



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



الدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي
وسلوك العمل الابتكاري: الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل
دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية

**Knowledge hiding behavior as a mediating Variable in the
Relationship between Job insecurity and Innovative work
behavior: Perceived Organizational Support as moderator
variable "An empirical study on Egyptian bank employees**

د/سها صلاح اسماعيل عويس

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف

Busuedu.eg-alah@commerceSoha

2024-08-19	تاريخ الإرسال
2024-09-03	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



المستخلص:

استهدف البحث اختبار الدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين إدراك العاملين لعدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، والدور التفاعلي المعدل للدعم التنظيمي المدرك في علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث التطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي المصري. من خلال استقصاء عينة عشوائية قدرها (422) مفردة، وقد أظهرت النتائج أن انعدام الأمان الوظيفي يؤثر سلباً على سلوك العمل الابتكاري بشكل مباشر، وفي الوقت نفسه يرتبط بدرجة كبيرة بشكل غير مباشر مع سلوك العمل الابتكاري عن طريق سلوكيات إخفاء المعرفة، ويؤثر سلوك إخفاء المعرفة سلباً على سلوك العمل الابتكاري، كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك للعاملين بالبنوك يضعف التأثير الإيجابي لانعدام الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، كما يعدل أيضاً من العلاقة المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العاملين الابتكاري.

الكلمات المفتاحية: انعدام الأمان الوظيفي، إخفاء المعرفة، الدعم التنظيمي المدرك، سلوك العمل الابتكاري، القطاع المصرفي المصري.

Abstract:

The research aimed to test the mediating role of knowledge hiding behavior in the relation between job insecurity and the innovative work behavior of bank employees. and the interactive, moderating role of perceived organizational support in the direct and indirect relations between the research variables by applying on employees in the Egyptian banking sector through a sample survey. A random sample of 422 items, the results showed that job insecurity negatively affects the imitative work behavior directly, and at the same time it is indirectly linked to a large degree with the innovative work behavior through behaviors of concealment of knowledge, and behavior of concealment of knowledge negatively affects the innovative work behavior, the results also showed that perceived organizational support for bank employees weakens the positive effect of job insecurity on knowledge hiding behaviors. It also modifies the direct relationship between perception of job insecurity and the innovative work behavior.

Keywords: job insecurity, knowledge – hiding perceived organizational support, innovative work behavior, the Egyptian banking sector.



مقدمة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وفي عصر أصبحت متغيراته تفوق ثوابته، تشهد البيئة المصرفية - في الوقت الحالي الكثير من التحديات والمشكلات، نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة؛ لذا يتطلب منها ضرورة التكيف ومراعاة التغيير والتطوير، ومواجهة كافة التحديات، من خلال تقديم منتجات جديدة تتسم بالإبداع والابتكار لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ويشار إلى إسهامات العاملين في توليد وتطوير وتطبيق هذه الأساليب الابتكارية بسلوك العمل الابتكاري (IWB) Innovative work Behavior (النجار، وآخرون، 2020). ونظرًا لأهمية سلوك العمل الابتكاري، فقد أولت الدراسات اهتمامًا كبيرًا بتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تعزز من السلوك الابتكاري، ومن أهم تلك العوامل التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، باعتبار أن الإبداع غالبًا ما يكون نتيجة لعملية اجتماعية (Cerner, M., et al., 2012; Zhang, H., et al., 2014).

حيث ينتج الإبداع من تعاون الأفراد ومشاركتهم للأفكار والمعرفة فيما بينهم (Khan, M., et al., 2020) ومع الأزمة الاقتصادية والتحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات يتزايد شعور العديد من العاملين بعدم الأمان الوظيفي، وهذه المشاعر من عدم الأمان الوظيفي تعمل على دفع بعض العاملين إلى عدم الرغبة في مشاركة المعرفة مع الآخرين، وظهور سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين، ويمكن اعتبار إخفاء المعرفة في مثل هذه الحالة بمثابة الحفاظ الأناني على الموارد من قبل العاملين للتحايل على أساليب سلبية لمشاركة مواردهم (Hob full, 1989). وقد يتسبب إخفاء المعرفة في إلحاق الضرر بأوجه التعاون في المنظمة ويؤثر سلبًا على توليد أو تطوير أفكار جديدة؛ لأنه سلوك يحرم أعضاء المنظمة الآخرين من فرص التعلم والمشاركة في إنشاء معرفة جديدة (Cerner, M., et al., 2014; Khoreva, V., & Wechtler, H., 2020; Sun, Y., et al., 2021).

كما يؤثر سلوك إخفاء المعرفة أيضًا على سلوك العمل الابتكاري لمخفي المعرفة نفسه، لأن من قام بإخفاء المعرفة يستبعد الآخرين من التفاعل وتبادل الآراء والخبرات. ويمثل متغير الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم المتغيرات التي تؤدي دورًا هامًا في تحديد اتجاهات وسلوكيات العمل ذات النفع والفائدة على المنظمات، ويعرف الدعم التنظيمي المدرك على أنه تصور العاملين حول الدرجة التي تقدر مساهماتهم في المنظمات (Alcover, et al., 2018)، حيث إن شعور العاملين بالدعم التنظيمي من العوامل التي تشجع العاملين على مواجهة الضغوط الوظيفية.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة التأثير المباشر والغيرالمباشر لإدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاريمن خلال سلوكيات إخفاء المعرفة كوسيط، بالإضافة إلى اختبارالدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقات المباشرة وغير المباشرة.

أولاً- مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي العديد من التحديات بسبب التغيرات والتطورات المتزايدة، خاصةً بعد أن شهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية متمثلة في انفتاح العالم على العولمة واقتصاد السوق، ومن الناحية الاجتماعية متمثلة في تغير ثقافة المجتمع، ومن الناحية التكنولوجية متمثلة فيالاكتشافات والاختراعات التكنولوجية المذهلة (Deepika, 2003) الأمر الذي أدى بالقطاع المصرفيالمصري ويصفه حتمية مواكبة هذه التغيرات، فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات البنكية تتقدم والعمليات تتغير وحاجاتورغبات العملاء تتزايد، الأمر الذي يُمثل تحدياً أمام هذه البنوك؛لذا لم يعد صالحاً الاعتماد على المنهج التقليدي في العمل، وضرورة استخدام تطبيقات الابتكار التنظيمي، لتحسين جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق ابتكار أدوات مالية جديدة وأساليب تسويقية؛ حيث تشبع حاجات ورغبات العملاء،ولكى تتمكن البنوك من بناء قدراتها الابتكارية، وجب عليها أن تكون أكثرقدرة على البحث عن المعارف والأفكار الجديدة، ومن المسلم به أن التفاعلاتالاجتماعية بين زملاء العمل تُمثل جوهر الإبداع والسلوك الابتكاري في مجال العمل، لأن التفاعل بين الزملاء قد يولد وينقل معلومات ومعرفة جديدة؛ مما يزيد منالقدرة على الإبداع (Crene, M., et al., 2014) ولكن بسبب عدم قدرة المنظمات على إجبار العاملين على مشاركة المعرفة وترددالعاملون في ذلك وحجبهم المعرفة تم إيلاء الاهتمام لهذه السلوكياتالعكسية، وحيث إنسلوكيات إخفاء المعرفة ليس سلوك وقائيفردسلبى، ولكن أيضاً رد فعل سلبى على مواقف معينة (Connelly, C.E., et al., 2012)؛ لذلك تناولت بعض الدراسات - وهى دراسات محدودة - العلاقة بين إدراكانعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة والتأكدت على وجودتأثيرإيجابيومعنوي لإدراك انعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة (Ali, et al., 2020)، ولا توجد دراسة - على حد علم الباحث - تناولتفحص العلاقة بين كل من إدراك انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري؛ لذا يمكن القول بوجود فجوة بحثية معرفيه فيما يتعلقبالدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة قد يفسر تأثير انعدامالأمن الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري.



وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للتعرف على مدركات العاملين حول متغيرات الدراسة والتعرف على مشكلة الدراسة وتحديدها، فقد كشفت النتائج عن وجود مجموعة من الظواهر أهمها: تعرض العاملين للتهديد يفقد وظائفهم أو فقدان بعض المزايا الوظيفية الهامة، وهو ما يُمثل نوع من أنواع الضغوط النفسية والوظيفية عليهم، تعرض العاملون لكثرة الانتقادات من المديرين، تجاهل آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل، وعبرت نسبة كبيرة منهم عن أهمية مشاركة المعرفة بين زملاء العمل لتحسين مستوى الأداء ومواجهة المشكلات وتحديات العماليومية، كما عبر الغالبية عن تجربتهم لإخفاء المعرفة من قبل زملائهم عند طلبها بسبب طبيعة الأداء التنافسي، وربط الأداء بالحوافز المكافآت والترقيات، وخاصةً فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية، واعتقاد البعض أن المعرفة التي يحتفظون بها هي مصدر قوتهم وسبب بقاؤهم في العمل، في حين تباينت إجاباتهم حول مستويات الإبداع والسلوك الابتكاري في العمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية⁽¹⁾، وبناء على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- (1) ماهي مستويات الأمن الوظيفي، وسلوكيات إخفاء المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري، والدعم التنظيمي المدرك في البنوك محل الدراسة.
- (2) ما مستوى تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة من جانب العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- (3) ما مستوى تأثير سلوكيات إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.
- (4) ما مستوى تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.
- (5) ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الوسيطة والتفاعلية في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري في البنوك محل الدراسة.

(1) قامت الباحثة بعدة مقابلات شخصية بلغت (23) مقابلة مع عدد من (50) من العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ثانياً-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي:-

- 1- قياس مستوى التأثير المباشر لإدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك محل البحث.
- 2- قياس مستوى التأثير المباشر لإدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة بالبنوك محل البحث.
- 3- قياس مستوى التأثير المباشر لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك محل البحث.
- 4- قياس التأثير غير المباشر لإدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري بتوسيط سلوكيات إخفاء المعرفة بالبنوك محل البحث.
- 5- اختبار الدور المعدل (التفاعلي) للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة.
- 6- اختبار معنوية الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري.
- 7- التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الإبداع والابتكار الوظيفي في المنظمات وفي مجال انعدام الأمن الوظيفي في المنظمات، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين، وتحليل سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين بالبنوك محل البحث.

ثالثاً-أهمية الدراسة:-

تتمثل أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي فيما يأتي:-

1-الأهمية النظرية:-

- أ- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال السلوك والتنظيم وإدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة مما يساهم في فتح المجال أمام دراسات أخرى تستكمل ما قامت به هذه الدراسة.
- ب- يعتبر مفهوم عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، من أحداث المفاهيم الإدارية التي ظهرت على الساحة المعرفية، ومن ثم فإن هذا البحث يساهم في تأصيل العلاقة بين هذه المفاهيم.



ج- تناول العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة إدراك عدم الأمان الوظيفي، سلوكيات إخفاء المعرفة، سلوك العمل الابتكاري، وحيث لا توجد دراسة عربيه أو أجنبية - في حدود علم الباحثة، تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات مما يعنى وجود أهمية علمية للبحث في محاولته لسد هذه الفجوة البحثية.

د- تناول البحث للدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك للعاملين في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، والعلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، وحيث لا يوجد بحث تناول هذه العلاقات، مما يعنى أيضاً أن البحث الحالي يحاول أن يساهم في سد الفجوة البحثية بين البحوث السابقة حول موضوع البحث.

2- الأهمية التطبيقية:

أ- يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنه من الأجهزة الحيوية التي يعتمد عليها اعتماداً رئيسياً في تطوير مختلف القطاعات الاقتصادية، الأخرى في الدولة، فجد أن حجم التسهيلات الائتمانية التي يمنحها القطاع المصرفي لسائر القطاعات الاقتصادية، بلغت 2,998 ترليون جنيه بنهاية شهر يوليو 2023⁽¹⁾.

ب- تتبع أهمية هذا البحث من الدور الذي يلعبه الابتكار التنظيمي في مواكبة التغيرات والتطورات، وذلك من خلال تطبيق المنتجات البنكية المبتكرة الأمر الذي يعزز من قدرة الجهاز المصرفي على التنافسية، فهو قطاع من القطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد القومي المصري؛ حيث يؤثر هذا القطاع في مختلف العمليات الاقتصادية.

ج- من المتوقع أن تقدم نتائج البحث الحالي لمتخذي القرار في البنوك محل البحث نتائج عملية وواقعية حول مستوى إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي وعلاقته بسلوك العمل الابتكاري، وكذلك حول سلوكيات إخفاء المعرفة ودورها كمتغير وسيط في هذه العلاقة؛ وأهمية وجود الدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقات؛ مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاج المشاعر السلبية المتعلقة بانعدام الأمن الوظيفي، والتي يمكن أن تنعكس سلباً على سلوكيات إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري.

(1) البنك المركزي المصري النشرة الإحصائية الشهرية، العدد (217) سبتمبر 2023 .

رابعاً- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

1- عدم الأمان الوظيفي: Job in security

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم عدم الأمان الوظيفي؛ حيث عرفه (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) على أنه "الشعور بعدم القدرة على الحفاظ على استمرارية الوظيفة الحالية"، كما عرّفه (Dewitte, et al., 2005) بأنه: "إدراكات لاحتمالية فقدان الوظيفة بشكل غير اختياري"، وتناوله (Kai Koulia, et al., 2013) باعتباره "التهديد المدرك من قبل العاملين نتيجة خسارة عمل أو وظيفة ما، وهو يعكس حالات عدم اليقين تجاه الاستمرارية بالعمل أو فقدان ميزات معينه كالترقيات المتأخرة أو احتمال الحصول على تسريح مبكر وفقدان فرص العمل المرغوب فيه"، و قد أشار (Fehtenaclei, 2016) إلى مفهوم عدم الأمان الوظيفي بأنه: "إدراك الاجهاد المرتبط بالتهديد لفقدان الوظيفة ككل أو فقدان بعض خصائص الوظيفة ذات القيمة في العمل والشعور بالعجز عن التغلب على هذه التهديدات"، وعرّفه (Stankeviciute, et al., 2021) على أنه: "عدم القدرة على التنبؤ أو التحكم في المستقبل، وعدم معرفة الفرد بما سيحدث في المستقبل القريب"، وتناول الباحثون أبعاد عدم الأمان الوظيفي من خلال زوايا متعددة، فقد أشار (Alghamdi, 2018) إلى بعدين لعدم الأمان وهما عدم الأمان الوظيفي الموضوعي، وعدم الأمان الوظيفي الذاتي؛ حيث عرف عدم الأمان الوظيفي الموضوعي بأنه: "إدراك الفرد لعدم الأمان الوظيفي الناتج عن تدهور الحالة الاقتصادية"، و عدم الأمان الوظيفي الذاتي هو "الشعور الشخصي بعدم الأمان فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعمل في المستقبل"، كما تناول (Dhanpat, et al., 2019) عدم الأمان الوظيفي من خلال بعدين هما الإدراكي والعاطفي، فعرف عدم الأمان الوظيفي الإدراكي بأنه: "الاحتمال المدرك لفقدان الوظيفة"، في حين عرف عدم الأمان الوظيفي العاطفي على أنه: "الخوف والقلق من فقدان الوظيفة"، ويرى عدد من الباحثين وجود بعدين لعدم الأمان الوظيفي؛ وهما: عدم الأمان الوظيفي الكمي، وعدم الأمان الوظيفي النوعي (Shoos, 2017; De witte, et al., 2012; Clarkkhabi, (2018; Urbanaviciute, et al., 2018).

ويعرف عدم الأمان الوظيفي الكمي على أنه: احتمالية خسارة الوظيفة نفسها؛ حيث يكون الأفراد غير متأكدين بشأن ما إذا كانوا قادرين على الاحتفاظ بوظائفهم الحالية أم لا، ويشير عدم الأمان الوظيفي النوعي إلى عدم التأكد بشأن الخسارة المحتملة للميزات أو الخصائص القيمة المرتبطة بالوظيفة، ويرى (عثمان 2022 والدمباوى 2020؛ Ashford, 1989) أنه يوجد ثلاثة أبعاد لعدم الأمان الوظيفي تتمثل في الآتي: التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة: وتُمثل التهديدات التي يدركها الفرد فيما يتعلق بالاستمرار في الوضع الوظيفي الحالي من حيث الخصائص المتنوعة المرتبطة بالوظيفة التي



يشغلها الفرد مثل (الحرية في جدولة العمل - تنوع المهام - والتأثير الجوهري للوظيفة على الآخرين)، التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها: وتعنى التهديدات التي يدركها الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها داخل المنظمة وما يتعلق بحدوث الأمور التي قد تؤثر على وظيفته، العجز عن مواجهة التهديدات: ويمثل عدم مقدرة الفرد على مواجهة التهديدات والمخاطر التي تواجهه داخل المنظمة أي عدم قدرته على منع الأشياء السلبية أو المعوقات التي تؤثر سلبًا على وضعه الوظيفي بالمنظمة، وهذا هو التقسيم الذي سوف تستخدمه الدراسة لقياس أبعاد عدم الأمان الوظيفي لأنها ستحقق أهداف الدراسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات التأثيرات السلوكية لإدراك عدم الأمان الوظيفي؛ حيث أشارت دراسة (Ashford, 1989) للتأثير السلبي لعدم الأمان الوظيفي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التأثير السلبي لعدم الأمان الوظيفي على صحة الموظفين ورفاهيتهم بما يؤثر بالتالي على أدائهم الوظيفي (2016; Dewitte, et al., 2001; Ferrie, et al., 2001)، وأشار (Aitken, 2009) إلى وجود ارتباط إيجابي بين عدم الأمان الوظيفي وضغوط العمل، وهناك ارتباط سلبي بين عدم الأمان الوظيفي وارتباط الفرد بوظيفته، وتناولت دراسة (الدمناوى، 2020)، تأثير عدم الأمان الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام المهني كأبعاد للنجاح المهني، وأظهرت دراسة (فؤاد بكر، 2021) إلى أن خوف العاملين في الخطوط الأمامية بالمطاعم من كوفيد - 19 كان له تأثير معنوي في كل من إدراك عدم الأمان الوظيفي والإنهاك العاطفي، وقد كان للخوف من كوفيد - 19 تأثير غير مباشر في الإنهاك العاطفي للعاملين من خلال عدم الأمان الوظيفي كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج أيضًا أن اليقظة الذهنية للعاملين كان لها دور معدل في العلاقة بين الخوف من كوفيد - 19 وكل من الإنهاك العاطفي وعدم الأمان الوظيفي، وأن الدعم التنظيمي المدرك أيضًا له دور معدل في العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والإنهاك العاطفي، وتوصلت (دراسة السندي، حسونه، 2021) إلى وجود تأثير إيجابي لعدم الأمان الوظيفي على كلا من خرق العقد النفسي والتوافق التنظيمي، وأن خرق العقد النفسي يتوسط العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والتوافق التنظيمي، وأشارت دراسة (رشوان، امل، 2022) إلى التأثير الإيجابي لعدم الأمان الوظيفي على الصمت التنظيمي والتأثير السلبي لعدم الأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي.

2- إخفاء المعرفة: Hidden Knowledge

قدم (Connelly, et al., 2012) أول تعريف لسلوك إخفاء المعرفة، التي طلبها شخص "محاولة مقصودة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر"، أي هو احتفاظ العامل بالمعرفة، وإخفاء المعلومات ذات الصلة، والأفكار المطلوبة عن زميل آخر في مكان العمل، والرغبة في إخفاء المعرفة. هي شكل من أشكال السلوك للمنظمة والمجتمع من قبل العاملين (Connelly &

(Zweig, 2015) فهو سلوك قادر على حجب كل النتائج الإيجابية المتحققة من سلوك مشاركة المعرفة، كرفع مستويات الأداء، والابتكار وتحقيق المزايا التنافسية (Batistic&Poell, Singh, 2019) ومن جهة أخرى أكد (Connelly, et al., 2012) أن إخفاء المعرفة ليس بالضرورة سلبياً على سبيل المثال، قد يخفي الموظفون معرفتهم للحفاظ على أمن المعلومات أو لحماية مصالح طرف ثالث، وتجدر الإشارة إلى التمييز بين مفاهيم كل من: إخفاء المعرفة، مشاركة المعرفة، اكتناز المعرفة، والسلوكيات المعوقة للإنتاجية. من حيث العلاقة بين إخفاء المعرفة ومشاركة المعرفة، تؤكد الكتابات على أن إخفاء المعرفة ليس مفهوم عكسي أو مضاد لمشاركة المعرفة؛ فهما مفهومان ليسا على طرفي نقيض لسلسلة متصلة (Kang, 2016; Ford, et al., 2019) فسلوك إخفاء المعرفة لا يُمثل ببساطة غياب مشاركتها؛ لأن إخفاء المعرفة بتمعن قصد، وهو سلوك تفاعلي؛ أي أنه رد فعل على طلب المعرفة، في حين أن مشاركة المعرفة يمكن أن تحدث أيضاً بشكل استباقي؛ أي أنها لا تنطوي بالضرورة على طلب معرفة.

ويختلف سلوك إخفاء المعرفة عن سلوك اكتناز المعرفة؛ حيث يُعرف اكتناز المعرفة بأنه "احتفاظ الفرد بالمعرفة أو تراكمها دون فرضية النية الواضحة لمشاركتها أو عدم مشاركتها مستقبلياً (Mangold, S., 2017)، وبالتالي يختلف المفهومان من زاويتين الأولى: عدم وجود نية واضحة لإخفاء المعرفة أو مشاركتها، والثانية عدم وجود طلب واضح من أحد الأطراف للمعرفة المتراكمة أو المكتنزة لدالطرف الآخر (Serenko, A., Bontis, N., 2016).

كذلك تميز الكتابات بين سلوك إخفاء المعرفة والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل، فالسلوكيات المضادة للإنتاجية عبارة عن مجموعة من الأفعال الطوعية التي يتخذها الموظفون، والتي تضر أو تتحمل إلحاق الضرر بالمنظمات وأصحاب المصالح (Spector & Fox., 2005)، وتكون موجهة نحو الأفراد أو المنظمات (Zhao, et al., 2013).

أما سلوكيات إخفاء المعرفة فليست بالضرورة أن تنطوي على إلحاق الضرر بالمنظمة أو الزملاء أو التقليل من أدائهم، فعلى سبيل المثال، قد يمارس بعض الموظفين سلوكيات إخفاء المعرفة لحماية أنفسهم أو تجنباً لأضرار بمشاعر شخص ما، وعلى الرغم من الاختلاف بين المفهومين إلا أن كليهما غير متوافق مع المعايير الأخلاقية (Connelly, et al., 2012).

وفي الدراسات المتعلقة بإخفاء المعرفة، تم تحديد العديد من العوامل المحتملة التي تقف وراء سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث يُعتبر أن عدم الثقة في متلقا المعلومات من العوامل التي تؤدي إلى



إخفاء المعرفة، فقد يضر المتلقي بمزود المعرفة إما عن طريق تسريب المعلومات أو عن طريق إساءة استخدامها لمنفعة خاصة (Nahapiet & Ghoshal, 2017).

وأيضاً من العوامل المسببة لسلوكيات إخفاء المعرفة؛ ما يسمى بالملكية النفسية أياً اعتبار هذه المعرفة ملكاً للعامل، وجزء من مكتسباته، فيحتفظ بمستوى جيد من السيطرة على المعرفة التي يمتلكها (Pierce, et al., 2001)، وكذلك حماية المزايا التنافسية الفردية (Husted, et al., 2012)، كما يعتبر الاستحقاق النفسي عامل رئيسي لإخفاء المعرفة، ويعرف بأنه "شعور الفرد أنه يستحق أكثر من غيره"، فيتصرف بأنانية (Wen & Ma, 2021; Campbell, et al., 2004)، وغالباً ما يكون لدى الأفراد ميل نحو التفضيل النفسي وأحقيتهم في المزيد من الثناء والمكافآت، وقد يخفي الأفراد المعرفة لتحقيق مكاسب سياسية (Issac, A.C, et al., 2022).

وقد يعتمد الفرد - مثلاً - على إخفاء المعرفة لتقوية تأثيره الشخصي بمكان العمل، للحصول على ميزة تنافسية من خلال امتلاك معرفة خاصة (Anand, A., et al., 2020)، وقد يعتمد الرؤساء إلى إخفاء المعرفة من أعلى لأسفل لتجنب فقدان السلطة، كذلك يلجأ الموظفون إلى تصفية تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى عندما يعتقد المرؤوسون أن الحجز الانتقالي يمكن أن يحمي أنفسهم (Han, M.S., et al., 2020) أو لتجنب التقييم الخارجي لمعرفتهم (Anand, A., et al., 2020).

تجمع معظم الدراسات في مجال إخفاء المعرفة على وجود ثلاثة أساليب قد يستخدمها مخفي المعرفة عن طالبها (Connelly, C.E., et al., 2012; 2015; 2019; Khan, A.A., et al., 2019; Mangold, S., 2017; Rasheed, K., et al., 2020; Sun, Y., et al., 2021) وهي: التظاهر بالجهل أو ادعاء الغباء (Playing Dump)، التهرب أو المراوغة (Evasive hiding)، والتبرير المنطقي (Rationalized hiding)،

أ- التظاهر بالجهل: عندما يستخدم الموظف إخفاء معرفته وفقاً لهذا الأسلوب، فهو يعتمد على الخداع وينوي عدم تقديم المساعدة لزميله، والتظاهر بعدم فهم المطلوب منه.

ب- الإخفاء بالمراوغة (التهرب): تتم عندما يعتمد الفرد الإدلاء بمعلومات غير صحيحة ومضللة، أو الاعتماد على التسوية مع وجود نية عدم تقديمه للمعلومة بالفعل.

ج- الإخفاء بالتبرير العقلاني: وفيه يعتمد مخفي المعرفة تقديم مبرر لعدم تقديم المعرفة المطلوبة إما عن طريق الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق إلقاء اللوم على طرف آخر (Venz, L., & Neshor, H., 2021)، ورفض الإجابة على طالب المعرفة يمكن أن تكون

لأسباب ليست بالضرورة سلبية؛ حيث لا ينوى الأفراد إخفاء المعرفة بنية سيئة؛ لان مخفي المعرفة يقدم تبريراً منطقيًا لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة، كأنه يبرر ذلك بسرية المعلومات، أو عدم مشاركتها بناء على أوامر رؤسائه، أو لحماية طرف أو شخص آخر (Sun, Y., et al., 2021)، فهذا النوع لا يؤدي إلى انهيار العلاقات مثل الأنواع الأخرى من طرق إخفاء المعرفة.

3- سلوك العمل الابتكاري: Innovative work Behavior (IWB)

يُعتبر (Jong, J.P.J., 2007) أول من قدم مفهوم سلوك العمل الابتكاري وحدد أبعاده وطرق قياسه في أطروحة لنيل درجة الدكتوراه عام (2007)، وقد اعتمدت دراسات عديدة على سبيل المثال: (Messmann, G., & Mulder, R.H., 2012; Jain, R., 2015; Shanker, R., et al., 2017; Zahra, T.T., et al., 2017; Akram, T., et al., 2018; Ahmed, A.K., et al., 2019).

وقد قدم (Jong, J.P.J., 2007) الابتكار الفردي من منظور مجموعة من السلوكيات، وعرف سلوك العمل الابتكاري بأنه: "كافة سلوكيات الأفراد داخل العمل، والتي تختص بالأنشطة المتعلقة بعمليات توليد واستكشاف وترويج وتطبيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة"، وبنفس المعنى يعرف (Bak, 2020) السلوك الابتكاري بأنه يشير إلى "سلوكيات الموظف لتحسين مخرجات العمل الفردي/ أو التنظيمي من خلال توليد الأفكار الجديدة والترويج لها وتنفيذها، وإدراكها ويُعتبر عاملاً حيويًا لتحسين الأداء التنظيمي والتنمية المستدامة"، كما يعرف السلوك الابتكاري بأنه مجموعة من الأنشطة البدنية والمعرفية التي يقوم بها الموظفون في سياق عملهم، سواء كان بشكل منعزل أو اجتماعي لإنجاز مجموعة من المهام لتحقيق هدف التطور الابتكاري (Gerhard, et al., 2021).

ويشار إليه حديثاً بأنه السلوك الفردي الكلي الذي يكمن في ظهور، وتقديم، وتنفيذ أشياء جديدة ومربحة تشمل تطوير فكرة منتج أو تكنولوجيا جديدة، والتغيرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا لزيادة كفاءة وفعالية أداء العمل (Purwanto, et al., 2021).

ويتداخل مفهوم سلوك العمل الابتكاري مع مفهوم إبداع الموظف، غيران ثمة فارقاً كبيراً بينهما (Scott & Bruce, 1994) فنجد الإبداع هو "إنتاج أفكار حديثة ومفيدة للمنتجات والخدمات والإجراءات"، ومن هذا التعريف فإنه يُعد عنصراً أو مكوناً من مكونات سلوك العمل الابتكاري،



وخلال مرحلة تطبيق سلوك العمل الابتكاري من المتوقع توليد مخرجات ابتكاريه، بينما يُعتبر الإبداع بعد فردي من عناصر السلوك الابتكاري، لأنه لا يتضمن كل أبعاد السلوك الابتكاري، ويكون الإبداع أكثر وضوحًا في بداية عملية الابتكار عندما يتم التعرف على المشكلات أو فجوات الأداء، ويتم إنشاء الأفكار استجابة للحاجة المتصورة للابتكار (De Jong, J., & Den Hartog, D., 2010; (Ho, T.T., et al., 2019)

ووفقًا للنموذج الذي اقترحه (Janssen, 2004) يتكون ابتكار الموظف من ثلاث مراحل تشمل توليد الأفكار، والترويج للأفكار، وتنفيذ الأفكار، وفي المقابل، يتضمن الإبداع إنتاج أفكار جديدة أو حلول مفيدة حول المنتجات أو العمليات، أو الخدمات أو الإجراءات. وبالتالي فإن نطاق ابتكار الموظفين أوسع بكثير (Yuan & Woodman, 2010).

ويشمل السلوك الابتكاري كافة أنشطة العمل التي تتعلق بتطوير الابتكار، وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية من مرحلتين: أحدهما مرحلة الإبداع stage creative تعني التعرف على المشكلة، وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ implementation stage التي تشير إلى تطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية (Messmann & Mulder, 2011; 2012).

ويفسر السلوك الابتكاري في كثير من الأدبيات (De Jong & Den Hartog, 2008; Pruwanto, et al., 2021) من أربعة أبعاد هي:

أ- استكشاف الأفكار: وهو السلوك الذي يكشف فرصة جديدة من خلال تحديد الحدث أو المشكلة التي بحاجة إلى حل، ويُعتبر استكشاف الفكرة عملية إبداعية يقوم من خلالها الأفراد بالتفكير في بدائل لمعالجة المشكلة.

ب- توليد الأفكار: يشير إلى السلوك الذي يخلق فكرة جديدة أو مفهوم لحل المشاكل أو تطوير الأداء.

ج- الدفاع عن الأفكار: السلوك المتحمس للترويج للأفكار وتنفيذها وتطبيقها في العمل والدعم الدائم لها.

د- تطبيق الأفكار: وضع مجموعه من الأنشطة والممارسات التي من شأنها تجربة الفكرة وتطبيقها في الواقع التنظيمي، وإنشاء نموذج أولى مادي أو فكري للابتكار، وفحص كفاءته وتحسينه، والتخطيط لتكامله الاستراتيجي مع الممارسات التنظيمية (Ahmed, A.K., et al., 2019).

ويرى (Gerhard, et al., 2021) أن السلوك الابتكاري يتميز بأنه يتضمن التعامل مع عدم اليقين والنتائج المترتبة على القرارات، بالإضافة للتعامل مع ردود الفعل السلبية في بيئة العمل، ويغلب على مفهوم سلوك العمل الابتكاري الدور التطوعي وتجاوز التوقعات المرسومة للدور الوظيفي، فهي لا يُعترف بها بشكل مباشر من قبل نظام المكافأة الرسمي، أي أنها لا يكافئ الإقدام عليها ولا يعاقب الإحجام عنها؛ لذا اهتمت المنظمات بشكل متزايد بدراسة العوامل التي قد تنمي أو تعوق تلك السلوكيات (حسانين وعبد الحميد، 2019).

4-الدعم التنظيمي المدرك:

يشير الدعم التنظيمي المدرك كما عرفه (Eisenberger, et al., 1986) إلى المعتقدات العامة التي يكونها العاملون تجاه المدى الذي تثمن فيه المنظمة جهودهم و تهتم برفاهيتهم، ويعرفه (Lee & Peccei, 2007) بأنه شعور العاملين وإدراكهم بأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتطوير خبراتهم وواقعيتهم نحو العمل والإنتاجية، وعرفه (Erdogan & Enders, 2007) بأنه "الدرجة الذي يعتقد الفرد بأن المنظمة تهتم بهم وتوفر لهم الدعم والمساعدة"، أما (Wang, et al., 2020) فيراه بأنه: "السياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية الموجهة نحو العاملين، والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم، ويتشكل هذا الدعم من خلال التفاعلات المفيدة التي يتلقونها من المنظمة، ووفقاً لقاعدة المعاملة بالمثل في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، والمنفعة المتبادلة، اللتان تفسران الدوافع الكامنة وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، وتنتظران إلى السلوك الاجتماعي من منظور العلاقة المتبادلة بين طرفيه؛ حيث يتكون التبادل الاجتماعي من الأفعال الإرادية التي يقوم بها الأفراد، والتي يحركها العائد أو المكسب الذي يتوقعون الحصول عليه، يترتب على إدراك هذا الدعم أن يكون رد فعلهم هو الانخراط في سلوكيات إيجابية مفيدة للمنظمة، والإحجام عن السلوكيات التي تضر المنظمة، وتشير الدراسات أن الدعم التنظيمي المدرك، متغير أحادي البعد؛ حيث يكون الفرد بوضوح اعتقاداً بشأن ما إذا كانت المنظمة لديها نيات إيجابية أو سلبية نحوه في المواقف المختلفة، وذلك فيما يتعلق بتقدير جهوده وإسهاماته واهتمامها برفاهيته (حمدو دهليز، 2016) (الصاوبوالعزالي، 2021).

وبالنسبة لمحددات ونواتج الدعم التنظيمي توصلت دراسة (Ahmed, et al., 2015) إلى أن أهم محددات الدعم التنظيمي المدرك تتمثل في: العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والترقي، والاستقلالية في العمل، المشرفوزملاء العمل، وغموض الدور، والأمان الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلبى مع الرغبة في ترك العمل.



5-العلاقات بين المتغيرات وتطوير فروض الدراسة:

أ-العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري:

يصف (Vander Elst, et al., 2016) انعدام الأمان الوظيفي على إنه "تجربة ذاتية للشعور بخطر فقدان الوظيفة المحتمل"؛ لذا يحاول الأفراد الذين يشعرون بالقلق والخطر من فقدان الوظيفة (انعدام الأمان الكمي) أو فقدان بعض المميزات الوظيفية المهمة (انعدام الأمان النوعي) قمع المشاعر السيئة والسلبية، والعمل بجد لإثبات قيمتهم للمنظمة التي يعملون فيها (Sohoss, 2017; Otto, et al., 2011)، ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) فإن الأفراد الذين يواجهون يُعد الأمان الوظيفي أيضاً مورداً هاماً؛ لأنه يضمن الوصول إلى موارد أخرى مثل الراتب لتلبية الاحتياجات الاقتصادية (Sigbreg, 2018)، ووفقاً لنظرية المحافظ على الموارد، عندما تتعرض الموارد القيمة للتهديد بالخسارة، فإنها تخلق التوتر والقلق، وتُمثل ضغوط وظيفية خطيرة؛ لذا فإن انعدام الأمان الوظيفي يُشكل تهديداً للموارد التي يقدرونها العاملون، وبالتالي يحفزهم على مراقبة تلك التهديدات (مثل إجراءات تقليص الحجم التنظيمي المحتملة أو أنشطة التغيير التنظيمي)، ويبدأ العاملون في البحث عن وظائف أخرى أثناء وقت العمل بدلاً من التركيز على وظيفتهم الحالية (Kanig, et al., 2012)، وبالمثل عندما يواجه العاملون خطر فقدان الموارد (الوظيفة)، فإنهم يستثمرون طاقة أقل في وظيفتهم الحالية لمنع المزيد من الخسائر في الموارد (Cheng, et al., 2012)، وقد أعدت العديد من الدراسات أن انعدام الأمان الوظيفي تنبأ بانخفاض مستوى التفاني في العمل (Mauno, et al., 2007; Xanthopov, et al., 2007; Vander, Elast, et al., 2010)، حيث يعمل الأفراد بحماس أقل، ولا يهتمون بالتركيز في عملهم (Bakker, et al., 2008) كما يرتفع معدل التغيب عن العمل (Jiang & Lavaysse, 2018; Jiang, L., & Karatepe, et al., 2020)، ويزيد من معدل دوران العاملين (Hellgren, et al., 1999)، ويقلل من الإبداع في العمل (Fischmann, et al., 2012; Schreurs, et al., 2012)، ويساهم انعدام الأمان الوظيفي المدرك في تقليل الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والثقة في المنظمة (Richter & Naswall, 2019)

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن إدراك عدم الأمان الوظيفي يؤدي إلى تقليل الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والثقة في المنظمة، ويقلل من مستوى المشاركة والتفاني في العمل، ويقلل من درجة الإبداع في العمل؛ والذي ينعكس أثره على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، وعليه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:-

الفرض الأول: يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

ب- العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة:

يشير انعدام الأمان الوظيفي إلى الشعور بعدم القدرة على الحفاظ على استمرارية الوظيفة الحالية (Green Halgh & Rosenblarr, 1984)، ووفقًا لنظرية المحافظة على الموارد (COR)، وباعتبار إخفاء المعرفة نوعًا من السلوكيات التي تمنع فقدان الموارد (Feng, J., & Wang, C., 2019)، يمتلك الأفراد الدافعا الأساسي للحفاظ على الموارد التي يقدرونها وحمايتها وبناءها (Guo, L., 2019). وعندما تتعرض هذه الموارد للخطر فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الضغط التنظيمي والقلق، ومن ثم يرى أولئك الذين لديهم موارد أقل أن وظائفهم غير آمنة ويصبحون أقل مشاركة في المعرفة (Holmgreen, 2017)، إضافة إلى أن انعدام الأمان الوظيفي يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين (Ali, et al., 2020)، وينظر معظم العاملين إلى المعرفة الضمنية على إنها مصدر قوة يضمن استمرار التوظيف (Ali et al., 2020)، ومن ثم يحاولون حماية مواردهم من المعرفة الحالية عن طريق إخفاءها (Han, M.S., et al., 2020) للحفاظ على مميزاتهم التنافسية، وتوصلت دراسة (Issac & Barl, 2018) أن الشعور بانعدام الأمن الوظيفي يزداد أثناء الأزمات التنظيمية؛ لذلك من المرجح أن ينخرط الموظفون في إخفاء المعرفة لأنهم لا يريدون فقدان ميزتهم التنافسية، لاعتقادهم أن مشاركة المعرفة أو الخبرات القيمة ستسمح للآخرين باستبدالهم في المنظمة، وتشير نتائج الدراسات السابقة أيضًا إلى وجود علاقة طردية بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وإخفاء المعرفة (Ali, et al., 2020).

كما تشير نتائج الدراسات السابقة (Domenighetti, et al., 2000) إلى انخفاض مستوى التعاون بين العاملين عند إدراكهم عدم الأمان الوظيفي، وتوصلت دراسة (Senol, 2011) إلى أن الأمن الوظيفي يُعتبر أحدهم ثلاث محفزات للتفاعل مع زملاء العمل وتبادل الخبرات ومساعدة بعضهم البعض على زيادة الأداء الوظيفي، وكان إدراك عدم الأمان الوظيفي أحد الأسباب المحتملة لإخفاء المعرفة، ويؤكد (Lawrence & Kacmar, 2017) أن الأفراد الذين يعانون من إدراك عدم الأمان الوظيفي ينخرطون في سلوكيات العمل السلبية كطريقة لمقاومة استنفاد الموارد مثل إخفاء المعرفة.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن إدراك عدم الأمان الوظيفي يدفع العاملين للحفاظ على المعرفة وإخفاءها عن الآخرين؛ للحفاظ على ميزتهم التنافسية، وعليه يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة على النحو التالي:



الفرض الثاني: يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

ج-العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري:

أوضحت دراسة (Kheng & Mahmoud, 2013) أن السلوك الابتكاري للموظف من العوامل بالغة الأهمية في بيئات الأعمال الحديثة، وذلك من خلال الاستفادة من العقل الإبداعي والمعرفة الضمنية الكامنة لدى الموظف لتبقى المنظمة قادرة على البقاء والتنافس في بيئة الأعمال، وقد أظهرت النتائج أن متغير رأس المال الاجتماعي كان لها التأثير الأقوى على السلوك الابتكاري للموظف في حالة كانت درجة الاندماج الوظيفي لديهم مرتفعة، وتؤدي مشاركة المعرفة بين زملاء العمل إلى تعزيز قدرتهم على حل المشكلات بطرق إبداعية وتوليد وتطبيق أفكار جديدة في مجال العمل (Zakariya, R., & Basher, S., 2020)؛ ولذلك يصبح على المدراء البحث عن طرق جديدة لدمج الموظفين بالمنظمة ليصبحوا بالأمان لإنشاء وخلق وتنفيذ الأفكار الجديدة لمواجهة الأسواق المختلفة، وتؤكد الدراسات على أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى عزل الموظفين عن الشبكة الاجتماعية لتبادل الأفكار (Connelly, et al., 2012; Rhee, Y.W., & Choi, J.N., 2017) وهذا العزل يحرم هؤلاء الأفراد من فوائد التبادلات الاجتماعية (Cai, F., & Wen, N., 2018)، وبالتالي يصبح الموظفون محبوسين في منظورهم ومعرفتهم ولا يمكنهم الوصول إلى شبكات المعرفة الجماعية وتنخفض قدرتهم الشخصية على إنتاج نتائج إبداعية (Fong, P.S., et al., 2015; Samdani, H., et al., 2018)

وقد أشارت عدة دراسات سابقة إلى وجود تأثير سلبي لإخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، فقد توصلت دراسة (Cerne, M., et al., 2014) إلى وجود تأثير سلبي معنوي ومباشر لسلوك إخفاء المعرفة على سلوك العمل الإبداعي، ثم جاءت دراسة (Bogilovie, S., et al., 2017) التي فحصت تأثير إخفاء المعرفة على الإبداع الفردي، والإبداع على مستوى الفريق إلى وجود تأثير سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والفريق، وفي نفس الاتجاه أكدت دراسة (Rhee, Y.W., & Choi, J.N., 2017) التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على الإبداع الفردي، ويميل إخفاء المعرفة إلى جعل العاملين غير قادرين على الوصول إلى زملاء العمل والمعرفة الضمنية للآخرين عبر الحدود التنظيمية، ويمنعهم من إنشاء حلول إبداعية (Chen, et al., 2011)، وفي ذات السياق، فحص دراسة (Fong, P.S., et al., 2018) العلاقة بين إخفاء المعرفة والسلوك الإبداعي من خلال "قدرات استيعاب المعرفة"، ووجدت الدراسة تأثير سلبي مباشر لإخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي، كما أكدت وجود وساطة تامة لقدرات استيعاب المعرفة لهذه

العلاقة، وفي نفس الاتجاه اختبرت دراسة (Bari, M.W., et al., 2019) التأثير المباشر لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوكيات الإبداع داخل فريق العمل، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي كلي ومباشر لإخفاء المعرفة على سلوك الإبداع للعاملين.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن سلوكيات إخفاء المعرفة تؤدي إلى انخفاض القدرة الشخصية للعاملين على إنتاج نتائج ابتكارية، وذلك بسبب نقص المعرفة المطلوبة لتنفيذ المهام المحددة بأساليب ابتكارية، وعليه يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة على النحو التالي: الفرض الثالث: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

د- الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري:

وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) يستخدم الموظفون سلوك إخفاء المعرفة عادة للرد على إدراك عدم الأمان الوظيفي لحماية مواردهم المحدودة، وفي كثير من الأحيان لا يرغبون في مشاركة المعرفة ومشاركة مهاراتهم مع زملائهم، بالتالي لا يمكن للموظفين التعلم من بعضهم البعض؛ مما يؤثر سلباً على سلوك العمل الابتكاري، وقد كشفت الدراسات السابقة عن دور وسيط إخفاء المعرفة في علاقة الأمان النفسي بأداء فريق العمل (Banagou, M., 2019)، ووساطة إخفاء المعرفة بين التوجه بالأهداف والسلوك الابتكاري (Cai, F., & Wen, N., 2018) وكذلك دور وسيط إخفاء المعرفة في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي بالمنظمة والإبداع الفردي (Malik, O.F., et al., 2019)، وعلى جانب آخر، كشفت الدراسات السابقة عن وجود تأثير مباشر لإخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين (Hameed, A.A., et al., 2020; Arain, G.A., et al., 2019; Malik, O.F., et al., 2019).

وفي ضوء ما تم عرضه من علاقات سابقة، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التي بحثت العلاقة بين كل من إدراك عدم الأمان الوظيفي، سلوك إخفاء لمعرفة، سلوك العمل الابتكاري، بدا أنه لا توجد دراسة من الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية، تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة، بينما قياساً على العلاقات السابقة يمكن القول بأن إدراك العاملين لعدم الأمان الوظيفي قد يشجع العاملين على إخفاء المعرفة عن زملائهم، وهذا بدوره يمنعهم من الإبداع في عملهم، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.



هـ- الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك:

اختبرت دراسات عديدة الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك للعلاقات بين العديد من المتغيرات؛ حيث إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم تجاه المنظمة، ويُعتبر مبدأ المعاملة بالمثل أحد المبادئ الأساسية النظرية التبادلي الاجتماعي؛ ولذلك فإن شعور العاملين بالدعم التنظيمي المدرك تؤدي إلى المشاركة بسلوكيات إيجابية مثل: الالتزام التنظيمي، والسلوك الابتكاري (Nazir, et al., 2012) المواطنة التنظيمية (Zagenezzyk, et al., 2020)، واختيرت دراسة (Yongxing, et al., 2017) الدور المعدل للدعم التنظيمي على علاقة الارتباط بالأداء الوظيفي، ووجدت دور معنوي للدعم التنظيمي، وتناولت دراسة (الشنطي، 2015) اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك على علاقة الضغوط الوظيفية بالأداء الوظيفي، ووجدت أن الدعم التنظيمي يخفف من التأثير السلبي لضغوط الوظيفة على الأداء الوظيفي، وتوصلت دراسة (بكر، 2021) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل من تأثير الخوف من كوفيد - 19 وعدم الأمان الوظيفي على الإنهاك العاطفي، ووجدت دراسة (علي، البدري، وعثمان، 2022) أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي.

إن الدعم التنظيمي المرتفع المتصور للعاملين يشير إلى أن المنظمة تقدر جهودهم وتهتم بهم، وأنه يوفر للعاملين أشارات هامة تغير بأن سلوكهم يتطابق معالمات التنظيمية (Wang, X., et al., 2020) مما يزيد من السلوكيات الإيجابية مثل السلوك الابتكاري للعاملين، وأحدثت دراسة (Scott et al., 2014; Wu, et al., 2018) أن العاملين الذين لديهم دعم تنظيمي منخفض يفتقرون إلى الوصول إلى موارد المعلومات المناسبة والمهمة، ويفتقرون إلى الرعاية من المنظمة؛ لذلك فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر استياء من وضعهم الحالي (Kurtessis, 2017)، ومع وجود عدم الأمان الوظيفي - ونظرًا لضعف الدعم التنظيمي المدرك - من المرجح أن يشعر العاملون بالقلق والتشتت عن مهامهم؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم (Tian, et al., 2019) على النقيض من ذلك، يتمتع العاملون ذوو الدعم التنظيمي المرتفع بشكل عام بإمكانية الوصول إلى الموارد القيمة والمتعلقة بالعمل والدعم العاطفي من منظماتهم في أوقات الحاجة (Xie, J., et al., 2019)؛ لذلك يمكنهم التغلب بشكل كبير من الإحساس بعدم الأمان الوظيفي، وبالتالي زيادة السلوكيات الإيجابية، وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الخامس والسادس كما يلي:

الفرض الخامس: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين.

الفرض السادس: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين.

التعقيب على الدراسات التي بحثت العلاقات السابقة:

في إطار ما سبق وتم عرضة من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت مراجعه الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحثة -، عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية بحثت في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري فيدراسة واحدة وخاصة اختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة الحالية تفسر تأثير إدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري.
- أسهمت تلك الدراسات في تكوين الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

خامساً-فروض الدراسة والإطار المقترح:

في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، وانطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الأدبيات السابقة والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى لاختبار الفروض التالية:

- 1- الفرض الأول: يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.
- 2- الفرض الثاني: يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة.
- 3- الفرض الثالث: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على سلوك العاملين الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.



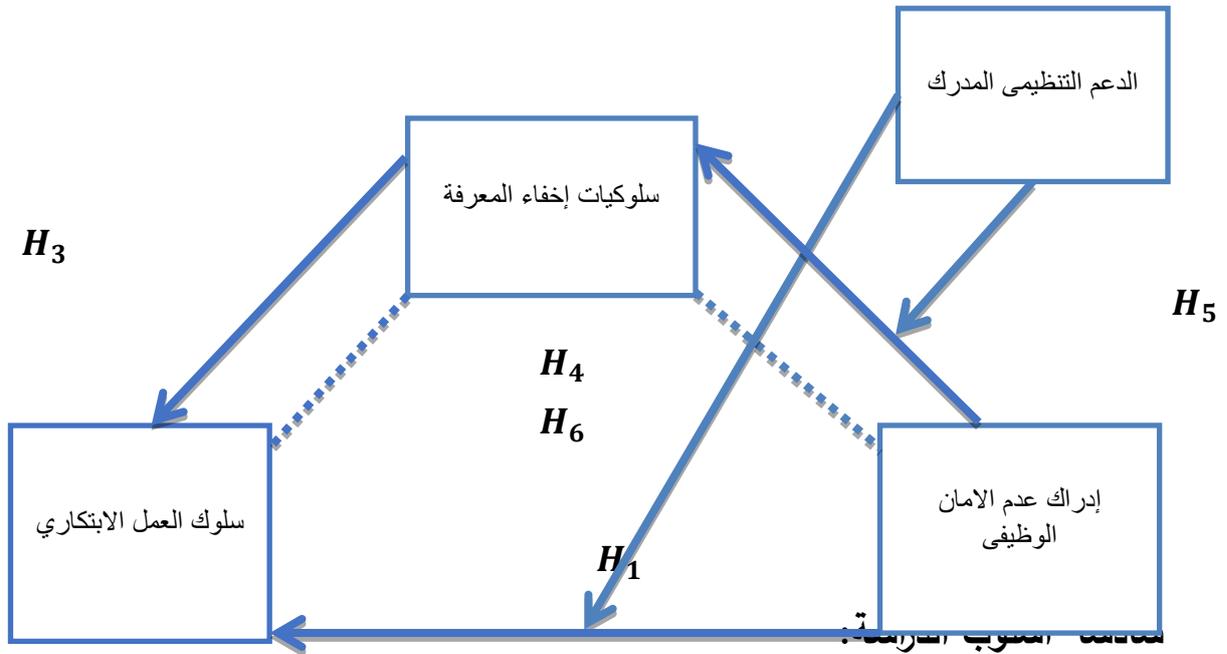
4- الفرض الرابع: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

5- الفرض الخامس: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

6- الفرض السادس: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

وفى ضوء عرض الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، يمكن صياغة العلاقات المباشرة وغير المباشرة المقترحة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1).

شكل (1): (العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة) (1)



لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضة تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث، وتحديد المتغيرات التي تضمها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي Approach Inductive حيث تم توجيه قائمة استقصاء لعينة من

(1) هذا الشكل - - - - - علاقة غير مباشرة

هذا الشكل - - - - - علاقة مباشرة

مجتمع الدراسة، والقيام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج الدراسة، ويشمل أسلوب الدراسة العناصر الآتية:

1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجمع الدراسة في العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المسجلة لدىالبنكالمركزي البالغ عددها (38) ثمانية وثلاثون بنكاً وفقاً لتقرير البنك المركزيالمصري، وهذه البنوك تتضمن أربعة بنوك به قطاع عام، وأربعة وثلاثون بنك لدى القطاع الخاص، ولما كان المتغير التابع للدراسة سلوك العمل الابتكاري؛ لذا تم اختيار البنوك الأكثر ابتكاراً، وتم استبعاد البنوك التالية:-

أ- بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع العام تم استبعاد كلاً من: البنك العقاريالمصريالعربي، والبنك الزراعيالمصري، لاختلافطبيعةعملهما عن طبيعة عمل البنوك الأخرى.

ب- بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع الخاص اقتصر البحث على البنوك المقيدة ببورصة الأوراق المالية البالغ، عددها ثلاثة عشر بنكاً⁽¹⁾.

ويرجع ذلك إلى أن هذه البنوكالأكثرابتكاراًلأنها تسعى إلى تعظيم قيمة أسهمهاوجعلها جذابة في أعين المستثمرين ليقبلوا على شرائها عندما يزداد الطلبعلى السهم فيرتفع سعر السهم، فتتعظم ثروة المساهمين والسبيل إلى جعل هذه الأسهم ذات قيمة وجذابة هو الابتكار داخل هذه البنوك الذي من خلاله يدعسمعة، وتاريخ البنك، وتعظيم قيمة أسهمه، بالإضافة لارتفاع حجم الأصول لهذه البنوك الأمر الذي يجعلها قادرة على الإنفاق على الابتكار بدرجة أكبر من البنوك الأخرى، وبناءً على ما تقدم تتمثل عينة الدراسة في عدد (15) خمسة عشر بنكاً.

2-عينة الدراسة:

في ضوء عدم توافر إطار لمجتمع البحث، وعدم إمكانية تكوينه، وفي ضوء الظاهرةالتي يعني البحث بها، تم اختيار عينة ميسرة من العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث والواقع مقرها بمحافظتي(القاهرة، الجيزة)، والتي أمكن الحصول علي تعاونهم، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:-

تم تحديد حجم العينة علي أساس أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث 50%، ومعامل ثقة 95%، وحدود الخطأ5%، وقد بلغ هذا الحجم 384 مفردة⁽¹⁾. وقد تم

(1)البورصة المصرية. <http://www.egx.com.eg>



إضافة 10% من هذا الحجم (38 مفردة)⁽²⁾ إلى العينة لمواجهة القوائم التي يحتمل استبعاد الثامن التحليل بسبب أو لأخر، ليصبح حجم العينة (422 مفردة).

تم توزيع حجم العينة على المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث توزيعاً مناسباً وفقاً للأعداد الإجمالية للعاملين بالبنوك⁽³⁾.

جدول (1): نسب توزيع حجم العينة وفقاً لمجتمع الدراسة

حجم العينة		إعداد العاملين بالبنوك في محافظتي القاهرة والجيزة		بيان
%	العدد	%	العدد	
%40	168	%40	23184	بنوك القطاع العام
%60	254	%60	34777	بنوك القطاع الخاص
%100	422	%100	57961	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، النشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية للبنوك وشركات التأمين والصرافة والسمسرة، ٢٠٢٠، ٢٠١٩.

وتم توزيع حجم العينة الخاصة بكل قطاع (كما هو موضح بالجدول السابق مباشرة، على حدة التساوي، وبذلك بلغ نصيب كل بنك من المراكز الرئيسية للقطاع العام (٨٤) مفردة تقريباً، كما بلغ نصيب كل بنك منالبنوك المقيدة بالبورصة (١٩) مفردة تقريباً.

(1) بازرعة محمود صادق، (1996)، بحوث التسويق والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٧٧.

(2) موقع تحديد العينة: <http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

(3) اختيار عاتين المحافظتين بعينهما، حيث يوجد بهما مقر الأفرع الرئيسية للبنوك محل البحث.

جدول (2): توزيع مفردات حجم العينة على البنوك محل الدراسة

م	البيان	حجم العينة	
		العدد	النسبة
1	البنك الأهلي المصري	84	19.9%
2	بنك مصر	84	19.9%
3	البنك التجاري الدولي (مصر)	19	4.5%
4	البنك المصري الخليجي	19	4.5%
5	البنك المصري لتنمية الصادرات	19	4.5%
6	بنك البركة مصر	19	4.5%
7	بنك التعمير والإسكان	19	4.5%
8	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	19	4.5%
9	بنك القاهرة	19	4.5%
10	بنك الكويت الوطني - مصر	19	4.5%
11	بنك فيصل الاسلامي المصري	19	4.5%
12	بنك قطر الوطني الأهلي	19	4.5%
13	بنك قناة السويس شركة مساهمة مصري	19	4.5%
14	بنك كريدي أجر يكول مصر	19	4.5%
15	مصرف أبو ظبي الاسلامي - مصر	19	4.5%
	الإجمالي	٤٢٢	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- وحدة المعاينة:

تتمثل في العاملين بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث؛ وذلك لامتلاكهم خبرات متراكمة تمكنهم من التعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي.

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على المبحوثين من عينه الدراسة، هذا وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (341) قائمة استقصاء بنسبة 80% من العينة المستهدفة.



سابعاً – أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة بواسطة قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، وقد تضمنت (56) عبارة تعكس أبعاد المتغيرات المطلوب قياسها، وقد روعي ترتيب العبارات في قائمة الاستقصاء بطريقة لا تؤدي إلى التأثير على إجابات المستقصي منهم.

ثامناً – متغيرات الدراسة وطريقة قياسها:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح، والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تشتمل على أربعة متغيرات؛ هي: المتغير الأول: "إدراك عدم الأمان الوظيفي"، المتغير الثاني: "سلوك إخفاء المعرفة"، المتغير الثالث: "سلوك العمل الابتكاري"، والمتغير الرابع: "الدعم التنظيمي المدرك".

وقد تم قياس المتغير الخاص بـ "إدراك عدم الأمان الوظيفي" بـ (16) عبارة تقع في الجزء الأول من قائمة الاستقصاء بأبعاده (التهديدات المدركة لخصائص الوظيفية، التهديدات المدركة للوظيفة نفسها، العجز عن مواجهة التهديدات)، وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض الدراسة وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي طوره (Greenhalgh & Rosenblatts, 1984)، والذي استخدم في عدة دراسات (الدمباري 2020، عثمان، 2022، Dewitte, 2000).

والمتغير الثاني: "سلوك إخفاء المعرفة" في الجزء ثانياً من قائمة الاستقصاء، وتم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض الدراسة وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي طوره (Connelly et al., 2012) واستخدمته عدة دراسات (Cerne, M., et al., 2014; Bogilovic, S., et al., 2017; Fong, P.S., et al., 2018; Khalid, M., et al., 2018; Malik, D.F., et al., 2019; Hameed, A.A., et al., 2020; Islam, T., et al., 2022)، وتم قياسه بـ (12) عبارة تقيس أبعاده (سلوك ادعاء الجهل لإخفاء المعرفة، الإخفاء بالمرأوخة، إخفاء المعرفة بالتبرير العقلاني).

والمتغير الثالث: "سلوك العمل الابتكاري" وتم قياسه بـ (20) عبارة تقع في الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (De Jong, J.P., & Den Hartog, 2008) واعتمدت عليه عدة دراسات (جودة وآخرون، 2021، هبه، 2022، النجار وآخرون، 2022).

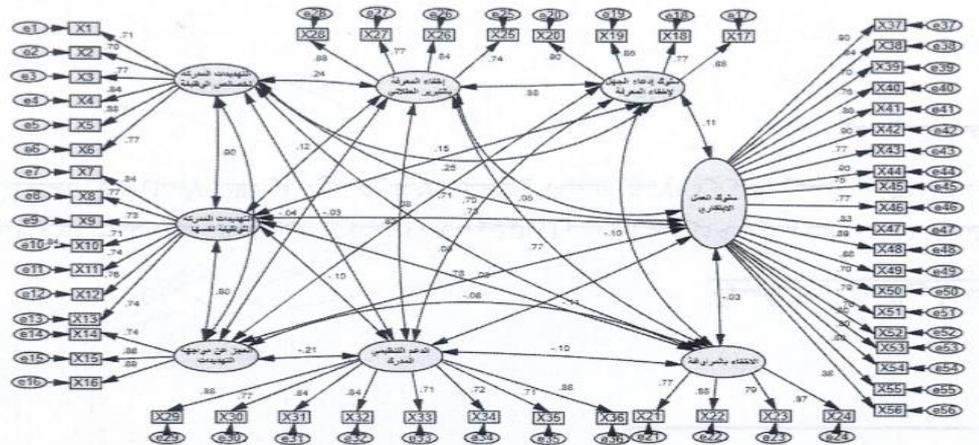
والمتغير الرابع "الدعم التنظيمي المدرك" في الجزء رابعاً من قائمة الاستقصاء، وتم قياسه بـ (8) عبارات و تم استخدام المقياس الذي أعده (Eisenberger, et al., 2001) وقد تم استخدام

هذه المقياسي في العديد من الدراسات السابقة (حسن وآخرون، 2022، الصاوي، الغرابلي، 2021، محمود، ومهدى، 2019). هذا وقد تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات في جميع عبارات قائمة الاستقصاء.

تاسعاً- نموذج القياس وثبات وصلاحية المقاييس:

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تم إجراء التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA باستخدام برنامج (Amos. V26) كما هو مبين بالشكل رقم (2) حيث يوضح معاملات التحميل للبنود المقاييس ومعاملات الارتباط بين متغير النموذج القياس، وتشير البيانات الواردة أن معاملات تحميل بنود كمقياس متغيرها الكامن أكبر من (70.0) بما يشير الدرجة عالية من اتساق كمقياس، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحية المقاييس المستخدمة.

كما أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج (=) $CFI=0.948$; $CMIN=4369.479$; $DF (1456$; $CMIN/DF 3.001$; $RMSEA= 0.048$; $SRMR 0.035$ ، وتشير هذه المؤشرات الي أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير Hu&Bentler, 1999 (Cutoff Criteria for fit Index in Covariance Structure Analysis)



شكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي للنموذج القياس باستخدام Amos. V26

يظهر الشكل (2) معاملات التحميل لبنود المقاييس ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير نتائج اختبار نموذج القياس التحميل بنود كالمقياس على متغيرها الكامن أكبر من (70.0)، وتشير بيانات اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات التشبع/ تحميل بنود كالمقياس على متغيرها الكامن.



حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس عدم الأمان الوظيفي على متغيرها الكامن بين (0.70 - 0.89)، وتراوحت معاملات تشبع بنود مقياس سلوك إخفاء المعرفة على متغيرها الكامن بين (0.74-0.90)، بلغت معاملات تشبع بنود مقياس الدعم التنظيمي المدرك على متغيرها الكامن بين (0.71-0.88)، وتراوحت معاملات تحميل بنود مقياس سلوك العمل الابتكاري على متغيرها الكامن بين (0.70-0.90)، مما يعني وجود درجة اتساق عالية في للمقياس، وبالتالي يمكننا الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu & Bentler, 1999).

1- اختبار الثبات والصدق البنائي لمقاييس الدراسة (Composite Reliability (CR)

اعتماداً على نموذج القياس تم إجراء مجموعة من الاختبارات تتضمن اختبار الثبات المركب لمقاييس البحث (Composite Reliability (CR باستخدام ثبات ماكدونالد أو ميجا "MacDonald's Omega Reliability هو اختبار بديل لكرون باخ الفا، ويتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كان المعامل (7.0) واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس اكبر من (5.0) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR)، واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ليتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس . (Henseler, et al. , 2015)

جدول (3): مؤشرات ثبات وصلاحيه المقاييس

المتغير	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
عدم الأمان الوظيفي	0.915	0.738	0.645	تحقق
سلوك إخفاء المعرفة	0.910	0.751	0.578	تحقق
الدعم التنظيمي المدرك	0.895	0.713	0.593	تحقق
سلوك العمل الابتكاري	0.938	0.774	0.559	تحقق

المصدر: إعداد الباحثة استناد النتائج اختبار نموذج القياس باستخدام AMOS Plugin

Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), " Master Validity Tool ", AMOS

عاشراً- نتائج الدراسة واختبار الفروض:

1- النتائج الوصفية

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics.26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (4) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (4): المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
0.6208	3.78	341	التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة
0.7806	3.67	341	التهديدات المدركة للوظيفة نفسها
0.6303	3.59	341	العجز عن مواجهة التهديدات
0.7544	3.68	341	عدم الأمان الوظيفي
0.6073	3.83	341	سلوك ادعاء الجهل لإخفاء المعرفة
0.7940	3.60	341	الإخفاء بالمراوغة
0.6537	3.89	341	إخفاء المعرفة بالتبرير العقلاني
0.6787	3.77	341	سلوك إخفاء المعرفة
0.6671	3.76	341	الدعم التنظيمي المدرك
0.5942	3.83	341	سلوك العمل الابتكاري

المصدر: النتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (4) تقارب المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث، والتي تراوحت بين (3.68 الي 3.83) ووفقاً لفئات مدى مقياس ليكرتالخماسي (1 - 1.79، 1.8 - 2.59، 2.6 - 3.39، 3.40 - 4.19، 4.2 - 5)، ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة لكل متغير من متغيرات البحث، مع انخفاض الانحراف المعياري يلها الأقل من الواحد الصحيح، وقد جاء متوسط إدراك العينة لعدم الأمان الوظيفي (3.68)، ومتوسط إدراك سلوك إخفاء المعرفة (3.77)، ومتوسط إدراك الدعم التنظيمي المدرك (3.76)، ومتوسط إدراك سلوك العمل الابتكاري (3.83)، وقد بلغت القوائم المستردة (341) قائمة قابلة للتحليل الإحصائي.

2- نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث، ثم تصميم واختبار نموذج للعلاقات بين متغيرات البحث، يختبر كلا من علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث والتي يتم اختيارها من خلال فروض البحث (الفرض الأول، والثاني، والثالث)، وكذلك علاقات التأثير الغير مباشرة المرتبطة بدور الوساطة السلوك إخفاء



المعرفة والتي يتم اختبارها من خلال الفرض الرابع للبحث، وتم اختيار هذا النموذج باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS V.26)، واختبار معنوية العلاقات من خلال اختبار (Bootstrap Two Tailed Significance)، ويوضح الشكل (4) هذا النموذج ومعلمات قيم مسار العلاقات بين متغيراته، كما يوضح الجدول (4) معلمات المسارات المعيارية بين متغيرات النموذج ومعنويتها، وذلك على النحو التالي:

(أ) نتائج اختبار الفروض التي تعكس العلاقات المباشرة (الفروض: 1، 2، 3):

الفرض الأول: "يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة"

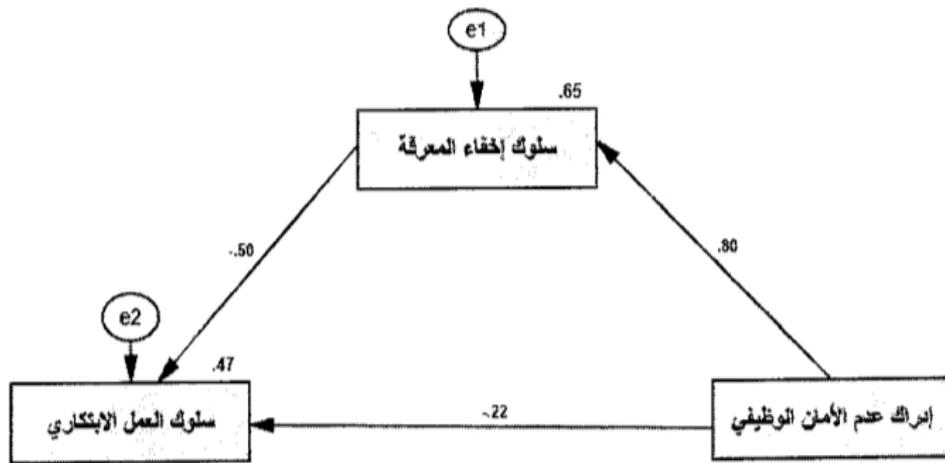
تشير بيانات الشكل (3) والجدول (5) إلى وجود تأثير سلبي لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (-0.22) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت - 2.857) لمعلمة المسار عند درجة لفة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى عدم الأمان الوظيفي بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى انخفاض سلوك العمل الابتكاري بمقدار (0.22) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه النتائج وجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة؛ مما يؤكد صحة الفرض الأول لهذا البحث.

الفرض الثاني: "يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيرًا معنويًا على سلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة"

تشير بيانات الشكل (3) والجدول (5) إلى وجود تأثير إيجابي لعدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (0.80) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت - 21.833) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى عدم الأمان الوظيفي بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى ارتفاع سلوكيات إخفاء المعرفة بمقدار (0.80) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية ومعنوية لعدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة؛ مما يؤكد صحة الفرض الثاني لهذا البحث.

الفرض الثالث: "تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة"

تشير بيانات الشكل (3) والجدول (5) إلى وجود تأثير سلبي لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (- 0.50) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت - 6.621) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعني أن ارتفاع سلوكيات إخفاء المعرفة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى انخفاض سلوك العمل الابتكاري بمقدار (0.80) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه النتائج وجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة، مما يؤيد صحة الفرض الثالث لهذا البحث.



شكل (3): تقدير العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج Amos V.25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج باستخدام Amos V.26

جدول (5): معاملات المسار المعيارية العلاقة بين متغيرات نموذج العلاقات المباشرة ومعنويتها

المعنوية (P)	اختبار (T)	الخطأ المعياري	معلمة المسار	مسار العلاقة
***	21.833	0.038	0.804	عدم الأمان الوظيفي --- < سلوك إخفاء المعرفة
***	2.857	0.030	- 0.216	عدم الأمان الوظيفي --- < سلوك العمل الابتكاري
***	6.621	0.035	- 0.501	عدم الأمان الوظيفي --- < سلوك إخفاء الابتكاري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج ببرنامج (Amos V.25).

*** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%).



جدول (6) التأثيرات الكلية المباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث

الفروض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار غير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي
H.4	عدم الأمان الوظيفي	سلوكيات إخفاء المعرفة	سلوك العمل الابتكاري	- 0.403	- 0.216	- 0.619

المصدر: إعداد الباحث استناد النتائج التحليل الإحصائي.

جدول (7) اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار Bootstrap - Two Tailed Significance (BC)

المتغيرات			سلوكيات إخفاء المعرفة			سلوك العمل الابتكاري	
معنوية التأثير			مباشر	غير مباشر	كلي	مباشر	غير مباشر
عدم الأمان الوظيفي			0.008	---	0.008	0.004	0.007
سلوكيات إخفاء المعرفة			---	---	---	---	0.003

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات البحث (لتحليل المسار عند درجة ثقة ٩٥%)

(ب) نتائج اختبار الفرض الذي يعكس العلاقة غير المباشرة (وساطة سلوكيات إخفاء المعرفة):

الفرض الرابع: "تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة للعلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة".

تشير بيانات جدول (5)، (6)، (7) إلى أن معلمة مسار التأثير الإجمالي لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري بلغت (-0.619)، في حين أن معلمة التأثير المباشر بلغت (- 0.216) ، ويرجع الفرق بين معلمات التأثير إلى وجود تأثير غير مباشر سلبي ومعنوي قيمته (- 0.403) إذا ما توسطت سلوكيات إخفاء المعرفة تلك العلاقة التأثيرية، ووفقاً لهذه النتائج يتضح أن سلوكيات إخفاء المعرفة تتوسط علاقة التأثير السلبية بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة . وبالتالي تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

(ج) اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك (الفرض: 5،6):

اختبار الفروض الخاصة بالدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة (الفرض الخامس)، والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في علاقة التأثير المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري (الفرض السادس) استخدم الباحث:

1. الأداة المعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Macro) وهيتمكن من استخدام حزمة برنامج SPSS لإجراء نمذجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير.

2. لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عند القيم المختلفة للمتغير المعدل وتحديد ميل الخط المستقيم تم استخدام Excel templates to interpret two-way interaction (effects) (Dawson, 2014)، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات البحث.

جدول (8): نموذج المسار اللوجيستي لتأثير عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات إخفاء المعرفة

المتغير	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية	R ²	changeR ²
عدم الأمان الوظيفي	0.233	0.026	8.826	0.000	0.762	0.0291
الدعم التنظيمي المدرك	- 0.575	0.040	- 14.374	0.000		
التفاعل (تقاطع عدم الأمان الوظيفي مع الدعم التنظيمي المدرك)	- 0.118	0.021	- 5.616	0.000		

المصدر: إعداد الباحث استناد النتائج التحليل الإحصائي.

جدول (9): التأثيرات الشرطية للتبوء البوري عند قيم المتغير المعدل

القيم التنبؤية للدعم التنظيمي المدرك	تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	المعنوية
- 0.731	0.319	0.031	10.123	0.000	معنوي
0.000	0.233	0.026	8.826	0.000	معنوي
0.731	0.146	0.029	4.957	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحث استناد النتائج التحليل الإحصائي.

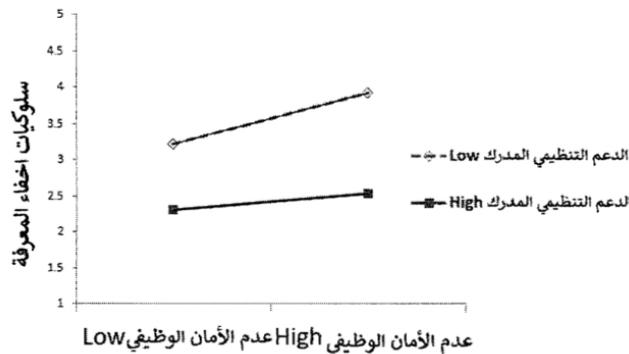
توضح بيانات جدول (8) وجود تأثير إيجابي معنوي لعدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، في حين يوجد تأثير سلبي ومعنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات إخفاء المعرفة. وما يهمنا هو التفاعل بين كل من عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك وتأثير هذا التفاعل. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن هناك تأثير سلبي للتفاعل بين عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات إخفاء المعرفة قيمته (-0.118) وهو تأثير سلبي



معنوي ($\beta = 0.118$, $T = -5.616$, $P < 0.05$) حيث إن وجود الدعم التنظيمي المدرك يعدل (يضعف) العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (عدم الأمان الوظيفي) على المتغير الوسيط (سلوكيات إخفاء المعرفة) وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك) كما هو موضح في الجدول رقم (9)، وتشير النتائج أنه عندما كانت قيمة المتوسط للمتغير المعدل = صفر، كان تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة بلغ ($\beta = 0.233$) وعند أعلى مستوى للدعم التنظيمي المدرك (0.731) انحراف معياري) انخفض تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة إلى ($\beta = 0.146$)، وعند أدنى مستوى للدعم التنظيمي المدرك (-0.731 انحراف معياري) ارتفع تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة إلى ($\beta = 0.319$). وهذه النتائج يؤكدتها الشكل رقم (4).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل علاقة التأثير الإيجابية بين عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، حيث إن ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يخفض تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، وبالتالي يمكن قبول الفرض الخامس للبحث.



شكل (4) التأثير المعدل للدعم التنظيمي المدرك في علاقة التأثير بين عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة

توضح البيانات الواردة في الجدولين (10) و(11) والشكل رقم (5) نتائج اختبار الفرض السادس للبحث، حيث يظهر تأثير سلبي معنوي لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، في حين يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري، وما يهمنا هو التفاعل بين كل من عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك وتأثير هذا التفاعل، وتشير النتائج

الواردة في الجدول رقم (10) أن هناك تأثير ايجابي للتفاعل بين عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل (0.086)، وهو تأثير ايجابي معنوي ($T = 0.086$ ، $\beta = 0.086$) ($P < 0.05$)، حيث إن وجود الدعم التنظيمي المدرك يعدل (يخفف) علاقة التأثير السلبية بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (عدم الأمان الوظيفي) على المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل الدعم التنظيمي المدرك كما هو موضح في الدول رقم (11)، وتشير النتائج أنه عندما كانت قيمة المتوسط للمتغير المعدل = صفر، كان تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري يبلغ ($\beta = -0.614$) وعند أعلى مستوى للدعم التنظيمي المدرك (1.022 انحراف معياري) انخفض تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة إلى ($\beta = -0.526$)، وعند أدنى مستوى للدعم التنظيمي المدرك (-1.022 انحراف معياري) ارتفع تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة إلى ($\beta = 0.702$)، وهذه النتائج يؤكدتها الشكل رقم (5).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل علاقة التأثير السلبية بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، حيث إن ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يخفف من التأثير السلبي لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، وبالتالي يمكن قبول الفرض السادس للبحث.

جدول (10) نموذج المسار اللوجيستي لتأثير عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري

المتغير	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية	R ²	changeR ²
عدم الأمان الوظيفي	-0.614	0.080	- 7.658	0.000	0.643	0.094
الدعم التنظيمي المدرك	0.172	0.052	3.260	0.000		
التفاعل (تقاطع عدم أمان الوظيفي مع الدعم التنظيمي المدرك)	0.086	0.042	2.039	0.032		

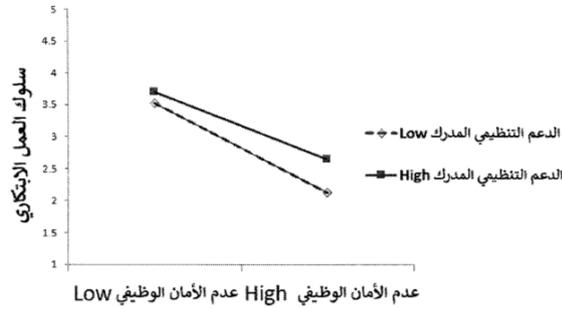
المصدر: إعداد الباحث استناد النتائج التحليل الإحصائي



جدول (11) التأثيرات الشرطية للتبوء البوري عند قيم المتغير المعدل

المعنوية	قيمة (P)	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة	القيم التنبؤية للدعم التنظيمي المدرك
معنوي	0.000	9.420	0.074	- 0.720	- 1.022
معنوي	0.000	7.658	0.080	- 0.614	0000
معنوي	0.000	5.012	0.062	- 0.526	1.022

المصدر: إعداد الباحث استناد النتائج التحليل الإحصائي



شكل (5) التأثير المعدل للدعم التنظيمي المدرك في علاقة التأثير بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري

حادي عشر - مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري تحت تأثير معدل من الدعم التنظيمي المدرك وتأثير الوساطة من جانب سلوكيات إخفاء المعرفة، وأسفر التحليل الإحصائي للبحث عن مجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

1- ينص الفرض الأول على: يؤثر إدراك عدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن معيار المعاملة بالمثل بين المنظمة والعاملين حيث تقدم المنظمة الدعم للعاملين، فيما يتعلق بالإحساس بالأمان الوظيفي مقابل التزامهم وولائهم تجاه المنظمة، وبالتالي عدم توفير هذا الإحساس بالأمان الوظيفي للعامل، يقلل من ولائه والتزامه تجاه المنظمة، ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد عندما تتعرض الموارد القيمة مثل الأمان الوظيفي للتهديد، فإنها تخلق التوتر، القلق وتمثل ضغوطاً وظيفية كبيرة؛ مما يؤدي إلى

ظهور سلوكيات مضادة مثل انخفاض مستوى مساهمتهم في العمل، بالإضافة إلى انخفاض الدافع نحو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الأول، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Schrevers, et al., 2012 ; Fischmann, et al., 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الشعور انعدام الأمن الوظيفي والإبداع في العمل، كما تتفق تلك النتائج بدرجة كبيرة مع النتائج التي توصل إليها (Jiang Nella, et al., 2015; Lavaysse, 2018)، والتي توصلت إلى أن انعدام الأمن الوظيفي تؤثر بشكل سلبي على المستوى الفردي من خلال اعتلال الصحة الجسدية، كما يؤثر على المستوى التنظيمي من خلال انخفاض المشاركة في العمل وسلوكيات العمل السيئة، وقد أعدت العديد من الدراسات أن انعدام الأمان الوظيفي تنبأ بانخفاض مستوى التفاني في العمل (Mauno, et al., 2007; Xanthopou, et al., 2007; Vander Elast, et al., 2010)؛ حيث يعمل الأفراد بحماس أقل، ولا يهتمون بالتركيز في العمل (Bakker et al., 2008).

وقد يعتبر ذلك إلى أن العاملين الذين يدركون بدرجة كبيرة التهديد الوظيفي نتيجة الشعور بإمكانية فقد العمل، وصعوبة الحصول على وظيفة أخرى في ظل الظروف الحالية التي تمر بها المنظمات، فإن العاملين غالبًا ما يعانون بالإحساس بفقدان الأمل في الاستمرار والعمل في المنظمة، وبالتالي يبدأ ظهور سلوكيات مضادة مثل انخفاض سلوك العمل الابتكاري، وهو ما أعدته نتائج الدراسة الحالية من وجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك ومحل الدراسة.

2- ينص الفرض الثاني على: يؤثر عدم الأمان الوظيفي تأثيرًا معنويًا على سلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، ووفقًا لنظرية المحافظة على الموارد (COR)، وباعتبار إخفاء المعرفة نوعًا من السلوكيات التي تمنع فقد الموارد (Feng, T., & Wang, C., 2019)، يمتلك الأفراد الدافع الأساسي للحفاظ على الموارد التي يقدرونها وحمايتها وبناءها (Guo, L., Cheng, K. & Wo, J., 2020)، وعندما تتعرض هذه الموارد للخطر فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الضغوط التنظيمية، ومن ثم يرى الذين لديهم موارد أقل أن وظائفهم غير آمنة ويصبحون أقل مشاركة في المعرفة (Homgreen, 2017)، إضافة إلى أن معظم العاملين في المنظمة ينظرون إلى المعرفة الضمنية على أنها مصدر قوة تضمن لهم الاستمرار في المنظمة (Ali, et al., 2020)، ومن ثم يحاولون الحفاظ على ميزتهم التنافسية



إخفاء المعرفة، وقد يعتقدون أن مشاركة المعرفة أو الخبرات التي يملكونها ستسمح للمنظمة باستبدالهم بآخرين (Baral, 2018)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Ali, et al., 2020) والتي توصلت إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين.

3- ينص الفرض الثالث على: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، مؤيدا صحة الفرض وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إلى (Connelly, et al., 2012; 2014) من أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى حلقة من عدم الثقة بين العاملين؛ مما يؤدي إلى تزايد سلوك إخفاء المعرفة، ويعمل ذلك على عزل كل من قام بطلب المعرفة ومن أخفاها عن شبكات التبادل الاجتماعي، ومن ثم تؤثر سلبًا على أدائهم وإبداعهم (Samdani, H., et al., 2019;) (Cerne, M., et al., 2012; 2014; Fong, P.S., et al., 2018;) كذلك تتفق هذه النتيجة نتائج مع بعض الدراسات السابقة (Chen, et al., 2011; Bogilovic, S., et al., 2017; Fong, P.S., et al., 2018; Malik, O.F., et al., 2019).

بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Zakariya, R., & Bashir, S., 2020) والتي وجدت تأثير إيجابي معنوي لإخفاء المعرفة على السلوك الابتكاري، ومع دراسة (Hameed, A., et al., 2020) والتي وجدت أن إخفاء المعرفة يعزز من إبداع من قام بإخفائها، بينما يؤثر سلبًا على السلوك الإبداعي لمن تم إخفاء المعرفة عنه.

وترى الباحثة أنه على الرغم من ترابط المهام في البنوك، يقوم الأفراد بإخفاء المعرفة عن الزملاء في نفس مكان العمل، والذي ينعكس سلبًا في أداء الجميع، ولكنهم في المقابل يشاركونها مع الرئيس المباشر ليكون على دراية بتميزهم، والحصول على ميزة تنافسية عن الآخرين؛ لذلك المديرين المباشرين وضع معيار لمشاركة المعرفة ودعم تبادل المعرفة؛ مما ينعكس إيجابًا على سلوك العمل الابتكاري لدى الجميع.

4- ينص الفرض الرابع على: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وقد توصلت النتائج الإحصائية إلى قبول الفرض الرابع عند مستوى معنوية (0.01)؛ حيث إنه يوجد تأثير سلبي في إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري بتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة، الأمر الذي يعنى أنه وفقًا لنظرية المحافظة على الموارد يستخدم العاملون سلوك إخفاء المعرفة عادة

للرد على إدراك عدم الأمان الوظيفي لحماية مواردهم المحدودة، لا يقومون بمشاركة المعرفة والخبرات على زملائهم، والتي غالباً ما تؤثر سلباً على سلوك العمل الابتكاري العاملين، وتتوافق تلك النتائج مع دراسة (Cai, Fi, & Wen, Ni, 2018) والتي اشارت إلى دور الوساطة لإخفاء المعرفة بين التوجه بالأهداف والسلوك الابتكاري، ودراسة (Malik, O.F., et al., 2019) والتي توصلت بوجود دور وسيط في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي بالمنظمة والإبداع الفردي.

5- ينص الفرض الخامس على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة للعاملين بالبنوك حول الدراسة، وأسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الخامس، أي أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل علاقة التأثير الإيجابية بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة؛ حيث إن ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يخفض تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، وقد يفسر ذلك بأن عند إدراك العاملين بوجود دعم تنظيمي من المنظمة أي إنها تقدر مجهوداتهم وتهتم برفاهيتهم، وتبعث إشارات بأن مستقبلهم في العمل مضمون، يعمل ذلك على تعديل الأثر الناتج من إدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين، أي ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يخفض تأثير عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة.

6- ينص الفرض السادس على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك علاقة التأثير المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وأسفرت النتائج الإحصائية على قبول الفرض السادس؛ حيث أوضحت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي لعدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، في حين يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري، وهناك تأثير إيجابي معنوي بين عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري؛ حيث إن وجود الدعم التنظيمي المدرك يعدل (يخفف) علاقة التأثير السلبية بين عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري.

ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يشير (Rhoades, et al., 2001) إلى قاعدة المعاملة بالمثل أي أن وجود مستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك من شأنه أن يزيد اهتمام العاملين للسعي لتحقيق أهداف المنظمة.



ثاني عشر- دلالات الدراسة:

على غرار النتائج التي تم مناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلى نوعين من الدلالات التي نتجت عن هذه الدراسة.

1- دلالات الدراسة النظرية:-

أ- التأجيل النظري لبعض المفاهيم العلمية الحديثة نسبيًا مثل سلوكيات إخفاء المعرفة، وتعد دراسات إخفاء المعرفة مهمة لتعزيز نظرية وممارسة إدارة المعرفة، وحاولت هذه الدراسة استكشافها وإثراء أدبيات أداة المعرفة من خلال تعزيز فهم السلوك السلبي المرتبط بالمعرفة داخل المنظمة.

ب- توضيح الآثار السلبية المترتبة على إدراك عدم الأمان الوظيفي داخل محيط العمل، والتي منها إتباع العاملين لسلوكيات تضر المنظمة مثل سلوكيات إخفاء المعرفة، والتأثير على سلوك العمل الابتكاري.

ج- توضيح الدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري؛ حيث لا يوجد دراسة تناولت العلاقة غير المباشرة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى توضيح الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في علاقة التأثير المباشرة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، ولا توجد دراسة أيضًا عربية أو أجنبية تناولت هذه العلاقة، وهذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في مجال العلوم الإدارية.

2- دلالات الدراسة التطبيقية:

أ- توصلت النتائج الميدانية إلى أن إدراك العاملين لانعدام الأمان الوظيفي يجعلهم يقومون ببعض السلوكيات السلبية المتعلقة بإخفاء المعرفة، ومثل هذه السلوكيات السلبية تؤدي إلى انخفاض سلوك العمل الابتكاري.

ب- أن وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، وفي العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، يؤكد على المسؤولين العمل على رفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك واستغلاله كأحد الأساليب التي يمكن تعزيزها داخل المنظمة من خلال وضع برنامج متكامل لتعزيز إدراك والعاملين للدعم التنظيمي.

ثالث عشر - توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي انتهت الدراسة إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة يمكن الأخذ بها في البنوك محل الدراسة، والمنظمات المماثلة لها، تم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12): توصيات الدراسة والدليل الإرشادي لتفعيل توصيات الدراسة

م	التوصية المقترحة	كيفية التنفيذ	الموارد والامكانات المطلوبة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
1	القضاء أو التقليل من مشاعر انعدام الأمن الوظيفي داخل محيط العمل.	1- عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة أداؤهم والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم على حل المشكلات. 2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الجيد للعاملين. 3- مراعاة عدم توبيخ العامل امام زملائه لتجنب إحباطه. 4- وضع معايير واضحة للترقيات. 5- تقييم الأجور والرواتب شكل مستمر. 6- السماح بها مش من المرونة التنظيمية، بحيث يمكن للعاملين العمل جزء من الوقت أو الحصول على اجازات خلال الأوقات المضطربة. 7- السماح للعاملين بالحصول على التغذية العكسية عن أعمالهم. 8- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وايصال ردود افعالهم من خلال التغذية المرتدة.	- دعم الإدارة العليا - تدریب إدارة موارد البشرية - دعم الإدارة العليا.	- الإدارة العليا - إدارة موارد البشرية - الإدارة العليا.	البدء الان وبصفة مستمرة
2	تعزيز الدعم التنظيمي الإيجابي المدرك.				
3	الاهتمام بتخفيض سلوكيات إخفاء المعرفة داخل البنوك محل الدراسة.	1- تقوية علاقات الترابط والفهم المشترك بين العاملين بعمل لقاءات ترفيحية. 2- الاهتمام باراء ومقترحات العاملين، وتشجيعهم على عرضها امام رؤسائهم وزملائهم. 3- تصميم برامج واليات	- تدریب إدارة الموارد البشرية. - رصد ميزانية مالية.	- إدارة الموارد البشرية. - لجنه الشكاوى.	وضع خطة دورية



م	التوصية المقترحة	كيفية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
		عملية لتحويل المعرفة الضمنية المملوكة لبعض العاملين إلى معرفة صريحة تكون متاحة للجميع. 4- ربط مستوى مشاركة المعرفة من جانب العامل مع زملائه بنظام تقييم الأداء السنوي للعاملين. 5- تطوير معارف ومهارات العاملين من خلال التدريب، و عمل دورات تتعلق بأخلاقيات وسلوكيات حجب المعرفة عن الآخرين. 6- وضع نظام مكافأة وتقدير للسلوكيات التي تدعم ثقافة نقل المعرفة ونشرها.			
4	قيام البنوك بتشجيع السلوك الابتكاري في مجال العمل لاستكشاف الفرص وتوليدها وتطبيقها.	1- منح صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. 2- عمل لقاءات للمناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالعاملين. 3- تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد للقيام بالأعمال الابتكارية. 4- وضع خطة تدريبية على المهارات السلوكية والابتكارية في مجال العمل. 5- دفع الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الابتكاري للعاملين.	- دعم الإدارة العليا. - وحدة التدريب بإدارة المواد البشرية. - رصد ميزانية مالية	- الإدارة العليا. - إدارة المواد البشرية.	وضع خطته قصيرة ومتوسطة يبدأ اللجوء فيها الآن وبصفة مستمرة

رابع عشر- المحددات والبحوث المستقبلية:-

1- اقتصر هذا البحث على دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، يفسر التأثير السلبي لإدراك عدم الأمان الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري؛ لذا يمكن تناول سلوكيات إخفاء المعرفة مع العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، التماثل التنظيمي.

- 2- اقتصر هذا البحث في الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مُعدل في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة؛ لذا يمكن استخدام متغيرات معدلة أخرى مثل الرقابة الذاتية.
- 3- يمكن اختبار الدور التفاعلي للمتغيرات الديموجرافية (مثل: النوع، عدد سنوات الخبرة، التخصص) في العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري.
- 4- التوسع في حدود البحث الحالي، بحيث يتناول منظمات أخرى تعتمد على الابتكار بدرجة عالية مثل منظمات البحوث والتطوير.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الحميدي، نجم، اليوسفي، أحمد، والعيسي، عقبة، (٢٠١٨)، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات، فلسطين، ع ٤٣، ص ٢٦٢ - ٢٧٤.

السلنتي، لمياء السعيد ؛ حسونة، سارة محمد عبد المطلب (٢٠٢٢). دور خرق العقد النفسي في العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والتوافق التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط 3 (2) ج 3، ١٧٣١ - ١٧٧٣ .

العماري، أماني حسين أحمد (2023). دور النزاهة السلوكية للقائد كمتغير معدل على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري قطاع شمال الدلتا. مجلة التجارة والتمويل ع 2، 327 - 390

النجار، حميدة محمد ؛ السطوحي، أحمد محمد ؛ عبد المنصف ؛ داليا محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري لموظفي فروع البنوك بمدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢) ج ٣، ١٤١٧ - ١٤٦٠.

عبد الله، د. ع. ع ؛ السمان، عمرو عبد العزيز ؛ بخيت، محمد علي محمود (٢٠٢١). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين بنوك القطاع العام التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١١ (٢)، 1-37.

فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢٢). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ٣ (٢) ج ٣، ١٣٠٧٩

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Ashford, S.J., Lee, C. and Bobko, P., (1989), "Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test" Academy of Management journal, Vol. 32, No. 4, pp.803-829.

- Awosusi, O.O. and Fasanmi, S.S., (2014), "Who's Next for the Axe? Procedural Justice and Job Insecurity among Bankers in Nigeria", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.114, pp.403-409.
- Ahmed, A. K., Ata, A. A., & Abd-Elhamid, Z. N. (2019). Relationship between the leadership behaviors, organizational climate, and innovative work behavior among nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5), 870-878.
- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 335-358.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Ali, S. H. (2021). The Impact of Psychological Ownership of Knowledge-on-Knowledge Hiding: The Moderating Role of Positive Leadership Styles the Case of Public Universities in Northern Iraq. (PDH.Near East University, Nicosia).
- Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K., & Sheikh, A. Z. (2021), Consequences of Supervisor Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Mediation Analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.
- Ayub, A., Ajmal, T., Iqbal, S., Ghazanfar, S., Anwaar, M., & Ishaq, M. (2021). Abusive Supervision and Knowledge Hiding in Service Organizations: Exploring the Boundary Conditions. *International Journal of Conflict Management*.32(54), 725-746.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989), content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Alghamdi, F. (2018). Job insecurity, organizational commitment, financial responsibility, and turnover intention, a test of three-way interaction, *International Business Research*, 11(6), 213- 225.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Monant, G., & Leal-Rodriguez, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-106.
- Bogilović, S., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2017). Hiding Behind a Mask? Cultural Intelligence, Knowledge Hiding, and Individual and Team Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Blom, V., Richter, A., Hallsten, L. and Svedberg, P., (2018). "The associations between job insecurity, depressive symptoms and burnout: The role of



- performance-based self-esteem. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 39, No. 1, pp.48-63.
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2018). "Antecedents and outcomes of job insecurity among salespeople" .*Marketing Intelligence & Planning*, Vol.36, No. 2, pp.290-302.
- Banagou, M. (2020) *The Mediating Role of Knowledge Hiding in The Relationship Between Psychological Safety Climate and Team Performance: A Multi-Level Approach*. Master Thesis Human Resource Studies Tilburg University-School of Social and Behavioral Sciences.
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does Employee Resilience Exacerbate the Effects of Abusive Supervision? A Study of Frontline Employees' Self-Esteem, Turnover Intention, And Innovative Behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611-629.
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Černej, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Černej, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Černej, M., Nerstad, C. G., & Škerlavaj, M. (2012, July). Don't Come Around Here No More: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, And Creativity. In *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 122-148.
- Chirumbolo, A., & Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 195-214.
- Chen, Z., Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005-1033.
- Cheng, T., Huang, G.H., Lee, C. and Ren, X. (2012). "Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: the moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 709-728.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The

- De Witte, Vander Elst, T. Neaswall, K., Bernhard-Oettel, C., H. and Sverke, M. (2016). " The effect of job insecurity on employee health complaints: a within-person analysis of the explanatory role of threats to the manifest and latent benefits of work", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21 No. 1, p. 65.
- De Witte, H., Pienaar, J. and De Cuyper , N. (2016). "Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: is there causal evidence?", *Australian Psychologist*, Vol. 51 No. 1, pp. 18-31.
- De Jong, J. P., & Den Hartog , D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog , D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Deconinck, J. B., & DeConinck, M. B. (2017). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business-to-business salespeople. *Archives of Business Research*, 5(10), 57-71.
- Deconinck, J. B., & Moss, H. K. & DeConinck, M. R. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Global Journal of Management and Marketing*, 2 (1), 38-52.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L., (2001)," Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of applied psychology*, Vol.86, No. 1, p.42.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ,& Devis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence , commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1) , 51-59.
- Doi: 10.1037//0021-9010.75. 1. 51
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77,1026-1040 .
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1966). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71, 500-507.
- Engelbrecht, A. & Samuel, O. M. (2019), The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 22(1), 1-8.
- Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329-343.



- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C. and Iliescu, D. (2018). "Qualitative job insecurity and in-role performance: a bidirectional longitudinal .
- Gu, J., Song, J., & Wu, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity in China: departmental identification as mediator and face as moderator. *Leadership & organization development journal.*, 37(8), 1187-1204.
- Gul, R. F., Dunnan , L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive Supervision and Its Impact on Knowledge Hiding Behavior Among Sales Force. *Frontiers In Psychology*, 2021(12), 800778-1: 800778-13.
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro- organizational behavior: An empirical examination. *Personnel Review*, 46(6), 1182-1198.
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2020). Knowledge Hiding as The Dark Side of Competitive Psychological Climate. *Leadership & Organization Development Journal.* 24(2), 195-207.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., PoloskiVokic, N., & "Skerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management.*
- Huang, G.-H., Niu, X.-Y., Lee, C. and Ashford, SJ. (2012). "Differentiating cognitive and affective job insecurity: antecedents and outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 752-769.
- Islam, T., Ahmed, I., Usman , A., & Ali, M. (2021). Abusive Supervision and Knowledge Hiding: The Moderating Roles of Future Orientation and Islamic Work Ethics. *Management Research Review.*, 44(12), 1566-1582.
- Issac, A. C., Bednall , T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2022). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management , (Ahead-Of-Print).*
- Issac, A. C., & Baral, R. (2018). Dissecting knowledge hiding: A note on what it is and what it is not. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 20-24.
- Issac, A. C., Baral, R. & Bednall, T. C. (2020). Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders. *European Business Review*, 32(3), 531-551.
- Jain, R. (2015). Employee innovative behavior: a conceptual framework. *Indian Journal of Industrial Relations*, 1-16.
- Jiang, L. and Lavaysse, L.M. (2018). "Cognitive and affective job insecurity: a meta-analysis and a primary study", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 6, pp. 2307-234 .
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.

- Khan, A. A., Tufail, M., & Bilal, H. (2020). The Empirical Investigation of Knowledge Hiding and In-Role Behavior. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 577-585.
- Konig, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *The Academy of Management Review*, 45(1), 130-153.
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H.-W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74(Supplement C), 175-187.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the .
- Mangold, S. (2017). Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Analysis of Antecedents and Consequences (Doctoral Dissertation, Technische Universität München).
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Ma, B., Liu, S., Lassleben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: does employment status matter?. *Personnel Review*, 48(2), 595-610.
- Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2020). Impact Of Shared Goals on Knowledge Hiding Behavior: The Moderating Role of Trust. *Management Decision*, 59 (6), 1312-1332.
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job insecurity and work-family conflict: A moderated mediation model of perceived organizational justice, emotional exhaustion and work withdrawal. *International Journal of Conflict Management*, 31(5), 729-751.
- Nguyen, Tuyet-Ma Malik, Ashish Budhwar, Pawan (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership, *Journal of Business Research*, 139 (2022) 161-172.



- Nguyen, T.-M. (2020). Four-dimensional model: A literature review in online organizational knowledge sharing VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 51(1), 109-138.
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: The moderating effect of organizational innovation. Journal of Knowledge Management, 24(6), 1241-1261.
- Oliveira, M., Curado, C., & de Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. Knowledge and Process Management, 28(3), 277-294.
- Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2021). The psychology behind knowledge hiding in an organization. Administrative Sciences, 11(2), 57.
- Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Knowledge Hiding in Organizations: A Retrospective Narrative Review and the Way Forward. Dynamic Relationships Management Journal, 9(1), 5-22.
- Richter, A. (2011). "Job insecurity and its consequences: investigating moderators, mediators and gender", Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University.
- Samdani, H., Ali, B., & Kamal, N. (2019), Knowledge Hiding and Creativity in Higher Education Institutes: Understanding the Contingent Role of Perceived Supervisory Support. Global Social Sciences Review, 4(4), 341-349.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding Counterproductive Knowledge Behavior: Antecedents and Consequences of Intra-Organizational Knowledge Hiding. Journal of Knowledge Management. 20(6), 1199-122.
- Sukumaran, R., & Lanke, P. (2020), "Un-Hiding" Knowledge in Organizations: The Role of Climate for Innovation, Social Exchange and Social Identification. Development and Learning in Organizations: An International Journal. 35 (1).7-19.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2019), Effects of Diversity on Knowledge Sharing and Creativity of Work Teams: Status Differential Among Members as a Facilitator. Human Performance, 32(3-4), 145-164.
- Schreurs, B.H.J., Van Emmerik, L.J.H., Günter, H. and Germeys, F. (2012)." A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance ", Human Resource Management, Vol. 51 No. 2, pp. 259-280.
- Sjöberg, O. (2018). "Why some employees might thrive on job insecurity: human values as a moderating factor in the job insecurity-well-being relationship", International Journal of Wellbeing, Vol. 8 No. 1, pp. 34- 49.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. Journal of Management, 43(6), 1911-1939.

- Venz, L., & Nesher Shoshan, H. (2021). Be Smart, Play Dumb? A Transactional Perspective on Day-Specific Knowledge Hiding, Interpersonal Conflict, And Psychological Strain. *Human Relations*, 1-26.
- Vander Elst , De Cuyper, N., Schreurs, B., T., Baillien, E. and De Witte, H. (2014). "Exemplification and perceived job insecurity: associations with self-rated performance and emotional exhaustion", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13 No. 1, p. 1.
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded With Knowledge, Yet Green with Envy: Leader-Member Exchange Comparison and Coworkers-Directed Knowledge Hiding Behavior. *Journal of Knowledge Management.*, 24(7), 1653-1680.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why And When Knowledge Hiding in The Workplace Is Harmful: A Review of The Literature and Directions for Future Research in The Chinese Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470- 502.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2017). Impact Of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1), 93-107.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2020). Can Knowledge Hiding Promote Creativity Among IT Professionals? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 15(5), 693-712.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zweig, D., & Scott, K. A. (2018, July). Exploring Distrust, Paranoia, Knowledge Hiding and Abusive Supervision Over Time. In *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10312-1:10312-18.



ملاحق البحث

قائمة الاستقصاء:

السيد الاستاذ المفاضل/...../السيدة الاستاذة الفاضلة/.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "الدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري:- الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل بالتطبيق على البنوك المصرية".

ويتطلب إنجاز هذا البحث تفضلكم بالإجابة على عدد من الأسئلة التي تضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة، علما بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وإن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم.

شكرا لحسن التعاون

الباحثة

سها صلاح إسماعيل

الجزء الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة " بإدراك عدم الأمان الوظيفي "، الرجاء قراءتها بدقة ووضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الإجابة العبارات
					عدم الأمان الوظيفي
					1- لم / لا اشارك بحرية في وضع جدول العمل الخاص بي
					2- لا امتلك الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة
					3- الأساليب المستخدمة في الاشراف على أداء العمل غير مريحة
					4- اتلقى من المشرفين تعليقاتهم على ادائي أثناء العمل
					5- اعتقدأنهمام عملي روتينية
					6- اشعر أن وظيفتي تساهم في خدمة الآخرين
					7- من المحتمل أن افقد وظيفتي
					8- من المحتمل أن انتقل إلى وظيفة اخري في مكان اخر
					9- أشعر بالخوف والقلق في عملي
					10- ارغب في وجود نظام للتقاعد المبكر عن العمل
					11- اشعر بعدم الأمان على مستقبلي الوظيفي
					12- أنا قلق من فقد وظيفتي
					13- افكر في ترك العمل الحالي
					14- لا امتلك القدرة على التحكم في الأمور التي تؤثرعلى وظيفتي
					15- لا استطيع منع حدوث الأشياء السلبية التي تؤثر على وضعي الوظيفي
					16- لا استطيع المحافظة على وظيفتي الحالية



الجزء الثاني: سلوكيات إخفاء المعرفة:-

م	العبارة	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	عادة	دائمًا
1	أوافق على مساعدته، ولكن لا انوى ذلك بالفعل.	1	2	3	4	5
2	أوافق على مساعدته، ولكن أقدم له معلومات غير تلك التي يطلبها.	1	2	3	4	5
3	أخبره أنحنى سأساعده في وقت لاحق لكنني سأماطل قدر الإمكان.	1	2	3	4	5
4	اقترح عليه بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما يريده فعلاً.	1	2	3	4	5
5	أقول له أنني لا أعرف ما يطلبه على الرغم من أنني أعرف.	1	2	3	4	5
6	اتظاهر بأنني أجهل المعلومة أو المعرفة المطلوبة.	1	2	3	4	5
7	ادعى أنني لا أعرف ما يتحدث عنه.	1	2	3	4	5
8	اقول له إنني لست على دراية كبيرة بالموضوع.	1	2	3	4	5
9	أشرح له أنني أود أن أخبره، لكن المفروض ألا أخبرك.	1	2	3	4	5
10	أشرح له أن المعلومات سرية ومتاحة فقط لأشخاص معينين.	1	2	3	4	5
11	أخبره أن رئيسي لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة.	1	2	3	4	5
12	أقول له لا يمكنني أن أجيب على أسئلته.	1	2	3	4	5

الجزء الثالث: سلوك العمل الابتكاري:

م	العبارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
1	أنا قادر على تطوير الأفكار والحلول للفرص الإبداعية في مجال عملي.	1	2	3	4	5
2	أشارك الأفكار مع زملائي أو المشرفين حول	1	2	3	4	5

م	العبارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
	فرص تطوير أساليب العمل داخل المنظمة.					
3	أشارك الأفكار مع زملائي أو المشرفين حول فرص إيجاد حلول للمشاكل التي نواجهها في العمل.	1	2	3	4	5
4	أناقش مع زملائي أو المشرفين الفرص الممكنة لتغيير أنماط العمل لتحقيق نتائج أفضل.	1	2	3	4	5
5	اقترح أفكارا جديدة للتطوير داخل المنظمة.	1	2	3	4	5
6	أستطيع التعبير عن رأيي الشخصية حول المشاكل الأساسية في مكان العمل.	1	2	3	4	5
7	أناقش الأفكار الشخصية لتحسين العمل مع الزملاء.	1	2	3	4	5
8	أشارك الأفكار حول التغييرات الملموسة في العمل مع الزملاء.	1	2	3	4	5
9	أقترح تحسينات على الأفكار التي عبر عنها الزملاء أو الرؤساء في العمل.	1	2	3	4	5
10	أنا قادر على إقناع الآخرين بأهمية فكرة مبتكرة أو حل جديد .	1	2	3	4	5
11	أقترح الفكرة الجديدة على الأشخاص الرئيسيين المصرح لهم بتخصيص الموارد لهذه الفكرة الجديدة .	1	2	3	4	5
12	أقوم بتوصيل وتصعيد الأفكار الجديدة للمشرفين	1	2	3	4	5
13	أروج لأفكار الزملاء الجديدة .	1	2	3	4	5
14	أوضح كيف يمكن تطبيق الفكرة الجديدة بشكل تدريجي وعملي على الآخرين.	1	2	3	4	5
15	اختبر حلول للمشكلات غير المتوقعة التي تظهر عند وضع الأفكار موضع التنفيذ.	1	2	3	4	5
16	عند تطبيق الأفكار، أقوم بتحليل الآثار غير	1	2	3	4	5



م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	المرغوب فيها لتطبيق الفكرة.					
17	ارصد مدى تقدم وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ.	1	2	3	4	5
18	أضع معايير لنجاح تطبيق تحقيق الفكرة الجديدة.	1	2	3	4	5
19	أقوم باطلاع زملائي على التقدم المحرز في تحقيق الفكرة .	1	2	3	4	5
20	تصميم استراتيجيات عملية (تشغيلية) لحالة مستقبلية مماثلة.	1	2	3	4	5

الجزء الرابع: الدعم التنظيمي المُدرَك (pos): -

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافقاً لحد ما	متردد	موافقاً لحد ما	موافق بشدة
1	تجدون أمام كل عبارة مقياساً مندرجاً من سبع درجات، فضلاً حُدّد درجة موافقتك حول مدى قيام البنك بالممارسات التالية كما هو الوضع الراهن الذي تعيشه فيه:						
2	يقدر البنك إسهاماً مالي في تحقيق رسالته.						
3	يخفق البنك في تقدير الجهود الإضافية التي أقدمها.						
4	تتجاهل البنك أوى شكوى مني.						
5	البنك تهتم حقاً بتحقيق رفاهي.						
6	مهما قُدمت في عملي أفضل ما يمكن، فإن البنك لا تلاحظ ذلك.						

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	متردد	موافق لحد ما	موافق بشدة
7	يهتم البنك برضاى العام عن العمل.						
8	تُبدى البنك اهتمامًا قليلاً بي.						
9	تفخر البنك بإنجازاتي في العمل						