكن الوصول إليها و الإستفادة منها و أيضا خلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام المنظمة و تجسيدها في شكل سلع و خدمات. (غزالي، 2016، صفحة 30)
- كما تعرف أنها الجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله بشكل أكثر تنظيما و ميسرا إضافة إلى العمل على إيجاد البيئة المناسبة المحفزة على التعلم بشكل مستمر و المشاركة الدامية بالمعرفة. (الياسري و ظفر، 2013، صفحة 243)
- و تعرف حسب (Skyrme) على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و إستغلالها و تنظيمها و نشرها و إستخدامها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بين أفراد المنظمة.(محمد الطيب و محمد عبد الحمود، 2012، صفحة 43)

إنطلاقا من هذه التعاريف يمكن تعريف إدارة المعرفة بصورة إجرائية على أنها سلسلة من العمليات التي تستهدف الحصول على المعرفة و تخزينها و إسترجاعها و تقاسمها و إعادة خلقها و تطبيقها بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

1. أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام و الفعال على الأعمال فهي إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات و تتمثل أهميتها في ما يلي:

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها و أيضا تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه. (سبي، 2016، صفحة 41)

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و أيضا زيادة قدرات حل المشكلات و التطوير. (علي حلاق، 2014، صفحة 42)
 - تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها مما يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
 - تعتبر أداة للإستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة. (العوي، 2019، صفحة 498)
 - زيادة حدة المنافسة بالأسواق و سرعة إزدياد الإبتكارات و الإكتشافات الجديدة
 - القدرة على التكيف التنظيمي. (نضال، 2011، صفحة 30)
- من كل ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة تكمن أهميتها في أنها تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين و ولائهم كما أنها تحسن من المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.

2. أهداف إدارة المعرفة

- تختلف و تتنوع أهداف إدارة المعرفة بإختلاف و تنوع الجهات التي توجد بها و المجالات التي تعمل فيها و هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات و هي على النحو التالي:
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة. (محمد الطيب و محمد عبد الحمود، 2012، صفحة 44)
 - تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و تزودهم بالقدرة اللازمة على إتخاذ القرارات و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
 - توفير المعرفة بشكل دائم و ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة. (شافية، 2020، الصفحات 322-323)
 - تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.
 - تنمية الجوانب الإجتماعية و الثقافية و التنظيمية لمنظمات الأعمال. (بن حسان، صفحة 300)

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

نستنتج من الأهداف السابقة أن إدارة المعرفة تهدف بشكل عام إلى توليد و خلق المعرفة اللازمة و تشجيع الإبداع و الابتكار و ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم المعرفة و تقاسمها لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي العمل على نمو و تطوير المنظمات.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي عملية تتكون من مجموعة من المراحل أو الخطوات التي تكمل بعضها البعض و قد إختلف الباحثون في تحديد تلك الخطوات لعمليات إدارة المعرفة، و تراوح عدد تلك الخطوات بين ثلاث و هي توليد المعرفة و المحافظة على المعرفة و نشر المعرفة و يرى البعض بأنها أربع خطوات تشمل توليد المعرفة خزن المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة، في حين يراها البعض الأخر تشمل توليد المعرفة إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة تطبيق المعرفة تحصيل منتجات المنظمة خزن المعرفة تطوير المعرفة قياس المعرفة.

على الرغم من الإختلاف الحاصل في وجهات نظر الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة لكنها بالنتيجة تصب في هدف واحد و هو إظهار تلك العمليات إما بالتركيز أو التوسع في خطواتها، و من وجهة نظر الباحثين فإنه بالإمكان تجميع كل الخطوات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة في أربع خطوات رئيسية متضمنة لكل الخطوات الأخرى و هي كما يلي:

1. **إكتساب و توليد المعرفة:** و تعني كل الأنشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة و تشمل عمليات خلق و إكتشاف و إكتساب المعرفة من مختلف المصادر و بعد توليد المعرفة يمكن تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، و بعدها تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي من خلال مشاركة العاملين بالمنظمة، و تكتسب المعرفة إما من خلال فكرة لفرد أو من خلال التعلم و البحث العلمي و التطوير التقني. (الياسري و ظفر، 2013، الصفحات 244-245)

2. **تنظيم و تخزين المعرفة:** و هي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها و إدامتها و تنظيمها و تسهيل البحث عليها و الوصول إليها و تسيير سبل إسترجاعها، و تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و العمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة، و المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. (الفضة و عقباوي، 2020، الصفحات 10-11)

3. **نقل و مشاركة المعرفة:** تعتبر عملية توزيع المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة فهي أول خطوة في إستخدام المعرفة، حيث يتم توزيع هاته المعرفة على أعضاء المؤسسة عبر مختلف الوسائل المتاحة بالمؤسسة، كالتدريب و تبادل الأفكار و التجارب من خلال الحوارات و الإجتماعات و وسائل التواصل المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و غيرها من الأدوات مما يسمح بوصول المعرفة لكل أعضاء المؤسسة. (صديقي، خميس، و مجدوب، 2019، صفحة 51)

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

4. **تطبيق المعرفة:** إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيقها فكل من عمليات توليد و تخزين و نشر المعرفة لا تعد كافية ما لم يتم تطبيق هاته المعرفة المتاحة في المؤسسة حيث يسمح التطبيق الفعال للمعرفة بتحسين أداءها. (فضيلة، صفحة 04)

المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها

أولاً: تحديات إدارة المعرفة

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث يعتبر عنصر محوري في تنفيذ الإستراتيجية حيث يواجه تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة عدة صعوبات و مشاكل تحد من نجاح تطبيقها و فيما يلي سنحدد بعض هذه المعوقات:

- تركيز المنظمات على المعرفة الصريحة دون الإهتمام بالمعرفة الضمنية و خصائصها و أثارها كون التعامل مع البيانات و تصنيفها و تخزينها عملية سهلة إذا ما تم مقارنتها مع ما يمتلكه الأفراد من مهارات و معارف و توثيقها و نشرها، كما أن للأفراد دور كبير في تزويد المنظمة بما قد تحتاجه من بيانات و معلومات و أقل إستعداد للتخلي عما لديهم من معارف و مهارات و نقلها للآخرين.

- الإعتماد الكلي للمنظمات على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و قواعد البيانات و محركات البحث و التي حلت محل التفاعلات الإنسانية المباشرة كونها تعد أساساً في عملية نقل و نشر المعرفة الضمنية، و نقل الخبرات الخاصة بالتعلم المتراكمة بين الأفراد داخل المنظمة حيث أن المنظمة لا يمكنها الإستغناء عن المعرفة الضمنية المكتملة للمعرفة الصريحة. (غزالي، 2016، الصفحات 250-251)

- إفتقار المنظمات لبيئة عمل جيدة يمكن من خلالها إرساء معالم المشاركة بين الأفراد في مجال المعرفة حيث أن المنظمات لا زالت غير مدركة للهدف الأساسي من إدارة المعرفة و هو خلق مناخ يشجع على مشاركة المعرفة و نقلها بين الأفراد و مختلف الوحدات التنظيمية كون أن الإعتقاد السائد في المنظمات هو إمتلاك الأفراد الذين يستحوذون على المعلومات للنفوذ و قدرة التأثير في الآخرين و لذلك فإنه من الصعب تخطي هذا الحاجز و جعل هؤلاء الأفراد يغيرون من نظرتهم و تقاسمهم لما يمتلكونه من غيرهم و تشجيع ثقافة التعاون فيما بينهم. (جريبي، 2020، الصفحات 70-71)

- توجه أغلب المنظمات إلى قياس حجم إنجازاتها في التعامل مع المعرفة من خلال المخزون المتراكم لديهم من معلومات و ليس من خلال الإستفادة من هذه المعلومات و سرعة تحويلها إلى معارف جديدة يتم تبادلها بين مختلف الأقسام و الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

إن تبني و تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات و المتطلبات الأساسية بالمنظمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** إدارة المعرفة تتطلب وجود ثقافة تنظيمية لدى الموارد البشرية رؤساء و مرؤوسين تدعم مفهوم التعلم لدى العاملين و تشجعهم عليه، كما تشجع على تبادل المعارف و المعلومات و مشاركتها بإستخدام برامج تحفيز مادية أو معنوية، كما يجب التركيز على بناء إيمان لدى العاملين بأهمية المعرفة و إنتاجها و ضرورة مشاركتها و تقاسمها مع الآخرين بما يحقق تراكمها و تطويرها مما يعود بالفائدة على كافة العاملين و المنظمة ككل.
- **الهيكل التنظيمي:** لا بد من وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة و فاعلية مما ينعكس على فتح الباب أمام الأفراد على الإبداع و التطوير، و يجب أن يتميز الهيكل بالمرونة و اللامركزية ليأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات و المعارف و الخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية. (بوعلاق و قرقاط، 2021، الصفحات 415-416)
- **التكنولوجيا:** تتطلب إدارة المعرفة وجود بنية تحتية تكنولوجيا تحقق الإستخدام و الإستغلال الأمثل للبيانات و المعلومات المتوفرة سواء من حيث القدرة على التخزين و الإحتفاظ و الإسترجاع بالصورة المناسبة و الشكل المناسب أو من خلال القدرة على المعالجة و التشغيل و القيام بالعمليات الرياضية و الإحصائية و المنطقية و ما ينعكس على تطوير و تنمية المعرفة الحالية. (غزالي، 2016، صفحة 260)
- **القيادة:** القيادة عنصر مهم في تبني و تطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة و لذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي له القدرة على بناء رؤية مشتركة، و الإتصال و التعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة و سماع ردود أفعالهم عن رؤيته و تقييمها و تنميتها إذا لزم الأمر (مناصيرية و تفات، 2017، صفحة 2018).

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، و كان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها و حل مشكلاتها، و حتى تتماشى مع متغيرات العصر و نعرض في ما يلي بعض النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير و فهم إدارة المعرفة في المنظمات:

✓ نموذج Leonard Barton:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية و تكون هذه المعرفة على أربعة أشكال هي:

1. المعرفة تكون في شكل مادي و هي معرفة يمكن لمسها و رأيها كونها ملموسة
2. المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية
3. المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين
4. المعرفة قد توجد أيضا في ما يسمى القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل و ما يسميه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يحاول توسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات و الخدمات و العمليات و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينيات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد من خلال معارفهم الكامنة كما يهتم هذا النموذج أيضا بالأنشطة التي تعيق المعرفة.

✓ نموذج Jenks and Olfman:

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة و تتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

- جودة النظام: و فحواه كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف إبتكار و تخزين و إسترجاع و تطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لدى كل من تستخدمه المنظمة.
- رضا المستخدم: و يوضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدميه.
- الفوائد الممكنة: حيث تقاس الفوائد و الآثار التي يجدها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم و المنظمة ككل.
- الأثر الجمعي: حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل و الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل (غزالي، 2016، صفحة 308).

✓ نموذج Jubta ans Jason:

- و يقدم كل من نموذج جبتا و جاسون نموذجا لإدارة المعرفة إنطلاقا من رؤيتهما عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة و هي كما يلي:
- الحصاد:** و يعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو إكتسابها من الخارج لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية.
- التنقية:** و يعني هذا وجوب تحديد أي معلومات و أي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة و من ثم تنقيتها و بناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها و يجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤية المؤسسة رسالتها و أهدافها.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الإستفادة من تطوير أليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة و تنميتها و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

النشر: تعتبر عملية تسهيل الإتصال و عملية تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من إكتساب ميزة تنافسية و يرى أيضا أن لتحقيق هذه العمليات لا بد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيات التي تساعد مثلا على خزن المعرفة و كذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

✓ نموذج Aizen Brock:

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات تتمثل فيما يلي:

1. توضيح هدف إبتكار المعرفة التنظيمي و كيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم إبتكار المعرفة.

2. تطوير المعرفة الظاهرة بإعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير إستراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

3. بناء هياكل التعلم التنظيمي و مستوى المعرفة لتنفيذ الإستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة و بين أداؤها الحالي.

4. تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود و تأمين البيانات لتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر.

لقد بين أيزن بروك أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة و من ثم رسم الخطط لسد الفجوات.

و خلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة إختلفت من باحث لأخر فمنهم من ركز على عملياتها و منهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها، لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية، من أجل بلوغ الأهداف المنشودة. (سبتي، 2016، الصفحات 47-48)

المبحث الثاني: الإطار النظري للصمت التنظيمي

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الصمت التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع الصمت التنظيمي ومراحله

المطلب الثالث: أسباب الصمت التنظيمي ونتائجه

المطلب الرابع: أساليب مواجهة الصمت التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني: الإطار النظري للصمت التنظيمي

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الصمت التنظيمي

أولاً: نشأة الصمت التنظيمي

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بدءاً بأول التصورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين واتخذت هذه الدراسات أشكالاً مختلفة ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاثة بدءاً بفترة السبعينيات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات إلى سنة ألفين ومن ألفين إلى الفترة الحالية والتي يطلق عليها الموجات الثلاثة والتي يمكن تلخيصها في:

الموجة الأولى: تدل على البحوث والدراسات التي أجريت في فترة السبعينيات حتى الثمانينيات، أين ركز العلماء في هذه الحقبة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة من (الإخلاص، البقاء صامتاً، دوامة الصمت) وتعد هذه الفترة أساساً يمكن البناء عليها، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً، ومن ثم بدأ الأمر في التغيير في منتصف الثمانينيات، ويرجع الإهتمام والتركيز البحثي على مختلف أوجه الصمت.

الموجة الثانية: هناك تداخل بين الموجة الأولى والموجة الثانية، هذا التداخل شمل حتى البحوث و الدراسات التي أجريت من منتصف الثمانينيات إلى 2000 وتضمنت عدة مفاهيم مثل: الإبلاغ عن المخالفات، الاعتداءات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات والقضايا والشكاوي، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين مع إتساع نطاق الإهتمام بالصمت التنظيمي، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً وكما توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصمت باهتمام كبير في العلوم التنظيمية.

الموجة الثالثة: حسب موريسن وميليكان هذه الموجة تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من 2000 إلى الوقت الحاضر، أين يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت، كالإنسحاب الوظيفي والتعلم التنظيمي، مع بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في تلك الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين و بالتالي يتضح من الموجات الثلاثة السابقة، بداية الإهتمام بتعريف الصمت التنظيمي على أنه حجب باستخدام: ماذا، بواسطة من، ولماذا، وهذا كما يلي:

✓ ماذا؟: تمثل الأفكار والآراء.

✓ بواسطة من؟: تمثل أصحاب الآراء و الأدوار الإجتماعية سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

✓ لماذا؟: تهم بعرض الأسباب: أسباب دفاعية أو إجتماعية أو إستراتيجية، وتوصلت دراسات أخرى إلى أن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات لتجنب تقديم المعلومات والإقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. (حوالة و البكر، 2018، الصفحات 485-486)

ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي

إن مفهوم الصمت التنظيمي قد يبدو مثيراً للدهشة أو غير مألوف، و من الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، إذ يعرف الباحث (Morrison) الصمت التنظيمي بأنه منع إنتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية، بينما يرى (Nanett) أن الصمت التنظيمي يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية و المشكلات العملية.

ويشير (Van dyne) إلى أن الصمت التنظيمي هو المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي المنظمة تجاه رؤسائهم، وأن الصمت التنظيمي ما هو إلا إنعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية. (ميهفان، 2016، صفحة 172)

✓ ويعرف (Amirkhani&Oliaei) الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. (الفتلاوي، 2018، الصفحات 252-253)

✓ ويرى (Milliken) أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية من خلالها يحجب العمال آرائهم و إهتماماتهم حول مشكلات المنظمة المحتملة نتيجة الإعتقاد بأن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم و خوفهم من النتائج السلبية. (Samereh، 2011، صفحة 1732)

✓ كما عرف (Pinder&Harlos) بأن الصمت التنظيمي سلوك متعمد و هادف حيث ينطوي صمت الموظف على حجب تعبيرات حقيقية حول مشاكل المنظمة، و بالتالي قلة أو محدودة مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا و ذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية. (Burmout و Faramaz، 2013، صفحة 271)

مما تقدم يمكننا استخلاص أن الصمت التنظيمي هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه و بين زملائه العاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: أنواع الصمت التنظيمي ومراحلها

أولاً: أنواع الصمت التنظيمي

تشير بعض الأدبيات إلى أنواع مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام، صمت الرغبة في توصيل رسالة، عدم رضا عما يجري في المنظمة، وسلوك الصمت لتجنب المواجهة، وهناك أيضاً سلوك صمت اللامبالاة، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة ويضاف إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى، وفي محاولة لفهم و تحليل أنماط سلوك صمت العاملين تكلم الباحثون عن الأنماط التالية للصمت التنظيمي:

1. صمت الإذعان (الإستسلام أو اللإرادي):

وهو صمت ناتج عن دوافع العاملين، حيث يوصف سلوك بعض الأشخاص على أنه صامت و يقصد به أن الشخص لا يتواصل بفاعلية مع مشرفيه، حيث أن للعامل أفكار ومعلومات ذات صلة بفائدة المنظمة لكن لم يعبر عن هذه الأفكار، كما يعرف صمت الإستسلام على أنه حجب أفكار وأراء ومعلومات على أساس التخلي، أي أنه يوحى بسلوك الإنعزال للموظف عن الآخرين وهو أكثر الأبعاد سلبية، والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السليبي يؤكد على أن الصمت هو الصفة الرئيسية للإهمال وأنه قبول سليبي للوضع الراهن، ويتمثل بالأشخاص المنعزلين أساساً وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم، وينهج الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا و يحظى بقبولاً لرؤساء، وبالتالي فهو حجب المعلومات عن مشرفيهم بسبب إنعزالهم وتخليهم عن مسؤوليتهم. (شافية، واقع الصمت في مؤسسات التعليم الابتدائي، 2019، الصفحات 598-600)

2. الصمت الدفاعي(الخامد):

إن السبب الرئيسي للصمت الدفاعي هو الخوف و الذي يحدد سلوك الموظف أثناء التعبير عن معتقداته و آراءه، فهم في هذه الحالة يخشون من مواجهة المواقف السلبية فقد لا يجرؤون على الإنتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبيا خوفاً على حياتهم المهنية لهذا فهم دائما يفضلون إلتزام الصمت و عدم التعبير عن آراءهم و أفكارهم و يعتبر خوف الموظف من ردة فعل المدير في هذه الحالة بيئة مناسبة جداً لإنشاء صمت تنظيمي داخل المنظمة و في بعض الأحيان فإن الموظفين لا يجرؤون حتى على طرح مشاكلهم خوفاً من المخاطر المحتملة إزاء إثارته لهذه المشاكل أو خوفاً من أن ينظر إليهم على أنهم من الأشخاص الذين يجبون إثارة المشاكل باستمرار.

3. الصمت الإجتماعي:

إن هذا الصمت يعد إختياراً واعياً من قبل الأفراد على عكس من الصمت الدفاعي الذي يكون نابعاً من الخوف للعواقب السلبية التي من الممكن أن تلحق به، كما يمكن أن يتجسد الصمت الإجتماعي في حماية زميلاً أو شخصاً داخل المنظمة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أو لحماية المنظمة نفسها فالصمت الاجتماعي هو أن يعتمد الفرد إلى حجب أفكاره و معلوماته و التي تتعلق بالعمل لأجل تحقيق غايات أشخاص آخرين أو لربما لتحقيق أهداف المنظمة فالصمت في هذه الحالة هو سلوك هادف و أيضا سلوك متعمد هدفه تحقيق أهداف الآخرين. (عذراء، 2019، الصفحات 279-280)

تعد الأنماط الثلاثة السابقة أكثر أنواع الصمت شيوعا، كما تكلم الباحثون عن أنواع أخرى للصمت التنظيمي تتمثل فيما يلي:

● صمت التقاعس:

هو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم و يبدي الفرد ردود أفعال معاكسة، صمت التقاعس ينتج عن ضغط تكميم الأفواه، والتقليص من الحريات، كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم، قلة الخبرة، ضعف الكفاءة الكسل، قلة المبادر... الخ.

● الصمت الصوتي:

يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور حيث يمتنع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.

● الصمت العملي أو الواقعي (البرغماتي):

متعلق بالتحدث أو الكلام و هو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأعراض إستراتيجية، ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة.

● الصمت التكتيكي:

إذ يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث و توافر فرص الإتصال، وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات.

● الصمت الإنحرافي:

هو صمت يميل الأفراد فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر على بعض الإنحرافات الموجودة بمكان العمل.

● صمت الإهمال:

هو ميل الأفراد إلى الإمتناع عن الإخبار عن أية إنحراف أو مشكل قد يضر بالمنظمة. (شافية، واقع الصمت في مؤسسات التعليم الابتدائي، 2019، صفحة 600)

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثانياً: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، لكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل وهذا ما يؤكد الباحثين Piderit & Ashford) عام 2003 حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

- **مرحلة الاستغراق (الشمول):** وتشمل حالة من الاستشارة ويحدث عند عدم إتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
- **مرحلة الكساد:** وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً وتقل الكفاءة وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى.
- **مرحلة الانفصال:** وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.
- **مرحلة الاتصال:** وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة إرتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل. (أريج، 2019، صفحة 13)

المطلب الثالث: أسباب الصمت التنظيمي ونتائجه

أولاً: أسباب الصمت التنظيمي

أشار كل من (Demir & Ozturk) إلى أن أكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً للصمت لدى الأفراد العاملين هي المفتاح التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القضايا الإدارية، ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، التحيز، الخصائص الشخصية للمدراء، إنعدام الثقة، خطر التكلم، الخوف من العزلة، قلة الخبرة، الخوف من الإضرار بالعلاقات، اختلاف الخصائص، القضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير، الخوف من السلطة. أما الباحثين (Dyne & Botero) فيبين أن الصمت التنظيمي في الماضي هو إشارة للالتزام والتكيف، لكن في الوقت الحاضر فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة، لذا توجد هناك عدة أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت منها:

1. أسباب إدارية وتنظيمية (عدم الثقة بالمدراء):

من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المنظمي ككل، هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آرائهم معارضة لتوجهات المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

2. الخوف من العزلة الاجتماعية:

إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عملهم واعتقادهم بأنهم إذا عبروا عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسببون مشاكل أخرى، كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، وأن التحدث عن المشاكل والهجوم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.

3. نقص الخبرة (خبرة الماضي):

يلجأ الأفراد العاملين إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن أيضا من المحادثات مع زملائهم وتناجها عليهم، فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة التي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشاته مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها و تكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم.

4. الخوف من الإضرار بالعلاقات:

على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة إلا أنهم يقررون عدم إقترح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئا قيما لا يمكن التنازل عنه أو خسارته.

5. مخاوف تتعلق بالعمل:

يتجنب الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لإعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل، وكذلك خوفا من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا. (زينب و ظفر، 2017، الصفحات 238-239)

6. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:

من العوامل المهمة التي يعتقد أنها تسهل من مناخ الصمت التنظيمي هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصيا أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتجديدها وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية وعندما يتلقونها فعليا فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها باعتبار أنها غير دقيقة، أو يجارون مصداقية مصدرها إذ أن هذا العامل يشكل سببا من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل المنظمة. كما أنا الإدارة العليا قد تخاف من الحصول على تغذية معلوماتية سلبية من جانب الموظفين حيث تشعر الإدارة العليا بالتهديد نتيجة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

هذه المعلومات إذا كانت تخصها شخصيا، ولهذا يتحاشون إستقبالها وحتى لو وصلت إليهم يهملونها أو يشككون في مصداقية مصدرها معتقدين أن التغذية العكسية الواردة من أسفل تكون أقل دقة وأقل شرعية.

7. معتقدات المدراء الضمنية:

العامل المهم الآخر الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمنا حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون وغير موثوق بهم ويسعون لزيادة منافعهم الفردية الأمر الذي يجعل المدراء يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الإتصالات الصاعدة، ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي إعتقاد الإدارة أنها تعرف أفضل حول معظم القضايا التنظيمية المهمة والإعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، لذا يجب تجنب الإختلاف وعدم الإتفاق، وعلى ذلك فإن دعم أو تبني الإدارة للصمت يؤدي بالموظفين إلى عدم الحديث عن قضايا العمل، كما أن الإدارة قد تصفهم في حالة الحديث بأنهم صناع المشاكل و قد يعانون من آثار سلبية.

8. خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:

من العوامل التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدا رأيا مخالفا، أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا المنظمة و إعتباره صانعا للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة لذلك يلجأ الموظف للصمت حتى يتجنب الصراع مع مدرائه، ولا شك أن هذا الشعور يظهر بشكل واضح في حالة ضعف العلاقات التنظيمية وشيوع مناخ عدم الثقة حيث يؤدي إفتقاد الثقة والتفاهم بين العاملين إلى ميلهم للتعامل مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، وهنا لا يتم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود كما ينظر للمعلومات المقدمة من الآخرين بعين الشك وإمكانية تحريفها أو إخفاء بعضها. إن الخوف من رد الفعل قد يصل بالموظفين إلى الإعتقاد بأن حديثهم عن مشكلات العمل قد يجرمهم من وظائفهم أو من الترقية لوظيفة أعلى. (ميهفان، 2016، الصفحات 174-175)

ثانيا: نتائج الصمت التنظيمي

يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى عواقب عديدة على المنظمات والعاملين حيث يعتقد العاملون أنهم سيعاقبون علانية أو سرا عندما يعبرون عن آرائهم حول القضايا التنظيمية والأخطاء.

كما أن الصمت التنظيمي لا يؤدي إلى عرقلة التطوير التنظيمي فقط لكن أيضا يسبب عواقب عديدة مثل خفض مستويات إلتزام العاملين، وزيادة الصراعات الداخلية، والحد من عملية صنع القرار، وعرقلة التغيير والإبتكار، ومنع التغذية المرتدة الإيجابية أو السلبية للإدارة، كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى تحطيم الروح المعنوية ودوافع العاملين ويزيد من مستوى التغيب عن العمل والتأخر التي تؤثر سلبا على الأنشطة الفردية والتنظيمية.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ومن بين المشاكل التي يسببها الصمت التنظيمي عدم قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة والتقدم فالآثار السلبية الناجمة عن الصمت تضر بميكل المنظمة وعاملها.

وحسب (DiarAlmasi&SaidRezabeygi) تتمثل عواقب الصمت التنظيمي في ما يلي:

- محدودية البيانات والمعلومات.
- فعالية أقل في إتخاذ القرارات.
- قدرات أقل على تحديد وتصحيح الأخطاء.
- الإلتزام التنظيمي والثقة بين العمال أقل.
- الدافع أقل واستياء أكثر.
- عدم الإلتساق المعرفي بين العمال.
- إنخفاض المشاركة والإبداع بين العاملين.
- إنخفاض مستويات الأخلاق المهنية. (بركنو، 2018، الصفحات 272-273)
- المنتجات المعيبة.
- عدم مبالاة العاملين بالجودة.
- الغياب عن العمل.
- السلوكيات غير المرغوب فيها.

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة ضارة على العامل المنظمة على حد سواء، إلا أنه يمكن أن يكون الصمت التنظيمي

مفيد حسب Dyne & Botero في الحالات التالية:

- تخفيض العبء الزائد للمعلومات الإدارية.
- تقليل الصراعات بين الأفراد.
- وتخزين المعلومات السرية. (الفتلاوي، 2018، الصفحات 252-253)

المطلب الرابع: أساليب مواجهة الصمت التنظيمي

كسر حاجز الصمت التنظيمي ومواجهته وتقليل آثاره السلبية على المنظمة يمكن تحقيقه من خلال عدد من الوسائل

تتضمن:

- ثقافة المنظمة:

تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة ذات تأثير قوي ومباشر على الموظفين في أداء أعمالهم، و علاقاتهم مع بعضهم البعض، حيث تتكون الثقافة التنظيمية من قيم و معتقدات و عادات تعكس درجة تماسك الموظفين مع قائدهم فكلما كانت درجة الثقافة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التنظيمية إيجابية و محفزة أصبح الإلتزام قويا داخل المؤسسة، و تزيد كفاءة العمل لدى العاملين فيها و جودة الأداء الإداري لأفرادها، و تتحقق وفقا لخططها المعدة مسبقا.

• نظم وقنوات الإتصال:

تعد قناة الإتصال وسيلة مهمة لتواصل المهني و الإنساني و نقل التعليمات والقواعد التنظيمية ونشر الأفكار التربوية وتوجيهات القيادات العليا داخل المنظمة والتي يتم بواسطتها تبادل الرسائل أو المعلومة بين أفراد المنظمة و الإتصال الفعال هو ذلك الإتصال القائم على فتح هذه القنوات بين مدير المؤسسة و الموظفين و العكس مع السماح بجريان المعلومة بما يسهم بشكل أساسي في رفع كفاءة الأداء، من خلال تشجيع الموظفين بتناول المعارف و المهارات و المعلومات مع الزملاء داخل المنظمة و مع موظفين آخرين من مؤسسات أخرى.

• التمكين:

يعد التمكين أحد أهم الأليات الإدارية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها و تساهم في تفويض السلطة و منح المزيد من الصلاحيات، و تمنح الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات بشكل كبير و فعال و تساهم كذلك في توجيه الموظفين و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الإلتزام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الإلتزام و بث روح التعاون في المنظمة.

• بناء فرق العمل

يعتبر بناء فريق العمل في المنظمة من أولويات القائد الناجح، فالحرص على تشكيل هذا الفريق بناءا على القدرات التي يمتلكها و المهارات التي يستطيع من خلالها مساعدة الإدارة على تقديم عطاء أفضل، و عندما يستطيع القائد إنتقاء فريقه بشكل مثالي فإن ذلك سينعكس على قدرة هذا الفريق على إنجاز خطط المنظمة و تحقيق أهدافها و تحمل مسؤولية العمل عند تفويض بعض المهام لهم و حل المشكلات، كما سيتمكن هذا الفريق من المشاركة في النقاشات و عرض الأفكار و الآراء التي تهم المنظمة مما سينعكس بشكل إيجابي على ثقتهم بأنفسهم و قدرتهم على التعبير و المشاركة و يخلص المؤسسة من سلبيات الصمت التنظيمي. (موسى و العرياني، 2016، الصفحات 856-865)

• تحليل الدور:

تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها مثل رؤسائه وزملاءه ومرؤوسيه والشخصيات الرئيسية بالمنظمة، ومن ثم تحقيق التوازن بين التوقعات وبين الأداء الفعلي يعد ضرورة لعلاج الصمت كما أن هذا الدور يصبح أكثر وضوحا عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض وأعباء.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

● تحديد الأهداف بدقة:

حين تنشأ المنظمة لابد لها من تحديد العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تكون الأهداف واضحة ونتاج لتفاعل وتواصل الرؤساء والمرؤوسين وقابلة للتحقق ويمكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة الزمنية التي حددت مسبقاً، وهذه الأهداف تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب كما تؤدي للفهم المتبادل بين المديرين والعاملين.

● الدعم الاجتماعي:

تقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات الفرد في التنظيم من النواحي الاجتماعية والنفسية والعاطفية علاوة على ما يتعلق بالمعلومات والتقييم والنواحي المادية والثقة والعدالة والانتماء وبرامج جودة حياة العمل التي تنظمها المنظمة والتي تساعد على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات للصمت في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من الصمت.

● تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم الحصول على المعلومات المرتدة من العاملين وهذه العملية تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءً على هذا نجد أن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي لها، وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب سوف يقلص بالتالي الصمت إلى حد كبير.

● إعادة تصميم الوظيفة:

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدراً من مصادر الصمت لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساسياً للتخفيف من حدة الصمت التنظيمي، وتصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد والتي تشمل الآتي:

- التغذية المرتدة.
- محتويات الوظيفة.
- مهامها وواجباتها.
- العلاقات المطلوبة بين الأفراد.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- نتائج الأداء.

• القيادة:

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً في جميع المنظمات وجميع المجالات وليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج، فمن الواجب على المشرف أن يعطي لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها، إذ أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة، لذلك فإن الموظف غير الراضي أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك المنظمة آجلاً أو عاجلاً، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل.

• تجنب الغموض:

يشعر الأفراد بعدم الإرتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات وعدم وضوحها والتداخل إلى أن تتبنى المنظمات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي جامد.

• الشفافية:

يعني ذلك الوضوح والدقة في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب إختصاصه وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين، فشفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدى إدراك وفهم العاملين للمهام الموكلة لهم وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية. (بومنقار و وادي، 2016، صفحة 228)

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن ظاهرة الصمت التنظيمي تشمل و بدون إستثناء جميع المنظمات بكونها سلوك يرتبط مباشرة بالموارد البشري الذي يعتبر المولد الأساسي للمعرفة، حيث أن نوايا و مواقف العاملين تأثر بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة، و على ضوء ذلك فإن المنظمات بحاجة إلى تشجيع الإنفتاح في التواصل من خلال الإتصالات المفتوحة بين العاملين في جميع الأقسام و مستويات المنظمة و الذي يعد أمر بالغ الأهمية للحصول على وجهات نظر جديدة و كوسيلة لتنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة حيث أن وجود ثقافة داعمة للعاملين و مشجعة لنقاش و تبادل الأفكار يزيد من فعالية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة

المطلب الأول: العلاقة بين الصمت التنظيمي و إدارة المعرفة
المطلب الثاني: العلاقة بين الصمت التنظيمي وعملية التشارك المعرفي

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة

المطلب الأول: العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة

في الحقيقة، فيما يخص العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة، من خلال التمعن والقراءة العميقة في هذا الموضوع فإننا نستطيع القول مبدئياً إن هذا الموضوع جديد وقليل من الدراسات حاولت فهم هذه العلاقة.

من خلال الدراسة التي قام بها (Karimianpour Ghaffar, Moradi Masoud, 2018) فإن نتائجه تشير إلى وجود علاقة سلبية بين إدارة المعرفة والصمت التنظيمي. في حين أن (Nazari N., Riahi L., Biglarian A., 2015) قد أثبت في دراسته على وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة. و بناء على ما سبق فإنه يتعين القيام بدراسات و أبحاث معمقة لتحديد طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الصمت التنظيمي وعملية التشارك المعرفي

وفقاً لعدد من المراجع فإن الصمت التنظيمي يؤدي إلى مشاركة أقل للمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يرتبط هذا بالمواقف التنظيمية مثل انخفاض الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي (Nasr Esfahani et al., 2014) ، و أوضح أيضاً كل من (Anvari et al., 2014) أن الموظفون ذوو الإلتزام التنظيمي أكثر إستعداداً لمشاركة معرفتهم في المنظمة.

في الحقيقة أظهرت عدة دراسات على وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والتشارك المعرفي. من بين هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال تلك التي قام بها (Nafei, 2016) و تلك التي قام بها (Mina Takhsa et al., 2020) حيث أوضح إن زيادة نسبة الصمت التنظيمي بنسبة 1% يؤدي إلى انخفاض التشارك المعرفي بنسبة 27%.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب التطبيقي و هذا من خلال دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة الكهرباء و الغاز- بسكرة، وذلك لقياس أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة، من خلال تحديد مستوى تفسير سلوك الصمت على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة.

ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة و كذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الإستبيان و الأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة و عينتها مع الإشارة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث تم توضيح صدق الإستبيان و ثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث

الفرع الأول: منهج الدراسة

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و التعبير عنها كميًا وكميًا . حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفاً للظاهرة موضحاً خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً موضحاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى و هو غير محدد بوصف الظاهرة و جمع البيانات عنها فقط ، فلا بد من تصنيف المعلومات و تنظيمها و التعبير عنها كميًا وكيفيًا وذلك للوصول إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر و الهدف منه تنظيم المعلومات و تصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره (محمد، 1983، صفحة 13).

وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الإستنتاجية التي تسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي حيث إستخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الإفتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته) (رجحي و عثمان، 2000، صفحة 112)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات بجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84). وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي توضيح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً: أنواع مصادر البيانات

وهناك نوعين من مصادر جمع البيانات والمتمثلة في المصادر الأولية والمصادر الثانوية و إنطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يعتمد عليها باعتبارها موثوق بصحتها و لأنها تتميز بمصداقية المعلومات التي توفرها للباحث و من أمثلتها: المخطوطات ومذكرات القادة و السياسيين، والخطب و الرسائل و اليوميات، و الدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن قرب، والقرارات الصادرة عن الندوات و المؤتمرات، و نتائج التجارب العلمية و الإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة و (الوزارات و المنظمات) (الواصل، 1999، صفحة 45). كما قد يستخدم

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53). وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

ب. المصادر الثانوية:

و هي تمثل بيانات الجانب النظري في الدراسة حيث حاولنا حسب إستطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل و أدوات القيام بعملية مسح للدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات المنشورة و ذلك بإستخدام الكتب، مجلات، إنترنت، مقالات و الرسائل الجامعية (القاضي و البياتي، صفحة 117)، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، و المقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: إدارة المعرفة، الصمت التنظيمي، السلوك التنظيمي، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والإطلاع على عشرات المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم إستخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.

ثانياً: أدوات الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية أعمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

✓ الاستبيان:

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. و قد تم توزيع الاستبيان خلال الفترة بين شهر أفريل و ماي من سنة 2022.

وقد قسمت الإستبانة إلى قسمين هما:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

و تتعلق ببعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل الصمت التنظيمي وضم أربعة عشرة مؤشر لقياس ثلاثة أبعاد، وهي الصمت الإلزامي (خمسة مؤشرات)، الصمت الدفاعي (أربع مؤشرات)، الصمت الاجتماعي الإيجابي (خمسة مؤشرات).

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع إدارة المعرفة و الذي يحتوي على خمسة عشر مؤشراً لقياس لأربعة أبعاد هي: إكتساب و توليد المعرفة (أربعة مؤشرات)، تخزين المعرفة (ثلاث مؤشرات)، التشارك المعرفي (أربع مؤشرات)، تطبيق المعرفة (أربع مؤشرات).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

كما تم تصميم الإستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الإتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن إتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق تمامًا، 2 غير موافق، 4 موافق و5 موافق تمامًا.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.19 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.20 و 2.69 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.70 و 2.99 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3 و 3.50 فهو عالٍ جدا.

الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (StatisticalPackage for Social Sciences) SPSS في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم و خصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية و الاجتماعية والانسانية (القاضي و البياتي، صفحة 199) حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار و إختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة (العتوم، 2008، صفحة 67). وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 230). وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات . (جلالطو، 2000، صفحة 31)
2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المئوية . (العتوم، 2008، صفحة 72) أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه. (نافذ، صفحة 78)
3. معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y) ويقاس قوة العلاقة، و تتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من +1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة. (نادر، 2006، صفحة 448)
4. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة (نافذ، صفحة 179) فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا إستنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

5. تحليل الإنحدار المتعدد **Multiple Regression analysis**: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

6. تحليل الإنحدار البسيط **Simple Regression analysis**: ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها.(ربحي و عثمان، 2000، صفحة 137)

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة. وفيما يلي تعريف لهذه الوحدة.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة، حيث تم إختيار الموظفين من مختلف أقسام المؤسسة، و سيتم التعريف بالمؤسسة و إعطاء لمحة عامة عن نشاطها.

1. التعريف بشركة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

2. نشأة شركة سونلغاز:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة إحتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05، وبعد إستقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط في سنة 1991م، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك .

3. مهام المؤسسة محل الدراسة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- إستمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

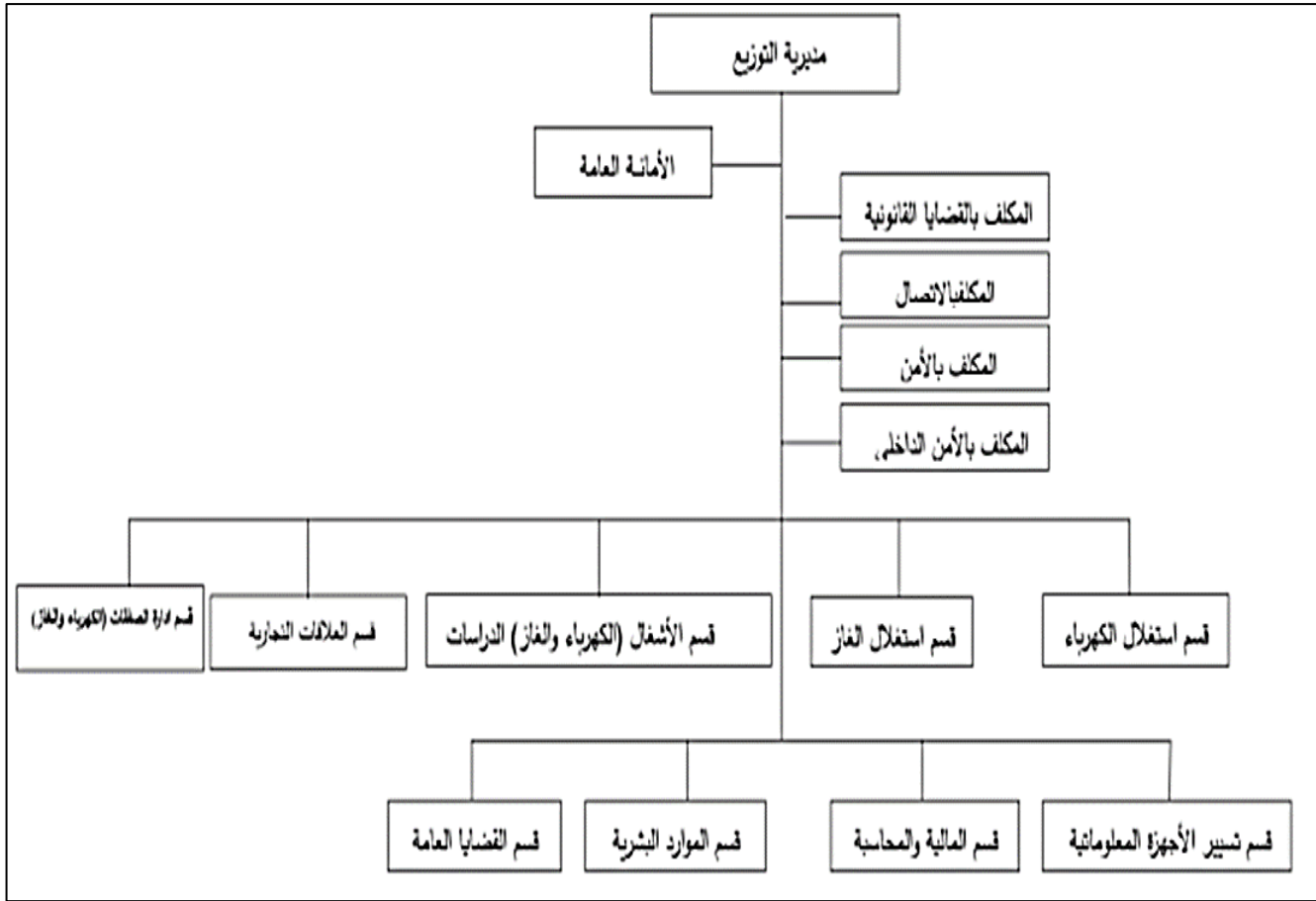
4. أهداف المؤسسة محل الدراسة:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .
- الترقية والإهتمام بكل الوسائل الجديدة لإستغلال الطاقة الغازية والكهربائية و تنمية كل ما يتصل بهدفها الإجتماعي مثل البحوث والإستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة



المصدر: الوثائق الرسمية لمؤسسة الكهرباء و الغاز - بسكرة-

و فيما يلي نتطرق للتعرف على الأقسام الموجودة في المديرية:

5-1/- مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد ... الخ.

5-2/- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5-3/- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

5-4/- قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد مصلحة التقني تجاري و مصلحة الزبائن.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

5-5- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال : تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقييم اللازم للعملية.

5-6- قسم الأنظمة المعلوماتية : يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

5-7- قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة.

5-8- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة.

5-9- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات.

5-10- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

5-11- قسم الموارد البشرية: D.R.H يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات الخ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث أن المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع (Bobbie, What is it? Quantitative Research Methods, 2007.P1).

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في كافة موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الإستثمارات على كافة الموظفين، تم إختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في بعض أقسام المؤسسة كعينة ميسرة نظرا لتعذر الوصول إلى أي مفردة في المجتمع قد يقع عليها الإختيار، وتعرف العينة الميسرة على أنها من العينات غير احتمالية ويعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة ويساعد هذا النوع إلى حد كبير على جمع المعلومات الإستكشافية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تم توزيع الإستمارات على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة البالغ عددهم 75 وتم إسترجاع (43) إستبيانا وكانت الصحيحة (40) استبيانا.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج (حجاب، 2003، صفحة 35).

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الثبات في متغير الثقة التنظيمية:

الجدول رقم (1): معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الإرادي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.723

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الصمت الإرادي يفوق (60%) حيث كانت نسبته (72.3%) و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الدفاعي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.602

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الدفاعي يساوي (60%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات بعد الصمت الإجتماعي الإيجابي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.347

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

نلاحظ أن معامل الثبات أقل من 50% سنحاول حذف فقرة أخرى و بعد حذف الفقرة 1 نحصل على:

الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 2

الفقرات	كرونباخ ألفا في حالة حذف الفقرة
1	0.174
2	0.628
3	0.076
4	0.166
5	0.260

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 2 يمثل نسبة 62.8% حيث يمكننا القول أن هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (5) معامل الثبات لفقرات بعد إكتساب و توليد المعرفة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
0.638	4

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد إكتساب و توليد المعرفة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (63.8%) و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (6) لمعامل الثبات لفقرات بعد تخزين المعرفة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
0.641	3

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تخزين المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (64.1%) و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (7) معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.637

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (63.7%) و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (8) معامل الثبات لفقرات بعد تطبيق المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.660

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تطبيق المعرفة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (66%) و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك:

يعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه، كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ، وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أهمهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(9): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الإرادي

الإحصائيات		الفقرات
0.624**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.662**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.611**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.783**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.771**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.1% و 78.3% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الصمت الإرادي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الدفاعي

الإحصائيات		الفقرات
0.555**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.524**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.668**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.646**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.4% و 66.8% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الصمت الدفاعي.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصمت الاجتماعي الإيجابي

الإحصائيات		الفقرات
0.665**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.680**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.726**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

40	حجم العينة	الفقرة 5
0.683**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 66.5% و 72.6% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الصمت الإجتماعي الإيجابي.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إكتساب و توليد المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0.577**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.821**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.646**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.747**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57.7% و 82.1% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد إكتساب و توليد المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(13): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخزين المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0.733**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.767**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.789**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.3% و 78.9% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تخزين المعرفة.

الجدول رقم(14): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك المعرفي

الإحصائيات		الفقرات
0.715**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.610**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.730**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.528**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.8% و 73% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي ل فقرات بعد التشارك المعرفي.

الجدول رقم(15): الصديق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0.489**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.668**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.783**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.750**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 48.9% و 78.3% حيث الفقرة الأولى فقط كانت أقل من 50% إلا أن مستوى الدلالة كان 0.001 وهو أقل من 1%، أما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1%، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي لفقرات بعد تطبيق المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، إذ نلاحظ من الجدول أن نسبي الذكور والإناث في العينة متقاربتين إذ بلغت الأولى 45% والثانية 55%. ونلاحظ أن أكبر نسبة هي للفئة العمرية ما بين 30 و 39 مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 52.5% بينما الفئة أقل من 30 سنة فبلغت نسبتهم أكثر من 22%، أما الفئة من 40 – 49 بلغت نسبتهم أكثر من 17%، ومن 50 سنة فأكثر سجلت نسبة ضئيلة بلغت 7.5% فقط. يوضح الجدول أيضا أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم 50%، والحاصلين على الماستر فقد بلغت نسبتهم 25%، أما المهندسين بلغت نسبتهم 7.5% والحاصلين على الماجستير 5%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا فأقل 10%، وأخيرا كانت أدنى نسبة للحاصلين على شهادة دكتوراه حيث بلغت نسبتهم 2.5%. كما نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين سنوات خبرتهم في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت 37% تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 35%، أما الفئة من 10 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 20% وكانت النسبة الأدنى للموظفين الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر بنسبة 7.5%، كذلك نجد أن الموظفين التجاريين بلغت نسبتهم 25% أما نسبة العمال التقنيين بلغت 20%، في حين سجلت أكبر نسبة للعمال الإداريين 55%.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	55
أنثى	18	45
المجموع	40	100.0
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	9	22.5
من 30 – 39	21	52.5
من 40 – 49	7	17.5
50 سنة فأكثر	3	7.5
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا فأقل	4	10
ليسانس	20	50
مهندس	3	7.5
ماستر	10	25
ماجستير	2	5

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

		2.5	1	دكتوراه
<p>15 سنة فأكثر إلى أقل من 15 سنة من 10 إلى أقل من 15 سنة من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات</p>	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة	
	35	14	أقل من 5 سنوات	
	37	15	5 - أقل من 10	
	20	8	10 - أقل من 15	
	7.5	3	15 سنة فأكثر	
<p>موظف علاقات موظف تقني موظف إداري</p>	النسبة	التكرار	الوظيفة	
	55	22	موظف إداري	
	20	8	موظف تقني	
	25	10	موظف علاقات تجارية	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في مؤسسة الكهرباء والغاز - بسكرة.

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي وإدارة المعرفة المعرفة) في مؤسسة الكهرباء والغاز بسكرة سيتم التطرق

للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

تشخيص المتغير المستقل: الصمت التنظيمي

الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الصمت التنظيمي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	الأهمية النسبية
بعد الصمت الإرادي	2.9300	0.55756	التكرار و النسبة	0	8	15	17	عالية
أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات و الصراعات مع المسؤولين	3.2250	0.76753	النسبة	0	20	37.5	42.5	عالية جداً
تفضل الصمت نتيجة لبروز بعض السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل	2.8500	0.86380	التكرار و النسبة	3	9	19	9	عالية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

عالية	9	17	13	1	التكرار	0.80224	2.8500	إدارة المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء و مقترحات العمال
	22.5	42.5	32.5	2.5	النسبة			
عالية	9	15	13	3	التكرار	0.89872	2.7500	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقتي مع الزملاء
	22.5	37.5	32.5	7.5	النسبة			
عالية	9	22	8	1	التكرار	0.73336	2.9750	أحتفظ بأرائي معلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية
	22.5	55	20	2.5	النسبة			
عالية						0.41525	2.7250	بعد الصمت الدفاعي
عالية	5	23	11	1	التكرار	0.68687	2.8000	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة
	12.5	57.5	27.5	2.5	النسبة			
عالية	7	24	8	1	التكرار	0.69384	2.9250	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة و الثقة
	17.5	60	20	2.5	النسبة			
منخفضة	0	12	20	8	التكرار	0.70892	2.1000	أعتقد أن آرائي و أفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض
	0	30	50	20	النسبة			
عالية جداً	11	21	8	0	التكرار	0.69384	3.0750	لا أرغب في إبلاغ مسؤولي المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للضرر بمصالح الآخرين
	27.5	52.5	20	0	النسبة			

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

عالية جدا						0.47867	3.2562	بعد الصمت الإيجابي
عالية جدا	18	16	6	0	التكرار	0.72324	3.3000	أحي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعتها
	45	40	15	0	النسبة			
عالية جدا	15	20	5	0	التكرار	0.66986	3.2500	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة
	37.5	50	12.5	0	النسبة			
عالية جدا	18	17	5	0	التكرار	0.69384	3.3250	أحافظ على معلومات المتعلقة بالمؤسسة لأنها سرية و ليس لغرض المناقشة العامة
	45	42.5	12.5	0	النسبة			
عالية	11	24	5	0	التكرار	0.62224	3.1500	أحي المعلومات المتعلقة بعملها لأنها ملكية المؤسسة
	29.5	60	10.5	0	النسبة			
عالية						0.35439	2.9673	متغير الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول الصمت التنظيمي بأبعاده، الصمت الإداري، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي.

بعد الصمت الإرادي: بلغ متوسطه الحسابي **2.93** وهذا يعني درجة موافقة عالية، و بلغ إنحرافه المعياري 0.55، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات و الصراعات مع المسؤولين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22، ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحرافه المعياري بلغ 0.76، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الإمتناع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات و الصراعات مع المسؤولين ، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

• **المؤشر 02 (تفضل الصمت نتيجة لبروز بعض السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 77.5%

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من الموظفين المستجوبين يوافقون على تفضيل الصمت نتيجة لبروز بعض السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل ، بينما 5.22% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (إدارة المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء و مقترحات العمال):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء و مقترحات العمال ، بينما 35% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04 (أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقتي مع الزملاء):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.75 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.89 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 87.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الإمتناع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من خسارة العلاقات مع الزملاء ، بينما 5.12% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 05 (أحتفظ بأرائي و معلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.97 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.73 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 77.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الإحتفاظ بأرائي و معلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية ، بينما 5.22% لا يوافقون على ذلك.

● **بعد الصمت الدفاعي:** بلغ متوسطه الحسابي 2.72 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، و بلغ انحرافه المعياري 0.41 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.80 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.68 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تجنب التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة ، بينما 30% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة و الثقة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.92 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.62 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الإحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة و الثقة ، بينما 5.29% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (أعتقد أن آرائي و أفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.10 ما يعنى درجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 0.70 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 30% من

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن آرائهم و أفكارهم غير مهمة لأنهم في موقع وظيفي منخفض ، بينما 70% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04** (لا أرغب في إبلاغ مسؤولي المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للضرر بمصالح الآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 ما يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.69 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تجنب إبلاغ مسؤوليهم المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للضرر بمصالح الآخرين ، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

● **بعد الصمت الاجتماعي الإيجابي:** بلغ متوسطه الحسابي 3.25 وهذا يعني درجة موافقة عالية جداً، و بلغ انحرافه المعياري 0.47 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01** (أحمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 ما يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.72 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 85% من الموظفين المستجوبين يوافقون على حماية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها، بينما 15% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02** (أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.25 ما يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.66 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 87.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على عدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة ،بينما 5.12% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03** (أحافظ على معلومات المتعلقة بالمؤسسة لأنها سرية و ليس لغرض المناقشة العامة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 ما يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.69 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 87.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الحفاظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لأنها سرية و ليس لغرض المناقشة العامة، بينما 5.12% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04** (أحمي المعلومات المتعلقة بعملية لأنها ملكية المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 ما يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.62 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 89.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على حماية المعلومات المتعلقة بعملهم لأنها ملكية المؤسسة بينما 5.10% لا يوافقون على ذلك.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

➤ تشخيص المتغير التابع: إدارة المعرفة

الجدول رقم (18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المعرفة

الأهمية النسبية	موافق تمامًا	موافق	غير موافق	غير موافق تمامًا	التكرار و النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عالية						,46302	2,7662	بعد إكتساب و توليد المعرفة
عالية	4	21	12	3	التكرار	,76962	2,6500	تتابع المؤسسة كل مستجدات محيط أعمالها
	10	52.5	30	7.5	النسبة			
عالية	1	28	9	2	التكرار	,60764	2,7000	تشجع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة
	2.5	70	22.5	5	النسبة			
عالية	3	26	10	1	التكرار	,61966	2,8050	تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم و مهاراتهم
	15.5	65	17	2.5	النسبة			
عالية	4	22	12	2	التكرار	,72324	2,7000	تشجع المؤسسة على إبتكار المعارف الجديدة من خلال المكافآت و الحوافز
	10	55	30	5	النسبة			
متوسطة						,60240	2,5417	بعد تخزين المعرفة
عالية	5	20	13		التكرار	,75786	2,7000	تتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة و المعرفة العالية و عدم إنتقالهم إلى جهات أخرى
	12.5	50	32.5	5	النسبة			
متوسطة	2	15	19	4	التكرار	,74032	2,3750	يقوم العاملون بتدوين و تسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف و معلومات جديدة تفيد العمل
	5	37.5	47.5	10	النسبة			
متوسطة	4	19	12	5	التكرار	,84580	2,5500	يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معرف مرتبطة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

	10	47.5	30	12.5	النسبة			بالعمل لتنقيتها و تبويبها و تخزينها
متوسطة						0.44289	2.4250	بعد التشارك المعرفي
متوسطة	0	20	11	9	التكرار	0.81610	2.2750	يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة
	0	50	27.5	22.5	النسبة			
متوسطة	2	20	16	2	التكرار	0.67748	2.5500	تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات و مهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة
	5	50	40	5	النسبة			
متوسطة	1	20	16	3	التكرار	0.67889	2.4750	تحرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بها
	2.5	50	40	7.5	النسبة			
متوسطة	1	17	19	3	التكرار	0.67178	2.4000	المناح الإجتماعي للمؤسسة يشجع على تشارك المعرفة بين الزملاء في العمل
	2.5	42.5	47.5	7.5	النسبة			
متوسطة						0.56557	2.4000	تطبيق المعرفة
متوسطة	4	22	9	5	التكرار	0.83781	2.6250	يوظف العاملون معلوماتهم و معارفهم في حل المشكلات التي تواجههم
	10	55	22.5	12.5	النسبة			
منخفضة	0	15	6	9	التكرار	0.81610	2.2750	تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية ما يتم إكتسابه من خبرات و معارف في مجال العمل
	0	37.5	15	22.5	النسبة			
متوسطة	1	20	10	9	التكرار	0.85896	2.3250	يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

	2.5	50	25	22.5	النسبة			تطبيقهم للمعرفة و المعلومات لديهم في مجال عملهم
متوسطة	2	20	12	6	التكرار	0.80662	2.3750	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق و وسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل
	5	50	30	15	النسبة			
متوسطة						0.36787	2.5167	متغير إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول إدارة المعرفة بأبعادها: إكتساب و توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك المعرفي، تطبيق المعرفة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

- بعد إكتساب و توليد المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 2.70 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.46 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تتابع المؤسسة كل مستجدات محيط أعمالها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.65 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.76 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتابع كل مستجدات محيط أعمالها ، بينما 5.37% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 02 (تشجع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70 و هذا يعني درجة موافقة عالية و إنحراف معياري 0.60 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 72.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تشجع العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة ، بينما 5.27% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم و مهاراتهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.80 و هذا يعني درجة موافقة عالية و إنحراف معياري 0.61 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تحفز العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم و مهاراتهم ، بينما 5.19% أجابوا بالحياد

- المؤشر 04 (تشجع المؤسسة على إبتكار المعارف الجديدة من خلال المكافآت و الحوافز): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70 و هذا يعني درجة موافقة عالية و إنحراف معياري 0.72 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 65%

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشجع على إبتكار المعارف الجديدة من خلال المكافآت و الحوافز بينما 35% لا يوافقون على ذلك.

● بعد تخزين المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 2.54 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ انحرافه المعياري 0.60، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (تتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة و المعرفة العالية و عدم إنتقالهم إلى جهات أخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70 و هذا يعني درجة موافقة عالية جداً و إنحراف معياري 0.75 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القيادة العليا تهتم بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة و المعرفة العالية و عدم إنتقالهم إلى جهات أخرى ، بينما 5.37% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (يقوم العاملون بتدوين و تسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف و معلومات جديدة تفيد العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.37 و هذا يعني درجة موافقة منخفضة و إنحراف معياري 0.74 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 42.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على يقوم العاملون بتدوين و تسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف و معلومات جديدة تفيد العمل، بينما 5.57% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03 (يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معرف مرتبطة بالعمل لتتقيتها و تبويبها و تخزينها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.55 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.84 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 57.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معرف مرتبطة بالعمل لتتقيتها و تبويبها و تخزينها ، بينما 5.42% لا يوافقون على ذلك.

● بعد التشارك المعرفي: بلغ متوسطه الحسابي 2.42 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.44، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.27 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.81 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، بينما 50% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات و مهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.55 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.67 أي يوجد تشتت في

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الإجابات، كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تنظم ورش عمل للإستفادة من خبرات و مهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة ، بينما 45% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (تحرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.47 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.67 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 52,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تحرص على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بها ، بينما حوالي 5.47% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04 (المناخ الإجتماعي للمؤسسة يشجع على تشارك المعرفة بين الزملاء في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.40 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.67 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المناخ الإجتماعي للمؤسسة يشجع على تشارك المعرفة بين الزملاء في العمل ، بينما 45% لا يوافقون على ذلك.

● **بعد تطبيق المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 2.40 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.56، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (يوظف العاملون معلوماهم و معارفهم في حل المشكلات التي تواجههم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 و هذا يعني درجة موافقة عالية و إنحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على العاملون يوظفون معلوماهم و معارفهم في حل المشكلات التي تواجههم ، بينما 35% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية ما يتم إكتسابه من خبرات و معارف في مجال العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.27 و هذا يعني درجة موافقة منخفضة و إنحراف معياري 0.81 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية ما يتم إكتسابه من خبرات و معارف في مجال العمل ، بينما 5.37% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة و المعلومات لديهم في مجال عملهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.32 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 52.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة و المعلومات لديهم في مجال عملهم ، بينما 5.47% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04 (توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق و وسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.37 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق و وسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل ، بينما 45% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: إختبار الفروق في الصمت التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية

قبل إعتقاد الأساليب المعلمية في إختبار الفروق سيتم أولاً التأكد من توفر شروط الإختبار المعلمي و يعتبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة و تجانس التباين هما الشرطين الإحصائيين للإختبارات المعلمية لذلك سيتم فيما يلي إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بينما سيتم إختبار التجانس مع كل متغير من المتغيرات الشخصية للصمت التنظيمي.

الجدول رقم (19): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
0.845	40	0.984	0.200	40	0.091	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لإختبار klomogrov-smirnov بلغ 0.200 و مستوى الدلالة لإختبار shapiro-wilk بلغ 0.845 و كليهما أكبر من 0.05 ما يؤكد أن بيانات متغير الصمت التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي.

1. إختبار الفروق في الصمت التنظيمي تعزى للجنس:

نلاحظ من الجدول الموالي أن مستوى الدلالة الإحصائية **Levene's** بلغ 0.795 و هي أكبر من 0.05 ما يؤكد توفر شرط التجانس و هذا ما يؤكد الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): إختبار T للعينات المستقلة

مستوى الدلالة t	T	إختبار Levenes لتساوي التباينات		إفتراض تساوي التباينات
		مستوى الدلالة F	F	
0.294	-1.065	0.795	0.068	إفتراض تساوي التباينات
0.289	-1.076			عدم إفتراض تساوي التباينات

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدراسة لإختبار t-test للعينات المستقلة بلغ 0.294 بالنسبة لإفتراض تساوي التباين و 0.289 بالنسبة لعدم إفتراض تساوي التباين و هما أكبر من 0.05، ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في الصمت التنظيمي بين الذكور و الإناث.

2. إختبار الفروق في الصمت التنظيمي تعزي للعمر:

نلاحظ من الجدول الموالي أن مستوى الدلالة الإحصائية **Levene's** بلغ 0.324 و هي أكبر من 0.05 ما يؤكد تحقق شروط التجانس.

الجدول رقم (21) إحصائية **Levene** لإختبار التجانس (المتغير المستقل العمر)

مستوى الدلالة	إحصائية Levene
0.324	1.199

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الجدول رقم (22): إختبار **One Way-Anova** (المتغير المستقل العمر)

مجموع المربعات	المربعات الصغرى	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1.834	0.611	2.614	0.066
8.421	0.234		
10.255			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغ 0.066 وهو أكبر من 0.05 ما يعني أنه لا توجد فروق في الصمت التنظيمي بين جميع الفئات العمرية.

3. إختبار الفروق في الصمت التنظيمي تعزي للمؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول الموالي أن مستوى الدلالة الإحصائية **Levene's** بلغ 0.328 و هي أكبر من 0.05 ما يؤكد تحقق شروط التجانس.

الجدول رقم (23): إحصائية **Levene** لإختبار التجانس (المتغير المستقل المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	إحصائية Levene
0.328	1.201

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (24): إختبار *One Way-Anova* (المتغير المستقل المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	المربعات الصغرى	مجموع المربعات	
0.708	0.589	0.164	0.818	بين المجموعات
		0.278	9.437	داخل المجموعات
			10.255	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغ 0.708 و هو أكبر من 0.05 ما يعني أنه لا توجد فروق في الصمت التنظيمي بين المؤهلات العلمية.

4. إختبار الفروق في الصمت التنظيمي تعزي للخبرة:

نلاحظ من الجدول الموالي أن مستوى الدلالة الإحصائية **Levene's** بلغ 0.344 و هي أكبر من 0.05 ما يؤكد تحقق شروط التجانس.

الجدول رقم (25): إحصائية *Levene* لإختبار التجانس (المتغير المستقل الخبرة)

إحصائية Levene	مستوى الدلالة
1.201	0.344

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الجدول رقم (26): إختبار *One Way-Anova* (المتغير المستقل الخبرة)

مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	المربعات الصغرى	مجموع المربعات	
0.428	0.947	0.250	0.750	بين المجموعات
		0.264	9.505	داخل المجموعات
			10.255	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغ 0.428 و هو أكبر من 0.05 ما يعني أنه لا توجد فروق في الصمت التنظيمي بين سنوات الخبرة.

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: إختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الإنحدار، لذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية في ما يلي:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على إكتساب و توليد المعرفة

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0.626 وهي أكبر من 0.05، ما يؤكد عدم توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية ومن خلال الجدول رقم (27) نجد جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05 ما يؤكد عدم توفر شرط المعنوية الجزئية لهذا النموذج.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد **multipleregressionanalysis**

لإختبار أبعاد الصمت التنظيمي في إكتساب و توليد المعرفة

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النموذج
VIF	Tolerance			النمطية Beta	
		0.015	2.548		ثابت Constant
1.249	0.800	0.521	-0.648	-0.118	الصمت الإرادي
1.233	0.811	0.801	0.254	-0.046	الصمت الدفاعي
1.016	0.984	0.228	1.228	-0.201	الصمت الاجتماعي الإيجابي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1-التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الجدول رقم (28)

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي klmogrov-smirnov و shapiro-wilk، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(28): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيًا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيًا	
0.094	40	0.932	0.062	40	0.168	البواقي المعيارية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

-الإستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin- watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals وتؤكد قيمته التي بلغت 2.111 كما يوضحه الجدول (29) و بمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 37 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد $dl = 1.307$ و $du = 1.655$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 2 و 2.345، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

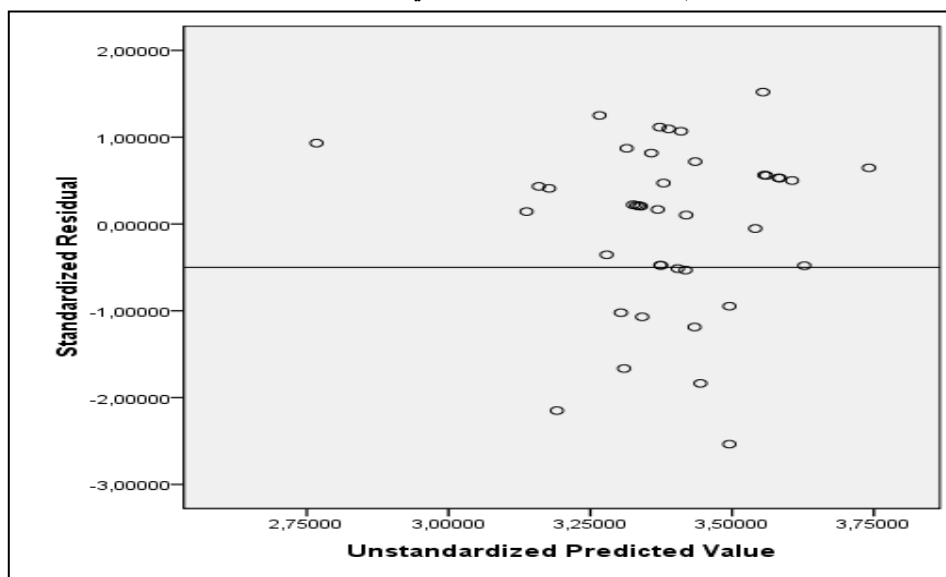
الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد المعدل	Durbin-Watson	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	0.216	-0.033	2.111	0.589	0.626

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): اختبار تجانس البواقي لإكتساب و توليد المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (27)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.016 و 1.249 وهي أقل من 10 أما Tolerance فبلغت قيمه 0.800 و 0.984 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002) et (Multicollinearity) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بما أن شرطي المعنوية الكلية و الجزئية لنموذج لم يتحققا فلا يمكن اعتماد نتائج الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على تخزين المعرفة

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0.650 وهي أكبر من 0.05، ما يؤكد

عدم توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج وهذا ما يوضحه الجدول رقم (32).

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية ومن خلال الجدول رقم (30) نجد جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05 ما يؤكد عدم توفر شرط المعنوية الجزئية لهذا النموذج.

الجدول رقم(30): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد *multipleregressionanalysis* لإختبار أبعاد الصمت

التنظيمي في تخزين المعرفة

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النموذج
VIF	Tolerance			النمطية Beta	
		0.002	3.353		ثابت Constant
1,249	0.800	0.478	0.717	0.131	الصمت الإرادي
1,233	0.811	0.373	-0.902	-0.163	الصمت الدفاعي
1,016	0.984	0.381	-0.887	-0.146	الصمت الاجتماعي الإيجابي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1-التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي **Normality test**): و هو ما يوضحه الجدول رقم (31)

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي *shapiro-wilk* و *klomogrov-smirnov*، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(31): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
0.061	40	0.947	0.200	40	0.098	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

-الإستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin- watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية *Durbin-watson* (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي *Residuals* وتؤكد قيمته التي بلغت 1.255 كما يوضحه الجدول (32) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 37 وعدد المتغيرات

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

المستقلة 3 نجد $dl = 1.307$ و $du = 1.655$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن قيمة DW لا تحقق الاستقلال الذاتي للبواقي.

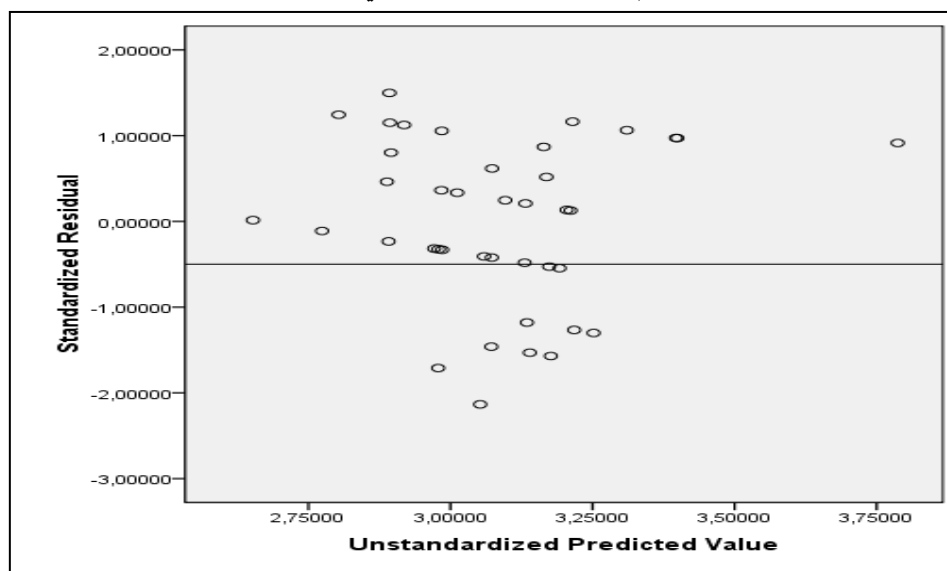
الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للإندثار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل	Durbin-Watson	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	0.210	0.044	1.255	0.553	0.650

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): اختبار تجانس البواقي لتخزين المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (30)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.016 و 1.249 وهي أقل من 10 أما Tolerance فبلغت قيمه 0.800 و 0.984 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتماداً على دراسة (Nystrom et al, 2002) et (Multicollinearity) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بما أن شرطي المعنوي الكلية و الجزئية للنموذج لم يتحققا فهذا يعني عدم الأخذ بالإعتبار نتائج نموذج الإندثار.

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على التشارك المعرفي

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,013 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم (33) نجد أن واحدة فقط من قيم Beta دالة إحصائياً.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد *multipleregressionanalysis* لإختبار أبعاد الصمت

التنظيمي في التشارك المعرفي

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النموذج
VIF	Tolerance			النمطية Beta	
		0.000	4.138		ثابت Constant
1,249	0.800	0.002	-3.414	-0.549	الصمت الإرادي
1,233	0.811	0.453	0.759	-0.121	الصمت الدفاعي
1,016	0.984	0.444	0.775	-0.112	الصمت الاجتماعي الإيجابي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1-التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبوقي **Normality test**): وهو ما يوضحه الجدول رقم (34).

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبوقي نعتمد على معاملي *klomogrov-smirnov* و *shapiro-wilk*، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبوقي في نموذج الإنحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (34): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبقاوي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			البقاوي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
0.288	40	0.967	0.200	40	0.098	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

-الإستقلال الذاتي للبقاوي: **Durbin- watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبقاوي Residuals وتؤكد قيمته التي بلغت 1.739 كما يوضحه الجدول (35) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البقاوي 37 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد $dl = 1.307$ و $du = 1.655$ فيتم الحكم على استقلالية البقاوي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 2 و 1.655، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبقاوي.

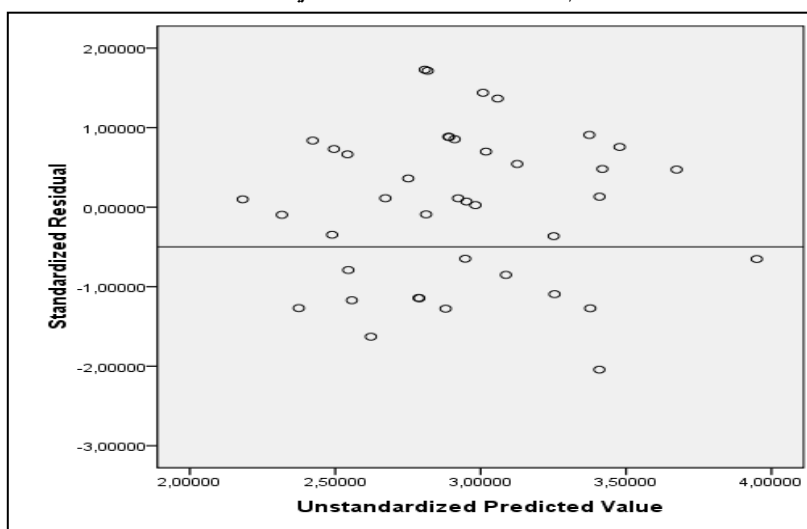
الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد المعدل	Durbin-Watson	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	0.506	0.194	1.739	4.135	0.013

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- إختبار تجانس البقاوي (إختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5): إختبار تجانس البقاوي للتشارك المعرفي



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (33)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.016 و 1.249 وهي أقل من 10 أما Tolerance فبلغت قيمه 0.800 و 0.984 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002) et(Multicollinearity) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (33)، فإن كل من الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي ليس لهما أثر دال إحصائيا في التشارك المعرفي حيث فاقت مستوى دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.453 و 0.444 وعليه فإن الفرضية الخاصة بالصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي مرفوضة. بينما يوجد أثر سلبى دال إحصائيا للصمت الإرادي على التشارك المعرفي، حيث بلغ مستوى دلالتها 0.002 وهي أقل من 0.05 حيث يفسر الصمت الإرادي 0.549 من التشارك المعرفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز- بسكرة- وعليه فإن الفرضية الخاص بالصمت الإرادي مقبولة. ونستنتج من هذا أن للصمت الإرادي له أثر سلبى في التشارك المعرفي.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على تطبيق المعرفة

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0.048 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (38).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم (36) نجد أن واحدة فقط من قيم Beta دالة إحصائيا.

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (36) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد *multipleregressionanalysis* لإختبار أبعاد الصمت

التنظيمي في تطبيق المعرفة

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النموذج
VIF	Tolerance			النمطية Beta	
		0.002	3.278		ثابت Constant
1.249	0.800	0.025	-2.337	-0.397	الصمت الإرادي
1.233	0.811	0.999	-0.002	0.000	الصمت الدفاعي
1.016	0.984	0.290	1.075	0.165	الصمت الإجتماعي الإيجابي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1-التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي **Normality test**): وهو ما يوضحه الجدول رقم (37).

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي *shapiro-wilk* و *kromogrov-smirnov*، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (37): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			kromogrov-smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
0.214	40	0.963	0.198	40	0.115	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

-الإستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin- watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية *Durbin-watson* (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي *Residuals* وتؤكد قيمته التي بلغت 2.459 كما يوضحه الجدول (38) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 37 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد $dl = 1.307$ و $du = 1.655$ ويتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن قيمة *DW* لا تحقق الشرط ما يعني عدم الاستقلال الذاتي للبواقي.

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

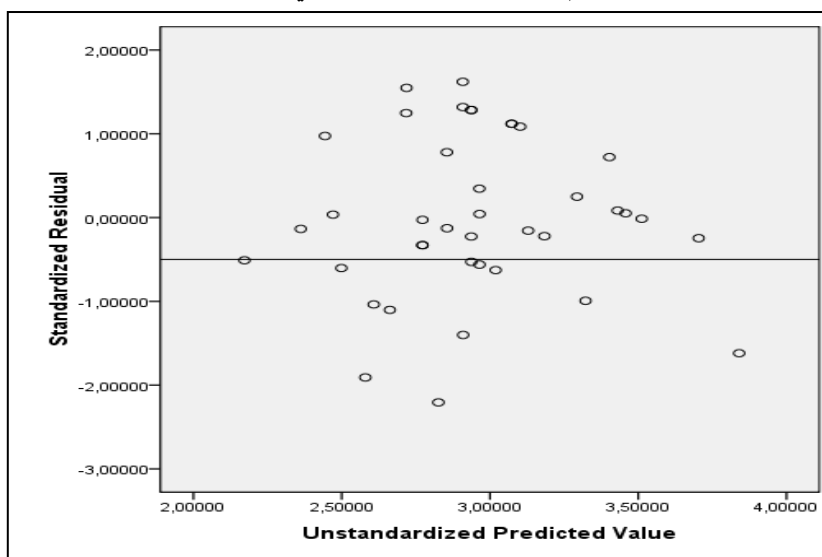
الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل	Durbin-Watson	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	0.410	0.162	2.459	3.429	0.048

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (6).

الشكل رقم (6): اختبار تجانس البواقي لتطبيق المعرفة



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (36)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.016 و 1.249 وهي أقل من 10 أما Tolerance فبلغت قيمه 0.800 و 0.984 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتماداً على دراسة (Nystrom et al, 2002) et (Multicollinearity) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (36)، فإن كل من الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي ليس لهما أثر دال إحصائيا في تطبيق المعرفة حيث فاقت مستوى دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0,999 و 0.290 وعليه فإن الفرضية الخاصة بالصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي مرفوضة. بينما يوجد أثر سلبي دال إحصائيا للصمت الإرادي على تطبيق المعرفة، حيث بلغ مستوى دلالاته 0,025 وهي أقل من 0,05 حيث يفسر الصمت الإرادي 0.397 من تطبيق المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز- بسكرة-وعليه فإن الفرضية الخاصة بالصمت الإرادي مقبولة، ونستنتج من هذا أن للصمت الإرادي أثر سلبي في تطبيق المعرفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية في: يوجد أثر لأنواع الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة

سيتم التأكد من توفر الشروط الإحصائية من خلال مايلي:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,049 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (41).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم (39) نجد أن واحدة فقط من قيم Beta دالة إحصائيا.

الجدول رقم(39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصمت التنظيمي في إدارة المعرفة

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النموذج
VIF	Tolerance			النمطية Beta	
		0.000	4.513		ثابت Constant
1.249	0.800	0.048	-1.993	-0.338	الصمت الإرادي
1.233	0.811	0.975	0.32	0.006	الصمت الدفاعي
1.016	0.984	0.435	0.790	0.125	الصمت الإيجابي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثاني: الإطّار التطبيقي للدراسة

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1-التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الجدول رقم (40).

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتد على معاملي klomogrov-smirnov و shapiro-wilk، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(40): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
0.465	40	0.974	200	40	0.113	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

-الإستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin- watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals وتؤكد قيمته التي بلغت 1.797 كما يوضحه الجدول (41) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 37 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد $dl = 1.307$ و $du = 1.655$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن قيمة DW محصورة بين 2 و 1.655 و هو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبواقي.

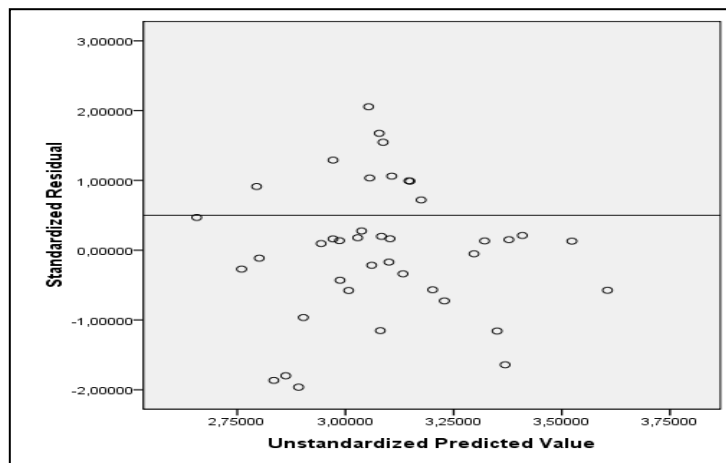
الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل	Durbin-Watson	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	0.343	0.114	1.797	2.960	0.049

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (7).

الشكل رقم (7): اختبار تجانس البواقي لإدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (39)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.016 و 1.249 وهي أقل من 10 أما Tolerance فبلغت قيمه 0.800 و 0.984 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتماداً على دراسة (Nystrom et al, 2002) et(Multicollinearity) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (39)، فإن كل من الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي ليس لهما أثر دال إحصائياً في إدارة المعرفة حيث فاقت مستوى دلالتهم 0.05 وبلغت على التوالي 0,975 و 0.435 وعليه فإن الفرضية الخاصة بالصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي الإيجابي مرفوضة. بينما يوجد أثر سلبي دال إحصائياً للصمت الإرادي على إدارة المعرفة، حيث بلغ مستوى دلالتهم 0,048 وهي أقل من 0,05 حيث يفسر الصمت الإرادي 0.338 من تطبيق المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة- وعليه فإن الفرضية الخاص بالصمت الإرادي مقبولة، ونستنتج من هذا أن للصمت الإرادي أثر سلبي في إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت الإرادي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة عال، حيث كانت الموافقة عالية لجميع مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المستجوبين أنهم يفضلون الصمت نتيجة لبروز بعض السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل و أيضا غالبا ما يفضلون الإمتناع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنبا من خسارة العلاقات بين زملائهم أو فتح مجال للصراعات بين المسؤولين كما أكد المستجوبين أن إدارة المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء و مقترحات العمال نظرا لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من قبل المسؤولين.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت الدفاعي عال، و هذا راجع حسب تحليل إجابات المستجوبين إلى تجنب التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفا من التعرض للمسألة أو فقدان السمعة و الثقة و أيضا عدم الرغبة في إبلاغ المسؤولين عن مشكلات العمل تجنبا من إلحاق الضرر بمصالح الآخرين.
- بينما أظهرت النتائج أن مستوى الصمت الاجتماعي الإيجابي عال جدا، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة لديهم نسبة ولاء عالية حيث أنهم يرفضون الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة لأنها تبقى سرية و ليس متاحة للمناقشة حرضا على سمعة و مكانة المؤسسة.
- ✓ أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بإدارة المعرفة (إكتساب و توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك المعرفي، تطبيق المعرفة) كانت النتائج متوسطة، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة:
- كانت هناك موافقة وبمستوى عال على أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة- تولي أهمية كبيرة لعملية إكتساب و توليد المعرفة حيث تشجع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة و تحفز العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم و مهاراتهم كما تشجع المؤسسة أيضا على إبتكار المعارف الجديدة من خلال المكافآت و الحوافز و هذا ما يدل على أن المؤسسة تتابع كل مستجدات محيط أعمالها.
- أما من ناحية بعد تخزين المعرفة كانت النتائج متوسطة، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة لأغلب مؤشرات هذا البعد إذ يؤكد بعض المستجوبين بأن القيادة تهتم بالحفاظ على العاملين ذو الخبرة و المعرفة العالية و ضمان عدم إنتقالهم إلى جهات أخرى و أيضا يتفقون على القيام بتحليل المعارف المرتبطة بالعمل لتنقيتها و تخزينها في حين يرى البعض الآخر من العاملين خلاف ذلك.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- و بينت كذلك نتائج الدراسة أن مستوى التشارك المعرفي متوسط في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة حيث أكد بعض المستجوبين أنه يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كما تحرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العاملين بما يساهم في تكوين مناخ يشجع على تشارك المعرفة بين الزملاء في العمل في حين أن البعض الآخر من المستجوبين يرى خلاف ذلك.
- كما أكدت أيضا نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة متوسطة حيث أكد بعض المستجوبين أنهم يوظفون معلوماتهم و معارفهم في حل المشكلات التي تواجههم و أن لديهم رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق و وسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل كما أكدوا أيضا على أن لديهم صلاحيات كافية لتطبيق خبرات و المعارف المكتسبة في مجال عملهم في حين يرى البعض الآخر خلاف ذلك.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

توضح النتائج أنه يوجد أثر للصمت الإرادي على التشارك المعرفي، حيث أن إمتناع العاملين عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات مع المسؤولين أو خسارة العلاقات مع الزملاء يجد من تبادل المعلومات و الخبرات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة و أيضا عدم وجود برامج التقييم الذاتي للعاملين يؤدي إلى إمتناع العاملين عن تقديم الأفكار و الإحتفاظ الذاتي للأراء و المعلومات بينما في المقابل نجد أنه لا يجد أثر للصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي الإيجابي على التشارك المعرفي و بينت النتائج أيضا أنه يوجد أثر للصمت الإرادي على تطبيق المعرفة، حيث أن عدم الجدية في مناقشة آراء و مقترحات العمال يصعب من تكوين رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة، كما أن الصلاحيات المحدودة لدى العاملين لا تمكنهم من تطبيق الخبرات و المعارف المكتسبة في مجال عملهم، بينما في المقابل نجد أنه لا يوجد أثر للصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي الإيجابي على تطبيق المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة و كذا هيكلها التنظيمي، و لقد إعتدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عملاء المؤسسة، و التي تحتوي على محورين الصمت التنظيمي و إدارة المعرفة و كان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة؟" و بعد إسترجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي الإلخرف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر للصمت التنظيمي على إدارة المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة. و عند البحث عن أثر كل نوع من أنواع الصمت التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة وجدنا أن هناك أثر للصمت الإلرادي على عملية التشارك المعرفي و عملية تطبيق المعرفة.

الخاتمة

الخاتمة

خلصت الدراسة الحالية المتمحورة حول أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة إلى النتائج التالية:

- ✓ بناء على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى، توصلنا من خلال الدراسة إلى عدم وجود أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية إكتساب و توليد المعرفة.
- ✓ بناء على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية، توصلنا من خلال الدراسة إلى عدم وجود أثر لأنواع الصمت التنظيمي على عملية تخزين المعرفة.
- ✓ بناء على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، توصلنا من خلال الدراسة إلى وجود أثر للصمت الإداري على عملية التشارك المعرفي.
- ✓ بناء على نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة، توصلنا من خلال الدراسة إلى وجود أثر للصمت الإداري على عملية تطبيق المعرفة.
- ✓ بناء على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية، توصلنا من خلال الدراسة إلى وجود أثر لأنواع الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة.

- بناء على نتائج إختبار الفروق في الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية، توصلنا من خلال الدراسة إلى:
- ✓ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز تبعاً لإختلاف الجنس.
 - ✓ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز تبعاً لإختلاف سنوات العمل.
 - ✓ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز تبعاً لإختلاف المستوى التعليمي.

الإقتراحات:

- ✓ العمل على توفير الدعم التنظيمي و الإداري الضروري لتفعيل عمليات إدارة المعرفة و غرس ثقافة تنظيمية مشجعة على تبادل المعرفة.
- ✓ العمل على التخلص من مخاوف العاملين تجاه الإدارة من إظهار الدعم و التقبل للأفكار المقدمة من الجميع و تشجيع الأنشطة الهادفة إلى تقديم المعرفة بهدف التطوير الإداري و العلمي للمؤسسة.
- ✓ تبني هياكل تنظيمية منفتحة تسهل من عمليات التواصل و الإفتتاح مع الآخرين و على كافة المستويات التنظيمية بما يشجع على تقديم المقترحات و المعلومات و تقليل المخاوف النفسية لدى العاملين.

- ✓ جعل أنظمة التقييم الذاتي مرتبطة بتقديم الأفكار و المعلومات الهادفة إلى التحسين بما ينسجم مع توجه المؤسسات نحو التحول إلى مجمع معرفة متكامل.
- ✓ تطوير نظم مكافآت و ترقية متميزة للمساهمين بتقديم الأفكار و المعرفة لمشاكل المؤسسة.
- ✓ الإستثمار في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يسهم في زيادة فاعلية عمليات إدارة المعرفة من خلال إستخدام شبكات الإتصال و قواعد البيانات.
- ✓ العمل على توسيع دائرة إتخاذ القرارات من خلال وضع قواعد إدارية تعمل على توفير فرص لجميع العاملين للمشاركة في عمليات إبداء الرأي حول القرارات التنظيمية...

قائمة المراجع

- Anvari, R., Mansor, N.N.A., Abdul Rahman, S.A.B.P., Abdull Rahman, R.H.B. and Chermahini, S.H. (2014). "Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the relationship between strategic compensation practices and knowledge sharing". *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 111-118.
- Bobbie, L. (2007.P1). What is it? "Quantitative Research Methods. *ENGL 5377*.
- Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », *The British Journal of Sociology*, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84
- Faramaz, T., & Burmout. (2013). Explaining the role of organizational silence && Its influence (case study : selected executive organizations of Qom Province). *journal of basic & Applied Scientific reseach*, 03(08), 271.
- Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.
- Karimianpour Ghaffar, Moradi Masoud. (2018). The Relationship Between Knowledge Management And Work Engagement With Employees' Organizational Silence In Medical Science University. *TEB VA TAZKIEH* , 310-322.
- Mina Takhsa, Negar Barahimi, Arash Adelpannah, Reza Salehzadeh. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 1366-5626.
- Nafei, W. (2016). "Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations". *International Business Research*, 100-117.
- Nasr Esfahani, A., Radmehr, R., Hatampour, F. and Hatampour, E. (2014). "Factors affecting the organizational silence of employees (case study: Hazrate Zahra hospital)". *Health System Research*, 10(4), 830-838.
- Nazari N., Riahi L., Biglarian A. (2015). Correlation Between Organizational Silence And Knowledge Management In Firoozgar Hospital Tehran. *JOURNAL OF HEALTH PROMOTION MANAGEMENT (JHPM)*, 43-50.
- Nystrom et al, "organizational context ,climate and innovativeness: adoption of imaging technology", *J.Eng.technol. manage*,19,p239
- Samereh, S. (2011). Amlyzing the infrastructures of organizational silience and ways to get rid of it. *sciverse science direct, WCPCG-2003*, p. 1732.
- Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28-58
- أفنان العوني. (2019). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة ظاهري محمد بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(3)، صفحة 498.
- الفضة, ح & .,عقباوي, ل (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي .مأذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار. 10-11 ,

قائمة المراجع

- القاضي, د&, البياتي, م (s.d.). منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي. دار الحامد للنشر والتوزيع. 117, الأردن.
- الواصل, ع (1999). البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله. إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف. 45، المملكة العربية السعودية.
- البياسري, أ. م&, ظفر, ن. ح (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي. القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية. 15(3), p. 243.
- بركنو, ن (2018). الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له. مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة. 7, pp. 272-273.
- بومنقار, م&, وادي, آ (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة روى إقتصادية. (10), p. 228.
- جيلالي جلاطو. (2000). الإحصاء مع تمارين و مسائل محلولة. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 31.
- حسين ياسين طعمة، و إيمان حسين حنوش. (2009). طرق الإحصاء الوصفي. دار صفاء، 230. عمان.
- حكيم بن حسان. (بلا تاريخ). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، 24(1)، صفحة 300.
- حوالة, س. م&, البكر, ل. ن (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. 01(01), pp. 485-486.
- ربحي, م. ع&, عثمان, م. غ (2000). مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق. دار الصفاء للنشر والتوزيع. 112, عمان.
- رشيد مناصرية، و عبد الحق تفات. (2017). تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية(7)، صفحة 218.
- سعيد خليل أريج. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي و جودة الحياة الوظيفية. مجلة بحوث السوق و حماية المستهلك، 11(01)، صفحة 13.
- سيف الدين سبتي. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 35.
- شريف يوسف ميهفان. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي. مجلة جامعة زاخو، 04(1)، صفحة 172.
- شعبان السواح نادر. (2006). الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss. الدار الجامعية، 448. الإسكندرية.
- شفيق العتوم. (2008). طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية و إدارية باستخدام SPSS. دار المناهج، 67. الأردن.
- صديقي, أ., خميس, ن&, مجدوب, ج (2019). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات التسويقية و ادارة الاعمال. 03(02), p. 51.

قائمة المراجع

- عبد الرزاق عبود زينب، و ناصر حسين ظفر. (2017). أسباب الصمت التنظيمي و أثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل، 24(01)، الصفحات 238-239.
- عذراء، م. ع. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، 15(48)، pp. 279-280.
- علي حلاق، ر. (2014). دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في الثانوية العامة. كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق. 42، دمشق.
- غزالي، ع. (2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع. 30، p.
- غليظ شافية. (2019). واقع الصمت في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 06(02)، الصفحات 598-600.
- غليظ شافية. (2020). إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، 24(1)، الصفحات 322-323.
- فني فضيلة. (بلا تاريخ). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الإنسانية، صفحة 04.
- كوثر جريبي. (2020). جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علوم الاجتماع جامعة قلمة، 2020، ص 70-71. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علوم الاجتماع، جامعة قلمة، 70-71.
- ماضي، إ.، بن برطال، ع. &، الهاشمي، ب. (2019). عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية. 112، p. 05(07).
- محمد الطيب، ن &، محمد عبد المحمود، إ. (2012). إدارة المعرفة و دورها في تطوير الجامعات السودانية. مجلة الدراسات الاقتصادية و التجارية المعاصرة. 43، p. 4(2).
- محمد بركان نافذ. (بلا تاريخ). التحليل الاحصائي باستخدام البرمج الاحصائي. كلية التجارة الجامعة الاسلامية، 78.
- محمد منير حجاب. (2003). الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية. دار الفجر، 35. القاهرة.
- محمد موسى، و العرياني. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 03(168)، الصفحات 856-865.
- محمد نضال. (2011). إدارة المعرفة و أثرها في تميز الأداء. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة غزة، 30.
- محمد، ز. ع. (1983). مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي - مناهجه وتقنياته. دار الشروق. 13، جدة.

قائمة المراجع

ميثاق هاتف الفتلاوي. (2018). العلاقة بين رأس المال النفسي و الصمت التنظيمي. مجلة الفري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، 15 (04)، الصفحات 252-253.

نوال بوعلام، و ناصر قرقاط. (2021). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية. مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة، 4 (2)، الصفحات 415-416.

الملحق

الملحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة محكمي الإستبانة

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
01	قريشي محمد	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	خان أحلام	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق

الملحق رقم 02: إستبانة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث



سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: **أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة**، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف: أ. د. أفطي جوهرة

الطالب: غوفي عبد الرؤوف

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة:

البيانات الشخصية و الوظيفية :

<input type="checkbox"/>	1- الجنس: ذكر أنثى
<input type="checkbox"/>	2- العمر: أقل من 30
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 49 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق
<input type="checkbox"/>	3- المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل
<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	4- سنوات الخبرة في المنصب: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	أخرى يرجى تحديدها:

الملاحق



من 10 إلى أقل من 15 سنة فما أكثر

5- الوظيفة الحالية: -----

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	العبارات					درجات الموافقة
أولا. الصمت التنظيمي						
الصمت المدعن (الإرادي)						
01	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	امتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع المسؤولين.
02	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	تفضل الصمت نتيجة لبروز بعض السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل (التغيب، السرقة، النفاق... الخ).
03	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	إدارة المؤسسة غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات العمال.
04	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن اخسر علاقتي مع الزملاء.
05	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	احتفظ بآرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية.
الصمت الدفاعي						
06	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة.
07	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة والثقة.
08	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	اعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض.
09	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	لا ارجب في إبلاغ مسؤولي المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين.
الصمت الإجتماعي الايجابي						
10	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	احمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظاً على سمعتها.
11	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	أعرض إلى ضغوطات من الآخرين لأخبارهم أسرار المؤسسة.
12	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة.
13	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	أحافظ على معلومات المتعلقة بالمؤسسة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
14	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	احمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة
ثانيا. إدارة المعرفة						
1. إكتساب وتوليد المعرفة						
15	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	تتابع المؤسسة كل مستجدات محيط أعمالها

الملحق

16	تُشجّع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
17	تُحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
18	تشجع المؤسسة على ابتكار المعارف الجديدة من خلال المكافآت والحوافز	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
2. تخزين المعرفة						
19	تُهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
20	يقوم العاملون بتدوين وتسجيل كل ما يحدث لهم من مواقف ومعلومات جديدة تفيد العمل.. وترتبط به.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
21	يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتنقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
3. التشارك المعرفي						
22	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
23	تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
24	تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين بها.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
25	المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجع على تشارك المعرفة بين الزملاء في العمل	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
4. تطبيق المعرفة						
26	يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
27	تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
28	يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
29	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل.	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما

نشكر لكم حسن تعاونكم