Volume (25), No. (01) - (April)/(2025)

أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

Haitham Hijazi, الحوامدة مجد
Jerash University
Haitham.a.hijazi@gmail.com, Majd.alhawamdeh@jpu.edu.jo

*(Corresponding author) e-mail: Haitham.a.hijazi@gmail.com

الملخّص

هدفت الدراسة تعرُّف أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع العام الأردني البالغ عددهم (176311) موظفا من المصنفين ضمن الفئات الأولى والثانية، بعد أن تم استبعاد موظفي الفئة الثالثة والعقود. وبلغ حجم عينة الدراسة (1347) مفردة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود مستوى متوسط من الصمت التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام في الأردن، ووجود مستوى مرتفع من التشارك بالمعرفة لدى المؤسسات المذكورة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على خفض مستوى الصمت التنظيمي لدى تلك المؤسسات، وتعزيز ممكّنات التشارك بالمعرفة.

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of organizational silence on knowledge sharing among public sector institutions in Jordan. The study population consisted of all (176311) employees working in the Jordanian public sector classified in the first and second categories, after the third category and contracts employees were excluded. The sample size of the study was (1347) employees. The study found a set of results, most notably the existence of an average level of organizational silence within public sector institutions in Jordan, and a high level of knowledge sharing among the mentioned institutions. The study recommended the need to work to reduce the level of organizational silence in these institutions and promote knowledge sharing enablers.

Article history:

Submission Date: 24/06/2024

Reviewing Date: 26/08/2024

Revision Date: 14/01/2025

Acceptance Date: 10/12/2024

Publishing Date: 21/01/2025

DOI:

Keywords:

Funding:

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:

No competing interests exist.

Cite as:

الحوامدة, م. (2025). أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن. Studies and Research for Jerash 25 (01).

© The authors (2025). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact admin@jpu.edu.jo.

Vol. 25**, No.** 1**, pp. x-x | January 2025**

DOI: https://doi.org/10.9622/jrs.v25i01

أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON KNOWLEDGE SHARING AMONG PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS IN JORDAN

[i*] هيثم علي إبراهيم حجازي، [i] مجد محمد الحوامدة

[i] جامعة جرش، الأردن

*(Corresponding author) e-mail: info@hijazi-km.com

Article history:
Submission date: **24 June 2024**
Received in revised form: **07 August 2024**
Acceptance date: **24 August 2024**
Available online: **21 January 2025**

Keywords:
Organizational Silence; Knowledge Sharing; Acquiescent Silent; Defensive Silent; Prosocial Silent; Protective Silent; Public Sector; Jordan

Funding:

Competing interest:
The author(s) have declared that no competing interests exist.

Cite as
Hijazi, H., & الحوامدة م. (2025). أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن. مجلة جرش للبحوث والدراسات., 25(01).
https://doi.org/10.9622/jrs.v25i01.104

© The authors (2025). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact admin@jpu.edu.jo.

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of organizational silence on knowledge sharing among public sector institutions in Jordan. The study population consisted of all (176311) employees working in the Jordanian public sector classified in the first and second categories, after the third category and contracts employees were excluded. The sample size of the study was (1347) employees. The study found a set of results, most notably the existence of an average level of organizational silence within public sector institutions in Jordan, and a high level of knowledge sharing among the mentioned institutions. The study recommended the need to work to reduce the level of organizational silence in these institutions and promote knowledge sharing enablers.

ملخص البحث

هدفت الدراسة تعرُّف أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع العام الأردني البالغ عددهم (176311) موظفا من المصنفين ضمن الفئات الأولى والثانية، بعد أن تم استبعاد موظفي الفئة الثالثة والعقود. وبلغ حجم عينة الدراسة (1347) مفردة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود مستوى متوسط من الصمت التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام في الأردن، ووجود مستوى مرتفع من التشارك بالمعرفة لدى المؤسسات المذكورة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على خفض مستوى الصمت التنظيمي لدى تلك المؤسسات، وتعزيز ممكّنات التشارك بالمعرفة.

الكلمات المفتاحية: صمت تنظيمي، تشارك معرفة، صمت اذعاني، صمت دفاعي، صمت اجتماعي، صمت وقائي، ، قطاع عام، الأردن

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية العاملة في المنظمات اليوم أحد أهم الموجودات كونها تعمل على تطوير المنظمة، وتحسين انتاجيتها، ورفع مستوى أدائها من خلال ما يمتلكه العاملون فيها من معرفة، وخبرات، وما يقدمونه من أفكار، ورؤى، ومعلومات، ووجهات نظر. لكن العديد من الموظفين قد يكونوا غير راغبين أو غير قادرين، على التعبير عن مشاعرهم أو عواطفهم أو أفكارهم، أو الحديث عن المشكلات القائمة (John and Manikandan، 2019).

في الوقت ذاته، لا يمكن للمدير تحقيق الأهداف والغايات إنْ لم يكن المرؤوسون يمتلكون المعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بالاعمال الموكولة إليهم بكفاية وفاعلية (Chauhan and Sharma, 2019). وقد أشارت الدراسات إلى أنه حينما لا تكون المعرفة منتشرة بشكل فاعل بين أوساط الموظفين، فإن مواردهم الفكرية ستظل غير مستغلة بشكل كاف، وأنه عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال التشارك بالمعرفة، فإن الأداء الفردي ليس وحده الذي يتأثر سلبا، بل إن الأداء التنظيمي سيتدنى أيضا (Ahmed et al., 2020)

مشكلة الدراسة

لاحظ الباحثان من خلال اطلاعهما على نتائج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية أن هناك انخفاضا ملحوظا في نتائج معيار إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام. ومن المعروف أن عملية التشارك بالمعرفة Knowledge Sharing هي الرافعة الأساس لنجاح مبادرات إدارة المعرفة في أي منظمة من المنظمات، وأن إحجام الأفراد عن التشارك بالمعرفة، وانتهاج الصمت هو أحد المعيقات الرئيسة لنجاح مثل تلك المبادرات. من هنا تولدت لدى الباحثين مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن.

أسئلة الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة، تمت صياغة أسئلة الدراسة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الصمت التنظيمي على التشارك في المعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن؟

وقد انبثق السؤالان الفرعيان التاليان عن السؤال الرئيس:

السؤال الفرعي الأول: ما واقع الصمت التنظيمي لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن؟

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

وانبثقت الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدعم الإدارة العليا للصمت في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لضعف الاتصال والتواصل في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدعم المشرف للصمت في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للسلطة الرسمية في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن من خلال التعرف على واقع الصمت التنظيمي، وواقع التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من حيث أن الدراسات السابقة درست أثر الصمت التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وفي الكفاءة الذاتية للموظفين (Al-Heet, 2019) وفي إنتاجية العاملين (Bordbar et al., 2019) وفي فاعلية العاملين (Oduyoye et al., 2020) في حين لم يعثر الباحثان على دراسات درست أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة. من هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية كونها ستضيف إسهاما جديدا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصمت التنظيمي، والتشارك بالمعرفة. كما أن الدراسة الحالية ستكون ذات أهمية لمتخذي القرار لدى القطاع الحكومي، وكذلك لدى القطاع الخاص، من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج تساعد على إنجاح مبادرات إدارة المعرفة، وبخاصة عملية التشارك بالمعرفة.

الأدب النظري

أولا: الصمت التنظيمي (OS) Organizational Silence

حظي الصمت التنظيمي خلال السنوات الأخيرة باهتمام متزايد، وأجري العديد من الدراسات حول ذلك كالدراسة التي قام بها (Chukwuemeka & Valk, 2019). ويشير صمت الموظفين إلى الإحجام المتعمد والواعي عن الادلاء بالمعلومات التي يمتلكها الموظفون، يحتمل أن تكون ذات أهمية للمنظمة (Lam and Xu، 2019) كما يصف الصمت ظاهرة على المستوى الجماعي تتمثل في قول أو فعل القليل جدا من قبل العاملين عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة (Koyluoglu et al. ، 2015). ويعرف (Brinsfield et al., 2014) الصمت التنظيمي بأنه الإحجام عن الكشف عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء أو الاهتمامات أو التعبير عنها. ويعرفه Pinder and Harlos (2001) بأنه رفض التعبير عن الظروف والمواقف التنظيمية من قبل بعض أعضاء المنظمة (Shojaie et al., 2011). كما يعرفه Kim بأنه عدم رغبة الموظفين في التعبير عن نتائج تقييماتهم العاطفية والمعرفية والسلوكية لمختلف القضايا التنظيمية. وعرف الحلو (Alenezi, 2023) الصمت التنظيمي بأنه صمت الأفراد وإحجامهم عن التحدث عن المشكلات التي يواجهونها في العمل، وعدم رغبتهم في مشاركة أفكارهم أو مشاعرهم أو اهتماماتهم مع الآخرين، وكذلك احتفاظهم بالمعلومات والأفكار المتعلقة بالقضايا المهمة المتعلقة بالعمل أو المنظمة، سواء عن قصد أو عن غير قصد. ويعرف Van Dyne et al. الصمت التنظيمي بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل عمدا (Bogosian, 2012).

ويشير (Morrison & Milliken, 2000) إلى أن الصمت التنظيمي سلوك جماعي يظهر عندما تختار غالبية أعضاء المنظمة الصمت فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالمنظمة، في حين يرى Shojaie et al. (2011) أن الصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية غير فاعلة تهدر التكاليف والجهود.

يشير(Fapohunda, 2016; Alqarni, 2020) أيضا إلى أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة على مستوى المجموعة، ويتعلق بالقليل من الكلام أو العمل عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة . كما أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية يقوم خلالها الموظفون بقمع أفكارهم وآرائهم وقضاياهم المتعلقة بالمشاكل التنظيمية المحتملة (Abdou et al., 2022). وعرف (Brinsfield et al., 2009) الصمت التنظيمي على أنه عدم وجود أي تفاعل بين الأعضاء، وهو عكس مفهوم الصوت التنظيمي الذي يعني التحدث (Oduyoye et al., 2020). ويفسر Ozdemir and Ugur معنى الصمت التنظيمي بأنه الحالة التي لا يشارك فيها الموظفون وجهات نظرهم ومخاوفهم بشأن القضايا التنظيمية مع مديريهم وكذلك مع زملائهم (Oduyoye et al., 2020).

أما الدراسة الحالية فتعرِّف الصمت التنظيمي بأنه عدم رغبة الموظفين، وبشكل متعمد، في الحديث، مع رؤسائهم ومع زملائهم عن المشاكل والقضايا المتعلقة بعملهم على نحو خاص، وبالمنظمة بشكل عام، بسبب الخوف من رد فعل سلبي يهدد وضعهم الوظيفي، أو بسبب إحباط يعانون منه.

أسباب ظهور الصمت التنظيمي

يشير كل من (Karbasi and Samani, 2016; Song et al., 2017; Liu et al., 2009; Morrison & Milliken, 2000; Nafei, 2016) إلى وجود عدة عوامل ذات طابع إداري تؤدي إلى نشوء حالة الصمت التنظيمي. ومن هذه الأسباب:

(أ) الاعتقاد السائد بين المديرين بأن الموظفين أنانيون وغير جديرين بالثقة وبالتالي يتجنب المديرون الاتصال بالمرؤوسين، وأن الإدارة تعرف عن غالبية القضايا ذات الأهمية أكثر مما يعرفه العاملون، وبالتالي ليست هناك حاجة للاستماع إليهم

(ب) اعتقاد الرؤساء بأن الاتفاق والإجماع وعدم وجود أي نوع من المعارضة دليل على صحة التنظيم وأنه ينبغي تجنب الخلاف والمعارضة

(ج) تلقّي المرؤوسين ردود فعل سلبية من رؤسائهم على أفكارهم واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى صمت المرؤوسين

(د) عند فشل المديرين في حل المشاكل التي تحدث في المنظمة، فإنهم يعملون على تجنب معالجة تلك المشاكل أو البحث عن حلول سريعة، مما يزيد الأمور سوءا، مما يؤدي إلى شعور المرؤوسين باليأس

(هـ) خشية المديرين من التغذية الراجعة عن أدائهم من قبل المرؤوسين، ولذلك يحاول المديرون تجنب الحصول على هذه التغذية، ويهاجمون مصداقية الموظفين، معتبرين أن هذه التغذية الراجعة غير دقيقة

ويضيف (Slade, 2008; ; Morrison & Milliken, 2000) أن هناك عوامل تنظيمية أخرى تساهم في ظهور الصمت التنظيمي. وتشمل هذه العوامل: ضعف الأداء التنظيمي، وعدم الكفاية التنظيمية، وعدم عدالة تعويضات العاملين، وكذلك آلية صنع القرار في المنظمة. يضاف الى ذلك وجود مجموعة من العوامل الشخصية التي أدت إلى ظهور ظاهرة الصمت التنظيمي منها: الخوف من فقدان العاملين لوظائفهم إذا تحدثوا عن أفكارهم وآرائهم، وتجنبهم التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم لتجنب الإحراج والصدام مع الآخرين، والخوف من تشوّه صورتهم والنظر إليهم بشكل سلبي، والخوف من العقاب والانتقام (Shojaie, et al., 2011; Slade, 2008; Morrison & Milliken, 2000) بالإضافة إلى عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار (Alheet ، 2019) . ومن الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى ظهور حالة الصمت التنظيمي خوف الموظفين من أن المعلومات التي يقدمونها سيتم تفسيرها على أنها سلبية (Fapohunda ، 2016).

أنواع الصمت التنظيمي

تشير الدراسات إلى أن الصمت التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد، يتكون من:

- **أولا: الصمت الإذعاني Acquiescent Silent** وهو سلوك سلبي حيث يتمثل في عدم ميل العامل إلى الانغماس في عمليات المنظمة. وبالتالي، فإن الإذعان يقود الموظف إلى ما يسمى بـ "سلوك الاستقالة" أي اللامبالاة وعدم الرغبة في اتخاذ أي خطوات لإحداث التغيير. ويظهر هذا السلوك حينما يختار الموظفون عدم التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء بسبب "سلوك الاستقالة" الذي يؤدي إلى سلوك فك الارتباط مع العمل. والصمت الإذعاني يتمثل في تقبُّل العاملين الوضع الحالي، وعدم الرغبة في التحدث كثيرا، وعدم محاولة تغيير الظروف التنظيمية، وعدم المشاركة في التطوير، وشعورهم أن ما يمكن أن يتحدثوا عنه لن يحدث أي تغيير (Karasneh and Ghani, 2022; Coban and Sarikaya, 2016; Bordbar et al., 2019; Civelek et al., 2015, Nafei; 2016)
- **الصمت الدفاعي Defensive Silent** وهو حجب الأفراد للمعلومات والأفكار بهدف حماية أنفسهم، حيث يفضل الموظفون التزام الهدوء والعمل بشكل استباقي من خلال الحجب المتعمد للمعلومات المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من انتقام الإدارة والرؤساء، وهو حماية ذاتية من التهديدات الخارجية. ويتمثل هذا الاجراء الاستباقي في وضع الاحتمالات

والبدائل والنظر فيها، ليلي ذلك اتخاذ قرار واع بالامتناع عن الادلاء بالأفكار والمعلومات والآراء كاستراتيجية شخصية (Morrison & Milliken, 2000; Coban and Sarikaya, 2016; Cetin, 2020)

- **الصمت الاجتماعي Prosocial Silent** وينشأ هذا الصمت نتيجة لاهتمام الفرد بالآخرين بدلا من الخوف من العواقب كما يرى Podsakoff et al. (Nafei, 2016) ولذلك يسمى أحيانا الصمت لصالح المنظمة، ويتمثل في التعاون والتفاني القائم على حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل لصالح المنظمة أو الزملاء (Cetin، 2020). بمعنى رفض التعبير عن الأفكار والآراء حتى يستفيد الآخرون في المنظمة من هذا الصمت، وهو صمت ناتج عن الرغبة في مساعدة الآخرين والتشارك بالواجبات. وبعبارة أخرى، فإن الأولوية الرئيسية للفرد الذي ينتهج مثل هذا الصمت تكون للعوامل الخارجية مثل المنظمة أو الزملاء وليس الأهداف الشخصية (Bagheri et al.، 2012; Nafei, 2016; Cetin, 2020)
- **الصمت الوقائي Protective Silent** ويحدث كما يقول Alparslan, Perlow and Repenning عندما يمارس الموظفون الصمت، ويتقبلوا قرارات الإدارة العليا، وأن سبب ظهور هذا النوع من الصمت هو العلاقة الجيدة بين المنظمة والموظفين، حيث يفضل العاملون الصمت بدلا من الحديث عما هو خطأ في منظمتهم (Nafei, 2016).

الآثار الناجمة عن الصمت التنظيمي

تشير دراسات (Oduyoye et al., 2020; Cayak, 2021; Akar, 2018; Kose and Kose, 2019) إلى أن هناك العديد من الآثار السلبية الناجمة عن ظهور حالة الصمت التنظيمي على المستويين التنظيمي والفردي. فعلى صعيد المنظمة يؤدي وجود الصمت التنظيمي إلى ارتفاع مستوى عدم الرضا الوظيفي، والذي يتم التعبير عنه من خلال تغيب الموظفين عن العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها، وانخفاض مستوى الاتصال والتواصل، الأمر الذي يؤثر سلبا في جميع وظائف المنظمة، وقتل الإبداع، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع نسبة المنتجات المعيبة، مما يؤدي إلى عدم اكتراث العمال بعملهم وبأصحاب العمل وبجودة العمل، وبالتالي إلى حدوث خسائر مالية وتدني مستوى الأداء.

ويرى (Akar, 2018) أن الصمت التنظيمي يشكل عائقا أمام عملية التطور التنظيمي، حيث يمنع الصمت تبادل المعلومات التي تجعل الموظفين على دراية بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وعدم فهم الأفكار الإبداعية التي يولدها الموظفون، مما يعيق نجاح المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصمت التنظيمي يؤدي بالموظفين إلى عدم الاهتمام بالمنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم.

وعلى المستوى الفردي، يؤدي وجود الصمت التنظيمي إلى شعور العاملين بالإحباط، وارتفاع مستويات ضغوط العمل، ومعاناة الموظفين من المشاكل الصحية والنفسية، وارتفاع مستوى الاكتئاب لديهم، مما يؤثر سلبا على رفاههم، ويولد لديهم الشعور بالذنب (Alenezi, 2023; Bagheri et al., 2012) علاوة على التأثير السلبي على مستوى السعادة التنظيمية، وعدم تقبُّل التغيير، وانخفاض مستوى الإبداع والابتكار (Fapohunda ، 2016).

أما مزايا الصمت التنظيمي فتتمثل في أنه (أ) يقلل من المعلومات الزائدة عن الحاجة الواردة للإدارة (ب) يقلل من إمكانية حدوث النزاعات بين الإدارة والعاملين و (ج) ويعمل على الاحتفاظ بالمعلومات السرية (Nafei ، 2016).

حلول لمشكلة الصمت التنظيمي

يشير (Muslim) إلى أن القيادة التشاركية تقلل من احتمالية نشوء ظاهرة الصمت التنظيمي، ويُعدُّ هذا الأسلوب من أساليب القيادة كأفضل طريقة لحل المشكلات في المنظمات (Alenezi, 2023). ويرى (Vakola and Bouradas, 2005) أن خلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان عند التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، وأن المنظمة تشجعهم على التعبير، وخلق مناخ من العدالة الإجرائية، وتشجيع التواصل من خلال نظام اتصال فاعل يساعد على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاهتمامات، إن ذلك كله سيساعد في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي. ويدعو كل من Ellis and Dyne إلى العمل على كبح ظاهرة الصمت التنظيمي قبل أن يصبح هذا الصمت ثقافة متأصلة ومدمرة للمنظمات (Nafei, 2016) في حين يرى)2016) Fapohunda بأن مكافأة الموظفين الذين يقدمون المعلومات، وكذلك تطوير ثقافة الانفتاح، تقضيان على سلوك الصمت التنظيمي.

ثانيا: التشارك بالمعرفة Knowledge Sharing

غدا الاعتراف بالمعرفة كمورد مهم من موارد المنظات أمرا ضرورياً، وبأن التشارك بالمعرفة أحد العوامل المهمة لتحقيق نجاح مبادرات إدارة المعرفة، ويتحقق ذلك من خلال الايمان بأهمية التشارك بالمعرفة من قبل جميع العاملين في المنظمة، إلى جانب توافر مجموعة من الهياكل المساندة، كهيكل العلاقات الاجتماعية، وهيكل البحث والتنقيب عن المعرفة، والتقاطها، ونشرها بقصد التشارك بها، إذ تعتبر عملية التشارك في المعرفة إحدى وأهم عمليات إدارة المعرفة. ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية نقل/ انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة (حجازي، 2013).

نقل المعرفة Knowledge Transfer:

يبين Coakes (42 , 2003) أن عملية نقل المعرفة Knowledge Transfer هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة (المناسبة) إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب) وضمن الشكل (المناسب) وبالتكلفة (المناسبة). ويشير Szulanski (43 , 1996) إلى أن نقل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه. ويوضح Alavi (Zmud, 2000, 15 – 28) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل (Earl, 1998, 48).

أشكال نقل المعرفة

يشير Marquardt (2002, 38) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات من خلال طريقتين:

- **الشكل المقصود**: ويعني أن يتم نقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فانه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.
- **الشكل غير المقصود**: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

ان نقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة، أي التشارك فيها، ومن ثم استخدامها. ويعتبر Greengard (1998, 82) التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية.

ويعدد Davenport و Prusak و Wiig وسائل أخرى لنقل المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة, واستخدام الانترانت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية (حجازي، 2013).

ويرى Xie, Chiu, & Ho (2023) أن التشارك بالمعرفة يشير إلى عملية تبادل المعلومات، والمهارات، والخبرات، والخبراء بين الأفراد، وفرق العمل، والمنظمات. وهذا التبادل يشمل تبادل التبصرات، وأفضل الممارسات، والدروس المتعلمة، ومعرفة الكيف know-how بين مختلف الوظائف داخل المنظمة. كما أن عملية التشارك بالمعرفة Knowledge Sharing تعتبر أساس التطور والنمو التنظيمي، والابداع، والنجاح. وتشتمل هذه العملية على تبادل المعلومات، والتبصرات، والخبرات، والخبراء بين الأفراد، والإدارات، وفرق العمل، والمنظمات، وأصحاب المصالح الخارجيين (Issahaka, & Lines, 2021). والتشارك في المعرفة يساعد على نشر موجودات المعرفة القيّمة ورأس المال البشري عبر حدود المنظمة، ويقود الى التعلم، والتعاون، وحل المشكلات (Muhammed, & Zaim, 2020).

وترى الدراسة الحالية أن مصطلح التشارك بالمعرفة يشير الى عملية تبادل المعلومات، والتبصرات، والخبرات، والمهارات، والتجارب بين الأفراد، والفرق، و المنظمات. وهو يشتمل على نشر وتوزيع المعرفة من شخص الى آخر و من مجموعة الى أخرى بهدف تعزيز التعلم، وحل المشكلات، وصنع قرار حل المشكلات، وتعزيز الفاعلية التنظيمية.

ومن اجل جني الفوائد من إدارة المعرفة، يرى Puccinelli (40 , 1998) ان من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك بالمعرفة لأن تشجيع التشارك بالمعرفة كما يرى Marshall وآخرون (77 ,1996) يؤدي إلى توليد معرفة جديدة، رغم انه من الصعوبة أحيانا تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستخدمين. ويشير Bhatt (75 – 68 ,2001) إلى أهمية الحاجة لنقل المعرفة، ونشرها، والتشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة، موضحا أن التفاعل بين التكنولوجيات، والتقنيات، والأفراد له أثره الايجابي المباشر في فاعلية توزيع المعرفة، ومحذرا من أن القيادة التقليدية، وأساليب إدارة الرقابة التقليدية هي مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة ومن ثم التشارك بها. ويؤكد أن ما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمية تتبع سياسة الباب المفتوح، وتساعد على تدفق المعرفة، وتنظر إلى التحفيز على انه العنصر الأساس في عملية التشارك والتعلم.

أهمية التشارك بالمعرفة

إن التشارك الفاعل بالمعرفة يتجاوز الهياكل التنظيمية التقليدية، ويحطم الحدود التي تعيق الاتصال والتواصل والتعاون. وهو يساعد العاملين على الوصول إلى المعلومات المناسبة ذات العلاقة بعملهم، والممارسات الفضلى، والدروس المتعلمة، التي من شأنها تمكينهم من صنع القرارات المستندة إلى المعلومات، والابداع، والتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة باستمرار (Bhatti, Kiyani, Dust, & Zakariya, 2021).

علاوة على ذلك، فإن التشارك بالمعرفة يعمل كمحفز للإبداع التنظيمي من خلال تحفيز الابتكار، وتشجيع اكتشاف الأفكار الجديدة، وتسهيل تدفق وتلاقح المعرفة عبر مختلف الوظائف داخل المنظمة. ومن خلال خلق بيئة تقدِّر وتحفز التشارك بالمعرفة، تستطيع المنظمات تعزيز ودعم بيئة الابداع حيث يتم تشجيع العاملين على التجريب، وتحمل المخاطرة (Wang, Ren, Chadee, Liu, & Cai, 2021). كذلك، فإن التشارك بالمعرفة يعمل على تعزيز التعاون بين الأفراد والفرق، الأمر الذي يشجع الأفراد على العمل

معا، والاسهام بالأفكار، وتقوية نقاط القوة الموجودة لدى بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، فإن التشارك بالمعرفة يعزز التعلم المستمر، والتطور الشخصي من خلال التشارك بالتبصرات والخبرات. فالأفراد يستطيعون توسيع قاعدتهم المعرفية، واكتساب مهارات جديدة، والالمام المستمر بالاتجاهات والتطورات ذات العلاقة بمجال عملهم (Saeed, Khan, Zada, Zada, Vega-Munoz, & Barraza, 2022). ويؤكد ذلك Le and Nguyen (2023) إذ يشير إلى أن التشارك بالمعرفة يعمل على تحقيق الابداع في المنظمة. فحيثما يتشارك الأفراد بين بعضهم فيما يمتلكونه من أفكار ووجهات نظر، تنشأ بيئة تساعد على ازدهار الابداع. وبالبناء على المعرفة الموجودة، واكتشاف إمكانيات جديدة، تستطيع المنظمات قيادة الابداع، وإيجاد حلول لكل التحديات التي تواجهها.

ويرى Muhammed, & Zaim (2020) أن التشارك بالمعرفة يساعد على حل المشكلات من خلال الاعتماد على الخبرات الجمعية للمجموعة او التجمع، حيث يستطيع الأشخاص اكتساب وجهات نظر جديدة، وتحديد مداخل جديدة، والوصول الى حلول فاعلة للمشكلات المعقدة.

واليوم، في عصر التحول الرقمي، أصبحت عملية التشارك بالمعرف أكثر سهولة وفاعلية من خلال استخدام تكنولوجيات وأدوات مختلفة، مثل: منصات التعاون، ونظم إدارة المعرفة، والمنتديات التفاعلية، والموسوعات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والتي جميعها تمكِّن الأفراد من التشارك بالمعلومات ،والتعاون بغض النظر عن الحدود الجغرافية.

وتعمل الثقافة التنظيمية التي تثمن وتشجع التشارك بالمعرفة، وتحفز الاتصالات المفتوحة، والشفافية، والثقة داخل المنظمة على إيجاد بيئة داعمة يشعر الناس من خلالها بالراحة وهم يتشاركون الأفكار، وطرح الأسئلة، والبحث عن التغذية الراجعة (Xie, Chiu, & Ho, 2023).

وتتخذ عملية التشارك بالمعرفة عدة أشكال، منها (Wang, Wang & Mardani, 2023; Al-Emran, Al-Qudah, Abbasi, Al-Sharafi & Iranmanesh, 2023; Xie, Chiu & Ho, 2023; Deng, Duan & Wibowo, 2023):

- المحادثات غير الرسمية
- التدريب وورش العمل
- التوثيق والممارسات الفضلى
- مجتمعات الممارسة
- التدريب والإرشاد
- التعاون عبر الوظائف

معيقات ومعززات التشارك في المعرفة

ان تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معيقات تحد من عملية التشارك. ويعدد Huseman و Goodman و Coakes أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة. ومن هذه الأسباب (حجازي، 2013):

- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية

- مخاوف مالكي المعرفة من احتمالية أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية
- مخاوف مالكي المعرفة من أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ان لم يكن لديهم إحساس أو شعور بان ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

بشكل عام، تعتبر عملية التشارك بالمعرفة أحد العوامل الحاسم التي تحقق النجاح التنظيمي. ومن خلال تعزيز قيادة التعاون والابتكار، يمكن للمؤسسات تسخير الإمكانات الكاملة لموظفيها ومواردها لتحقيق أهدافها والازدهار في البيئات الديناميكية (Feser, 2023) .

منهجية الدراسة

الدراسة الحالية دراسة مسحية شملت جميع العاملين في جميع مؤسسات القطاع العام في الأردن. وقد اتبعت المنهج الوصفي للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي، وكذلك مستوى التشارك بالمعرفة لدى المؤسسات المبحوثة. كما اتبعت الدراسة أيضا المنهج التحليلي للتعرف على أثر الصمت التنظيمي في التشارك بالمعرفة لدى مؤسسات القطاع المذكور.

مجتمع الدراسة وعينتها

يبلغ عدد العاملين لدى القطاع العام في الأردن (234936) موظفا حسب احصائيات ديوان الخدمة المدنية الأردني لعام 2023 (الناصر، 2023) ويشغلون وظائف تقع ضمن خمس فئات (العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، والعقود الخاصة).

واستنادا إلى مجتمع الدراسة، يفترض أن يكون الحد الأدنى لعينة الدراسة (384) مفردة (سيكاران، 2006). وبهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات، تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع العاملين في القطاع العام من خلال البريد الالكتروني الرسمي الخاص بكل واحد منهم. وقد تم استرداد (1347) استجابة. وهو حجم العينة النهائي.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة بهدف الحصول على البيانات المطلوبة. وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، وعلى النحو التالي:

القسم	الفقرات
المتغيرات الديمغرافية	
المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)	27 - 1
دعم الإدارة العليا للصمت	5 - 1
ضعف الاتصال والتواصل	11 - 6
دعم المشرف للصمت	16 - 12
خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	22 - 17
السلطة الرسمية	27 - 23
المتغير التابع (التشارك بالمعرفة)	45 - 28

صدق وثبات أداة الدراسة

عرضت أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين المختصين بموضوع الدراسة لأغراض إبداء الرأي فيها والتأكد من ملاءمتها لموضوع الدراسة، من حيث عدد الفقرات ووضوحها ودقتها وتماسكها، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وذلك بالحذف أو التعديل أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها اختبارا للصدق الظاهري للأداة.

وبهدف التأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)	الاتساق الداخلي
دعم الإدارة العليا للصمت	0.71
ضعف الاتصال والتواصل	0.72
دعم المشرف على الصمت	0.80
خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	0.78
السلطة الرسمية	0.73
الصمت التنظيمي	**0.80**
التشارك في المعرفة	**0.91**

يبين الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.71-0.91) حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010,184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70) كما يعتبر الثبات جيدا كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر. وبالتالي فان القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشرا على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00- 2.33	منخفض
من 2.34- 3.67	متوسط
من 3.68- 5.00	عال

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما اذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2) التالي:

جدول (2)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

المجال	معامل الالتواء
دعم الإدارة العليا للصمت	-.709
ضعف التواصل التواصل	-.183
دعم المشرف على الصمت	.445
خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	.256
السلطة الرسمية	.480
الصمت التنظيمي	**.271**
التشارك في المعرفة	**-.096**

يلاحظ من خلال الجدول (2) بان قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت اقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها. وللتأكد من ذلك الغرض تمت الاستعانة بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05) وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF

دعم الإدارة العليا للصمت	.435	2.299
ضعف التواصل التواصل	.441	2.265
دعم المشرف على الصمت	.521	1.918
خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	.611	1.636
السلطة الرسمية	.603	1.659

يبين الجدول (3) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) بينما كانت قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذي أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط) وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استنادا إلى (Gujarati,2004,352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)	دعم الإدارة العليا للصمت	ضعف الاتصال والتواصل	دعم المشرف على الصمت	خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	السلطة الرسمية
دعم الإدارة العليا للصمت	1				
ضعف التواصل التواصل	.741(**)	1			
دعم المشرف على الصمت	.137(**)	.126(**)	1		
خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	.125(**)	.112(**)	.596(**)	1	
السلطة الرسمية	.136(**)	.097(**)	.589(**)	.491(**)	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول (4) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو(0.741) بين المتغيرين (دعم الإدارة العليا للصمت) و(ضعف الاتصال والتواصل) في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان اقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها اقل من (0.80) وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati,2004,352).

عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي رقم (5) خصائص عينة الدراسة:

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الديمغرافية

	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	اقل من30	8	.6
	من – 30 اقل من40	290	21.5
	من – 40 اقل من50	780	57.9
	50فأكثر	269	20.0
الجنس	ذكر	835	62.0
	أنثى	512	38.0
سنوات الخبرة	اقل من10 سنوات	175	13.0
	من – 10 اقل من 20 سنة	565	41.9
	من 30 –20 سنة	607	45.1
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة – وحدة	380	28.2
	رئيس قسم	512	38.0
	مدير مديرية	184	13.7
	كاتب	271	20.1
تصنيف الوظيفة	إداري	781	58.0
	فني	566	42.0
	المجموع	**1347**	**100.0**

نتائج تحليل البيانات

أولا: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

المتغير المستقل: الصمت التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) وكانت على النحو الآتي كما هو مبين في الجدول رقم (6):

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالصمت التنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	دعم الإدارة العليا للصمت	3.62	.723	1	متوسطة
2	ضعف الاتصال و التواصل	3.51	.671	2	متوسطة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
5	السلطة الرسمية	3.24	.627	3	متوسطة
3	دعم المشرف على الصمت	3.02	.845	4	متوسطة
4	خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	2.99	.799	5	متوسطة
	الصمت التنظيمي	**3.27**	**.432**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (6) أن الأهمية النسبية للصمت التنظيمي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.27) وبانحراف معياري قدره (.432). وقد جاء دعم الإدارة العليا للصمت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري قدره (.723) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين جاء خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.99) وبانحراف معياري (.799) وبأهمية نسبية متوسطة.

المتغير التابع: التشارك بالمعرفة

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن المتغير التابع (التشارك بالمعرفة) على النحو المبين في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتشارك في المعرفة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	15	أشعر بسرور عميق إذا تبادلت المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين	4.30	.608	مرتفعة
2	14	أشعر أنني سأكون مفيدا جدا إذا تبادلت المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين	4.29	.638	مرتفعة
3	17	أعتقد أنه توجد لديّ دائما النيّة لتبادل المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين	4.18	.812	مرتفعة
4	13	تبادلي المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين سيساعدهم على حل مشكلات العمل	4.16	.620	مرتفعة
5	4	أتشارك مع زملائي المعرفة التي أمتلكها	4.13	.705	مرتفعة
6	18	أتبادل مع الآخرين، وحسب الضرورة، أي معرفة يتم الحصول عليها من الأفراد الآخرين في مؤسستي	4.09	.762	مرتفعة
7	12	يعمل التشارك في المعرفة على توليد بيئة تحفز الإبداع من خلال التشارك في الأفكار	3.94	.922	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
8	16	غالبية الناس الذين أعتبرهم مهمين لديّ يرون أنه يجب أن أتبادل المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين	3.88	.858	مرتفعة
9	1	توجد لدى مؤسستي استراتيجية للتشارك في المعرفة	3.65	.981	متوسطة
10	10	توفر مؤسستي البنية التحتية اللازمة للتشارك في المعرفة	3.54	.997	متوسطة
11	5	يشاركني زملائي المعرفة التي يمتلكونها	3.51	1.011	متوسطة
12	11	تدعم مؤسستي إقامة أنشطة التشارك في المعرفة	3.45	1.050	متوسطة
13	9	تعمل مؤسستي على إيجاد وسائل متنوعة لتعزيز التشارك بالمعرفة	3.42	1.021	متوسطة
14	6	يتضمن تقييم المؤسسة لأداء الأفراد قياس تشاركهم بالمعرفة	3.41	.998	متوسطة
15	2	تسود بين أوساط العاملين في مؤسستي ثقافة التشارك في المعرفة	3.27	1.077	متوسطة
16	3	تطلب مؤسستي من العاملين فيها التعهد بمشاركة بعضهم البعض ما يمتلكونه من معرفة	3.25	1.099	متوسطة
17	8	يوجد لدى مؤسستي نظام لمراقبة وضبط التشارك بالمعرفة	3.06	1.094	متوسطة
18	7	تكافىء مؤسستي العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة	3.02	1.093	متوسطة
		التشارك في المعرفة	**3.70**	**.584**	**مرتفعة**

يتضح من الجدول (7) أن الأهمية النسبية للتشارك بالمعرفة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) وبانحراف معياري قدره (.584). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بسرور عميق إذا تبادلت المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.30) وبانحراف معياري قدره (.608) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تكافىء مؤسستي العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.093) وبأهمية نسبية متوسطة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن كما هو مبين في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) ملخص النموذج

Model Summary

Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	.716	.513	.511	.408

المتغير المستقل (الصمت التنظيمي): دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية

المتغير التابع (التشارك بالمعرفة)

يتبين من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.716) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.513) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) الذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية. وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت Adjusted R^2 (0.511). وعليه فإن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) استطاعت أن تفسر (51.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التشارك بالمعرفة) وأن الباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الاختبار، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (9) التالي:

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	235.078	5	47.016	282.406	.000

البواقي	223.253	1341	.166		
المجموع	458.331	1346			

المتغير التابع: التشارك بالمعرفة

يوضح جدول (9) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الاختبار الإحصائي (F). من خلال ما يبينه جدول (9) يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ (282.406) وبمستوى دلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا يكون أنموذج الانحدار ملائما لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) والمتغير التابع (التشارك في المعرفة).

وهكذا يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر في المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنويا، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (10) التالي:

جدول (10)

جدول معاملات الانحدار [a](Coefficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	1.373	.091		15.169	.000
	دعم الإدارة العليا للصمت	.184	.023	.228	7.896	.000
	ضعف الاتصال والتواصل	.451	.025	.519	18.093	.000
	دعم المشرف على الصمت	-.012	.018	-.017	-.632	.527
	خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية	-.061	.018	-.084	-3.432	.001
	السلطة الرسمية	.091	.023	.098	3.978	.000

المتغير التابع: التشارك في المعرفة

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا للصمت في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) لدعم الإدارة العليا للصمت في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن بلغت (7.896) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا للصمت في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ".

الفرضية الفرعية الثانية

Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لضعف الاتصال والتواصل في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) لضعف الاتصال والتواصل في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن بلغت (18.093) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لضعف الاتصال والتواصل في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ".

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدعم المشرف للصمت في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) لدعم المشرف للصمت بلغت (-.632) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.527) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه فإنه يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) لخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن بلغت (-3.432) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ".

الفرضية الفرعية الخامسة

Ho.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسلطة الرسمية في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن قيمة (t) للسلطة الرسمية في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن بلغت (3.978) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسلطة الرسمية في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ".

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد إجراء التحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات.

النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للصمت التنظيمي قد جاءت متوسطة لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن متمثلة بالأبعاد (دعم الإدارة العليا، ضعف التواصل، السلطة الرسمية، دعم المشرف على الصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية) وقد يعزى ذلك إلى وجود بيئة عمل لا تشجع بالكامل على التعبير عن الآراء ومشاركة المعرفة، ولكنها ليست بيئة مغلقة تماماً. فقد تكون الثقافة المؤسسية تقليدية ومحافظة في العديد من مؤسسات القطاع العام الأمر الذي يشجع على الامتثال أكثر من الابتكار والنقد، وقد حل بعد (دعم الإدارة العليا للصمت) بالمرتبة الأولى في حين حل بعد (خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية) بالمرتبة الأخيرة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

أظهرت نتائج الدراسة توسطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد(دعم الإدارة العليا للصمت) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.62) وهذا يدل على وجود سياسات وإجراءات موضوعة من قبل الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام في الأردن لدعم التعبير عن الرأي وتقليل الصمت، لكنها ليست مفعّلة أو لا تُطبق بشكل كافٍ، مع وجود تباينات في كيفية تطبيق هذه السياسات بين الإدارات المختلفة. فبعض الإدارات قد تكون مشجعة أكثر للتعبير عن الرأي مقارنة بأخرى، إضافة إلى أن هناك جهودا لتشجيع التعبير، لكنها ليست ملموسة أو مستدامة بما يكفي ليشعر الموظفون براحة كاملة للتعبير عن أفكارهم.

وأظهرت نتائج الدراسة توسطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد(ضعفالاتصال والتواصل) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وهذا يشير إلى وجود مستوى من التواصل في مؤسسات القطاع العام في الأردن ولكن ليس بالشكل المثالي مع وجود ضعف في الهيكلية التنظيمية التي تسهل التواصل الأفقي والعمودي، إضافة إلى ضعف مستوى مهارات الاستماع والتواصل لدى الرؤساء لتعزيز تواصل فاعل ومفتوح، حيث أنه من خلال تعزيز قنوات الاتصال، وتشجيع ثقافة التواصل المفتوح، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحسين المهارات الاتصالية، يمكن للمؤسسات العمل على تحسين مستوى التواصل بشكل عام، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر فعالية وإنتاجية.
كما وأظهرت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لبعد (السلطة الرسمية) قد جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وهذا يشير إلى وجود توازن بين استخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، مثل القيادة التحفيزية، والعلاقات الشخصية مع وجود مستوى من الصرامة في التعامل مع الأخطاء، إضافة إلى وجود إطار عمل محدد يحكم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. وبشكل العام فإن المؤسسات الحكومية غالباً ما تكون بيروقراطية، الأمر الذي يعزز الاعتماد على السلطة الرسمية والقوانين واللوائح في توجيه السلوك وحل المشاكل.

وأظهرت نتائج الدراسة توسطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد (دعم المشرف للصمت) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02) وهذا يدل على أن بعض الإدارات تشجع على الحوار المفتوح والتعبير عن الآراء، في حين أن البعض الآخر قد يفضل الصمت وعدم الانتقاد، إضافة إلى اختلاف أساليب القيادة إذ أن هذه الاختلافات تؤدي إلى دعم متوسط للصمت حيث يعتمد الموظفون على السياق المحدد لكل مشرف، يضاف إلى ذلك رغبة بعض القيادات الاشرافية في دعم الصمت التنظيمي لأسباب تم ذكرها سابقا.
كما وأظهرت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لبعد (خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.99) وهذا يعني أنه في بعض المؤسسات، قد تكون الثقافة المؤسسية مشبعة بالخوف من العقاب عند ارتكاب الأخطاء أو عند تقديم انتقادات أو اقتراحات. وهذا النوع من الثقافة يعزز الخوف من ردود الفعل السلبية، إضافة إلى وجود أسلوب قيادة يميل إلى السلطوية والتحكم وغياب السياسات الواضحة التي تحمي الموظفين من الانتقام أو العقاب عند التعبير عن آرائهم.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للتشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام الأردني ويعود السبب في ذلك إلى أن إدارة المعرفة تعتبر أحد معايير وممكنات جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، والتي يتوجب على جميع المؤسسات الحكومية الترشح لهذه الجائزة، الأمر الذي دفع بتلك المؤسسات إلى تعزيز مستوى إدراكها لطرق وآليات وأساليب التشارك المعرفي.

إن ارتفاع مستوى التشارك المعرفي في القطاع العام الأردني دلالة على الجهود الحكومية لتعزيز الشفافية والإصلاح والجهود الملموسة للتعامل مع الصمت التنظيمي وتقليل العوائق التي تمنع الموظفين من التعبير عن آرائهم ومعارفهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التشارك في المعرفة والتغلب على الحواجز النفسية والإدارية وتحسين التواصل الداخلي.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة (دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف الاتصال والتواصل، دعم المشرف للصمت، خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية، السلطة الرسمية) في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وهذا يعني بأن الصمت التنظيمي، وإنْ كان بمستوى متوسط، يؤثر في عملية التشارك بالمعرفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه عندما يسود الصمت التنظيمي يقل تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة ويعيق تبادل المعرفة والتجارب بين الأفراد ويخلق جواً من العزلة والانقسام بين أعضاء الفريق، وهذا يؤدي إلى نقص في تبادل المعرفة الحيوية التي قد تكون ضرورية لتحسين العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة، وإلى تكرار الأخطاء وفقدان فرص التعلم والتحسين وإلى ضعف العلاقات المهنية داخل مؤسسات القطاع العام الأردني. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Cayak, 2021; Akar, 2018; Kose and Kose, 2019).

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا للصمت التنظيمي في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وهذا يعني أنه عندما تدعم الإدارة العليا الصمت التنظيمي، فهذا يعني أنها بشكل مباشر أو غير مباشر تشجع الموظفين على الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو مشاركة أفكارهم وملاحظاتهم، وهذا الدعم قد يكون نتيجة افتقار الإدارة إلى سياسات وإجراءات تشجع التواصل المفتوح والصريح، ورغبة الإدارة العليا بالحفاظ على الوضع الراهن وتجنب التغيير أو النقد وقد تخشى الإدارة من أن يؤدي فتح قنوات الحوار إلى ظهور مشاكل أو انتقادات يمكن أن تؤثر على سمعتها أو على استقرار المؤسسة، وبالتالي فإن دعم الإدارة للصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على التشارك بالمعرفة بين الموظفين، حيث يشعر

الموظفون بأن آراءهم غير مرحب بها أو أنها لن تُسمع، الأمر الذي يؤدي إلى تدهور الثقة بين الموظفين والإدارة وزيادة مشاعر الخوف والقلق فيما بينهم، مما يجعلهم يتجنبون المشاركة خوفاً من العواقب المحتملة.

وهذه النتيجة تشير إلى أهمية دور الإدارة العليا في تشكيل ثقافة المؤسسة، بحيث عندما تدعم الإدارة الصمت التنظيمي، فإنها تخلق بيئة غير داعمة للتواصل المفتوح وتبادل المعرفة، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على التعلم والتطور والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لضعف الاتصال والتواصل في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وهذه النتيجة تسلط الضوء على الأهمية الكبيرة لتحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسات، خصوصاً في القطاع العام، حيث أن ضعف الاتصال يؤدي إلى خلق حواجز تمنع تبادل المعرفة بشكل فعال وتقلل من فرص التعاون بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تجزئة المعرفة وتشتتها، مما يعوق الأداء العام للمؤسسة ويؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Akar, 2018).

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية في التشارك بالمعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وهذا يعني أن خوف الموظفين من ردود الفعل السلبية يؤثر سلباً على التشارك في المعرفة فيما بينهم، إذ أن الشعور بالخوف يؤدي إلى كبت المعرفة والخبرات ويعيق تدفقها بين أعضاء الفريق، ويحد من رغبة الموظفين في تجربة أفكار جديدة والمساهمة بابتكاراتهم وذلك لكون التشارك بالمعرفة هو المحرك الرئيسي للإبداع والابتكار، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة وتطورها، حيث أن خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية ينشأ من وجود ثقافة تنظيمية تميل إلى معاقبة الأخطاء بدلاً من تعلم الدروس منها ومن غياب الدعم الإداري ومن تعرض الموظفين لردود فعل سلبية أو عقابية في الماضي.

كما وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسلطة الرسمية في التشارك في المعرفة لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وهذا يعني أن تأثير السلطة الرسمية على التشارك بالمعرفة يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً بناءً على كيفية استخدامها، بحيث إذا تم استخدام السلطة الرسمية لدعم وتشجيع التشارك بالمعرفة، فإن ذلك يؤدي إلى تحفيز الموظفين على مشاركة أفكارهم وخبراتهم ويمكّن المديرين من خلق بيئة مفتوحة للتواصل ودعم مبادرات المعرفة، وإذا تم استخدام السلطة الرسمية بشكل قمعي أو تحكمي، فإن ذلك يخيف الموظفين ويمنعهم من التعبير عن آرائهم ومشاركة معرفتهم، فقد يشعر الموظفون بالخوف من العقاب أو النقد، مما يؤدي إلى صمت تنظيمي. وبمعنى آخر يكون تبادل المعرفة محدوداً في بيئة العمل التي تستخدم السلطة الرسمية لتعزيز السيطرة والخوف، ويكون التشارك في المعرفة أكثر فعالية وإنتاجية في بيئة العمل التي يتم فيها استخدام السلطة لدعم وتشجيع التبادل المعرفي.

التوصيـــــــــــــــات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- العمل على خفض مستوى الصمت التنظيمي لدى مؤسسات القطاع العام وبشكل يؤدي الى ارتفاع صوت الموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بشكل أفضل، وذلك من خلال تعزيز تدريب الرؤساء وتوعيتهم بمخاطر الصمت التنظيمي، وبأهمية تشجيع التعبير المفتوح وكيفية التعامل مع ملاحظات الموظفين بشكل بناء، وكذلك وضع وتطبيق سياسات واضحة تسمح بمرونة أكبر في تطبيق القوانين واللوائح التي تشجع على التعبير عن الرأي لبناء ثقافة تنظيمية مشجعة للتعبير والمشاركة في مؤسسات القطاع العام الأردني.

- تعزيز نهج الاتصال والتواصل الفاعل داخل مؤسسات القطاع العام في الأردن من خلال تعزيز البنية التحتية للتواصل بإنشاء وتفعيل قنوات اتصال فاعلة بين جميع مستويات الإدارة والموظفين، وتوفير آليات آمنة لتقديم الشكاوى والملاحظات دون خوف من العواقب، وإطلاع الموظفين على المشاكل التي تواجهها المؤسسة، وعقد اجتماعات لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتطوير مهارات الرؤساء اللازمة للاستماع إلى مختلف الآراء والاقتراحات
- العمل على مواصلة تشجيع التشارك بالمعرفة بشكليها المقصود وغير المقصود، وتوفير الآليات المساعدة على ذلك من خلال تشجيع الشبكات غير الرسمية، وتوفير النشرات الدورية والمطبوعات وأشرطة الفيديو، وعقد جلسات التعلم الداخلية، وتدوير الاعمال الوظيفية بين الموظفين، ومكافأة ما يعرف بصنّاع المعرفة، وكذلك توفير المرافق اللازمة، وتشجيع الموظفين الذين يساهمون بأفكارهم ومعرفتهم بطرق ملموسة.
- تشجيع القيادة التشاركية وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وفي توزيع المعلومات، مما يبني الثقة ويشجع على تبادل المعرفة لدى العاملين في القطاع العام الأردني.

المراجع العربية

حجازي، هيثم (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة). دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014

سيكاران، أوما (2006). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية. ترجمة إسماعيل علي بسيوني. دار المريخ. الرياض. المملكة العربية السعودية

الناصر، سامح (2023). التقرير السنوي لديوان الخدمة المدنية 2022 – 2023. ديوان الخدمة المدنية. المملكة الأردنية الهاشمية https://www.spac.gov.jo/links/AnnualReport2022_2023.pdf

References

Abdou, Rabaa El; Hassan, Heba A. and Badran, Fawzia M. (2022). Organizational Silence as Perceived by Staff Nurses and its Relation to their Self-Efficacy. Egyptian Journal of Health Care. 13 (4). pp 1417 – 1430

Ahmed, Tanveer; Khan, Muhammad Shahid; Thitivesa, Duangkamol; Siraphatthada, Yananda and Phumdara, Tawat (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Dtudy of HR challenges in COVID-19 pandemic. Human Systems Management. 39. pp 589 - 601

Akar, Huseyin (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. International Journal of Eurasia Social Sciences. 9 (32). 1077 – 1098

Al-Emran, M., AlQudah, A. A., Abbasi, G. A., Al-Sharafi, M. A., & Iranmanesh, M. (2023). Determinants of using AI-based chatbots for knowledge sharing: evidence from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). IEEE Transactions on Engineering Management.

Alenezi, Omeir Yetaim (2023). Organizational Silence among Teachers and its Relationship to Leadership Styles in High Schools in Arar City. Journal for Educators, Teachers and Trainers. 14 (5). pp 541 – 551

Alheet, Ahmad Fathi (2019). The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self-Efficacy of health Center Employees in the Jordanian Capital City (Amman). Academy of Strategic Management Journal. 18 (3). pp 1 – 13

Alqarni, Saleh Ali y. (2020). How School Climate Predicts Teacher's Organizational Silence. International Journal of Educational Administration and Policy Studies. 12 (1). 12 – 27

Bagheri, Ghodratoallah; Zarei, Reihaneh and Aeen, Mojtaba Nik (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). 1 (1) 47 – 58

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People. Journal of Knowledge Management, 5 (1) pp. 68 – 75

Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. International Journal of Managing Projects in Business, 14(4), 982-998.

Bogosian, Robert (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. Unpublished Dissertation. George Washington University. USA

Bordbar, Gholamreza; Shad, Faranak Safari; Rahimi, Ebrahim and Rostami, Najibeh Abbasi (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. International Journal of Management, Accounting, and Economics. 6 (3). pp 198 – 207

Brinsfield, C. T. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 114–131). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9780857939272.00015

Cayak, Semih (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. International Journal of Psychology and Educational Studies. 8 (2). 1- 13

Cetin, Arif (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. Ann Appl Sport Sci. 8 (2). Pp 1 – 10

Chauhan, Abhijeet Singh and Sharma, Naveen (2019). Employee Voice Behavior in Organization: Measuring the Influence of Voice Efficacy Towards Employee Voice Behavior. Prestige International Journal of Management. 8 (2). 37 – 43

Chukwuemeka,Jude and Valk, Emelifeonwu Reimara (2019). Employee Voice and Silence in Multinational Corporations Industry in Nigeria. Employee Relations. 41 (1). pp 228 – 252

Civelek, Mustafa Emre; Asci, Mehmet Saim and Cemberci, Murat (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. International Journal of Research in Business and Social Sciences (IJBRS). 4 (4). Pp 36 – 44

Coakes, Elayne (ed.) (2003). knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing

Coban, Hatice and Sarikaya, Mehtap (2016). A Research on the Relationship between Organizational Silence and Burnout (2016). European Scientific Journal. Special Edition. 1857 – 7881

Damodar N. Gujarati (2004). BASIC ECONOMETRICS. McGraw-Hill Higher Education. New York. USA

Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. Journal of Knowledge Management, 27(2), 404-425.

Earl, M. J. (1998). Information Management, New York, Oxford University Press

Fapohunda, Tinuke M. (2016) Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic Staff. International Journal for Research in Social Sciences and humanities Research. 2 (1). pp 83 - 103

Feser, D. (2023). Innovation intermediaries revised: a systematic literature review on innovation intermediaries, role for knowledge sharing. Review of Managerial Science, 17(5), 1827-1862.

Greengard, s. (1998) Will Your Culture Support KM? Workforce. 77 (10) pp. 93 – 95

Issahaka, A. W., & Lines, R. (2021). Research literature on leadership of knowledge workers: where are we, and where should we be heading? Journal of Intellectual Capital, 22(1), 122-148.

John, Sharu P; Manikandan, k. (2019). Employee Silence: A Meta- Analytic Review. The International Journal of Indian Psychology. 7 (1). 2349 – 3429

Karasneh, Mo'nes Zahi and Ghani, Hartini Ab (2022). The Effect of Organizational Silence Towards Burnout. 9 (1). pp 16 – 24

Karbasi, Sosan and Samani, Siamak (2016). Psychometric Properties of Teacher Self-efficacy Scale. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 217. pp 618 - 621

Kose, Akif and Kose, Fulya (2019). An Analysis of Teacher's Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. Universal Journal of Educational Research. 7 (2). 307 – 317

Koyluoghu, Selcuk; Beduk, Aykut; Duman, Levent and Buyukbayraktar, H. Huseyin (2015). Analyzing the Relation between Teacher's Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. Procedia – Social and Behavioral Studies. 207. 536 – 545

Lam, Long w. and Xu, Angela J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power, Distance Orientation, and Perceived Organizational Politics. Applied Psychology. 68 (1)

Le, P. B., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership: the moderating role of distributive justice. Journal of Knowledge Management, 27(3), 820-841.

Liu, Dan; Wu, Jun and Ma, Jiu-cheng (2009) Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. Conference Paper. https://www.research gate.net/publication/224584393

Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A., Davis – Black publishing Company

Marshall, C., Prusak, L. and Shpilberg, D. (1996). Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management. California Management Review. 38 (3) pp. 77 – 101

Morrison, Elizabeth Wolf and Milliken, Frances, J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management. 25 (4). pp 706 – 725

Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. Journal of knowledge management, 24(10), 2455-2489.

Nafei, Wageeh A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. International Business Research. 9 (4). pp 100 – 117

Oduyoye, O, Francis-Odii, M. I, Asikhia, & O. U. (2020). Debate on the Role of Organizational Silence Behaviors and Employee Efficiency. Global Journal of Management and Business Research, 20(A6), 1–10. Retrieved from https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3079

Pinder, C.C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personal and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management). 20. 331- 369

Puccinelli, B. (1998). Strategies for Sharing Knowledge, Inform, 12 (9) pp. 40 – 41

Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2023). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. Educational Studies, 1-22.

Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers, knowledge sharing: mediating role of

psychological ownership and moderating role of professional commitment. Frontiers in Psychology, 13, 841590.

Shojaie, Samereh; Matin, Hasan, Zaree and Barani, Ghasem (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. Procedia- Social and Behavioral Sciences. 30. pp 1731 – 1735

Slade, Michael Ross (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. Unpublished Dissertation. The George Washington University, U.S.A.

Song, Baihe; Qian, Jing; Wang, Bin (2017). Are You Hiding from your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. Social, Behavior and Personality. 45 (7). 1167 – 1174

Szualnski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, Strategic Management Journal, 17, pp. 27 – 43
Vakola, Maria and Bouradas, Dimitris (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations. 27 (5). 441 – 458

Wang, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Empirical analysis of the influencing factors of knowledge sharing in industrial technology innovation strategic alliances. Journal of Business Research, 157, 113635.

Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., Liu, M., & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. Journal of Knowledge Management, 25(6), 1619-1639.

Xie, Z., Chiu, D. K., & Ho, K. K. (2023). The role of social media as aids for accounting education and knowledge sharing: learning effectiveness and knowledge management perspectives in mainland China. Journal of the Knowledge Economy, 1-28.

Zmud, R. W. (ed.) (2000). Framing the Domain of IT Management: Projecting the Future Through the Past, Ohio, Pinnflex educational resources, Inc.