



الدور الوسيط لصراع العلاقات التنافسي في العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوكيات إخفاء المعرفة: الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية

إعداد

د. هشام أمين امام أمين

د. أحمد جمال غزالي حسن

مدرس ادارة الاعمال

مدرس ادارة الاعمال

كلية التجارة – جامعة بنها

كلية التجارة – جامعة بنها

Hisham.amen@fcom.bu.edu.eg

ahmed.ghazaly@fcom.bu.edu.eg

د. هند عوض محمود حسن

مدرس ادارة الاعمال

كلية التجارة – جامعة بنها

Hend.hassan@fcom.bu.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

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

الدور الوسيط لصراع العلاقات التنافسي في العلاقة بين تحاسد زملاء في العمل وسلوكيات إخفاء المعرفة: الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية

مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي قياس العلاقة بين تحاسد زملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، في ظل توسط صراع العلاقات التنافسي، والدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية في العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء لتجميع البيانات الأولية اللازمة من خلال عينة عشوائية طبقية قوامها 283 مفردة من العاملين بالمنظمات التالية (شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، وإدارة جامعة بنها، وشركة مياه الشرب والصرف الصحي) بمدينة بنها بمحافظة القليوبية. وتمثلت فروض البحث في خمسة فروض رئيسية، وتوصلت نتائجها الي وجود تأثير إيجابي معنوي للتحاسد بين زملاء العمل علي سلوك إخفاء المعرفة، بالإضافة الي وجود تأثير إيجابي معنوي للتحاسد بين زملاء العمل علي صراع العلاقات التنافسي، كما وجد تأثير إيجابي معنوي لصراع العلاقات التنافسي وسلوكيات اخفاء المعرفة. أما بالنسبة للعلاقات غير المباشرة توصلت إلى أن صراع العلاقات التنافسي يتوسط جزئياً العلاقة الايجابية بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك اخفاء المعرفة. كما أن وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك اخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث. واقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التي تستهدف إصدار دليل تنظيم استخدام المنصات الداخلية، وإدماج التقييمات السلوكية في تقييم الأداء، وربط الأداء بالمساهمة مع الفريق وليس المساهمات الفردية، وأخيراً، تطوير منصة داخلية لتوثيق وتبادل المعرفة.

الكلمات المفتاحية: تحاسد الزملاء في العمل، صراع العلاقات التنافسي، سلوكيات إخفاء المعرفة، وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية.

مقدمة:

في بيئات العمل المعاصرة، لم تعد التحديات مقتصرة على الجوانب التقنية أو الإدارية، بل أصبحت السلوكيات النفسية والاجتماعية بين الموظفين تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الأداء التنظيمي. ومن بين هذه السلوكيات، يبرز التحاسد كظاهرة خفية ولكنها مؤثرة في السياق التنظيمي باعتباره شعور الفرد بعدم الرضا تجاه نجاح أو امتياز زميل له، مما قد يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل إخفاء المعرفة أو تقويض التعاون (Eissa & Wyland, 2015).

وتشير الأدبيات إلى أن التحاسد لا يعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتفاعل مع عوامل تنظيمية مثل ثقافة المؤسسة، وأنماط القيادة، ووسائل التواصل الداخلي، مما يُعقد من فهم آثاره (Ali et al., 2021; Hernaus et al., 2023)، هذا الشعور لا يُعبر عنه دائماً بشكل مباشر، لكنه ينعكس في أنماط سلوكية تؤثر على جودة العلاقات المهنية. وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة التنظيمية مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن رأس المال المالي أو البشري، مما يجعل سلوكيات إخفاء المعرفة تهديداً حقيقياً لاستدامة المؤسسات مما يعيق عمليات التعلم التنظيمي ويضعف الابتكار (Peng et al., 2021). ويُنظر إلى إخفاء المعرفة على أنه سلوك متعمد يتجنب فيه الموظف مشاركة المعلومات أو الخبرات، وقد يكون مدفوعاً بدوافع نفسية أو اجتماعية مثل التحاسد أو الخوف من فقدان التميز المهني (Connelly et al., 2012).

كما يُعد صراع العلاقات أحد المخرجات السلوكية للتحاسد، حيث يتحول الشعور الداخلي إلى توتر علني يُضعف الروابط الاجتماعية ويُعزز مناخ العدائية داخل الفرق التنظيمية (Shamsudin et al., 2023; Xu et al., 2023). تُعد وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بيئة رقمية جديدة للتفاعل المهني، وقد تُسهم في تقليل أو زيادة الصراع التنافسي في العمل، بحسب طريقة استخدامها ومدى شفافيته (Van Osch & Coursaris, 2013; Treem & Leonardi, 2013). هذه الوسائل تُتيح عرض الإنجازات الفردية، مما قد يُغذي المقارنات الاجتماعية ويُعزز مشاعر التحاسد والصراع بين زملاء العمل، خاصة في المؤسسات التي تُكافئ الأداء الفردي بشكل علني (Wehner et al., 2017; Gibbs et al., 2013). من جهة أخرى، يُمكن أن تُستخدم هذه الوسائل لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة، إذا ما تم توظيفها ضمن إطار تنظيمي يُشجع على الشفافية والثقة (Ravaonorohanta & Sayumwe, 2020; Trunfio & Rossi, 2021).

إن فهم العلاقة بين التحاسد وسلوك إخفاء المعرفة، في ظل توسط صراع العلاقات وتعديل وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية، يُمثل خطوة مهمة نحو بناء بيئة عمل أكثر تعاوناً واستقراراً. يسعى هذا البحث إلى تقديم نموذج تفسيري يُدمج بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والتقنية، ويُسهّم في إثراء الأدبيات الأكاديمية وتقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية.

مشكلة البحث

على الرغم من التقدم التكنولوجي والإداري الهائل في فهم وإدارة السلوكيات التنظيمية، لا تزال ظاهرة التحاسد بين الزملاء تُشكل تحدياً إدارياً ونفسياً يصعب رصده والتعامل معه، نظراً لطبيعتها الخفية وتأثيراتها المتداخلة. يتمثل التحاسد، بوصفه شعوراً سلبياً تجاه الآخرين، يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في سلوكيات الموظفين، وقد يؤدي إلى تقويض التعاون وتراجع الأداء الجماعي (Eissa & Wyland, 2015; Khairy et al., 2023).

تشير الأدبيات إلى أن التحاسد قد يؤدي إلى سلوكيات غير تعاونية مثل إخفاء المعرفة، مما يُعيق عمليات التعلم التنظيمي ويُضعف من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف (Connelly et al., 2012; Semerci, 2019)، إلا أن العلاقة بين التحاسد وسلوك إخفاء المعرفة ليست مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة مثل صراع العلاقات، الذي يُمكن أن يُحول المشاعر السلبية إلى سلوكيات علنية تُهدد الانسجام المهني (Xu et al., 2023; Losada-Otalora et al., 2021). في هذا السياق، يُعد صراع العلاقات التنافسي متغيراً وسيطاً هاماً، حيث يُمكن أن يُحوّل التحاسد من مجرد شعور داخلي إلى توتر علني بين الزملاء، مما يُفاقم من سلوكيات إخفاء المعرفة (Shamsudin et al., 2023; Khan & Noor, 2020).

رغم تعدد الدراسات التي تناولت سلوكيات إخفاء المعرفة، إلا أن القليل منها ركز على الدوافع النفسية مثل التحاسد، مما يُشكل فجوة معرفية في فهم الأسباب العميقة لهذا السلوك (Ni et al., 2021; Semerci, 2019). في ظل هذا التداخل بين العوامل النفسية والاجتماعية والتقنية، تبرز الحاجة إلى نموذج بحثي يُفسر كيف تتفاعل هذه المتغيرات معاً لتُنتج سلوكيات إخفاء المعرفة (Ali et al., 2021; Hernaus et al., 2023).

علاوة على ذلك، تلعب وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية دوراً متزايداً في تشكيل أنماط التفاعل بين الموظفين. فهذه الوسائل قد تُعزز الشفافية والتعاون، لكنها أيضاً قد تُفاقم مشاعر التحاسد من خلال إبراز الإنجازات الفردية بشكل علني (Van Osch & Coursaris, 2013; Treem &

(Leonardi, 2013). تشير الدراسات إلى أن هذه الوسائل يمكن أن تؤدي إلى إعادة تشكيل العلاقات المهنية، إما بتقوية الروابط أو بتعميق الانقسامات (Wehner et al., 2017; Gibbs et al., 2013). إضافة إلى ذلك، فإن وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية لم تُدرس بشكل كافٍ كعامل معدل في مثل هذه العلاقة، رغم انتشار استخدامها وتأثيرها المتزايد على العلاقات المهنية (Ravaonorohanta & Sayumwe, 2020).

مما سبق، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، في ظل توسط صراع العلاقات التنافسي، والدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية في العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة، ضمن نموذج تفاعلي شامل يُسهم في تطوير بيئات عمل أكثر تعاوناً واستقراراً. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، دون دمجها في إطار تفاعلي يُراعي السياق الثقافي والتنظيمي، إن دمج هذه المتغيرات في نموذج تفسيري واحد يُعد خطوة مهمة نحو فهم أعمق لسلوكيات إخفاء المعرفة، وتحديد العوامل التي تُسهم في ظهورها أو الحد منها مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- أ- إلي أي مدى توجد علاقة إيجابية معنوية بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ب- إلي أي مدى توجد علاقة إيجابية معنوية بين تحاسد الزملاء في العمل وصراع العلاقات التنافسي بالمنظمات محل البحث.
- ت- إلي أي مدى توجد علاقة إيجابية معنوية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ث- إلي أي مدى توجد علاقة إيجابية معنوية بين وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ج- إلي أي مدى يتوسط صراع العلاقات التنافسي العلاقة الإيجابية بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ح- إلي أي مدى تعدل وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.

أهداف البحث

يسعي البحث الحالي إلى:

- أ- قياس العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ب- قياس العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وصراع العلاقات التنافسي بالمنظمات محل البحث.
- ت- قياس العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ث- قياس العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ج- قياس مدى توسط صراع العلاقات التنافسي العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ح- قياس الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية للعلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.

أهمية البحث

تحدد أهمية الدراسة الحالية ومبرراتها فيما يلي:

- أ. تُسهم دراسة تحاسد الزملاء في العمل في فهم الدوافع النفسية للسلوكيات التنظيمية السلبية، ويثري الأدبيات المتعلقة بالعدالة الاجتماعية والمقارنات الاجتماعية داخل فرق العمل، وصراع العلاقات التنافسي يُساعد على تفسير كيف تتحول المشاعر السلبية إلى توتر علني، مما يُعمّق الفهم النظري لديناميكيات العلاقات المهنية وتأثيرها على الأداء الجماعي، أما سلوك إخفاء المعرفة فيُعد من السلوكيات التنظيمية الحرجة التي تؤثر على تدفق المعرفة، ويُسهم في تطوير نماذج تفسيرية لسلوكيات حجب المعلومات في بيئات العمل المعتمدة على المعرفة، وأخيراً، وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية تُقدم بُعداً تقنياً حديثاً في دراسة السلوك التنظيمي، وتُثري النظريات المتعلقة بالتفاعل الرقمي، الشفافية، وبناء رأس المال الاجتماعي داخل اماكن العمل.
- ب. يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجالات التطبيق، حيث تحرص على رفع كفاءة العمل داخل اماكن العمل المختلفة التخصصات، فضلاً عن تكوين موارد بشرية كفؤة وفعالة تحسن من إدارة موارد العمل وتسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة في مجالات الكهرباء، والمياه، والتعليم العالي.

ج. تساهم نتائج هذا البحث في إمداد القيادات الأكاديمية والإدارية بالتوصيات التي قد تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركات محل البحث التي يعملون بها، ويُساعد القادة على رصد المؤشرات النفسية التي تُهدد التعاون، ويُسهّم في تصميم برامج تدخلية لتعزيز بيئة عمل صحية. كما يُمكن الإدارات من تطوير سياسات لإدارة الصراعات الشخصية، وتحسين جودة العلاقات المهنية وتقليل التوتر داخل فرق العمل.

د. كما تسهم نتائج البحث في تحسين استراتيجيات إدارة المعرفة، من خلال تحديد العوامل التي تُعيق مشاركة المعلومات وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم، تُساعد سائل التواصل الاجتماعي التنظيمية المؤسسات على توظيف هذه الوسائل بشكل فعال لتعزيز التعاون، وتقليل العزلة المهنية، وتحسين تدفق المعرفة بين الأقسام.

خلفيه النظرية وتطوير فروض البحث

1.4 تحاسد الزملاء في العمل Co-Workers Envy

بمراجعة توجهات الباحثين لتعريف سلوك التحاسد بين الزملاء في العمل تبين وجود عدة توجهات منها:

أ. كثرة اجراء المقارنات الوظيفية:

يُعد الحسد من الانفعالات السلبية الشائعة في البيئات التنظيمية، حيث يتجلى من خلال إدراك الفرد لما يمتلكه الآخرون من إنجازات أو امتيازات وظيفية، خاصة عند المقارنة بينه وبين زملاء يتمتعون بمكانة مهنية أو اجتماعية أعلى (Khan & Noor, 2020; Su & Chen, 2023). ويُعرف الحسد بوصفه شعوراً نفسياً ينشأ عندما يفتقر الشخص إلى سمة أو إنجاز يتميز به زميل آخر، مما يدفعه إلى الرغبة في امتلاك تلك السمة، أو إلى تمنّي زوالها عن الطرف الآخر (Eissa & Wyland, 2015; Khairy et al., 2023). وتُشير الأدبيات إلى أن الحسد يُعد عاطفة إنسانية مدمومة قد تظهر عندما يكون لدى أحدهم شيء مرغوب فيه من قبل الآخر، سواء كان هذا الشيء مادياً أو معنوياً. وتتمثل البنية النفسية للحسد في ثلاث عناصر مترابطة: أولاً، الحاسد الذي يشعر بالنقص أو الإحباط؛ ثانياً، المحسود الذي يمتلك موضوع التحاسد؛ وثالثاً، الشيء أو الخاصية التي تُشكّل مصدر الحسد، مثل النجاح أو القبول الاجتماعي أو التفوق المهني (Osler, 2024).

ب. ضعف الكفاءة الذاتية:

فقد عرف (Shamsudin et al. (2023) الحسد بأنه نمط من الأفكار والمشاعر والمواقف التي يظهرها الموظف بسبب فقدان احترام قدراته الذاتية، خاصة عندما يحصل زميل آخر على النتائج التي يرغب فيها. كما يتمثل المكون الرئيسي للحسد هو وجود تشابه ملحوظ بين الموظف الحاسد والموظف المحسود ضمن نفس المستوى الوظيفي (Eissa & Wyland, 2015). ومن منظور التحليل النفسي، يشمل الحسد الشعور الغاضب بالشوق المحبط، والذي يؤدي إلى الإندفاع لأخذ الشيء المرغوب فيه أو إفساده، وينشأ الحسد بين زملاء العمل عندما يرغبون في امتلاك ممتلكات أو سمات أو إنجازات يعتقد أن غيرهم أقل كفاءة مهنية منهم يمتلكها (عبدالجواد، محمد، 2024).

ومما سبق، ووفقاً لتوجهات البحث الحالي فإن تحاسد الزملاء في العمل يمزج ما بين العوامل المكونة للشخصية وأبرزها مدي الإحساس بالكفاءة الذاتية، ويتزايد ذلك الشعور بالحسد كلما ازدادت الفجوة بين قدراته وجداراته الوظيفية وتلك التي لدى زملاؤه في العمل من خلال اجراء مقارنات مهنية مستمرة.

كما تشير وجهات نظر الأدبيات حول نتائج تحاسد الزملاء في العمل لعدة توجهات منها:

أ. النظرة السلبية للتحاسد بين زملاء العمل:

يُنظر إلى الحسد في بيئة العمل على أنه إدراك الفرد لتفوق الآخرين في جوانب مهنية أو اجتماعية، مما يولد شعوراً بالتمييز السلبي ويؤثر على الحالة النفسية والسلوكية للموظف، وقد أظهرت الدراسات أن هذا الشعور يُسهم في تقليل المواقف الإيجابية داخل المؤسسة، ويزيد من السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل مقاومة التعاون أو الامتناع عن المشاركة (Khan & Noor, 2020). علاوة على ذلك، فإن الحسد قد يُنتج مشاعر سلبية مثل الدونية والعداء والاستياء، والتي تدفع الأفراد إلى الانخراط في سلوكيات مدمرة أو غير أخلاقية في محاولة لسد الفجوات المتصورة بينهم وبين زملائهم (Su & Chen, 2023). هذه السلوكيات لا تؤثر فقط على الفرد، بل تمتد لتقويض بيئة العمل وتعطيل ديناميكيات الفريق، مما يُعيق تحقيق الأهداف التنظيمية ويُضعف من ثقافة التعاون.

ب. النظرة الإيجابية للحسد بين زملاء العمل:

فقد اهتمت بعض الأدبيات بالنتائج الإيجابية المرتبطة بالحسد مثل زيادة الطموح للتعلم، ومحاكاة المنجزين الأفضل، والدافع للنجاح (Khan & Noor, 2020)، قد يحفز الشخص على تحسين أدائه أو الانخراط في سلوكيات تطوير الذات (Wu et al., 2021)، إضافة لمحاولة الشخص الذي يمتلكه الحسد من تعزيز تفوقه من خلال البحث عن المساعدة والتعلم المستمر وأشكال التحسين الأخرى التي تسمح لهم بالاقتراب من الأشخاص الذين يحسدونهم (Li et al., 2023).

ومما سبق يدعم البحث الحالي وجهتي النظر السلبية والإيجابية للحسد بين الزملاء، وذلك بناء على بعض العوامل الشخصية والوظيفية في بيئة الأعمال. فعندما يتوافر لدى الموظف بعض الشغف والطموح وثقافة الكل أكبر من مجموع الأجزاء، حينها يبادر الموظف لاستغلال ما بداخله من شعور تجاه زملاؤه الناجحين وظيفياً إلى زيادة الدافع والاصرار على النجاح والسعي الحثيث للمضي قدماً نحو التفوق الوظيفي والمهني في ظل بيئة عمل داعمة للتميز الوظيفي. وعلى النقيض مما، فعندما يستسلم الموظف لمشاعره السلبية وتتراكم الضغوط الاسرية والوظيفية في ظل تجاهل مكان العمل لامكانياته وقدراته، فيستسلم الموظف لمشاعر الحسد والضغينة المستمرة لأى نجاح أو تفوق لزملاؤه في العمل.

2.4 سلوك إخفاء المعرفة Knowledge Hiding Behavior

غالبا ما تشير المعرفة إلى المعلومات والمهارات والخبرات المكتسبة من خلال الإدراك أو الاكتشاف أو التعلم، وغالباً ما يتم تصنيفها على أنها صريحة أو ضمنية (Nguyen et al., 2022). وأوضح (Ali et al., 2021) أن إخفاء المعرفة لا يعني غياب مشاركة وتبادل المعلومات والخبرات، لكنه جهد متعمد لمنع أو إخفاء المعرفة المهنية التي يطلبها أحد الزملاء في العمل. كما تمثل المعرفة امتلاك مصدر قوة؛ لذلك قد يقوم الموظفون بإخفاء معارفهم لأنهم قد يرغبون في الحصول على مكانة متفوقة، والرغبة في التفوق على الآخرين، كذلك تؤثر سماتهم الشخصية مثل العزلة أو تجنب الكلام مع الزملاء، والعوامل الثقافية على سلوكهم نحو إخفاء معارفهم (Nguyen et al., 2022). وبالتالي إخفاء المعرفة هو جهد متعمد لرفض مساعدة الآخرين من خلال الاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لأنفسهم فقط والتي تتعلق بكيفية التنفيذ السليم لمهام العمل know-how ، وأسباب اختيار تلك الطريقة في التنفيذ know-why and know-what (Hernaes et al., 2023).

أشارت الأدبيات لبعض الأسباب المؤدية لقيام الموظفين بإخفاء ما لديهم من معارف وخبرات في العمل ومنها أن الأشخاص الذين يدركون ضغط الوقت، والإشراف المسيء، وانعدام الأمن الوظيفي، والصراع في العمل، والسلوكيات غير المحترمة في مكان العمل، والمناخ التنافسي بينهم وبين زملائهم الموظفين إلى إخفاء المعرفة (Losada-Otalora et al., 2021). كما أنه قد يُطلب من الموظفين القيام بعمل إضافي، يتعرضون لتجميد أو خفض المكافآت، مما قد يثير مشاعر القلق والضيق، كما قد يطلب منهم أن يكونوا أكثر إنتاجية للحفاظ على موقعهم الوظيفي، وبالتالي، يميلون إلى إخفاء ما لديهم من معلومات وخبرات متراكمة للحفاظ على قيمتهم وميزتهم التنافسية، فعندما يدرك الموظفون أنهم يعاملون بشكل غير عادل أو غير محترم في ظل احساسهم بصراع الأدوار، فمن المرجح أن يقللوا من مشاركة معارفهم مع الآخرين، والعكس صحيح (Nguyen et al., 2022).

وتشير الادبيات لاختلاف مخرجات سلوك اخفاء المعرفة وفقاً لعدة عوامل وظيفية، وثقافية، واجتماعية وغيرها فمنها ما يلي:

أ. النتائج السلبية لإخفاء المعرفة

تُعد سلوكيات إخفاء المعرفة من الممارسات التنظيمية السلبية التي تُقوّض الإبداع وتُعطل تدفق المعلومات الحيوية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الابتكار وتحفيز دوران العمالة (Xu et al., 2023)، وقد يرتبط هذا السلوك بسلسلة من التصرفات غير المرغوبة في بيئة العمل، مثل السلوكيات ذات النتائج العكسية (Counterproductive Work Behaviors - CWB) والعدوانية، والفظاظة، والخداع، والتقويض الاجتماعي، والتي تُسهم في خلق بيئة عمل غير آمنة نفسياً (Connelly et al., 2012). وتشير الأدبيات إلى أن إخفاء المعرفة لا يؤثر فقط على المستوى الفردي، بل يمتد ليُضعف أداء فريق العمل ويُقلل من فعالية التعاون الجماعي. فعندما يُحرّم الموظفون من الوصول إلى المعرفة المهنية، تقل فرصهم في توليد أفكار جديدة أو التفكير الإبداعي، نتيجة غياب النقاشات البناءة حول موضوعات العمل (El-Kassar et al., 2022).

ب. النتائج الإيجابية لإخفاء المعرفة

وعلى النقيض من التصورات السلبية الشائعة، يُظهر بعض الباحثين أن سلوك إخفاء المعرفة لا يُمارس دائماً بنية الإضرار بالآخرين أو تقويض الأداء المؤسسي. ففي بعض الحالات، يلجأ الموظف إلى إخفاء معرفته كوسيلة لتجنب استنزاف الوقت والجهد، مع الحفاظ على شعوره بالكفاءة

والتميز المهني، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة يُمكن أن يُستخدم لتعزيز الموارد النفسية الشخصية مثل احترام الذات وتقدير الذات، مما يُساهم في دعم التوازن النفسي للفرد داخل بيئة العمل-Losada (2021, Otalora et al.)، وقد يخفى الموظفون معرفتهم للحفاظ على أمن المعلومات أو لحماية مصالح طرف ثالث (عويس، 2024).

ومن منظور آخر، لا تهدف جميع حالات إخفاء المعرفة إلى الإضرار بالزملاء أو المؤسسة؛ بل قد تكون مدفوعة بدوافع حمائية، حيث يسعى الموظف إلى حماية نفسه من التقييم السلبي أو تجنب الإحراج، أو حتى حماية زميل له من التعرض للمساءلة أو الضغط المهني. وقد أشار Connelly et al. (2012) إلى أن بعض الموظفين يُمارسون هذا السلوك بدافع الحفاظ على العلاقات الاجتماعية أو تجنب النزاعات، مما يُبرز الطابع المعقد والمتعدد الأبعاد لسلوك إخفاء المعرفة في السياقات التنظيمية.

ومما سبق، يتفق البحث الحالي مع وجهة النظر التي تؤيد النظرة السلبية لسلوك إخفاء المعرفة وذلك لتأثيره السلبي على أداء مكان العمل ككل، بخلاف التأثير الإيجابي الفردي علي المدى القصير والذي لا يخدم إلا المصالح الشخصية فقط.

إضافة لما سبق، تُظهر الأدبيات التنظيمية أن سلوك إخفاء المعرفة لا يُمارس بشكل عشوائي، بل يتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسة تعكس أنماطاً مختلفة من التفاعل بين الموظفين (سنوسي، 2022) (Ali et al., 2021; Connelly et al., 2012; Losada-Otalora et al., 2021).

أ- التظاهر بالغباء: ويُقصد به أن يتظاهر الموظف بعدم معرفته بمعلومة معينة عند طلبها من قبل زميل، رغم امتلاكه لها فعلياً. يُعد هذا السلوك محاولة لتجنب المشاركة دون إثارة الشكوك أو المواجهة المباشرة.

ب- الإخفاء المبرر عقلياً: يحدث عندما يُقدم الموظف مبررات منطقية لامتناعه عن مشاركة المعرفة، مثل الادعاء بأن المعلومات سرية أو غير مكتملة، مما يُضفي طابعاً مشروعاً على سلوك الإخفاء.

ت- الإخفاء المراوغ: يتمثل في إيهام الزملاء بأنه سيشترك المعرفة المطلوبة، بينما يخطط فعلياً لعدم الإفصاح عنها. يُعد هذا النمط الأكثر خداعاً، حيث يُظهر الموظف نية التعاون بينما يُمارس الإخفاء فعلياً.

وسيتمتع البحث الحالي علي تلك الابعاد الثلاثة في قياس سلوك إخفاء المعرفة لدي الموظفين:

3.4 صراع العلاقات التنافسي Competitive Relationship Conflict

أصبح الصراع ظاهرة متزايدة في أماكن العمل المعاصرة، نتيجة لتنامي السلوكيات غير اللائقة بين الموظفين، وتراجع مستويات الاحترام المتبادل بينهم، مما ينعكس سلباً على جودة العلاقات المهنية (Losada-Otalora et al., 2021). ويُعد صراع العلاقات التنافسي أحد أبرز أشكال هذا الصراع، حيث يتميز بتوتر عاطفي دائم، وانعدام التوافق، وفقدان الشعور بالانتماء والتواصل بين الزملاء (Alam et al., 2021; De Clercq et al., 2022). في هذا السياق، يُشير المناخ التنافسي إلى تصورات الموظفين حول بيئة العمل التي تتسم بالمنافسة على التقدير والمكانة والمكافآت، مما يُغذي النزاعات الشخصية ويُعزز سلوكيات الإقصاء والتهميش (Wu et al., 2021). ويُوصف صراع العلاقات التنافسي بأنه محاولات مستمرة من قبل الموظفين لتأكيد وجهات نظرهم على حساب آراء الآخرين، مما يُفضي إلى علاقات غير صحية قائمة على التحدي والهيمنة (Sommet et al., 2014). كما يتجلى صراع العلاقات في الخلافات اليومية حول المعاملات الشخصية، والاحتكاك المستمر، والاستياء من سلوكيات الزملاء، وهو ما ينشأ غالباً من عدم التوافق الشخصي بينهم (Peng et al., 2021; Semerci, 2019). ويمكن تلخيص ذلك بأن صراع العلاقات التنافسي يحدث عندما يغيب الانسجام الشخصي بين الزملاء، ويحل محله التنافس السلبي الذي يُقوض التعاون (Khan et al., 2022). ويحدث الصراع بين الأشخاص عندما يدرك الفرد أو المجموعة وجود اختلافات أو تعارضات في المصالح أو القيم أو المعتقدات أو المكافآت أو الممارسات، مما يُثير ردود فعل سلوكية قد تتسم بالعدائية أو الانحراف عن السلوك المهني السليم، مثل الفظاظ أو الصخب أو الإقصاء (Losada-Otalora et al., 2021).

وقد أشارت الأدبيات لتنوع نتائج صراع العلاقات التنافسي في بيئة العمل، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: تشير الأدبيات إلى أن استمرار صراع العلاقات داخل بيئة العمل يُعد من العوامل المعيقة للأداء التنظيمي، حيث يُسهم في تقليل الإبداع، وزيادة السلوكيات غير المنتجة، وانخفاض الرغبة في تقديم الدعم أو الموارد للزملاء، بالإضافة إلى تراجع سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الآخرين (De Clercq et al., 2022; Peng et al., 2021). كما أن هذا النوع من الصراع يُغذي المخاوف المتعلقة بالحفاظ على المكانة الوظيفية والدفاع عنها، مما يُضعف التعاون ويُعزز الانعزالية بين الموظفين. وقد أظهرت الدراسات أن صراع العلاقات يرتبط ارتباطاً سلبياً بالأداء

الوظيفي، حيث يؤدي إلى تشتيت الانتباه عن المهام الأساسية، ويُحول التركيز نحو القضايا الشخصية بدلاً من حل المشكلات المهنية، مما يُقلل من قدرة الموظفين على التعلم ويُضعف من إنتاجيتهم (Wu et al., 2021). هذا الانخفاض في الأداء ينعكس أيضاً على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويُسهم في خلق بيئة عمل غير مستقرة (Alam et al., 2021). علاوة على ذلك، فإن صراع العلاقات يُنتج مشاعر سلبية مثل الغضب والتوتر والعداء، والتي تؤثر على الصحة النفسية للموظفين وتُضعف من جودة التفاعلات المهنية (Khan et al., 2022). هذه المشاعر تُعد محفزاً لسلوكيات دفاعية أو عدائية، مما يُفاقم من حدة الصراع ويُعيق بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون.

4.4 وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية Organizational Social Media

يمكن للباحثين تقسيم توجهات الباحثين في مناقشة مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية الى ما يلي:

أ. توجهات الاستخدام التنظيمي

اعتبرت بعض الادبيات وسائل التواصل أدوات استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما يتماشى مع مبادئ الإدارة الحديثة التي ترى التكنولوجيا كرافعة تنافسية، ومنها: تعريف وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بأنها أدوات تكنولوجية مادية وافتراضية تدعم مختلف الفاعلين داخل المنظمة وخارجها بما في ذلك الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين في مجموعة من أنشطة الاتصال التنظيمي مثل إنتاج المحتوى، وبناء العلاقات الاجتماعية، والتفاعل والتعاون عبر الوسائط الرقمية (Van Osch & Coursaris, 2013). كما تُعرّف وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بأنها الاستراتيجيات والموارد التي تستخدمها المنظمات لتخطيط وتنفيذ وإدارة وجودها على المنصات الاجتماعية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي من خلال التفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024).

ب. البعد التكنولوجي مقابل البعد البشري

تركز بعض الادبيات على الإمكانيات التقنية (Affordances)، مثل إمكانية الرؤية والاستمرارية، ما يُعطي نظرة بنائية لكيفية تأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي. ومنها: تعريف وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بأنها منصات تواصل رقمية تركز على مبدأ المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، وتتيح للفاعلين الداخليين في المنظمة وخارجها سواء موظفين أو مدراء أو شركاء

إنتاج ومشاركة المحتوى، وبناء العلاقات، والتعاون عبر الحدود التنظيمية من خلال الخصائص التقنية التكنولوجية مثل القابلية للرصد والتعديل والثبات والاتصال (Treem & Leonardi, 2013). كما يطلق عليها أنظمة تواصل داخلية تعتمد على تقنيات التواصل الاجتماعي، وتستخدم لتسهيل التفاعل بين الموظفين، وتعزيز الشفافية، وتبادل المعرفة داخل المنظمة (Wehner et al., 2017).

في المقابل، يوجد أدبيات تُبرز استخدام المنصات لبناء مجتمعات داخلية ومشاركة ثقافات تنظيمية، ما يدعم التوجهات الإدراكية الإنسانية في مناخ العمل. ومنها: الإشارة إلى وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بأنها استخدام المنظمات للأدوات الاجتماعية الرقمية لدعم التواصل الداخلي والخارجي، وتعزيز مشاركة المعرفة، وبناء العلاقات، وتحقيق الابتكار التنظيمي (Hogberg, 2018)، وأيضاً تعرف على أنها التقنيات الرقمية القائمة على الويب والهاتف المحمول التي تعتمد المنظمات لتسريع المحادثات، ومشاركة المعرفة، وبناء المجتمعات الداخلية والخارجية من خلال المحتوى الذي ينشئه المستخدمون والتفاعلات الرقمية (Ngai et al., 2015).

ت. التكامل مع الأداء وخلق القيمة بالمشاركة

تُدخل بعض الأدبيات بعداً حيوياً وهو العلاقة بين وجود المنظمة على المنصات الرقمية ومفاهيم مثل السياسات التنظيمية والمساءلة المؤسسية وهو منظور حديث يتكامل مع نظرية المؤسسية الجديدة Institutional Theory. ومنها: اعتبارها الوجود النشط للمنظمة على المنصات الاجتماعية، والذي يُستخدم كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التفاعل مع أصحاب المصلحة وتحقيق الشفافية (Ravaonoroahanta & Sayumwe, 2020)، ويشير المصطلح إلى مجموعة من الأنشطة الرقمية التي تنفذها المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي بهدف تعزيز التفاعل، وبناء العلاقات، وقياس المشاركة الاجتماعية كمؤشر على فعالية الاتصال المؤسسي (Trunfio & Rossi, 2021). وفي نفس السياق تُعرّف بأنها القدرة التنظيمية على استخدام المنصات الاجتماعية لتكوين مجتمعات رقمية، وتحقيق التفاعل مع العملاء، وتوليد القيمة من خلال المحتوى والمشاركة (Salo, 2017). وتُشير إلى وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية بأنها منصات رقمية داخلية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم، وتبادل المعلومات، والمشاركة في المحادثات التنظيمية، مما يعزز من تدفق المعرفة والتعاون (Gibbs et al., 2013).

5-4 تحاسد الزملاء في العمل وسلوك اخفاء المعرفة

في سياق تزايد الاهتمام بسلوكيات اخفاء المعرفة في البيئات التنظيمية، بدأت الدراسات الحديثة في استكشاف العوامل النفسية والاجتماعية التي تُسهم في تفسير هذه الظاهرة، وعلى رأسها **المناخ التنافسي ومشاعر الحسد** في مكان العمل. ومن بين الدراسات الرائدة التي تناولت هذه العلاقة، تبرز دراسة (Shamsudin et al. (2023 التي استهدفت قياس الدور الوسيط للحسد في مكان العمل علي العلاقة المناخ النفسي التنافسي واخفاء المعرفة وفقاً لنظرية المقارنات الاجتماعية، وذلك بجمع البيانات من 376 موظف على مرحلتين الفاصل الزمني بينهما اسبوعان من مختلف المستويات التشغيلية أو غير الإدارية في 15 بنكاً وطنياً بالإمارات العربية المتحدة، بما في ذلك موظفي خدمة العملاء والصرفيين وموظفي مراكز الاتصالات وممثلي التسويق المصرفي ومسؤولي معالجة البيانات، وذلك من خلال بروتوكول تعاون مع مساعدي مدراء تلك البنوك. وتوصلت النتائج لوجود علاقة إيجابية معنوية بين الحسد في العمل واخفاء المعرفة، وكذلك فان الحسد في مكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين المناخ النفسي التنافسي واخفاء المعرفة. كما فسرت الدراسة نتائجها بأن التأثير المعنوي للمناخ التنافسي والحسد على اخفاء المعرفة في القطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة ليست مفاجئة، حيث تؤكد حقيقة أن العديد من موظفي البنوك هم من المغتربيين، الذين من المرجح أن يخفءوا المعرفة لحماية وظائفهم ويصبحون لا غنى عنهم.

في إطار البحث عن العوامل التي تُفسر سلوكيات إخفاء المعرفة في بيئة العمل، برزت مشاعر الحسد كعامل وسيط محتمل يؤثر على العلاقة بين الحالة الوظيفية وسلوكيات اخفاء المعرفة، حيث قامت دراسة (Liu et al. (2020 بقياس تأثير الدور الوسيط للشعور بالحسد في العمل علي العلاقة بين الحالة الوظيفية وإخفاء المعرفة، وتم جمع البيانات من 227 موظفاً بدوام كامل في جنوب الصين في مختلف الصناعات في فترتين الفاصل الزمني بينهما شهر، بالاعتماد علي طريقة عينة كرة الثلج. وتوصلت الدراسة الي أن الشعور بالحسد يرتبط بشكل إيجابي بإخفاء المعرفة.

في إطار التوسع في فهم التأثيرات النفسية على سلوكيات إخفاء المعرفة، برزت مشاعر الحسد والغبطة كعاملين متناقضين يُسهمان في تشكيل دوافع الموظفين نحو مشاركة أو اخفاء المعرفة. وقد تناولت دراسة (Su & Chen (2023 هذا الموضوع من خلال قياس تأثير الحسد والغبطة علي سلوكيات إخفاء المعرفة بناء على نظريتي المقارنة الاجتماعية والتركيز التنظيمي، تم تجميع البيانات لهذه الدراسة من 402 من طلاب ماجستير ادارة الاعمال بجنوب الصين، وتوصلت نتائج

الدراسة الي ان الشعور بالغبطة له تأثير سلبي على سلوك إخفاء المعرفة، في حين أن الحسد له تأثير إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة. وفسرت الدراسة ذلك بأنه عندما يتوافر مناخ الحسد بين زملاء فانهم يرفضون طلب زملائهم لمشاركة المعرفة والخبرات التي لديهم، في حين أن الموظفين الذين يضمرون غبطة نحو زملائهم، مع الاعتراف بالتفاوت النسبي فيما بينهم، فانهم يهتمون بروح التقدم الجماعي، ومستعدون لتبادل خبراتهم ومعارفهم؛ لإيمانهم بأهمية التعلم المتبادل التعاوني.

ومما سبق فان الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتحاسد بين زملاء العمل علي سلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.

4-6 تحاسد الزملاء في العمل وصراع العلاقات التنافسي

بمراجعة بعض الادبيات التي تطرقت للعلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وصراع العلاقات التنافسي كما يلي:

في ظل الاهتمام المتزايد بتأثير العلاقات التنظيمية على السلوكيات النفسية والاجتماعية للموظفين، وجاءت دراسة (Eissa & Wyland (2015 لقياس الدور الوسيط لصراع العلاقات في العلاقة بين الحسد والتقويض الاجتماعي في مكان العمل بالاعتماد علي نظرية التبادل الاجتماعي، تم تجميع استجابات وعددهم 228 من الموظفين (أي الرؤوسين والمشرفين المباشرين وزملاء العمل) من منظمات مختلفة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة في مجموعة متنوعة من الصناعات بما في ذلك التعليم والتدريب والرعاية الصحية والزراعة وخدمات الموارد البشرية وإدارة الأعمال والتصنيع والهندسة المعمارية وتكنولوجيا المعلومات. وقد توصلت الدراسة الي وجود تأثير إيجابي معنوي للحسد في العمل علي صراع العلاقات فيما بين الموظفين، إضافة الي ان صراع العلاقات يتوسط العلاقة الإيجابية بين الحسد والتقويض الاجتماعي في العمل.

واتفقت دراسة (Wu et al. (2021 مع ما سبق، والتي استهدفت قياس دور صراع العلاقات ضمن المناخ التنافسي في العلاقة بين مناخ الحسد وأداء فرق العمل، وتم جمع البيانات في ثلاث فترات زمنية يفصل بينهم شهر من خلال عينة مكونة من 475 موظفاً في 83 فندقاً بالصين. وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين مناخ الحسد وصراع العلاقات داخل العمل، كما ان صراع العلاقات يتوسط العلاقة بين مناخ الحسد وأداء فرق العمل. إضافة لذلك فقد توصلت الي أن المناخ التنافسي يعدل العلاقة الإيجابية بين الحسد وصراع العلاقات داخل بيئة العمل.

في حين أبرزت بعض الدراسات السابقة أن الصراع حول علاقات العمل يؤثر سلباً علي مرونة الموظف، والكفاءة الذاتية، والإبداع ، وسلوك العمل الابتكاري، ويزيد تحاسد الزملاء في العمل (Khan et al., 2022).

وتأتي بعض الدراسات لتسلط الضوء على كيفية تأثير العلاقة بين المشرف والمرؤوس على مشاعر الحسد، مشاركة المعرفة، وصراع العلاقات داخل بيئات العمل متعددة الثقافات، مما يعكس منظوراً دولياً غنياً بالتحليل. فقد استهدفت دراسة (Nandedkar & Midha, 2014) تحليل العلاقة بين التفاعل بين المشرف والمرؤوس من منظور دولي، وتأثيره على الحسد في العمل، مشاركة المعرفة، وصراع العلاقات بين الموظفين، وذلك باستخدام نظرية الأحداث العاطفية لفهم كيف تؤثر التجارب اليومية في العمل على السلوكيات التنظيمية والشخصية. وتم جمع البيانات من 161 مهندس برمجيات يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤدي إلى زيادة مشاعر الحسد، مما يُضعف مشاركة المعرفة وبالتالي يزيد من حدة صراع العلاقات بين الموظفين. وأكدت الدراسة أن العلاقات التنظيمية غير السوية تُشكّل محفزاً نفسياً لسلوكيات سلبية تؤثر على فعالية فرق العمل. وعليه سعي البحث الحالي لقياس الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتحاسد بين زملاء العمل علي صراع العلاقات التنافسي بالمنظمات محل البحث.

4-7 صراع العلاقات التنافسي وسلوكيات إخفاء المعرفة

بمراجعة بعض الأدبيات التي تطرقت للعلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة كما يلي:

استهدف جزء من نموذج دراسة (De Clercq et al. (2022 قياس تأثير الإحباط في العلاقة بين صراع العلاقات الشخصية بالعمل وسلوك إخفاء المعرفة، وفقاً لنظرية الحفاظ علي الموارد، وذلك بالتطبيق علي 261 موظف سواء من الإداريين أم الأكاديميين في سبع جامعات باكستانية علي مدار ثلاث فترات زمنية يفصل بينهم ثلاثة أسابيع؛ وعللت الدراسة ذلك بأن الفاصل الزمني يساعد على تقليل التحيز المتوقع الذي ينشأ عندما يكتشف المشاركون فرضيات البحث وتتكيف ردودهم في قائمة استقصاء واحدة. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين صراع العلاقات الشخصية بالعمل وسلوك إخفاء المعرفة، كما أن الشعور بالإحباط يتوسط جزئياً العلاقة بين صراع العلاقات الشخصية بالعمل وسلوك إخفاء المعرفة.

كما اتفقت دراسة (Semerci 2019) مع ما سبق، حيث استهدفت في جزء من نموذج الدراسة القيام بقياس دور التنافس المدرك في العلاقة بين صراع العلاقات وبين إخفاء المعرفة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، تم جمع البيانات من 289 من موظفي شركات تطوير البرمجيات بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين صراع العلاقات وسلوك إخفاء المعرفة، كما اتضح عدم توسط التنافس المدرك بين الموظفين في العلاقة بين صراع العلاقات وإخفاء المعرفة. كما هدفت دراسة (Losada-Otalora et al. 2021) لقياس الدور الوسيط لرفاهية الموظفين في العلاقة بين صراع العلاقات الشخصية في العمل وإخفاء المعرفة، تم تجميع البيانات من 395 موظفاً في شركة استشارية عالمية. تشير نتائج الدراسة إلى أن صراع العلاقات الشخصية في العمل يؤثر إيجابياً على إخفاء المعرفة وأن رفاهية الموظف تتوسط في هذه العلاقة، حيث يختار الموظفون بشكل استراتيجي سلوكيات إخفاء المعرفة التي يجب استخدامها: مثل التهرب من السائل أو تصنع عدم المعرفة، للتعامل مع نقص الرفاهية المدركة والنزاعات الشخصية في مكان العمل. وفي نفس السياق، استخدمت دراسة (Khan et al. 2022) صراع العلاقات في العمل كمعدل للعلاقة بين التنمية السلبية بالمنظمة وإخفاء المعرفة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 450 موظف من 25 شركة صينية متعددة التخصصات مثل تكنولوجيا المعلومات، والتصنيع، والقطاع الصحي، التعليم وبعض مؤسسات التمويل. وتوصلت الدراسة لوجود تأثير غير مباشر معنوي إيجابي بين التنمية السلبية في مكان العمل وإخفاء المعرفة من خلال زيادة مستوى صراع العلاقات بين زملاء العمل.

وعليه سعي البحث الحالي لقياس الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي لصراع العلاقات التنافسي وسلوكيات إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.

4-8 العلاقة بين تحاسد زملاء العمل وصراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة

في ضوء التحديات التنظيمية المعاصرة التي تواجه المؤسسات في الحفاظ على بيئة عمل تعاونية، تُعد دراسة (Peng et al. 2021) من الدراسات المهمة التي جمعت بين الحسد في العمل، وصراع العلاقات، وسلوك إخفاء المعرفة، بهدف فهم كيف تؤثر المشاعر السلبية والصراعات الشخصية على تبادل المعرفة بين الموظفين، وفقاً لإطار نظرية الأحداث العاطفية التي تفسر التفاعل بين الانفعالات والسلوكيات التنظيمية. فقد هدفت دراسة (Peng et al., 2021) لقياس العلاقات بين صراع العلاقات داخل العمل وإخفاء المعرفة والحسد في العمل، وذلك من خلال جمع

البيانات (224) موظف من شركتين لتكنولوجيا المعلومات في الصين، وذلك بالاعتماد على نظرية الأحداث العاطفية، وتظهر النتائج وجود ارتباط إيجابي بين صراع العلاقات داخل العمل وإخفاء المعرفة، كذلك يوجد ارتباط إيجابي بين صراع العلاقات داخل العمل ومشاعر الحسد، كما وجد ارتباط إيجابي بين الشعور بالحسد في العمل و سلوكيات إخفاء المعرفة. وأخيراً، فإن الحسد يتوسط العلاقة الإيجابية بين صراع العلاقات داخل العمل وإخفاء المعرفة.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة حيث ان التحاسد بين الزملاء (متغير مستقل) قد يؤثر علي وجود صراعات مستمرة داخل بيئة العمل (متغير وسيط)، مما قد يؤدي لاختفاء بعض الموظفين معارفهم وخبراتهم عن الآخرين (متغير تابع)، في ظل الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية.

ومما سبق سعي البحث الحالي لقياس الفرض الرئيسي الرابع: يتوسط صراع العلاقات التنافسي للعلاقة الايجابية بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك اخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.

4-9 العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية وصراع العلاقات التنافسي وسلوك اخفاء المعرفة

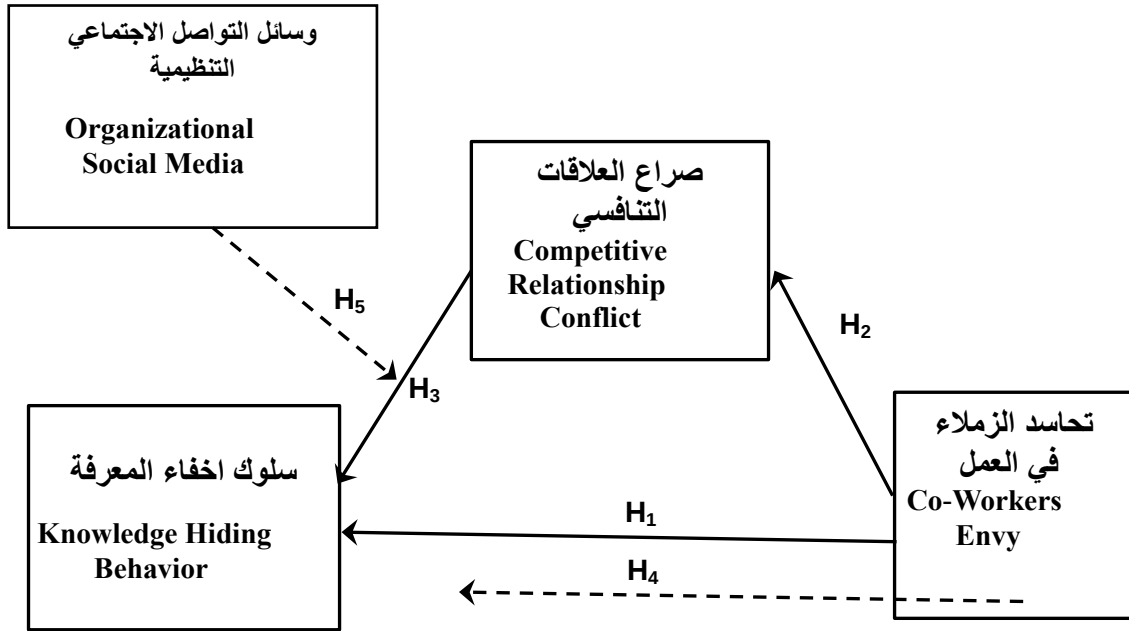
استهدفت دراسة Ma et al. (2020) العلاقة بين استخدام نظم التواصل الاجتماعي المؤسسية الخاصة والعامة وبين سلوكيات إخفاء المعرفة، وتم جمع البيانات من عينة قوامها 288 موظفاً بالتطبيق على العاملين ببعض شركات نظم المعلومات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المتعلق بالعمل عبر المنصة العامة يقلل من سلوك إخفاء المعرفة، في حين أن الاستخدام الاجتماعي الخاص لوسائل التواصل الاجتماعي لا يؤثر بشكل معنوي علي سلوك اخفاء المعرفة، كما أظهر الارتباط الوظيفي دوراً معدلاً بالسلب، حيث يقلل من سلوك إخفاء المعرفة لدي الموظفين.

كما هدفت دراسة He et al. (2024) تأثير المشاعر والمعتقدات لدي الموظفين على سلوكيات مشاركة أو إخفاء المعرفة في سياق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية، وتم جمع البيانات من 240 موظفاً بشركات صينية تعتمد علي ادارة المعرفة بشكل مكثف (مثل شركات تكنولوجيا المعلومات وبعض المنظمات البحثية)، وتوصلت الدراسة إلى أن التوقعات الإيجابية والالتزام بالمثل يخففان سلوك الإخفاء في ظل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية، مع

تزايد سلوكيات مشاركة المعرفة، بينما تدفع المشاعر السلبية الموظفين إلى إخفاء المعرفة رغم توفر الدوافع الإدراكية لديهم.

وفي نفس السياق، تسعى المنظمات إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تبادل المعرفة التنظيمية. ومع ذلك، فقد درس القليل من الأبحاث بشكل تجريبي العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالمؤسسات وسلوك إخفاء المعرفة.

بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، بحثت دراسة (Dodokh 2019) العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية وأماكن العمل المخفية من خلال الدور المعتدل لثقافة مشاركة المعرفة. تحلل الورقة البيانات التي تم الحصول عليها من 289 موظفاً يعملون في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن باستخدام نهج كمي. تشير النتائج إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية يقلل فقط من سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات ذات مستويات ثقافة مشاركة المعرفة المرتفعة، أما بالنسبة للمؤسسات ذات المستويات المنخفضة من ثقافة مشاركة المعرفة، لم يكن لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية أي تأثير على سلوك إخفاء المعرفة. تقدم هذه الدراسة فهماً أفضل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية وتأثيره على سلوك إخفاء المعرفة في منظور البلدان النامية. ومما سبق فإن الفرض الرئيسي الخامس يتمثل في: تعدل وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.



شكل (1) النموذج المقترح للبحث

منهج البحث

اتبع الباحثون في هذا البحث الأسلوب الاستنباطي Deductive الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في صورة فروض قابلة للاختبار الإحصائي، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار صحة تلك الفروض، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يتم صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (رضوان، 2019).

ومما سبق سيعتمد البحث الحالي على الأسلوب المكتبي من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الأبحاث العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، والأسلوب الميداني من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها وذلك حتى يتمكن الباحثون من التحقق من صحة أو عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

1-5 مجتمع وعينة البحث

يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الإداريين وقت اجراء البحث الميداني بالمنظمات التالية شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، وإدارة جامعة بنها، وشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمدينة بنها بمحافظة القليوبية، وقد بلغ حجم مجتمع البحث (2582) مفردة، وبذلك حاول الباحثون

مراعاة التنوع في الأنشطة والتخصصات بقدر الإمكان. واتساقاً مع أهداف وفروض البحث، ولتوافر البيانات الخاصة بمجتمع البحث، اعتمد الباحثون علي عينة عشوائية طبقية Stratified random sample لتمثيل مجتمع البحث؛ حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (2582) مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره 5% وهي حدود خطأ مقبولة في البحوث الادارية.

جدول رقم (1) مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة	الاستجابات
شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء	489	18.93%	63	47
شركة مياه الشرب والصرف الصحي	613	23.74%	79	58
ادارة جامعة بنها	1480	57.33%	192	178
الاجمالي	2582	100%	334	(84.7) 283

المصدر: اعتمادا علي إدارة شئون العاملين بالمنظمات محل البحث.

5-2 قياس متغيرات البحث

- تحاسد الزملاء في العمل: تم استخدام المقياس الخاص بدراسة كلا من (عبدالجواد، محمد، 2024) (Vecchio, 2005) والمكون من ثمانية عبارات.
- صراع العلاقات التنافسي: اعتمد البحث الحالي علي مقياس (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001) المكون من اربعة عبارات.
- سلوك إخفاء المعرفة: اعتمد البحث الحالي لقياس سلوك إخفاء المعرفة علي ثلاث أبعاد وهم الاخفاء المراوغ، والتظاهر بالجهل، والاختفاء المبرر باجمالى 12 عبارة، وذلك بالاعتماد علي دراسات (سنوسي، 2022؛ عويس، 2024) (Ali et al., 2021; Connelly et al., 2012; Losada-Otalora et al., 2021).
- وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية: اعتمد البحث الحالي علي أربعة عبارات، وذلك بالاعتماد علي دراسة (Moqbel & Nah, 2017).

5-3 البرامج الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث

تم الاعتماد على ثلاث برنامج للتحليل الإحصائي للبيانات وهم (Microsoft Excel, 2019) كما تم استخدام برنامج (IBM SPSS, V.25) و (IBM AMOS, V.25). كما استخدمت منهجية (Hayes PROCESS Macro - Model (1 & 4) من خلال برنامج SPSS V.25 لاختبار

متغير وسيط (M1) ضمن العلاقة بين متغير مستقل (X) والمتغير التابع (Y) من خلال النموذج رقم (4)، واختبار المتغير المعدل (W) تم استخدام نموذج رقم (1). وتم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الالتواء، ومعامل التقرب، تحليل الارتباط بين متغيرات البحث. كذلك تم التحقق من الثبات والصدق في المقاييس باستخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات البحث مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن (0.6).

تقييم النموذج البنائي واختبار فروض البحث

1-6 التحليل الوصفي لعينة البحث

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموجرافية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع، العمر، والوظيفة، وأى من الوسائل التالية أكثر استخداماً للتواصل في العمل، وأى من الوسائل التالية أكثر استخداماً لاجتماعات العمل).

جدول رقم (2) التكرارات والنسب لمفردات عينة البحث

المتغير	التكرارات (283)	النسبة %
النوع	ذكر	40.28%
	أنثى	59.72%
العمر	أقل من 25 سنة	20.85%
	من 25 سنة الي 45 سنة	54.06%
	أكبر من 45 سنة	25.09%
المسمي الوظيفي	أخصائي	59.00%
	مشرف	25.80%
	رئيس قسم	10.25%
	مدير ادارة	4.95%
اي من الوسائل التالية أكثر استخداماً للتواصل في العمل	ماسنجر	8.13%
	واتس اب	75.27%
اي من الوسائل التالية أكثر استخداماً لاجتماعات العمل	تيليجرام	16.60%
	برنامج مايكروسوفت تيمز	66.78%
	برنامج زووم	20.49%
	برنامج جوجل ميت	12.73%

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2.6 تصميم وتقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث

في ضوء نتائج تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج، وتم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، ويستعرض الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي ونتائج الثبات والصدق الخاصة بالنموذج البنائي المقترح والذي صمم من أجل اختبار فروض البحث.

جدول رقم (3) قيم معاملات التحميل ومؤشرات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغير	العبرة	معامل التحميل	متوسط التباين المستخرج	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق
تحاسد الزملاء في العمل (CE)	CE1	0.72	0.59	0.88	0.93
	CE2	0.71			
	CE3	0.72			
	CE4	0.77			
	CE5	0.79			
	CE6	0.81			
	CE7	0.78			
	CE8	0.84			
صراع العلاقات التنافسي (CRC)	CRC1	0.85	0.65	0.90	0.94
	CRC2	0.86			
	CRC3	0.81			
	CRC4	0.78			
	CRC5	0.73			
سلوك إخفاء المعرفة (KHB)	KHB1	0.77	0.60	0.92	0.95
	KHB2	0.74			
	KHB3	0.72			
	KHB4	0.74			
	KHB5	0.79			
	KHB6	0.79			
	KHB7	0.78			
	KHB8	0.81			
	KHB9	0.78			
	KHB10	0.79			
	KHB11	0.75			
	KHB12	0.71			
وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية (OSM)	OSM1	0.84	0.64	0.87	0.93
	OSM2	0.80			
	OSM3	0.78			
	OSM4	0.77			

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- توضح نتائج الجدول السابق تراوح قيم معاملات تحميل المؤشرات لمتغير تحاسد الزملاء في العمل ما بين (0.71) و(0.84).

- أما فيما يتعلق بمتغير صراع العلاقات التنافسي فقد تراوحت قيم تلك المعاملات ما بين (0.73) و(0.86)، كذلك بالنسبة لمتغير سلوك إخفاء المعرفة تراوحت ما بين (0.71) و(0.81)، ووسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية تراوحت ما بين (0.77) و(0.84).
 - وجاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)، وتعكس تلك النتائج ثبات المؤشرات نظرا لتجاوزها القيمة (0.7) (Hair et al، 2019).
 - فيما يتعلق بالاتساق الداخلي للمتغيرات فقد تراوحت قيم معاملات ألفا للثبات ما بين (0.87) و(0.92)، لمتغيرات البحث المختلفة، كما تراوحت قيم الصدق للمتغيرات ما بين (0.93) و (0.95)، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث نظرا لتجاوز تلك المعاملات القيمة (0.7).
 - على مستوى الصدق التقاربي فيتم الاستدلال عليه من خلال قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) الذي لابد أن يتجاوز القيمة (0.50) ليتحقق صدق التقارب ويصبح المقياس قادرا على تفسير أكثر من نصف التباين في مؤشرات (Hair et al., 2019)، وحيث أن تلك القيم تراوحت ما بين (0.59) و(0.65) لجميع متغيرات البحث المقاسة، فإن الصدق التقاربي يتحقق وفقا لهذا المعيار.
- يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث، والذي يوضح أثر تحاسد الزملاء في العمل علي سلوك إخفاء المعرفة في ظل تأثير صراع العلاقات التنافسي كوسيط ووسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية كمعدل، إضافة لمعاملى الالتواء والتفرطح.

جدول (4) الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	1	2	3	4
(1) تحاسد الزملاء في العمل	2.9	.469	-.632	2.937	1			
(2) صراع العلاقات التنافسي	3.2	.577	-.689	.882	.547**	1		
(3) وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية	3.8	.563	-.643	1.562	.232**	.401**	1	
(4) سلوك إخفاء المعرفة	3.5	.479	-.766	2.633	.441**	.645**	-.241**	1

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ** تشير الي معنوية الارتباط عند مستوي 0.01

يوضح الجدول السابق:

- المقاييس الوصفية لمتغيرات البحث، ويوضح المتوسط الخاص بالمتغيرات أن أكثر المتغيرات قبولاً هو وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية (3.8)، كما أن متغير تحاسد الزملاء في العمل (2.9) يعد هو الأدنى قبولاً بين متغيرات البحث مع ملاحظة أن جميع متغيرات البحث لها وسيط يتجاوز أو يقترب من 3 بمعنى أن لها جميعاً درجة قبول جيدة لدى المستقصي آراؤهم.
- كما يوضح معاملي الالتواء والتفرطح أن جميع المتغيرات لها معامل التواء ومعامل تفرطح يقترب من الصفر (تتصر قيمته في المدى $3 \pm$) وفي ظل حجم عينة كبيرة يمكننا القبول بأن المتغيرات تتبع تقريباً للتوزيع المعتدل.
- كذلك يوضح الجدول معاملات ارتباط Pearson Correlation بين متغيرات البحث، وأوضحت العلاقات أن معاملات الارتباط بين متغيرات البحث الأساسية تشير لوجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات البحث، فيما عدا العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمي وسلوك إخفاء المعرفة كانت العلاقة سلبية.

3.6 نتائج اختبار فروض البحث

اعتمد الباحثون علي نمذجة المعادلات البنائية من خلال أسلوب تحليل المسار والذي يهتم بدراسة التأثير وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك لاختبار فروض الدراسة والحكم علي مدي صحتها من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوي المعنوية 0.05 فإذا كانت $P\text{-value} < 0.05$ دل ذلك علي معنوية العلاقة، وكذلك من خلال قيمة t المحسوبة ومقارنتها بقيمة t الجدولية عند نفس مستوي المعنوية والتي تساوي 1.96 فإذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية دل ذلك علي معنوية العلاقة والعكس صحيح.

جدول رقم (5) نتائج الفروض المباشرة بين متغيرات البحث

الفروض المباشرة	المسار المباشر	معامل الاثر	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	المعنوية	نتيجة الفرض
الاول	تحاسد الزملاء في العمل -- < سلوك إخفاء المعرفة	0.34	0.04	8.51	0.00	قبول
الثاني	تحاسد الزملاء في العمل -- < صراع العلاقات التنافسي	0.41	0.05	14.81	0.000	قبول
الثالث	صراع العلاقات التنافسي -- < سلوك إخفاء المعرفة	0.11	0.03	3.36	0.00	قبول

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي معنوي لتحاسد الزملاء في العمل علي سلوك إخفاء المعرفة, ($b=0.34$, $t=8.51$, $P<0.001$)
- يوجد أثر إيجابي معنوي لتحاسد الزملاء في العمل علي صراع العلاقات التنافسي, ($b=0.41$, $t=14.81$, $P<0.001$)
- يوجد أثر إيجابي معنوي لصراع العلاقات التنافسي علي سلوك إخفاء المعرفة, ($b=0.11$, $t=3.36$, $P<0.001$)

فيما يلي نوضح نتائج توسط صراع العلاقات التنافسي بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، في ضوء متغير وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية كمعدل ضمن العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة.

جدول رقم (6) نتائج توسط صراع العلاقات التنافسي بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، في ضوء وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية كمعدل

الفرض	العلاقات	الأثر غير المباشر	فترات الثقة		الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	المعنوية	نتيجة الفرض
			الحد الأدنى	الحد الأعلى				
الرابع	تحاسد الزملاء في العمل--> صراع العلاقات التنافسي--> سلوك إخفاء المعرفة	0.18	0.03	0.41	0.03	5.98	0.00	توسط جزئي
	الأثر الإجمالي لتحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة				0.52			
الخامس	التفاعل بين صراع العلاقات التنافسي و(*) وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية--> سلوك إخفاء المعرفة	-0.26	0.07	0.03	0.02	13.1	0.00	قبول
المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي								

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- يتضح أن الأثر غير المباشر لتحاسد الزملاء في العمل --> صراع العلاقات التنافسي --> سلوك إخفاء المعرفة معنوى وقيمته (0.18)، كما أن الصفر لا يقع بين الحدين الأدنى والاعلى لفترة الثقة، مع وجود خطأ معياري (0.03)، قيمة ت المحسوبة (5.98) أكبر من 1.96. كما أن الأثر الاجمالي يساوي مجموع الأثار غير المباشرة مضافاً اليه الأثر المباشر = 0.52. مما سبق نلاحظ ان التوسط يعتبر جزئياً نظراً لمعنوية الاثار المباشرة وغير المباشرة بين تحاسد الزملاء في العمل، وصراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة.

- ولتحديد التأثير المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية في العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة، فكانت قيمة معامل الاثر غير المباشر (0.26)، والصفر لا يقع بين الحدين الأدنى والاعلى لفترة الثقة، مع وجود خطأ معياري (0.02)، قيمة ت المحسوبة (13.1) أكبر من 1.96. مما يشير أن الاثر المعدل معنوي لعدم وجود الصفر ضمن نطاق الحدين الأدنى والاعلى لفترات الثقة. وكانت اشارة معامل الاثر سالبة لتشير إلي أنه فى حالة تزايد وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية تنخفض معه العلاقة الايجابية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة، والعكس صحيح، وبالتالي قبول الفرض الخامس.

وقد يرجع ذلك أن عينة البحث تستخدم بالفعل أغلب التقنيات الرقمية الحديثة في التواصل الاجتماعي داخل العمل، وبالتالي قد يحدث فروقاً جوهرية حول مدي اقتناعهم بأهمية التحلي بالصبر وعدم الدخول فى علاقات عمل يشوبها النزاع والتوتر وكذلك النوايا المسبقة حول مشاركة أو اخفاء معارفهم وخبراتهم السابقة.

7. مناقشة نتائج البحث والمساهمات البحثية

7-1 مناقشة نتائج البحث

7-1-1 التحاسد بين الزملاء في العمل وإخفاء المعرفة

تشير نتائج البحث الحالي إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، حيث كلما زادت مستويات الحسد بين الزملاء، زادت احتمالية امتناع الموظف عن مشاركة المعلومات والخبرات المهنية مع الآخرين. ويُفسّر هذا التوجه النفسي بأن

الموظف قد يرى في إخفاء المعرفة وسيلة للحفاظ على التميز المهني أو حماية الذات من التهديدات الوظيفية المحتملة.

وتدعم هذه النتيجة مجموعة من الدراسات الدولية التي أُجريت في سياقات ثقافية متنوعة، من بينها دراسات في الإمارات العربية المتحدة (Shamsudin et al., 2023) ، والصين (Liu et al., 2020; Peng et al., 2021; Su & Chen, 2023) وجمهورية مصر العربية (ElAdawi et al., 2024) فبالرغم من اختلاف بيئات التطبيق وطبيعة القطاعات المدروسة، إلا أن النتائج اتفقت على أن مشاعر الحسد تُعد محفزاً قوياً لسلوكيات إخفاء المعرفة في أماكن العمل. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة البشرية التي تميل إلى التحفظ والتكتم عند الشعور بالتهديد، أو في ظل وجود تنافس سلبي أو تنمر وظيفي، مما يدفع الموظف إلى حماية خبراته ومعارفه وعدم مشاركتها مع الآخرين.

7-1-2 تحاسد الزملاء في العمل وصراع العلاقات التنافسي

تتسم بيئات العمل الحديثة بتعقيد العلاقات البشرية وتداخل دوافع الأفراد وتطلعاتهم. وقد أشارت الأدبيات إلى أن مشاعر الحسد بين الزملاء تلعب دوراً محورياً في تشكيل نمط صراع العلاقات التنافسي داخل مكان العمل. وتشير نتائج البحث الحالي إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى تحاسد الزملاء في بيئة العمل وارتفاع حدة صراع العلاقات التنافسي. وتعزز هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسات سابقة في سياقات دولية متنوعة، من بينها الولايات المتحدة الأمريكية (Eissa & Wyland, 2015)، والصين (Wu et al., 2021)، والهند (Nandedkar & Midha, 2014). إن توطيد المعرفة حول أثر الحسد الوظيفي بين زملاء العمل على ديناميكيات الصراع التنافسي يتيح للقيادات تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة التوترات الداخلية. ومن خلال تبني ممارسات تنظيمية تعزز التواصل المفتوح والثقة المتبادلة، يمكن للمنظمات الحد من التداعيات السلبية لهذا الصراع، مما قد يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.

7-1-3 صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة

تشكل العلاقات التنافسية في بيئة العمل أحد المحركات الخفية لسلوكيات الموظفين غير التعاونية، ومنها سلوك إخفاء المعرفة. وفي سياق متزايد من الاهتمام بالممارسات التنظيمية التي تعيق العمل الجماعي، تبرز أهمية فهم العلاقة بين صراع العلاقات التنافسي وسلوكيات إخفاء المعرفة.

تشير نتائج البحث الحالي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين، مما يعكس اتجاهاً عاماً في الأدبيات السابقة. فقد أكدت دراسات متعددة هذه النتيجة في سياقات متنوعة، بما في ذلك السياق الباكستاني (De Clercq et al., 2022) وفي تركيا (Semerci, 2019)، والصين (Khan et al., 2022) كما دعمت دراسة (Losada-Otalora et al., 2021) هذه العلاقة في الشركات الاستشارية العالمية التي تمتلك فروعاً في الدول النامية، مما يعزز من تعميم النتائج على بيئات عمل ذات طابع دولي. إن فهم أثر صراع العلاقات التنافسي على سلوك إخفاء المعرفة يسلط الضوء على الحاجة الماسة لتبني سياسات تنظيمية تعزز مناخ الثقة والانفتاح من خلال تقليص عوامل التوتر الناتجة عن المنافسة الشخصية، فيمكن للمنظمات دعم ثقافة تشاركية قائمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار.

4-1-7 توسط صراع العلاقات التنافسي للعلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وإخفاء المعرفة

تشير نتائج البحث الحالي إلى أن صراع العلاقات التنافسي يتوسط جزئياً العلاقة بين تحاسد الزملاء في العمل وسلوك إخفاء المعرفة، مما يعني أن التحاسد لا يؤثر بشكل مباشر فقط على سلوك إخفاء المعرفة، بل يُفعل أيضاً مشاعر التنافس والنزاع بين الزملاء، والتي بدورها تُعزز هذا السلوك. وتدعم هذه النتيجة الثلاث علاقات السابق ذكرها وهي وجود علاقة إيجابية بين التحاسد وصراع العلاقات التنافسي، كذلك العلاقة الإيجابية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة. إضافة إلى وجود تأثير غير مباشر جزئي لتحاسد الزملاء في العمل على إخفاء المعرفة عبر صراع العلاقات التنافسي.

5-1-7 وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية، وصراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة.

تشير نتائج البحث الحالي إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية تعدل العلاقة الإيجابية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة، أي أن الأفراد الذين يعيشون صراعاً تنافسياً مع زملائهم قد يتوقفون عن ممارسة إخفاء المعرفة إذا توفر لديهم أدوات إدارية فعالة للتواصل الاجتماعي بالمنظمة.

وقد يفسر ذلك العلاقة الإيجابية بين صراع العلاقات التنافسي وسلوك إخفاء المعرفة التي تعكس سلوكاً دفاعياً نابعاً من القلق المهني والرغبة في تحقيق الأفضلية. وبالتالي فإن وجود تأثير معدل

يشير إلى أن الجانب التقني قد يفيد لمعالجة التوترات النفسية والاجتماعية الناتجة عن الصراعات التنافسية. علي الرغم مما سبق فان الرقمنة التنظيمية ليست "علاجاً شاملاً"، وإنما يجب أن تُصمم وتُوظف في بيئة تتسم بثقافة تنظيمية داعمة وأمنة نفسياً. كما يسلط الضوء على أهمية الاعتراف بالسياقات الوجدانية للعلاقات المهنية عند استخدام الأدوات الرقمية.

2-7 المساهمات البحثية

أ. تُضفي نتائج البحث الحالي عمقاً تفسيرياً، حيث تعكس أن سلوكيات إخفاء المعرفة ليست ناتجة فقط عن مشاعر التحاسد، بل هي أيضاً مظهر من مظاهر الصراع الناتج عن تلك المشاعر، والذي يتخذ شكلاً تنافسياً ضاراً. ومن شأن هذا التوسط الجزئي أن يُحفّز الباحثين على دراسة متغيرات وسيطة إضافية كالثقة التنظيمية أو العدالة الإدراكية لتعزيز النموذج السببي.

ب. كما أن هذا البحث يُحاول سد فجوة معرفية في الأدبيات من خلال تقديم نموذج تفاعلي يُراعي الأبعاد النفسية والاجتماعية والتقنية، ويُساهم في تطوير نظريات السلوك التنظيمي المعاصر.

ت. تُعد ديناميكيات العلاقات بين الزملاء في بيئات العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد، خاصة تلك المتعلقة بتبادل المعرفة. وفي هذا السياق، تشير الأدبيات إلى أن التحاسد المهني يُساهم في توتر العلاقات ويدفع البعض إلى تبني ممارسات سلبية مثل إخفاء المعرفة، ما يعيق بناء ثقافة تنظيمية داعمة. إن التأكيد على التوسط الجزئي لصراع العلاقات التنافسي يدعو المؤسسات إلى التركيز ليس فقط على معالجة مظاهر التحاسد، بل أيضاً على مراقبة الأجواء التنافسية السلبية التي قد تنتج عن تلك المشاعر. إذ يمثل هذا التوسط بُعداً نفسياً واجتماعياً يستحق التدخل التنظيمي، من خلال استراتيجيات مثل تعزيز التعاون، وتطبيق سياسات شفافية في توزيع الموارد.

ث. أضحت وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من البنية التقنية للمنظمات المعاصرة ومنها المؤسسات التعليمية، حيث يُنظر إليها باعتبارها أدوات تعزز التفاعل المهني وتدعم مشاركة المعرفة، غير أن فاعليتها في تعديل السلوكيات التنظيمية قد تتأثر بسياقات العلاقات بين الأفراد، لاسيما في ظل وجود صراعات تنافسية بين الزملاء، والتي تُعد من أبرز العوامل المعوقة لتبادل المعرفة. وتشير نتائج تفعيل أدوات التواصل الاجتماعي التنظيمية أنها قد تكون مفيدة لتقليل آثار الصراع التنافسي وسلوكيات إخفاء المعرفة، اذا اقترن ذلك بتدخلات سلوكية وتنظيمية متكاملة. ويُنصح بأن تتبنى المؤسسات مزيجاً من الحلول التقنية والسلوكية،

مثل بناء الثقة وتطوير برامج الإشراف التشاركي، للتغلب على آثار الصراع التنافسي وضمان الاستخدام الأمثل لوسائل التواصل في خدمة المعرفة التنظيمية.

ج. إضافة الي أن نتائج هذا البحث يُمكن أن تُسهم في صياغة سياسات تنظيمية تُعزز مناخ الثقة والتعاون، وتُقلل من السلوكيات السلبية التي تُعيق الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المعتمدة على المعرفة، ويُقدم رؤى تطبيقية قابلة للتنفيذ في بيئات العمل المعاصرة.

8. توصيات البحث

8-1 خطة العمل المقترحة كتوصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

جدول رقم (7) خطة العمل المقترحة كتوصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

المتغير	التوصية	الجهة المنوط بها التنفيذ	المدة المقترحة للتنفيذ	التكلفة المتوقعة
تحاسد الزملاء في العمل	- تنفيذ ورش عمل حول الذكاء العاطفي والاحترام المتبادل. - إدماج التقييمات السلوكية في مراجعات الأداء. - ربط الأداء بالمساهمة الجماعية وليس الفردية. - تعيين سفراء سلوك وظيفي داخل كل قسم لنقل وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.	الإدارة العليا + الموارد البشرية	2-3 أشهر	متوسطة (مدربون وخبراء خارجيون)
إخفاء المعرفة	- تطوير منصة داخلية لتوثيق وتبادل المعرفة. - تقديم حوافز رمزية أو مادية للمشاركين بفعالية. - تطبيق نظام مكافآت واضح لمشاركة المعرفة وتسهيل التوثيق الإلكتروني للخبرات. - الاستثمار في تغيير المناخ الثقافي العام نحو التعاون والثقة عبر قرارات استراتيجية واضحة.	الإدارة الوسطى + قسم نظم المعلومات الإدارية	6 أشهر	منخفضة إلى متوسطة تحليل مناخ تنظيمي، تطوير السياسات
صراع العلاقات التنافسي	-مراجعة سياسات الحوافز الفردية والتركيز على أهداف جماعية. - تنظيم اجتماعات تقييم المناخ التنظيمي بشكل دوري. - اعتماد تقييمات دورية للسلوكيات الشخصية ومراجعة سياسات التنافس الفردي داخل فرق العمل.	الإدارة العليا + وحدة التنمية التنظيمية	3-4 أشهر	مرتفعة (استشارات ادارية وتحليل بيانات)
وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية	-الاعتماد بوسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية المسموعة والمقروءة والمكتوبة كدليل قانوني مثبت. -إصدار دليل تنظيم استخدام المنصات الداخلية. - تدريب الفرق على الاستخدام الإيجابي لها في العمل. - قواعد ارشادية تضمن توظيفها بشكل داعم للانفتاح المعرفي وليس كأداة مراقبة أو ترويج ذاتي.	الإدارة التنفيذية + قسم تكنولوجيا المعلومات+الشؤون القانونية	3 أشهر	منخفضة (دليل إلكتروني داخلي)

المصدر: من اعداد الباحثين

2-8 حدود البحث وفرص البحث المستقبلي

1. تم التركيز علي القطاع الحكومي، فيوصي الباحثون دراسة تأثير التحاسد على سلوكيات التعاون والابتكار الريادي الأخضر، مع تحليل الفروق الثقافية في تفسير الحسد وتقبله داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة المختلفة.
2. تبرز أهمية القيادة التحويلية في العمل، مما قد يشجع علي تبني نماذج تفسيرية تربط بين الصراع التنافسي وجودة العلاقات المهنية، مع اختبار دور القيادة التحويلية في تخفيف آثاره السلبية.
3. تحليل العوامل التنظيمية والنفسية التي تدفع الموظفين لإخفاء المعرفة، مع التركيز علي دور الثقة التنظيمية والمناخ الأخلاقي في الحد من هذا السلوك.
4. تناول البحث جانب من التحول الرقمي للتواصل التنظيمي، وبالتالي يوصي الباحثون بـ:
 - دراسة أثر استخدام المنصات الرقمية الداخلية على تعزيز رأس المال الاجتماعي، وتحديد علاقتها بسلوكيات مشاركة المعرفة والاندماج المهني.
 - دراسة كيف تؤثر أدوات الذكاء الاصطناعي على سلوكيات الحسد والصراع وإخفاء المعرفة، خاصة في بيئات العمل المؤتمتة.
5. ركز البحث الحالي علي تجميع البيانات الأولية خلال فترة زمنية محددة، مما قد يستدعي إجراء دراسات طويلة لفهم كيف تتطور هذه المتغيرات بمرور الوقت، خاصة في سياق التغيرات التكنولوجية والتحويلات الثقافية داخل المؤسسات.

المراجع

المراجع العربية

- رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (7)، 553-557.
- سنوسي، حامد زعزوع. (2022). سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في علاقة الإشراف المسيء بسلوك العمل الابتكاري-دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك بالفيوم. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(3)، 730-788.
- عبد الجواد، ثروت صبري العزب؛ محمد، دعاء محمد صبرى محمد (2024)، "توسيط الحسد في مكان العمل في العلاقة بين القيادة النرجسية والتقويض الإجتماعي: الدور المعدل للكفاءة الذاتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 16(3)، 567-619.
- عويس، سها صلاح اسماعيل عويس. (2024). الدور الوسيط لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين ادراك عدم الأمان الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري: الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 678-734.

المراجع الأجنبية

- Alam, T., Ullah, Z., AlDhaen, F. S., AlDhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards explaining knowledge hiding through relationship conflict, frustration, and irritability: The case of public sector teaching hospitals. *Sustainability*, 13(22), 12598.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 185–210. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00638-1>
- Camoiras-Rodríguez, Z., & Varela-Neira, C. (2024). Social media managers' performance: The impact of the work environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(1), 671–691.

- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). The link between interpersonal conflict and knowledge hiding: mediated by relatedness need frustration, moderated by narcissistic rivalry. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 494-518.
- Dodokh, A. (2019). Impact of enterprise social networking systems use on workplace knowledge hiding behaviour: the moderating role of knowledge sharing culture. *Journal of Resources Development and Management*, 54. DOI: 10.7176/JRDM
- Eissa, G., & Wyland, R. (2015). Keeping up with the Joneses: The role of envy, relationship conflict, and job performance in social undermining. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 55-65.
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the ideology of openness: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102–120.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- He, M., Yuan, Z., & She, W. (2024). Sharing or hiding? Exploring the influence of social cognition and emotion on employee knowledge behaviors within enterprise social media. *Behavioral Sciences*, 14(8), 653. <https://doi.org/10.3390/bs140-80653>

- Hernaus, T., Dragicevic, N., Sitar, S. S., & Cerne, M. (2023). Evasive (knowledge) hiding and task performance: The moderating role of accumulative job resources. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2022-0308>
- Högberg, K. (2018). Organizational social media: A literature review and research agenda. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Khairy, H. A., Mahmoud, R. H., Saeed, A. A. A., & Hussien, I. M. (2023). The Moderating Role of Ethical Leadership in the Relationship between Organizational Politics and Workplace Envy in Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(1/2).
- Khan, A. G., Li, Y., Akram, Z., & Akram, U. (2022). Does bad gossiping trigger for targets to hide knowledge in morally disengaged? New multi-level insights of team relational conflict. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2370-2394.
- Khan, M. H., & Noor, A. (2020). Does employee envy trigger the positive outcomes at workplace? A study of upward social comparison, envy and employee performance. *Journal of Global Business Insights*, 5(2), 169-188. <https://www.d-oi.org/10.5038/2640-6489.5.2.1130>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Manageme-nt*, 40(1), 1-35.
- Liu, Y., Zhu, J. N., & Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: A study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 347-359.

- Losada-Otalora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2021). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: The mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63–90. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>
- Ma, L., Zhang, X., & Ding, X. (2020). Enterprise social media usage and knowledge hiding: A motivation theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2149–2169. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0234>
- Moqbel, M., & Nah, F. F. H. (2017). Enterprise social media use and impact on performance: The role of workplace integration and positive emotions. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(4), 261.
- Nandedkar, A., & Midha, V. (2014). An international perspective concerning impact of supervisor-subordinate relationship on envy, knowledge sharing, and relational conflict among employees. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research* (2014-2019), 1(1), 89-104.
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C., & Moon, K. K. L. (2015). Social media research: Theories, constructs and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33–44.
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Osler, L. (2024). (Self-) envy, digital technology, and me. *Topoi*, 43(3), 659-672.
- Peng, H., Bell, C., & Li, Y. (2021). How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 383-406.

- Ravaonorohanta, N., & Sayumwe, M. (2020). Social media presence and organizational performance: An empirical study on companies' presence on Twitter. *Contemporary Management Research*, 16(2), 123–144.
- Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115–129.
- Semerci, Boz A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111–131.
- Shamsudin, Mohd. F., Hamouche, S., Abdulmajid Cheikh Ali, D., Bani-Melhem, S., & Jamal Bani-Melhem, A. (2023). Why do employees withhold knowledge? The role of competitive climate, envy and narcissism. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1925–1947.
- Sommet, N., Darnon, C., Mugny, G., Quiamzade, A., Pulfrey, C., Dompnier, B., & Butera, F. (2014). Performance goals in conflictual social interactions: Towards the distinction between two modes of relational conflict regulation. *British Journal of Social Psychology*, 53(1), 134–153.
- Su, X., & Chen, C. (2023). The Influence of Workplace Envy on Employees' Knowledge-Hiding Behavior Based on a Comparative Analysis between Generation Cohorts. *Behavioral Sciences*, 13(9), 716–735.
- Thompson, S.K. (2012). *Sampling*. Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *MIS Quarterly*, 37(1), 143–142.
- Trunfio, M., & Rossi, S. (2021). Conceptualising and measuring social media engagement: A systematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2021(1), 267–292.

- Van Osch, W., & Coursaris, C. K. (2013). Organizational social media: A comprehensive framework and research agenda. Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.1109-/HICSS.2013.439>
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
- Wehner, B., Ritter, C., & Leist, S. (2017). Enterprise social networks: A literature review and research agenda. *Computer Networks*, 114, 125–142.
- Wu, W., Ni, Y., Wu, Y., Lu, X., Zhang, D., & Hao, X. (2021). Envy climate and group performance in full-service hotels: The roles of intragroup relationship conflict and competitive climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3494–3513. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1485>
- Xu, G., Huang, Y., & Huang, S. S. (2023). Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. *Heliyon*, 9(4), e14697. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697>

قائمة الاستقصاء المستخدمة بالبحث

العبــــــــارات					غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
(1) تحاسد الزملاء في العمل CO-WORKER ENVY									
1.	يشعر بعض زملائي بالضيق عند رؤية زميل لنا يحصل علي تقدير لشيء فعله.								
2.	يعتقد بعض الزملاء أنني أحاول القيام بأشياء مختلفة لجذب الانتباه.								
3.	عندما يري زملائي شخصاً ما يحقق نتائج جيدة، يعتقدون أن بإمكانهم القيام بعمل أفضل منه.								
4.	يكره بعض زملائي رؤية الآخرين يقومون بأشياء جديدة.								
5.	عندما يري زملائي شخصاً ما يحقق نتائج جيدة، يتخيلون أنفسهم مكانه.								
6.	غالباً ما يقارن زملائي أدائهم بالآخرين في العمل.								
7.	يشعر بعض الزملاء بأنهم أفضل من الجميع في معظم جوانب العمل.								
8.	عادة لا يعترف زملائي بمجهود الآخرين اذا قاموا بشيء مختلف.								
(2) سلوك إخفاء المعرفة Knowledge Hiding Behavior									
لنفترض أن احد زملائك يستفسر منك علي شيء تعلمه جيداً فانك :									
1.	توافق علي مساعدته، ولكن لا تنوي ذلك بالفعل.								
2.	توافق علي مساعدته، ولكن تقدم له معلومات غير التي يريد.								
3.	تخبره أنك ستساعده في وقت لاحق، لكنك تتناسي ذلك قدر الإمكان.								
4.	تقترح عليه بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما يريد فعلها.								
5.	تقول له أنك لا تعرف ما يطلبه علي الرغم من أنك تعرفه.								
6.	تتظاهر بالجهل بالمعلومة او المعرفة المستفسر عنها.								
7.	تقول له أنك لا تعرف ما يتحدث عنه.								
8.	تقول له أنك لست علي دراية كافية بالموضوع.								
9.	تشرح له أنك تود اخباره، لكن يفترض بك ألا تخبره.								
10.	تشرح له أن المعلومات سرية ومتاحة فقط لأشخاص معينين.								
11.	تخبره أن رئيسك لن يسمح لأي شخص بمعرفة هذه المعلومات.								
12.	تقول له بصراحة لا يمكنني أن اجيب علي استفساراتك.								
(3) صراع العلاقات التنافسي Competitive Relationship Conflict									
1.	يوجد احتكاك بين زملائي في العمل.								
2.	يحدث بعض الصراعات الشخصية بشكل واضح في مكان العمل.								
3.	يواجه بعض زملائي توتر في العمل.								
4.	يشعر بعض زملائي بصراع عاطفي داخل العمل.								
5.	يغضب بعض الزملاء أثناء العمل في فرق عمل.								
(4) وسائل التواصل الاجتماعي التنظيمية Organizational Social Media									
1.	نشر تحديثات مستجدات العمل المستمرة.								
2.	تبادل المعلومات مع الزملاء حول الأهداف التنظيمية وما يتعلق بها من سياسات وإجراءات.								
3.	الوصول إلى زملاء عمل ذوي خبرة في مجال معين.								
4.	مشاركة خبراتي السابقة في مجال معين مع زملائي في العمل.								

(5) المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

النوع	ذكر أنثي
العمر	أقل من 25 سنة من 25 سنة الي 45 سنة أكبر من 45 سنة
المسمي الوظيفي	أخصائي مشرف رئيس قسم مدير ادارة
أى من الوسائل التالية أكثر استخداماً للتواصل في العمل	ماسنجر واتس اب تيليجرام
اى من الوسائل التالية أكثر استخداماً لاجتماعات العمل	برنامج مايكروسوفت تيمز برنامج زووم برنامج جوجل ميت

Abstract

The present study aimed to examine the relationship between coworkers' envy and knowledge hiding behavior, with the mediating role of relational competition conflict, and the moderating role of organizational social media in the relationship between relational competition conflict and knowledge hiding behavior. A structured questionnaire was employed to collect the primary data necessary for testing the research hypotheses, based on a Stratified random sample of 283 employees drawn from the following organizations: South Delta Electricity Distribution Company, Benha University Administration, and the Water and Wastewater Company in Benha City, Qalyubia Governorate.

The research hypotheses consisted of five main hypotheses, and the results concluded that there is a statistically significant positive effect of coworker envy on knowledge hiding behaviors. Additionally, coworker envy was found to have a significant positive impact on competitive relational conflict, which in turn exhibited a significant positive effect on knowledge hiding behaviors. Regarding indirect relationships, the results indicated that competitive relational conflict partially mediates the positive relationship between coworker envy and knowledge hiding. However, organizational social media did not moderate the positive relationship between competitive relational conflict and knowledge hiding behaviors within the studied organizations.

Based on these findings, the researchers proposed a set of recommendations, including, creation of an internal platform for documenting and sharing knowledge, integration of behaviors into performance assessments, and alignment of performance evaluation with team rather than individual contributions. Finally, the development of a regulatory guide for the use of internal platforms.

Keywords: Coworker envy, competitive relational conflict, knowledge hiding behaviors, organizational social media.