

الصمت التنظيمي للأكاديميين ودوره في منع تسرب المعرفة التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأساتذة في بعض من كليات جامعة البصرة

Organizational Silence for Academics and it is Role in Preventing Organizational Knowledge Leakage

م.د. محمد صالح هادي

Dr. Mohammad Saleh Hadi

Mohamadkmsalih@gmail.com

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1549.9>

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور الصمت التنظيمي وأبعاده: (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الداعم للمجتمع) في منع تسرب المعرفة التنظيمية سواء أكان تسرب المعرفة التنظيمية المتعمد ام غير المتعمد. إذ جرى تكوين المخطط الفرضي للدراسة وفقاً لمتغيراتها الرئيسة وأبعادها والتي على أساسها جرى تطوير الفرضيات الرئيسة. واختبرت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي وتحديدًا في بعض من كليات جامعة البصرة. و استعملت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 40 تدريسيًا. وقد أظهرت النتائج في ضوء توظيف برنامج Spss وجود علاقة تأثير وارتباط إحصائية ومعنوية بين الصمت التنظيمي وتسرب المعرفة التنظيمية، و من ثَمَّ يعتمد نجاح أي مؤسسة على منع تسرب المعرفة التنظيمية، لأنها النواة التقنية لنجاحها وتمييزها عن سائر المؤسسات الأخرى ضمن مجالها، وذلك من خلال تبني توجهات ومداخل إدارية جديدة كالصمت التنظيمي، الذي يُعدّ بمثابة حاجز خفي يمنع تسربها للبيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، تسرب المعرفة التنظيمية، التصميم الكمي

ABSTRACT

This study aimed to determine the role of organizational silence and its dimensions (Acquiescent Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence) in preventing the leakage of organizational knowledge, whether the leakage of organizational knowledge is intentional or unintentional. The hypothetical diagram of the study was formed according to its main variables and dimensions, on the basis of which the main hypotheses were developed. This study was tested in the higher education sector, specifically in some of the colleges of the University of Basra.

The questionnaire was used as a method to collect data from a Intentionality sample of 40 Lecturers. The results, in light of the use of the Spss program, showed that there is a statistical and moral influence and correlation between organizational silence and the leakage of organizational knowledge, and therefore the success of any institution depends on preventing the leakage of organizational knowledge because it is the technical core of its success and sets it apart from other institutions in its field through the adoption of directions and new approaches such as organizational silence acts as a covert barrier to stop its leakage into the surrounding environment.

Keywords: *organizational silence, organizational knowledge leakage, Quantitative Design*

المقدمة Introduction:

تعتمد المؤسسات المشاركة في تقديم الخدمات بشكل متزايد على المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها موظفوها، فهناك تدفق كبير للمعرفة والمعلومات داخل المؤسسة وخارجها، ولا يُعرف سوى القليل جدا من إِنْ نطاق هذه التدفقات وتبعاتها اي لا يوجد إجماع حول هذا الموضوع في الأدبيات، لذا أنه يحتاج إلى توضيح، وهو المدى الفعلي لتسرب المعرفة وعواقبه على المؤسسات، وتمثل هذه التدفقات تحديات وفرصا جديدة للمؤسسات فيما يتعلق باستغلال مواردها المعرفية استغلالا كاملا.

من منظور إدارة المعرفة، غالبا ما تكون تدابير حماية المعرفة جزءا ضيقا من إدارة حقوق الملكية الفكرية وتُعد أيضا عائقا أمام مشاركة المعرفة (Manhart&Thalmaa:2015:195) ، إذ تقيم المؤسسات رأس مالها الفكري في ضوء عقول موظفيها ، و من ثَمَّ يصعب توثيقه ، فإنَّ التسرب يولد أضرارا بالسمعة تؤدي إلى تدهور مصداقية المؤسسة وثقة الحلفاء الخارجيين بها (Zheng et al ,2018:663) .

أصبح التسرب مصدرا رئيسيا للمعرفة في المؤسسات، ممَّا أسهم في سدَّ الفجوة التكنولوجية مع المنافسين ومكَّنها من تولِّي الريادة في مجال توليد براءات الاختراع ،وتطوير منتجات جديدة في مختلف المجالات (Hu et al., 2017:109).

لذا يتطلّب من المؤسسات اتّباع مفاهيم أو مداخل إدارية تحاول جاهدة في أن تقلّل ولو بنسبة من تدفق هذه المعرفة خارجها، وأحد تلك المداخل هو الصمت التنظيمي إذ يمتلك الموظفون مجموعة متنوعة من الرسائل "الصامتة" في حياتهم، والتي تمسّ العديد من القضايا المتعلقة بالزملاء والمديرين والمؤسسة (Acaray& Akturan,2015:474).

المحور الأول / الإطار النظري

أولاً: الصمت التنظيمي Organizational Silence

قد يبدو أن مفهوم الصمت قد يستحضر صوراً لحالة اتصال مغلقة، لكنّه في الحقيقة شكّل مهمّ من أشكال التواصل الفعال. في السنوات الأخيرة، اجتذب مفهوم صمت الموظف الكثير من الاهتمام في السياق التنظيمي (Valk & Emelifeonwu:2019:3)، صمت الموظف يشير إلى الحجب المتعمد والواعي للمعلومات التي يحتمل أن تكون مهمّة في المنظّمة (Lam&Xu,2019:522)، كما هو الحال في جوانب الحماية التي لا تخبر الآخرين بأيّ معلومات تتعلّق بخصوصيات الموظفين، قد يكون هيكل الصمت استراتيجياً واستباقياً (Dyne et al,2003:1361-1360).

الصمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية تتشكّل على المستوى التنظيمي، وتتأثّر بالعديد من السمات التنظيمية، بما في ذلك العمليات التنظيمية والثقافة وتصورات الموظفين (Köylüoglu et al., 2015:539).

الصمت التنظيمي، هو ظاهرة سلبية، إذ يصمت الموظفون ويحبسون آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالقضايا حول عملهم، أو مكان عملهم كأسلوب للتحسين والتطوير (Çakıcı 2007 :152).

يمكن أن تكون الأسباب التي تجعل الموظفين يقررون الصمت خوفاً يأتي من نقص المعرفة (Akbarian et al, 2015 :179)، لأنّ الموظفين لا يتحدثون، والمديرين لا يستمعون إلى موظفيهم، فهم يشعرون أنّهم لا قيمة لهم، ولا يعطون أهمية، ممّا يؤدي إلى انخفاض الدافع وانخفاض الرضا الوظيفي (Yanardağ & Ehtiyar, 2008 :58).

في الوقت نفسه، يتسبّب الصمت التنظيمي في تقليل التزام الموظف (Vakola & Bouradas 2005:447)، وزيادة نية المغادرة (Acaray, 2014 :475).

يؤدي تشجيع الصمت في المؤسسة إلى الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية وعدم الرغبة في التعلم من التجارب السابقة، ويمكن أن يؤدي الصمت إلى الإضرار بقدرة المؤسسة على اكتشاف الأخطاء والصراعات وعدم الرضا والتّمزّ (Pope, 2019:53).

عند مراجعة الأدبيات، ركزت أغلب الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي على ثلاثة أبعاد Acaray & (Akturan,2015:474-475):

1. صمت الإذعان (الاستسلام) *Acquiescent Silence*

هو حجب الموظف لآرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل، الموظفون في هذا النوع من الصمت يوافقون على الظروف التنظيمية، ويسعدهم استمرار الوضع الراهن لو كان ضد توجهاتهم (Dyne et al. ، 2003: 1366) ، الموظفون ليسوا على دراية بالعديد من البدائل لتغيير الظروف ، لأنه يُعدّ في بعض الحالات كنوع من أنواع الطاعة (Pinder & Harlos ، 2001: 349).

لذلك، فإنّ صمت الإذعان هو سلوك سلبي، إذ يظهر الموظفون سلوكاً سلبياً بصورة متعمّدة، ويدخلون في سلوك لا علاقة لهم به (Çakıcı ، 2008: 87)، إذ يُقبل الموظفون الوضع في حالة من اليأس ويتخلّوا عن تصحيح الظروف التي تسبب حالة من عدم الرضا، لأنّهم يختارون الصمت (Brinsfield 2009:41).

2. الصمت الدفاعي *Defensive Silence*

الصمت الدفاعي هو سلوك استباقي يتصرّف فيه الموظف، للدفاع عن نفسه ضدّ التهديدات الخارجية، أي إنّ الصمت الدفاعي هو أنّ الموظف يمتنع عن التعبير عن فكره ومعلوماته، اعتماداً على خوفه من نتائج هذا الحديث وعواقب تقديم مقترحات للتغيير (Schlenker & Weigold ,1989 :30).

3. الصمت الداعم للمجتمع *Prosocial Silence*

الصمت الاجتماعي الإيجابي هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره ومعلوماته المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمة أو الموظف كاستراتيجية تعاونية ،وقد أشار (Dyne et al ، 1368: 2003) إلى أنّ الصمت الاجتماعي يحدث بطريقتين: الأولى هو أنّ الموظف يظلّ صامتاً بدافع حماية منافع المنظمة، والثانية هو أنّ الموظف يظلّ صامتاً بدافع حماية منافع الموظفين، فهو سلوك استباقي يفكر فيه الموظف لحماية منافع الموظفين والمنظمة، وليس نفسه .

ثانياً : تسرب المعرفة التنظيمية *Organizational Knowledge Leakage*

يمكن تفسير التسرب على أنه رسالة إلى الجهات الفاعلة الخارجية بأنّ الشركة مهملة وانتهازية في أفعالها فيما يتعلّق بإدارة المعرفة، إذ لاحظت مجلة فورتشن *Fortune magazine* مؤخراً أنّ واحدة من كلّ خمس شركات في أمريكا الشمالية قد عانت من تسرب المعرفة إلى الصين، وهي ظاهرة تولّد خسارة سنوية تقدّر بنحو 225 مليار دولار إلى 600 مليار دولار (Arias-Pérez et al ,2020:2) ،

يشير الجدول (1) إلى المصطلحات المختلفة والمستعملة في الأدبيات للإشارة إلى مفهوم تسرب المعرفة .

جدول (1)

المصطلحات المتعلقة بمفهوم تسرب المعرفة

المصطلح	الدراسة
knowledge seepage خسارة المعرفة	Kingston, 2004; DiRomualdo, 2004; MacDougall and Hurst, 2005
knowledge transfer نقل المعرفة	Bhattacharya and Guriev 2004; Huang, 2004; Marti and Fallery, 2005; Kingston 2004; MacDougall and Hurst, 2005
knowledge loss فقدان المعرفة	Huang, 2004; MacDougall and Hurst, 2005
knowledge disclosure كشف أو افشاء المعرفة	Bhattacharya and Guriev, 2004

Source: Mohamed. S , Mynors .D, Grantham. Andrew, Walsh K.& Chan. Paul (2006)," Understanding one Aspect of The Knowledge Leakage Concept: People ", European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS), July 6-7, Costa Blanca, Alicante, Spain.

وفي الوقت نفسه، أصبح التسرب مصدرا رئيسا لمعرفة المؤسسات، مما أسهم في سدّ الفجوة التكنولوجية مع المنافسين ومكّنها من تولّي الريادة في مجال توليد براءات الاختراع وتطوير منتجات جديدة في مختلف المجالات (Hu et al., 2017:109).

يشير تسرب المعرفة إلى المعرفة التي تتدفق خارج الحدود التنظيمية بطريقة غير مرغوب فيها، و لا يمكن السيطرة عليها وضارة للشركة (Flammer & Kacperczyk, 2019;1252).

من ناحية أخرى، ركّزت أهم الأعمال المتعلقة بتسرب المعرفة على تحليل هذه الظاهرة في سياق الابتكار والبحث والتطوير التعاوني (Ritala et al., 2018:1109).

يُعرفُ (117: Annansingh et al., 2005) تسرب المعرفة بأنه "إمكانية فقدان أو تسريب المعلومات أو المعرفة التي تعدّ حاسمة للمنظمة سواء عن قصد أو عن غير قصد إلى منافس أو موظفين غير مصرح لهم".

يمكن أن يكون التسرّب عرضياً أم متعمداً (Accidental or Deliberate) (al et Ritala:25، 2015)، يحدث الأول عندما يكون الموظفون غير واضحين بشأن حدود ما يمكن مشاركته مع الحلفاء الخارجيين، ومن ثمّ، ينتهي بهم الأمر بالكشف عن أكثر ممّا هو مطلوب؛ بسبب الحماس المفرط للعمل التعاوني والثقة في الحلفاء الخارجيين. وعلى العكس من ذلك، يعكس التسرّب المتعمد عملاً من أعمال عدم الولاء من جانب الموظّفين بدافع الانتهازية والحصول على منافع شخصية؛ على سبيل المثال، قد يرى الموظّف التسرّب كاستراتيجية لتعزيز وضعه باعتباره "الأكثر خبرة" أمام شبكة المتعاونين على حساب الأهداف التنظيمية.

و من ثمّ، فإنّ تسرّب المعرفة على البيانات الافتراضية من قبل الشركة نفسها كارثياً لأنّه يرسل رسالة سلبية إلى الجهات الفاعلة الخارجية: فهو يشير إلى أن الشركة تتصرف بإهمال وانتهازية عندما يتعلق الأمر بإدارة المعرفة (Bigliardi & Galati, 2019:2041)، بدورها، تزيد من إدراك الجهات الفاعلة الخارجية للمخاطر في تقرير ما إذا كان سيّتمّ تنفيذ عمل تعاوني مع الشركة، إذا سنحت الفرصة، لذلك، بغض النظر عن دور المؤسسة فيما يتعلّق بإمكانياتها، فإنّ التسرّب يولّد أضراراً بالسمعة تؤدّي إلى تدهور مصداقية الشركة وثقة الحلفاء الخارجيين بها (Zheng et al, 2018:663)، وكذلك فقدان الإيرادات والإنتاجية (Abukhader, 2016:415).

المحور الثاني / بعض من الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

أولاً : بعض من الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بمتغيّر الصمت التنظيمي

الجدول (2) الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيّر الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة	Title
حافظ وجبار ، 2023 ، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية	Researcher, year & publisher
التعرف على الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة	the problem
427 موظف من موظفي دوائر الدولة في مركز مدينة الديوانية	sample and field of application
دراسة كمية عن طريق الاستبيان	study design
إنّ الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الصمت التنظيمي، وهناك بعض الاختلافات فيما يتعلق بالدلالة الإحصائية بين المتغيرات	Results
The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating	Title

role of organization based self-esteem and organizational silence	
تأثير النبذ في مكان العمل على تشارك المعرفة: الدور الوسيط لتقدير الذات في المنظمة والصمت التنظيمي	
Takhsha et al , 2020 , Emerald	Researcher, year & publisher
اثراء أدب إدارة المعرفة من خلال تقويم تأثير النبذ في مكان العمل على تقدير الذات القائم على المؤسسة (OBSE) والصمت التنظيمي ومشاركة المعرفة	the problem
130 مشاركاً في جامعة أصفهان	sample and field of application
دراسة كمية عن طريق الاستبيان	study design
تعكس النتائج إلى أن النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي يؤثران بشكل سلبي على مشاركة المعرفة، والنبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على الصمت التنظيمي ، ويؤثر أيضاً سلباً على تقدير الذات القائم على المؤسسة	Results

1. الدراسات المتعلقة بتسرّب المعرفة التنظيمية

الجدول (3) الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير تسرّب المعرفة التنظيمية

A framework for avoiding knowledge leakage: evidence from engineering to order firms	Title
إطار عمل لتجنب تسرّب المعرفة: أدلة من الهندسة إلى شركات التجهيز	
Galati et al , 2019 , Knowledge Management Research & Practice	Researcher, year & publisher
تحاول الدراسة استكشاف وجود طرائق تحديد إضافية وآليات دفاعية والعلاقة بين الآليات الدفاعية والحاجة إلى تحقيق التوازن بين مشاركة المعرفة وحمايتها، من خلال القيام بذلك، نحاول تطوير إطار عمل أولي لإدارة تسرّب المعرفة يمثل الجهد الأول لتصوير تهديدات المعرفة المختلفة وطرائق تحديد الهوية والآليات الدفاعية النسبية معاً.	the problem

23 شركة هندسية	<i>sample and field of application</i>
دراسة حالات متعددة لعدد شركات	<i>study design</i>
تؤكد النتائج ، وجود تهديدات المعرفة وتبني تحديد المعرفة والآليات الدفاعية المحددة في الأدبيات ، وتحدد ثلاث طرائق "جديدة للأدبيات". تتجاهل النتائج أهمية أنظمة إدارة المعرفة . تعدّ الدراسة ذات قيمة ليس فقط للباحثين المهتمين بالموضوع ولكن أيضًا لمديري الشركات ، إذ يمكن أن تساعد في فهم حالات تسرب المعرفة واكتشافها ومنعها.	<i>Results</i>
<i>When it comes to the impact of absorptive capacity on co-innovation, how really harmful is knowledge leakage</i> عندما يتعلق الأمر بتأثير القدرة الاستيعابية على الإبداع المشترك ، ما مدى ضرر تسرب المعرفة	<i>Title</i>
Arias-Pérez et al , 2020, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	<i>Researcher, year & publisher</i>
هناك نقص في الدراسات التي تتطّلع إلى إلقاء بعض الضوء على الجدل المذكور بين المواقف المؤيدة والمعارضة لتسرب المعرفة. لذلك ، فإن الهدف من هذه المقالة هو تحليل التأثير المعتدل لتسرب المعرفة على العلاقة بين القدرة الاستيعابية والابتكار المشترك.	<i>the problem</i>
500 من مديري شركات في عينة من شركات التكنولوجيا المتوسطة والمنخفضة وشركات الخدمات الموجودة في كولومبيا	<i>sample and field of application</i>
دراسة كمية عن طريق الاستبيان	<i>study design</i>
تؤكد النتائج أنّ القدرة الاستيعابية هي شرط مسبق للابتكار المشترك. ومع ذلك ، فإن النتيجة الأكثر أهمية وإثارة للدهشة تتعلق بتسرب المعرفة ، والذي له في الواقع تأثير تفاعلي سلبي ، ولكن حجمه متواضع ، مما يستبعد الأضرار الكبيرة التي يمكن أن يحدثها مثل هذا التسرب.	<i>Results</i>

ثانياً : منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة

إنَّ اختيار الموظفين للحفاظ على أفكارهم وآرائهم وانتقاداتهم بوعي له العديد من النتائج السلبية على كُُلِّ من المنظمات وعلى أنفسهم، فعند استطلاع بعض من الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، نجد أنَّ هنالك نقص في الدراسات التي تتطَّلع إلى تسليط الضوء على الجدل المذكور بين المواقف المؤيدة والمعارضة لتسرُّب المعرفة (Arias-Pérez 2020:3, etal) ، إذ أشار (Çakıcı 2007 :152) إلى أنَّ الصمت التنظيمي، هو حالة سلبية، ومتعلّقة وفق تصور الموظفين بالتحسين والتطوير التنظيمي .

فضلاً عن ذلك و فيما يخصّ متغيّر تسرُّب المعرفة التنظيمية، فإنَّ هذا الموضوع تمَّ دراسته بوجهات نظر مختلفة، مثل دراسة (Mohamed et al, 2006) ، إذ مزج الباحثون في هذه الدراسة بمفردات عدّة تقترب من مفهوم تسرُّب المعرفة التنظيمي ومنها: (خسارة المعرفة، و نقل المعرفة، و فقدان المعرفة، و كشف او افشاء المعرفة) ، وتوصلوا باختلاف وجهات النظر السابقة إلى أنَّ المعرفة تتلاشى في المنظّمة وإنْ اختلف معناها، ويرتبط ذلك بأسباب عدّة وأغلبها تنظيمية ، وهذا ينسجم مع ما ذكره (Galati et al , 2019) في دراسته حول فهم حالات تسرُّب المعرفة واكتشافها ومنعها ، ولاسيّما ما أكّد عليه (Saragih & Tan, 2018:365) ضمن محدّدات دراستهم بخصوص تسرُّب المعرفة التنظيمية قدر تعلق الامر بانخفاض الاستثمار في البحث والتطوير ، لذا استناداً إلى ما تم توضيحه سابقاً يمكن اشتقاق مشكلة الدراسة بالآتي: " إلى أيّ مدى يمكن الاستفادة من الصمت التنظيمي كوسيلة للتقليل من تسرُّب المعرفة التنظيمية داخل المؤسسات وخارجها "

2. أهداف الدراسة :

يتمثّل الهدف الجوهري للدراسة هو منع تسرُّب المعرفة التنظيمية وأضراره، وللوصول إلى هذا الهدف نستمدّ الأهداف الفرعية:

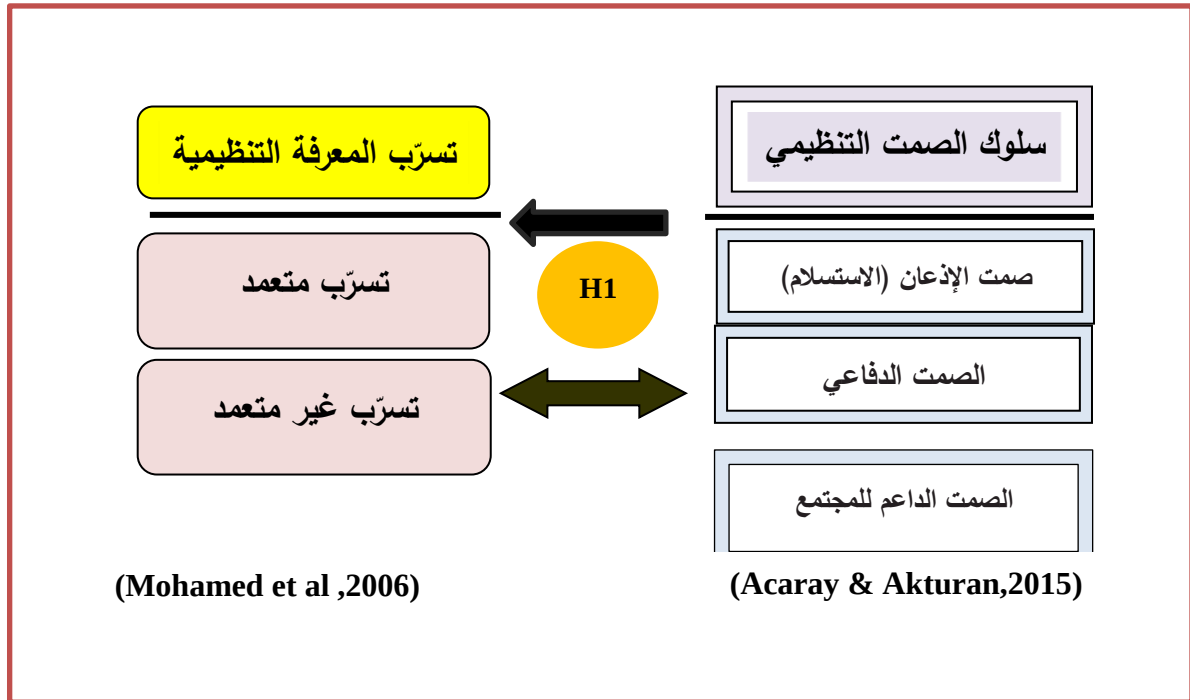
- ❖ تهيئة إطار فرضي مقترح لمتغيرات الدراسة وابعادها والمتمثّلة بالمتغيّر المستقلّ (الصمت التنظيمي) واستكشاف دوره في (منع تسرُّب المعرفة التنظيمية) كمتغيّر التابع.
- ❖ التحقق من طبيعة علاقة التأثير والارتباط للمتغيّر المستقلّ (الصمت التنظيمي) وأثره على المتغيّر التابع (تسرُّب المعرفة التنظيمية).

3. أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالمحاور الآتية:

- ❖ استقت الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على أهمية متغيراتها بشكل مجتمع، وما يميّزها عن الدراسات السابقة كدراسة (حافظ وجبار ، 2023) و (Takhsha et al , 2020) و (Galati et al , 2019) التي لم تجمع بين هذه المتغيرات وهي (الصمت التنظيمي، و تسرُّب المعرفة التنظيمية) .
- ❖ يتسنى عرض معلومات أولية عن بعض التفاصيل المتعلّقة بالأسباب التي دفعت نحو تعزيز بعض من السلوكيات غير المرغوبة او استبعادها ضمن المجتمع الاكاديمي المختار ممّا يقود ذلك من تحفيز إدارة المؤسسة لمعرفة الأسباب التي تقف وراء تبني هذه السلوكيات.

4. مخطط الدراسة الفرضي

يعتمد مخطط الدراسة الفرضي على النظرية المستندة إلى الموارد (RBV) التي تركز على مفهوم السمات أو الخصائص الفردية، التي يصعب تقليدها كمصادر للأداء المتفوق والميزة التنافسية (Hamel & Prahalad, 1996) ويصوّر المخطط الفرضي المقترح توجه العلاقات بين المتغير التابع (تسرّب المعرفة التنظيمية) والمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)، كما في الشكل (1).



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث

5. تطوير فرضيات الدراسة

توفر هذه الفرضيات الأساس للعلاقة بين الأبعاد المشخّصة والمحددة في النماذج المفاهيمية (Hair et al ,2017 :64) وتتواءم مع فجوة الدراسة ومشكلتها. تَمَثُّ صياغة فرضية هذه الدراسة على أساس الفرضية الصفرية Null Hypothesis والمبرّرة بعدم وجود دراسات سابقة تجمع بين المتغيرات المذكورة انفاً منفردة أو مجتمعة، ويمكن تفسير تطور هذه الفرضيات على النحو الآتي:

❖ دور الصمت التنظيمي في منع تسرب المعرفة التنظيمية

يشير صمت الموظف إلى الإخفاء المتعمد والواعي لمعلومات يحتمل أن تكون مهمة في المنظمة (Lam&Xu,2019:522)، فهو ظاهرة سلبية يلتزم فيها الموظفون بالصمت ويحجبون الآراء والأفكار المتعلقة بقضايا العمل أو مكان العمل، كوسيلة من وسائل التحسين والتطوير (Çakıcı 2007 :152).

يشير تسرب المعرفة إلى المعرفة المتدفقة خارج الحدود التنظيمية بطريقة ضارة وغير مرحب بها للمنظمة (Flammer & Kacperczyk، 2019؛ 1252).

من ناحية أخرى، يركز العمل الأكثر أهمية بشأن تسرب المعرفة على تحليل هذه الظاهرة في سياق الابتكار والبحث والتطوير التعاوني (Ritala et al., 2018:1109)، إذ ركزت دراسة (Takhsha et al , 2020) على الصمت التنظيمي ومشاركة المعرفة، أما دراسة (Galati et al , 2019) تحاول تطوير آليات لإدارة تسرب المعرفة لفهم حالات تسرب المعرفة واكتشافها ومنعها، في هذه الحالة لا توجد دراسة وفق علم الباحث جمعت بين المتغيرات إذ تم صياغة الفرضية على أساس العدم وبالشكل الآتي:

" لا توجد علاقة تأثير وارتباط إحصائية ومعنوية بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها "

6. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة ببعض من الأساتذة الذين سيحاولون على التقاعد في كليات (الآداب والإدارة والاقتصاد) في جامعة البصرة، ومن عينة قسدية بلغت (40) تدريسياً من مجتمع الدراسة.

7. أساليب جمع البيانات

8. الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما هو متاح من مصادر الكترونية حديثة، ذات علاقة بمتغيرات الدراسة لإعطاء دعم علمي واضح لتفاصيلها كافة.

9. ب-الجانب العملي: استند الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ صممت بالاستناد إلى مقاييس جاهزة، وجرى تكيفها بما يتلاءم مع توجه الدراسة الحالي، وتكونت من (25) فقرة احتوت على متغيرين رئيسيين هما: (الصمت التنظيمي وتسرب المعرفة التنظيمية) متضمنة (5) ابعاد فرعية .

المحور الثالث / التوجه الميداني للدراسة

أولاً : ثبات المقياس

سيتمّ توليف كرونباخ الفا لمعرفة الأتساق الداخلي للمقياس، و يُعدّ المقياس ملائماً وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية عند الحصول على (Cronbach Alpha ≥ 0.70) ، وفقاً ل (Pallent ,2016:100) ، وكما يأتي:

الجدول (4) معامل كرونباخ الفا

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
صمت الإذعان (الاستسلام)	5	0.911

0.900	5	الصمت الدفاعي
0.932	5	الصمت الداعم للمجتمع
0.914	الصمت التنظيمي	
0.861	5	تسرّب المعرفة التنظيمية المتعمد
0.924	5	تسرّب المعرفة التنظيمية غير المتعمد
0.892	تسرّب المعرفة التنظيمية	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.26)

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

1. وصف وتشخيص المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1-X15) الخاصة بالأبعاد: (صمت الأذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الداعم للمجتمع) ، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في إغناء البعد الأول تبين (صمت الأذعان (الاستسلام) ، أن (أنا غير مستعدّ للتحدّث حول اقتراحات التغيير لأنّي غير مستوعبها) هي الأكثر إسهاماً وذلك باتّفاق معظم أفراد عينة الدراسة و بوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري (0.870)، في حين برز ضعف الاتفاق حول (أحجب الأفكار بشكل سلبي، لكوني ساستقيل) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.883) ، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة (أنا غير مستعدّ للتحدّث حول اقتراحات التغيير لأنّي غير مستوعبها) و كذلك (أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل هنا ، بناءً على عدم مشاركتي) يعود إلى ان طبيعة عملهم تتطلّب هذا النوع من التعامل مع هذه التوجّهات.

وفيما يتعلّق ببعد الصمت الدفاعي، كانت النتائج حوله قد توزّعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حقّقتها الفقرة الثالثة (أكتنر الحقائق ذات الصلة من أجل حماية نفسي)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.17) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشنت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكّده الانحراف المعياري (0.747) .

وبخصوص بُعد الصمت الداعم للمجتمع يعكس الجدول (5) النظرة العامّة لهذا البعد، والتي تبين اهتمام عينة الدراسة بهذا البعد، كونه يهتمّ بأمور تتعلّق بالمجتمع، إذ يظهر من خلال النظر عمودياً في الجدول للمخرجات، أنّها حقّقت أوساطا حسابية أعلى من المتوسط المعياري. فقد كان الاهتمام الأكبر لعملية الحجب ولاسيّما فقرة (أحجب معلومات سرّية، من أجل نجاح التعاون بيني وبين الآخرين)، والتي حقّقت وسطا حسابيا قدره (4.07)، وإجمالاً فإنّ المتوسط الحسابي العامّ للأبعاد الخاصة بهذا المتغيّر على التوالي (4.15)، (4.07) ، (3.93)، يظهر الاهتمام بمتغيّر الصمت التنظيمي من قبل عينة الدراسة.

الجدول (5) تشخيص أبعاد الصمت التنظيمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول : صمت الازدعان (الاستسلام)			
	أنا غير مستعد للتحدث حول اقتراحات التغيير، لأنني غير مستوع لها .	4.25	0.870
	أحجب الأفكار بشكل سلبي، لكوني ساستقيل.	4.02	0.883
	أحتفظ بشكل سلبي بالأفكار حول الحلول للمشاكل التي اواجهها.	4.03	0.832
	أتردد في التحدث لأنني أخشى من ردود أفعال زميلي.	4.20	0.883
	امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل هنا ، بناءً على عدم مشاركتي.	4.25	0.870
	البعد ككل	4.15	0.115
البعد الثاني: الصمت الدفاعي			
	أنا لا أتحدث ولا أقترح أفكارًا للتغيير، بسبب عدم اهتمام الآخرين فيها .	3.98	0.862
	أحجب المعلومات ذات الصلة ،بسبب خوفي من تسربها .	4.00	0.847
	أكتنز الحقائق ذات الصلة من أجل حماية نفسي .	4.17	0.747
	أتجنب التعبير عن الأفكار، من أجل التحسينات في العمل ، بسبب الحماية الذاتية.	4.13	0.791
	أمتنع عن اقتراح حلول للمشاكل، لأنها لا تتعلق بي	4.10	0.810
	البعد ككل	4.07	0.811
البعد الثالث: الصمت الداعم للمجتمع			
	أحجب معلومات سرية ، من أجل نجاح التعاون بيني وبين الآخرين .	4.07	0.888
	أحمي المعلومات المسجلة والموثقة كملكية فكرية من أجل إفادة المؤسسة بصورة عامة	4.00	0.784
	أقاوم ضغوط الآخرين لإخبار الأسرار التنظيمية.	3.90	0.982

0.891	3.77	أرفض إفشاء المعلومات التي قد تضر بمكان عملي .
0.876	3.95	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي بكل سرية و بشكل مناسب ، بناءً على اهتمامي بمؤسستي .
0.884	3.93	البعد ككل

2. وصف المتغير التابع وتشخيصه (تسرب المعرفة التنظيمية)
الجدول (6) تشخيص أبعاد تسرب المعرفة التنظيمية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول : تسرب المعرفة التنظيمية المتعمد			
1.	يمثل التقاعد اسلوب أساس لتسرب المعرفة أو خسارتها .	4.02	0.832
1.	تعتمد مؤسستي على شخص واحد للحصول على معرفة وخبرة معينة	4.13	0.822
1.	تمتلك مؤسستي إجراءات للحصول على المعرفة لتوقع دوران الموظفين ونقلهم	4.20	0.723
1.	يمكن تسريب المعرفة عن طريق الخطأ من خلال التعاون بين المؤسسات.	4.03	0.862
2.	لدى مؤسستي تصور أن للاستمرار في العمل يتعلّق بتجاهل الظروف المعاكسة.	4.07	0.829
	البعد ككل	4.09	0.813
البعد الثاني : تسرب المعرفة التنظيمية غير المتعمد			
	تتبع مؤسستي إجراءات عديدة لضمان عدم ضياع المعرفة كاعتمادها على إستراتيجيات عديدة لتخزين المعرفة	4.10	0.810
	تهتم مؤسستي بمرحلة تأهيل الشخص البديل لتقليل تأثير مغادرة الأشخاص ذوي الخبرة او وفاتهم.	4.13	0.791
	يمكن أن تتسرب المعرفة بسبب العلاقات غير الرسمية خارج أوقات العمل.	3.88	0.966

0.906	4.00	تمثل استراتيجية التعاقد أسلوب أساسي لتسرّب المعرفة بشكل غير متعمد.
0.920	3.98	يكون التأثير السلبي لتسرّب المعرفة غير المتعمد من خلال البحث عن العمل في مؤسسات أخرى.
0.878	4.01	البعد ككل

يعكس الجدول (6) الرؤيا العامة لمخرجات متغيّر (تسرّب المعرفة التنظيمية) والتي تبين اهتمام عينة الدراسة بهذا المتغيّر، كونه يهتمّ بأمر لو أفضيت لكان لها انعكاس سلبي تجاه عمل المؤسسة وتوجهها، فقد عكس الأوساط الحسابية والانحراف المعياري للإجابات على الفقرات (X16-X25) المتعلقة بالبعد (تسرّب المعرفة التنظيمية المتعمد وغير المتعمد)، ويُنمّ إثراؤها من خلال تتبّع درجة كلّ عبارة.

إن مساهمة الفقرات الموجودة والمتعلّقة بالبعد (التسرّب المتعمد للمعرفة التنظيمية)، والبعد (تمتلك مؤسّستي إجراءات للحصول على المعرفة لتوقع دوران الموظفين ونقلهم) إذ أسهمت هذه الفقرة أكثر من غيرها ، بسبب توافق عينة الدراسة حول تفاصيلها ومضمونها ، إذ كان الوسط الحسابي لها هو (4.20) ، والانحراف المعياري (0.723) ، في حين هناك ضعف في الاتساق حول (يمثل التقاعد أسلوب أساس لتسرّب المعرفة أو خسارتها) ، بوسط حسابي (4.02) وانحراف المعياري (0.832) ، ويعتقد الباحث أنّ النسبة العالية لموافقة عينة الدراسة على العبارة (تمتلك مؤسّستي إجراءات للحصول على المعرفة لتوقع دوران الموظفين ونقلهم) لأنّها تعني أنّ الدوران الوظيفي هو أساس تطوّر مهارات وخبرات وقدرات الفرد، ولأنّ طبيعة عملهم يتطلّب هذا المزيج المترابط .

فيما يتعلق ببعد التسرّب غير المتعمد للمعرفة التنظيمية، يتم توزيع النتائج بين أعلى مستويات الاستجابة التي تمّ الوصول إليها في الفقرة (تتبع مؤسّستي إجراءات عديدة لضمان عدم ضياع المعرفة كاعتمادها على استراتيجيات عديدة لتخزين المعرفة)، وبوسط يصل إلى (4.10)، أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، والتشتت أعلى من المتوسط وبين الإجابات والذي أكّده الانحراف المعياري (0.810).

ثالثاً: تحليل دور الصمت التنظيمي في تسرّب المعرفة التنظيمية

لغرض معرفة عما إذا كان هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيّري الدراسة، سيُنمّ اكمال هذا المحور من الدراسة من خلال توجّهين: الأول منهما هو اختبار هل يوجد تأثير ما بين متغيّري الدراسة ، التوجه الثاني سيتم من خلاله معرفة وجود العلاقة من عدمها في ضوء فرضية الدراسة ، لذا فإنّ أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسة تستلزم تحديد أو استكشاف التوجهات المذكورة انفاً ما بين متغيّري الدراسة : (الصمت التنظيمي، وتسرب المعرفة التنظيمية) بصورة عامة فضلاً عن المتطلّبات بصورة منفردة، وهذا ما نصّت عليه الفرضية الرئيسة للدراسة، وفيما يأتي تحليل أثر متغيّرات أنموذج الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الإحصائية وعلى النحو الآتي :

1. تحليل التأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها

يشير الجدول (7) الخاص بتحليل متغير الصمت التنظيمي في تسرب المعرفة التنظيمية بصورة عامة إلى وجود أثر معنوي للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي) في المتغير التابع (تسرب المعرفة التنظيمية) ، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (98.766) عند (38,1) (degrees of freedom) و (0.05) Significance Level ، وقيمة (T) المحسوبة بشكل كلي (9.938*) ، وأن Coefficient of Determination (R^2) والتي كانت قيمته (0.722) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسر التأثير الذي يطرأ على تسرب المعرفة التنظيمية بنحو (72%) وان حوالي (28%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي للدراسة، ويعود هذا إلى إدراك أفراد العينة إلى أهمية متغير الصمت التنظيمي وانعكاساته تجاه تسرب المعرفة التنظيمية ، وعلى هذا الأساس فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسة والتي نصت على أنه " لا يوجد تأثير إحصائي ومعنوي بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها " ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير إحصائي ومعنوي بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها " .

الجدول (7)

أثر متغير الصمت التنظيمي وأبعاده في تسرب المعرفة التنظيمية بشكل مجتمع

R ²	t		F		تسرب المعرفة التنظيمية		المتغير المعتمد المتغير المستقل وابعاده
	الجدول ية	المح سوية	الجدو لية	المحسو بة	B1	B0	
0.469	3.325	5.791*	2.30	33.530*	0.617	1.493	صمت الإذعان (الاستسلام)
0.581	2.305	7.257*	2.30	52.670*	0.752	0.987	الصمت الدفاعي
0.63	3.970	8.	2.30	66.03	0.516	0.660	الصمت الداعم للمجتمع

5		126*		5*			
0.72	1.308	9.93	7.31	98.76	0.882	0.476	الصمت التنظيمي بشكل مجتمع
2		8*		6*			
df= (1,38)			N=40		P<0.05		

يركز هذا المحور المتعلق ب(تأثير الصمت التنظيمي في أبعاد تسرب المعرفة التنظيمية) على عملية التحقق من مدى وجود التأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده و أحد أبعاد المتغير المعتمد وهو تسرب المعرفة التنظيمية المعتمد " ، ويتضح ذلك من خلال الجدول (8) والخاص بتحليل أنموذج تأثير الصمت التنظيمي في أبعاد تسرب المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.105) وهي أكبر من مقدارها الجدولي والبالغ (7.31) عند *degrees of freedom* (38,1) وعند *Significance Level* (0.05) ، وكذلك معامل بيتا (B1) للأبعاد الفرعية لمتغير الصمت التنظيمي (0.827 ، 0.937) على التوالي، وبلغ مقدار معامل التحديد *Coefficient of Determination* (R²) (0.827) ويشير ذلك إلى أنّ إمكانية المتغير المستقلّ في إيضاح التأثير الذي يطرأ في البعد الأول للمتغير المعتمد (82%) وأنّ حوالي (18%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي .

ولإكمال متطلبات الفرضية الرئيسة ، إذ سيركّز الباحث ضمن هذه الفقرة على استكشاف التأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده و البعد الآخر للمتغير المعتمد وهو تسرب المعرفة التنظيمية غير المعتمد " ، إذ تشير نتائج الجدول (8) والخاص بتحليل أنموذج اثر الصمت التنظيمي في تسرب المعرفة التنظيمية غير المعتمد "، من أنّ هناك تأثيراً معنوي بينهم ، إذ بلغت قيمة (F Calculated) (64.039) وهي أكبر من مقدارها الجدولي والبالغ (7.31) عند *degrees of freedom* (38 ,1) و *Significance Level* (0.05) وقد كانت قيمة معامل التحديد (R²) (0.792) ويشير ذلك إلى أنّ قدرة المتغير المستقلّ يفسّر التأثير الذي يطرأ على إقامة متطلب التركيز على الزبون بنحو (79 %) .

الجدول (8)

تأثير الصمت التنظيمي في أبعاد تسرب المعرفة التنظيمية

R ²	t		F		تسرّب المعرفة التنظيمية المتعمد		المتغيّرات المعتمدة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغيّرات المستقلة
0.827	1.963	9.061*	7.31	82.105*	0.827	0.736	الصمت التنظيمي
R ²	t		F		تسرّب المعرفة التنظيمية غير المتعمد		
0.792	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
	0.452	8.002*	7.31	64.039*	0.937	0.217	
df= (1,38)			N=40		P<0.05		

1. تحليل علاقات الارتباط بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها

سيتم تحليل جوانب هذا المحور من خلال تشخيص قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى الارتباط بينهما وكما يأتي:

← العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها

انطلاقاً من فرضية الدراسة والتي نصّت على أنّه " لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ومعنوية بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها " إذ أفصحت مخرجات الجدول (9) بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بشكل مجتمع وكذلك بصورة منفردة ، وبلغت (0.850**) وهي معنوية عند *Significance Level* (0.05) ، ويشير هذا إلى أهمية دور الصمت التنظيمي بأبعاده في تسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها ، وفق هذه المخرجات فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسة التي أفصت على أنّه " لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ومعنوية بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها " وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة ارتباط إحصائية ومعنوية بين الصمت التنظيمي بأبعاده وتسرب المعرفة التنظيمية بأبعادها .

إذ تشير معطيات الجدول (10) إلى الارتباط بين متغيري الدراسة وقوة العلاقة بينهما، إذ يتبين من خلاله أن قيمة الارتباط ما بين (الصمت التنظيمي) و (تسرب المعرفة التنظيمية) هي (95.9 %) وتعكس هذه القيمة قوة الارتباط بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05) ، إذ أشار (Pallant, 2016 :156) إذا كان الارتباط من (1.0 - 0.50 يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين ، وما يدعم قوة هذه القيمة هو ما عكسه الجدول (9) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين (الصمت التنظيمي وتسرب المعرفة التنظيمية المتعمد) ، إذ بلغ مقدار الارتباط بينهما (0.827**) عند *Significance Level* (0.05) ، وهي علاقة ارتباط معنوية ، ويدل هذا على الدور الذي يلعبه الصمت التنظيمي في تسرب المعرفة المطلوبة والضرورية للعمل . وكذلك يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية بين (الصمت التنظيمي وبين وتسرب المعرفة التنظيمية غير المتعمد) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.792**) عند مستوى معنوية (0.05) وتعتبر هذه القيمة عن الارتباط المعنوي والإيجابي بينهما ، ويشير هذا إلى أهمية الدور الذي تلعبه متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية .

الجدول (9)

يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الصمت التنظيمي وأبعاد تسرب المعرفة التنظيمية

المؤشر الكلي	تسرب المعرفة التنظيمية غير المتعمد	تسرب المعرفة التنظيمية المتعمد	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
0.850**	0.792**	0.827**	الصمت التنظيمي

الجدول (10)

الارتباط بين المتغيرات

7	6	5	4	3	2	1	الأبعاد والمتغيرات الرئيسة	ت
						1	صمت الإذعان (الاستسلام)	1
					1	.600**	الصمت الدفاعي	2
				1	.562**	.808**	الصمت الداعم للمجتمع	3

4	الصمت التنظيمي	.919**	.806**	.909**	1		
5	تسرّب المعرفة التنظيمية المتعمّد	.638**	.829**	.726**	.827**	1	
6	تسرّب المعرفة التنظيمية غير المتعمّد	.662**	.637**	.784**	.792**	.807**	1
7	تسرّب المعرفة التنظيمية	.685**	.762**	.797**	.850**	.942**	.959**

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: برنامج (spss v.26) بعد إعادة تنظيم مخرجاته

المحور الرابع / استنتاجات الدراسة وتوصياتها

أولاً : الاستنتاجات

1. عكست نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي وتسرب المعرفة التنظيمية، لذلك لا ينبغي للمؤسسات تجاهل هذا الجانب المهم والمتعلق بالصمت التنظيمي، والذي يضمن الحفاظ على تميزها قياساً بأقرانها من المنافسين في ظلّ هذه الأعداد الكثيرة من الكليات الأهلية الموجودة.
2. وضحت مخرجات الدراسة الميدانية تأثير الصمت التنظيمي على تسرب المعرفة التنظيمية، مما يساعد ذلك المؤسسات في التعرف على جوانب جديدة في العمل تتعلق بالحفاظ على أسرار العمل المتعلقة وبشكل مناسب، بناءً على مدى اهتمام الفرد بمؤسسته. وشخصيته، وتلعب الإدارة الدور الأهم في هذا السياق.

ثانياً : التوصيات

- 1- الاهتمام الجوانب كافة التي تتعلق بتحقيق الصمت التنظيمي داخل المؤسسة سواء أكان على مستوى الفرد ام المؤسسة بأكملها، لأن الصمت التنظيمي هو الحجب المتعمّد والواعي للمعلومات التي يحتمل أن تكون مهمة في المؤسسة، بمعنى ظاهرة اجتماعية تتشكل على المستوى المؤسسي وتتأثر بالعديد من السمات بما في ذلك العمليات والثقافة وتوقعات الأفراد.
- 2- أن تكون الإدارة قادرة على تهيئة البنى التحتية المناسبة والمتعلقة بإدارة المعرفة ،لتحفيز السلوك المطلوب لتشارك المعرفة بفعالية وعدم اقتصارها على أفراد دون غيرهم، كونها تُصَبّ في مصلحة المؤسسة وتوجّهاتها ممّا يقلل من عملية الحجب الواعي للمعلومات واستفادة الجميع منها .

المصادر

أولاً : العربية

1. جبار ، سلام هاشم و جبار ، ابتهاج خضير (2023) ، " الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة " ، المجلة

العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية ، العدد 8 ، E-ISSN 2790-1254

1. **Abukhader, S. M. (2016). *Exploring knowledge management implementation in large-sized service organizations-Saudi Arabia as a case. Knowledge Management Research & Practice, 14(3), 412–421.***
2. **Acaray. Ali & Akturan. Abdülkadir,(2015)," *The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence*",*Social and Behavioral Sciences*,VOL. 207 , 472 – 482.**
3. **Akbarian, A., Ansari, M.E., Shaemi, A. and Keshtiary, N. (2015), "Review organizational silence factors", *Journal of Scientific Research and Development*, Vol. 2 No. 1, pp. 178-181.**
4. **Annansingh., F. 2005. 'Exploring knowledge leakage risks exposure resulting from 3D Modelling in organisations: a case study'. Unpublished PhD research', Sheffield University. UK .**
5. **Arias-Pérez . José , Lozada. Nelson & Henao-García. Edwin,(2020)," When it comes to the impact of absorptive capacity on co-innovation, how really harmful is knowledge leakage" , *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270, DOI [10.1108/JKM-02-2020-0084](https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0084)**
6. **BRINSFIELD, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Dissertation, Ohio State University, USA.**
7. **ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri." *Ç.Ü. SB Dergisi*, Cilt 16(1), 145-162.**
8. **EHTİYAR, Rüya and Melek Yanardağ (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel." *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.**
9. **Emelifeonwu, J.C. and Valk, R. (2019), "Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 1, pp. 228-252.**
10. **Flammer, C. and Kacperczyk, A. (2019), "Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: evidence from the inevitable disclosure doctrine", *Strategic Management Journal*, Vol. 40 No. 8, pp. 1243-1267.**

11. Galati . Francesco , Bigliardi. Barbara, Petroni .Alberto, Petroni .Giorgio & Ferraro .Giovanna(2019) , " A framework for avoiding knowledge leakage: evidence from engineering to order firms " ,Knowledge Management Research & Practice , DOI: 10.1080/14778238.2019.1638736
12. Galati, F. and Bigliardi, B. (2019), "Redesigning the model of the initiation and evolution of inter-firmknowledge transfer in R&Drelationships", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23No. 10, pp. 2039-2066.
13. Hamel, G. and Prahalad, C. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Paperback edition, Boston (Massachusetts).
14. HARLOS, C. C. and K. PINDER. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
15. Hu, A.G.Z., Zhang, P. and Zhao, L. (2017), "China as number one? Evidence from china's most recent patenting surge", *Journal of Development Economics*, Vol. 124, pp. 107-119.
16. Köylüo_glu, A.S., Bedük, A., Duman, L. and Büyükbayraktar, H.H. (2015), "Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistleblowing perception", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp. 536-545.
17. Lam, L.W. and Xu, A.J. (2019), "Power imbalance and employee silence: the role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics", *Applied Psychology*, Vol. 68 No. 3, pp. 513-546.
18. Mohamed. S , Mynors .D, Grantham. Andrew, Walsh K.& Chan. Paul (2006)," Understanding one Aspect of The Knowledge Leakage Concept: People ", *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)*, July 6-7, Costa Blanca, Alicante, Spain.
19. Manhart, M., & Thalmann, S. (2015). Protecting organizational knowledge: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 190–211.
20. Pallant.Julie(2016),"Spss, Survival Manual ",4th ed, McGraw Hill.
21. Pope, R. (2019), "Organizational silence in the NHS: 'hear no, see no, speak no", *Journal of Change Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 45-66.
22. Ritala, P., Kenneth, H., Heidi, O. and Snejjina, M. (2018), "External knowledge sharing and radical innovation: the downsides of uncontrolled openness", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 1104-1123.

23. *Ritala, P., Olander, H., Michailova, S. and Husted, K. (2015), "Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study", Technovation, Vol. 35, pp. 22-31.*
24. *Saragih, H. and Tan, J. (2018), "Co-innovation: a review and conceptual framework", International Journal of Business Innovation and Research, Vol. 17No. 3, pp. 361-377 .*
25. *Takhsha. Mina, Barahimi. Negar, Adelpanah. Arash & Salehzadeh. Reza (2020)," The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence", Journal of Workplace Learning, Emerald Publishing Limited ,1366-5626, DOI [10.1108/JWL-07-2019-0088](https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088).*
26. *VAKOLA, Maria and Dimitris Bouradas (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation." Employee Relations, 27(4-5), 441-458.*
27. *VAN DYNE, L. V., Ang S. and Botero I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs."Journal of Management Studies, September, 40(6), 1359-1392.*
28. *Zheng, Q., Guo, W., An, W., Wang, L. and Liang, R. (2018), "Factors facilitating user projects success in co-innovation communities", Kybernetes, Vol. 47 No. 4, pp. 656-671.*