

## أثر ممكّنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدرّيسٍي جامعة تكريت

الباحث: عبدالفتاح حسن رمضان  
كلية الإداره والاقتصاد  
جامعة تكريت

kivr99222@gmail.com

أ.م.د. حاتم علي عبدالله  
كلية الإداره والاقتصاد  
جامعة تكريت

hatemali8111@gmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى بيان اهمية ممكّنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في جامعة تكريت بوصفها ميدان للدراسة، وتم الاعتماد على المدخل الاستباطي المشتق من الفلسفة الوضعية لتحديد مشكلة البحث وصياغة فرضياتها وصولاً الى اختبارها، وبناءً على ذلك تم استخدام الاسلوب التحليلي لتحليل البيانات المجموعة من (١٢٢) تدرّيسٍيًّا مثلوا عينة الدراسة المحسوبة من مجتمعها البالغ (٨٤٦)، وزعت لهم الاستبانة وهي الاداء الرئيسية لجمع البيانات، وثم حل (٤٠) منها. حيث تم استخدام الانحدار المتعدد الراجع.

اظهرت النتائج توافر وجود تأثير لممكّنات إدارة المعرفة في امكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي على المستوى الكلي لمتغير الممكّنات، اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت الرؤية المعرفية تمثل اساس التأثير في امكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي. وبالاعتماد على نتائج التحليل صيغت مجموعة من التوصيات كان ابرزها التوصية بإدخال ادارة المعرفة من خلال دعم ممكّناتها في بيئة العمل الجامعي بما ينعكس بدوره على الاوضاع التنظيمية والحد من الظواهر السلبية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، ادارة المعرفة، ممكّنات ادارة المعرفة، الصمت التنظيمي، مسببات الصمت التنظيمي.

## Impact of Knowledge Management Enablers in Limit of Organizational Silence

Causes An Analytical Study for Samples Opinions of Teaching Members  
in Tikrit University

Assist. Prof Dr. Hatem Ali Abdullah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Abdalfatah Hassan Ramadan  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The study aimed to explain the importance of knowledge management enabler's in reducing the causes of organizational silence at the Tikrit University as a field of study. It was based on the deductive approach derived from the positivism philosophy to identify the problem of the study and to formulate its hypotheses and to test them. (122) teachers representing the sample of the study calculated from the population (846), distributed the questionnaire, which is the main tool for data collection, and then

analyzed (104) that were valid for analysis, Where the Multiple Regression Backward was used.

The results showed the impact of knowledge management enabler's on the possibility of limiting the causes of organizational silence at the macro level of the variable of possibilities. At the sub-dimension level, the Knowledge vision represented the effect on the possibility of limiting the causes of organizational silence. Based on the results of the analysis, a number of recommendations were paraded. The most important of which was the recommendation to introduce knowledge management by supporting its potentials in the university work environment, which in turn reflected on organizational conditions and the reduction of negative phenomena.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management enabler, organizational silence, organizational silence cause.

## المقدمة

تحت عنوان (Albert O. Hirschman, 1970) (Exit, Voice and Loyalty) ناقش في كتابه ردود فعل العاملين على الانخفاض في اداء شركاتهم ومنظماتهم التي يعملون به، وايضاً قدم (Bruneau, 1973) دراسته "الصمت التواصلي: الاشكال والوظائف" والذي تحدث عن الاليات المتتبعة من قبل العاملين في الصمت اثناء التواصل والتفاعل مع الاخرين، أذ ان انتشار وشيوع هذه الظاهرة في المنظمات اخذت تأخذ اهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية، لأنها تعبر عن مشكلة متنامية باستمرار تحمل في طياتها تأثيرات متباعدة على المنظمات في مختلف مجالاتها، الامر الذي يتطلب عمليات تحسين وتطوير مستمر لدعم العمليات التنظيمية وتقدمها.

وفي إطار سعي المنظمات للخروج من عنق زجاجة الصمت التنظيمي للعاملين وللحد من المسببات الدافعة لانتشار وشيوع سلوك الصمت بين العاملين وبما ينسجم مع طبيعة عملها الهدف الى التطوير ونشر ثقافة المعرفة، وضمن التوجهات الحديثة في بيئة الاعمال التي دأبت الى التحول وفق المنظور العالمي القائم على المعرفة، فأن سعيها يتمثل في كيفية العمل على تعزيز التوجّه نحو ادارة متميزة لهذه المعرفة وتمكين انشطتها بما يضمن لها مواكبة التطورات في البيئة المحلية والعالمية. وان بوادر هذا التوجّه تكمن في تفعيل العمل وفق ممكّنات ادارة المعرفة والتي تُعد حجر الاساس في عمليات ادارة المعرفة، والتي تعمل كاستراتيجية متكاملة وفق مراحل متعاقبة تبدء برؤية قائمة على المعرفة، وهادفه نحو زيادة التواصل وال الحوار القائم على تبادل الأفكار والمعرفة ضمن سياق عمل المنظمة، وبما يسهم في تنمية وتطوير الافكار المعرفية الجديدة، والتي تمثل بدورها التوجهات القائمة في مجتمعات المعرفة من خلال تركيزها على شيع ثقافة التعاون والتداول للمعرفة، وهذه السمة تسهم في تقليل تعقيد بيئة العمل واستقرارها بما يمكنها من مواجهة التحديات والمشاكل التنظيمية الكامنة وتجاوزها.

## المotor الأول: الإطار المنهجي

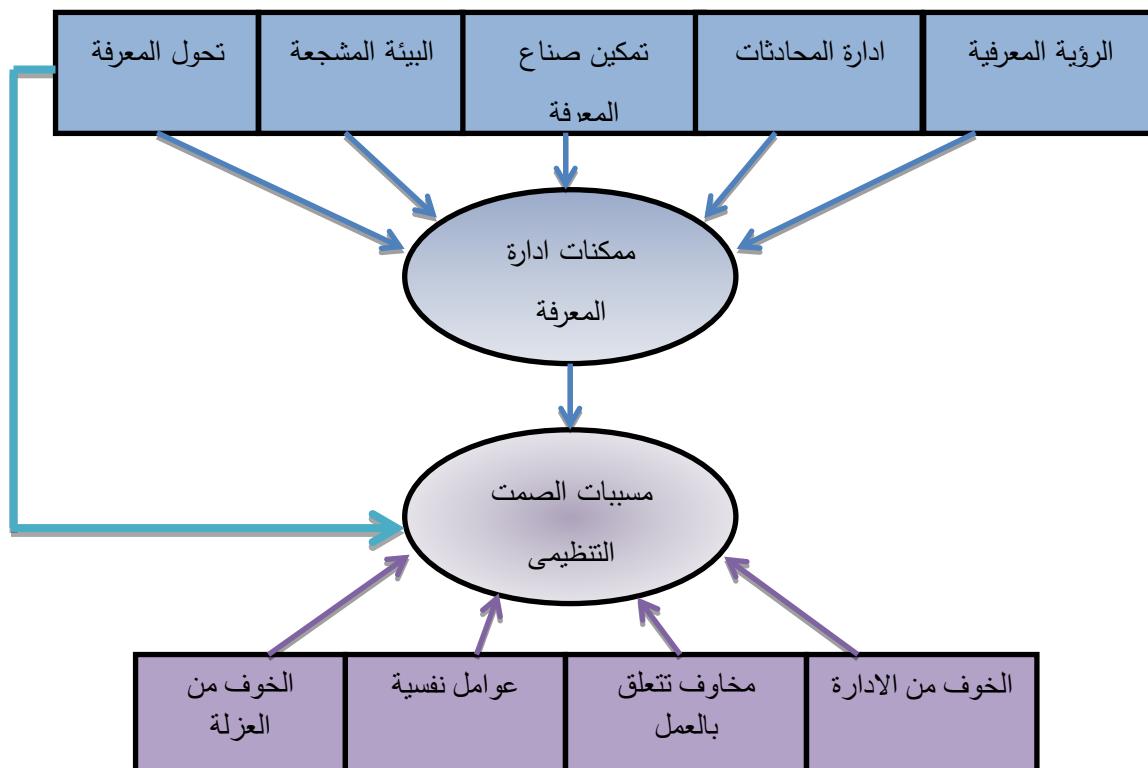
**أولاً. مشكلة البحث:** يتسبّب انتشار سلوك الصمت لدى العاملين انعكاسات سلبية على المنظمة والعاملين انفسهم، حيث اشير الى وجود هذه الظاهرة في الفكر الاداري، حيث تمثل امتناع العاملين عن تقديم الافكار والمعلومات عن اوضاع المنظمة، الا ان بزوغ عصر المعرفة وتوجه اغلب

المنظمات نحو العمل بهذا الاتجاه لأنه يعمل على مشاركة المعرفة بين العاملين وانعكاس ذلك على المنظمة وهو ما يمثل توجه معاكس للصمت التنظيمي، وبذلك تمثل ادارة المعرفة كعملية متكاملة تمكن المنظمة من الاستفادة من معرفة العاملين فيها وتطوير عملها ومواكبة ما يحصل في البيئة المحيطة. ومن خلال ذلك يمكن لنا طرح التساؤل الرئيسي للبحث (هل تساعد ممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي؟).

**ثانياً. أهمية البحث:** يسعى البحث الى معرفة أثر ممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في جامعة تكريت، وتناوله لمتغيرين تعلمان باتجاه معاكس، حيث تعمل ممكنت ادارة المعرفة على الانفتاح والتواصل بين العاملين والتشارك المعرفي، بينما تعمل مسببات الصمت التنظيمي على غرس الصمت لدى العاملين اتجاه ما يحصل في المنظمة من احداث وسياسات غير دقيقة.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يركز البحث على هدف اساسي يتمثل في تحديد أثر ممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، الذي يتضمن هدفين اساسيين: يشتمل الاول على معرفة أثر ممكنت ادارة المعرفة على المستوى الكلي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، اما الثاني يتمثل على تحديد أثر ممكنت ادارة المعرفة على مستوى الابعاد الفرعية في الحد من مسببات الصمت التنظيمي.

**رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** يمثل مخطط البحث المفتاح لفهم وإدراك الهدف من البحث، وبيان خطواته، وبالتالي فإن البحث يستند إلى المخطط البحث الآتي:



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:** انطلاقاً من مشكلة البحث، وتماشياً مع أهمية واهداف البحث ومخططه الفرضي، فإن البحث يستند الى فرضية رئيسية مفادها (تسهم ممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسبيات الصمت التنظيمي)، وتشتق من هذه الفرضية الى أربع فرضيات تمثل الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل.

**سادساً. منهجة البحث:** تنقسم المداخل المستخدمة في البحث والدراسات الى مدخلين، المدخل الاستقرائي (Huang, 2009: 430) الذي يتبع اسلوب الاستنتاج من الخاص الى العام، أي يبدأ بدراسة الظاهرة او المشكلة من خلال مفرداتها الجزئية للوصول الى وصف الظاهرة بشكل شامل لإيجاد التفسيرات والحلول لها، والمدخل الاستباطي (الاستدلالي) (Adams et al., 2007: 30) فهو معاكس للمدخل الاستقرائي، اذ يعتمد على دراسة حالة او مشكلة معينة بصورة كلية وثم اشتقاق الفرضيات منها بمعنى الانتقال من العام الى الخاص، وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لأنيات صحة الفروض من عدمها. فإن البحث سوف يستخدم المدخل الاستباطي الذي يقوم بدراسة الظاهرة بصورة شاملة ومن ثم اشتقاق الفرضيات التي تعتبر حلول متوقعة للمشكلة ومن ثم اختبارها احصائياً من البيانات التي يمكن الحصول عليها من وسائل جمع البيانات، بالاعتماد على الجمع بين الاسلوب الوصفي والتحليلي.

**سابعاً. مجتمع البحث وعيته:** ان تحديد مجتمع الدراسة يعد ضرورة مهمة لأنه يمثل المصدر الذي يمكن من خلاله الحصول على البيانات والمعلومات لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة (البلداوي، ٢٠٠٧: ١٨)، وان هذا المجتمع سوف يمثل ميدان الدراسة (جامعة تكريت) تمثيلاً دقيقاً، اذ مثلت بيئة واقعية تساعده في اختبار الفرضيات ولإمكانية تطبيق التوصيات.

ان العينة لها دور بالغ الاهمية في التوصل الى النتائج المرجوة من الدراسة، فهي تمثل جزء من المجتمع تتمتع بنفس خصائص المجتمع، وبذلك توفر امكانية الاختبار والتحليل لجميع فرضيات الدراسة (Adams et al., 2007: 87). وتعد عملية تحديد حجم العينة من الجوانب المهمة لنجاح الدراسة في جانبها العملي وسلامة بنائها حيث تعتمد دقة نتائجها على قدرة العينة في تمثيل مجتمع البحث، وقد تنوّعت الاساليب لاختيار العينة، حيث يرى (May, 2011: 101) وجود ثلاث معايير لتحديد حجم العينة وهي: حجم المجتمع - عدد المتغيرات المستقلة- وحجم القوة او التأثير الاحصائي المراد في النموذج، حيث تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد الرابع. فقد اثبت (الغامدي، ٢٠١٣: ٨٥) يجب ان يكون حجم العينة على اقل تقدير (٨٠) مشاهدة عند استخدام نموذج الانحدار المتعدد حتى يكون دالاً احصائياً وكلما ارتفع حجم العينة كانت النتائج أفضل وأدق، حيث اشار الى ان العدد المشاهدات المطلوب لكل متغير محسوبة بين (١٥-١٢) لكل متغير مستقل حيث يمكن تحديد حجم العينة لنموذج الانحدار المتعدد، ونظرأً لصعوبة الإلمام بالنسبة المثلالية لتمثيل المجتمع فقد تم الاعتماد على انموذج (Green, 1991) الوارد صيغته في المعادلة (١) لتحديد الحد الادنى من حجم العينة، وكالاتي:

$$N>50+8(P) \quad (1)$$

والتي تشير الى ان الحد الادنى المطلوب من حجم العينة يجب ان يفوق حاصل ضرب عدد المتغيرات المستقلة (P) في القيمة الثابتة (٨) مضافاً اليه القيمة الثابتة (٥٠) خمسون مشاهدة.

وبتطبيق المعادلة على نماذج الانحدار الخاصة بالدراسة، يظهر ان الحد الادنى المطلوب من حجم العينة لغرض اختبار فرضيات الدراسة هو (١٢٢) مشاهدة، على اقل تقدير (N>122).

حيث بلغت نسبة العينة المسحوبة من المجتمع حسب المعادلة (١):

$$(2) \dots \% 14.12 = 100 \times \frac{122}{864} = 100 \times \frac{\text{الجنيه}}{\text{اللهم}} \times \frac{\text{نسبة المعاينة}}{\text{نسبة المجموع}}$$

واستناداً إلى ذلك بلغت نسبة العينة المسحوبة من المجتمع (١٤، ١٢%)، وهي نسبة مقبولة مما يجعل يمكن تعميمها على المجتمع بشكل عام، وذلك يمكن تبريره بسبب طبيعة الدراسة واعتمادها على اختبار نماذج معرفية متقدمة تتأثر بعوامل شخصية ونفسية تختلف من شخص إلى آخر.

**أدوات البحث:** اعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث تم توزيع (١٢٢) استبانة، وكانت عدد الاستبيانات المسترددة (١١٨)، حيث كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٤٠٤)، وخضعت إلى عدّت اختبارات للتأكد من ثباتها وصدقها، وكالآتي:

## الجدول (١) ثبات أداة المقياس

معامل التجزئة (Guttman) التصفية	معامل التصحيح (Spearman-Brown)	معامل الارتباط (Pearson)	الفاكرونباخ (Cronbach's-Alpha)	المقياس
٠,٨٨	٠,٨٩	٠,٨٠	٠,٨٧	مكhanات ادارة المعرفة
٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٩١	٠,٨٨	مسبيات الصمت التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS:23.

يتبيّن من الجدول اعلاه ان أداة القياس لممكّنات ادارة المعرفة ومسبيّات الصمت التنظيمي تتمتّع بدلاّلة احصائية قوية والتي بلغت حسب معامل الفا-كرونباخ (٠,٨٧، ٠,٨٨) على التوالي، أما بالنسبة لمعامل الارتباط فقد ثبّتت قيمتها العالية وجود ارتباط قوي بين الابعاد الفرعية لكل متغير فكان للممكّنات (٠,٩٠) ولمسبيّات الصمت التنظيمي (٠,٩١) وهي نسبة ذات دلالة احصائية عالیة جداً، حيث ان هذه القيم لمعاملات الارتباط خضعت لتصحيح والتعديل من خلال معامل التصحيح (Spearman-Brown) لترفع قيمتها اذ بلغت لممكّنات ادارة المعرفة (٠,٨٩)، ولمسبيّات الصمت التنظيمي (٠,٩٥) وهي نسب ذات دلالة احصائية عالیة جداً، كما ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) قد عزز من قوّة الدلالة الاحصائية للمتغيرات وباعادها الفرعية اذ بلغ للممكّنات (٠,٨٨) وللمسبيّات (٠,٩٥)، ومما تجرّد الإشارة اليه ان النسب الاحصائية لمعاملات المستخدمة كانت متقاربة الامر الذي يدل على تتمتع الاستبانة بالثبات العالي في القياس وتعطى للباحث الحق في اعتماد النتائج وتع咪ّها على مجتمع البحث. وفي عملية تحليل البيانات تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد الراجع (Multiple Regression Backward) القائم على استبعاد الابعاد الاقل تأثيراً في المتغير التابع.

## المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. ممكّنات إدارة المعرفة

**١. مفهوم المعرفة:** تتبّين الآراء في تحديد مفهوم موحد للمعرفة، وعلى الرغم من الاهتمام المتعاظم به الا ان الخلفيات العلمية والثقافية للباحثين جعلت ذلك ينعكس لفهمه وتوضيحه بشكله الدقيق الا ان المراجعة المستفيضة تجعل المتبع يحدد المنظورات الآتية (Alzghoul, 2013: 11)، المنظور الاول القدرة والكفاءة الذاتية والذي يعتبر المعرفة القدرة على الرؤية وحالة ذهنية تعزز المعرفة الشخصية للفرد بحيث يمكن لفرد التحكم في المهام المحددة وتنفيذها ومواجهة الصعوبات والتحديات (Cavaliere et al., 2015: 1128)، اما المنظور الثاني فقد انطلق من جوانب

موضوعية في وصف المعرفة بأنها شيء او موضوع مستقل عن العمل البشري وفي هذه الحالة يمكن تخزين المعرفة واسترجاعها وتعديلها (Kanaan et al., 2013: 239). **ليأتي المنظور الثالث الكفاءة الإدارية** مختلفاً مع سابقه ومكملاً للمنظور الأول صناع المعرفة وهو ينظر الى المعرفة بانها تمثل القدرات والمهارات الالزامية للتصرف بطريقة تلبي متطلبات العمل وفق المعايير التي تحدها المنظمة لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة (Martina et al., 2012: 131)، اما المنظور الرابع الاجتماعي والذي ينظر الى المعرفة بانها تمثل القيمة المتجلسة في العلاقات بين العاملين والتي تسهل من اداء انشطة المنظمة حيث ان راس المال الاجتماعي يمثل العلاقات الاجتماعية والذي يدفع العاملين الى التفاعل مع بعضهم البعض بشكل اكثر فاعلية من خلال بناء الثقة والعلاقات المتضمنة في الشبكات الاجتماعية والتي تزيد من التعاون بين العاملين وتوفير اطار للحوار والمناقشة والتي تزيد من مستويات مشاركة وتقاسم المعرفة بين العاملين وان ما يزيد من الثقة والتعاون هو وجود قواعد مؤسسية وتقاليد مستقرة ورغبة العاملين في احترام العقد الاجتماعي والرغبة في الوفاء بالالتزامات العامة (Naramore, 2012: 7-39).

٢. **ادارة المعرفة:** على الرغم ان إدارة المعرفة قد تمت دراستها على نطاق واسع من قبل الباحثين والأكاديميين إلا أنه لا يوجد تعريف مقبول عموماً لمفهوم إدارة المعرفة اذ لا يعد تعريف إدارة المعرفة مسألة سهلة لأنه مفهوم متعدد الجوانب ومثير للجدل وأكثر من ذلك هو مزيج من الاستراتيجيات والأدوات والتكتيكات قدم مؤلفون وباحثون مختلفون تعريف مختلفة لإدارة المعرفة (Thériou et al., 2011: 98).

وفي إطار ذلك ينظر الى ادارة المعرفة كعملية ممنهجة ومتکاملة لتحقيق الترابط والتنسيق بين جميع المستويات في المنظمة والسعى لاكتساب وتنظيم ونشر معرفة أعضائها بحيث يمكن الاستفادة منها لتكون أكثر كفاءة وفاعلية (Azimi-Pour & Nili-Ahmabadi, 2014: 127). وبذلك تهدف ادارة المعرفة الى جمع وهيكلة المعرفة الموجودة داخل المنظمة لتحسين العمل وهي تمثل ادارة مفصلة ومنهجية للمعرفة لأنها تركز على ادارة راس المال الفكري من خلال تحويله الى منافع ذات قيمة عالية ومن ذلك يتضح ان ادارة المعرفة تمثل تنسيقاً منتظماً للعوامل المختلفة المتمثلة برأس المال البشري والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي بهدف خلق القيمة من خلال الابتكار (Crnjar & Dlacic, 2014: 978)، ومن ذلك يتبيّن ان ادارة المعرفة تستند الى قاعدتين (١) ادارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٢) الادارة الفعالة لممارسات العمل (Kruger & Johson, 2010: 57)، فإذاً ادارة المعرفة تعتبر نظام متکامل يسعى الى اكتساب وادارة المعلومات ذات الأهمية ونشرها بين العاملين ويشمل هذا النظام قواعد البيانات والسياسات والاجراءات بالإضافة الى ما تم التقاطه وتخزينه من الخبرات والتجارب المختلفة (Jager, 1999: 368). ينظر الى ادارة المعرفة بأنها عملية اساسية لإدارة معرفة المنظمة وال الموجودات المعرفية التي يمكنها تحسين وتطوير الاداء التنظيمي واضافة القيمة من خلال تمكين المنظمة من العمل بذكاء أكبر وكذلك اضفاء الطابع الرسمي الى الذاكرة التنظيمية والتعلم من موارد المعرفة المتاحة في مستودعات المعرفة بالإضافة الى سعيها لتجاوز الحدود التنظيمية وتعزيز التواصل والتعاون وتحويل المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية (Bose, 2004: 458).

٣. **مكناة ادارة المعرفة:** تشهد بيئة الاعمال تغيرات متسرعة وفي ظل عصر العولمة والتحول من الاقتصاد الصناعي التقليدي الى الاقتصاد القائم على المعرفة حلت المعرفة الفردية والتنظيمية

والقوة العقلية محل الموجودات المادية بوصفها الموجودات الحرجية في عالم الاعمال اذ اصبحت المعرفة رصيداً وموارداً مهماً للمنظمات (Hung and Chuo, 2005: 15)، وان العمل وفق ادارة المعرفة يتطلب من ادارة المنظمة التأكيد من الاستعداد التنظيمي وفي ذلك اشارة ان ادخال اي تغيير في اي منظمة امر صعب ويطلب معرفة مدى استعداد المنظمة للعمل وتهيئة مختلف الجوانب لذلك (Jalaldeen et al., 2009: 128)، حيث ان العمل وفق مبادرات ادارة المعرفة يتتأثر بنوايا وموافق العاملين اتجاه ادارة المعرفة والتي تلعب دوراً رئيسياً في تفزيذ عملية ادارة المعرفة ونجاحها بالإضافة الى ان نجاح هذه المبادرات يعتمد على توافر ممكنت ادارة المعرفة (Razi et al., 2013: 228)، والتي تعد امرا حاسماً في تشجيع التوجه لتبني العمل وفق ممارسات ادارة المعرفة لتأثيرها على التعاون بين العاملين وزيادة مشاركة المعرفة التي يملكونها مع الاخرين والاثار المعاكسة على المنظمة من تحسين ادائها وتطويره لتصبح مؤسسات اكاديمية ذات مستوى عالمي (Tan & Noor, 2013: 251)، باعتبارها من الممكنت التي تحفز التوجه نحو مبادرات ادارة المعرفة ومشاركتها والتي تعتبر من صميم ادارة المعرفة والتي تعتمد عليها مشاريع الاعمال في فتح قنوات التواصل بين العاملين والاستفادة من الخبرات المتراكمة في اذهان العاملين وانعكاس المعرفة المكتسبة على تطوير وتوسيع حجم الاعمال ومواجهه المنافسة (Ichijo & Nonaka, 2007: 89-85). حيث صنف (Ajmal et al., 2010: 162) ممكنت ادارة المعرفة الى خمس ممكنت، وكالاتي:

أ. رؤية المعرفة: تعتبر الرؤية المشتركة للمنظمة هي الاكثر اهمية لتوفر التوجه الواضح وتحقق اهداف جميع اصحاب المصالح وتسهل التغيير التنظيمي لتحقيق الاهداف المستقبلية وتساعد المنظمة في الحصول على الفائدة الاستراتيجية طويلة الاجل من تكيف الرؤية المعرفية اجتماعياً وفنرياً عند تطوير وتنفيذ ادارة المعرفة (Ho et al., 2014: 735-735).

فتحول المعرفة الى أحد الموجودات الاستراتيجية وزيادة الاهتمام بها من قبل المنظمات ادى الى الالتزام بإدارة المعرفة في سياق استراتيجية الاعمال كوسيلة لأنشاء واستدامة القدرة التنافسية (Kulkarni & Freeze, 2004: 657)، وتنفيذ مجموعة مبادرات لتحديد ومشاركة موجوداتها المعرفية وفقاً لرؤية المنظمة القائمة على المعرفة والتي تعرف بها كموجود تنافسي وان هذه الرؤية تتطلب وجود ألفة لدى العاملين في المنظمة مع ادارة المعرفة ولديهم رؤية للمساهمة في هذه الادارة (Ajmal et al., 2010: 162-156).

وتعزز رؤية ادارة المعرفة بالاستراتيجية التي تعتمدتها المنظمة ومتناهية معها والتي تكون فيها الغايات والرسالة والاهداف واضحة وتدعى رؤية المنظمة في ادارة المعرفة للحصول على دعم العاملين وتكوين حالة من الشغف لديهم للعمل وفق هذه الرؤية (Wong, 2005: 270)، ويتمثل دور الادارة في تسهيل وتفعيل العمل وفق الرؤية المعرفية من خلال اظهار السلوك المرغوب والداعم للعمل وفقها والترويج لها بين العاملين وتوضيح كيف تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية (Mathi, 2004: 13)، وتوضيح اهمية العمل بإدارة المعرفة للعاملين وكذلك العمل على تهيئة الظروف المطلوبة للتنفيذ الفعال لرؤية ادارة المعرفة بالإضافة الى اظهار الرغبة في تقديم المعرفة الخاصة بهم ومشاركتها مع العاملين لتشجيعهم على التعلم المستمر والبحث عن المعرفة والافكار الجديدة كجزء من الرؤية المعرفية (Margilaj & Bello, 2015: 19).

بـ. ادارة المحادثات: تعتبر ادارة المحادثات العامل الثاني من ممكنت ادارة المعرفة والتي تتأثر بالثقافة التنظيمية التي تميز بها المنظمة والعاملين فيها حيث ان وجود ثقافة داعمة للعاملين ورفاهم وتقديمهم تعد ضرورية للتشارك في المعرفة وبالتالي تشجع على النقاش المفتوح وتعزز التواصل وتداول الافكار والمعرفة بحرية وبالتالي التأثير على الاتصالات المغلقة/الرسمية (2: 2002, Hasanali), وان مشاركة المعرفة لا يحدث في فراغ بل يتم في سياق "فضاء خلق المعرفة" سواء كان مادياً او افتراضياً والذي اشار اليه (Nonaka & Konno, 1998) باسم "Ba" كما اشار (Kurt Lewin) الى مفهوم مساحة التعلم والتي عن طريقها يستطيع الفرد التعرف على تجارب العاملين الاخرين وواقعهم والذي اكد على ضرورة واهمية التعليم في تحديد مساحة التعلم من حيث تجربة المتعلم (Magnier-Watanabe et al., 2011: 18-19). ويمثل الدعم الذي تقدمه الادارة العليا ذو اهمية في تسهيل ادارة المحادثات من خلال تهيئة الاجواء لضمان فاعليتها اذ أن توفير الدعم امر حاسم لمبادرات اداة المعرفة وكذلك ضرورة اعتماد مهارات وقدرات التوجيه بشكل فعال ونشط من قبل المديرين بوصفهم المثال والنموذج الذي يحتذى به في تمثيل الاسلوب والسلوك المرغوب من اظهار الاستعداد لمشاركة المعرفة وعرضها للآخرين بحرية (843: Migdadi, 2009), باستخدام لغة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين مما يساعد على تجاوز عقبة اللغات المتباينة وما لذلك من تأثير على التواصل والتداول بين العاملين وبالتالي تجنب سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة خلال الحوار (Solli-Scether & Karlsen, 2014: 52).

والذي يبرز أهمية الكفاءة الذاتية للفرد الذي يدير المحادثة والتي تمثل المعتقدات الذاتية والرغبة في القيام بالمهام والاستعداد لها والتي تتعلق بالقدرة على تنظيم وتقديم المعرفة التي تعتبر ذات قيمة للأخرين لتحقيق المستويات المنشودة من الأداء والتي تساعده في خلق اجواء يسودها التنافس بين العاملين والتي تساعده في القضاء التقديرات الذاتية المنخفضة للأخرين (Tan & Noor, 2013: 253-254).

جـ. تمكين صناع المعرفة: يلعب التحفيز الذي تقوم به الادارة المسؤولة عن ادارة المعرفة دور مهم في تفعيل انشطة اكتساب المعرفة وذلك من خلال التأكيد ان الانشطة التي تقوم بها والعاملين صحيبة ومدعومة من قبل المنظمة وزيادة درجة الديمقراطية لعملية صنع القرارات المتعلقة بالهدف التنظيمي واسرار الخبراء في المعرفة في تحديد الهدف التنظيمي والذي من شأنه ان يعزز تعريف وقبول العاملين للهدف التنظيمي (Changzheng, 2010: 350)، ومن خلال انشاء مكاتب في مختلف فروع واقسام المنظمة يتمثل دور القائمين عليها استخلاص المعرفة من خلال الدروس المستفادة من التجارب المختلفة وتسهيل التواصل والتداول لمختلف انواع المعرفة (Okere, 2017: 88)، كذلكفائدة المتحصلة من خلال خرائط المعرفة التقنية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات التي تسهل من مهمة صناع المعرفة في تعقب مصادر المعرفة داخل المنظمة والمشار إليها في قواعد البيانات (Chuang, 2004: 460).

غالباً ما يكون المسؤولين عن النقاط المعرفة المديرين المباشرين وذلك لأنهم يملكون الخبرة عن عمليات ادارة المعرفة في كيفية تشخيص واكتساب المعرفة والذين يبادرون الى التواصل مع العاملين ذوي المعرفة باللغة الامامية من خلال العمل المكثف والتعاون واعلامهم بأنشاء نظام وثقافة داعمة لمشاركة المعرفة من خلال اجتماعات منتظمة التي تطرح فيها

الاستراتيجية الجديدة واهدافها وتدابيرها التي يجب تنفيذها وتحفيزهم للمشاركة بشكل منهجي في عمليات ادارة المعرفة (Miklosik & Zak, 2015: 520).

**د. البيئة المشجعة:** احد النماذج الناشئة التي تعتمد其ا المنظمات في الوقت الراهن والتي تسهل من عمليات ادارة المعرفة هي مجموعات المشاركة والتي يتشارك فيها فردين او اكثر بانتظام من اجل مشاركة المعرفة والتعلم بناءً على الاهتمامات المشتركة بهدف تحسين الاداء وذلك في ضوء بيئه مشجعة على تبادل الافكار المعرفة تتميز بالثقة والالتزام باللوائح التنظيمية التي تتضمن التعليمات والسياسات المشجعة على مشاركة المعرفة اذ تعتبر هذه البيئة محفزة للفيصال والمشاركة الفعالة في انشطة ادارة المعرفة بين العاملين (Handzic & Zhou, 2005: 39)، بالإضافة الى تشجيع الانفتاح في التواصل من خلال الاتصالات المفتوحة بين العاملين في جميع اقسام المنظمة وبكافه المستويات التنظيمية الذي يعد امر بالغ الاهمية للحصول على وجهات نظر جديدة وكوسيلة لتنفيذ مبادرات واستراتيجيات ادارة المعرفة وكذلك لتوضيح متطلبات العمل والتوجه نحو الانجازات المشتركة المبنية على التعاون (Tan & Noor, 2013: 257).

يتميز السياق التنظيمي في اطار ادارة المعرفة بتشجيع التعلم حيث ان المنظمة المتعلمة كما اشار (Lipshitz et al., 1996) تكون من جانبين هيكلي وثقافي يتكون الجانب الهيكلي من الهيكل التنظيمي والاجراءات الراسخة التي تحدد طبيعة العلاقات والمركزية المتبعة فيها (Ryan et al., 2000: 1291)، اما الجانب الثقافي الذي يمثل القيم والتعليمات والسياسات المتداولة داخل المنظمة (Mohebi et al., 2013: 7)، والتي تعمل على تقليل الفوارق الاجتماعية بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي القليل من مخاطر عدم التوافق الثقافي من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في تكوين وتبادل المعرفة (Zhang et al., 2018: 630).

**هـ. تحول المعرفة:** تحول المعرفة يستند الى نموذج (SECI) للباحثين (Nonaka & Takeuchi) في عام ١٩٩٥ في المرحلة المتضمنة التجسيد (Externalization) التي تفسر كيفية تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة والتي تعتمد على الحوار الابداعي والتفكير الجماعي وتبادل الافكار، وفي هذه المرحلة يحدث انتقال المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي (Berraies et al., 2014: 5)، وفي المرحلة المتعلقة بالترابط (الجمع) (Combination) التي توضح مزج المعرفة الصريحة المكتسبة مع المعرفة الصريحة القائمة وبالتالي تكوين معرفة جديدة والتي تعني نقل المعرفة من المستوى الجماعي الى المستوى التنظيمي والذي يؤدي الى اعادة هيكلة المعرفة المكتسبة والمعرفة القائمة لتكوين ونشر المعرفة الجديدة المستتبطة داخل المنظمة (Esterhuizen et al., 2012: 355). اذ تعمل طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة على التأثير على انتقال المعرفة من الفرد الى الجماعة ثم الى مستوى المنظمة فالهيكل المركزي لا يدعم مشاركة المعرفة بالشكل المطلوب اما الهيكل الامركي فهو أكثر تشجيعاً على مشاركة المعرفة وحرية التعبير والتجريب وهو شريان الحياة لإدارة المعرفة وعملياتها لأنه يوفر البيئة التي تشجع على التواصل وتقلل من الرسمية التي تركز على اتباع القواعد والتعليمات بشكل صارم (Choi, 2002: 53).

### ثانياً. الصمت التنظيمي

**١. مفهوم الصمت التنظيمي:** اشار (Liu et al., 2009: 1647) ان العامل الحاسم في نجاح المنظمات في البيئة التي تتصرف بالتغيير المستمر هم العاملين الذين يعتبرون مصدر الابداع

والابتكار ولكن العديد منهم لا يعبرون عن افكار وآرائهم بسبب بعض المخاوف من الاستجابة اتجاههم بشكل سلبي، اذ يمثل الصمت التنظيمي قيام العاملين بحجب اي شكل من اشكال التعبير الحقيقي لتقييمات الفرد السلوكية او المعرفية او الوجاذبية للظروف التنظيمية وايصالها الى الادارة العليا القادرة على احداث التغيير المتوقع وذلك نتيجة الاعتقاد المتولد من الخوف من ردود الفعل السلبية (Pinder & Halors, 2001: 334)، وعندما تكون لدى العاملين خلافات حول القضايا التنظيمية الا انهم لا يرغبون بالحديث عنها بسبب وجود دوافع مختلفة لديهم لالتزام الصمت (Dedahanov et al., 2016: 1252)، ويشير (Koyluoglu et al., 2015: 537) وفقاً لنظرية التناقض المعرفي التي طرحتها (Leon Festinger, 1957) بان تجنب التناقضات من الممكن ان يخفف من التوتر النفسي الذي يشعر به العاملين والذي يمكن وصفه بالصمت وذلك عند ادراكمهم ان الصمت لن يتسبب بالكثير من النتائج السلبية، وان الصمت يحدث عندما لا يستطيع العاملين المساهمة بحرية في القضايا المثيرة للقلق في المنظمة وطبيعة عملها (Owuor, 2014: 10).

ومن جانب آخر يرى (Shojaie et al., 2011: 1732) ان الصمت التنظيمي عملية تنظيمية تعني عدم تعبير العاملين عن الافكار والمعلومات لديهم بصورة متعمدة والتي من الممكن ان تساهم في تغيير ظروف المنظمة مما ينعكس بصورة سلبية على عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وتسبب هدر في التكالفة والجهد وتتخذ اشكالاً مختلفة مثل انخفاض مستويات المقتراحات او الصمت الجماعي في الاجتماعات.

٢. مسببات الصمت التنظيمي: بما أن الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية تنشأ على المستوى التنظيمي نتيجة من العوامل والسياسات التنظيمية وآخر ذاتية ترتبط بالفرد الذي يسلك سلوك الصمت، أما مسببات الصمت التنظيمي تصنف الى خمسة اشكال (Fapohunda, 2016: 93)، وكالاتي:

أ. **الخوف من الادارة:** هنالك معتقدات لدى مديرو المنظمات في خلق حالة الصمت لدى العاملين نتيجة للخوف من ردود الفعل السلبية أساسها الفلسفية يرجع الى سببين: يتمثل الاول بضعف المديرون الذي يعكس تصوراً عاماً حول أداء المنظمة باتجاهات غير مرغوبة بينما يتمثل الثاني بنظرية المديرين الى العاملين على انهم غير جديرين بالثقة وانهم لا يهتمون بالعمل وان الادارة تمتلك فهم افضل لظروف المنظمة وبذلك يلجئ المديرون الى عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم عن طريق ارسال اشارات تحذيرية والتي تدفع العاملين الى الصمت نتيجة الخوف من النتائج السلبية المرتبطة على تلك الاشارات (Deniz et al., 2013: 692)، وبالرغم من نظرية العاملين الى تقديم الافكار والمعلومات كوسيلة لتحسين الاداء التنظيمي وليس كتحدي للادارة الا ان ذلك يتأثر بمعايير سببها الادارة حول امكانية الاستماع اليهم ومنها السياسات التنظيمية المتبعة وذلك من خلال ميل المديرون الى عدم التقييمات التي يقدمها العاملين غير دقيقة وشرعية وتسبب لهم الاحراج لأنها تمثل تحدياً لكتفائهم ونتيجة لذلك المعايير يتولد خوف لدى العاملين من امكانية تعرضهم للعقاب والتأثير على مقدراتهم المتأتية من الوظيفية والذي يدخلهم في دوامة الصمت (Donovan et al., 2016: 565-566).

ب. **مخاوف تتعلق بالعمل:** يمتلك الكثير من العاملين معلومات وافكار حول القضايا المتعلقة بعمل منظمتهم وهم بصدده خدمة المنظمة بشكل مثير للغاية الا انهم لا يرغبون في التعبير عنها ومرد ذلك المخاوف التي تتعلق بالعمل لانهم غالباً ما يطورون من اعتقادتهم حول سلوك معين من خلال النظر الى النتائج المرتبطة بالسلوك اما بشكل ايجابي او سلبي وبذلك يكتسب العاملين موقف اتجاه

سلوك معين فالعاملين يفضلون السلوك الذي عواقبه ايجابية (اقل سلبية) وبالتالي لا يرغبون بوصفهم كمثيرين للمشاكل خوفاً من العقاب الذي يعزز الشعور بالخوف والتهديد وبذلك فان اعتقاد العاملين من ان آرائهم تسبب لهم المشاكل واحتمالية ان تكون ردود فعل المديرين سلبية فان ذلك يؤدي الى تشكيل مواقف غير مؤاتية للتعبير عن آرائهم وبذلك يفضلون سلوك الصمت (Dedahanov et al., 2016: 1252-1253; Umar & Hassan, 2013: 188). وأكد الرائد في العلوم الاجتماعية (Rawls) في كتابه نظرية العدالة لسنة ١٩٩٠ ان أحد مبادئ العدالة هو المساواة في الحقوق الاجتماعية والاقتصادية بين العاملين في المنظمات (روزلز، ٢٠١١: ٧٧)، حيث ان العدالة التنظيمية تؤثر على صمت العاملين فعند ادراكم عدم وجود عدالة في توزيع الموارد والاجراءات التنظيمية والناتج من موقف الادارة اتجاههم، سوف يزيد من شعورهم بالظلم مما يؤدي الى احتمالية مغادرتهم للمنظمة (Tulubas & Celep, 2012: 1221-1222)، فالسياسة التنظيمية لها تأثير على موقف الفرد اتجاه العمل في المنظمة والذي من المحتمل ان يؤدي الى سلوك الصمت اذا كانت موجهة نحو تحقيق مصلحة طرف معين وتضعف من الثقة بين افراد المنظمة وترسيخ ثقافة الانانية لدى المديرون وبذلك تمثل السياسة التنظيمية مصدر يثير القلق والتهديد للموظف اذ يبادر الفرد الى تبني سلوك الحماية الذاتية والذي يركز على المصلحة الذاتية والذي يعني سعي الفرد الى تحقيق المصلحة الفردية (Liang & wang, 2016: 642).

**ج. عوامل نفسية:** غالباً ما يبادر العاملين الى سلوك الصمت في المواقف التي تبدو متناقضة مع اهدافهم الشخصية داخل المنظمة من اجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الافكار غير المتفاوت مع رؤية القائمين على المنظمة وان القيام بذلك لن يتسبب بنتائج سلبية وغير مرضية لهم (Koyluoglu et al., 2015: 537)، وما يؤثر على نفسية العاملين نتيجة الاعتقاد بعدم تناسب خبراتهم مع ادراك القضايا الرئيسية في المنظمة وان اسلوبهم وسلوکهم في التعبير عن افكارهم لا يؤدي الا لزيادة الصعوبات والمواقف السلبية في المنظمة اتجاههم وكذلك تعتبر الاختلاف في الخصائص الديموغرافية بين العاملين من العوامل ذات التأثير على نفسية العاملين بسبب الاختلاف في الثقافات (Panahi et al., 2012: 736). وعندما تميل الادارة والمرشفين الى تبني سلوکيات غير فعالة وتتسم بالشدة ومظلة في علاقتهم مع العاملين فان ذلك يولد إدراك لدى العاملين بعدم امكانية التعبير عن الافكار وما ينتج عن ذلك من زيادة العواطف النفسية السلبية لدى العاملين مثل القلق او الحزن او الغضب والتي تتعكس على الالتزام التنظيمي حيث ان الاشخاص الذين يشعرون بأمان نفسي قليل غالباً ما يتذمرون من الصمت سلوكاً لحماية أنفسهم من سلوکيات المديرين والمتوافق نظرية الحاجات لعالم السلوك (Maslow, 1940) (Jain, 2015: 1014-1017).

**د. الخوف من العزلة:** تعتمد المنظمات على الاستخدام الصحيح للعاملين وان زيادة حجمها يرافقه زيادة في المشاكل وبذلك يحاول المديرين زيادة رضا العاملين عن طريق المكافأة والتشجيع واستغلال ذلك في قبول طلباتهم من خلال استغلال حاجتهم المادية لانهم غالباً ما يكون اتجاههم نحو السمات المادية للوظيفة الاستقلالية الا انه عندما لا يتم تحقيق مطالبهم من قبل المديرون والمنظمة فان ذلك يولد شعور بالإحباط الوظيفي والعزلة (Azari et al., 2014: 183-184)، وان الفرد غالباً ما يتفاعل مع بيئة المنظمة ويتأثر بالثقافة السائدة فيها اذ ان الفرد يندفع ذاتياً عندما تكون رؤيته في تقديم الآراء والافكار تتطابق مع الآراء والافكار الاكثر شيوعاً يميل الى التعبير عن رأيه بدون تردد وخوف اما اذا كانت رؤيته معاكسة لرأي الغالبية يصبح اقل ميلاً للتعبير عنها

علناً فإنه سيشعر بنهاية المطاف بالعزلة (Neill, 2009: 8-9)، فالثقافة المختلفة يمكن ان تؤدي الى السلوكيات السلبية مثل الحسد والغيرة والمنافسة بالإضافة الى الاسباب السياسية تدفع العاملين نحو الاحتفاظ بالصمت خوفاً من العزلة الاجتماعية (Dasci & Cemaloglu, 2016: 34)، فالقرار المتبوع من قبل العاملين حول التحدث بشأن قضية معينة يتأثر بتصوراتهم بالتأثيرات التي تتعكس عليهم وما يتوقعونه من الرملاء في العمل (Morrison & Milliken, 2003: 1355).

### المحور الثالث: الإطار العملي

اعتماداً على منهجية البحث وللوصول الى النتائج المستهدفة لقياس أثر ممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في جامعة تكريت، فطبيعة الاثر تتضح بصورة أكبر من خلال اختبار الفرضية الرئيسية من خلال التطبيق العملي وبالاستناد على التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها، والتي تبين مستوى الاثر ومقدار المساهمة التي تتحققها الممكنت في تحقيق الاثر المرجو منها.

حيث تضمن البحث على فرضية رئيسة تشتق منها أربع فرضيات، وكالاتي:  
أولاً. اختبار الفرضية على المستوى الكلي والتي تنص على "تأثير ممكنت ادارة المعرفة على المستوى الكلي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي" حيث تم التوصل الى النتائج المبينة في الجدول (٢)، وكالاتي:

الجدول (٢): التأثير الكلي لممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي  $N=104$

مسببات الصمت التنظيمي									المتغيرات	
نوع التأثير	نوع التأثير	درجة الحرية Df	T		معامل الميل $\beta$	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$		
			مستوى المعنوية Sig	المحسوبة						
			.٠٠٥٠	١١,١٠٤	٣,٧٤٥				الثابت	
ممكنت ادارة المعرفة	قبول	١٠٢	٠,٠٠٧	-٢,٧٣٥	-٠,٢٩٣	٧,٤٧٩	٠,٥٤٩	٠,٧٤١		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS (الجدولية ٢٣).  
ومن خلال الجدول اعلاه يتضح للباحث، أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (٥٥%) تقريباً وهو يشير الى ان ممكنت ادارة المعرفة تفسر ما نسبته (٥٥%) من التغيرات الحاصلة في مسببات الصمت التنظيمي، اما باقيه النسبة فترجع الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، لتدعم هذا النسبة قيمة من خلال قيمة (F) المحسوبة (٧,٤٧٩) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٢٨)، وبمستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٧) وهو اقل من القيمة الثابتة (٠,٠٥) والذى يشير الى مستوى معنوية مقبول لعلاقة التأثير بين المتغيرين، فضلاً عن قيمة معامل الميل ( $\beta$ ) البالغة (-٠,٢٩٣) الذي يشير ان زيادة ممكنت ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف يسهم في الحد من قيمة مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٣,٢%-٣,٢%)، بالإضافة الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-٢,٧٣٥) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٦) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، حيث تظهر قيمتها سالبة وهو ما يؤكد العلاقة العكسية بين المتغيرين اي عند زيادة ممكنت ادارة المعرفة سوف ينعكس ذلك في الحد (تقليل) مسببات الصمت التنظيمي، وبالاستناد الى ما سبق

يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي دلت عليها جميع المؤشرات الاحصائية المذكورة سابقاً، وبذلك تصبح معادلة الانحدار النهائية كالتالي:

$$Y = 3.745 - 0.293X \dots (1)$$

و هذه النتيجة تتفق مع طروحات (Ho et al., 2014) حول الاثر الايجابي لممكنت ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الوظيفي وهذا ما يفسر على انه تقليل لمسببات الصمت التنظيمي، بالإضافة الى دراسة (Tan & Noor, 2013) التي اظهرت الاثر الايجابي لممكنت ادارة المعرفة على الانشطة المتعلقة بالتوجه نحو الية العمل الفعال وفق انشطة ادارة ومشاركة المعرفة والاثار المنعكسة نتيجة لذلك في زيادة الانشطة التعاونية في مختلف المجالات بين العاملين في المنظمة، كما جاء التأكيد على أهمية ممكنت ادارة المعرفة وانعكاسها على اداء المنظمة والعاملين في دراسة (Adan, 2013) اذ اشار ان وجود ثقافة التعلم والقيادة الداعمة التي تعتبر من ضمن الرؤية المعرفية سوف تسهم في زيادة مستوى التعاون بين العاملين ، وكذلك أشار للتأثير السلبي للمركيزية وطبيعة الرسمية والتي تعتبر جزء من أبعاد مسببات الصمت التنظيمي، اذ رأى ان وجود ممكنت فعالة لأداره المعرفة يمكن ان تسهم في زيادة اداء ونشاط العاملين وبالتالي سوف تقلص من هذه المسببات السلبية المؤثرة عليهم مما ينعكس بدوره على نشاط وقدرة المنظمة التطويرية بشكل عام. ثانياً. اختبار الفرضية على مستوى الابعاد والتي تنص على "تأثير ممكنت ادارة المعرفة على المستوى الفرعي في الحد من مسببات التنظيمي" ، حيث اظهرت نتائج تحليل البيانات تبيان ممكنت ادارة في الحد من مسببات التنظيمي، كما في الجدول (٣)، وكالاتي:

الجدول (٣) التأثير المتعدد لممكنت ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي N=104

فرار ابادج	تأثير	معنوي	مسببات الصمت التنظيمي				المتغيرات			
			T	Sig	المؤثرة	معامل الميل $\beta$	F المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
			٠,٠٥٠	١١,١٢٤	٣,٨٤١					الثابت
مقبولة	معنوي	غير معنوي	٠,٠٠٤	-٢,٩٥١	-٠,٣٠٢	٨,٧٠٨	٠,٥٦	٠,٥٩	٠,٧٧٠	الرؤية المعرفية
غير مقبولة	غير معنوي	معنوي	٠,٩٠١							ادارة المحادثات
مقبولة	غير معنوي	غير معنوي	٠,١٩٩							تمكين صناع المعرفة
غير مقبولة	غير معنوي	معنوي	٠,٩٧٦							البيئة المشجعة
مقبولة	غير معنوي	غير معنوي	٠,٩٦٣							تحول المعرفة

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS (F) الجدولية (٢٢٣). يتضح من خلال الجدول اعلاه النتائج الآتية لتأثير الابعاد الفرعية لممكنت ادارة المعرفة حسب تأثير كل بعد، وكالاتي:

أ. يظهر الجدول (٣) ان الرؤية المعرفية تربعت على عرش التأثير للمكبات ادارة المعرفة في الحد او القليل من مسببات الصمت التنظيمي، بمعنى آخر ان اسلوب الانحدار المتعدد الرابع (Backward) قام باختيار البعد الاكثر تأثيراً في المتغير التابع (المسببات) وتم استبعاد الابعاد الاخرى (ادارة المحادثات، تمكين صناع المعرفة، البيئة المشجعة، تحول المعرفة).

ب. واعتماداً على الجدول (٣) يتضح للباحث بأن بعد الرؤية المعرفة قد فسرت (٥٦%) من التغيرات الحاصلة في مسببات الصمت التنظيمي وان كان معنوياً حسب قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٨,٧٠٨) وهي أكبر من الجدولية (٢,٢٨)، كما ان قيمة معامل الميل ( $\beta$ ) التي بلغت (-٠,٣٠٢) وهي تعني ان زيادة الرؤية المعرفية بقدر وحدة واحدة سوف يؤدي الى انخفاض مسببات الصمت التنظيمي بنسبة (٣٠%) وهو ما اكنته معنوية الاختبار حسب قيمة (t) البالغة (-٢,٩٥١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). لتصبح معادلة الانحدار:

$$Y = 3.841 - 0.302X_1 \dots (2)$$

أي ان مسببات الصمت التنظيمي متوافرة في الجامعة المبحوثة بمقدار (٣,٨٤١) الا انها تنخفض بمقدار (٠,٣٠٢) كلما زادت الرؤية المعرفية بمقدار وحدة واحدة.

وهو يتفق مع المنطق الاداري والسلوكية الذي جاء به (Nonaka et al., 2000) بأن وجود رؤية للمعرفة تكون هي الاساس لتشجيع عمليات التفاعل والتواصل بين العاملين مما يعكس على مستويات الثقة بين مختلف العاملين وبمختلف المستويات التنظيمية، وهذا ما يفسر على انه انعكاس يسهم في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، بالإضافة الى رأي (Morrison, 2011) ان وجود عوامل سياقية مشجعة على التعاون والانفتاح والقارب مبني على تصورات ايجابية لدى العاملين بأهمية مشاركة المعرفة والعمل بموجب مبادئ الادارة الفعالة لها وعلى كافة المستويات التنظيمية من خلال التواصل غير المقيد مما يسهم في التقليل من المخالوف لدى العاملين (مسببات الصمت التنظيمي). وبناءً على المؤشرات الاحصائية المستخرجة والاتفاق مع الدراسة والاطروحات الفكرية للباحثين يمكن قبول الفرضية الرابعة مؤشراً اهمية الرؤية المعرفية بناء على (ج، د، ه، و).

ج. تظهر المؤشرات الاحصائية الناتجة "عدم وجود تأثير معنوي لإدارة المحادثات في الحد من مسببات الصمت التنظيمي"، اذ تم استبعاد هذا البعد بناءً قيم هذه المؤشرات، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠,١٢٥) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٦)، وبمستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) حيث بلغ (٠,٩٠١)، وبذلك يتم استبعاد هذا البعد.

د. عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتأثير تمكين صناعة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (١,٩٢٤) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٦)، وبمستوى معنوية (٠,١٩٩)، أكبر من القيمة الثابتة (٠,٠٥)، وبذلك يُقرن البعد الثالث بالرفض ويستبعد، بناءً على اسلوب الاحصائي المستخدم الذي يقوم على استبعاد الابعاد التي لا تؤثر على المتغير التابع.

هـ. عدم وجود تأثير معنوي للبيئة المشجعة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٠,٠٣٠)، ومستوى معنوية بلغ (٠,٩٧٦) وهو أكبر من مستوى معنوية (٠,٠٥) ليتم استبعاد هذا البعد من التحليل ايضاً.

و اظهرت النتائج "عدم وجود تأثير معنوي لتأثير تحول المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي" ، فقد بلغت قيمة (٤٦٠٠٤) المحسوبة (١) وهي اقل من قيمة (١) الجدولية البالغة (٦٦١)، عند مستوى معنوية أكبر من (٥٠٠٥) أذ بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (٣٦٩٠)، وبذلك تم استبعاد هذا البعد.

### الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المحور عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الوصفي وتحليل الاحصائي للبيانات، وكالاتي:

**أولاً. الاستنتاجات**

١. اتضح ان تفعيل العمل بمكانات ادارة المعرفة يسهم في الحد من مسببات الصمت التنظيمي الى مستويات منخفضة، وأن ذلك سوف يتبلور في زيادة مستويات التعاون والثقة بين التدريسيين.
٢. تبين الدور الفعال للرؤيا المعرفية في الحد من الاثر السلبي لمسببات الصمت التنظيمي، من خلال السياسات والقواعد التنظيمية الداعمة لها، بالإضافة الى توفير التسهيلات الادارية والتنظيمية المعززة لطبيعة التوجه الجديد في الجامعة في سعيها نحو نشر الرؤيا المعرفية وثقافتها.
٣. ظهر ضعف في تأثير الابعاد الاخرى لممكانات ادارة المعرفة (ادارة المحادثات، تمكين صناع المعرف، البيئة المشجعة، وتحول المعرفة)، في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، ويرجع ذلك الى ضعف الادراك لأهمية وفائدة هذه المكانات في تفعيل العمل وفق ادارة المعرفة، بالإضافة الى ضعف الاليات المتبعة والداعمة لتبنيها من قبل الجامعة، وبذلك لم يرتفع تأثيرها الى مستوى مقبول في الحد من مسببات الصمت التنظيمي.

### ثانياً. التوصيات

١. تشجيع التوجه نحو اعتماد ادارة المعرفة كنهج متقدم في عمل الجامعات بما يضمن التركيز الجوانب المهمة في مجال تطوير العمل الأكاديمي.
٢. العمل على توفير الدعم التنظيمي والاداري الضروري لتفعيل عمليات ادارة المعرفة وغرس ثقافة تنظيمية مشجعة على التبادل للمعرفة بكل مضمونها، عن طريق توفير التحفيز النفسي المؤدي الى حالة من الاقناع بان تبادل المعرفة لها تأثير ايجابي على جميع الاطراف باعتبارها عملية تعليم وتعلم لجميع الاطراف.
٣. الاستثمار في تطوير البنية التحتية لتقنيات المعلومات، بما يسهم بزيادة الدور الذي تلعبه في تسهيل العمل في الكليات بشكل متوافق مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي، من خلال استخدام شبكات الاتصال وقواعد البيانات والتي تسهل من المعالجة الالكترونية للبيانات.
٤. تطوير نظم مكافأة وترقيية متميزة للمساهمين بتقديم الافكار والمعرفة التي تسهم بتوسيع افكار تطويرية مبتكرة، تعزز من واقع العمل التعليمي.
٥. وضع قواعد وتعليمات تنظيمية وادارية تعمل على توفير فرص لجميع العاملين للمشاركة في عمليات ابداء الرأي حول القرارات التنظيمية، وذلك من اجل الاستفادة من الخبرات والمعرفة لدى جميع العاملين بما يسهم في اتساع دائرة اتخاذ القرارات ولزيادة كفاءتها.
٦. التوجه نحو التعاون بشكل مباشر مع الجامعات ذات الخبرة في ادارة المعرفة، وتبادل الخبرات بما يسهم في تعزيز العمل باتجاه تطوير المهارات والقدرات المعرفية للعاملين في الجامعة.

٧. العمل على القضاء على مخاوف العاملين من الادارة، من اظهار الدعم والتقبل للأفكار المقدمة من الجميع، وتشجع الانشطة الهدافة الى تقديم المعرفة بهدف التطوير الاداري والعلمي لعمل الجامعة.
٨. جعل انظمة التقييم الذاتي مرتبطة بتقديم الافكار والمعلومات الهدافة الى التحسين بما ينسجم مع توجه الجامعة نحو التحول الى مجتمع معرفة متكامل.
٩. تبني هيكل تنظيمية منفتحة تسهل من عمليات التواصل والانفتاح مع الاخرين وعلى كافة المستويات التنظيمية بما يشجع على تقديم المقترنات والمعلومات، بما ينعكس على تقليل المخاوف النفسية ومن العزلة الاجتماعية لدى العاملين.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية

١. البلداوي، عبدالحميد عبدالمجيد، (٢٠٠٧)، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي"، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. الغامدي، عادل بن عبدالخالق الخليل، (٢٠١٣)، "تأثير حجم العينة على القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار المتعدد المعياري"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣. رولز، جون، (١٩٩٠)، "نظرية في العدالة"، ترجمة، الطويل، ليلى، (٢٠٠١)، الهيئة العامة السورية للكتب، دمشق، سوريا.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert.& White, David, (2007)," **Research Methods for Graduate Business and Social Science students**", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
2. Ajmal, Mian. Helo, Petri. & Keka" le, Tauno, (2010),"Critical factors for knowledge management in business project", **Journal of Knowledge Management**, VOL. 14, NO.1, pp. 156-168, Emerald.
3. Alzghoul, Amro, (2013),"**Evaluation of University-Library Knowledge Management Practice: Comparative Case Studies from Developing and Developed Countries**", Master thesis, School of Computer Science, Physics and Mathematics, Linnaeus University.
4. Azari, Farshad. Doosti, Dr. Morteza. & Moosavi, Dr. Seyed Jafar, (2014), "The Relationship between Organizational Silence Attitude and Staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the Youth headquarters and offices", **Applied mathematics in Engineering, Management and Technology (E.M.T)**, Vol. 2, No.3, pp 183-193.
5. Azimi-Pour, Leili & Nili-Ahmabadi, Majid, (2014), "Assessing Knowledge Management Establishment: Case Study", International **Journal of Academic Research in Management**, Vol. 3, No. 2, 2014, pp. 126-134, Helvetica.
6. Bose, Ranjit, (2004) "Knowledge management metrics", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 104, No. 6, pp. 457-468, Emerald.
7. Cavaliere, Vincenzo. Lombardi, Sara. & Giustiniano, Luca. (2015) "Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 19, No. 6, pp.1124-1145, Emerald.

8. Changzheng, Zhang, (2010),"A four-factor model on the success of knowledge management", **International Conference on Networking and Digital Society**, Vol. 1, pp. 349-352, School of Economics and Management, Xi'an University of Technology, Wenzhou, China, IEEE.
9. Choi, Byounggu, (2002), "**Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**", Thesis Doctoral, Division of Management Engineering, Korea Advanced Institute of Science and Technology.
10. Chuang, Shu-Hui, (2004),"A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation", **Expert Systems with Applications**, Vol. 27, No. 3, pp. 459-465, Elsevier.
11. Črnjar, Kristina. & Dlačić, Jasmina, (2014),"Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Hotel Enterprises", **Management, Knowledge and Learning, International Conference**, Portoroz, Slovenia, pp. 977-984, Econ Papers.
12. Daşçı, Elif. Cemaloğlu, Necati, (2016),"The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study", **International Journal of Human Sciences**, Vol. 13, No. 1, pp.32-45.
13. Dedahanov, Alisher Tohirovich. Lee, Do Hyung. & Rhee, Jaehoon, (2016),"Silence as a mediator between organizational factors and stress",
14. Dedahanov, Alisher Tohirovich. Lee, Do Hyung. & Rhee, Jaehoon, (2016),"Silence as a mediator between organizational factors and stress", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 31, No. 8, pp. 1251-1264, Emerald.
15. Deniz, Nevin. Noyan, Aral. & Ertosun, Öznur Gülen, (2013),"The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", **9th International Strategic Management Conference**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, pp. 691-700, Elsevier.
16. Donovan, Sean. O'Sullivan, Michelle. Doyle, Elaine. & Garvey, John, (2016),"Employee voice and silence in auditing firms", **Employee Relations**, Vol. 38, No. 4 pp. 563 – 577, Emerald.
17. Esterhuizen, D. Schutte, C.S.L. & Toit, A.S.A. du, (2012), "Knowledge creation processes as critical enablers for innovation", **International Journal of Information Management**, Vol. 32, No. 4, pp. 354-364.Elsevier.
18. Fapohunda, Tinuke. M., (2016),"Organization Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff", **International Journal for Research in Social Science and Humanities Research**, Vol. 2, No. 1, pp. 83-103, Academia.
19. Handzic, Meliha. & Zhou, Albert Z., (2005),"**Knowledge Management An integrative approach**", published in Great Britain, Oxford.
20. Hasanali, Farida, (2002)," Critical Success Factors of Knowledge Management", **APQC**, [www.infotoday.com](http://www.infotoday.com).
21. Ho, Chin-Fu. Hsieh, Pei-Hsuan. & Hung, Wei-His, (2014),"Enablers and processes for effective knowledge management", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 114, No. 5, pp.734-754. Emerald.

22. Huang, Jih-Jeng, (2009), "The evolutionary perspective of knowledge creation – A mathematical representation", **Knowledge-Based Systems**, Vol. 22, No.6, pp. 430-438, Elsevier.
23. Hung, Ying-Hsun. & Chou, Seng-Cho T., (2005), "On Constructing a Knowledge Management Pyramid Model", **IRI -2005 International Conference on Information Reuse and Integration**, 15-17 Aug, 2005, Las Vegas, NV, USA, IEEE.
24. Ichijo, Kazuo, Ikujiro Nonaka, (2007), "**Knowledge Creation Management: New Challenges for Managers/ Editors**", Oxford University Press, England.
25. Jager, Martha de. (1999), "The KMAT: benchmarking knowledge management", **Library Management**, Vol. 20, No.7, pp.367-372, Emerald.
26. Jain, Ajay K., (2015), "An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures", **Personnel Review**, Vol. 44, No.6, pp.1010-1036, Emerald.
27. Jalaldeen, Razi. Abdul Karim, Nor Shahriza & Norshidah Mohamed, (2009), "Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model", **Communications of the IBIMA**, Vol. 8, pp. 128-136.
28. Kanaan, Raed. Masa'deh, Ra'ed (Moh'd Taisir). & Gharibeh, Ala'a Hamdi, (2013), "The Impact of Knowledge Sharing Enablers on Knowledge Sharing Capability: An Empirical Study on Jordanian Telecommunication Firms", **European Scientific Journal**, Vol. 9, No.22, pp. 237-258.
29. Köylüoğlu, A. Selçuk. Bedük, Aykut. Duman. Levent & Büyükbayraktar, H. Hüseyin, (2015), "Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", **11th International Strategic Management Conference**, 20 October, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, pp. 536-545, Elsevier.
30. Kruger, C.J. (Neels). & Johnson, Roy D., (2010), "Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective", **International Journal of Information Management**, Vol. 30, No.1, pp. 57-67, Elsevier.
31. Kulkarni, Uday. & Freeze, Ron, (2004), "Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model", **Twenty-Fifth International Conference on Information Systems**, AIS Electronic Library.
32. Liang, Ting. & Wang, Ying, (2016), "Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics", **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol. 6, No.5, pp. 640-648, Scientific Research Publishing.
33. Liu, Dan. Wu, Jun. Ma, Jiu-cheng, (2009), "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company", **International Conference on Computers & Industrial Engineering**, 6-9 July, pp. 1647-1651, Troyes, France, IEEE.
34. Magnier-Watanabe, Rémy. Benton, Caroline. & Senoo, Dai, (2011), "A study of knowledge management enablers across countries", **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. 9, No.1, pp. 17-28, Springer.

35. Margilaj, Edlira. & Bello, Kreshnik, (2015),"Critical Success Factors of Knowledge Management in Albania Business Organizations", **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, Vol. 3 No. 2, pp. 15-24.
36. Martina, Königová. Hana, Urbancová. & Jiří, Fejfar, (2012), "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations", **Journal of Competitiveness**, Vol. 4, No.1, pp. 129-142.
37. Mathi, Kavindra, (2004),"Key Success Factors for Knowledge Management", Master thesis, University of Applied Sciences/FH Kempten, Germany.
38. May, T., (2011),"Social research issues: Methods and Process", 4th ed, Open University Press, UK.
39. Migdadi, Mahmoud, (2009), "Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 109, No.6, pp.840-858, Emerald.
40. Miklosik, Andrej & Zak, Stefan, (2015),"Framework for effective removal of knowledge management implementation barriers", **3rd Economics & Finance Conference**, Rome, Italy, April 14-17, 2015 and **4th Economics & Finance Conference**, London, UK, August 25-28, 2015, Procedia Economics and Finance, Vol. 30, pp. 513-521, Elsevier.
41. Mohebi, Reza. Mahmodi, Mohammadtaghi. Fattahiyani, Sima & Hasan, Sadeghi, (2013), "The relationship between knowledge management enablers and processes in a Iranian community college", **International Journal of Education and Research**, Vol. 1 No. 12, pp. 1-16.
42. Morrison, Elizabeth Wolfe. & Milliken, Frances J., (2003),"Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, Vol. 40, No.6, pp. 1353-1358. Wiley Online.
43. Naramore, Nancy E., (2012),"The Role of Management Faculty in the Development of the Knowledge Worker: A Phenomenological Study", Thesis Doctoral, School of Business and Technology, Capella University, ProQuest LLC, United States.
44. Neill, Shelly A., (2009),"How Social Media Challenging the Spiral of Silence Theory in Lgbt Communities of Color", Thesis Master, The Faculty the Public Communication Graduate Program, School of Communication, American University, Washington, D.C.
45. Nonaka, Ikujiro. & Konno, Noboru, (1998),"The Concept of "Ba" Building a Foundation for Knowledge Creation", **California Management Review**, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
46. Okere, George O., (2017) "Barriers and Enablers of Effective Knowledge Management: A Case in the Construction Sector", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 85-97.
47. Owuor, Angela Achieng, (2014),"Organizational Silence Affecting the Effectiveness of Organizations in Kenya: A Case Study of Safaricom Call Center", Thesis Master, Chandaria School of Business, United States International University.
48. Panahi, Belal. Veiseh, SeidMahdi. Divkhar, Said. & Kamari, Farideh, (2012),"An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship

- with employee's organizational commitment", **Management Science Letters**, Vol. 2, No. 3, pp. 735-744, Growing Science.
49. Pinder, Craig C. & Harlos, Karen P., (2001),"Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 20, pp. 331–369, Emerald.
50. Razi, Mohamed Jalaldeen Mohamed. Abdul Karim, Nor Shahriza. & Mohamed, Norshidah, (2013),"Knowledge Management Enablers and Knowledge Management Implementation", **International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies (ACSAT)**, pp. 228-233, (26-28 Nov. 2012), Kuala Lumpur, Malaysia, IEEE.
51. Ryan, Sherry D. Abitia, Guillermo Rodríguez. & Windsor, John C., (2000),"Factors Affecting the Adoption of Knowledge Management Technologies: An International Perspective", **Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**, Proceedings. 197, Association for Information Systems Electronic Library (AISel).
52. Shojaie, Samereh. Matin, Hasan Zaree. & Barani, Ghasem, (2011),"Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", **2nd World Conference on Psychology**, Counselling and Guidance – 2011, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 30, pp. 1731-1735, Elsevier.
53. Solli-Scether, Hans. & Karlsen, Jan Terje, (2014),"Enablers and Barriers of Knowledge Sharing for Offshore Outsource ISD Project: A Case Study", **International Journal of Information Technology Project Management**, Vol. 5, No. 2, pp. 44-59, IGI-GlobaL.
54. Tan, Christine Nya-Ling. & Noor, Shuhaida Md., (2013),"Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia", **Asian Journal of Technology Innovation**, Vol. 21, No. 2, pp. 251–276, Taylor & Francis Online.
55. Theriou, Nikolaos. Maditinos, Dimitrios. & Theriou Georgios, (2011),"Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms", **European Research Studies Journal**, Vol. XIV, No. 2, pp. 97-134.
56. Tulubas, Tijen. & Celep, Cevat, (2012),"Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor", **Cyprus International Conference on Educational Research (CY-ICER-2012) North Cyprus**, US (8-10 February), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier.
57. Umar, Malami. & Hassan, Zaiton, (2013),"Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria", **The 9th International Conference on Cognitive Science**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 97, pp. 188-193, Elsevier.
58. Wong, Kuan Yew, (2005),"Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 105, No. 3, pp. 261-279, Emerald.
59. Zhang, Yajun. Liu, Shan. Tan, Jing. Jiang, Guoyin. & Zhu, Qing, (2018)," Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities", **International Journal of Project Management**, Vol. 36, No. 4, pp. 627-639, Elsevier.