



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



The Role of knowledge sharing in reducing the causes of organizational silence An Exploratory Study in The Applied research for a sample of nurses in Salah El-Din General Hospital

Lecturer Dr. Ahmed Jadaan Hammad
College of Administration and Economics
Tikrit University

Ahmad.gdaan82@tu.ed.iq

Abstract

The purpose of the research is to study the association and impact of knowledge sharing through its dimensions (pleasure in helping others, efficient self-knowledge, support for higher management, organizational incentives, use of information and communication technology). In reducing the causes of organizational silence (distrust towards managers, fear of breaking relationships or Stop it, fear of speaking out loud, fear of social isolation) in the health sector environment in Salah al-Din. The descriptive and analytical research method was adopted as the research relied on the deductive method. The research problem is embodied by the following question (What is the role of knowledge sharing in reducing the causes of organizational silence in Salah El-Din General Hospital?). The main research hypothesis is that there is a correlation and effect between knowledge sharing in its dimensions and the reduction of the causes of organizational silence in its dimensions. A sample of (146) individuals. A set of results, the most important of which is the existence of correlation and impact relationships at the macro and sub-level. The research recommends paying more and more attention to knowledge sharing for the purpose of completely eliminating the causes of organizational silence, and the research is unique in that it combines two variables in the environment of the Iraqi health sector, as well as dealing with the analytical aspect.

Keywords: knowledge sharing, causes of organizational silence.

دور التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي
بحث تطبيقي لعينة من الممرضين في مستشفى صلاح الدين العام

م. د. احمد جدعان حماد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

المستخلص

الغرض من البحث دراسة ارتباط وتأثير التشارك المعرفي من خلال أبعاده (المتعة في مساعدة الآخرين، المعرفة الذاتية الكفوة، دعم الادارة العليا، الحوافز التنظيمية، استعمال تقانة

المعلومات والاتصالات) في الحد من مسببات الصمت التنظيمي (عدم الثقة تجاه المدبرون، الخوف من كسر العلاقات أو توقفها، الخوف من التحدث بصوت عال، الخوف من العزلة الاجتماعية) في بيئة القطاع الصحي في صلاح الدين، تم اعتماد منهج البحث الوصفي والتحليلي اذ اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي، وتتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي (ما هو دور التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في مستشفى صلاح الدين العام؟) وتتضمن فرضية البحث الرئيسية هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده والحد من مسببات الصمت التنظيمي بأبعاده، وكان مجتمع الدراسة الأفراد العاملين من الكادر التمريضي في مستشفى صلاح الدين العام، إذ تم اختيار عينة مكونة من (١٤٦) فرداً منهم، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير على المستوى الكلي والفرعي، ويوصي البحث بالاهتمام أكثر وأكثر بالتشارك المعرفي لغرض القضاء وبشكل تام على مسببات الصمت التنظيمي، وينفرد البحث كونه يجمع بين متغيرين في بيئة القطاع الصحي العراقية فضلاً عن تناوله الجانب التحليلي.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، مسببات الصمت التنظيمي.

المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات نتيجة العيش في عالم لا متناهي ونتيجة هذا العالم اللامتناهي فإن العقل البشري يبقى محدود في تصرفاته وأفعاله، وكذلك التغيرات السريعة في جوانب المعرفة الجديدة وتزداد المنافسة فيما بينها لذا تحتاج هذه المنظمات إلى أدوات وممارسات إدارية حديثة تصنع الفرق في الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الجودة، ولكي تصل المنظمة إلى هذا المستوى المطلوب من الجودة العالية لا بد من الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال عدة عوامل أبرزها وأهمها تشجيع التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين.

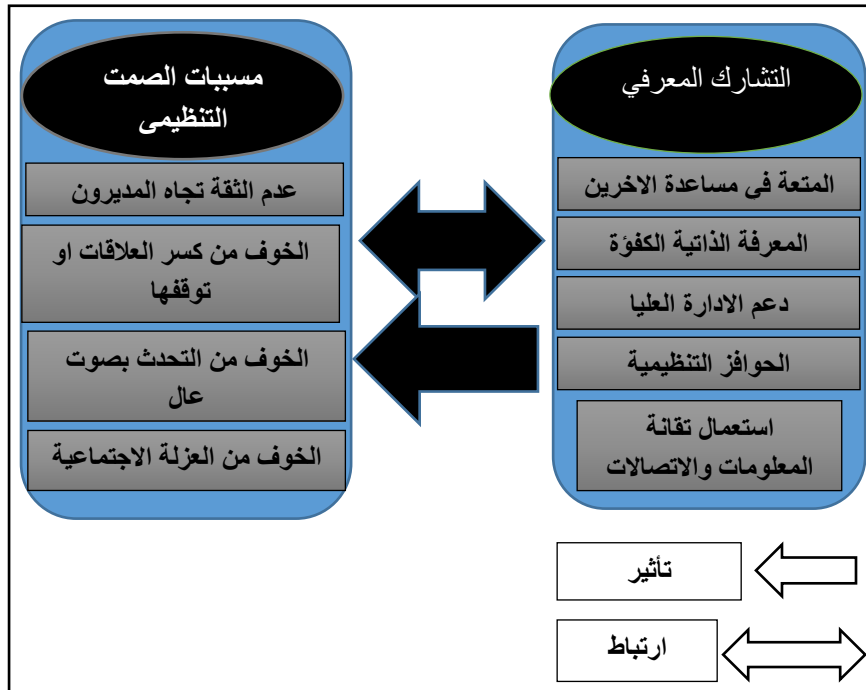
إن تميز أي منظمة من منظمات الأعمال وتحقيق التفوق في المجال الذي تعمل فيه يكمن في جملة من العوامل أبرزها تحفيز الأفراد العاملين على التشارك المعرفي من خلال تبادل المهارات والتجارب والخبرات الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق التفوق، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات، فكل ما كان هناك تشارك معرفي سوف يساهم هذا التشارك في أبرز القضايا الإيجابية وتجنب الأمور السلبية هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن التشارك المعرفي يعمل وبشكل أساس على الخطط والبرامج والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة وتعمل على تحقيقها، ومن ضمن القضايا الأساسية التي تهتم بها الإدارة العليا تذليل العقبات أمام الأفراد العاملين وتغيير سلوكهم وثقافتهم على مختلف المستويات لأجل القضاء على مسببات الصمت التنظيمي وتحقيق ذلك من خلال التشارك المعرفي الذي يعد اللبنة الأساسية في القضاء على صمت الأفراد العاملين، وتوليد بيئة جماعية تعاونية تحفز تبادل المعلومات بين الأفراد وتشجع التعاون من خلال العمل على شكل فريق واحد متجانس.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تعمل منظمات الأعمال بصورة عامة والمنظمات الصحية بصورة خاصة من الاستفادة من ما يملكه الأفراد العاملون من معارف وجعل التشارك المعرفي سمة أساسية للعمل، ومن خلال أبعاد التشارك المعرفي (المتعة في مساعدة الآخرين، المعرفة الذاتية الكفوة، دعم الإدارة العليا، الحوافز التنظيمية، استعمال تقانة المعلومات والاتصالات) التي تعمل على الحد من مسببات الصمت التنظيمي، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الأشخاص العاملين في مستشفى

صلاح الدين، عينة البحث تيبين عدم وجود الاهتمام الكافي بالتشارك المعرفي لغرض الحد من مسببات الصمت التنظيمي، وبذلك تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: (ما هو دور التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في صلاح الدين العام) وينبثق منها تساؤلين وهما كالآتي:

١. هل توجد علاقة ارتباط بين التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي.
 ٢. هل توجد علاقة تأثير بين التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي.
- ثانياً. أهمية البحث:** البحث الحالي يمثل محاولة نظرية وتطبيقية لمعرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي، كما يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
١. معرفة أهمية التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي كونهما من المتغيرات الأساسية في جميع المنظمات وبالتحديد في المنظمات الصحية.
 ٢. معرفة اهتمام مستشفى صلاح الدين العام بمفهوم التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي.
 ٣. تشخيص مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي.
- ثالثاً. هدف البحث:** الهدف الرئيس للبحث يتمحور حول معرفة دور التشارك المعرفي ومستوى تأثيره في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في صلاح الدين العام، لما لذلك من أهمية في نجاح المنظمات الصحية في تحقيق أهدافها.
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:**



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحث.

صمم مخط البحث الفرضي للبحث لغرض التعبير عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، في ضوء مشكلة البحث وأهدافه بما يلائم الجانب النظري والتطبيقي للبحث،

خامساً. فرضيات البحث: لغرض اختبار المخطط الفرضي للبحث وتحقيق أهداف البحث استند البحث إلى الفرضيتين الآتيتين:

١. "يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي بأبعاده في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بأبعاده".

٢. "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي بأبعاده في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بأبعاده".

سادساً. مقاييس البحث: بما أن منهج البحث الحالي هو (الكمي: الوصفي) استخدم الباحث أداة الاستبانة كونها المصدر الرئيس لجمع البيانات وكما مبين في الجدول (١)

الجدول (١): ابعاد البحث والمصادر المعتمدة في الاستبانة

المتغير الرئيسي	الابعاد	التسلسل	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
متغيرات البحث	المتعة في مساعدة الآخرين	٤-١	٤	المستعمل من قبل (Karaca, 2013)
	المعرفة الذاتية الكفوة	٨-٥	٤	
	دعم الادارة العليا	١٢-٩	٤	
	الحوافز التنظيمية	١٦-١٣	٤	
	استعمال ثقافة المعلومات والاتصالات	٢٠-١٧	٤	
متغيرات البحث	عدم الثقة تجاه المديرين	٢٤-٢١	٤	المستعمل من قبل (Smaliukiene, 2017)
	الخوف من كسر العلاقات او توقفها	٢٨-٢٥	٤	
	الخوف من التحدث بصوت عال	٣٢-٢٩	٤	
	الخوف من العزلة الاجتماعية	٣٦-٣٣	٤	
اجمالي الفقرات المتعلقة بالمقياس النهائي				٣٦

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه.

سابعاً. منهج البحث: الهدف من البحث هو تتبع الادب القائم ومن ثم تتكون رؤيا على أساسها يتم اشتقاق الفرضيات التي تمثل حلول مؤقتة للأسئلة البحثية، لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في سياق الإطار النظري للبحث والمنهج الميداني التحليلي في الجانب العملي والذي يمثل الصور التي تعكس أفكار وتصورات الباحث لموضوع البحث وأهميته وأهدافه ومتغيراته وأبعاده التي تشكل الوصف الدقيق للمعلومات واكتشاف علاقات التأثير والارتباط بين أبعاد البحث، تم اختيار القطاع الصحي كونه قطاع مهم وفاعل في العراق، ومن ثم الوصول الى الاستنتاجات والتوصيات.

ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة: لغرض التكامل مع رؤية البحث فان مجتمعه اشتمل على العاملين في مستشفى صلاح الدين العام من الكادر التمريضي البالغ ٢٤٠ فرداً، وجرى اختيار العينة على وفق أسلوب المعاينة العشوائية، بواقع (١٤٨)، (Krejcie & Morgan, 1970: 608) استمارة اعيدت منها (١٤٦)، وبنسبة ٩٨٪، إذ تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي والجدول التي يبين خصائص العينة.

الجدول (٢): خصائص عينة البحث

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١١٢	٪٧٨
	انثى	٣٤	٪٢٢
المجموع		١٤٦	٪١٠٠
	٣٠-١٩	٦٠	٪٤١
	٤٠-٣١	٤٢	٪٢٩
	٥٠-٤١	٢٥	٪١٧
	٥١ فأكثر	١٩	٪١٣
المجموع		١٤٦	٪١٠٠
التحصيل العلمي	اعدادية	٣٣	٪٢٢
	دبلوم	٣٥	٪٢٤
	بكالوريوس	٤٠	٪٢٧
	دبلوم عالي	٢٧	٪١٩
	ماجستير	١١	٪٨
	دكتوراه	-	-
المجموع		١٤٦	٪١٠٠
عدد سنوات الخدمة	٥-١	٣٨	٪٢٧
	١٠-٦	٤٤	٪٣٠
	١٥-١١	٢١	٪١٤
	٢٠-١٦	١٧	٪١٢
	٢٥-٢١	١٨	٪١٣
	٣٠-٢٦	٤	٪٢
	٣١ فأكثر	٤	٪٢
المجموع		١٤٦	٪١٠٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة.

المحور الثاني: الإطار النظري

اولاً. التشارك المعرفي:

١. مفهوم التشارك المعرفي: يكون التشارك المعرفي تصور كحالة معينة من الوضع الاجتماعي الأنموذجي المعروف باسم (معضلة اجتماعية) أي المواقف المتناقضة التي يكون فيها العقلانية الفردية - مجرد محاولة تعظيم العائد الفردي - يؤدي إلى اللاعقلانية الجماعية (Cabrera, 2002: 7).

أي عندما تكون هناك اللاعقلانية الفردية تؤدي إلى اللاعقلانية الجماعية والعكس صحيح. عندما يستوعب المستلم للمعرفة، التي يمكن فهمها بشكل كافٍ وتكييفها من قبل المتلقي للسماح بإعادة إنشائها بشكل فعال، وفي النهاية، استخدامها. (Cummings, 2003: 9).

لغرض أن يكون التشارك المعرفي فعالاً يكون المتلقي على استعداد تام لهذا التشارك المعرفي.

لذا التشارك المعرفي يعد من المسائل الصعبة وذلك لسببين. الأول، يمكن العثور على النظريات والمفاهيم ذات الصلة في تخصص بحث واحد، ولكن يمكن توزيعها على العديد من

تخصصات العلوم الاجتماعية والتخصصات الفرعية. وثانيًا، يُلاحظ أن جزءاً كبيراً من النظريات منخرط أو منصب في خطاب معرفي حول المعرفة ذاتها، دون الخروج بإجماع واضح. (Boer, 2005: 10). كما سبق القول إن عملية التشارك المعرفي صعبة للغاية وعقدة تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تفعيل التشارك وجعله مثمراً.

يوجد نوعان من الأفراد في عملية التشارك المعرفي النوع الأول: طالبي المعرفة – هؤلاء الذين يبحثون عن المعرفة ومصادر المعرفة - أولئك الذين لديهم المعرفة يحتاج الباحث أو الذي يستطيع توجيه الطالب إلى مصدر معرفة آخر، النوع الثاني المعرفة الفعالة تحدث المشاركة عندما تكون الاتصالات مناسبة بين هذه الأطراف (Anlbena & Gurova, 2007: 8).

والنوع الثاني هو النوع المهم في عملية التشارك المعرفي. كما يشير التشارك المعرفي إلى توفير المعلومات المهمة والمعرفة لمساعدة الأفراد الآخرين في التعاون لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ السياسات أو الإجراءات (Wang & Noe, 2010: 117)

إدارة المعرفة تؤدي إلى ثقافة تبادل المعرفة وزيادة الإنتاجية وتحسين أوقات الدورات للأعمال العمليات والابتكارات الجديدة. يتمثل الدور المستمر لإدارة المعرفة في تطوير بيئة يعيش فيها الأفراد العاملين إنشاء وتبادل واستخدام المعلومات والمعرفة بحرية؛ العمل معاً نحو مشترك هدف؛ ويتم دعمهم الأفراد ومكافأتهم على القيام بذلك (Huber & Lopez t, 2013: 2).

تتضمن مشاركة المعرفة الاستفادة من المعرفة الشخصية والجماعية، ويمكن تسهيل التعبير التآزري للفرد في المعرفة الجماعية من خلال تبني منصات التواصل الاجتماعي (Razmerit, et al., 2016: 2).

وهناك سؤال مفاده من يحدد فاعلية التشارك المعرفي في المنظمات واحدة من أكثر المشاكل شيوعاً تتعلق هو ميل الأفراد العاملين لتبادل المعرفة، وتوصف مشاركة المعرفة بأنها شراكة حيث يزود العاملون بالمعرفة الأساسية حول العمليات والخطوط العريضة (Smaliukiene, 2017: 759). بمعنى من هي الإدارة أو الشخص الذي يحدد كيف ومتى وأين يحدث التشارك المعرفي.

٢. تبادل المعرفة الصريحة والضمنية: إن مشاركة المعرفة الضمنية هي أساس التنشئة الاجتماعية بينما تكون مشاركة المعرفة الصريحة ممكنة للجميع في أي منظمة، وفيما يتعلق بعملية التخرج والاستيعاب، يلعب كل من تشارك المعرفة الضمنية والصريحة دورهما الأساس في تحويل نوعين من المعرفة الضمنية والصريحة (Wang & Wang, 2012: 8901).

تشمل مشاركة المعرفة الصريحة جميع أشكال مشاركة المعرفة التي يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها داخل المنظمات.

تظهر ممارسات التشارك للمعرفة الصريحة أكثر شيوعاً في مكان العمل لأنه يمكن التقاط المعرفة الواضحة بسهولة، تعمل آليات الإدارة، مثل الإجراءات واللغة الرسمية والكتيبات ونظام تقانة المعلومات على تعزيز رغبة الأفراد العاملين في مشاركة المعرفة (Hubert & Lopez, 2013: 2)

في المقابل، يعد التفاعل وجهاً لوجه هو الوسيلة الأساسية لمشاركة المعرفة الضمنية (Razmerit, et al., 2016: 2).

مفاتيح المشاركة المعرفية هي الرغبة وقدرة العاملين على مشاركة ما يعرفونه واستخدامه يتعلمون لأن العامل لا يمكنه الاستفادة منها معرفة جديدة ما لم يكن لديه "برامج اجتماعية" مرتبطة بها سابقاً. تشمل الصعوبات التي قد تعيق المشاركة الضمنية للمعرفة رغبة زملاء العمل في مشاركة أو استخدام المعرفة الضمنية، الوعي المحدود بالمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد، صعوبة في التعبير عن المعرفة الضمنية المرتبطة بالعقلية.

٣. ابعاد التشارك المعرفي:

أ. المتعة في مساعدة الآخرين: يتمثل هذا البعد بالسلوكيات التي يعتمد عليها الأفراد العاملين في مساعدة زملائهم في العامل بقضايا تخص حل المشكلات وانجاز الأعمال والمهام المناطة بهم، والتي تكون ذات صلة بعملهم في المنظمة إذ أن مساعدة الآخرين تولد الشعور بالسعادة والفخر والثقة بالنفس فضلاً عن تقوية العلاقات بين الافراد وتعزيز المعرفة لديهم (Wang & Noe, 2010: 119).

ب. المعرفة الذاتية الكفوة: تتضمن هذه المعرفة قدرة الافراد الخاصة بتنظيم وتنفيذ اجراء العمل لتحقيق أعلى مستويات الإداء والإنجاز لدى الأفراد العاملين، وإن كفاءة المعرفة الذاتية تدفع وتحفز العاملين للمشاركة بالمعرفة بين زملاء العمل، المعرفة الكفوة تساعد في تخطي مصاعب العمل وحل جميع المشاكل التي تواجه الافراد العاملين (Hubert & Lopez, 2013: 9).

ج. دعم الادارة العليا: يعد دعم الإدارة العليا خطوة مهمة وإحدى أبرز العوامل التنظيمية المحفزة باتجاه التشارك المعرفي وتوليد مناخ تنظيمي يدعم التشارك المعرفي، إن التشارك المعرفي أمر ضروري وحيوي لتوليد ثقافة تسهم وبشكل أساس بتبادل المعرفة الإيجابية بالمنظمة، كما أن دعم الإدارة العليا يسهم وبشكل أساس بزيادة رغبة العاملين بالمشاركة في تبادل المعرفة بين زملاء العمل.

د. الحوافز التنظيمية: تشتمل على نوعين من الحوافز المادية والمعنوية وهذه الحوافز المعنوية تؤثر في سلوك العاملين هذا من جانب، ومن جانب آخر ينتظر الأفراد العاملين إلى دعم الادارة العليا لغرض الحصول على الحوافز المادية والمعنوية التي تقود في النهاية إلى تسهيل عملية التشارك المعرفي.

و: استعمال تقانة المعلومات والاتصالات: ان استعمال تقانة المعلومات والاتصالات يعد من العوامل الهامة في عملية تسهيل التشارك المعرفي، ذلك لكون تقانة المعلومات والاتصالات تسهم وبشكل أساس في تسهيل هذا التشارك المعرفي إذ تتيح التقانة الوصول السريع للمعرفة وتخزينها واسترجاعها، وقد تعاضد دور تقانة المعلومات والاتصالات توليد معرفة جديدة وبيئة عمل تشجع التشارك المعرفي (Wang & Wang, 2012: 8901).

ثانياً. الصمت التنظيمي:

١. المفهوم: في أدبيات إدارة الأعمال، يعود مفهوم صمت الموظف إلى هيرشمان، الذي كان أول من حاول اعطاء تعريف له وذلك سنة (١٩٧٠) وعرف الصمت: هو رد فعل سلبي وهو مرادف للولاء، ومنذ ذلك الحين أخذ الصمت يأخذ ينظر الاعتبار، إذ أن الصمت يدل على استجابة من الأفراد العاملين غير الراضين بطريقة المعاملة غير العادلة (Pinder & Harlos, 2001: 332) وهناك من يعرف الصمت الفردي بأنه يشمل مجموعة من المشاعر، الأفكار والأفعال، القائمة على التواصل وعدم الرضا، (Pinder & Harlos 2001: 334). كانت التعريفات المبكرة للصمت

تساوي بينه وبين "الولاء" وافترض أنه لا يوجد شيء خطأ إذا لم يتم التعبير عن المخاوف، إن مناخ الصمت يمكن أن ينجح مقابل النتائج التنظيمية المرجوة (Bagheri & et al., 2012: 49). كما عرف الصمت بأنه غياب الصوت لأن له شكله الخاص من التواصل، والذي يتضمن مجموعة من السلوكيات تشمل الإدراك، العواطف أو النوايا مثل الاعتراض أو التأييد، فضلاً عن ذلك، قد تتخذ ظاهرة صمت الموظف معانٍ مختلفة بناءً على الدوافع الأساسية (Beheshtifar, et al., 2012: 277)، ومن ناحية أخرى يمكن تعريف صمت الفرد العامل على أنه لا يكشف الفرد عن مشاعره مع الآخرين، وإخفاء المشكلات بالتزام الصمت ومواصلة العمل وكأن شيئاً لم يحدث، قد تكون هناك العديد من الأسباب التي تجعل الفرد العامل يفضل البقاء صامت، يمكن ذكر هذه على أنها العادات السلوكية والوعي بآليات القرار (Yirik & et al, 2012: 82) حدد الصمت التنظيمي بأنه حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية أو العاطفية للتنظيم، والظروف للأشخاص الذين يبدون قادرين على تغيير الموقف، مع التركيز أكثر على الموظف الفردي الصمت كرد على الظلم. (Lu & Xie, 2013: 47)، ومن الجدير بالذكر أن العمل على مواقف الأفراد العاملين الذين هم على دراية بالقضايا التي تعد ضرورية للتطوير المنظمة، لكنهم مترددون في مشاركتها مع كبار المديرين التنفيذيين، كما يمكن أن يوصف بأنه غياب الفرد العامل عن الأنشطة التي توفر تقدماً للتنظيم والامتثال عن تبادل الآراء نتيجة الخوف وتعتمد عدم المشاركة بتقديم آراء مبتكرة، في المناخ التنظيمي التي تتكون من أسباب الصمت التنظيمي. (Harbalioglu & Gultekin, 2014: 153)، إن الأفراد الذين يكون تقديرهم لذاتهم مرتفعاً يبذلون المزيد من الجهد لإحداث التغيير، بعكس الأفراد الذين يكون تقديرهم لذاتهم منخفضاً لديهم ميل للحماية الذاتية، ويمتنعون عن السلوكيات التي قد تجعلهم يجدون أنفسهم في عزلة، ويتجنبون تقديم أنفسهم وأفكارهم بسبب الخطر الذي يرونه (Alparslan, & et al., 2015: 186) إذ يشعرون الأفراد العاملين بأنهم قد يفقدون فرص الترقية، ويتم النظر إليهم كمسببين للمشاكل، ولا يُنظر إليهم على أنهم أعضاء حقيقيون في المنظمة (Mengenci, 2015: 224) أن الصمت يمكن أن يكون متعمد أو غير مقصود ؛ يمكن لفرد العامل إيقاف المعلومات بوعي. يتضمن الصمت التنظيمي اعتقاداً جماعياً بين الموظفين بأن التحدث بصوت عالٍ أمر غير حكيم (Tinke, 2018: 85).

٢. أنواع الصمت

- أ. **الصمت التفاعلي:** هذا النوع يتعلق بالأمر اللفظية بين الأفراد العاملين، بما في ذلك الأحكام المتعلقة بشخصية الأفراد الآخرين ودوافعهم وشخصيتهم. على سبيل المثال، الصمت التفاعلي هو رد فعل شائع عندما نلتقي شخص نعدده مختلفاً (Pinder & Harlos, 2001: 341).
 - ب. **صمت الإذعان،** وعرف أيضاً على أنه حجب المعلومات والآراء والأفكار في مواجهة التطورات في المنظمات وهذا الموقف يقوم على الإذعان. وبالتالي، فهو سلوك سلبي (Yildiz, 2012: 32) والصمت المؤيد للمجتمع له دلالة الصمت (Lu & Xie, 2013: 47).
- يُعرف الصمت عند قبول الأفراد العاملين بأنه ليس لا يمكن مشاركة بمعارفهم وأفكارهم حول الموقف نتيجة قبولهم للتغييرات ذات الصلة لمشكلة أو موقف أو موضوعان الفرد العامل الي يمتلك خاصية الصمت والرضوخ يقبلون التيار وهم لا يدركون أن البدائل موجودة (Harbalioglu & Gultekin, 2014: 153).

ج. الصمت الدفاعي: هو سلوك استباقي وواع مع الرغبة في الحماية الذاتية ضد التهديدات وضع تصور للصمت التنظيمي، وهو "الإمتناع عن قصد في اعطاء المعلومات (Yildiz, 2012: 33) الصمت الدفاعي بأنه حجب الأفكار ذات الصلة، المعلومات، أو الآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية، القائمة على الخوف (Beheshtifar, et al., 2012: 279). الصمت المؤيد للمجتمع يقوم على الوعي والتفكير في البدائل والقرار الواعي مع الاحتفاظ بالأفكار والمعلومات (Lu & Xie, 2013: 47).

د. الصمت الاجتماعي: إن الدافع وراء الصمت الاجتماعي هو الاهتمام بالآخرين، وليس الخوف من الشخصية السلبية العواقب التي قد تحدث من التحدث (Beheshtifar, et al., 2012: 279). الصمت الاجتماعي هو "حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة ولعمل بهدف إفادة الآخرين أو المنظمة -على أساس الإيثار أو الدوافع التعاونية" (Karaca, 2013: 40). يتحدد هذا النوع الصمت في ثلاثة أبعاد. أولاً: يمكن أن يكون الصمت مقصوداً، يبقى الأفراد العاملون صامتين حتى لو كانوا على علم بالمشكلة ومعرفة حل أفضل. ثانياً: الصمت يمكن أن يكون لياته دفاعاً. يمكن للأفراد العاملين التزام الصمت من أجل حماية مصالحهم الشخصية أو عدم الاختلاف مع الآخرين بصورة علانية، وأخيراً: يمكن أن يكون الصمت جماعياً قرار الموظفين رد فعل جماعي لعدم مشاركة الأفكار أو الأفكار أو المعرفة مع الآخرين (Yildiz, 2013: 33). يمكن وصف الصمت الاجتماعي بأنه بعدم رغبة الفرد العامل بالتعبير عن المعرفة والأفكار المتعلقة بعملهم فيما يتعلق بدافع التعاون الذي تستفاد منه المنظمة أو الافراد الآخرين (Harbalioglu & Gultekin, 2014: 155-156).

٣. مسببات الصمت التنظيمي: هناك عدد من المسببات للصمت التنظيمي والتي تتمثل بما يلي (Harbalioglu & Gultekin, 2014: 154):

أ. عدم الثقة تجاه المديرين: صنع القرار والعمليات، عدم قدرة المديرين، الذي يحد من مشكلة الأفراد العاملين وعدم الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي، وهنا يعتقد الأفراد العاملون أن الحديث بصدق عن هذه المواضيع يولد الاختلافات، فهم يخشون الحصول على ردود فعل سلبية، وتكون هناك عقوبة إذا عارضوا المنظمة.

ب. الخوف من العزلة الاجتماعية: السبب الرئيس لصمت الفرد تجاه المشاكل التنظيمية هي الخوف والمعتقدات من هذا الخوف وأصل الخوف العزلة الاجتماعية إذا عبر عن مشاكل داخل المنظمة. إن العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل يصبح التنظيم أضعف، وقد يتم استبعاد الفرد اجتماعياً. يعتقد العاملون أن سلوكياتهم والمواقف قد تضر بوضعهم الاجتماعي.

ج. الخبرات الماضية: يمكن للأفراد العاملين تعلم الصمت ليس فقط من التجارب الشخصية السيئة ولكن أيضاً من محادثاتهم مع زملاء العمل، إذ أن العاملين الذين كانوا تحت تأثير تجربة حدثت في الماضي قد يتجنبون الحديث عن المشاكل لرؤسائهم أو تجاهلهم لأنهم على علم بالمشاكل بصورة مبكرة.

د. الخوف من كسر العلاقات أو توقفها: بالرغم من أن الأفراد العاملين يدركون نقاط ضعف الهيكل التنظيمي والعمليات، يقررون عدم اقتراح الحلول من خلال إدراك ذلك أن عدم اقتراح الحلول للمشاكل يسبب سعادة الآخرين أي زملاء العمل، والسبب الحقيقي للموظف وراء امتناع الفرد

العامل عن تقديم الحلول هو الخوف من الانهيار العلاقات مع الأفراد الآخرين، وهناك سبب مهم للصمت التنظيمي هو حماية العلاقات مع الأفراد العاملين الآخرين التي تعتبر ذات قيمة.

هـ. **التحدث بصوت عال محفوف بالمخاطر:** لا يتطوع الأفراد العاملون لذكر مشاكل؛ يعتقدون أن القيام بذلك أمر محفوف بالمخاطر لا يريد الأفراد العاملون شرح أفكارهم لأنهم يخافون من أن يُنظر إليهم على أنهم الموظف الذي يخلق المشاكل ولا يمكنه الحصول على ترقية وظيفية. لذلك من الضروري يجب ألا يخاف الموظفون من المشاركة آراء حول القضايا التنظيمية للنجاح فريق العمل.

ثالثاً. العلاقات الفكرية الرابطة بين التشارك المعرفي والصمت التنظيمي: المنظمات في العصر الحديث تعد منظمات قائمة على المعرفة، إذ تعتمد على الاستفادة من الخبرات المعرفية الموجودة لدى الأفراد العاملين فيها بمعنى تعتمد على رأس المال الفكري المتاح داخل المنظمة والذي يعد العامل الاستراتيجي لتحقيق أهدافها والمصدر الأساس لكل ابتكار وإبداع، إن العقبات التي تواجه برامج التغيير هو قلة الثقة وقلة المعلومات، وهذا يؤثر على العاملين إذ يختار العاملون عدم طرح أفكارهم وعدم نقل المعلومات والمعرفة وعدم نقل أي شيء من شأنه يطور المنظمة ويعد هذا الأمر صمت تنظيمي (Cabreria, 2002: 10).

أخذ العاملون يصبحون أكثر ادراكاً بما في ذلك أفكارهم إذ تم طرحها هناك احتمال شبه مؤكد أنها لن تقبل من قبل الإدارة أو قد يتعرضون للعقوبة لذا هم لا يندفعون نحو هذا الأمر، لذلك نجد أنهم يصمتون تجاه أي عمل.

صمت الافراد في كثير من الأحيان له نتائج عكسية سلبية إذ يؤثر في عملية التواصل والاتصال العام كما يؤثر على أداء الأفراد العاملين (Yildiz, 2013: 35).

إن كبت الأفكار والصمت يقتل الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة ويحبط الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وبالتالي تكون أي عملية تواصل للحصول على المعرفة غير فاعلة.

ميل العاملين نحو الصمت اتجاه ما يحدث في ميدان العمل من معوقات واشكالات يزيد من تراكم النتائج العكسية السلبية وهذا يؤدي إلى امتناع العاملين عن طرح أفكارهم وعدم الاهتمام لما يحدث في العمل وهذا يؤدي بالنتيجة النهائية إلى صعوبة وضع المنظمة وتعرضها لهزات وأزمات متلاحقة (Beheshtifar, et al., 2012: 281).

إن المضايقات التي يتعرض لها الأفراد العاملين على نحو متكرر من الإدارات الثلاث العليا والوسطى وإشرافيه، وكل هذه الضغوطات والمضايقات من شأنها أن تمحو هوية الفرد وظيفياً وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بعدم الارتياح في موقع العمل ويفقد الدافعية، والولاء تجاه المنظمة.

إن زيادة مستويات الولاء في المنظمة نتيجة السلوك الإيجابي للإدارة العليا والسياسة التي تتبعها إدارة المنظمة من شأنها أن تتعزز كفاءة الافراد العاملين وفي تقديم المعرفة والمعلومات التي تخدم المنظمة، على العكس من ذلك يؤدي انخفاض الثقة إلى مستويات متدنية من الكفاءة للأفراد العاملين ويشعر العاملون بعدم الأمان لمشاركة المعرفة والخوف من الحديث عن أمر المنظمة واتباع أسلوب الصمت (Wang & Wang, 2012: 8901).

إن عدم الاهتمام بالعملين الذين ليس لديهم القدرة على تقديم معلومات للمنظمة يؤدي إلى احساس سلبي بفقدان الشعور بالانتماء وعدم القدرة على التحدث وينتج عن هذا اثار عاطفية وادراكية وسلوكية غير مرغوب فيها نتيجة الصمت التنظيمي.

لكي يتم تعزيز استيعاب المعرفة في المنظمة تحتاج إلى اعتماد منظور التعلم النشط الذي من خلاله يعزز المواقف التي يتم فيها تبادل المعرفة تعمل الأطراف على تحفيز تجارب التعلم الخاصة بالمستلم حتى يتمكن المتلقي من النشاط إعادة تخصيص المعرفة أو تكيفها أو إعادة تكوينها وفقاً لاحتياجاتها (Cumings, 2003: 9).

إن العمل المعرفي ليس عمل فردي بحت بل هو عمل فردي، وجماعي في آن واحد يقوم على جوانب عدة منها الإنسانية والاجتماعية والفكرية، إن ادارة المعرفة تتعامل مع الجانب الانساني وفق نوعان من المعرفة (الضمنية والصريحة).

المحور الثالث: الجانب العملي

يتضمن هذا المحور الجانب التطبيقي من البحث اذ يضم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وعملية اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث.

أولاً. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي:

١. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للتشارك المعرفي: يظهر الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر الكادر التمريضي لعينة الدراسة إذ حققت الإجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٦٥٣)، يدل على مستواه العالي في اجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (٠,٦٧٨) المنخفض والذي يدل على الانسجام العالي في الاجابات ويتضمن التشارك المعرفي مجموعة أبعاد (المتعة في مساعدة الآخرين، المعرفة الذاتية الكفوة، دعم الادارة العليا، الحوافز التنظيمية، استعمال تقانة المعلومات والاتصالات) وكانت النتائج كالاتي:

الجدول (٣): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتشارك المعرفي $n=146$

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التشارك المعرفي	X ₁	تشارك المعرفة امر ممتع مع زملاء في العمل.	٤,٥٢٤	٠,٦٩٢
	X ₂	استمتع في تقديم المساعدة عند تشارك معرفتي مع زملائي.	٤,٦٧٤	٠,٧٨٢
	X ₃	اشعر بأنني فرد عامل راقى عندما اشارك المعرفة التي امتلكها.	٤,٦٧٥	٠,٧٨٤
	X ₄	تشارك معرفتي مع زملاء العمل تجعلني شخص سعيد جداً.	٤,٧٧٣	٠,٥٤٧
اجمالي المتعة في مساعدة الآخرين				
المعرفة الذاتية الكفوة	X ₅	عندي ثقة عالية من تقديم معرفتي للآخرين داخل المستشفى.	٤,٧٣٩	٠,٤٩٣
	X ₆	امتلك خبرة عالية توفر معرفة قيمة للمستشفى.	٤,٥٩٠	٠,٥٨١
	X ₇	تشارك المعرفة مع زملاء العمل لا تحدث اي فرق في الإنجاز.	٤,٧٨٩	٠,٥٢٥
	X ₈	يمكن لزملاء العمل تقديم معرفة قيمة للمستشفى.	٤,٦٣٤	٠,٦٧٨
اجمالي المعرفة الذاتية الكفوة				
دعم الادارة	X ₉	تشجع الادارة العليا عملية تشارك المعرفة داخل المستشفى.	٤,٤٠	٠,٥٣٦
	X ₁₀	تدعم الادارة العليا تشارك المعرفة بين زملاء العمل.	٤,٧٣٣	٠,٥٤١
	X ₁₁	تعمل الادارة العليا على توفير الأدوات اللازمة لتمكين زملاء العمل من تشارك المعرفة.	٤,٦٣١	٠,٥٧٢
	X ₁₂	تحرص الادارة العليا للمستشفى حين ترى العاملين سعداء على تشارك المعرفة مع بعضهم.	٤,٧٢٧	٠,٦٢١
اجمالي دعم الادارة العليا				
			٤,٤٨٦	٠,٤٥٤

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنظيمية: الحوافز	X ₁₃	عملية تشارك المعرفة مع زملاء العمل في المستشفى يقابلها زيادة في الحوافز.	٤,٣٩٥	٠,٤٣٩
	X ₁₄	تشارك المعرفة بين زملاء العمل يقابلها زيادة بالمكافآت.	٤,٦٢٥	٠,٥٧٧
	X ₁₅	تشارك المعرفة بين زملاء العمل يقابلها ترقية وظيفية.	٤,٦٥٦	٠,٧٨٨
	X ₁₆	تشارك المعرفة في المستشفى بين زملاء العمل يقابلها زيادة بالامن الوظيفي.	٤,٧٣٠	٠,٦٨٧
		اجمالي الحوافز التنظيمية	٤,٧٦٥	٠,٤٣٣
المعلومات استعمال تقانة الاتصالات	X ₁₇	يستفيد العاملون في المستشفى من قواعد البيانات للوصول الى المعرفة.	٤,٠١	١,٣٢٢
	X ₁₈	يستغل العاملون شبكات الاتصال (الانترانيت) لغرض التواصل مع زملاء العمل.	٣,٩٨٩	٠,٦٥٦
	X ₁₉	يستعمل المستشفى تقانة المعلومات التي تسمح للعاملين بتشارك المعرفة مع الافراد الاخرين داخل المستشفى.	٤,٣٢٣	٠,٧٧٤
	X ₂₀	يستعمل المستشفى تقانة المعلومات التي تسمح بتشارك المعرفة مع الاشخاص خارج المستشفى.	٤,٢١٧	٠,٧٨٤
		اجمالي استعمال تقانة المعلومات والاتصالات	٤,٣٣٠	٠,٧٨٤
		اجمالي التشارك المعرفي	٤,٦٥٣	٠,٣٦٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3).

أ. المتعة في مساعدة الآخرين: يبين الجدول (٣) امكانيات الكادر التمريضي في توظيف المتعة في مساعدة الآخرين التي تم قياسها بأربع فقرات ($X_1, \dots, X_n$)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحقق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٤٩٨) وهو قيمة عالية جدا أعلى من الوسط المعياري البالغ (٣)، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٥١٧)، وهذا ما لمس الباحث من خلال المقابلات مع بعض اشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,٥٢٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩٢) وبانسجام جيد بالنسبة لإجابات أفراد العينة والمتمثلة بفقرة تشارك المعرفة أمر ممتع مع الزملاء في العمل.

ب. المعرفة الذاتية الكفاءة: يبين الجدول (٣) امكانيات الكادر التمريضي في توظيف المعرفة الذاتية الكفاءة التي تم قياسها بأربع فقرات ($X_5, \dots, X_n$)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحقق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٧٠٥) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٤٠٧)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٧٣٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٩٣)، وهذا ما لمس الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٧٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٧).

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جداً أيضاً (٤,٥٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٨١) وبانسجام جيد جداً بالنسبة لإجابات أفراد العينة والمتمثلة بفقرة امتلاك خبرة عالية توفر معرفة قيمة للمستشفى.

ج. دعم الادارة العليا: يبين الجدول (٣) امكانيات الكادر التمريضي في الاستفادة من الدعم الذي تقدمه الادارة العليا في تشجيع عملية التشارك المعرفي التي تم قياسها بأربع فقرات ($X_9, \dots, X_n$)،

ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٤٨٦) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٤٥٤)، أما أعلى وسط حسابي كان سجل (٤,٧٣٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٤١)، وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات مع بعض الاشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا ايضا (٤,٤٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٣٦) وبانسجام جيد جدا بالنسبة لإجابات أفراد العينة والمتمثلة تشجع الادارة العليا عملية التشارك المعرفي داخل المستشفى.

د. الحوافز التنظيمية: يبين الجدول (٣) دور الحوافز بمختلف اشكالها في تشجيع التشارك المعرفي التي تم قياسها بأربع فقرات $(X_{15}, \dots, X_n)$ ، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٧٦٥) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٤٣٣)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٧٣٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٧)، وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,٣٩٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٣٩) وبانسجام جيد جدا بالنسبة لإجابات افراد العينة والمتمثلة بفقرة عملية تشارك المعرفة مع زملاء العمل يقابلها زيادة في الحصول على الحوافز.

هـ. استعمال تقانة المعلومات والاتصالات: يبين الجدول (٣) دور تقانة المعلومات والاتصالات في تشجيع وتسهيل التشارك المعرفي التي تم قياسها بأربع فقرات $(X_{17}, \dots, X_n)$ ، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٣٣٠) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٧٨٤)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٣٢٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٤)، وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا ايضا (٣,٩٨٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٥٦) وبانسجام جيد جدا بالنسبة لإجابات افراد العينة والمتمثلة بفقرة يستغل العاملون شبكات الاتصال الداخلية لغرض التواصل مع زملاء العمل.

٢. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لمسببات الصمت التنظيمي: يظهر الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر الكادر التمريضي لعينة الدراسة إذ حققت الاجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٤٤٦)، يدل على مستواه العالي في اجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (٠,٥٦٠) المنخفض والذي يدل على الانسجام العالي جدا في الاجابات وتتضمن مسببات الصمت التنظيمي مجموعة أبعاد (عدم الثقة تجاه المديرين، الخوف من كسر العلاقات أو توقعها، الخوف من التحدث بصوت عال، الخوف من العزلة الاجتماعية) وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للحد من مسببات الصمت التنظيمي

n=١٤٦

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	الأبعاد
٠,٥٥٣	٤,٦٩٥	يملك العاملون مواقف سلبية تجاه الإدارة العليا عند تقديمهم مقترحات لتطوير أعمال المستشفى	X ₂₁	عدم الثقة تجاه المديرين
٠,٦٩٠	٤,٥٣٣	لا أقدم حلول للمشكلات نتيجة الخوف من رد فعل الإدارة العليا غير المشجع	X ₂₂	
٠,٧٤٨	٤,٤١٣	تستخدم الإدارة العليا التهديدات اللفظية للأفراد الذين يعترضون على عملها	X ₂₃	
٠,٦٩٤	٤,٥٠٣	تتفرد الإدارة العليا بالقرارات حذر في تقديم المقترحات التطويرية	X ₂₄	
٠,٦٩١	٤,٥٢٢	اجمالي عدم الثقة تجاه المديرين		
٠,٨٥٥	٤,٣٩٤	أخشى من تقديم معلومات تتعلق بالعمل لشعوري أن ذلك يؤثر على تقييم الأداء	X ₂₅	العلاقات أو خوف من كسر
٠,٩٧٨	٤,٣٩١	أخشى من مناقشة افكاري الإبداعية لشعوري أن هذا الأمر يؤثر على عملي	X ₂₆	
٠,٩٥٥	٤,١٣٢	دائماً أكون شديد الحرص باظهار ولائي للإدارة العليا لذا جميع تصرفاتي تتسجم مع توجهات الإدارة العليا	X ₂₇	
٠,٦٩٧	٤,٤٧٧	اتخوف على موقعي الوظيفي لذا لا أقدم على أي آراء تتعلق بالعمل	X ₂₈	
٠,٦٧٨	٤,٥٤٥	اجمالي الخوف من كسر العلاقات أو توقفها		
٠,٦٧٨	٤,٥٦٤	عند تقديم افكاري أخشى من التعرض للاستبعاد	X ₂₉	الخوف من التحدث بصوت عال
٠,٦٥٤	٤,٤٦١	أتجنب الكلام عنو وضع المستشفى لغرض الحماية الذاتية	X ₃₀	
١,٠٠٥	٤,١٠٠	التكلم عن ظروف إدارة المستشفى يؤدي الى فقدان الثقة بالأفراد المحيطين	X ₃₁	
٠,٨٨٨	٤,٥٠١	رأبي دائماً متوافق مع رأي الأغلبية خوفاً من النظرة السلبية من زملاء العمل	X ₃₂	
٠,٨٨٧	٤,٤٣٧	اجمالي اخوف من التحدث بصوت عال		
٠,٨٧٥	٤,٣٤٨	لا اطرح الآراء عن طبيعة العمل بالمستشفى وذلك لتجنب النزاعات مع زملاء العمل	X ₃₃	الخوف من العزلة الاجتماعية
٠,٩٠٧	٤,٣٧٠	عند الكلام عن مشاكل العمل يؤدي ذلك الى صعوبة العمل مع الآخرين	X ₃₄	
٠,٩٨١	٤,٣٢٨	الأفراد الذين يتحدثون عن مشاكل العمل يكون غير مرحب بهم من قبل الأفراد الآخرين	X ₃₅	
٠,٨٨٢	٤,٢٦٤	اتخوف من عدم دعم زملاء العمل عند الحديث عن جانب سلبي في عمل المستشفى	X ₃₆	
٠,٨١٤	٤,٣١٢	اجمالي الخوف من العزلة الاجتماعية		
٠,٥٦٠	٤,٤٤٦	اجمالي مسببات الصمت التنظيمي		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج (SMART PLS,3).

أ. عدم الثقة تجاه المديرين: يبين الجدول (٤) عدم الثقة تجاه المديرين التي تم قياسه بأربع فقرات (X₂₁, ,X_n)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جداً وحقق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٥٢٢) وهو قيمة عالية جداً، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٦٩١)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٦٩٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٥٣)، وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,٤١٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤٨) وبانسجام جيد جدا بالنسبة لإجابات أفراد العينة والمتمثلة بفقرة الحذر من تقديم المقترحات التطويرية.

ب. الخوف من كسر العلاقات او توقفها: يبين الجدول (٤) الخوف من كسر العلاقات او توقفها التي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{25}, \dots, X_n$)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٥٤٥) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٦٧٨)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٤٧٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٧)، وهذا ما لمسّه الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,١٣٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥٥) وبانسجام عالي بالنسبة لإجابات أفراد العينة والمتمثلة يكون الأفراد العاملين حريصين على اظهار ولائهم للإدارة العليا.

ج. الخوف من التحدث بصوت عال يبين الجدول (٤) فقرة الخوف من التحدث بصوت عال التي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{29}, \dots, X_n$)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي والوسط العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٤٣٧) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام جيد مقداره (٠,٨٨٧)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,١٠٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٠٥)، وهذا ما لمسّه الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,١٠٠) وبانحراف معياري قدره (١,٠٠٥) وبانسجام مقبول بالنسبة لإجابات افراد العينة والمتمثلة التحدث عن ظروف المستشفى يؤدي إلى فقدان الثقة بالآخرين.

د. الخوف من العزلة الاجتماعية: يبين الجدول (٤) فقرة الخوف من العزلة الاجتماعية التي تم قياسه بأربع فقرات ($X_{33}, \dots, X_n$)، ويلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع حول الوسط الحسابي العالي والعالي جدا وحق هذا المتغير اجمالي وسط حسابي (٤,٣١٢) وهو قيمة عالية جدا، وبانسجام في اجابات العينة عالي عكسه الانحراف المعياري فحقق انسجام عالي مقداره (٠,٨٨١)، أما أعلى وسط حسابي كان مقداره (٤,٣٧٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٧)، وهذا ما لمسّه الباحث من خلال المقابلات مع بعض أشخاص عينة الدراسة.

ومن الملاحظ أن أدنى قيمة للوسط الحسابي عالية جدا أيضا (٤,٢٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٨٢) وبانسجام مقبول بالنسبة لإجابات افراد العينة والمتمثلة الخوف من عدم دعم زملاء العمل عند الحديث عن الجانب السلبي في عمل المستشفى.

ثانياً. عرض وتحليل نتائج الارتباط: يتضمن البحث فرضية رئيسة تخضع علاقة الارتباط بين متغيري البحث وتشتق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

١. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي بأبعاده في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بأبعاده:

الجدول (٥): معاملات الارتباط بين التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي

$$n=146$$

العلاقات المعنوية للعينة البحث	الاهمية النسبية	العدد	العزلة الاجتماعية	الخوف من التحدث بصوت عال	الخوف من كسر العلاقات او توقفها	عدم الثقة تجاه المديرين	مسببات الصمت التنظيمي
							التشارك المعرفي
المتعة في مساعدة الآخرين	١٠٠%	٤	٠,٤٥**	٠,٤٠**	٠,٥٩**	٠,٦٥**	
المعرفة الذاتية الكفاءة	١٠٠%	٤	٠,٥٦**	٠,٥٤**	٠,٥١**	٠,٥٦**	
دعم الادارة العليا	١٠٠%	٤	٠,٥٠**	٠,٤٤**	٠,٥٨**	٠,٥٣**	
الحوافز التنظيمية	١٠٠%	٤	٠,٥٤**	٠,٥٦**	٠,٧١**	٠,٥٦**	
استعمال تقانة المعلومات والاتصالات	١٠٠%	٤	٠,٥١**	٠,٤٠**	٠,٥٣**	٠,٥٨**	
اجمالي التشارك المعرفي	١٠٠%	٤	٠,٦٨**	٠,٦٠**	٠,٧٠**	٠,٦٣**	
العلاقات المعنوية	-	٢٠	٥	٥	٥	٥	العدد
للعينة البحث	١٠٠%		١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	الاهمية النسبية

** معنوي عند مستوى ٠,٠١, * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3).

يظهر الجدول (٥) نتائج اختبار العلاقة التشارك المعرفي والحد من مسببات الصمت التنظيمي كالاتي:

أ. اظهرت المتعة في مساعدة الآخرين أربع علاقات ارتباط ايجابية مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة.

ب. بينت المعرفة الذاتية الكفاءة أربع علاقات ارتباط ايجابية مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة كذلك.

ج. أظهر دعم الادارة العليا أربع علاقات ارتباط ايجابية كذلك مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة ايضاً.

د. أظهرت الحوافز التنظيمية أربع علاقات ارتباط ايجابية مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة.

هـ. كما بين استعمال تقانة المعلومات والاتصالات أربع علاقات ارتباط ايجابية مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة.

و. في حين كان التشارك المعرفي على المستوى كون أربع علاقات ارتباط ايجابية مع مسببات الصمت التنظيمي وبمستوى معنوية (٠,٠١) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (١٠٠٪) وكانت معاملات الارتباط قوية ومتوسطة.

وهذا يثبت صحة الفرضية (١) وفروعها.

ثالثاً. عرض وتحليل نتائج التأثير: تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية (٢) التي تقول:

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي بأبعاده في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بأبعاده".

الجدول (٦): نتائج التأثير التشاركي المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي $n=146$

مسببات الصمت التنظيمي (Y)							الابعاد
المعنوية	T	التأثير	R ²	F المحسوبة	β	α	
معنوية	٧,٦٩٤	معنوي	٠,٦٥٨	٥٨,٢٠٣	٠,٧٦	١,٥٨٨	التشارك المعرفي (X)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS,3)

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٨,٢٠٣) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يوضح إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن أن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٧٦) تشير إلى أن زيادة التشارك المعرفي بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٠,٧٦٪) وما يؤكد أن معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٦٥٨) ما يعني أن التشارك المعرفي يفسر (٦٥٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٥٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في أنموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها، وهذا ينسجم مع الطروحات الفكرية لـ (Smaliukiene, 2017). لتصبح معادلة الانحدار على وفق الآتي:

$$Y=1.588+0.76X$$

الجدول (٧): نتائج تأثير متعدد التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي $n=146$

مسببات الصمت التنظيمي (Y)							الابعاد
المعنوية	T	التأثير	R ²	F المحسوبة	β	α	
معنوي	٣,٢٤٣	معنوي	٠,٦٨٩	٢٣,٨٥٧	٠,٧٤	1.574	Constant (a)
معنوية	٤,٣٨٩	معنوي	٠,٦٦١	٢٨,٩٤٦	٠,٧١	١,٧٥٤	المتعة في مساعدة الآخرين
معنوية	٥,٦٧١	معنوي	٠,٦٨٩	٤٤,٩٠٥	٠,٦٠٤	١,٥٣٦	المعرفة الذاتية الكفوة
معنوية	٤,١٤٨	معنوي	٠,٦٨٤	٣٥,٩١٩	٠,٧٤٦	١,٨٨٧	دعم الادارة العليا
معنوية	٣,٨٧٢	معنوي	٠,٦١٩	٤٧,١٦٤	٠,٦٨٣	١,٢٨٠	الحوافز التنظيمية
معنوية	٤,٥٧٠	معنوي	٠,٦٤٩	٤٢,١٢٤	٠,٦٣٣	٢,٢٤٤	استعمال تقانة المعلومات والاتصالات

الجدول من: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SMART PLS, 3).

أ. يظهر الجدول (٧) تأثير المتعة في مساعدة الآخرين في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨,٩٤٦) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يوضح إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن أن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٧١) تشير إلى أن

زيادة المتعة في مساعدة الآخرين بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٧١٪) وما يؤكد أنها معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٦٦١) ما يعني أن المتعة في مساعدة الآخرين يفسر (٦٦٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٤٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها، وهذه النتيجة تتفق مع الإسهامات الفكرية (Lu & Xie, 2013).

يبين الجدول (٧) تأثير المعرفة الذاتية الكفوة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٤,٩٠٥) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يؤثر إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٦٨٩) تشير إلى أن زيادة المعرفة الذاتية الكفوة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٧٦٪) وما يؤكد أنها معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٠٦٨٩) ما يعني أن المعرفة الذاتية الكفوة تفسر (٦٨٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٢٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها.

يتضح من الجدول (٧) تأثير دعم الإدارة العليا في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٥,٩١٩) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يؤثر إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٠٧٦٤) تشير إلى أن زيادة دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٧٦٪) وما يؤكد أنها معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٠٦٨٤) ما يعني أن المعرفة الذاتية الكفوة تفسر (٦٨٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٢٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها.

يظهر الجدول (٧) تأثير الحوافز التنظيمية في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٧,١٧٤) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يؤثر إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٦٨٣) تشير إلى أن زيادة الحوافز التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٦٨٪) وما يؤكد أنها معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٠٦١٩) ما يعني أن الحوافز التنظيمية تفسر (٦١٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٩٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها.

يبين الجدول (٧) استعمال تقانة المعلومات والاتصالات في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٢,١٢٤) وهي أكبر بكثير جداً من قيمتها الجدولية، ما يؤثر إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغ (٠,٦٣٣) تشير إلى أن زيادة استعمال تقانة المعلومات والاتصالات بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٦٠٪) وما يؤكد أنها معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٦٤٩) ما يعني أن استعمال تقانة المعلومات والاتصالات يفسر (٦٤٪) من التغيرات الحاصلة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، أما نسبة (٣٦٪) المتبقية فترجع إلى عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار أو عوامل غير مسيطرة عليها. وبذلك تكون معادلة الانحدار المتعدد بالشكل الآتي:

$$Y=1.588+0.71X+0.604X+0.746X+0.683X+0.633X$$

وهذا يثبت صحة الفرضية (٢) وفروعها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. ضرورة اهتمام ادارة المستشفى في اقتناص الفرص التي يوفرها التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي من خلال استثمار امكانيات ادارة المستشفى لغرض الحد من مسببات الصمت التنظيمي.
2. استطاع العاملون بالمستشفى من خلال دعم الادارة العليا تعزيز التشارك المعرفي للحد من مسببات الصمت التنظيمي، والذي ينعكس بدوره على تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
3. حققت أبعاد التشارك المعرفي جميعها بوصفها متغيراً توضيحياً الارتباط ذو دلالة معنوية بين جميع مسببات الصمت التنظيمي لغرض الحد من الصمت.
4. اظهرت جميع أبعاد التشارك المعرفي بوصفها متغيراً توضيحياً تقدماً كبيراً في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، ولجميع المسببات خلال نتائج التأثير والذي ينعكس بدوره على القضاء شبه التام على الصمت مستقبلاً.

ثانياً. التوصيات:

1. اقتناص الفرص التي يوفرها التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي من خلال استثمار امكانيات المستشفى لهذا الغرض.
2. العمل على تشجيع التشارك المعرفي في مختلف مجالات عمل المستشفى لغرض الحد من الصمت التنظيمي في المستقبل.
3. ضرورة اعطاء أهمية قصوى للحوافز المادية والمعنوية من قبل ادارة المستشفى لغرض حث جميع الكادر التمريضي على التشارك المعرفي.
4. ينبغي على ادارة المستشفى توظيف أبعاد التشارك المعرفي من خلال تشجيع تبادل المعرفة الضمنية والصريحة وبالشكل الذي يعزز جودة الخدمة الصحية خلال توفير شبكات الاتصال كافة، بشكل أكبر بكثير مما هو عليه بالوقت الحالي.

المصادر:

1. Antonova, Albena & Gurova, Elisaveta, (2006), A Note on Organizational Learning and Knowledge Sharing in the Context of Communities of Practice, <http://telearn.archives-ouvertes>.
2. AL parslan, Ali, Murat & Can, Ali & Erden, Ramazan, (2015), Reasos for Employee Silence Behavior: Developing and Validating for Nurses, Kabul J0urnal Tarihi, Vol.12, and No.3.
3. Bagheri, Ghodraollah, &Zarei, Reihaneh, & Aeen, Meijtaba, Nik, (2012), Organization Silences Basic Concepts and Its Development Factor, Journal Ideal Type Of management.Vol.1, No.1. Spring .
4. Beheshtifar, Malikeh & Borhani, Hossein & Moghadam, Mahmood, Nekoie, (2012), Destructive Role Employee Silence in Organizational, International J0urnal of Academic Research in Business and social science, Vol. 2 No. 11, ISSN 222-6990
5. Boer, Niles, Ingvar, (2005), Knowledge Sharing Within Organizations a Situated and Relational Perspective, Electronic Series. www.erim.eur.nl .
6. Cabrera, Angel, (2002), Knowledge-Sharing Dilemmas, ph. D., Department Economics and Management, University of Carlos 111 Madrid .

7. Cummins, Jeffrey, (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, Report the World Bank Operations Evaluation Department OED.
8. Hubert, Cindy & Lopez, Brittany, (2013), Breaking the barrier to Knowledge Sharing, international Journal of data mining and knowledge management process vol. 18, No.415
9. Harbalogiu, Melda & Buket, Ince, Gulteken, (2014), The Relationship between Organization Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University, International Journal of Advances in Management and Economics. Vol.3, No.2.
10. Karaca, Hasan, (2013), An Exploratory Study on the Impact of organization Silence in Hierarchical organizations: Turkish National Police Case, European Scientific Journal, Vol.9, No.23.ISSN,1859-7881 .
11. Krejcie, R & Morgan, D., (1970), Determining sample size for research activities, Education and Psychological Measurement .
12. LU, jie & Xie, Xijuan, (2013), Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise, Asian Journal Social Science, Vol,9, No.17.
13. Mengenci, Cengiz, (2015), Antecedents and Consequences of organizational Silence and Silence Behavior, Evidence Based Management Sector from Turkey" International Business Research, Vol. 8, No.5.
14. Pinder, Craig C& Harlos, Karen P., (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". Reseda in personal and Human Resources Management, Vol.20, No 23
15. Ramerita, Liana & Kirchner, Kathrin & Nielsen, Pia, (2016), What Factors Influence Knowledge Sharing in organization: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication, Journal of Knowledge Management, Vol 20, No. 6 .
16. Smaliukiene, Rasa & Bekeciene, Svajone & Chlivickas, Eugenijus, (2017), Exploring the Role of Trust Knowledge Sharing: Structural Equation Model Test, Journal of Business Economics and Management, Vol.18, No.4 .
17. .Tinke, Fapohunda, (2018), Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic Staff, International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, VOL.10, No.14 .
18. Wang, Sheng & Noe, Raymond A, (2010), Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future research, Journal Human Resource Management, Vol. 115, No. 131.
19. Wang, Zhining & Wang, Nianxin, (2012), Knowledge Sharing, Innovation and Performance "Journal Expert Systems with Applications. Vol.39, No, 21.
20. Yirik, Sevkett & Yilmaz, Yildirim & Yilmaz, Yusuf & Akgun, Abdullah, (2017), Analysis of The Hotel Personnel Conception of Organizational Justice Organizational Silence, Mobbing Organizational in Terms Of Demographic Variables. Journal of Social Sciences, Vol.4, No.2
21. Yildiz, Ebru, (2012), Enigma of Silence in Organization: What Happens to Whom and why, Beykent University Journal of Social Sciences, Vol.6, No.2, ISSN, 1307-5063.