مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية
اسم الكاتب: أحمد إبراهيم موسى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8938
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 22:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 14 ، العدد 2
ربيع الأول 1439 هـ / ديسمبر 2017 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

أثر مستوى صَمْت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية

أحمد إبراهيم موسى

البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية - جامعة أبو ظبي

أبو ظبي – الإمارات العربية المتحدة

كلية التجارة - جامعة المنوفية

المنوفية – مصر

تاريخ الاستلام: 2016-10-08 **تاريخ القبول: 2017-05-01**

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر صمت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية على الذاكرة التنظيمية للشركة، وإلى تحديد كيفية تخفيض مستوى هذا الصَمْت إلى أقل مستوىً مُمكن؛ للتأثير الإيجابي على أداء الشركة، وإلى تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة؛ مما يؤدي إلى تدعيم ميزتها التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي، وتم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة العشوائية الطبقية، والتي تم تحديد حجمها (585 مفردة) بمعلومية حجم المجتمع، وكان عدد قوائم الاستقصاء المُوزَّعة 607 قائمة، بينما كان عدد القوائم الصحيحة المُستردَّة 422 قائمة؛ بنسبة 72% من حجم العينة، وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ لتحليل البيانات، واختبار فروض البحث.

وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها: وجود تأثير سلبي لمستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية على مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وعلى كل متغير من متغيراتها على حده.

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصُّل إلى عددٍ من التوصيات، وكان من أهمها: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين الدائمين بالشركة؛ وذلك بهدف ترسيخ دور وأهمية قنوات الاتصال الفعَّالة في تحقيق أهداف الشركة، وبِناء وتنمية مهارات هؤلاء العاملين الخاصة بالإشراف الفعَّال على الآخرين.

الكلمات الدالة: صَمْت العاملين، الذاكرة التنظيمية.

14-2.indd 137 5/2/19 2:29 PM

مُقدِّمة البحث:

في كثير من المنظمات، غالبًا ما يختار العاملون البقاء صامتين عن القضايا الهامة في المنظمة، والمتعلقة بالعمل. وقد يمتد هذا الصمت إلى عِدة قضايا، مثل: الصراعات مع المرؤوسين، وعدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية، والسكوت عن نقاط الضعف الداخلية، وكذلك السلوكيات غير القانونية (Morrison; Milliken, 2000). وقد أكَّد (Milliken; et al., 2003) على أن 85% من المِهنيين والمديرين يبقون صامتين عن بعض قضايا العمل الهامة.

وتُعَد الذاكرة التنظيمية مفهومًا مجازيًا، يُحاكي ذاكرة الإنسان والحاسوب، وتُشير إلى مخزون المعرفة لدى المنظمة، من بيانات ومعلومات وخِبرات وتجارب مختلفة، ومن ثقافة تضم القِيَم والرموز وأنماط السلوك (الفاعوري، 2012). ومع تزايُد الاهتمام بظاهرة صَمْت العاملين؛ تعددت محاولات الباحثين لدراسة وتحليل أسباب هذا الصَمْت؛ من أجل التوصُّل إلى أفضل الأساليب اللازمة للقضاء عليه، والحد من آثاره السلبية على كلٍ من الأفراد والمنظمات، إلا أن غالبية هذه الدراسات كانت تتعامل مع صَمْت العاملين كمتغير تابع، ولم تتطرق إلى أثر ظاهرة صَمْت العاملين في المتغيرات الأخرى، ومنها الذاكرة التنظيمية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول كلٍ من مستوى صَمْت العاملين الدائمين ومستوى الذاكرة التنظيمية في شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصُّل إلى صياغة دقيقة لفروضه. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكلٍ من صَمْت العاملين والذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُتعمِّقة مع عينة عشوائية، تضمنت 68 من العاملين الدائمين في شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية.

وقد أكَّدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على ميل الكثير من العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية إلى عدم التحدُّث في مشكلات وقضايا العمل بالشركة، ومحدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا (وفقًا لإجابات 71% من العينة)، بالإضافة إلى انخفاض مخزون المعرفة لدى المنظمة، من بيانات ومعلومات وخِبرات وتجارب مختلفة (وفقًا لإجابات 68% من العينة)، فضلا عن غموض العلاقة بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بالشركة ومستوى ذاكرتها التنظيمية.

14-2.indd 138 5/2/19 2:29 PM

مشكلة وتساؤلات البحث:

تثير نتائج الدراسة الاستطلاعية عِدة تساؤلات تمثل مشكلة البحث، ويمكن تحديدها فيما يأتي:

1. مـا هـو مسـتوى متغيـرات صَمْـت العامليـن الدائميـن بشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة؟
2. هل توجد اختلافات بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة (دعـم الإدارة العليـا للصَمْـت، وضعـف فـرص الاتصـال، ودعـم المشـرف أو الرئيـس المباشـر للصَمْـت، وعـدم انسـجام جماعـة العمـل، ودرجـة الرسـمية، وخـوف المرؤوسـين مـن ردود الفعـل، ومركـز التحكُّم فـي الشـخصية، والشـعور بالاغتـراب الوظيفـي) باختـلاف خصائصهـم الديموجرافيـة (النـوع، والعُمـر، ومُـدة الخِدمـة بالشـركة، والمسـتوى الوظيفـي)؟
3. مـا هـو مسـتوى متغيـرات الذاكـرة التنظيميـة لشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة؟
4. هل توجد اختلافات بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي)؟
5. ما هو نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، ومستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده؟
6. كيـف يمكـن تخفيـض مسـتوى صَمْـت العامليـن الدائميـن بشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة إلـى أقـل مسـتوىً مُمكـن؟
7. كيـف يمكـن تحسـين مسـتوى الذاكـرة التنظيميـة لشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة؟

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسة لهذا البحث في الأهداف السبعة الآتية:

1. تحديـد مسـتوى متغيـرات صَمْـت العامليـن الدائميـن بشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفيـة.

14-2.indd 139 5/2/19 2:29 PM

2. الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف أو الرئيس المباشر للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، ودرجة الرسمية، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، ومركز التحكُّم في الشخصية، والشعور بالاغتراب الوظيفي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي).

3. تحديد مستوى متغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية.

4. الكشف عن مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي).

5. تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، ومستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده.

6. تحديد كيفية تخفيض مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية إلى أقل مستوىً مُمكن.

7. تحديد كيفية تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية.

فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبِناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة؛ قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المُبيَّن أدناه:

يتفق Pinder and Harlos (2001) على أن الإناث أكثر ميلاً للصَمْت من الذكور، ويرى Milliken; et al. (2003) أن نقص الخِبرة، وقِلة مُدة الخِدمة؛ قد يُفسران ميل الأفراد

14-2.indd 140 5/2/19 2:29 PM

لعدم التحدُّث أو للصَمْت. وفي دراستها التي استهدفت الكشف عن أثر محددات صَمْت العاملين على اتجاهات العاملين نحو التغيير، والتي طبقتها على العاملين بمستشفيات جامعة طنطا، وعند استعراضها للعوامل أو المُحدِّدات الديموجرافية لصَمْت العاملين، أشارت يوسف (2014) إلى أن أصحاب المؤهلات العُليا -عادة- أكثر قدرة على التحدُّث وتوصيل المعلومات، وإلى أن المتزوجين -عادة- يفضلون الصَمْت؛ خوفًا من ردود الفِعل السلبية التي يُمكن أن تُؤثر فيهم وفي أُسرهم، وإلى أن مَن يعملون في وظائف فنية -عادة- يميلون إلى الصَمْت أكثر، وذلك مقارنة بِمَن يعملون في وظائف إدارية.

واسترشادًا بما سبق؛ تمَّت صياغة الفرض الأول في الصورة الآتية:

الفرض الأول: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف أو الرئيس المباشر للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، ودرجة الرسمية، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، ومركز التحكُّم في الشخصية، والشعور بالاغتراب الوظيفي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي).

وفي دراستهما التي استهدفت اختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتمكين، توصَّل Dunham and Burt (2011) إلى وجود علاقة معنوية طردية بين العُمر والذاكرة التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس كل العُمَّال الأكبر سنًا يمتلكون بالضرورة ذاكرة تنظيمية أقوى.

واسترشادًا بما سبق؛ تمَّت صياغة الفرض الثاني في الصورة الآتية:

الفرض الثاني: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي).

وفي دراستها التي استهدفت تحليل أثر صَمْت العاملين في عملية صُنْع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية، توصَّلت المجالي (2007) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل صَمْت العاملين وأبعاد عملية صُنْع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية. وفي دراسته التي استهدفت الكشف عن أثر عوامل صَمْت العاملين في الثقة التنظيمية

14-2.indd 141 5/2/19 2:29 PM

لـدى العامليـن فـي المؤسسـات العامـة الأردنيـة، توصَّـل الختاتنـة (2009) إلـى وجـود أثـر لأبعـاد صَمْـت العامليـن فـي الثقـة التنظيميـة؛ حيـث فسَّـرت أبعـاد صَمْـت العامليـن 56.9% مـن التبايـن فـي الثقـة التنظيميـة لـدى مفـردات عينـة العامليـن فـي المؤسسـات العامـة الأردنيـة.

وفـي دراسـته التـي اسـتهدفت تقييـم محـددات صَمْـت العامليـن عـن قضايـا العمـل الهامـة وانعـكاس ذلـك علـى الرضـا الوظيفـي فـي بنـك التنميـة والائتمـان الزراعـي، ذكـر الصبـاغ (2010) أن دراسـته تعاملـت مـع صَمْـت العامليـن كمتغيـر تابـع؛ تُؤثـر فيـه مجموعـة مـن المتغيـرات المستقلة، وأوصـى بأهميـة دراسـة أثـر الصَمْـت التنظيمـى علـى الظواهـر التنظيميـة الأخـرى، وتوصَّـل إلـى أن صَمْـت العامليـن يُؤثـر بشـكلٍ مباشـر فـي العمـل؛ مـن خـلال منـع وصـول المعلومـات الإداريـة الهامـة إلـى المسـؤولين عـن اتخـاذ القـرارات، وإلـى أهميـة وخطـورة صَمْـت العامليـن؛ نظـرًا لأنـه يُؤثـر تأثيـرًا معنويًـا فـي رضاهـم الوظيفـي.

وفـي دراسـتهم التـي اسـتهدفت الكشـف عـن دور صَمْـت العامليـن فـي مواقـف الموظفيـن فـي مرحلـة مـا بعـد الاندمـاج، توصَّـل Nikolaou; et al. (2011) إلـى وجـود علاقـة عكسـية بيـن صَمْـت العامليـن والثقـة التنظيميـة. بينمـا فـي دراسـتهما التـي اسـتهدفت تحليـل العلاقـة بيـن نفـخ الصافـرة وصَمْـت العامليـن، والتـي أجريـت علـى عينـة مـن موظفـي جامعـة الموصـل، توصَّـل صالـح والحيالـي (2012) إلـى وجـود علاقـة ارتبـاط معنويـة بيـن نفـخ الصافـرة وصَمْـت العامليـن، وأكَّـدا علـى أن صَمْـت العامليـن يتأثـر بنفـخ الصافـرة تأثـرًا معنويًـا.

واسترشادًا بما سبق؛ تمَّت صياغة الفرض الثالث في الصورة الآتية:

الفرض الثالث: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، ومستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده.

أهمية البحث:

من الناحية الأكاديمية:

تأتـي أهميـة هـذا البحـث مـن الناحيـة الأكاديميـة؛ مـن أن هـذه الدراسـة تختلـف عـن الدراسـات السـابقة؛ فـي أنهـا تتنـاول أثـر صَمْـت العامليـن (كمتغيـر مسـتقل) علـى الذاكـرة التنظيميـة (كمتغيـر تابـع)، فـي حيـن أن غالبيـة الدراسـات السـابقة كانـت تـدرس صَمْـت العامليـن كمتغيـر تابـع (الصبـاغ، 2010)، هـذا، بالإضافـة إلـى قِلـة الدراسـات التـي تناولـت كلًا مـن صَمْـت العامليـن والذاكـرة التنظيميـة؛ وهـو مـا يتضـح مـن العـرض الآتـي:

14-2.indd 142 5/2/19 2:29 PM

- فيما يتعلق بصَمْت العاملين: ما زالت الدراسات الميدانية المتعلقة بطبيعة صَمْت العاملين ومكوناته الرئيسة قليلة جدًا (Maria; Dimitris, 2005)، بل نادرة (الصباغ، 2010؛ Timming; Johnstone, 2015).
- فيما يتعلق بالذاكرة التنظيمية:يتفق العديد من الباحثين على أن الذاكرة التنظيمية ما زالت موضوعًا حديثًا، يتقبَّل الكثير من النقد والتحليل (البغدادي والعبادي، 2010: 188)، وفي دراستها التي استهدفت تقييم دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فعَّالية المنظمات الصناعية، أوصت الفاعوري (2012) بالعمل على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول الذاكرة التنظيمية.

من الناحية التطبيقية:

تأتي أهمية هذا البحث من الناحية التطبيقية؛ من أن تخفيض مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية إلى أقل مستوى مُمكن؛ يُؤدي –بالضرورة- إلى تحسين مستوى أداء الشركة، فضلًا عن أن تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية لها؛ يُمكن أن يلعب دورًا بارزًا في توثيق معارفها وخِبراتها؛ ليكون هذا المخزون المعرفي مرجعًا أساسًا للعاملين بها بصفة عامة، ولإدارتها بصفة خاصة.

حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة؛ وهي شهرَيْ فبراير ومارس 2016.

الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية. وقد اختار الباحث هذه الشركة؛ لِما لها من أهمية بالغة في تقديم خِدمتَيْن من أكثر الخِدمات أهمية للمواطنين في محافظة المنوفية؛ ألا وهما: خِدمة توفير مِياه الشُرْب النقيَّة، وخِدمة الصَرْف الصِحِّي.

الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك نظرًا لوجود بعض العاملين المؤقتين بالشركة، والذين تقل أهمية تخفيض مستوى صَمْتهم التنظيمي مقارنة بالعاملين الدائمين، كما تقل أهمية اتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة؛ بسبب علاقتهم المؤقتة بها.

14-2.indd 143 5/2/19 2:29 PM

تصميم البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

مجتمَع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع هذا البحث من العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية في فبراير 2016، حيث كان حجم هذا المجتمع 4682 مفردةً، وهو ما يتضح من الجدول رقم (1).

عينة البحث:

نظرًا لكِبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداته، ومراعاةً لحدود الوقت والتكلفة؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم عينة البحث بمعلومية حجم المجتمع باستخدام القانون التالي (إدريس، 2007: 504):

$$n = \frac{N\ (\ Z^2\ \sigma^2\ )}{N\ e^2\ +\ Z^2\ \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

σ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث[1].

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

(1) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث، قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تَوقَّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوَّنة من 79 مفردة من العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0.66.

14-2.indd 144 5/2/19 2:29 PM

جدول رقم (1) بيان بأعداد العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية

م	الفرع	المجموعة الوظيفية											الإجمالي
		الهندسية	العلوم	القانون	التنمية الإدارية	التمويل والمحاسبة	المكتبية	الإعلام	الهندسة المساعدة	الحرفية	الخدمات المُعاونة	الأمن التخصصي	
1	إدارة الشركة	77	17	18	71	106	68	4	107	13	15	8	504
2	شبين الكوم	17	16	0	18	15	99	0	497	32	90	3	787
3	أشمون	15	8	0	17	12	147	0	265	29	72	2	567
4	قويسنا	11	9	0	9	12	109	0	225	13	45	2	435
5	الباجور	7	8	0	10	10	114	0	200	13	53	2	417
6	مركز السادات	2	1	0	7	6	18	0	64	3	4	1	106
7	مدينة السادات	7	7	3	29	10	28	0	150	10	17	2	263
8	بركة السبع	12	15	0	6	11	115	0	197	20	50	1	427
9	تلا	7	8	0	8	7	70	0	215	18	26	2	361
10	سرس الليان	5	4	0	2	0	23	0	48	3	15	1	101
11	منوف	15	10	0	8	9	87	0	178	14	61	2	384
12	الشهداء	8	6	0	7	12	88	0	149	16	42	2	330
الإجمالي		183	109	21	192	210	966	4	2295	184	490	28	4682

المصدر: شؤون العاملين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (فبراير 2016)

14-2.indd 145 5/2/19 2:29 PM

حجم عينة العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية =

$$\frac{[\ (0.66)^2 \times (1.96)^2\ ]\ 4682}{[\ (0.66)^2 \times (1.96)^2\ ] + [\ (0.05)^2 \times 4682\ ]} = 585 \text{ مفردة.}$$

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة بطريقة عشوائية طبقية؛ حيث تم تقسيم العينة على أفرع الشركة (12 فرعًا) بطريقة النسبة والتناسُب، ثم توزيع نصيب كل فرع على العاملين به وِفقًا لمجموعاتهم الوظيفية. ويُمكن توضيح عدد القوائم المُوزَّعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردَّة، وذلك من خلال الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) عدد القوائم المُوزَّعة على العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردَّة

عدد العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية	حجم العينة	عدد القوائم المُوزَّعة	القوائم الصحيحة المُستردَّة	
			العدد	النسبة من العينة
4682	585	607	422	72%

المصدر: من إعداد الباحث

كما يمكن توضيح الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث أصحاب القوائم الصحيحة المُستردَّة من خلال الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) السمات الديموجرافية لمفردات عينة البحث أصحاب القوائم الصحيحة المُستردَّة

النوع	العدد	العمر	العدد	مدة الخدمة بالجهاز	العدد	المستوى الوظيفي	العدد
ذكور	250	أقل من 30 سنة	150	أقل من 10 سنوات	315	إدارة عليا	57
إناث	172	من 30 إلى أقل من 40 سنة	195	من 10 إلى أقل من 20 سنة	52	إدارة وسطى	135
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	من 20 إلى أقل من 30 سنة	32		
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	51	30 سنة فأكثر	23	إدارة تنفيذية	230
الإجمالي	422	الإجمالي	422	الإجمالي	422	الإجمالي	422

المصدر: من إعداد الباحث

14-2.indd 146 5/2/19 2:29 PM

متغيرات البحث والمقاييس المستخدَمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المُتنوِّعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يأتي:

1. متغيرات مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف أو الرئيس المباشر للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، ودرجة الرسمية، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، ومركز التحكُّم في الشخصية، والشعور بالاغتراب الوظيفي).
2. متغيرات مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية).
3. المتغيرات الديموجرافية للعاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي).

وبِناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث من خلال الشكل رقم (1).

المقاييس المستخدمة في البحث:

قياس مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية:

لتصميم المقياس الخاص بمستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية؛ اعتمد الباحث بصفة أساسية على (يوسف، 2014)، ثم أجرى الباحث عمليات التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث؛ حيث توصل إلى مقياس يشتمل على 32 عبارة.

قياس مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية:

لتصميم المقياس الخاص بمستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية؛ اعتمد الباحث بصفة أساسية على (الفاعوري، 2012)، ثم أجرى

14-2.indd 147 5/2/19 2:29 PM

الباحث عمليات التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث؛ حيث توصل إلى مقياس يشتمل على 27 عبارة.

شكل رقم (1) نموذج تحليل متغيرات البحث (العلاقة بين متغيرات البحث)



المصـدر: مـن إعـداد الباحـث

تقييم الثقة/ الثبات والمصداقية في المقاييس المُستخدَمة في البحث:

تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المستخدمة في البحث:

أسفرت نتائج أسلوب معامل الارتباط «ألفا» عن وجود 34 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في

14-2.indd 148 5/2/19 2:29 PM

مقياس مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، و30 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة.

تقييم المِصداقية Validity في المقاييس المستخدمة في البحث:

أسفرت نتائج طريقة «Oblique» للتحليل العاملي «Factor Analysis» عن وجود 32 عبارة تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، أمكن تحميلها على ثمانية عوامل تطابقت مع العوامل الثمانية المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي 72% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذاه الطريقة –أيضًا- عن وجود 27 عبارة تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة، أمكن تحميلها على خمسة عوامل تطابقت مع العوامل الخمسة المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي 71% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

أساليب تحليل البيانات:

- الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام كلٍ من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت).
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA.
- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis.

أساليب اختبار فروض البحث:

- اختبار ت T-Test لعَينتَين مُستقلتَين المُصاحِب لأسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كلٍ من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت).
- اختبار ف F-Test واختبار توكي Tukey المُصاحِبان لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA.
- اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحِبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis.

14-2.indd 149 5/2/19 2:29 PM

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بصَمْت العاملين:

1. مفهوم صَمْت العاملين:

ترى يوسف (2014) أن صَمْت العاملين يُشير إلى: ميل موظفي المنظمة إلى منع أو تجنُّب تقديم المعلومات أو الآراء، والإحجام عن التحدُّث في مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة، وبالتالي؛ قِلة أو محدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا؛ وذلك بسبب بعض المُحدِّدات التنظيمية والفردية؛ التي قد تُشجِّع على اختيار الصَمْت.

2. أسباب صَمْت العاملين:

على الرغم من وجود أسباب مُحتمَلة عند امتناع العاملين عمدًا عن التحدُّث بصراحة؛ إلا أن الكثير من الأبحاث قد ركَّزت على الصَمْت كاستراتيجية لتجنُّب المخاطر. وتُشير الدراسات الحديثة إلى وجود مجموعة واسعة من التفسيرات لصَمْت العاملين، ومنها: تجنُّب توتُّر العلاقات، والخوف من النتائج السلبية للتحدُّث بصراحة، وانعدام الثقة (Brinsfield, 2012).

3. الآثار السلبية لصَمْت العاملين:

أكَّد الصباغ (2010) على وجود علاقة عكسية معنوية بين صَمْت العاملين والرضا الوظيفي؛ حيث يُؤدي الصَمْت إلى التأثير السلبي في الرضا. بينما أكَّدت يوسف (2014) على أن صَمْت العاملين له تأثير واضح في جوانب متعددة داخل منظمات الأعمال؛ الأمر الذي قد يُؤثر سلبًا في فعَّالية هذه المنظمات، خاصة؛ مع تزايد الحاجة للمُشارَكة الفعَّالة من الموظفين في قِطاعات العمل والإنتاج في الوقت الحالي.

4. كسر حاجز صَمْت العاملين:

في دراستهما التي استهدفت تقييم العلاقة بين نفخ الصافرة وصَمْت العاملين بالتطبيق على عينة من موظفي جامعة الموصل، أوصى صالح والحيالي (2012) بضرورة عقد دورات تدريبية داخل الكليات محل الدراسة؛ تُركِّز على كلٍ من أهمية المُشارَكة في صُنْع القرارات، ومهارات الاستماع الفعَّال، والأساليب الديمقراطية في القيادة. وترى يوسف (2014) أنه يُمكن كسر حاجز صَمْت العاملين من خلال استخدام عِدة وسائل وآليات، ومنها: الدعم الاجتماعي للعاملين، ووضوح أدوار ومهام الموظفين، ومُشارَكة العاملين في وضع الأهداف، والاهتمام ببِناء أبعاد الثقافة التنظيمية؛ التي يُمكن أن تُؤدي إلى كسر حاجز صَمْت العاملين، وتدفع الأفراد لمزيد من المُشارَكة الفعَّالة في أمور المنظمة.

14-2.indd 150 5/2/19 2:29 PM

الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالذاكرة التنظيمية:

1. مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يرى الباحث أن الذاكرة التنظيمية تُشير إلى: المخزون الإستراتيجي لمعارف وخبرات الشركة، والتي تشمل كلًا من الذاكرة الصلبة بما تتضمنه من قواعد بيانات وملفات، والذاكرة المَرِنَة بما تتضمنه من معارف وخبرات للعاملين بالمنظمة، والتي تستثمرها المنظمة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وعلاج المشكلات، وتحقيق الأهداف.

2. أبعاد الذاكرة التنظيمية:

تتمثل أبعاد الذاكرة التنظيمية في الأبعاد الخمسة الآتية:

- مستوى الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Level: ويُمثل حجم المعارف والخِبرات المُخزَّنة في ذاكرة المنظمة، حول مجالات عملها المختلفة. ويُشير إلى مدى اهتمام المنظمة بعمليات البحث والتطوير (Moorman; Miner, 1997).
- انتشار الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Dispersion: ويُمثل مدى توافر نمط الاتصالات المفتوحة؛ التي تُسهِّل الوصول إلى المعرفة المطلوبة. ويُشير إلى مدى اتفاق العاملين على أهمية المعرفة المتوفرة بالمنظمة، ومدى إدراكهم لسياساتها ومشكلاتها والقضايا التي تواجهها (Moorman; Miner, 1997).
- مُحتوى الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Content: ويُمثل مضمون الذاكرة وفقًا لنوع المعرفة التي تتضمنها، وتنقسم إلى نوعَيْن هما: الذاكرة الإجرائية، والذاكرة التصريحية (Kyriakopoulos; Ruyter, 2004).
- شكل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Form: ويُمثل ما تتضمنه الذاكرة التنظيمية من ذاكرة صَلبة (قواعد بيانات، وأدلَّة، وملفات، ونظم معلومات)، وذاكرة مَرِنَة (ذاكرة العاملين بالمنظمة، والتي تُدعِّم الاستخدام الفعَّال للذاكرة التنظيمية) (Cegarra-Navarro; Sa'nchez-Polo, 2011).
- تشكيل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Formation: ويُمثل المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في بِناء أو تأسيس ذاكرتها التنظيمية؛ اعتمادًا على خِبراتها الذاتية، أو بالاستعانة بخِبرات خارجية فردية أو تنظيمية (Ozorhon; et al., 2005).

3. أدوار/ وظائف الذاكرة التنظيمية:

- يتفق العديد من الكُتَّاب على أن الذاكرة التنظيمية تُؤدي العديد من الأدوار/ الوظائف في المنظمة، ومن أهمها (Moorman; Miner, 1997; Booth; Rowlinson, 2006; Hanvanich; et al., 2006: 603):

14-2.indd 151 5/2/19 2:29 PM

- الوظيفة المعلوماتية: حيث يُسهِم مُحتوى المعلومات المُخزَّنة في الذاكرة التنظيمية في رفع كفاءة وفعَّالية عملية صُنْع القرارات.
- الوظيفة الرقابية: حيث تعمل الذاكرة التنظيمية على إعادة النظر في تكاليف الصفقات المرتبطة بالقرارات الجديدة.
- الوظيفة السياسية: حيث يُعَد ضبط المعلومات والسيطرة عليها مصدرًا لقوة المنظمة.
- ويُؤكِّد البغدادي والعبادي (2010: 194) على أن تراكم المعلومات يُشكِّل قاعدة المعرفة في المنظمة؛ والتي تقود إلى بِناء ذاكرة تنظيمية كفؤة؛ تستوعب المعرفة اللازمة لفهم احتياجات ورغبات العملاء.

4. أهمية الذاكرة التنظيمية:

توصَّلت الفاعوري (2012) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية بأبعادها (المستوى، والانتشار، والمحتوى، والشكل، والتشكيل)، وفعَّالية المنظمة بأبعادها (التكيُّف، وتحقيق الأهداف، والتكامل، والإدامة) في الشركات محل دراستها، بينما أكَّد Dunham and Burt (2011) على أن المنظمات المتعلِّمة تعتمد على قدرتها على الاستفادة من الذاكرة التنظيمية، والتي تتمثل في المعارف والخِبرات المتراكمة لدى العاملين.

5. بِناء الذاكرة التنظيمية:

أكد العمري (2010) على أن بِناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاجان إلى توفير البِنيَة التحتيَّة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، بينما أوصت الفاعوري (2012) بضرورة إعطاء اهتمام أكبر بالذاكرة المرنة؛ من خلال زيادة تشجيع إدارات الشركات المبحوثة للعاملين فيها على تبادل المعرفة والخِبرات فيما بينهم، وأن تبذل هذه الإدارات مزيدًا من الجهد؛ من أجل تفهُّم مواطن الخِبرات والكفاءات لدى العاملين، والعمل على التعريف بها بشكلٍ مستمر عبر اللقاءات والاجتماعات، هذا، بالإضافة إلى الاهتمام بشكلٍ أكبر باستشارة الخبراء الخارجيين بشكلٍ منظم.

نبذة مختصَرَة عن شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (الموقع الرسمي لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بالمنوفية، مارس 2016):

تأسست شركة المنوفية بقرار السيد المهندس وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية رقم 103 لسنة 2007، والخاضعة لأحكام القانون رقم 203 لسنة 1991 ولائحته التنفيذية، وتم إنشاء وتأسيس شركة مِياه الشرب والصرف الصحي، وتشكيل الجمعية العمومية ومجلس إدارة الشركة بتاريخ 9/ 5/ 2007، وتم إعداد مقر إداري مؤقت للشركة، علاوة على عدد أحد عشر فرعًا تابعًا بأنحاء المحافظة.

14-2.indd 152 5/2/19 2:29 PM

ويتمثل الغرض من إنشاء شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية في تنقية ونقل وتوزيع وبيع مِياه الشُرْب، وتجميع ومعالجة والتخلص الآمن من مِياه الصَرْف الصِحِّي. أما رؤية الشركة فهي: «شركة اقتصادية لمِياه الشُرْب والصّرْف الصِحِّي تُدار بطريقة مُثلى". بينما رسالة الشركة هي: "توفير خِدمات مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بالكم والكيف الأمثل، وبطريقة اقتصادية".

ويتضمن نطاق خِدمات شركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية عدد 10 مُدُن، و315 قرية، ويبلغ عدد الاشتراكات في خِدمة مِياه الشُرْب التي تُقدمها الشركة 769573، بينما يبلغ عدد الاشتراكات في خِدمة الصَرْف الصِحِّي 293369، ويبلغ عدد السُكَّان الذين تخدِمهم الشركة حوالي 3687822 نَسَمَة.

نتائج الدراسة الميدانية واختبار صِحَّة/ عدم صِحَّة فروض البحث:

مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (تحقيق الهدف الأول):

يُمكن تحديد مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال الجدول رقم (4).

مستوى متغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (تحقيق الهدف الثالث):

يُمكن تحديد مستوى متغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال الجدول رقم (5).

14-2.indd 153 5/2/19 2:29 PM

جدول رقم (4) الوسط الحسابي لمتغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية[1]

م	متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية	الوسط الحسابي[1]
1	دعم الإدارة العليا للصَمْت	3.67
2	ضعف فرص الاتصال	3.08
3	دعم المشرف أو الرئيس المباشر للصَمْت	2.88
4	عدم انسجام جماعة العمل	3.01
5	درجة الرسمية	3.22
6	خوف المرؤوسين من ردود الفعل	2.79
7	مركز التحكُّم في الشخصية	3.08
8	الشعور بالاغتراب الوظيفي	2.67

جدول رقم (5) الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو متغيرات الذاكرة التنظيمية للشركة[2]

م	متغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية	الوسط الحسابي[2]
1	توافُر الذاكرة التنظيمية	3.10
2	انتشار الذاكرة التنظيمية	2.79
3	مُحتوَى الذاكرة التنظيمية	2.90
4	شكل الذاكرة التنظيمية	2.96
5	تشكيل الذاكرة التنظيمية	2.81

(1) يرى الباحث أن كل وسط حسابي لمتغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية يزيد عن (3.00)؛ يمثل خطرًا على الشركة، ومن ثم؛ يجب العمل على تخفيضه.

(2) يرى الباحث أن كل وسط حسابي لمتغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية يقل عن (3,00)؛ يمثل ضررًا للشركة، ومن ثم؛ يجب العمل على تحسينه.

14-2.indd 154 5/2/19 2:29 PM

الاختلافات بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية باختلاف خصائصهم الديموجرافية:

1. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.01) بين مستوى أربعة متغيرات (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، والشعور بالاغتراب الوظيفي) من بين ثمانية من متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية باختلاف النوع. وقد أكَّد الوصف الإحصائي على أن مستوى الصَمْت لدى العاملين الذكور أعلى منه لدى الإناث بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الأولى، والعكس بالنسبة للمتغير الرابع.

2. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى ستة متغيرات من بين ثمانية من متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف العُمر، وهي:

- دعم الإدارة العليا للصَمْت: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (6.92)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (دعم الإدارة العليا للصَمْت) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.
- ضعف فرص الاتصال: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (5.81)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (ضعف فرص الاتصال) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.
- عدم انسجام جماعة العمل: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (5.93)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (عدم انسجام جماعة العمل) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.
- خوف المرؤوسين من ردود الفعل: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (31.28)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (خوف المرؤوسين من ردود الفعل) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.
- مركز التحكُّم في الشخصية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (6.33)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي

14-2.indd 155 5/2/19 2:29 PM

للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (مركز التحكُّم في الشخصية) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.

- الشعور بالاغتراب الوظيفي: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (35.47)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (الشعور بالاغتراب الوظيفي) لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر.

3. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى ثلاثة متغيرات من بين ثمانية من متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف مُدة الخِدمة بالشركة، وهي:

- دعم الإدارة العليا للصَمْت: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (4.28)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (دعم الإدارة العليا للصَمْت) لدى فئات مُدة الخِدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر.

- ضعف فرص الاتصال: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (8.00)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (ضعف فرص الاتصال) لدى فئات مُدة الخِدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر.

- الشعور بالاغتراب الوظيفي: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (7.63)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (الشعور بالاغتراب الوظيفي) لدى فئات مُدة الخِدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر.

4. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى ستة متغيرات من بين ثمانية من متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي، وهي:

- دعم الإدارة العليا للصَمْت: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (72.23)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (دعم الإدارة العليا للصَمْت) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

14-2.indd 156 5/2/19 2:29 PM

- ضعف فرص الاتصال: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (70.41)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (ضعف فرص الاتصال) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

- عدم انسجام جماعة العمل: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (34.92)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (عدم انسجام جماعة العمل) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

- درجة الرسميَّة: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (9.36)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (درجة الرسميَّة) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

- خوف المرؤوسين من ردود الفعل: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (6.29)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (خوف المرؤوسين من ردود الفعل) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

- الشعور بالاغتراب الوظيفي: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (66.44)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (الشعور بالاغتراب الوظيفي) لدى مستوى الإدارة التنفيذية أعلى منه لدى كلٍ من مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى.

اختبار صِحَّة الفرض الأول:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختبارَي "ت" و"ف"؛ يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، أي أنه «توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة

14-2.indd 157 5/2/19 2:29 PM

المنوفية (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف أو الرئيس المباشر للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، ودرجة الرسمية، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، ومركز التحكُّم في الشخصية، والشعور بالاغتراب الوظيفي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة، والمستوى الوظيفي)».

الاختلافات بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية:

1. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.01) بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف النوع. وقد أكَّد الوصف الإحصائي على أن اتجاهات العاملين الذكور نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده أعلى من اتجاهات الإناث.

2. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وأربعة متغيرات من بين خمسة من متغيراتها كل على حده، وذلك باختلاف العُمر:

- مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (12.89)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى (الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي) أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر.

- انتشار الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (9.32)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى (انتشار الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر.

- مُحتوى الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (19.67)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات

14-2.indd 158 5/2/19 2:29 PM

المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى (مُحتوى الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر.

- شكل الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (7.73)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى (شكل الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر.

- تشكيل الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (6.63)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات الفئات العُمرية الأصغر نحو مستوى (تشكيل الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات الفئات الأكبر.

3. تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وأربعة متغيرات من بين خمسة من متغيراتها كل على حده، وذلك باختلاف مُدة الخِدمة بالشركة:

- مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (17.94)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو (مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي) أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل.

- توافر الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (7.27)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو مستوى (توافر الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل.

- انتشار الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (11.51)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو مستوى (انتشار الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل.

- محتوى الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (7.16)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات

14-2.indd 159 5/2/19 2:29 PM

المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو مستوى (محتوى الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل.

- تشكيل الذاكرة التنظيمية: حيث وصلت قيمة «ف» المحسوبة إلى (4.37)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمُقارَنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو مستوى (تشكيل الذاكرة التنظيمية) أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل.

4. لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي.

اختبار صِحَّة الفرض الثاني:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختبارَي «ت» و«ف»؛ يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل بالنسبة لثلاث خصائص ديموجرافية (من بين أربعة هي (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة)، أي أنه «تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، مُحتوَى الذاكرة التنظيمية، شكل الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة بالشركة)».

ومن ناحية أخرى، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبارَي «ت» و«ف» –أيضًا-؛ فإنه يجب قبول فرض العدم بالنسبة للمتغير الديموجرافي الخاص بـ (المستوى الوظيفي)؛ أي أنه «لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف مستواهم الوظيفي».

العلاقة بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة:

14-2.indd 160 5/2/19 2:29 PM

1. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكلٍ إجمالي:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 67% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 44% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- هناك 15 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.

2. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة من حيث توافرها:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 68% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو مستوى توافر الذاكرة التنظيمية للشركة.
- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 46% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في مستوى توافر الذاكرة التنظيمية للشركة.
- هناك 17 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى توافر الذاكرة التنظيمية للشركة.

3. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة من حيث انتشارها:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 60% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت

14-2.indd 161 5/2/19 2:29 PM

العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو مستوى انتشار الذاكرة التنظيمية للشركة.

- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 36% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في مستوى انتشار الذاكرة التنظيمية للشركة.
- هناك 19 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى انتشار الذاكرة التنظيمية للشركة.

4. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة من حيث مُحتواها:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 72% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو محتوى الذاكرة التنظيمية للشركة.
- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 51% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في محتوى الذاكرة التنظيمية للشركة.
- هناك 16 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين محتوى الذاكرة التنظيمية للشركة.

5. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة من حيث شكلها:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 69% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو شكل الذاكرة التنظيمية للشركة.
- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 48% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في شكل الذاكرة التنظيمية للشركة.

14-2.indd 162 5/2/19 2:29 PM

- هناك 22 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين شكل الذاكرة التنظيمية للشركة.

6. العلاقة بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية واتجاهاتهم نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة من حيث تشكيلها:

- تُوجد علاقة عكسية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها سالبة) قوية (تمثل حوالي 68% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية (مأخوذةً بصورة إجمالية) واتجاهاتهم نحو تشكيل الذاكرة التنظيمية للشركة.
- متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي 46% (وفقًا لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغيرات في تشكيل الذاكرة التنظيمية للشركة.
- هناك 16 متغيرًا فقط (من بين 32 متغيرًا تمثل متغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين تشكيل الذاكرة التنظيمية للشركة.

اختبار صحة الفرض الثالث:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختبار T؛ يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل مأخوذًا بصورة إجمالية، أي أنه «تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية، ومستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (توافُر الذاكرة التنظيمية، وانتشار الذاكرة التنظيمية، ومُحتوَى الذاكرة التنظيمية، وشكل الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) على حده».

مناقشة نتائج البحث ومدى اتفاق أو اختلاف كلٍ منها مع نتائج الدراسات السابقة:

يُمكن مناقشة أهم نتائج هذا البحث، ومدى اتفاق أو اختلاف كلٍ منها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصِلة، وذلك من خلال العرض التالي:

1. مستوى الصَمْت لدى العاملين الذكور أعلى منه لدى الإناث بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية بالنسبة لثلاثة متغيرات (دعم الإدارة العليا

14-2.indd 163 5/2/19 2:29 PM

للصَمْت، وعدم انسجام جماعة العمل، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل). ويرى الباحث أن تفسير ذلك هو أن العاملين الذكور بالشركة يكونون على اتصال وتواصل أكبر مع الإدارة العليا، ومن ثم؛ يشعرون بدعمها للصمت بشكل أكبر من الإناث، كما أنهم أكثر مُشاركة في فِرق العمل واللجان مقارنة بالإناث، وبالتالي؛ يُدركون حالة عدم الانسجام في جماعات العمل بالشركة بشكل أكبر منهن، بالإضافة إلى أنهم يخشَوْن من ردود الفعل السلبية من كبار المسؤولين بالشركة في حالة تحدثهم عن مشكلات وقضايا العمل الهامة، وذلك بشكل أكبر من بالإناث؛ نظرًا لوجود تجارب سابقة لبعضهم في هذا الصدد، في حين لا توجد تجارب سابقة للإناث. وتختلف هذه النتيجة مع ما يراه Pinder and Harlos (2001) في دراستهما حول "صَمْت الموظف: السكون والإذعان كرد فعل للإحساس بالظُلم"، من أن الإناث أكثر ميلاً للصَمْت من الذكور.

2. مستوى صَمْت العاملين لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية بالنسبة لستة متغيرات (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، وعدم انسجام جماعة العمل، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، ومركز التحكُّم في الشخصية، والشعور بالاغتراب الوظيفي). ويرى الباحث أن تفسير ذلك هو أن العاملين الأصغر عُمرًا يكونون أكثر ميلاً للصمت؛ نظرًا لحداثة عهدهم بالشركة، ومن ثم؛ عدم درايتهم بمشكلاتها وقضايا العمل الهامة بها من ناحية، وعدم قدرتهم على معرفة ردود الفعل المُمكِنة حال تحدثهم عن هذه المشكلات وتلك القضايا من ناحية أخرى، وذلك مقارنة بالعاملين الأكبر عُمرًا. ولا تُوجد -على حد عِلم الباحث- دراسات سابقة تناولت تحديد مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات صَمْت العاملين باختلاف العُمر.

3. مستوى صَمْت العاملين لدى فئات مُدة الخِدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية بالنسبة لثلاثة متغيرات (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، والشعور بالاغتراب الوظيفي). ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك هو نفسه السبب السابق، والخاص بأن مستوى ستة من متغيرات صمت العاملين لدى الفئات العُمرية الأصغر أعلى منه لدى الفئات الأكبر. وتتفق هذه النتيجة مع ما يراه Milliken; et al. (2003) من أن نقص الخِبرة وقِلة مُدة الخِدمة؛ قد يُفسر ميل الأفراد لعدم التحدُّث أو للصَمْت.

4. مستوى الصَمْت لدى العاملين بالإدارة التنفيذية أعلى منه لدى العاملين بكلٍ من الإدارة الوسطى والإدارة العليا بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية بالنسبة لستة متغيرات (دعم الإدارة العليا للصَمْت، وضعف فرص الاتصال، وعدم انسجام

14-2.indd 164 5/2/19 2:29 PM

جماعة العمل، ودرجة الرسميَّة، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل، والشعور بالاغتراب الوظيفي). ويرى الباحث أن تفسير ذلك هو أن العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية بالشركة –عادةً- لا يملكون الوقت ولا الجرأة للحديث عن مشكلات الشركة وقضايا العمل الهامة بها؛ نظرًا لانشغالهم بالأنشطة الفنية، وذلك مقارنة بزملائهم في كلٍ من الإدارة الوسطى والإدارة العليا. وتتشابه هذه النتيجة مع ما أشارت إليه يوسف (2014) في دراستها حول «أثر محددات صَمْت العاملين على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا»، من أن مَن يعملون في وظائف فنية –عادة– يميلون إلى الصَمْت أكثر، وذلك مقارنة بِمَن يعملون في وظائف إدارية.

5. اتجاهات العاملين الذكور نحو مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية مأخوذًا بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده أعلى من اتجاهات الإناث. ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى الثقة الأكبر التي يشعر بها العاملون الذكور بالشركة، تجاه مخزونهم من المعارف والخبرات المتعلقة بمجالات العمل بالشركة (الذاكرة المَرِنة للشركة)، والتي يُمكن استثمارها في اتخاذ قراراتها، ومواجهة التحديات التي تواجهها، وعلاج مشكلاتها، وتحقيق أهدافها، وذلك مقارنة بالإناث. ولا تُوجد -على حد عِلم الباحث- دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمنظمات من حيث كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف النوع.

6. اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية مأخوذًا بشكل إجمالي ومتغيراته الأربعة كل على حده أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر. ويرى الباحث أن تفسير ذلك هو أن العاملين الأكبر عُمرًا يمتلكون –بالقطع- مخزونًا أكبر من المعارف والخبرات المتعلقة بمجالات العمل بالشركة (الذاكرة المَرِنة للشركة)، والتي يُمكن استثمارها في اتخاذ قراراتها، ومواجهة التحديات التي تواجهها، وعلاج مشكلاتها، وتحقيق أهدافها، وبالتالي؛ تكون اتجاهاتهم أعلى نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة ومتغيراتها المذكورة كل على حده، وذلك مقارنة بالعاملين الأصغر. وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصَّل إليه Dunham and Burt (2011) في دراستهما التي استهدفت اختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتمكين، من وجود علاقة معنوية طردية بين العُمر والذاكرة التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس كل العُمَّال الأكبر سنًا يمتلكون بالضرورة ذاكرة تنظيمية أقوى.

7. اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأكبر نحو مستوى الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية مأخوذًا بشكل إجمالي ومتغيراته الأربعة كل

14-2.indd 165 5/2/19 2:29 PM

على حده أعلى من اتجاهات فئات مُدة الخِدمة الأقل. ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك يتطابق مع نفس السبب السابق، والخاص بأن اتجاهات الفئات العُمرية الأكبر نحو مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة ومتغيراتها المذكورة كل على حده، أعلى من اتجاهات الفئات الأصغر. ولا تُوجد -على حد عِلم الباحث- دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالشركات نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية لها مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف مُدة الخِدمة بالشركة.

8. لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي. ويرى الباحث أن تفسير ذلك هو تشابه مستوى المعارف والخبرات المتعلقة بمجالات العمل بالشركة (الذاكرة المَرِنة للشركة)، وذلك لدى جميع العاملين بالشركة في كافة مستوياتها الوظيفية، ومن ثَم؛ عدم وجود اختلافات بين اتجاهاتهم نحو مستوى ذاكرتها التنظيمية وكل متغير من متغيراتها على حده. ولا تُوجد -على حد عِلم الباحث- دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالشركات نحو كلٍ من مستوى الذاكرة التنظيمية لها مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف مستواهم الوظيفي.

9. يُوجد تأثير سلبي لمستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية على مستوى الذاكرة التنظيمية للشركة مأخوذًا بشكل إجمالي، وعلى كل متغير من متغيراتها على حده. ويُشير الباحث إلى أن السبب في ذلك هو أن ميل موظفي الشركة إلى منع أو تجنُّب تقديم المعلومات أو الآراء، والإحجام عن التحدُّث في مشاكل وقضايا العمل بها، وبالتالي؛ قِلة أو محدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا؛ يُؤثر -بلا شك- تأثيرًا سلبيًا في عملية تبادل المعارف والخبرات بالشركة؛ وهو ما يقلل من مخزون الشركة الإستراتيجي من هذه المعارف والخبرات، وبالتالي؛ على كلٍ من الذاكرة الصلبة والذاكرة المَرِنة للشركة، وخاصة على ذاكرتها المَرِنة. وتتفق هذه النتيجة مع:

أ. ما توصَّل إليه الصباغ (2010) في دراسته حول «محددات صَمْت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي»، من أن صَمْت العاملين يُؤثر بشكلٍ مباشر في العمل؛ من خلال منع وصول المعلومات الإدارية الهامة إلى المسؤولين عن اتخاذ القرارات.

14-2.indd 166 5/2/19 2:29 PM

ب. مـا توصَّـل إليـه Nikolaou; et al. (2011) فـي دراسـتهم حـول «دور صَمْـت العامليـن فـي مواقـف الموظفيـن فـي مرحلـة مـا بعـد الاندمـاج»، مـن وجـود علاقـة عكسـية بيـن صَمْـت العامليـن والثقـة التنظيميـة.

ج. مـا توصَّـل إليـه صالـح والحيالـي (2012) فـي دراسـتهما حـول «العلاقـة بيـن نفـخ الصافـرة وصَمْـت العامليـن: دراسـة تحليليـة لآراء عينـة مـن موظفـي جامعـة الموصـل»، مـن وجـود علاقـة ارتبـاط معنويـة بيـن نفـخ الصافـرة وصَمْـت العامليـن، ومـن تأكيدهمـا علـى أن صَمْـت العامليـن يتأثـر بنفـخ الصافـرة تأثـرًا معنويًـا.

توصيات البحث:

فيمـا يلـي، بعـض التوصيـات العمليـة؛ والتـي تسـتهدف تخفيـض مسـتوى صَمْـت العامليـن وتحسـين مسـتوى الذاكـرة التنظيميـة بشـركة مِيـاه الشُـرْب والصَـرْف الصِّحِّـي بمحافظـة المنوفية:

توصيات لتخفيض مستوى صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية[1]:

- تنظيـم دورات تدريبيـة وورِش عمـل لأعضـاء إدارة الشـركة؛ وذلـك بهـدف إقناعهـم بأهميـة دور العامليـن فـي تحقيـق أهـداف الشـركة، وحثهـم علـى ضـرورة تفعيـل هـذا الـدور، وحثهـم علـى تشـكيل لجنـة متخصصـة؛ لدراسـة وحـل مشـكلات العامليـن.
- اتخـاذ القـرارات والإجـراءات اللازمـة لضمـان التبـادل المُنظَّـم والمسـتمر للمعلومـات داخـل الشـركة، ولتوفيـر فـرص كافيـة للاتصـال بيـن جميـع العامليـن بالأقسـام المختلفـة في الشـركة.
- اتخـاذ القـرارات والإجـراءات اللازمـة لتحقيـق المزيـد مـن التناسـق والانسـجام بيـن أعضـاء كل جماعـة مـن جماعـات العمـل بالشـركة، ولحـل أيـة مشـكلات أو صراعـات بيـن أعضـاء كل جماعـة مـن جماعـات العمـل بالشـركة.
- تنظيم دورات تدريبية وورِش عمل للمديرين ورؤساء الأقسام بالشركة؛ وذلك بهدف تطوير وتنمية الأساليب التي يستخدمونها في التأثير على المرؤوسين؛ لتحقيق أهداف الشركة، والتعامل بمرونة مع اللوائح والقوانين؛ عند توجيه سلوك المرؤوسين ومعالجة مشكلاتهم.
- تنظيـم دورات تدريبيـة وورِش عمـل للعامليـن بالشـركة؛ وذلـك بهـدف ترسـيخ مفهـوم "العمـل الجـاد هـو أسـاس النجـاح والتقـدم"، وبِنـاء وتنميـة قدراتهـم علـى اكتشـاف وتفعيـل

(1) يرى الباحث أن كل وسط حسابي يزيد عن 3 بالنسبة لمتغيرات صَمْت العاملين الدائمين بشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِّحِّي بمحافظة المنوفية؛ يُمثل ضررًا للشركة، وبالتالي؛ يجب العمل على تخفيضه، ومن ثم؛ فإن التوصيات التالية تتعلق بمتغيرات صَمْت العاملين الدائمين بالشركة، والتي يزيد وسطها الحسابي عن 3.

14-2.indd 167 5/2/19 2:29 PM

مهاراتهم وقدراتهم في أداء المهام المُوكلَة إليهم.

توصيات لتحسين الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية[1]:

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بالشركة؛ وذلك بهدف ترسيخ أهمية المعلومات والمعارف التي تُخزنها الشركة، وبِناء وتنمية التفهُّم المُشترَك للقضايا والمشكلات التي تُواجهها الشركة.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتوحيد الأساليب التي تتبنَّاها الشركة في أداء أعمالها، ولإيجاد وصف وظيفي مُفصَّل لأداء كل وظيفة بالشركة، ولتوثيق كافة الأحداث والمواقف التي تتعرَّض لها الشركة.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتوفير البِنيَّة التحتية اللازمة لنظم المعلومات بالشركة، ولتشجيع جميع العاملين بالشركة على تبادل المعارف والخِبرات فيما بينهم.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لاعتبار خِبرات العاملين بالشركة أصلًا لا يقل أهمية عن الأصول الأخرى بها، ولمناقشة حالات الفشل بالشركة، وتُوثيق الدروس المستخلَصة منها؛ للاستفادة منها في المستقبل، ولجعل قيادات الشركة قُدوةً للعاملين بها.

توصيات لتحسين الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية من خلال تخفيض مستوى صَمْت العاملين الدائمين بالشركة:

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بالشركة؛ وذلك بهدف ترسيخ دور وأهمية قنوات الاتصال الفعَّالة في تحقيق أهداف الشركة، والتأكيد على أهمية وضرورة مناقشة كافة الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير العمل.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتشجيع العاملين بالشركة على التحدُّث بشفافية عن مشكلات العمل ومقترحات علاجها، ولتفعيل دور العاملين بالشركة في حل المشكلات وصُنْع القرارات.

البحوث المستقبلية:

1. البحوث المستقبلية المتعلقة بصَمْت العاملين:

دور القيادة الفعَّالة في تخفيض مستوى صَمْت العاملين.

(1) يرى الباحث أن كل وسط حسابي يقل عن 3 بالنسبة لمتغيرات الذاكرة التنظيمية لشركة مِياه الشُرْب والصَرْف الصِحِّي بمحافظة المنوفية؛ يُمثل ضررًا للشركة، وبالتالي؛ يجب العمل على تحسينه، ومن ثم؛ فإن التوصيات التالية تتعلق بمتغيرات الذاكرة التنظيمية للشركة، والتي يقل وسطها الحسابي عن 3.

14-2.indd 168 5/2/19 2:29 PM

أثر مستوى صَمْت العاملين في الالتزام التنظيمي.

دور التدريب في تخفيض مستوى صَمْت العاملين.

2. البحوث المستقبلية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية:

أثر الذاكرة التنظيمية في بِناء وتنمية المناخ الإبداعي.

دور إدارة الموارد البشرية في بِناء وتنمية الذاكرة التنظيمية.

أثر التنوُّع في العمالة في بِناء وتنمية الذاكرة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً:المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2007). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي. (2010). التعلُّم التنظيمي والمنظمة المتعلِّمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمَّان: دار الورَّاق للنشر.
3. الختاتنة، رامي محمد عبد ربه. (2009). أثر عوامل الصَمْت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك.
4. صالح، سرمد غانم، والحيالي، سندية مروان سلطان. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصَمْت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، 34 (109)، 85-98.
5. الصباغ، شوقي محمد. (2010). محددات صَمْت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، (4&3)، 193-215.
6. العمري، غسّان عيسى. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بِناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، (52)، 73-120.
7. الفاعوري، إلهام حمود علي. (2012). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فعَّالية المنظمات الصناعية. رسالة دكتوراه، جامعة عمَّان العربية، عمَّان.
8. المجالي، آمال ياسين. (2007). أثر الصَمْت التنظيمي في عملية صُنْع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة عمَّان العربية للدراسات العُليا، عمَّان.
9. يوسف، نِهال محمد ربيع زناتي. (2014). أثر محددات الصَمْت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا. رسالة ماجستير، جامعة طنطا، طنطا.

14-2.indd 169 5/2/19 2:29 PM

ثانياً:المراجع الأجنبية:

Booth, C. & Rowlinson, M. (2006). Management and Organizational History: Prospects. Management & Organizational History, 1, 5–30.

Brinsfield, C. (2012). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. Journal of Organizational Behavior, 35 (5), 671-697.

Cegarra-Navarro, J-G. & Sa´nchez-Polo, M.T. (2011). Influence of the Open-mindedness Culture on Organizational Memory: An Empirical Investigation of Spanish SMEs. The International Journal of Human Resource Management, 22, 1-18.

Dunham, A. & Burt, C. (2011). Organizational memory and empowerment. Journal of Knowledge Management, 15 (5), 851-868.

Hanvanich, S. & Others. (2006). The Relationship of Learning and Memory with Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence. Journal of the Academy of Marketing Science, 34, 600-612.

Kyriakopoulos, K. & Ruyter, K. (2004). Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development. Journal of Management Studies, 41, 1469-1498.

Maria, V. & Dimitris, B. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Imperial Investigation. Employee Relations, 27 (4), 441-458.

Milliken, F. J. & Others. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies, 40 (6), 1453-1476.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. Journal of Marketing Research, 34 (1), 91-106.

Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World. Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.

Nikolaou, Ioannis & Others. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "the day after" a Merger. Personnel Review, 40 (6), 723–741.

Ozorhon, B. & Others. (2005). Organizational Memory Formation and Its Use in Construction. Building research& information, 33, 67–79.

Pinder, C. & Harlos, H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. Personnel and Human Research Management, 20, 331-369.

Timming, Andrew R. & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. International Journal of Organizational Analysis, 23 (1), 154–171.

14-2.indd 170 5/2/19 2:29 PM

Translated Romanized Arabic References: **ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية:**

1. Idris, Thabet Abdurrahman. (2007). Marketing Research: Methods of Measurement, Analysis and Testing of Hypotheses. Alexandria: Dar Al-Jami'a House.
2. Al-Baghdadi, Adel Hedi and Abbadi, Hashim Fawzi. (2010). Organizational Learning and the Educated Organization and their Relationship to Contemporary Administrative Concepts. Amman: Dar Al-Warraq Publishing.
3. Al-Khatatneh, Rami Mohammed Abd Rabbou. (2009). The impact of organizational silence factors on the organizational trust of employees in Jordanian public institutions. (MA Thesis). Mu'ta University, Karak.
4. Saleh, Sarmad Ghanim and Hayali, Sindia Marwan Sultan. (2012). The relationship between whistle blowing and organizational silence: an analytical study of the views of a sample of the staff of the University of Mosul. Journal of the Development of Al-Rafidain. 109 (34), 85-98.
5. Al-Sabbagh, Shawqi Mohammed. (2010). Determinants of employees' silence on important labor issues and their impact on job satisfaction: an applied study on the Bank of Development and Agricultural Credit. New Horizons Journal of Business Studies, 3-4, 193-215.
6. Al-Omari, Ghassan Issa. (2010). The role of information technology and knowledge management in building organizational memory. Arab Journal of Security Studies and Training. (52), 73-120.
7. Al-Faouri, Ilham Hamoud Ali. (2012). The role of organizational memory in enhancing the effectiveness of industrial organizations. (PhD thesis). Amman Arab University, Amman.
8. Majali, Amal Yassin. (2007). The impact of organizational silence on the decision-making process: an analytical field study of Jordanian public institutions. (PhD thesis). Amman: Amman Arab University of Graduate Studies.
9. Yusuf, Nehal Mohammed Rabi' Zanati. (2014). The impact of the determinants of organizational silence on employee attitudes towards change: an empirical study on Tanta university hospitals. (MA Thesis). Tanta University, Tanta.

14-2.indd 171 5/2/19 2:29 PM

The Impact of the Level of Employees' Silence on Organizational Memory: A Practical Study of the Company of Potable Water and Sewage at Menoufia Governorate

Ahmed Ebrahim Mousa

Military Programs - Abu Dhabi University
Abu Dhabi - United Arab Emirates

Faculty of Commerce - Menoufia University
Menoufia - Eygpt

Abstract:

This research aims at studying the impact of the silence of permanent employees in the Company of Potable Water and Sewage at Menoufia Governorate on the organizational memory of the company, and determining how to reduce the silence level of workers to the lowest possible level. This could produce a positive impact on the company's performance, improve the level of its organizational memory, and strengthen its competitive advantage.

In order to achieve these objectives, a descriptive inductive approach has been adopted. A questionnaire was developed to collect the required data from the stratified random sample which included 585 individuals. The number of distributed questionnaires was 607, out of which 422 were completed and returned; representing 72% of the sample size. The SPSS package was used for analyzing data and testing research hypotheses.

The study showed a number of results, the most important of which were the existence of a negative effect of the level of silence of permanent employees on the organizational memory and variables of the Company of Potable Water and Sewage at Menoufia Governorate.

At the end, the researcher presented a number of recommendations, the imprtant ones of which were: organizing training courses and workshops for the company's employees to consolidate the role and importance of effective communication channels in achieving company objectives, as well as increasing employees' skills for the effective supervision of others.

Keywords: Employees' Silence, Organizational Memory.

14-2.indd 172 5/2/19 2:29 PM