



**نمذجة الدور الوسيط للحرمان النسبي للموظفين في مسار التأثير
المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة: دراسة ميدانية مطبقة
على الموظفين بجامعة أسيوط**

د. مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

m209kh@gmail.com

المجلة العلمية

كلية التجارة - جامعة أسيوط

العدد الرابع والثمانون - يونيو ٢٠٢٥ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد المنعم، مصطفى سيد خلف الله (٢٠٢٥). نمذجة الدور الوسيط للحرمان النسبي للموظفين في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة: دراسة ميدانية مطبقة على الموظفين بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد ٨٤، ٢٢٩-٣١٣.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg>

نمذجة الدور الوسيط للحرمان النسبي للموظفين في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة: دراسة ميدانية مطبقة على الموظفين بجامعة أسيوط

د. مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم

المستخلص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة التأثير غير المباشر للحرمان النسبي للموظفين - كمتغير وسيط تداخلي- في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة.

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد طبقت على عينة بلغت (٣٤٨) مفردة من الموظفين في جامعة أسيوط، تم اختيارها من مجتمع بحث بلغ (١٨٣٠٥) مفردة، وتمت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٦) ، وبرنامج AMOS النسخة (٢٤).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات غير مباشرة للحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط تداخلي في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة - أيضاً- الى وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين، وكذلك وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة تقليل الممارسات القيادية التي تتصف بالأنانية ، وتقليل مستويات تخفيض مستويات شعور الموظفين بالحرمان النسبي حتى ينخفض سلوك إخفاء المعرفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأنانية، الحرمان النسبي للموظفين، سلوك إخفاء المعرفة.

Modeling The Mediating Role of Relative Deprivation in The Direct Effect of Self-serving leadership on knowledge Hiding: A Field Study Applied to Employees of Assiut University

Dr. Mostafa Sayed Khalaf Allah Abd-ElMoneim

Abstract:

This study aimed to identify the indirect effect of Relative Deprivation - as an intervening mediating variable - on the direct impact path of Self-serving leadership on the knowledge Hiding .

The study adopted the descriptive analytical approach as a study method, and it was applied to a sample of (348) individuals from of the employees at Assiut University, selected from a research community of (18305) individuals, and statistical analyses were conducted using the Statistical Package for Social Sciences SPSS version (26), and AMOS version (24).

The study found that there are indirect effects of Relative Deprivation of employees as a mediating variable in the direct impact of self-serving leadership on knowledge hiding behavior. The study also concluded that there is a significant positive effect of self-serving leadership on knowledge hiding behavior. Additionally, the results indicated a direct positive and significant effect of self-serving leadership on employee relative deprivation, as well as a direct positive and significant effect of employee relative deprivation on knowledge hiding behavior.

In light of the results of the study, has proposed a set of recommendations was the need to reduce leadership practices that are characterized by selfishness, and reduce the levels of employees' sense of relative deprivation in order to reduce the behavior of concealing knowledge.

Keywords: Self-serving leadership, Relative Deprivation , Knowledge Hiding.

مقدمة: Introduction

في قلب ديناميكيات المنظمات المعاصرة، تتشابك خيوط معقدة تشكل تجربة الموظفين وتؤثر على أدائهم وولائهم. من بين هذه الخيوط يبرز سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث يتردد الأفراد في مشاركة خبراتهم ورؤاهم القيمة مع زملائهم. هذا السلوك، وإن بدا فردياً في ظاهره، غالباً ما يترسخ في بيئة عمل تغذيها قيادة أنانية، تركز على المصالح الشخصية للقائد على حساب مصلحة الفريق والمؤسسة ككل. وعندما يشعر الموظفون بأنهم محرومون من فرص النمو والتطور والمكافآت العادلة، ينشأ لديهم إحساس بالحرمان النسبي، مما يزيد من احتمالية تبني سلوكيات سلبية مثل إخفاء المعرفة.

وعموماً حظي مفهوم إخفاء المعرفة "Knowledge Hiding" على اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتأثيره المحتمل على أداء الأدوار التنظيمية للعاملين؛ حيث تعد مشاركة المعرفة وإخفاء المعرفة والتلاعب بالمعرفة هي المجالات الرئيسية للأدبيات التي تم تطويرها لشرح الخيارات التكتيكية للأفراد التي تتضمن المعرفة (Ratiu, & Trif & Meslec, 2021).

حيث إن المؤسسات بشكل عام لا تمتلك معرفة الموظف، ولكن القرار هو قرار الموظف تماماً إما مشاركة معرفته مع المنظمة أو المجموعة أو إخفاء معرفته عن مكان العمل؛ أي إن إخفاء المعرفة يعبر عن الاحتفاظ بالمعلومات التي يمتلكها الموظف واتخاذ قرار بالاحتفاظ بها لنفسه، وعدم مشاركتها مع مديره، أو مع زملائه في العمل أو المشرف (Mahmood & Toker, 2022).

وعلى الجانب الآخر لقد حظيت القيادة التي تخدم مصالح ذاتها (الأنانية)، وهي أسلوب قيادي يعطي فيه القادة الأولوية لمصالحهم فوق أهداف الفريق والمنظمة (Decoster & Stouten & Tripp, 2021; Li, 2024; Peng & Wang & Chen, 2019)، باهتمام واسع النطاق مؤخراً. وفي الممارسة العملية، لا يوجد نقص في الأمثلة؛ حيث يسيء القادة استخدام سلطتهم لتحقيق مكاسب شخصية (Zhang & Zhang & Zhang & Wang & Akhtar, 2025).

ونستطيع ان نجزم القول إن هناك عدة إرهاصات نعيشها الآن نتيجة عملية التغير الاجتماعي السريع التي يمر بها صعيد مصر- وفي القلب منه محافظة أسيوط - والتي تتضمن عناصر عدة، منها: حدوث نوع من الحراك المهني لبعض المواطنين، وارتفاع

معدلات الحراك الاجتماعي / الطبقي لبعض الفئات؛ إذ انتقلت من وضعية طبقية إلى أخرى، واحتكار الثروة عند البعض في حين نجد أن الغالبية العظمى من عامة الناس يعانون الحرمان النسبي لتأمين حاجاتهم الأساسية من مسكن وطعام لائقين بإنسان، إلى جانب أولئك الذين يتعرضون لوسائل الإعلام الحديثة؛ مما يترتب عليه زيادة في تطلعات ورغبات المواطنين، ومن ثم بدءوا في طرح مطالب اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية جديدة لم تكن واردة لديهم من قبل؛ مما أدى إلى نشوء الشعور بالحرمان النسبي لدى العامة والموظفين خاصة.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على دور الحرمان النسبي للموظفين - كمتغير وسيط - في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة للعاملين بالكادر العام بجامعة أسيوط، وذلك كمحاولة لاستكمال الجهود البحثية في هذا المجال بالبيئة العربية عموماً، والمصرية على وجه الخصوص.

١. موضوع الدراسة:

يحدث إخفاء المعرفة وفقاً لما أوردته البحوث التجريبية في السنوات القليلة الماضية بين زملاء العمل (Aljawarneh & Atan 2018) وبين أعضاء الفريق (Singh, 2019) وبين المشرفين والمرؤوسين (Afshar-Jalili & Salempour, 2020).

واكتسب نتيجة لك مصطلح "إخفاء المعرفة" على اهتمام تتزايد وتيرته في السنوات الأخيرة وذلك في الكثير من مجالات البحث المختلفة، مثل علم النفس، والإدارة، وعلم الاجتماع (Connelly & Zweig & Webster & Trougakos 2012; Connelly & Černe & Dysvik & Škerlavaj, 2019) وتم تحديد إخفاء المعرفة كمجال يتطلب مزيداً من البحث المستقبلي (Zhang et al., 2025).

كما تم اقتراح عدة أطُر لتوضيح سلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات وذلك من خلال عدد من النظريات مثل: نظرية الملكية النفسية، ونظرية التحديد الذاتي، ونظرية الإدراك الذاتي، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد (Cai & Peng, 2013 ; Xiao & Cooke, 2019) Li & Guan, 2016.

وتؤكد على الجانب الآخر بعض الدراسات الحديثة على أن سلوك إخفاء المعرفة تمثل نقطة ضعف للكثير من المنظمات؛ نظراً لأن الموظفين غالباً ما يحجمون عن مشاركة المعلومات أو المعرفة مع زملاء العمل (Cerne & Hernaus & Dysvik, 2017; Singh, 2019). لذلك يعد سلوك إخفاء المعرفة سلوكاً منحرفاً داخل المنظمات (Serenko

(Bontis, 2016) &. بل ويعد من السلوكيات المنحرفة الأكثر غموضاً في مكان العمل (Umphress & Bingham & Mitchell, 2010). ولا يزال موضوعاً غير مستكشف إلى حد كبير (Chatterjee & Chaudhuri & Thrassou & Vrontis, 2021). وهناك دعوات لفهم هذه الظاهرة بمزيد من التفصيل في بيئات العمل المختلفة (Connelly et al., 2019).

والسبب في ذلك يرجع إلى أن إدارات المنظمات والمؤسسات لا تستطيع التحكم في عقليات الموظفين أو دوافع إخفاء المعرفة (Han & Pashouwers, 2018). لعدد من الأسباب مثل: فقدان السلطة (Arain & Bhatti & Ashraf & Fang, 2020). أو الخوف من التقييم (Bordia & Irmer & Abusah, 2006). أو لعدم وجود تعويض عن مشاركة المعرفة، وكذلك بسبب المنافسة داخل المنظمة في بعض الحالات، بالإضافة إلى ذلك، قد يفترض الموظفون أن مشاركة المعرفة مع زملاء العمل الآخرين سيقلل من فرص ترقيتهم، ويعيق فرص النمو الوظيفي (Shamim & Cang & Yu, 2017; Bock & Zmud & Kim & Lee, 2005). كما تؤكد الدلائل على أن سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن ينتقل من المشرفين إلى التابعين (Arain et al., 2020).

لذلك يؤكد البعض أن سلوك إخفاء المعرفة قد أضحي سلوكاً متعارفاً عليه في الكثير من المنظمات والمؤسسات بحيث نجد أن هناك الكثير من الحالات التي لا يرغب الموظفون في مشاركة معارفهم، حتى لو كانت الممارسات التنظيمية مصممة لتسهيل مشاركة المعرفة (Connelly et al., 2012)، لأن البرامج التي تشجع على مشاركة المعرفة لا تقلل بالضرورة من سلوك إخفاء المعرفة (Kang, 2016).

ونتيجة لتلك المعضلة البحثية حاولت بعض الدراسات الحديثة تناول واستكشاف دور بعض المتغيرات الوسيطة والمعدلة في سياق دوافع إخفاء المعرفة على سبيل المثال لا الحصر (Zhao & Xia, 2019 ; Huo & Cai & Luo & Jia, 2016; Peng, 2013) إلا أن استكشاف السياق العاطفي كالشعور بالحرمان النسبي للموظفين ضمن سياق إخفاء المعرفة والقيادة الأنانية لا يزال محدوداً وحديثاً نسبياً وغير مستكشف في البيئة العربية.

ونستنتج من مما سبق أن هناك حاجة إلى مساهمة الاتجاهات المعاصرة، ومحاولة سد الفجوة في الدراسات – في البيئة العربية- من خلال فحص تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وعلاوة على ذلك فإن الدراسة الحالية سوف تحاول أن تستكشف الدور الذي

يلعبه الحرمان النسبي للموظفين- كمتغير وسيط - في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة كإضافة علمية.

ولمزيد من التعرف على وجود مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق؛ للتعرف على مدركات العاملين بالكادر العام بجامعة أسيوط تجاه كل من القيادة الأنانية، ومدى شعورهم بالحرمان النسبي، بالإضافة إلى سلوك الزملاء حول مدى إخفائهم للمعرفة، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (٥٠) مفردة من الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط ، خلال شهر أغسطس لعام (٢٠٢٤ م). وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود مجموعة من الظواهر أهمها:

- عبرت نسبة (٩٠%) من أفراد العينة على وجود نمط القيادة الأنانية في إدارات الجامعة، والتي تحاول الاستحواذ على أكبر قدر من المزايا والمكافآت، وإعطاء القليل منها للمرووسين على الرغم من أن بعض تلك المزايا والمكافآت تحول على الحسابات الشخصية للموظفين فإن القادة الانانيين يحصلون على تلك المكافأة وإعادة توزيعها بطريقة تضمن حصولهم على الجزء الأكبر منها لصالحهم وهو ما يمثل ظلماً لصغار الموظفين في إدارات جامعة أسيوط.
- يشعر حوالي (٩٤%) من مفردات العينة بنوع من الحرمان النسبي مقارنة بغيرهم من العاملين في مؤسسات أخرى كالبتروك وشركات الاسمنت أو البنوك بمحافظة أسيوط، أو مقارنة أنفسهم ببعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي يحصلون على مكافآت تدريس، ومقابل المقررات الدراسية (الكتب) وغيرها مما يؤدي إلى شعور العاملين بالكادر العام (الموظفين) بالحرمان النسبي خاصة مع تدهور الأوضاع الاقتصادية، وارتفاع الأسعار في السنوات الأخيرة بصورة غير مسبقة.
- يرى (٨٨%) من أفراد العينة انتشار سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالادارات المختلفة بالجامعة وقد يكون ذلك بسبب شعورهم بوجود نمط القيادة الأنانية، وشعورهم بالحرمان النسبي نتيجة عدم قدرتهم على مواجهة متطلبات المعيشة بمستوى مقبول؛ حيث بالكاد يحصلون على الحد الأدنى ليبقوا على قيد الحياة، نتيجة زيادة متطلبات الحياة وفي المقابل التضخم وارتفاع الأسعار.

وتؤكد نتائج الدراسة الاستطلاعية السابقة على وجود أهمية للتعرف بصورة عملية على دور الحرمان النسبي للموظفين- كمتغير وسيط تداخلي- في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط، لذلك فإن الدراسة الحالية تأتي لتشخيص تلك العلاقات، والمتغيرات على أرض الواقع، بغية التوصل إلى نتائج تفيد قيادات جامعة أسيوط.

وعطفاً على ندرة الدراسات التي تناولت فهم القيادة الأنانية وتأثيرها في شعور الأفراد بالحرمان النسبي وما يترتب على ذلك من تأثيرات على سلوكيات الموظفين تجاه إخفاء المعرفة، كذلك فالدراسات نادرة حول دور الحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط تداخلي بين القيادة الأنانية وسلوك إخفاء المعرفة. وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

١.١ ما طبيعة تأثير إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة ؟

٢.١ ما طبيعة تأثير إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على شعورهم بالحرمان النسبي ؟

٣.١ ما طبيعة تأثير إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي على سلوك إخفاء المعرفة بأبعاد (الإخفاء بالمرأوة، الإخفاء بإدعاء الجهل، الإخفاء المبرر/ العقلاني)؟

٤.١ ما دور إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي- كمتغير وسيط تداخلي- في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة ؟

٢. أهداف الدراسة Research Objectives :

اتساقاً مع ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة، وأسئلتها البحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١.٢ التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة.

٢.٢. التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي لهم.

٣.٢. التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة لهم كمتغير مجمل.

٤.٢. التعرف على التأثير غير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي- كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة كمتغير مجمل.

٥.٢. التوصل لبعض التوصيات لقيادات جامعة أسيوط من خلال تقديم دليل إرشادي؛ لتحديد آليات تنفيذها، والتي قد تسهم في فهم كيفية التعامل مع القيادة الأنانية للتخفيف من آثارها السلبية على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط، والتي يأمل الباحث أن تحسن من بيئة العمل، وترفع من مستوى الأداء الإداري للجامعة.

٣. أهمية الدراسة :Significance of the Research

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات بعضها نظرية، والأخرى تطبيقية (عملية)، كما يلي:

١.٣. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة من عدة نقاط وذلك على النحو التالي:

١.١.٣ يعد كل من سلوك إخفاء المعرفة، والقيادة الأنانية تحديين للمنظمات الحديثة، لأنهما يحذوان من تطور المعرفة بها، ويؤديان إلى نتائج سلبية في العمل (Serenko & Bontis, 2016) فعلى سبيل المثال يعد سلوك إخفاء المعرفة قضية حديثة وجدية في المجال الأكاديمي (Zhang et al., 2025; Shailja & Kumari & Singla, 2024) وهناك الكثير من الدراسات الحديثة في البيئة الأجنبية (Al Hawamdeh, 2024) وهناك الكثير من الدراسات الحديثة في البيئة الأجنبية (Al Hawamdeh, 2024) (Černe et al., 2017 ; 2024) التي توصي بالتوسع في البحث والتحقيق حول المزيد من الأدلة والإثباتات المطلوبة للحد من هذه السلوكيات السلبية على أماكن العمل

٢.١.٣ تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل، أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط، ومن ثم لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث في البيئة العربية -

تجمع بين القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة في شكل إطار متكامل يفسر طبيعة هذه العلاقات.

٣.١.٣ على غرار الاستجابة لإجراء مزيد من البحث حول سلوك إخفاء المعرفة بطرق مختلفة (Shailja et al., 2024; Zhang et al., 2025)، فإن غالبية الدراسات السابقة ركزت على العوامل المعرفية المؤدية إلى إخفاء المعرفة، وهناك عدد قليل فقط من الدراسات قامت بتقييم العوامل الوجدانية أو الموقفية المؤدية إلى إخفاء المعرفة، وهذه الدراسة تسهم في سد هذه الفجوة من خلال تحديد تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وهذا بدوره يشكل مجالا بحثيًا جديدًا.

٤.١.٣ يزيد من الأهمية العلمية للدراسة تناولها لمتغير الحرمان النسبي للموظفين - كمتغير وسيط- وخاصة أنه - على حد علم الباحث - هناك قلة من الدراسات التي أجريت في البيئة العربية قد تناولت هذا المتغير الجدير بالدراسة خاصة في الوقت الحالي التي يشعر فيها الكثير من فئات المجتمع بالحرمان النسبي، وعدم تلبية متطلباتهم المعيشية نتيجة الازمات الاقتصادية العالمية وارتفاع الأسعار، والتضخم، والانخفاض المستمر في قيمة النقود مما أدى إلى شعور الأغلبية - وخاصة الموظفين - بالحرمان النسبي والعوز لتحسين مستوى المعيشة ولذلك نستطيع أن نجزم القول إن هذا المتغير جدير بالدراسة، وسيضيف قيمة علمية للمكتبة العربية، والمصرية على وجه الخصوص.

٥.١.٣ وعليه فإن أهمية دراسة متغير الحرمان النسبي تنبع من أهمية الموضوع وخطورته في المجتمع الجامعي؛ حيث تستشري تلك الظاهرة في مختلف فئات المجتمع، ومنها فئة الموظفين، ومن هنا فإن دراسة هذه القضية، وتحديد معالمها، وكل ذلك يصب في مسار العمل على بناء تصورات علمية وفكرية يمكنها أن تعمل على محاصرة هذه الظاهرة، ومن ثم العمل على عزلها والتأثير في عوامل وجودها.

٢.٣. الأهمية العملية (التطبيقية):

ترجع الأهمية التطبيقية للدراسة من عدة اعتبارات وذلك على النحو التالي:

١.٢.٣ أهمية مكان تطبيقها ألا وهي جامعة أسيوط، وبما تمثل من منارة للعلم، وإحدى الجامعات المرموقة، والتي تخدم الكثير من فئات المجتمع بصعيد مصر؛ حيث تُشير

الإحصاءات الصادرة عن جامعة أسيوط (*) أن عدد الطلاب المقيدون بكليات جامعة أسيوط قد بلغ (٦٤٨١٥) طالباً وطالبة للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

٢.٢.٣ يزيد من الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة اتخاذها للموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط كمجال للدراسة، وبوصفهم من العناصر الأساسية، والتي يقع على عاتقهم الارتقاء بالعمل الإداري والمساعدة في تقديم الخدمات لمختلف المتعاملين مع الوحدات والأقسام الإدارية للجامعة سواء من الطلاب أو الوافدين.

٣.٢.٣ يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية- إذا تم تفعيلها- قيادات جامعة أسيوط على الارتقاء بالخدمات الإدارية المقدمة خاصة أنها من الدراسات التي تحاول معالجة بعض السلوكيات السلبية في أماكن العمل مثل القيادة الانانية، وسلوك إخفاء المعرفة، كما أنها ستقدم توصيات للحد من مشكلة شعور الموظفين بالحرمان النسبي لمواجهة متطلبات المعيشة.

٤.٢.٣ يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم وتنفيذ وتطبيق برنامج إرشادي للتخفيف من الشعور بالحرمان النسبي الذي قد ينشأ لدى الموظفين، والاستفادة منها في الوقاية من المشكلات التي يسببها الحرمان النسبي، فلا شك أن دراسة الحرمان النسبي لدى الموظفين تساعد في تقديم المشورة لمن يعانون من هذا المتغير الذي يؤثر سلباً على العلاقة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بين أسرهم، ومن ثم تصميم البرامج الإرشادية والعلاجية التي تساعد على الإثراء المهني بجامعة أسيوط، وتبصير الموظفين بأهمية التعبير عن المشاعر والتقبل وعدم وضع أهداف ومستويات عالية لذاته وللآخرين.

٤. الإطار النظري، والدراسات السابقة بين المتغيرات، واستنباط فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الثلاثة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتلك المتغيرات، والتي يُمكن بناءً عليها اشتقاق فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(*) النشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، ص ٢٠.

١.٤. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

١.١.٤. القيادة الأنانية Self-serving leadership:

١.١.١.٤. مفهوم القيادة الأنانية وسماتها:

القيادة الأنانية هي أسلوب قيادي يُعطي فيه القادة الأولوية لمصالحهم الشخصية على أهداف الفريق والمنظمة وتتركز سماتها فيما يلي (Decoster et al., 2021; Li, 2024; Peng et al., 2019).

١.١.١.٤. أ. التركيز على الذات: يضع القائد الأناني مصلحته الشخصية فوق كل شيء، حتى لو كان ذلك على حساب نجاح الفريق.

١.١.١.٤. ب. عدم الاعتراف بالآخرين: لا يعترف القائد الأناني بإنجازات الآخرين ولا يشجعهم على النمو والتطور.

١.١.١.٤. ج. التلاعب بالآخرين: قد يستخدم القائد الأناني التلاعب والخداع لتحقيق أهدافه الشخصية.

١.١.١.٤. د. عدم المسؤولية: يتجنب القائد الأناني تحمل المسؤولية عن أخطائه، ويلقي باللوم على الآخرين.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أنواعاً مختلفة من السلوكيات التي يظهرها القادة والتي تخدم مصالحهم الشخصية مثل: (Li, 2024; Zhang et al., 2025; Peng et al., 2019; Rus & Van Knippenberg & Wisse, 2010; Williams, 2014).

- يرفع القادة رواتبهم بينما يخفضون دخل الموظفين.
- يستغل القادة أدوارهم لتجميع الشهرة والأصول الشخصية.
- ينغمس القادة في استخدام مناصبهم لمساعدة الآخرين (المتعاملين أو المرؤوسين) لتلقي الفوائد منهم.
- يزعم القادة أن عمل أتباعهم هو عملهم.
- غالباً ما يُظهر القادة اهتماماً ضئيلاً برفاهية مرؤوسيهـم.

يستخلص الباحث مما سبق أن القيادة الأنانية يقصد بها "القيادة التي تضع احتياجاتها الشخصية ورغباتها وإنجازاتها في المقام الأول ويتجاهل احتياجات ومساهمات الآخرين، مع ميله إلى استغلال الآخرين؛ لتحقيق مصالحه الذاتية، ولو على حسابهم، مع استخدام أساليب خادعة أو قسرية لحمل الآخرين على فعل ما يريده، مع محاولة التقليل من شأن إنجازات المرؤوسين أو نسبها لأنفسهم".

٣.١.١.١.٤. الآثار السلبية للقيادة الأنانية:

بالنظر حول تأثيرات القيادة الأنانية، فإن العلماء ينظرون إليها عمومًا على أنها مدمرة وأكدوا آثارها السلبية الكبيرة على المنظمات والموظفين (Zhang et al., 2025). وفيما يتعلق بالنتائج المعرفية، وجدت الدراسات أن القيادة الأنانية تقلل من الأمان النفسي لأعضاء المنظمة (Peng et al., 2019) كما أنها تحفز رغبة الموظفين في الانتقام (Decoster et al., 2021) وبالمثل، فيما يتعلق بالنتائج العاطفية، فإن القيادة الأنانية تثير المشاعر السلبية لدى الموظفين (Camps, Decoster & Stouten, 2012) مثل الغضب (Zhang et al., 2023) وأخيرًا، تحت تأثير مختلف الإدراكات أو المشاعر السلبية، لوحظت نتائج سلبية أخرى على الموظفين، مثل تثبيط سلوكيات الابتكار لدى الموظفين (Liu & Zhou & Wang, 2023)، وظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Zhang et al., 2023) والسلوك المنحرف (Liu & Wan & Lin & Wang, 2022). وكذلك فإن القيادة الأنانية، تعد شكلاً من أشكال تدمير العلاقات بين القادة والمرؤوسين، وتقود العاملين إلى إخفاء المعرفة (Zhang et al., 2025).

٢.١.٤. الحرمان النسبي للموظفين Relative Deprivation:

١.٢.١.٤. مفهوم الحرمان النسبي للموظفين:

يشير الحرمان النسبي Relative Deprivation إلى إدراك ذاتي للغضب أو عدم الرضا ينشأ عندما يُقِيم الأفراد أنفسهم مقارنةً بالأعضاء أو الأفراد الآخرين أو المجموعات ذات الصلة، ويشعرون بأنهم يُعاملون بشكل غير عادل، أو في وضع غير مؤاتٍ (Liu et al., 2024).

ويعتمد مدى شعور الموظفين بالحرمان النسبي على تصورهم للموارد المتاحة التي يحتاجونها (Dong & Zhang & Wang & Jiang, 2023) وبذلك فإن نشوء الحرمان النسبي يكون نتيجة إدراك وشعور الفرد تجاه أوضاعه وما يقاسيه كنتيجة لمقارنة نفسه

بالآخرين هو ما يولد لديه الحرمان، وعليه فإدراك الفرد لما يقاسيه من حرمان وتعبيره عنه هو الذي يحدد تعاطف الآخرين مع حرمانه (Olsan & Hafer & Couzens & Kramins, 2000).

ويُشير الحرمان النسبي كمفهوم إلى السخط وعدم الرضا عن العائد ليس الحرمان بالمفهوم المطلق ولكن يعود إلى إدراك الفرد للحرمان بالنسبة لفرد آخر أو جماعة أخرى، وأن الأفراد الذين يشعرون بالحرمان النسبي يشعرون بالتعاسة والضيق والتوتر والغضب نتيجة للمشكلات الاجتماعية، وأن وجود الحرمان النسبي لا يعني بالضرورة وجود حرمان فعلي؛ لأنه حالة نفسية تعني الشعور بالحرمان (Schulze & Krätschmer-Hahn, 2024).

وقد افترضت نظرية الحرمان النسبي أن الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى ما يصبون إليه يشعرون بعدم الرضا والاستياء والإحباط عندما يدركون وجود تفاوت وتعارض بين ما يرغبون فيه وما يتوقعونه وبين ما يحصلون عليه بالفعل أو يستحقونه، أي أن الاستجابات السلوكية للأفراد هي ناتجة عن شعورهم بالإحباط، وهي رد فعل للتفاوت وعدم المساواة في حقوقهم، فعندما يتوقع الأفراد أنهم يستحقون مكافأة أو ترقية أو مركز وظيفي أفضل من مركزهم ولا يحصلون عليه فإن ذلك يشعرهم بالإحباط، وهذا ينعكس بشكل سلبي على سلوكياتهم في بيئة العمل (Smith & Pettigrew & Pippin & Bialosiewicz, 2012).

وهناك من يرى أن عدة مفاهيم منبثقة من مفهوم الحرمان النسبي كالحرمان الأخوي (Fraternal) والحرمان الأناني (Egoistic) الحرمان الأخوي يشير لمشاعر الحرمان الناتجة في المقايضة بين جماعة الفرد مع جماعة أخرى، أما الحرمان الأناني يشير للمشاعر الناتجة من المقايضة بين موضع الفرد بالمقارنة مع أوضاع الآخرين (Tyler & Lind, 2002: 45).

ويستخلص الباحث مما سبق أن الحرمان النسبي للموظفين يقصد به "شعور الفرد بأنه محروم من شيء ما مقارنة بأشخاص آخرين، حتى لو كان لديه ما يكفي من ضروريات الحياة وذلك في سياق العمل؛ حيث يشعر الموظف بالحرمان النسبي عندما يرى زملاء عمل يحصلون على مزايا أكثر منه، مثل الترقيات، زيادة عن المرتبات، أو حتى التقدير، وهذا الشعور يؤدي إلى حدوث الكثير من المشكلات التي تترتب على جوانب العمل، وتؤثر بالسلب عليه".

٢.٢.١.٤. النظريات المفسرة للحرمان النسبي:

توجد عدة نظريات حاول تفسير مفهوم الحرمان النسبي، حيث قدمت عدة دراسات سابقة نظريات لتفسير هذا الشعور (e.g Davis, 1959 ; Runciman, 1966 ; Gurr, 1970 ; Crosby, 1976) ولعل من أبرزها ما يلي:

٢.٢.١.٤. أ. **نظرية التقييم الاجتماعي:** تقترح هذه النظرية أن الأفراد يقيمون مستوى رضاهم عن أوضاعهم من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين الذين يعد ونهم متشابهين أو مرجعيين. عندما يدرك الأفراد أنهم أقل حظاً أو يحصلون على أقل مما يحصل عليه الآخرون الذين يقارنون أنفسهم بهم، فإنهم يشعرون بالحرمان النسبي.

٢.٢.١.٤. ب. **نظرية التوقعات:** تركز هذه النظرية على الفجوة بين ما يتوقعه الأفراد الحصول عليه وما يحصلون عليه بالفعل. إذا كان هناك فرق كبير بين التوقعات والإنجازات الفعلية، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالحرمان النسبي. يمكن أن تتشكل هذه التوقعات بناءً على الخبرات السابقة، أو المعلومات المتاحة حول الآخرين، أو حتى الوعود والتصرّيات الرسمية.

٢.٢.١.٤. ج. **نظرية الهوية الاجتماعية:** تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يستمدون جزءاً من هويتهم من الجماعات التي ينتمون إليها. عندما ترى جماعة ما أن جماعتها أقل حظاً أو مكانة من جماعات أخرى، فإن أعضاء هذه الجماعة قد يشعرون بالحرمان النسبي نيابة عن جماعتهم.

٢.٢.١.٤. د. **نظرية الصراع:** ترى هذه النظرية أن الحرمان النسبي ينشأ من التفاوتات الهيكلية في المجتمع وتوزيع الموارد والسلطة. تشير إلى أن الصراع بين الجماعات المختلفة على الموارد المحدودة يمكن أن يؤدي إلى شعور بالحرمان النسبي لدى الجماعات الأقل قوة أو حظاً.

٢.٢.١.٤. هـ. **النظرية النفسية:** تركز هذه النظرية على الجوانب النفسية للحرمان النسبي، مثل الشعور بالظلم، والغضب، والإحباط. ترى أن هذه المشاعر تنشأ عندما يدرك الأفراد أنهم يستحقون أكثر مما يحصلون عليه، وأن هذا الحرمان غير عادل.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النظريات ليست بالضرورة متعارضة، بل يمكن أن تتكامل في تفسير ظاهرة الحرمان النسبي من جوانب مختلفة. ففي الواقع، قد يكون الشعور بالحرمان النسبي ناتجاً عن تفاعل معقد بين التقييمات الاجتماعية، والتوقعات، والهوية الجماعية، والتفاوتات الهيكلية، والعوامل النفسية.

٣.٢.١.٤. آثار الحرمان النسبي للموظفين:

يؤثر الحرمان النسبي بشكل إيجابي على النتائج السلبية للموظفين، مثل سلوك العمل المضاد للإنتاجية (Mishra & Novakowski, 2016)، ومعدل دوران العمل (Pettigrew, 2002)، والسلوك المدمر (Dong et al., 2023; Kim & Glomb, 2014; Reh & Tröster & Van Quaquebeke, 2018). بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسات حديثة أن الحرمان النسبي يمكن أن يؤدي إلى سلوك عدواني لدى الموظفين (Han & Li & Wang & Xu & Zhao, 2024; Kassab & Iseman & Halbeisen & Walther, 2021) وكذلك توصلت أحدث الدراسات في البيئة الأجنبية أن الحرمان النسبي يزيد من سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين (Zhang, et al., 2025).

٣.١.٤. سلوك إخفاء المعرفة Knowledge Hiding:

١.٣.١.٤. مفهوم سلوك إخفاء المعرفة:

تعد المعرفة مورداً فردياً مهماً (Guo & Cheng & Luo, 2021). وتتضاعف كلما تم استخدامها (Probst & Raub & Raub, 2022). إلا أن النزعة البشرية تعتقد أن المعرفة موارد محدودة يجب إخفاؤها (Hernaes & Cerne & Connelly & Poloski, 2019). وبالتالي فإن إخفاء المعرفة يقصد به "محاولة مقصودة من قبل الفرد لحجب أو إخفاء معرفته عندما يطلبها منه فرد آخر" (Connelly et al., 2012: 65).

وبناءً على هذا المفهوم يرى Serenko & Bontis, (2016) أن إخفاء المعرفة يعبر عن سلوك منحرف داخل المنظمات. وهذا يقودنا للتساؤل التالي: ما الذي قد يسبب هذا السلوك داخل المنظمات؟

ويرى Butt, (2021) أن إخفاء المعرفة يمكن أن يحدث في المنظمات بطرق مختلفة مثل: إخفاء الموظفين للمعرفة بمفهوم الرد بالمثل أو إخفاء المعرفة بسبب سلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية مثل النبذ في مكان العمل، والتهديد الوظيفي. إخفاء المعرفة يؤثر سلباً على قدرة العاملين على المساهمة بأفضل ما لديهم من إمكانيات.

وبالإضافة إلى ذلك عرف (Farooq & Sultana, 2021) إخفاء المعرفة على أنه "سلوك سلبي يتضمن حجباً واعياً للمعرفة التي طالب بها فرد. وأخيراً يرى كل من Fatima & Bilal & Imran & Ayub, (2022) أنه يمكن تفسير سلوك إخفاء المعرفة الصادر عن الموظفين بأنه منهج يتبعه الموظف بغرض منع وحجب المعرفة عن الآخرين وهو يرتبط بقرار الفرد في إخفاء أو حجب المعرفة التي تم طلبها عن قصد.

ويرى (Kumar & Varkkey, 2018) أن من الأسباب التي تجعل الأفراد يخفون معرفتهم أسباباً شخصية مثل (عدم الثقة، والمعاملة بالمثل) وأسباباً تنظيمية مثل (انعدام الأمن الوظيفي، أو عندما يتم تكليفهم بأعمال إضافية بدون مكافآت). واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد فإن الأفراد يميلون إلى إخفاء معرفتهم كاستراتيجية لحماية مواردهم عندما يشعرون أنهم يتعرضون للاستغلال (Feng & Wang, 2019). وفي هذا السياق وجد ارتباط إيجابي بين القيادة الاستغلالية وإخفاء المعرفة (Guo et al., 2021). ووفقاً لهذه النظرية وبحسب كل من (Connelly et al., 2012; Huo et al., 2016) فإن الأفراد يبذلون جهداً، ووقتاً لفهم المعرفة المعقدة؛ الأمر الذي يولد لديهم قناعة بإخفاء معرفتهم عن الآخرين. من جانب آخر يعتقد (Peng, 2013) أن الأفراد الذين ليسوا واثقين من المعرفة التي يمتلكونها هم أكثر عرضة للانخراط في هذا السلوك.

وعليه يستخلص الباحث مما سبق أن سلوك إخفاء المعرفة يقصد به "سلوك متعمدة من قبل الفرد لحجب أو إخفاء معلومات أو أفكار أو خبرات متعلقة بالعمل عندما يطلبها شخص آخر بحيث يرفض الشخص مشاركة معلوماته أو خبراته مع الآخرين، والتي لها علاقة بالعمل حتى وإن كان ذلك من شأنه أن يفيد العمل أو المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وذلك باتباع أسلوب المراوغة أو ادعاء الجهل بالمعرفة أو الإخفاء المبرر من وجهة نظره".

٤.١.٣.٢. أبعاد سلوك إخفاء المعرفة:

لم تتفق الأدبيات التي تناولت إخفاء المعرفة بالبحث، والتحليل على أبعاد محددة، ويعتقد العلماء أن إخفاء المعرفة هو بناء ثلاثي الأبعاد وثنائي الأبعاد وأحادي البعد في بعض الدراسات إلا أن الوسط الأكاديمي يكاد يتوافق مع اقتراح كل من Connelly et al.,

(2012) الذين حددوا مقياساً ثلاثي الأبعاد لإخفاء المعرفة، وهو المقياس المعترف به بشكل عام في الوسط الأكاديمي البحثي، وتلك الأبعاد هي:

٢.٣.١.٤ أ. الإخفاء بالمرأوة Evasive Hiding: ويُشير إلى حالة يقدم فيها الموظف معلومات غير صحيحة أو وعداً مخادعاً بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، ولكن في الواقع لا توجد خطة للقيام بذلك.

٢.٣.١.٤ ب. الإخفاء بادعاء الجهل Pretending Ignorance Hiding: ويُشير إلى تظاهر الشخص وكأنه لا يعرف ويجعل المعرفة ذات الصلة.

٢.٣.١.٤ ج. الإخفاء المبرر/ العقلاني Rationalized Hiding: موقف يقدم فيه الموظف سبباً أو مبرراً لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة من خلال شرح صعوبة تقديم المعرفة المطلوبة أو مجرد إلقاء اللوم على شخص أو طرف آخر بسبب الفشل.

٢.٣.١.٤ آثار سلوك إخفاء المعرفة:

يرى (Connelly & Zweig, 2015) أن سلوك إخفاء المعرفة ليس مجموعة واحدة من السلوكيات السلبية، فهذا السلوك في بعض الأحيان قد لا يقصد منه إلحاق الضرر بالفرد أو المنظمة، فقد يكون هذا السلوك كردة فعل تجاه موقف معين.

وبضيف (Chatterjee et al., 2021) أن سلوك إخفاء المعرفة قد لا يكون سلوكاً مضللاً؛ ففي بعض الأحيان أثناء البحث عن المعرفة، يسيء الباحثون عن المعرفة استخدام المعرفة المستوعبة، ومن هذا المنظور لا ينبغي تفسير إخفاء المعرفة على أنه سلوك مضلل. هذا الرأي ينسجم مع وجهة نظر الكثير من الباحثين على سبيل المثال: يرى (Vardi & Weitz, 2016) أنه في حالات استثنائية يمكن أن يكون لهذا السلوك أهداف إيجابية. فقد ينخرط الأفراد في ممارسة سلوك إخفاء المعرفة لسرية أو حماية مصالح الأطراف الأخرى.

ويدعم Abe & Fujii & Ito & Ueno & Koseki & Hashimoto & Mori, (2014) وزملاؤه هذه الفكرة بالقول إن مثل هذا السلوك ليس سلوكاً سلبياً باستمرار. لذلك قدمت تفسيرات مختلفة حول الطريقة التي يفسر الأفراد بها سلوك إخفاء المعرفة؛ فالأفراد الذين ينخرطون في الفعل يفسرون أفعالهم من منظور الكفاءة، بينما يفسر الأفراد الذين يواجهون الفعل من منظور أخلاقي، هذه التفسيرات جعلت من الصعب دراسة إخفاء المعرفة بسبب التعقيد الكامن في بحث تصورات السلوك المخفي عمداً (Connelly & Zweig, 2015).

وأخيراً تؤكد الدلائل والدراسات على أن سلوك إخفاء المعرفة له الكثير من الآثار السلبية على المنظمة والفرد مثل: سمعة الشركة وزيادة معدل دورانها (Peng, 2013)؛ والخسائر المالية (Zhao & Xia & He & Sheard & Wan, 2016)؛ وخلق الصراع وتدهور العلاقات الشخصية (Hernaus et al., 2019; Connelly & Zweig, 2015)؛ وانخفاض قدرة الشركات على المنافسة والابتكار (Cerne et al., 2017) كما أن سلوك إخفاء المعرفة بين زملاء العمل يؤثر سلباً على قدرتهم على الإبداع (Holten & Robert Hancock & Persson & Marie Hansen & Høgh, 2016). كما أن إخفاء المعرفة يفسد العمل الجماعي في مكان العمل (Butt et al., 2021).

وبالإشارة إلى بناء العلاقات فإن إخفاء المعرفة التي يطلبها زملاء العمل يؤدي إلى تدمير العلاقات الشخصية بين الموظفين (Zhao & Xia, Connelly & Zweig, 2015)؛ وقد وجد (Connelly & Zweig, 2015) أن الموظفين مدركون جيداً للتكلفة الشخصية التي قد يتحملها مخفي المعرفة: يتوقع الفاعلون أن انخراطهم في إخفاء المعرفة يضر بعلاقتهم مع طالب المعرفة، ويتوقعون الانتقام.

٢.٤. الدراسات السابقة بين المتغيرات، واستنباط فروض الدراسة:

ونقدم هنا عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف إعطاء مبرر منطقي، وعلمي لبناء نموذج الدراسة، وإمكانية بلورة، واستنباط فروضها، لذلك قد تم تصنيف تلك الدراسات في أربع مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: العلاقة بين القيادة الأنانية، وسلوك إخفاء المعرفة:

لدراسة العلاقة بين القيادة الأنانية وسلوك إخفاء المعرفة سنجد أن منبعها يرجع بالأساس إلى كل من نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، ونظرية التعلم الاجتماعي، (Usman & Ali & Soetan & Ayoko & Berber, 2024)، ونظرية الإنسان المعاملاتي (Montani & Sommovigo & Staglianò, 2024). حيث تشير هذه الدراسات إلى أن سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين ينبع بشكل أساسي من ملاحظة وتقليد ومعالجة المعلومات التي تنتقلها سلوكيات القادة الانانية، لذلك يمكن القول إن القيادة الأنانية تؤثر بالإيجاب، وتؤدي إلى زيادة وتيرة سلوكيات إخفاء المعرفة بالمنظمات (Zhang et al., 2025).

وبالإضافة إلى النظريات العلمية السابقة تعد دراسة كل من (Zhang et al., 2025) وزملاؤه المرجع الأساس لدراسة العلاقة بين القيادة الأنانية والتي تخدم ذاتها وسلوك إخفاء المعرفة حيث توصلت تلك الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة لدى إحدى الشركات في مدينة (Shenzhen) الصينية.

علاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن الأفراد قد يخفون معارفهم الأساسية للحفاظ على "قوتهم المعرفية" داخل المنظمات. (Offergelt & Venz, 2023) وقد أظهرت الدراسات السابقة أن العوامل الفردية والتنظيمية يمكن أن يكون لها تأثيرات متفاوتة في تعزيز أو تثبيط إخفاء معرفة الموظفين. على سبيل المثال، تؤثر الثقة الشخصية سلباً على إخفاء المعرفة لدى الموظفين (Peng, 2013)، بينما وجدت الدراسات السابقة أن أنماط القيادة الإيجابية، مثل القيادة الخادمة (Abdillah & Wu & Anita, 2022)، والقيادة الأخلاقية (Men & Fong & Huo & Zhong & Jia & Luo, 2018)، والقيادة التحويلية (Scuotto & Nespoli & Tran & Cappiello, 2021) تؤثر سلباً على إخفاء المعرفة داخل المؤسسات، ويتضح من ذلك أن الأنماط الإيجابية للقيادة تؤثر سلباً على إخفاء المعرفة.

وبما أن القادة يلعبون دوراً نموذجياً داخل المؤسسات، فإن سلوكيات الموظفين تتأثر إلى حد كبير بأفعال قادتهم (Mao & Chiang & Chen & Wu & Wang, 2019). وبالتالي يميل الموظفون في مواجهة الآثار الضارة لسلوك القيادة الأنانية، إلى الاستجابة بطرق سلبية (Schyns & Schilling, 2013)، مثل الانخراط في إخفاء المعرفة. حيث يركز القادة الأنانيون في المقام الأول على تحقيق مصالحهم على حساب مصالح الموظفين والمؤسسة لتعزيز منافعهم (Zhang & Peng & Wang & Akhtar & Wang, 2023)، حيث نجد أن موقعهم القيادي ونفوذهم في المنظمة يُسهّلان تحقيق رغباتهم، مما يُبقي الموظفين بموارد محدودة، وبالتالي يخفون المعرفة (Mao et al., 2019).

وبناءً على ما سبق يُمكن استنباط الفرض الأول للدراسة، وذلك كما يلي:

H₁ " يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية تأثيراً موجباً، ومعنوياً على سلوك إخفاء المعرفة".

المجموعة الثانية: العلاقة بين القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين:

بناءً على نظرية المعالجة المعرفية/ العاطفية CAPS وهي نظرية للشخصية وضعها كل من (Mischel & Shoda, 1995) والتي تقدم إطاراً لفهم كيفية تفاعل أفكار الناس ومشاعرهم مع العوامل الظرفية للتأثير في سلوكهم بحيث تفترض تلك النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بالمعالجة المعرفية والعاطفية للمعلومات الخارجية، والتي غالباً ما تحدث بالتزامن مع المعالجة المعرفية والعاطفية؛ مما يؤثر على استجابات الفرد وميوله السلوكية تجاه المعلومات الخارجية (Lu & Wang & Chen & Lu, 2024)

لذلك نستطيع أن نجزم القول إن الإطار العام لنظرية المعالجة المعرفية / العاطفية، يساعد - أيضاً - في فهم آليات العملية التي تؤثر بها القيادة الأنانية على شعور الأفراد بالحرمان النسبي وزيادة وتيرة هذا الشعور (Zhang et al., 2025)

حيث تُعدّ الأنماط السلبية للقيادة ومنها القيدة الأنانية وطبيعة العلاقات بين القادة والأعضاء أمراً بالغ الأهمية في بناء مشاعر الحرمان النسبي لدى الأفراد والحفاظ عليها. على سبيل المثال أكد كل من (Wu & Zhu & He & Zhang & Lu, 2022) أن المعاملة التفاضلية من قبل القادة في هيكل هرمي ثنائي يمكن أن تُثير مشاعر الحرمان النسبي لدى المرؤوسين؛ مما يؤدي إلى سلوكيات ابتكارية منحرفة ذات آثار سلبية على كفاءة الإدارة التنظيمية. وبالمثل وجد (Bolino & Turnley 2009) أن العلاقات المتدنية بين القادة والأعضاء والتي يشوبها أنانية القائد يمكن أن تُثير مشاعر الحرمان النسبي لدى المرؤوسين (Karacay & Rofcanin & Kabasakal, 2023)

ويعتمد بناءً على ما سبق مدى شعور الموظفين بالحرمان النسبي على إدراكهم للموارد المتاحة التي يحتاجونها (Dong et al., 2023) لذلك نجد أنه عندما يستخدم القادة ميزتهم الوظيفية ويصبحون انانيين عن طريق احتكار غالبية الموارد في المنظمة (Williams, 2014) فقد يُثير ذلك شعوراً بالحرمان النسبي لدى الموظفين وأسباب ذلك تتعدد.

حيث نجد أن أول تلك الأسباب تأتي من سلوكيات القادة الأنانية على حساب مصالح أعضاء المنظمة (Camps et al., 2012; Peng et al., 2019) ، مما يُغرس شعوراً بالظلم الشامل داخل المنظمة. وبما أن نيات القادة هي المحرك الرئيس للقرارات التنظيمية،

فإن الموظفين الذين يبذلون جهداً أكبر في العمل قد يشعرون بشعور متزايد بالمعاملة غير العادلة والحرمان (Zhang et al., 2025).

وعلى الجانب الآخر فإنه قد تُجبر القيادة الأنانية الموظفين على التعامل مع مهام عمل غير معقولة (Peng et al., 2019)، مما يمنحهم من الوصول إلى الموارد التي تدعم عملهم. قد يؤدي هذا إلى استنزاف موارد الموظفين في سعيهم لتلبية متطلبات العمل الإضافية هذه، وبالتالي الشعور بالحرمان.

وكذلك عندما يُلاحظ الموظفون أن القادة يتلقون موارد ليست من حقهم يمكن أن يدفع ذلك إلى إجراء تقييم بالآخرين وفي هذه المقارنة، إذا اعتقد الموظفون أنهم يستحقون موارد ومكافآت محددة، فقد يؤدي هذا التباين إلى مشاعر حرمان نسبي (Mao et al., 2019; Peng et al., 2019).

وبناءً على ما سبق يُمكن استنباط الفرض الثاني للدراسة، وذلك كما يلي:

H₂" يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية تأثيراً موجباً، ومعنوياً على شعورهم بالحرمان النسبي".

المجموعة الثالثة: العلاقة بين الحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة:

افترضت نظرية الحرمان النسبي أن الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى ما يصبون إليه يشعرون بعدم الرضا والاستياء والإحباط عندما يدركون وجود تفاوت وتعارض بين ما يرغبون فيه وما يتوقعونه وبين ما يحصلون عليه بالفعل أو يستحقونه، أي أن الاستجابات السلوكية للأفراد هي ناتجة عن شعورهم بالإحباط وهي رد فعل للتفاوت وعدم المساواة في حقوقهم، فعندما يتوقع الأفراد أنهم يستحقون مكافأة أو ترقية أو مركزاً وظيفياً أفضل من مركزهم ولا يحصلون عليه فإن ذلك يشعرهم بالإحباط وهذا ينعكس بشكل سلبي على سلوكياتهم في بيئة العمل (كريم، وحمزة، ٢٠٢٢).

وتؤكد بعض الدراسات على أن الحرمان النسبي هو تصور شخصي له آثار سلبية عدة على النتائج السلوكية الفردية (e.g, Eibner & Sturn & Gresenz, 2004; Han et al., 2024; Smith et al., 2012) وهذا الحرمان النسبي قد يدفع الأفراد إلى محاولة تصحيح الوضع وهذا ما تؤكدته نتائج عدة دراسات من وجود علاقة إيجابية بين شعور الموظفين بالحرمان النسبي وإخفاء المعرفة. فمن ناحية، يكون الأفراد الذين يعانون من الحرمان النسبي أكثر عرضة لتكوين شعور بالاستحقاق وأن يصبحوا أكثر أنانية، ويرفضوا المساهمة في

رفاهية الآخرين (Liu et al., 2024; Zhang et al., 2016; Pak & Babiarz, 2023). في مثل هذه الحالات، يمكن أن يكون إخفاء المعرفة بمنزلة تكتيك دفاعي للموظفين لحماية مواردهم المتبقية، وبالتالي تجنب المزيد من استنزاف الموارد.

من ناحية أخرى، عندما يعاني الأفراد من حرمان نسبي، فقد يطورون إدراكات جشعة وعدوانية.

(Liu et al., 2024; Han et al., 2024) حيث يعدون أنفسهم ضحايا لمعاملة غير عادلة من قبل قادة أنانيين؛ مما يؤدي في النهاية إلى سلسلة من السلوكيات السلبية (Dong et al., 2023; Kim & Glomb, 2014; Mishra & Novakowski, 2016; Pettigrew, 2002; Reh et al., 2018). لذلك عندما يطلب الآخرون المعرفة، يكون الموظفون أكثر عرضة لحجب معرفتهم للتنفيس عن أنفسهم والانتقام مما يُتصورون أنه معاملة غير عادلة (Zhang et al., 2025)

وبناءً على ما سبق يُمكن استنباط الفرض الثالث للدراسة، وذلك كما يلي:

H₃ "يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي تأثيراً موجباً، ومعنوياً على سلوك إخفاء المعرفة لهم".

المجموعة الرابعة: الدراسات السابقة التي تناولت الحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط:

على الرغم من الجهود البحثية المعروضة سابقاً، فإن البحوث حول الحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط بين القيادة الانانية وسلوك إخفاء المعرفة نادرة؛ وعلى الرغم من شح الدراسات التي تبحث في تلك النقطة تحديداً، فإنه يمكن الاسترشاد بمعاني نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل حيث انه عندما يواجه الأفراد سلوكاً ساماً، فإنهم يلجؤون إلى المشاركة في سلوكيات سلبية ردّاً على ما تم ممارسته عليهم؛ وتعد نظرية التبادل الاجتماعي وجهة نظر مفيدة لشرح متى يشارك أو لا يشارك الموظفون في سلوكيات سلبية كإخفاء المعرفة. (Blau, 1946)

وبتطبيق نظرية التبادل الاجتماعي نجد أن المنظمات محكومة بتبادل اجتماعي غير معن بين فردين؛ لذلك إذا حدث وكان القائد انانياً وحدث حرمان نسبي فقد يزيد ذلك من إخفاء المعرفة بين زملاء العمل؛ مما يؤثر ذلك على علاقاتهم (Pillai & Muncherji, 2019).

وعلى الجانب الآخر يمكن الاسترشاد بمضمون نظرية المحافظة على الموارد (Conservation of Resources Theory) والتي أعاد صياغتها Hobfoll وذلك عام (٢٠١١)، ووفقاً لهذه النظرية فإن الموارد هي مصادر الدعم ذات القيمة للأفراد العاملين، والتي يكافحون للحصول عليها، والاحتفاظ بها وصيانتها، وأن ما يهددهم ويزيد من الضغط الواقع عليهم هو الخسارة المحتملة أو الفعلية لموارد الوظيفة القيمة وبالتالي فإذا حدث وكان القائد أناني وفقد العاملين الموارد وشعروا بالحرمان النسبي فغالبا ما يمارسون بعض السلوكيات السلبية نتيجة ذلك ومنها سلوك إخفاء المعرفة كرد فعل لحرمانهم من الموارد.

وبناءً على ما سبق - وعلى حد علم الباحث - لا توجد دراسات في البيئة العربية تحديداً تناولت الحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وبالتالي يعد الفرض الرابع، والخاص بدور الوساطة جانباً من الإضافة العلمية التي يسعى الباحث إلى إضافتها إلى الإرث الإداري بالبيئة العربية، وقد تم بناء هذا الفرض عموماً نتيجة الربط بين نتائج جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الثلاث مجموعات السابقة، وبالتالي فقد تم صياغته على النحو التالي:

H₄ "يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي - كمتغير وسيط تداخلي- تأثيراً غير مباشر موجباً، ومعنوياً في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة".

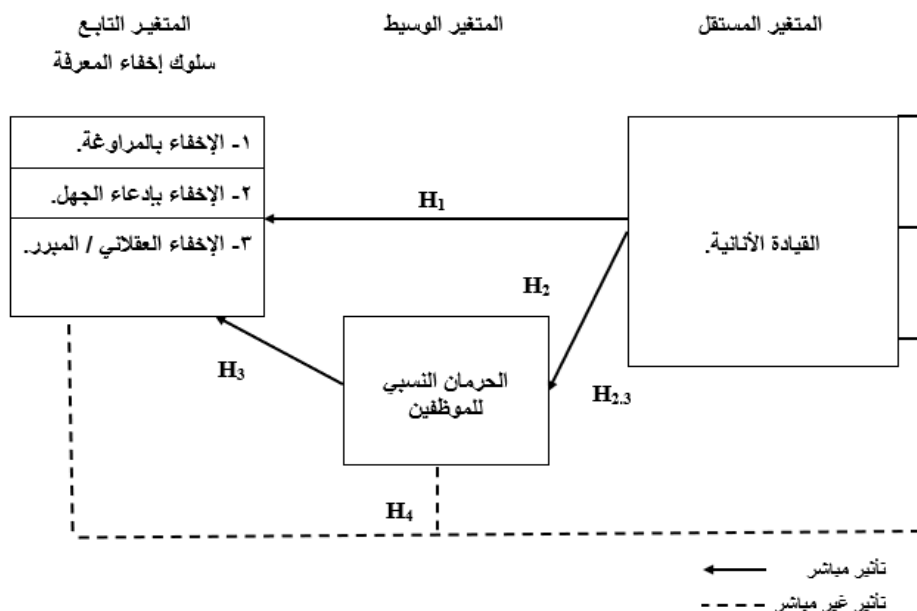
٥. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستقصاء، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

وفيما يلي توضيح للنقاط التي تغطي منهجية إجراء الدراسة ميدانياً، وذلك كما يلي:

١.٥. نموذج الدراسة Study model:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة - التي سبق بيانها - تم تحديد نموذج الدراسة، والذي يوضح متغيراتها على النحو المبين في الشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١)
النموذج النظري للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

يعتمد نموذج الدراسة على اختبار التأثير غير المباشر الحرمان النسبي للموظفين- كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر لممارسات القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين الإداريين بالكادر العام لجامعة أسيوط، ويتضح ذلك جلياً من خلال الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وقد تم التوصل إلى نموذج الدراسة، وكذلك استنباط فروضها بناءً على مراجعة الدراسات السابقة في الجزء السابق.

٢.٥. مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة:

١.٢.٥. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالكادر العام بجامعة أسيوط، حيث بلغ عددهم وفقاً لإحصائيات إدارة الإحصاءات المركزية بجامعة أسيوط لعدد (١٨٣٠٥) مفردة.

٢.٢.٥. عينة الدراسة: نظراً لأن مجتمع البحث يحتوي على مجموعات فرعية أو طبقات – المستويات الوظيفية للعاملين بالكادر العام بجامعة أسيوط- فتبدو المعاينة العشوائية الطبقية مفيدة في هذه الحالة، وبالتالي تتحدد عينة الدراسة في ضوء الجداول الإحصائية لمجتمع بحث يبلغ مقداره (١٨٣٠٥) مفردة بعدد (٣٧٥) مفردة، وذلك في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% (ريان، ٢٠١٣).

٣.٢.٥. وحدة المعاينة: وتتمثل وحدة المعاينة في الفرد الموظف بالكادر العام بجامعة أسيوط. وقد أستغرقت عملية توزيع، وجمع قوائم الاستقصاء ما يقارب الشهر (خلال شهر سبتمبر ٢٠٢٤م)، وقد تم خلال هذه الفترة توزيع (٣٧٥) قائمة تم استرداد (٣٦٠) قائمة تم منها استبعاد عدد (١٢) قائمة غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل (٣٤٨) قائمة، ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل، ونسب الاستجابة لمفردات العينة طبقاً لأسلوب التوزيع المتناسب وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)

التوزيع المتناسب لمفردات العينة في جامعة أسيوط

المستويات الوظيفية للعاملين من الكادر العام بجامعة أسيوط	عدد العاملين	الوزن النسبي %	العينة الموزعة	العينة المستردة والصالحة	نسب الاستجابة
الوظائف العليا	٧٤	٠,٤%	٢	٢	١٠٠%
الوظائف التخصصية	٥٤٧٢	٢٩,٩٠%	١١٢	١٠٤	٩٢,٨٦%
الوظائف الفنية	٤٣١٣	٢٣,٥٦%	٨٨	٨٤	٩٥,٤٥%
الوظائف المكتبية	٣٥٧١	١٩,٥١%	٧٣	٧١	٩٧,٢٦%
الوظائف الحرفية	٣٨٥	٢,١٠%	٨	٨	١٠٠%
الخدمات المعاونة	٤٤٩٠	٢٤,٥٣%	٩٢	٧٩	٨٥,٨٧%
إجماليات	١٨٣٠٥	١٠٠%	٣٧٥	٣٤٨	٩٢,٨%

المصدر: إعداد الباحث طبقاً للتوزيع المتناسب، وبالاكتفاء على إحصاءات العاملين من إدارة الإحصاءات المركزية بجامعة أسيوط.

٣.٥. حدود الدراسة ومحدداتها Limitations and Delimitations of the Research:

يمكن الإشارة إلى بعض الجوانب التي لم تغطيها الدراسة، والتي تعد حدوداً لها، وهي كالتالي:

١.٣.٥. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى الرغم من الملاحظات التي قد تثار حول أسلوب الاستبيان بوجه عام، فإنه لا يزال أسلوباً معتمداً للقياس، والبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية عموماً، ومجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي علي وجه الخصوص.

٢.٣.٥. حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على دور الحرمان النسبي للموظفين في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة.

٣.٣.٥. حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على فئة الموظفين الإداريين بالكادر العام لجامعة أسيوط المثبتين.

٤.٣.٥. حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة أسيوط الحكومية – وليس جامعة أسيوط الأهلية حديثة النشأة - وذلك لاعتبارات تتعلق بالحيز، والوقت، والتكلفة، بالإضافة إلى أن جامعة أسيوط الأهلية تضم أصلاً بين جنباتها أغلب الموظفين في جامعة أسيوط الحكومية عن طريق النقل أو الانتداب للعمل بها لذلك تم التطبيق على جامعة أسيوط الأم لعدم تكرار عملية التجميع والتطبيق على نفس الموظفين، وبالتالي فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الأخرى مثل جامعة إسفكس أو جامعة بدر أو الجامعة التكنولوجية، إلا إذا تشابهت نفس الظروف.

٥.٣.٥. حدود زمنية: تغطي نتائج الدراسة خلال شهر سبتمبر لعام ٢٠٢٤م؛ مما يجعل النتائج تؤخذ عند تفسيرها بحذر مراعيًا للقيد المكاني، والزمني الخاصين بهذه الدراسة.

٤.٥. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم الإشارة إلى بعض تعريفات متغيرات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات، والدراسات السابقة (e.g, Zhang, et al., 2025; Camps et al., 2012 ; Callan, 2012; Connelly et al., 2012; Shead & Olson, 2011)، والآن يتم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية:

١.٤.٥. القيادة الأنانية (المتغير المستقل): وهي عبارة عن القيادة التي تهتم بمصالحها الشخصية وتقوم بالتلاعب بما يؤدي إلى تحسين وضعها، وبالتالي لا يبدي القائد اهتماماً بمصالح الموظفين التابعين له، بل يهتم بنفسه فقط، ويستخدم موارد، ومكافآت الإدارة التي يرأسها لصالحه، ويعتقد بأنه مهم جداً.

٢.٤.٥. الحرمان النسبي للموظفين (المتغير الوسيط): ويُعرف الحرمان النسبي للموظفين إجرائياً بأنه " هو عبارة عن شعور الموظف بالحرمان عندما يقارن نفسه بما يملكه الآخرون أو بما تملكه المجموعات التي ينتمي إليها وبالتالي يشعر بعدم الرضا عما يملكه مقارنة بما يملكه الآخرون ويتولد ذلك الشعور نتيجة عدم قدرة ما يملكه بسد متطلبات الحياة والمعيشة مقارنة بالآخرين".

٣.٤.٥. سلوك إخفاء المعرفة (المتغير التابع): ويقصد به "سلوك متعمده من قبل الفرد لحجب أو إخفاء معلومات أو أفكار أو خبرات متعلقة بالعمل عندما يطلبها شخص آخر؛ بحيث يرفض الشخص مشاركة معلوماته أو خبراته مع الآخرين، والتي لها علاقة بالعمل حتى وإن كان ذلك من شأنه أن يفيد العمل أو المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وذلك باتباع أسلوب المراوغة أو ادعاء الجهل بالمعرفة أو الإخفاء المبرر من وجهة نظره" وفيما يلي توضيح للمفاهيم الإجرائية للأبعاد الثلاثة:

١.٣.٤.٥. الإخفاء بالمراوغة : ويقصد به " إخفاء المعرفة من خلال ممارسة بعض السلوكيات غير المباشرة؛ لتجنب مشاركة المعرفة مثل المماطلة في تقديم المعلومات المطلوبة أو المماطلة في الاستجابة أو تقديم معلومات أخرى غير المطلوبة أو الإخبار بأنه سوف يساعد في وقت لاحق لكنه يماطل ويتهرب قدر الإمكان".

٢.٣.٤.٥. الإخفاء بادعاء الجهل: ويُشير إلى إخفاء المعرفة عندما يطلبها الآخرون بحجة عدم معرفة المعلومات المطلوبة على الرغم من المعرفة بها أو التظاهر بجهل المعلومة أو الإخبار بأنه ليس على دراية كبيرة بالموضوع بقصد رفض مشاركة المعرفة.

٣.٣.٤.٥. الإخفاء المبرر/ العقلاني: ويقصد به " إخفاء المعرفة من خلال بعض الأساليب مثل يود أن يخبرني، الوعد بالإخبار بالمعرفة لكنه لا يخبر عنها فعلاً أو رفض إعطاء المعلومات بحجة أن المعلومات سرية، ومتاحة فقط لأشخاص معينين أو أن رئيس العمل لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة أو التوضيح المباشر بأنه لن يستطيع أن يجيب على الأسئلة المتعلقة بالمعلومات المطلوبة".

٥.٥. تصميم أداة القياس (قائمة الاستقصاء)، واختبارها:

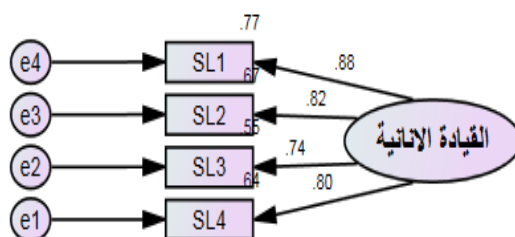
لأغراض جمع البيانات، واختبار فروض الدراسة قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم تطويرها لأغراض الدراسة، وتم الاعتماد على قوائم معدة مسبقاً لهذا الغرض، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الأنانية):

قد تم الاعتماد على مقياس (Camps et al., 2012)، وقد قام الباحث بترجمة هذا المقياس إلى اللغة العربية، وإجراء تغييرات طفيفة في الصياغة ليلائم قطاع التطبيق مع

المحافظة على مضمون المقياس، ومدلولات العبارات (أنظر القسم الأول من قائمة الاستقصاء)، ويتكون هذا المقياس من عدد (٤) عبارات، وذلك من عبارة SL1 إلى عبارة SL4 ، وقد تم إعداد وصياغة المقياس وفقاً لمقياس Likert الخماسي؛ حيث تتراوح درجاته بين موافق تماماً وقيمتها (٥)، وغير موافق بالمرة وقيمتها (١) ، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٨٨٦)، مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس، ومن الدراسات التي استخدمت هذا المقياس Guo et al., (2023) والتي بلغ معامل الثبات فيها (٠,٩٦١).

وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس المتغير المستقل، وكانت نتائجه جميعها مقبولة بدون إجراء أية تعديلات مثل: $CMIN/DF = 2.081$, $P = 0.017$, $CFI = .992$, $TLI = .976$, $RMSEA = .074$ مما يدل على جودة مطابقة النموذج، ويُعرض نموذج القياس لمتغير القيادة الأنانية في الشكل التالي رقم (٢).



شكل رقم (٢)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير القيادة الأنانية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

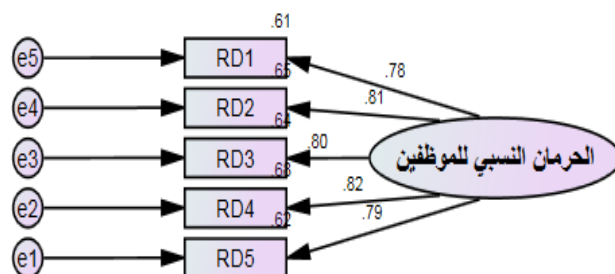
ثانياً: المتغير الوسيط (الحرمان النسبي للموظفين):

وتعتمد الدراسة الحالية في قياسها للمتغير الوسيط، وهو الحرمان النسبي للموظفين على المقياس الذي أعده كل من Callan, Shead & Olson, (2011) ، وقد قام الباحث

بترجمة هذا المقياس إلى اللغة العربية، وإجراء تغييرات طفيفة في الصياغة ليلائم قطاع التطبيق مع المحافظة على مضمون المقياس، ومدلولات العبارات، ويحتوى على (٥) عبارات (أنظر القسم الثاني من قائمة الاستقصاء)، وذلك من العبارة ذات الترميز الإحصائي RD1 إلى العبارة RD5، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٨٩٨)؛ مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد صممت البنود الخمسة على غرار مقياس ليكرت Likert Scale ذي النقاط الخمس، والتي تتراوح بين أوافق بشدة، وغير موافق على الإطلاق، وذلك باستثناء العبارتين RD4، RD1، والتي تم صياغتهما بشكل عكسي (R)، وهو ما تم مراعاته عند إدخال قيم تلك العبارة على برنامجي التحليل.

وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس المتغير الوسيط، وكانت نتائجه جميعها مقبولة بدون إجراء أية تعديلات مثل: $CMIN/DF = 2.250$, $P = 0.041$, $CFI = .994$, $TLI = .987$, $RMSEA = .060$ مما يدل على جودة مطابقة النموذج، ويعرض نموذج القياس للمتغير الوسيط - الحرمان النسبي للموظفين - في الشكل التالي رقم (٣).



شكل رقم (٣)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير الحرمان النسبي للموظفين

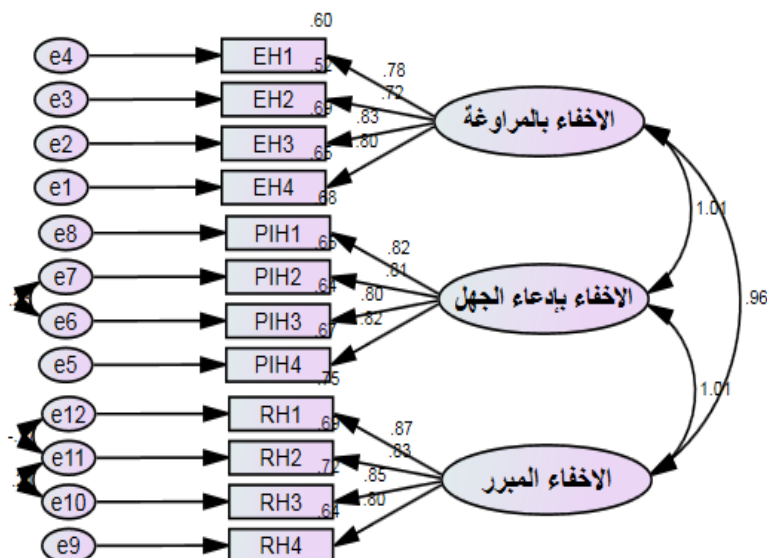
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

ثالثاً: المتغير التابع (سلوك إخفاء المعرفة):

فقد تم استخدام المقياس الذي طوره (Connelly et al., 2012)، وقد قام الباحث بترجمة هذا المقياس إلى اللغة العربية، وإجراء تغييرات طفيفة في الصياغة ليلائم قطاع التطبيق مع المحافظة على مضمون المقياس، ومدلولات العبارات، ويتكون هذا المقياس من عدد (١٢) عبارة (أنظر القسم الثالث من قائمة الاستقصاء)؛ حيث تم قياس بُعد الإخفاء بالمراوغة بعدد (٤) عبارات من EH1: EH4، وتم قياس بُعد الإخفاء بإدعاء الجهل بعدد (٤) عبارات من PIH1: PIH4، بينما تم قياس البعد الثالث وهو الإخفاء المبرر/ العقلاني بعدد (٤) عبارات - أيضاً - من RH1: RH4، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٩٥٨)؛ مما يُدلل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد صممت عبارات المقياس بأبعاده الثلاثة على غرار مقياس ليكرت Likert Scale ذي النقاط الخمس (١ = أبداً، ٢ = نادراً، ٣ = أحياناً، ٤ = عادة، ٥ = دائماً).

وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير سلوك إخفاء المعرفة كمتغير تابع، وكانت نتائجه مقبولة مثل: $CMIN/DF=2.761$, $CFI = .976$, $RMR = .015$, $TLI = .967$, $RMSEA = .071$ ، وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساس، والتي تمثلت في ربط بواقي أخطاء القياس: (e6,e7) (e10,e11)، (e11,e12) لزيادة جودة مطابقة النموذج، وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل للمتغير التابع (سلوك إخفاء المعرفة)، والذي يعرضه الشكل التالي رقم (٤).



شكل رقم (٤)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير سلوك إخفاء المعرفة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

٦.٥. التحليل الإحصائي للبيانات، وكيفية اختبار الفروض:

قد تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، واختبار الفروض، من خلال الاعتماد علي برنامج Statistical Package for Social Sciences V25.0 المعروف بـ (SPSS)، وبرنامج (Amos) النسخة (٢٤)، وهما البرنامجان المناسبان لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- تحليل الثبات Reliability Coefficients وفقاً لاختبار الفا كرونباخ Cronbach's Alpha ؛ وذلك لتحديد معاملات صدق، وثبات أداة القياس، وتحديد درجة الاتساق الداخلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات، وأبعاد الدراسة الحالية.

- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistic التي تشمل حساب المتوسطات الحسابية Means ، والانحرافات المعيارية Standard Deviation لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون بينها.
- استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis المتاحين في برنامج (AMOS) ؛ وذلك لاختبار جودة التوافق بين البيانات التي تم جمعها، والبيانات النظرية، والنموذج الهيكلي لاختبار فرضيات الدراسة.
- تم استخدام معيار (Sobel, 1982) المتاح ببرنامج (AMOS) لاختبار دور وساطة الحرمان النسبي للموظفين.

٦. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

يُمكن القول إن نتائج التحليل الإحصائي للدراسة تشتمل على عدة عناصر، وذلك كما يلي:

١.٦. خصائص عينة الدراسة:

يُعد توفير المعلومات الديموغرافية بمنزلة وسيلة لتوفير الخلفية السياقية للمشاركين في الدراسة، وبالتالي تسهيل فهم سياق الدراسة وتتيح تمثيل دقيقاً للمفردات التي يتم فحصها (Connelly et al., 2012)، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، كما يلي:

جدول رقم (٢)

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص	
النسبة %١٠٠	العدد ٣٤٨		
٥٩,٢٠%	٢٠٦	ذكر.	النوع
٤٠,٨٠%	١٤٢	أنثى.	
٦,٣%	٢٢	أقل من ٣٠ سنة.	المرحلة العمرية
٣١,٣%	١٠٩	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.	
٣٣,٦%	١١٧	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.	
٢٨,٧%	١٠٠	٥٠ سنة فأكثر.	
٨,٣%	٢٩	مؤهل متوسط فأقل.	المؤهل العلمي
٨٠,٨%	٢٨١	مؤهل جامعي.	
١٠,٩%	٣٨	دراسات عليا (دبلومة/ ماجستير/ دكتوراة)	
٦,٦%	٢٣	أقل من ٥ سنوات.	عدد سنوات الخبرة
٤٠,٨%	١٤٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	
٢٦,٢%	٩١	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات.	
٢٦,٤%	٩٢	١٥ سنة فأكثر.	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات .

ن = ٣٤٨ مفردة.

ونستخلص من الجدول (٢) السابق ما يلي:

١.١.٦. بالنسبة لخاصية النوع: يُلاحظ أغلب عينة الدراسة كانت من الذكور؛ حيث مثلوا ما نسبته ٢٠,٥٩% بنما مثلت نسبة الإناث ٤٠,٨٠% من حجم عينة الدراسة.

٢.١.٦. وفيما يتعلق بخاصية المرحلة العمرية: كانت النسبة الغالبة لمفردات العينة في الفئة العمرية من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة؛ حيث مثلت ما نسبته ٣٣,٦% تلتها بفارق ضئيل الفئة العمرية من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣١,٣% من مفردات العينة، ثم الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر وذلك بنسبة ٢٨,٧% وأخيراً الفئة التي تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة حيث مثلوا ما نسبته ٦,٣% من حجم العينة.

٣.١.٦. أما خاصية المؤهل العلمي: فيلاحظ أن الغالبية العظمى من العينة كانت من فئة المؤهل الجامعي؛ حيث بلغت ما نسبته ٨٠,٨% من مفردات عينة الدراسة تلتها فئة الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا (دبلومة/ ماجستير/ دكتوراة)، بنسبة ١٠,٩% ويأتي في المرتبة الأخيرة فئة مؤهل متوسط فأقل بنسبة ٨,٣% من مفردات عينة الدراسة.

٤.١.٦. وأخيراً خاصية عدد سنوات الخبرة: جاء في المقدمة الفئة التي يتراوح عدد سنوات خبرتها من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٤٠,٨% ، يليها في المركزين الثالث والرابع فئتي من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات و ١٥ سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهما ٢٦,٤% و ٢٦,٢% على التوالي لكل منهما، أما النسبة الأقل فكانت لفئة أقل من ٥ سنوات حيث مثلت نسبة ٦,٦% من مفردات عينة الدراسة.

٢.٦. المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة ممثلة في المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) تلك المؤشرات كما يلي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Person بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيادة الأنانية (المستقل)	الحرمان النسبي (الوسيط)	أبعاد سلوك إخفاء المعرفة (التابع)
			SL	RD	EH PIH RH
SL	٤,٢٨	٠,٦٧١	١		
RD	٤,٢٦	٠,٦٤٧	٠,٨٦٥ **	١	
EH	٤,٢٣	٠,٦٧٩	٠,٧١٢ **	٠,٧٦٥ **	١
PIH	٤,٢٥	٠,٦٨٠	٠,٧٨١ **	٠,٧٩٥ **	٠,٨٧٩ **
RH	٤,٢٢	٠,٧٠٣	٠,٧٤٥ **	٠,٧٦٤ **	٠,٨٩٧ **

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل ببرنامج SPSS. ن = ٣٤٨ مفردة.

** p<0.01 * p<0.05

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

١.٢.٦. سجل الوسط الحسابي لمتغير القيادة الأنانية - كمتغير مستقل- قيمة أعلى من المتوسط؛ حيث بلغ (٤,٢٨)، وبانحراف معياري (٠,٦٧١) مما يدل أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣) وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة لتوافر نمط القيادة الأنانية بالكادر الإداري العام لجامعة أسيوط.

٢.٢.٦. فيما يتعلق بالحرمان النسبي للموظفين - كمتغير وسيط- فقد حقق قيمة وسط حسابي يبلغ مقداره (٤,٢٦) ، وبانحراف معياري يبلغ (٠,٦٤٧) وبالتالي فهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣) وهذا يعني ارتفاع شعور الموظفين الإداريين من الكادر العام بجامعة أسيوط بالحرمان النسبي مقارنة بغيرهم من الفئات الأخرى بالجامعة كاعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٣.٢.٦. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع، وهو سلوك إخفاء المعرفة فقد بلغت جميع أبعاده قيمه أعلى من المتوسط؛ حيث تراوحت قيم الأبعاد الثلاثة وهي سلوك الإخفاء بالمرأوة وسلوك الإخفاء بالجهل، وسلوك الإخفاء المبرر/ العقلاني قيم تتراوح بين (٤,٢٢) و (٤,٢٥)، مما يدل أن الوسط الحسابي لهذه الأبعاد أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣)، وأن تلك النتائج تؤكد أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير سلوك إخفاء المعرفة كان مرتفعاً لمعظم أبعاده.

٤.١.٦. يتضح - أيضاً - من نتائج الجدول السابق رقم (٣) وجود علاقات ارتباط ثنائي موجبة، ومعنوية بين متغيرات القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة، وكانت جميع معاملات الارتباط قوية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، وتتفق تلك النتائج مع اتجاهات التأثيرات المفترضة بصفة أولية.

٣.٦. نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cornbach Alpha، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة؛ حيث تم استخراج قيمة معامل (Alpha) بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في العلوم الإنسانية لتقييم الاعتمادية، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق (Validity Analysis) والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا (Alpha)، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس (Sekaran & Bougie, 2016) ويعرض الجدول (٤) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق*
القيادة الأنانية (المستقل).	٠,٨٨٦	٠,٩٤١
الحرمان النسبي للموظفين (الوسيط).	٠,٨٩٨	٠,٩٤٨
سلوك إخفاء المعرفة (التابع).	٠,٩٥٨	٠,٩٧٩
١/ الإخفاء بالمرأوة.	٠,٨٦١	٠,٩٢٨
٢/ الإخفاء بإدعاء الجهل.	٠,٨٩١	٠,٩٤٤
٣/ الإخفاء المبرر/ العقلاني.	٠,٩٠٤	٠,٩٥١
قائمة الاستقصاء ككل	٠,٩٧٠	٠,٩٨٥

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. $n = 348$ مفردة.

*معامل الصدق هو ناتج الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يُلاحظ من بيانات الجدول السابق رقم (٤) أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات تُسجل البيانات معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٨٦١) وكانت لبُعد الإخفاء بالمرأوة كأحد أبعاد سلوك إخفاء المعرفة، وبالتالي فقد حظيت جميع هذه المتغيرات والأبعاد بمعاملات ثبات مرتفعة.

ويُشير Johnson & Christensen (2017) إلى أن قيم ألفا كرونباخ الأكبر من (٠.٦٠) تُعد قيمة مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت البيانات السابقة درجات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع المتغيرات؛ حيث تراوحت القيم ما بين (٠,٩٢٨) و (٠,٩٧٩)، وللقائمة ككل بلغت (٠,٩٨٥)؛ مما يعكس وجود ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود، وارتفاع صدق، وصلاحية هذه المقاييس من الناحيتين المنطقية، والإحصائية لجمع متغيرات الدراسة، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار الفروض.

٤.٦. نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (*Structural Equation Modeling*) لاختبار الفروض؛ حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها (Hair, Jr & William & Barry & Rolph, 2010).

١.٤.٦. تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار توافق نموذج القياس، وحساب الصدق والثبات، وتم استخدام عبارات القيادة الأنايية كمتغير مستقل (من SL1 إلى SL5)، وعبارات المتغير الوسيط الحرمان النسبي للموظفين (من RD1 إلى RD5)، وأبعاد متغير سلوك إخفاء المعرفة كمتغير تابع (الإخفاء بالمراوغة، الإخفاء بادعاء الجهل، الإخفاء المبرر/ العقلاني)، وتم استخدام جميع تلك العبارات، والأبعاد كمتغيرات ملاحظة، ويتم إجراء التحليل العاملي التأكيدى لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي؛ وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً، وأنه يُظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988). ويعرض الجدول (٥) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

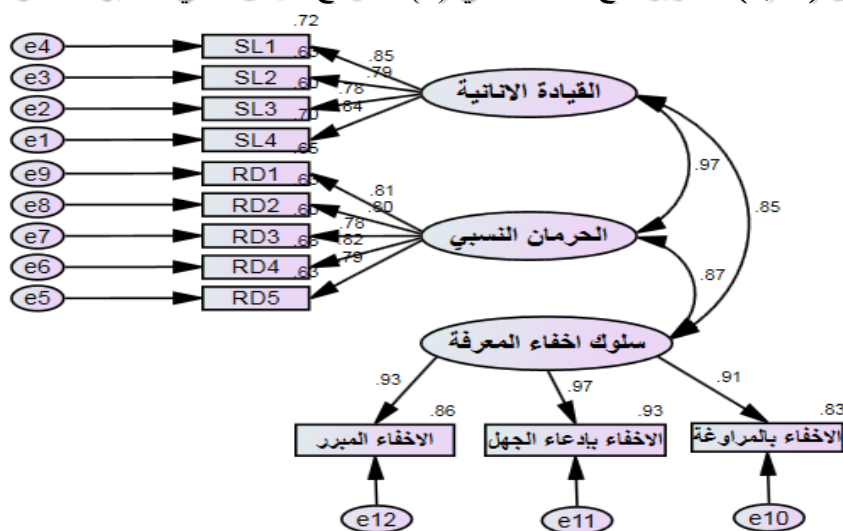
النموذج Model	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	قيمة P	حُسن المطابقة GFI	حُسن المطابقة المعدل AGFI	المطابقة المعياري NFI	توكر لويس TLI	المطابقة المقارن CFI	RMSEA
مؤشرات جودة التوافق	٢,٢٦٢	٠,٠٠٠	٠,٩٤٧	٠,٩١٨	٠,٩٧٠	٠,٩٧٨	٠,٩٨٣	٠,٠٦٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

ن = ٣٤٨ مفردة.

وتُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٥)، أن جميع مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي للدراسة تعد مقبولة - دون إجراء أية تعديلات عليه - لأنها تتفق مع المعايير المقبولة (محك القبول)، وذلك كما يلي:

- بلغ ناتج قسمة (CMIN/DF) ما قيمته (٢,٢٦٢) وبالتالي فهي مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (٥).
- ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التطابق والتوافق؛ حيث بلغت (GFI = 0,947, AGFI = 0,918, NFI = 0,970, TLI = 0,978, CFI = 0,983) القيم مقبولة؛ لأنها أعلى من المعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أكبر من (0,90).
- كذلك بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA = 0,060)، وبالتالي فإنها مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (0,08). هذا ويوضح الشكل التالي (٣) النموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة:



شكل رقم (٥)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

وللتعرف على أدلة الصدق البنائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة تم حساب الثبات والتباين المستخلص AVE؛ إضافة إلى التعرف على نتائج التحليل العاملي التوكيدي، ويعرض الجدول التالي رقم (٦) تلك الأدلة.

جدول رقم (٦)

نتائج أدلة الصدق البنائي لنموذج قياس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	التحميل المعياري	قيمة ت (C.R)	الارتباط التريبي المتعدد	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
القيادة الانائية: عبارة رقم ١ (RD1) عبارة رقم ٢ (RD2) عبارة رقم ٣ (RD3) عبارة رقم ٤ (RD4)	٠,٨٤٩ ٠,٧٩٢ ٠,٧٧٦ ٠,٨٣٥	*** ١٩,٥٦١ *** ١٧,٥٦٨ *** ١٧,٠٤١ ثابت	٠,٧٢٠ ٠,٦٢٧ ٠,٦٠٢ ٠,٦٩٧	٠,٨٨٦	٠,٦٦٢
الحرمان النسبي للموظفين: عبارة رقم ١ (RD1) عبارة رقم ٢ (RD2) عبارة رقم ٣ (RD3) عبارة رقم ٤ (RD4) عبارة رقم ٥ (RD5)	٠,٨٠٧ ٠,٧٩٦ ٠,٧٧٨ ٠,٨٢٣ ٠,٧٩١	*** ١٦,٨٧٨ *** ١٦,٥٧٧ *** ١٦,٠٦٩ *** ١٧,٣١٣ ثابت	٠,٦٥٢ ٠,٦٣٤ ٠,٦٠٥ ٠,٦٧٧ ٠,٦٢٦	٠,٨٩٨	٠,٦٣٩
سلوك إخفاء المعرفة: الإخفاء بالمرأوة (EH) الإخفاء بادعاء الجهل (PIH) الإخفاء المبرر (RH)	٠,٩٠٩ ٠,٩٦٧ ٠,٩٢٨	ثابت *** ٣٣,٤٥٠ *** ٢٩,٦٨٨	٠,٨٢٧ ٠,٩٣٤ ٠,٨٦١	٠,٨٥٨	٠,٨٧٤

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل ببرنامج AMOS.

ن = ٣٤٨ مفردة. $P < 0.001$ ***

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (٦) نجد أن :

- ثبات جميع العبارات أو الأبعاد، وهذا ما تؤيده النتائج النهائية لقيم مربعات الارتباط التربيعي المتعدد للعبارات والأبعاد حيث بلغت جميعها قيم أكبر من (٠,٥)؛ حيث تعتبر العبارة مقبولة الثبات إذا كانت قيم التحميل المعيارية وهو الارتباط التربيعي المتعدد لتلك العبارة أكبر من (٠,٥) على الأقل، وفي أحسن الأحوال تكون أكبر من (٠,٧) (Hair et al., 2010).
- تم حساب ثبات المتغير باستخدام الثبات المركب Construct ComRDite Reliability Measures، والذي يُعبر عن مدى قدرة العبارات على قياس المفهوم الضمني للمتغير، وتزيد جميع معاملات الثبات المركب للمتغيرات عن (٠,٧) استناداً لما أشار إليه (Fornell & Larker, 1981) و (Bagozzi & Y (1988)؛ مما يُشير إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة يتوفر لها ثبات مركب جيد.
- تظهر قيم "ت" CR أن جميع التحويلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (٠,٠٠١) كما أن متوسط التباين المستخلص المحسوب (Average Variance Extracted) (AVE) لكافة المتغيرات قد بلغ (٠,٥٠) فأكثر، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% فأكثر من التباين في المتغيرات الملاحظة (الأبعاد / العبارات) وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس (Fornell & Larker, 1981)، ومما يعد دليلاً على أن جميع أبعاد أو عبارات الدراسة تقيس المتغيرات المرتبطة بها، وتؤكد الصدق المشترك (Hair et al., 2009).
- أيضاً تم حساب متوسط التباين المستخلص للمتغير Average Variance Extracted (AVE)، وهو عبارة عن مقدار التباين الذي يُفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (العبارات التي يتم قياس هذا المتغير بها)، وتعد قيم متوسط التباين المستخلص $\geq (٠,٥)$ جيدة، وهذا منطقي؛ لأن ٠,٥ تعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات)، وأن الباقي (٥٠%) يرجع إلى الخطأ في القياس (Segar, 1997) وقد زادت النتائج جميعها عن ٠,٥.
- تُشير قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب Average Variance Extracted (AVE) وهو عبارة عن متوسط التباين، ومقدار التباين الذي يفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (أبعاد النموذج النهائي للدراسة)؛ حيث إن

متغير القيادة الأنانية يُفسر ٦٦,٢% بينما متغير الحرمان النسبي للموظفين يفسر ٦٣,٩%، بينما متغير سلوك إخفاء المعرفة يُفسر ٨٧,٤%، والبواقي للمتغيرات الثلاثة يرجع إلى الخطأ في القياس، وبالتالي جميعها قيم مقبولة وفقاً لما أشار إليه Segar, (1997) وهذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها، وبالتالي تؤكد الصدق المشترك للمقاييس.

٣.٤.٦. اختبار النموذج الهيكلي للدراسة Structural Model (فروض الدراسة):

إن اتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two-Step SEM يتم فيه أولاً تقدير نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي CFA) في الخطوة السابقة والخاصة باختبار اعتمادية المقاييس المستخدمة، ثم ثانياً يتبعه تقدير النموذج الهيكلي (Hair et al., 1998; Anderson & Gerbing, 1988) والذي يُعد الخطوة الثانية من نماذج المعادلة الهيكلية.

وبناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق البنائي، والصدق التمييزي (Anderson & Gerbing, 1988 ; Hair et al., 2010 ; Kline, 2005) تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي، وتعد المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة؛ حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous وهو متغير القيادة الأنانية، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغير سلوك إخفاء المعرفة كمتغير تابع، والحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط تداخلي، ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج، وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا ؟ وذلك من خلال المؤشرات التي يظهرها البرنامج، وتحديد مدى مطابقة واستيفاء النتائج لتلك المؤشرات، وفيما يلي عرض لتلك المؤشرات والمستويات المقبولة (المحك الإحصائي) من خلال الجدول التالي رقم (٨):

جدول رقم (٨) مؤشرات جودة النموذج ومستويات القبول

المؤشر	مستويات القبول	المرجع
مربع كاي النسبي (χ^2/df)	$\chi^2/df > 5$ مستوى مقبول $\chi^2/df > 3$ مستوى جيد	(Awang 2012; Gheshlagh et al. 2018)
مستوى المعنوية لمربع كاي P-value of Chi-Square	مستوى المعنوية > 0.05 يمكن قبول مستوى المعنوية ≤ 0.05 إذا كان حجم العينة أكبر من ٢٠٠ مفردة	(Awang 2012; Gheshlagh et al. 2018; Schumacker and Lomax 2004; Thakkar 2020)
معامل رمسي (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$ غير مطابق RMSEA من (٠.٠٨ إلى ٠.٠٥) مستوى جيد RMSEA من (٠.٠٥ إلى ٠.٠٠) مستوى مطابق تماماً	(Awang 2012; Gheshlagh et al. 2018; Thakkar 2020)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$CFI \leq 0.90$ مستوى جيد $CFI = 1.00$ مستوى مطابق تماماً	(Awang 2012; Hu and Bentler 1999; Schumacker and Lomax 2004; Thakkar 2020)
مؤشر جودة الملاءمة (GFI)	$GFI < 0.8$ مستوى مقبول $GFI < 0.9$ مستوى جيد $GFI = 1.00$ مستوى مطابق تماماً	(Awang 2012; Schumacker and Lomax 2004)
مؤشر جودة الملاءمة المرجح (AGFI)	$AGFI < 0.8$ مستوى جيد	(Abedi et al. 2015; Gheshlagh et al. 2018; Schumacker and Lomax 2004; Thakkar 2020)
مؤشر الملاءمة المعياري (NFI)	$NFI < 0.8$ مستوى مقبول $NFI < 0.9$ مستوى جيد $GFI = 1.00$ مستوى مطابق تماماً	(Abedi et al. 2015; Awang 2012; Thakkar 2020)
مؤشر تاكر لوييس (TLI)	$TLI < 0.9$ مستوى جيد	(Awang 2012)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المشار إليها بالجدول

وقد تم القيام بتحليل المسار للنموذج الهيكلي أو البنائي لجميع متغيرات الدراسة، والتي أظهرت نتائجه انه نموذج مثالي ومطابق تماماً، ويمكن الاعتماد عليه لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، وفيما يلي عينة من المؤشرات كما أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي، ويعرضها الجدول التالي رقم (٩):

جدول (٩) نتائج مؤشرات جودة المطابقة أو التوافق للنموذج الهيكلي الكلي للدراسة

المؤشر	مستويات القبول	نتيجة القياس	مدى الملاءمة
معامل رمسي (RMSEA)	RMSEA < ٠.٠٨ غير مطابق RMSEA من ٠.٠٥ إلى ٠.٠٨ مستوى جيد RMSEA من ٠.٠٠٠ إلى ٠.٠٥ مستوى مطابق تماماً	٠.٠١٩	مستوى مطابق تماماً
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI < ٠.٨ مستوى مقبول CFI < ٠.٩ مستوى جيد CFI = ١.٠٠ مستوى مطابق تماماً	١.٠٠٠	مستوى مطابق تماماً
مؤشر جودة الملاءمة (GFI)	GFI < ٠.٨ مستوى مقبول GFI < ٠.٩ مستوى جيد GFI = ١.٠٠ مستوى مطابق تماماً	١.٠٠٠	مستوى مطابق تماماً
مؤشر الملاءمة المعياري (NFI)	NFI < ٠.٨ مستوى مقبول NFI < ٠.٩ مستوى جيد GFI = ١.٠٠ مستوى مطابق تماماً	١.٠٠٠	مستوى مطابق تماماً

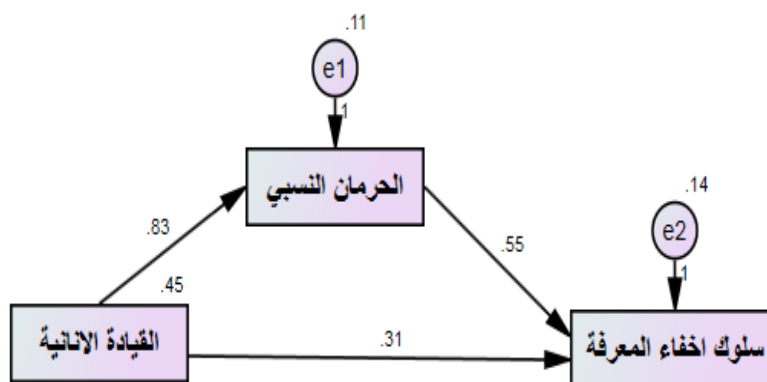
المصدر: من إعداد الباحث بناءً علي نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

ن = ٣٤٨ مفردة.

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن النموذج يفي بشروط جودة التتابق لجميع المؤشرات (Hair et al., 2010) ، وأنه لا يحتاج إلي أية تعديلات؛ حيث تدل جميع مؤشرات جودة المطابقة أنه نموذج مطابق تماماً ومثالي لدراسة تلك الظاهرة، ويوضح الشكل التالي رقم (٦) مسارات النموذج الهيكلي النهائي للعلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة؛ وذلك بهدف اختبار الفروض.

شكل رقم (٦)

مسارات النموذج الهيكلي Structural Model النهائي لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos.

١.٦. نتائج اختبار فروض الدراسة:

تحتوى الدراسة على أربعة فروض رئيسة، ويُبين الجدول (٩) قيم معاملات المسارات للثلاثة فروض الأولى منها في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (١٠)

معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة طبقاً لأسلوب Path Analysis

المسار المباشر	معامل المسار المعياري (B) Estimate	الخطأ المعياري Standard Error (S.E)	قيمة (ت) C.R value (T)	مستوى الدلالة P
<u>التأثيرات المباشرة: الفرض الأول:</u> القيادة الأنانية ← سلوك إخفاء المعرفة	٠,٣١٤	٠,٠٥٩	٥,١٩٠	*** معنوي
<u>التأثيرات المباشرة: الفرض الثاني:</u> القيادة الأنانية ← الحرمان النسبي للموظفين	٠,٨٦٥	٠,٠٢٦	٣٢,١٣١	*** معنوي
<u>التأثيرات المباشرة: الفرض الثالث:</u> الحرمان النسبي للموظفين ← سلوك إخفاء المعرفة	٠,٥٣٩	٠,٠٦١	٨,٩١٥	*** معنوي

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos.

ن = ٣٤٨ مفردة. $P < 0.001$ ***

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ما يلي:

١.١.٦. ينص الفرض الأول (H1) على أنه " يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية تأثيراً موجباً، ومعنوياً على سلوك إخفاء المعرفة لهم وقد أتضح أن هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة لهم؛ حيث تُشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته قد بلغت ($\beta = ٠,٣١٤$ ، ت = $٥,٩١٠$ ، $P = ٠.000$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الأول.

٢.١.٦. وينص الفرض الثاني (H2) على انه يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الحرمان النسبي لهم وقد أتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثيراً موجباً، ومعنوياً لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين؛ حيث تُشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن قيم معامل المسار / ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0.865$ ، $P = 0.000$) وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثاني للدراسة.

٣.١.٦. أما بالنسبة للفرض الثالث (H3) فإنه ينص على " يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين تأثيراً موجباً، ومعنوياً على سلوك إخفاء المعرفة لهم"، وتُشير نتائج الجدول (١٠) السابق أن هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين الإداريين بالكادر العام لجامعة أسيوط، حيث أن قيم معامل المسار / ومستوى معنويته تبلغ ($\beta = 0.539$ ، $P = 0.000$)، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثالث.

أما بخصوص نتائج اختبار دور الوساطة والذي ينص عليه الفرض الرابع (H4) كما يلي: "يؤثر إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي - كمتغير وسيط تداخلي- تأثيراً غير مباشر موجباً، ومعنوياً في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة لهم"، وكانت نتائج هذا الفرض تتضمنها التأثيرات المباشرة، والتأثيرات غير المباشرة التي أضحها برنامج Amos للمتغيرات الثلاثة، والتي يتناولها الجدول (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والكلية للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة من خلال
الحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط تداخلي باستخدام تحليل المسار Path Analysis

التأثير الكلي Total Effects (٥+٤) =	التأثير غير المباشر (الوساطة) (٥) Indirect Effects		التأثير المباشر (٤) Direct Effects		المتغير		
	المعنوية بطريقة (Sobel)	معامل المسار غير المباشر ١ ← ٢ ← ٣	المعنوية P	معامل المسار المباشر ١ ← ٣	التابع (٣)	الوسيط (٢)	المستقل (١)
بعد دخول الوسيط		تأثير الوسيط		قبل دخول الوسيط			
٠,٧٨٠	معنوي ***	٠,٤٦٦	معنوي ***	٠,٣١٤	سلوك إخفاء المعرفة	الحرمان النسبي للموظفين	القيادة الأنانية

ن = ٣٤٨ مفردة.

المصدر: نتائج التحليل ببرنامج AMOS، ونتائج معيار Sobel.

NS: Non Significant *P < 0.001

وبالنظر الي نتائج الجدول السابق رقم (١١) سوف نتعرف على دور الوساطة من خلال التأثيرات غير المباشرة حيث نلاحظ ان إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين يلعب دور المتغير الوسيط التداخلي في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث نجد أن الحرمان النسبي للموظفين يؤثر تأثيراً كلياً (Total Effects) موجباً ومعنوياً يبلغ مقداره (٠,٧٨٠) وبالتالي فان المتغير الوسيط يزيد من التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة بمقدار (٠,٤٦٦)، ولذلك نستطيع ان نجزم القول ان إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي يؤثر تأثيراً غير مباشر، ويلعب دور المتغير الوسيط التداخلي لتأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة.

ولتأكيد هذه النتائج تم استخدام معيار (Sobel 1982) لاختبار الوساطة، والذي يتحقق عندما لا تقل التقديرات المقننة عن محك القبول؛ وهو قيمة (٠.٠٨)، ويمكن الحصول على التقديرات المقننة من خلال التعرف على قيم التأثير الكلي الذي تنتجه النتائج.

وتتضح تلك النتائج في الجدول السابق رقم (١١)، والمتوافقة مع اختبار Sobel ، بحيث كانت نتيجة التقديرات المقننة للتأثير الكلي (Total Effects) لمتغيرات الدراسة الثلاثة تتلخص في أن الحرمان النسبي للموظفين يؤدي دور الوسيط التداخلي، ويزيد من التأثير الموجب للقيادة الأنانية، على سلوك إخفاء المعرفة لتصل إلى (٠,٧٨٠) بعد دخول الوسيط، وهي أكبر من محك القبول لـ Sobel (٠.٠٨) ومعنوية، وبالتالي تقبل صحة الفرض الرابع (H4) .

٧. مناقشة، وتفسير النتائج:

نتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة، وتفسير نتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

١.٧. أشارت بيانات الجدول (٣) إلى ارتفاع مستوى إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية؛ حيث بلغت القيمة (٤,٢٨) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات المتوافرة بأمكان العمل بجامعة أسيوط يغلب عليها الطابع الأناني أو أن القيادات خادمة لذاتها على حساب الموظفين بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تحمل في طياتها دلالات مهمة؛ لأن هذا الارتفاع في مستوى الإدراك إلى أن الموظفين أصبحوا أكثر وعياً بسلوكيات القيادة الأنانية التي قد تمارس عليهم أو حولهم. فهم باتوا يدركون الآثار السلبية لهذه السلوكيات على بيئة العمل، والإنتاجية، والروح المعنوية للفريق، وقد يكون هذا الإدراك مؤشراً على تآكل الثقة بين الموظفين والقيادات. فالقيادة الأنانية غالباً ما تنتسب في فقدان الثقة؛ حيث يشعر الموظفون بأن مصالح القائد الشخصية تأتي قبل مصلحة الفريق أو المؤسسة أو الإدارة التي يعملون بها، وقد يكون الموظفون قد مروا بتجارب شخصية سلبية مع قيادات أنانية، مما زاد من وعيهم بهذا النوع من السلبي كذلك قد يكون الموظفون قد قارنوا بيئة عملهم ببيئات عمل أخرى، ولاحظوا الفروق في أساليب القيادة لذلك نستطيع القول إن ارتفاع مستوى إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية هو مؤشر على وجود مشكلة تتطلب معالجة جادة. يجب على الجامعة أن تتعامل مع هذه المشكلة بجدية، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقة الموظفين، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢.٧. كذلك أشارت بيانات الجدول (٣) إلى ارتفاع مستوى إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي جاءت النتيجة أعلى من الوسط الفرض لمقياس ليكرت (٣) حيث بلغت (٤,٢٦) ويعني ذلك ارتفاع مستوى شعور الموظفين بالكادر العام لجامعة أسيوط بالحرمان النسبي، وقد يكون ذلك نتيجة أن هؤلاء الموظفين يدركون بوضوح وجود فجوة بين ما يحصلون عليه من مزايا وامتيازات وبين ما يعتقدون أنهم يستحقونه مقارنة بزملائهم أو بموظفين آخرين في مؤسسات مشابهة (العاملين بالبتروك مثلاً). وهذا الإدراك يمكن أن يؤثر بشكل كبير على ارتفاع سلوك إخفاء المعرفة وانخفاض الإنتاجية لدى هؤلاء الموظفين.

٣.٧. كذلك أشارت بيانات الجدول (٣) إلى ارتفاع مستوى إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط لسلوك إخفاء المعرفة حيث جاء بُعد الإخفاء بادعاء الجهل في المقدمة (٤,٢٥) ، يليه بُعد الخفاء بالمراوغة (٤,٢٣)، وأخيراً بُعد الإخفاء المبرر/ العقلاني (٤,٢٢) وتدل تلك النتائج في مجملها إلى الارتفاع العام لسلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين الإداريين بالكادر العام لجامعة أسيوط مما يدل على وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة المتعمقة. هذا السلوك الخاص بإخفاء الموظفين الإداريين للمعرفة، وإن كان قد يبدو فردياً في بعض الأحيان، إلا أنه غالباً ما يعكس مشكلة أعمق داخل جامعة أسيوط، وقد تكون له آثار سلبية على أداء الجامعة وبيئة العمل بها وقد ترجع أحد أسباب ارتفاع مستوى سلوك الإخفاء إلى شعور الموظفين بأن هناك منافسة شديدة على الموارد المحدودة مثل الترقيات والحوافز والاعتراف؛ مما يدفعهم إلى حماية معرفتهم كوسيلة للحفاظ على ميزة تنافسية، وكذلك قد يكون السبب أن يخشى الموظفون أن يتم استغلال معرفتهم إذا شاركوها مع الآخرين، مما يؤدي إلى عدم الثقة في زملائهم أو الإدارة، وكذلك قد تكون هناك ثقافة مؤسسية في إدارات جامعة أسيوط لا تشجع على مشاركة المعرفة والتعاون؛ مما يجعل الموظفين أقل حماساً لمشاركتها، وبالتالي يترتب على كل ذلك سلوك إخفاء المعرفة.

٤.٧. مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول بفروضه الفرعية (H₁):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة لهم، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير موجب ومعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة ، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية: (e.g.,Cao et al., 2020; Lambert et al,

2022; Xiaoting et al., 2022; Yuan et al., 2023 ; Aman-Ullah et al., 2023; Wang, et al., 2024; Zhang et al., 2025) ، ويُمكن تفسير تلك النتيجة بأنه كلما زادت ممارسة سلوك القيادة الأنانية ترتب على ذلك زيادة مستوى ممارسة الموظفين الإداريين بجامعة أسيوط لسلوك إخفاء المعرفة. حيث إنه عندما يكون القائد أنانيًا، فإنه غالبًا ما يشجع على سلوكيات غير صحية في بيئة العمل، ومن بين هذه السلوكيات إخفاء المعرفة، وقد يكون ذلك بسبب ما يلي:

- الخوف من المنافسة: في بيئة يقودها شخص أناني، قد يشعر الموظفون بأنهم يتنافسون فيما بينهم للحصول على رضا القائد أو المكافآت. هذا الشعور بالتهديد قد يدفعهم إلى إخفاء معلوماتهم خوفًا من أن يستغلها الآخرون للتقدم على حسابهم.
- عدم الثقة في القيادة: عندما لا يثق الموظفون في نيات قائدهم، فإنهم يميلون إلى عدم مشاركة أفكارهم أو معلوماتهم. فهم يخشون أن يتم استخدام هذه المعلومات ضدهم، أو لتحقيق مصلحة شخصية للقائد، وبالتالي يخفون المعرفة.
- عدم وجود حوافز لمشاركة المعرفة: في ظل القيادة الأنانية، قد لا يشعر الموظفون بأن مشاركة معرفتهم ستؤدي إلى مكافأة أو تقدير. وبالتالي، فإنهم لا يجدون حافزًا لمشاركة أفكارهم، أو ابتكاراتهم؛ مما يؤدي إلى تفضيلهم لإخفاء المعرفة.
- ثقافة عدم الشفافية: عندما يكون القائد أنانيًا، فإنه غالبًا ما يخلق ثقافة عدم الشفافية في مكان العمل. هذا يعني أن الموظفين لا يشعرون بالراحة في طرح الأسئلة أو مشاركة المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة مستوى إخفاء المعرفة لدى الموظفين بجامعة أسيوط.

٥.٧. مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني بفروضة الفرعية (H₂):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية (e.g., Zhao et al., 2020; Presti et al., 2020; Gnanarajan & Kengatharan, 2023 ; Andrade & Neves, 2022 ; Stankevičienė et al., 2023 ; Siddiqi et al., 2024) ، ويُمكن تفسير تلك النتيجة بأنه كلما زادت ممارسات القيادة الأنانية بالإدارات الوظيفية بجامعة أسيوط، زاد شعور

العاملين بالحرمان النسبي، وقد ترجع اسباب ذلك إلى عدة عوامل منها على سبيل المثال ما يلي:

- عدم المساواة في المعاملة: القيادة الأنانية تتسم بتفضيل مصالح القائد الشخصية على مصالح الموظفين، مما يؤدي إلى توزيع الموارد والمكافآت بشكل غير عادل. هذا النوع من المعاملة غير العادلة يولد شعورًا بالظلم والحرمان لدى الموظفين الذين يشعرون بأنهم لا يحصلون على ما يستحقونه.
- انخفاض الدافعية والالتزام: عندما يشعر الموظفون بأنهم محرومون، فإن ذلك يؤثر سلبيًا على دافعيتهم وإنتاجيتهم. فهم يصبحون أقل اهتمامًا بأداء وظائفهم بشكل جيد، وأقل التزامًا بالمنظمة.
- زيادة التوتر والضغط النفسي: الشعور بالحرمان النسبي يزيد من التوتر والضغط النفسي لدى الموظفين. هذا الضغط يؤثر سلبيًا على صحتهم النفسية والجسدية، ويقلل من قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل.
- تدهور العلاقات بين الموظفين والقيادة: القيادة الأنانية تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الموظفين والقيادة. الموظفون يصبحون أقل ثقة في قيادتهم، وأقل استعدادًا للتعاون معهم.

٦.٧. مناقشة، وتفسير نتائج الفرض الثالث (H₃):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة لهم، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات السابقة : (e.g., Lamprinou, 2021; Yin et al., 2023; Tang et al., 2023; Yaqian et al., 2024; Rogozińska-Pawelczyk, 2024) وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين إدراك الموظفين في الكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي، وبين سلوكهم في إخفاء المعرفة. بمعنى آخر، كلما زاد شعور الموظف بالحرمان النسبي، زادت احتمالية قيامه بإخفاء المعرفة التي يمتلكها، ويمكن تفسير هذا التأثير نتيجة وجود عدة أسباب منها على سبيل ما يلي:

- الحماية الذاتية : قد يلجأ الموظفون الذين يشعرون بالحرمان إلى إخفاء معرفتهم كوسيلة للحماية الذاتية. فهم يعتقدون أن الكشف عن معرفتهم قد يؤدي إلى زيادة أعبائهم الوظيفية دون الحصول على مكافأة مناسبة، وبالتالي قد يفضلون إخفاء المعرفة.
- الانتقام : قد يرى الموظفون أن إخفاء المعرفة هو شكل من أشكال الانتقام من المؤسسة أو من الإدارة التي يشعرون أنها لا تقدر جهودهم، وبالتالي فإنهم يرون أنه من المنطقي من وجهة نظرهم إخفاؤهم للمعرفة.
- عدم الثقة : الشعور بالحرمان النسبي يؤدي إلى تآكل الثقة بين الموظفين والإدارة. هذا يؤدي إلى عدم رغبة الموظفين في مشاركة معرفتهم خوفاً من استغلالها وبالتالي يمارسون سلوك إخفاء المعرفة.
- الخوف من المنافسة : قد يخاف الموظفون من أن يتم استغلال معرفتهم من قبل زملائهم أو من الإدارة، مما قد يؤدي إلى زيادة المنافسة في العمل مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إخفائهم للمعرفة.

٧.٧. مناقشة وتفسير نتائج الفرض الرابع بفرضه الفرعية (H₄):

يختبر هذا الفرض التأثير غير المباشر لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين- كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن قيام المتغير الوسيط التداخلي الحرمان النسبي للموظفين بدور الوساطة التداخلية من خلال تأثيره غير المباشر لممارسات القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (2018. Wu et al., 2016; Enshassi et al., eg.,).

ويمكن تفسير قيام متغير الحرمان النسبي للموظفين بدور الوساطة التداخلية، وذلك عن طريق وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، ويمكن تفسير وجود " دور الوساطة التداخلية" هنا أن الحرمان النسبي لا يرتبط فقط بالقيادة الأنانية وإخفاء المعرفة بشكل مباشر، بل يلعب دوراً في تعزيز العلاقة بينهما. بمعنى آخر، القيادة الأنانية تؤدي إلى شعور الموظفين بالحرمان النسبي، وهذا الشعور بدوره يحفزهم على إخفاء المعرفة ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال ثلاث نقاط مترتبة بعضها بعضهم على البعض كما يلي:

أولاً: عندما يمارس القائد سلوكيات أنانية، مثل تفضيل مصالحه الشخصية على مصالح الموظفين أو عدم تقدير جهودهم، فإن ذلك يخلق بيئة عمل غير عادلة تحفز الحرمان النسبي لدى العاملين.

ثانياً: نتيجة لتلك القيادة الأنانية، يشعر الموظفون بأنهم محرومون من حقوقهم ومكافآتهم، وأن جهودهم لا تقدر بالشكل الصحيح. هذا الشعور بالظلم والإحباط يؤدي إلى تدهور معنوياتهم وانخفاض مستوى رضاهم عن العمل.

ثالثاً: استجابة طبيعية للشعور بالحرمان، يلجأ الموظفون إلى إخفاء معرفتهم. بل ويعدون هذا السلوك وسيلة للدفاع عن أنفسهم، وحماية مصالحهم الشخصية. فهم قد يعتقدون أن الكشف عن معرفتهم قد يؤدي إلى زيادة أعبائهم دون الحصول على مقابل، أو قد يستغلها الآخرون لتحقيق مكاسب شخصية فيعدون من الأفضل إخفاء المعرفة.

لذلك قد تكون هناك أسباب تجعل متغير الحرمان النسبي وسيطاً تداخلياً منها على سبيل المثال:

- الربط بين المتغيرات: أن الحرمان النسبي هو الرابط بين القيادة الأنانية وإخفاء المعرفة. فهو النتيجة المباشرة للقيادة الأنانية، وهو السبب الرئيس وراء سلوك إخفاء المعرفة.
- التعزيز: الشعور بالحرمان النسبي يعزز الرغبة في إخفاء المعرفة؛ حيث يعد الموظفون أن هذا السلوك هو وسيلة للانتقام، أو الحماية الذاتية.
- الوساطة: الحرمان النسبي للموظفين يعمل كوسيط بين القيادة الأنانية وإخفاء المعرفة؛ مما يعني أنه يشرح جزءاً كبيراً من العلاقة بينهما.

٨. استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة، والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- ١.٨ تبين من نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع متوسط إدراك الموظفين الإداريين بجامعة أسيوط لكل من نمط القيادة الأنانية وشعورهم بالحرمان النسبي كأعلى متوسطين؛ حيث بلغا (٤,٢٨) (٤,٢٦) لكل منها على التوالي، ونستنتج من ذلك انتشار نمط القيادة الأنانية للمسؤولين بالجهاز الإداري للجامعة، وفي مقابل ذلك يشعر صغار الموظفين بالحرمان النسبي؛ مما يستدعي معرفة أسباب ذلك، ومحاولة معالجتها.

٢.٨. تبين من نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع متوسط إدراك الموظفين الإداريين بجامعة أسيوط لأبعاد سلوك إخفاء المعرفة الثلاثة (الإخفاء بالمرأوة، والإخفاء بإدعاء الجهل، والإخفاء المبرر) من ناحية، ووجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين تلك الأبعاد وبعضها البعض من ناحية أخرى (انظر جدول ٣)، ونستنتج من ذلك انتشار سلوك إخفاء المعرفة بالجهاز الإداري للجامعة، ويعد ذلك نتيجة منطقية نتيجة انتشار نمط القيادة الأنانية وبالتبعية شعور الموظفين بالحرمان النسبي، وبذلك يتبع الموظفون سلوك إخفاء المعرفة كرد فعل.

٣.٨. توصلت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة، ونستنتج من ذلك انتشار وشيوع نمط القيادة الأنانية مما كان لهما الأثر الموجب على زيادة وتيرة سلوك إخفاء المعرفة، وتلك النتيجة تعني أنه كلما زاد مستوى شعور الموظفين بأن قادتهم أنانيون كلما أدى ذلك إلى ممارسة سلوك إخفاء المعرفة وعدم مشاركتها بالوحدات الإدارية للجامعة.

٤.٨. أشارت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب ومعنوي لمتغير القيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين، ونستنتج من ذلك أن كلما كان القادة أنانيين ويهتمون بمصالحهم الشخصية على حساب الموظفين كلما شعرت هؤلاء الرؤوسون بالحرمان النسبي؛ نظرا لعدم حصولهم على مستحقاتهم ومزايا الوظيفية كاملة لاستئثار القادة بها لأنفسهم.

٥.٨. أثبت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب ومعنوي لإدراك الموظفين بجامعة أسيوط للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة، ونستنتج من ذلك أن الحرمان النسبي للموظفين يؤدي دوراً فعالاً في زيادة وتيرة ممارسة سلوك إخفاء المعرفة بالوحدات الإدارية للجامعة، فكلما زاد الشعور بالحرمان أخفى الموظفون معرفتهم، ولم يشاركوها تبعاً لذلك.

٦.٨. قام متغير الحرمان النسبي للموظفين بدور الوساطة التداخلية بين القيادة الأنانية وسلوك إخفاء المعرفة، وبالتالي نستنتج من ذلك الدور المحوري الذي يلعبه الحرمان النسبي للموظفين من زيادة التأثير الموجب للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين؛ مما يوجب على قيادات جامعة أسيوط محاولة تقليل ممارسات القيادة الأنانية من ناحية، ومحاولة تلبية احتياجات الموظفين المشروعة حتى لا يشعروا

بالحرمان من ناحية أخرى؛ لأن من شأن ذلك ان يعمل على تخفيض ممارسة سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين نتيجة التأثير المتتابع لتلك المتغيرات الثلاثة.

٩. دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود دلالات على مستوى النظرية، والتطبيق يُمكن إبرازها كالتالي:

٩.١. على مستوى النظرية:

يؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بالأدبيات الإدارية الحديثة المتعلقة بمتغيراتها الثلاثة وهي القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة كمتغيرات تتناولها أحدث الدراسات بالبيئة الأجنبية (e.g, Zhang, et al., 2025; Liu & Yuan & Jiang, 2025 ; Schulze & Krätschmer-Hahn, 2024) وذلك من خلال تقديم دليل علمي لتأثيرات تلك المتغيرات ببعضها، ولذلك فإن دراسة هذه العلاقة الثلاثية ضرورية لخلق بيئات عمل أكثر صحية وإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي العام إذ إنها تساعد المنظمات -وعلى رأسها الجامعات - على فهم الآثار المدمرة للقيادة الأنانية والشعور بالحرمان النسبي، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى سلوكيات ضارة مثل إخفاء المعرفة، ومن خلال هذا الفهم يمكن للمنظمات اتخاذ خطوات استباقية لبناء ثقافة تقوم على الثقة والعدالة والمشاركة؛ مما يستوجب زيادة اهتمام الباحثين في البيئة العربية بتلك الموضوعات مقارنة مع نظرائهم من الباحثين في البيئة الأجنبية.

٩.٢. على المستوى التطبيقي:

٩.٢.١. دلت الدراسة الحالية على الدور الذي تلعبه بعض المتغيرات في بيئة العمل الإداري لجامعة أسيوط والمتمثلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة وهي القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة ودور تلك المتغيرات، وترابطها ببعضها البعض مما يؤدي في نهاية المطاف في سلوك الإخفاء وعدم المشاركة بالمعرفة، ويدل ذلك على أهمية تقليل شعور الموظفين بالحرمان النسبي ومحاولة القضاء على ممارسات القادة الإداريين التي تتصف بالأنانية بوحداث جامعة أسيوط؛ حتى ينخفض تبعاً لذلك ممارسة صغار الموظفين لسلوك إخفاء المعرفة.

٢.٢.٩. يدل التأثير الموجب، والمعنوي للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة أن ممارسات القادة التي تتصف بالأنانية سبب رئيس لحدوث سلوك إخفاء المعرفة من جانب الموظفين الإداريين بجامعة أسيوط، وبالتالي يجب العمل على تقليل مستوى الممارسات وإشاعة جو من العدل والمساواة ببيئة العمل الإداري بالجامعة حتى يقل مستوى سلوك إخفاء المعرفة تبعاً لذلك.

٣.٢.٩. يدل وجود تأثير موجب، ومعنوي للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين، بأن القيادة الأنانية تساعد في زيادة وتيرة شعور الموظفين بالحرمان والسخط والغضب مما يستوجب القضاء على ذلك النمط من القيادة التي تهتم بمصالحها الشخصية على حساب مصالح الآخرين فينخفض تبعاً لذلك شعور الموظفين بالحرمان والاحتياج.

٤.٢.٩. دلت الدراسة الحالية على صحة وجود تأثير موجب ومعنوي لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط للحرمان النسبي على ممارستهم لسلوك إخفاء المعرفة؛ مما يُدلل على أنه إذا رغبت قيادات جامعة أسيوط في انخفاض مستوى سلوك إخفاء المعرفة لدى الجهاز الإداري بالجامعة فإن مفاتيح تحقيق ذلك هو إشاعة العدالة والمساواة بين المديرين وصغار الموظفين وسد متطلبات الحياة الكريمة للموظفين والعدل في توزيع المكافآت وغيرها وتدعيمهم من خلال صندوق تحسين أجور العاملين بالجامعات المصرية.

٥.٢.٩. دلت الدراسة الحالية على صحة وجود دور للحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط في مسار تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة؛ مما يُعطي دلالة عملية لقيادات جامعة أسيوط على ضرورة الاهتمام بالقضاء على ممارسات القيادة الأنانية لمديري الوحدات والأقسام والارات الأمر الذي يترتب عليه انخفاض مستوى شعور الموظفين بالحرمان؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى التقليل من ممارسات سلوك إخفاء المعرفة لموظفين جامعة أسيوط بصفة عامة.

١٠. توصيات الدراسة، وتطبيقاتها الإدارية:

في ضوء نتائج الدراسة ودلالاتها يُمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات كما يلي:

١.١٠. بناءً على ما أسفرت عنه النتائج من وجود تأثير موجب للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط (H1)، وكذلك وجود تأثير

موجب ومعنوي للقيادة الأنانية على الحرمان النسبي للموظفين (H2) من ناحية أخرى، يوصي الباحث قيادات جامعة أسيوط بضرورة إتباع مجموعة من الإجراءات، بهدف تقليل الممارسات القيادية التي تتصف بالأنانية، لأن من شأن ذلك أن يسهم في تقليل سلوك اخفاء المعرفة لدى العاملين، ويُمكن أن يتم تفعيل تلك التوصية عن طريق ما يلي:

١.١.١٠. تحديد ونشر قيم الجامعة: يجب أن تحدد جامعة أسيوط بوضوح القيم الأساسية التي تركز عليها، مع التركيز بشكل خاص على النزاهة والعدالة والتعاون وخدمة المصلحة العامة، ويجب نشر هذه القيم على نطاق واسع من خلال منشورات ورقية توزع بإدارات الجامعة، أو على الموقع الرسمي للجامعة، ومواقع التواصل الاجتماعي الرسمية.

٢.١.١٠. تنظيم وعقد برامج تدريبية وورش عمل لجميع المستويات الإدارية وذلك من خلال وحدات ومراكز التدريب الموجودة بجامعة أسيوط؛ تركز على مبادئ القيادة الأخلاقية، وتنمية الوعي الذاتي، وفهم تأثير السلوك الأناني على الآخرين؛ وعلى العمل الجامعي.

٣.١.١٠. نشر مدونة السلوك المهني : وذلك من خلال نشر مدونة السلوك الأخلاقي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة المصرية، والتي تحدد بصورة واضحة ومفصلة السلوكيات المتوقعة من جميع العاملين، وخاصة القادة، مع التركيز على تجنب السلوكيات الأنانية واستغلال السلطة.

٤.١.١٠. وضع معايير واضحة وموضوعية لاختيار القادة تعتمد على الكفاءة والنزاهة والقدرة على العمل الجماعي وخدمة الآخرين، وليس فقط على الأقدمية أو العلاقات الشخصية.

٥.١.١٠. تقييم القيادات قبل التعيين : إجراء تقييمات شاملة للمرشحين للمناصب القيادية، بما في ذلك تقييمات للسلوك القيادي والقيم الأخلاقية. وذلك على غرار المقابلات التي تتم لتعيين عمداء الكليات بجامعة أسيوط.

٦.١.١٠. تشجيع المشاركة والحوار : خلق بيئة تشجع على المشاركة الفعالة والحوار المفتوح بين القادة والموظفين، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم.

٧.١.١٠. إدراج قيم النزاهة والشفافية والعدل في تقييم الأداء : يجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء معايير واضحة لتقييم السلوك القيادي والأخلاقي بحيث يمكن أن تشمل هذه المعايير تجنب السلوكيات الأنانية، والتعاون والعدل وشفافية القائد، والقدرة على تفويض المهام، والاعتراف بمساهمات الآخرين.

٨.١.١٠. التدوير الوظيفي المدروس : يمكن أن يسهم التدوير الوظيفي المدروس في منع ترسيخ المصالح الشخصية للقادة في مواقعهم لفترات طويلة.

٢.١.١٠. بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية عن وجود تأثير موجب، ومعنوي للحرمان النسبي للموظفين على سلوك إخفاء المعرفة (H3) من ناحية، ووجود تأثير غير مباشر للحرمان النسبي للموظفين كمتغير وسيط في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة من ناحية أخرى (H4) فإن البحث يوصي قيادات جامعة أسيوط بضرورة تخفيض مستويات شعور الموظفين بالحرمان النسبي من خلال زيادة الدعم المقدم لهم؛ لأنه يتوقع أن يكون لذلك دور مهم في تقليل ممارسة سلوك إخفاء المعرفة، ويُمكن أن يتم تفعيل تلك التوصية عن طريق ما يلي:

١.٢.١٠. التأكد من تقدير ومكافأة مساهمات جميع الموظفين، بغض النظر عن وظائفهم أو مستوياتهم الإدارية والبعد عن المحسوبية في توزيع المكافآت الإضافية، والتي تخصص لبعض العاملين في البرامج الخاصة بالجامعة (على سبيل المثال: عدم إدراج موظفين بعينهم في بعض البرامج الخاصة ذات المكافأة الكبيرة كبرنامج BIS و BBIS وميكاترونكس، والهندسة الطبية وغيرها).

٢.٢.١٠. التوسع في المبادرات الخيرية التي تتم بين جامعة أسيوط والأحزاب السياسية، ومؤسسة حياة كريمة، وجهاز الخدمة العامة للقوات المسلحة، وجهاز أمن التابع لوزارة الداخلية، وبنك الطعام المصري وغيرها والتي تهدف جميعها لتقديم سلع ومستلزمات لأسر العاملين بالجامعة، وتكون بأسعار مخفضة لدورها في تخفيض الشعور بالحرمان النسبي لمنتسبي العمل الجامعي.

٣.٢.١٠. تفعيل الاستفادة من صندوق تحسين أجور العاملين بالجامعات المصرية بحيث تتناسب المرتبات والأجور، والمكافآت مع الظروف المعيشية الحالية لدورها في تخفيض الشعور بالحرمان لدى موظفي الجامعة.

٤.٢.١٠. وضع معايير شفافة ومحددة بوضوح لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والترقيات بجامعة أسيوط. يجب أن تكون هذه المعايير متاحة لجميع الموظفين، ويتم فهمها بشكل جيد، وبحيث لا يتم إعطاء جميع الموظفين تقييمات عالية (ممتاز)، وهم لا يستحقون ذلك بالفعل، بل يجب أن يكون هناك تفاوت في التقييم.

٥.٢.١٠. إجراء مراجعات دورية لنظام الرواتب والمزايا للتأكد من أنه تنافسي وعادل مقارنة بالقطاعات الأخرى والمؤسسات المماثلة، ومعالجة أي فوارق غير مبررة بين فئات الموظفين.

٦.٢.١٠. إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى شعور الموظفين بالعدالة والمساواة ومدى شعورهم بالحرمان النسبي ووضع الآليات التي تخفف من ذلك مثل الدعم المادي في المناسبات والأعياد وموسم دخول المدارس ومنحة رمضان وغيرها.

من خلال تطبيق هذه الإجراءات السابقة بشكل فعال ومستمر، يمكن لجامعة أسيوط أن تخفف بشكل كبير من شعور الموظفين الإداريين بالحرمان النسبي وتعزيز بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً وإنتاجية.

٣.١٠. توصيات عامة موجهة للقيادات العليا لجامعة أسيوط:

١.٣.١٠. التوسع في المبادرات الخيرية التي تتم بين جامعة أسيوط والأحزاب السياسية، ومؤسسة حياة كريمة، وجهاز الخدمة العامة للقوات المسلحة، وجهاز أمان التابع لوزارة الداخلية، وبنك الطعام المصري وغيرها والتي تهدف جميعها لتقديم سلع ومستلزمات لأسر العاملين بالجامعة وتكون بأسعار مخفضة لدورها في تخفيض الشعور بالحرمان النسبي لمنتسبي العمل الجامعي.

٢.٣.١٠. التوسع في منافذ جامعة أسيوط، والتي تقوم بتوزيع منتجات مزارع الجامعة بأسعار معقولة (مثل: منفذ بيع منتجات معمل الألبان/ منفذ توزيع منتجات شركة السكر والصناعات التكاملية) والموجودة بالفعل داخل الحرم الجامعي بحيث يتم إتاحتها بصورة أكبر بهدف رفع مستوى معيشة الموظفين، وتقليل الشعور بالحرمان.

٣.٣.١٠. الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال المطعم المركزي، ومركز بريد جامعة أسيوط الرئيس والفرع الثاني الموجود بكلية الصيدلة، وكذلك فرع شركة WE، وكذلك فرع التوثيق التابع بالشهر العقاري بجامعة أسيوط للمساهمة في

التخفيف عن كاهل الموظفين بالجامعة، ومما يترتب عليه تخفيض مستوى ممارسة سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالجامعة.

٤.٣.١٠. الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية الأخرى التي يتم القيام بها في مجال القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة، وتطبيق توصياتها، والاستفادة منها؛ لتحسين بيئة ممارسة العمل الإداري للجامعة.

هذا ويوضح الجدول التالي رقم (١١) خطة عمل Action Plane لوضع التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة موضع التنفيذ العملي، وذلك على النحو التالي:

جدول (١١)

خطة عمل Action Plane لتنفيذ التوصيات بالبنوك محل الدراسة

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني
تقليل الممارسات القيادية التي تتصف بالأنانية	• تحديد ونشر قيم الجامعة من خلال منشورات ورقية توزع بإدارات الجامعة أو إلكترونية على الموقع الرسمي للجامعة ومواقع التواصل الاجتماعي. • تنظيم وعقد برامج تدريبية وورش عمل تركز على أخلاقيات العمل، والنزاهة. • نشر مدونة السلوك الأخلاقي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة المصرية وإطلاع العاملين عليها. • وضع معايير واضحة وموضوعية لاختيار القادة تعتمد على الكفاءة والنزاهة. • إجراء تقييمات شاملة للمرشحين للمناصب القيادية.	قيادات جامعة أسيوط بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية ومراكز التدريب بالجامعة.	بشكل دوري

		• تشجيع المشاركة والحوار بين القادة والموظفين، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم. • إدراج قيم النزاهة والشفافية والعدل في تقييم الأداء. • التدوير الوظيفي؛ بهدف منع ترسيخ المصالح الشخصية للقادة في مواقعهم لفترات طويلة.	
بشكل دوري والبدء من الآن	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس الجامعة بالتعاون مع قيادات جامعة أسيوط والجهات الخارجية ذات الصلة	• التأكد من تقدير ومكافأة جميع العاملين والبعد عن المحسوبية في توزيع المكافآت الإضافية بالبرامج الخاصة. • التوسع في المبادرات الخيرية التي تتم بين جامعة أسيوط والأحزاب السياسية، ومؤسسة حياة كريمة، وجهاز الخدمة العامة للقوات المسلحة، وجهاز أمن التابع لوزارة الداخلية، وبنك الطعام المصري، وغيرها. • تفعيل الاستفادة من صندوق تحسين أجور العاملين بالجامعات المصرية. • وضع معايير شفافة ومحددة بوضوح لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والترقيات. • إجراء مراجعات دورية لنظام الرواتب والمزايا. • إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى شعور الموظفين بالعدالة والمساواة ومدى شعورهم بالحرمان النسبي ووضع الآليات والدعم لتلك الأمور.	تخفيض مستويات شعور الموظفين بالحرمان النسبي

المصدر: من إعداد الباحث

١١. آفاق البحث المستقبلية:

هذه الدراسة مثل غيرها من الدراسات ما تزال لها أوجه قصور؛ الأمر الذي قد يفتح المجال أمام الباحثين في المستقبل، ويمثل قاعدة، وأساساً لانطلاق دراسات أخرى تضيف إلى الرصيد العلمي المتصل بهذا المجال، ويمكننا تحديد بعض الآفاق المستقبلية في النقاط التالية:

٣.١١. أتضح جلياً من نتائج الدراسة الحالية (انظر جدول ٣) أن مستويات المتوسط الحسابي بالنسبة لإدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط لمتغيراتها الثلاثة وهي القيادة الأنانية، والحرمان النسبي للموظفين، وسلوك إخفاء المعرفة كانت أعلى من المتوسط (أعلى من ٤ درجات) وبالتالي يعتبر أكبر من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي (٣)، وهذا يدل على ارتفاع إدراك عينة الدراسة لتلك المتغيرات السلبية الثلاثة في بيئة العمل بالجامعة وهذا يُمثل في حد ذاته معضلة تحتاج مزيداً من الاهتمام البحثي مستقبلاً للتركيز عليها ودراسة أسباب ذلك لتأثير تلك المتغيرات على جودة العمل بالجامعة وبالتالي جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين معها (طلاب/ وأفدين، وغيرهما).

٤.١١. نظراً لأن الحرمان النسبي للموظفين - كمتغير وسيط تداخلي- في الدراسة الحالية لم يخفض أثر المتغيرات المستقل على المتغير التابع ليصبح صفراً؛ مما يدل على أن هناك عدة متغيرات وسيطة أخرى قد تخفف بشكل معنوي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي لا بد من البحث عن عوامل وسيطة أخرى - مثل الدعم التنظيمي المدرك أو المرونة التنظيمية أو المهارة السياسية للمديرين- تتوسط العلاقة بين القيادة الأنانية، وسلوك إخفاء المعرفة، خاصة أن تلك المتغيرات موجبة وفي حالة توافرها قد تخفف من تأثير القيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة.

٥.١١. تناولت الدراسة الحالية المتغيرات الديموجرافية كمتغيرات وصفية فقط؛ لذلك من الممكن إجراء دراسة مستقبلية تتناول في إحدى فروضها مدى وجود فروق معنوية في إدراك الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط القيادة الأنانية، أو سلوك إخفاء المعرفة تبعاً للعوامل الديموجرافية الخاصة بالنوع (ربما تختلف النتائج بين الذكور، والإناث)، أو المستوي التعليمي، أو أية متغيرات شخصية أو ديموجرافية أخرى؛ حيث ربما تظهر نتائج تثري المجال العلمي المتصل بدراسة تلك المتغيرات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

كريم، سماح عماد ; حمزة، فرحان محمد. (٢٠٢٢) " الحرمان النسبي لدى الموظفين"، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، الجمهورية العراقية، عدد خاص، ص ص: ٥٥٧-٥٤٢.

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣)، "بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق"، الطبعة الرابعة، أسيوط: مطبعة هابي رايت.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 352-366.

<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015266>

Abe, N., Fujii, T., Ito, A., Ueno, A., Koseki, Y., Hashimoto, R., ... & Mori, E. (2014). The neural basis of dishonest decisions that serve to harm or help the target. *Brain and cognition*, 90, 41-49.

<https://doi.org/10.1016/j.bandc.2014.06.005>

Abedi, Ghassem, Farideh Rostami, and Aliasghar Nadi. (2015). 'Analyzing the Dimensions of the Quality of Life in Hepatitis B Patients using Confirmatory Factor Analysis'. *Global Journal of Health Science*, 7(7): 22-31.

<https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n7p22>

Afshar Jalili, Y., & Salempour, F. (2020). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of*

- Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 117-135. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2019-0041>
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0782>
- Aljawarneh, N. M. S., & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298-320. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12134>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4055-3>
- Awang, Zainudin. (2012). *Structural Equation Modeling Using AMOS* Graphic. Penerbit Universiti Teknologi MARA, Malaysia.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* . Wiley, New York, NY

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276-286. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European journal of work and organizational psychology*, 15(3), 262-280. <https://doi.org/10.1080/13594320500444284>
- Butt, A. S. (2021). Consequences of top-down knowledge hiding: a multi-level exploratory study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 749-772. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0023>
- Cai, H.-R., Li, M., & Guan, P.-P. (2016). Fostering managers' knowledge-sharing behavior: The impact of the employee–organization relationship. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(4), 669–678. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.4.669>
- Callan, M. J., Shead, N. W., & Olson, J. M. (2011). Personal relative deprivation, delay discounting, and gambling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 955–973. <https://doi.org/10.1037/a0024778>
- Camps, J., Decoster, S. and Stouten, J. (2012), “My share is fair, so I don’t care: the moderating role of distributive justice in the perception of leaders’ self-serving behavior”, *Journal of*

- Personnel Psychology*, 1 (11), 49-59,
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Cerne, M., Hernaus, T., Dysvik, A. and Škerlavaj, M. (2017). The role of the multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27 (2), 281-299.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.006>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.940425>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
<https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
<https://doi.org/10.1002/job.737>
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.83.2.85>

Davis, J. A. (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation. *Sociometry*, 22(4), 280-296.

<https://www.jstor.org/stable/2786046>

Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2021). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 168, 195-213.

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04240-6>

Dong, Y., Zhang, L., Wang, H. J., & Jiang, J. (2023). Why is crafting the job associated with less prosocial reactions and more social undermining? The role of feelings of relative deprivation and zero-sum mindset. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 175-190.

<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05075-4>

Eibner, C., Sturn, R., & Gresenz, C. R.* (2004). Does relative deprivation predict the need for mental health services? *Journal of Mental Health Policy and Economics*, 7(4), 167-175.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mhp.170>

Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0004>

Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Ayub, A. (2022). Why do academics hide knowledge after coworker ostracism? A moderated mediation model based on relational identification and perceived harming intention. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 951-969.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0244>

Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.

<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0737>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Gheshlagh, R. G., Parizad, N., Ghaleenoe, M., Dalvand, S., Baghi, V., Najafi, F., & Ebadi, A. (2018). Psychometric features of the persian version of self-efficacy tool for patients with hypertension. *International Cardiovascular Research Journal*, 12(2), 50-56.

https://icrj.sbm.ac.ir/article_1100953.html

Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0199>

Gurr, Ted Robert (1970). *Why Men Rebel*. Princeton: Princeton University Press.

<https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691022148/why-men-rebel>

Hair, J. F., Jr., & William, C. B & Barry, J.B. & Rolph. E.A. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7th ed.), New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/multivariate-data-analysis>

- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Han, J., & Pashouwers, R. (2018). Willingness to share knowledge in healthcare organisations: The role of relational perception. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 42–50.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1412554>
- Han, L., Li, W., Wang, X., Xu, Y., & Zhao, J. (2024). Social comparison and aggression: The mediating role of relative deprivation and moderating role of covert narcissism. *International Journal of Psychology*, 59(5), 646-656.
<https://doi.org/10.1002/ijop.13012>
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0744>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, 127, 147.
<https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-stress-health-and-coping>
- Holten, A. L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215-229.
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0164>

- Hu, Li- tze, and Peter M. Bentler. (1999). 'Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives'. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1):1-55
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi- level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*, (6th ed.). Sage Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/educational-research/book250574>
- Kang SW (2016) Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice* 14(1), 144-149.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.27>
- Karacay, G., Rofcanin, Y., & Kabasakal, H.* (2023). Relative leader-member exchange perceptions and employee outcomes in service sector: The role of self-construal in feeling relative deprivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1808-1851.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2090282>
- Kassab, Y., Isemann, S. D., Halbeisen, G., & Walther, E. (2021). How relative deprivation increases aggressive behavior: Exploring the moderating roles of resource scarcity, deprivation intensity, and sanctions in a game task. *Aggressive Behavior*, 47(2), 215-225.

<https://doi.org/10.1002/ab.21941>

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619.

<https://doi.org/10.1037/a0035789>

Kline, R .B. (2005). "*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*", (2nd ed.), New Yourk: A Division of Guilford Press.

Kumar Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0048>

Kumari, P., & Singla, H. (2024). Impact of emotional intelligence on knowledge hiding behavior of teachers: A moderated mediation analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Advance online publication..

<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2023-0071>

Li, H. T. (2024). The impact of leaders' self-serving and ethical behaviors on employee thriving: the mediating role of interpersonal justice perception. *Current Psychology*, 43(22), 19786-19803.

<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05300-x>

Liu, J., Xu, Z., Li, X., Song, R., Wei, N., Yuan, J., .. & Su, H. (2024). The association between the sense of relative deprivation and depression among college students: gender differences and mediation analysis. *Current Psychology*, 43(18), 16421-16430.

<https://doi.org/10.1007/s12144-024-05754-7>

Liu, J., Zhou, X., & Wang, Q. (2023). The influence of entrepreneurial leadership on employee improvisation in new ventures: based on cognitive-affective processing system framework. *Kybernetes*, 52(9), 3566-3587.

<https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0712>

Lu, X., Wang, Y., Chen, X., & Lu, Q. (2024). From stress to screen: understanding cyberloafing through cognitive and affective pathways. *Behavioral Sciences*, 14(3), 249.

<https://doi.org/10.3390/bs14030249>

Mahmood, N., & Toker, A. (2021). Impact of emotional intelligence on knowledge sharing and knowledge hiding behavior. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 2(4), 8-29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3858206>

Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Chen, L., Wu, Y., & Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.

<https://doi.org/10.1111/joop.12238>

Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R & ,Luo, J. (٢٠٢٠) . Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate .*Journal of Business Ethics*. ١٦٦ , ٤٧٢-٤٦١ ,

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04104-z>

Mischel, W & ,Shoda, Y. (١٩٩٥) .A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure .*Psychological Review*. ١٠٢ , (٢) ٢٤٦ ,

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246>

Mishra, S., & Novakowski, D. (2016). Personal relative deprivation and risk: An examination of individual differences in personality, attitudes, and behavioral outcomes. *Personality and Individual Differences*, 90, 22-26.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.031>

Montani, F., Sommovigo, V., & Staglianò, R. (2024). Sharing and hiding knowledge under pandemics: The role of stressor appraisals, perceived supervisor behaviors and attributions of supervisor motives. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 1154-1183.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12532>

Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227.

<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0043>

Olson, J. M., Hafer, C. L., Couzens, A., & Kramins, I. (2000). You're OK, I'm OK: The self-presentation of affective reactions to deprivation. *Social Justice Research*, 13, 361-374.

<https://doi.org/10.1023/A:1007646103263>

Pak, T. Y., & Babiarz, P. (2023). Relative deprivation and prosocial behavior: Evidence from South Korea. *The Social Science Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/03623319.2023.2209631>

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.

<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0385>

Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2019). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. *Journal of business ethics*, 159, 419-433.

<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3790-9>

- Pettigrew, T.F. (2002), Summing up: relative deprivation as a key social psychological concept, in Walker, I. and Smith, H.J. (Eds), *Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration*, Cambridge University Press, New York, pp. 351-373.
- Pillai, S., & Muncherji, N. (2019). Knowledge hiding &: An empirical analysis. *Amity Journal of Management Research*, 4(1), 61-73.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2022). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Wiley
- Ratiu, L., Trif, S. R., & Meslec, N. (2021). Knowledge hiding in emergency ambulance healthcare settings: its mediating role in the relationship between organizational support and affective commitment and organizational citizenship behaviours. *Nursing Reports*, 11(4), 965-980.
- <https://doi.org/10.3390/nursrep11040087>
- Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399-415.
- <https://doi.org/10.1037/apl0000293>
- Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth-century England*. Civii Books.
- Rus, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 509-529.
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.013>

- Schulze, M., & Krätschmer-Hahn, R. (2024). Relative deprivation theory. *In Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 5877-5879). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_4192-1
- Schumacker, Randall E., and Richard G. Lomax. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Capiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.032>
- Segars, A. H. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research. *Omega*, 25(1), 107-121.
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00051-5)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for Business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Serenko, A. and Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224.
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Shailja, S., Kumari, P. and Singla, H. (2024), "Impact of emotional intelligence on knowledge hiding behaviour of teachers: a moderated mediation analysis", *VINE Journal of Information*

and Knowledge Management Systems, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2023-0303>

Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21–32.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.007>

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>

Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203-232. <https://doi.org/10.1177/1088868311430825>

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, (13), 290-312. <https://www.jstor.org/stable/270723>

Thakkar, Jitesh J. (2020). *Structural Equation Modelling: Application for Research and Practice (with AMOS and R)*. Poland: Springer Singapore.

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-15-3793-6>

Tyler, T. R., & Lind, E. A.* (2002). Understanding the nature of fraternalistic deprivation. In J. M. Olson, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Relative deprivation: Specification, development, and integration* (pp. 44–68). Cambridge University Press.

Umphress, E.E., Bingham, J.B. and Mitchell, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of

organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*. 95(4), 769-780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>

Usman, M., Ali, M., Soetan, G. T., Ayoko, O. B., & Berber, A. (2024). Seeing others' side to serve: Understanding how and when servant leadership impacts employee knowledge-hiding behaviors. *Human Relations*, 77(1), 3-28.

<https://doi.org/10.1177/00187267231164032>

Vardi, Y. and Weitz, E. (2016). Misbehavior in Organizations: A Dynamic Approach, Routledge, Abingdon.

Williams, M. J. (2014). Serving the self from the seat of power: Goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*, 40(5), 1365-1395.

<https://doi.org/10.1177/0149206314525201>

Wu, M., Zhu, Y., He, Q., Zhang, L & Lu, J. (2022). The influence of differential leadership on employees' deviant innovation behavior: An outsider subordinate perspective *Frontiers in Psychology*. ١٣, ٩٩٦٣٣١.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996331>

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.

<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12247>

Zhang, Y., Peng, S., Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2023). Bad apples spoiling the metaphor? How and why self-serving leaders stir up counterproductive behaviors at work. *Frontiers in Psychology*, 13, 1008071.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008071>

- Zhang, Y., Zhang, L., Zhang, J., Wang, J., & Akhtar, M. N. (2025). Self-serving leadership and employee knowledge hiding: a dual-pathway model. *Management Decision*, 63(3), 756-779.
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0792>
- Zhao, H. & Xia, Q. (2019), Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership", *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357-370. <https://doi.org/10.1111/jonm.12755>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>

ملحق البحث : قائمة الاستقصاء



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

موجهة إلي الموظفين بالكادر العام بجامعة أسيوط

الأخ الفاضلة/الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

أقوم بإعداد بحث علمي للتقدم إلى لجان الترقية إلى وظائف الأساتذة المساعدين، وذلك بعنوان: نمذجة الدور الوسيط للحرمان النسبي للموظفين في مسار التأثير المباشر للقيادة الأنانية على سلوك إخفاء المعرفة: دراسة ميدانية مُطبقة على العاملين بالكادر العام بجامعة أسيوط".

ويسعدني أن أطلب من سيادتكم المساعدة باستيفاء قائمة الاستقصاء هذه، ونود ان نلفت انتباه سيادتكم إلي أن إجابتكم عن أسئلة هذه القائمة أحد أهم المصادر التي سيتم الاعتماد عليها لإنجاح إعداد هذا البحث العلمي، ويتوقف ذلك النجاح علي مدي مساهمتكم بصورة صادقة، حيث أن هذه المعلومات سوف تستخدم لخدمة أغراض البحث العلمي فقط، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإنه غير مطلوب الاسم.

عظيم تحياتي لكم، آملاً من الله عز وجل أن يحظى بعنايتكم الخاصة رغبة منكم في مساعدة الباحثين بمصرنا الحبيبة.

والله موفق والمستعان،،،

الباحث

الجزء الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس القيادة الأنانية Self-serving leadership، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع دائرة فوق الخانة التي تعبّر عن وجهة نظرك، وذلك لجميع العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبـارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١	SL1	يقوم المدير الخاص بي بالتلاعب في الأوراق الخاصة بالمزايا عندما قد يؤدي ذلك إلى تحسين وضعه.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	SL2	رئيسي أناني، ويعتقد أنه مهم جداً.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣	SL3	لا يبدي رئيسي أي اعتبار للموظفين التابعين له، بل يهتم بنفسه فقط.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	SL4	يستخدم رئيسي موارد، ومكافآت الإدارة التي أعمل بها لصالحه.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الجزء الثاني: العبارات التالية تقيس الحرمان النسبي للموظفين Relative Deprivation، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع دائرة فوق الخانة التي تعبّر عن وجهة نظرك، وذلك لجميع العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبـارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١	RD1	أشعر بالحرمان عندما أفكر فيما أملكه مقارنة بما يملكه الآخرون مثلي.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	RD2	أشعر بالتميز مقارنة بالآخرين مثلي. R	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣	RD3	أشعر بالإستياء عندما أرى مدى ازدهار الآخرين مثلي.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	RD4	عندما أقارن ما أملكه بما يملكه الآخرون مثلي، أدرك أنني في وضع جيد جداً. R	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	RD5	أشعر بعدم الرضا عما أملكه مقارنة بما يملكه الآخرون مثلي.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الجزء الثالث: العبارات التالية تقيس إخفاء المعرفة Knowledge Hiding ، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع دائرة فوق الخانة التي تعبّر عن وجهة نظرك وذلك لجميع العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبارات	درجة الموافقة				
			دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أبداً
تصف العبارات التالية سلوكيات إخفاء المعرفة التي قد تصدر من احد الموظفين تجاهك إذا طلبت منه معلومات خاصة ببعض الموضوعات أو الأمور المتعلقة بالعمل، والمطلوب ضع دائرة حول رأيك في كل عبارة: الإخفاء بالمرأوغة: Evasive Hiding							
١	EH 1	يوافق على مساعدتي، ولكنه لا ينوي ذلك بالفعل.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	EH 2	يوافق على مساعدتي، ولكنه يقدم لي معلومات غير تلك التي طلبتها منه.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣	EH 3	يخبرني أنه سيساعدني في وقت لاحق لكنه يماطل قدر الإمكان.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	EH 4	يقترح علي بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما اريده فعلاً.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
الإخفاء بإدعاء الجهل : Pretending Ignorance Hiding							
٥	PIH1	يخبرني انه لا يعرف ما أطلبه منه على الرغم من أنه يعرف فعلاً.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	PIH2	يتظاهر بأنه يجهل المعلومة او المعرفة المطلوبة.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	PIH3	يدعي أنه لا يعرف ما أتحدث عنه.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	PIH4	يقول لي أنه ليس على دراية كبيرة بالموضوع.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
الإخفاء المبرر (العقلاني): Rationalized Hiding							
٩	RH1	يشرح لي انه يود أن يخبرني، لكنه لا يخبرني بالمعلومات فعلاً.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	RH2	يخبرني أن المعلومات سرية، ومتاحة فقط لأشخاص معينين.					
١١	RH3	يخبرني أن رئيسه لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٢	RH4	يقول لي مباشرة انه لا يستطيع أن يجيب على أسئلتني.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الجزء الرابع: (بيانات عامة):

١. النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى.

٢. المرحلة العمرية:

* أقل من ٣٠ سنة ☐ * من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ☐

* من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ * ٥٠ سنة فأكثر ☐

٣. المؤهل العلمي:

* مؤهل متوسط فاقل ☐ * مؤهل جامعي ☐

* دراسات عليا (دبلومة/ ماجستير/ دكتوراه) ☐

٤. عدد سنوات الخبرة:

* أقل من ٥ سنوات ☐ * من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

* من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ * ١٥ سنة فأكثر ☐

اشكركم على حُسن تعاونكم،،،،

بارك الله فيكم وجزاكم الله خيراً،،،،،

(الباحث)