

نموذج هيكلية لدور سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة في التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل: دراسة ميدانية على منظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد

د. بسمة محمد إدريس الحريري

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بورسعيد
جمهورية مصر العربية

د. عمرو أحمد نور الدين

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية إدارة الأعمال - جامعة سيناء
جمهورية مصر العربية

الملخص

استهدف هذا البحث قياس دور سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة في التأثيرات غير المباشرة (الوسيط) للإشراف المسيء على نية ترك العمل لدى العاملين في منظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة الصناعية ببورسعيد. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات عينة البحث، وبلغ حجم العينة (377) مفردة، وكان عدد القوائم الصحيحة (355) قائمة بنسبة استجابة (95.5%). وتم اختبار نموذج البحث باستخدام أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج (AMOS V.25).

توصلت النتائج إلى دعم الفروض الخاصة بالبحث والتي تشير إلى وجود تأثير طردي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة والذي يعد رد فعل من الموظف تجاه ما يمارس عليه من إشراف مسيء، كما تبين أيضاً وجود تأثير طردي لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة. وأيضاً وجود تأثير طردي لسلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة على نية ترك العمل. وكذلك دعم التأثير غير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل من خلال توسط انعدام الثقة، حيث زاد انعدام الثقة من تأثير سلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل. ودعم التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على انعدام الثقة من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث زاد سلوك إخفاء المعرفة من تأثير سلوك الإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة. وأخيراً دعم التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً؛ حيث زاد كل من سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً من تأثير سلوك الإشراف المسيء على نية ترك العمل. ولذلك يجب على الإدارة العليا أن تعي بأن الأفراد الذين يمارس عليهم الإشراف المسيء سوف يكون لديهم نية أكبر لترك العمل؛ وتزداد هذه النية أكثر لتعرضهم إلى إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً من تأثير سلوك الإشراف المسيء على للتطوير والتعلم، وتزداد نية ترك العمل أيضاً أكثر في حالة انعدام الثقة؛ لذلك يجب إعادة بناء الثقة وتقويتها.

الكلمات المفتاحية: سلوك إخفاء المعرفة، انعدام الثقة، الإشراف المسيء، نية ترك العمل، صناعة الملابس الجاهزة.

المقدمة

تسعى المنظمات في عالمنا اليوم إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي، وخاصة في مجال صناعة الملابس الجاهزة حيث تطورت الماكينات وأصبحت تعتمد على التكنولوجيا في التصنيع؛ حيث الفاقد أقل ودورة إنتاج أسرع مع القليل من تدخل العامل في عملية التصنيع، فأصبحت صناعة الملابس الجاهزة لا تعتمد على موهبة العامل بشكل أساسي لكنها تعتمد على معرفته باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تلك الماكينات ومواكبته للتطور التكنولوجي الذي يحدث بشكل متسارع تزامناً مع الانتقال للثورة الصناعية الرابعة. ونظراً لكبر حجم العمالة في مصانع الملابس الجاهزة فتلجأ تلك المصانع إلى تدريب بعض العاملين على التكنولوجيا الحديثة في التصنيع ومن ثم تقوم العمالة المدربة بتدريب زملائهم، وبذلك تواجه المنظمة تحدياً رئيساً لا يسمح بنقل تلك المعرفة ومشاركتها مع زملاء العمل نظراً لما يواجهه العامل من سلوك مسيء.

* تم استلام البحث في يوليو 2022، وقبل للنشر في سبتمبر 2022، وسيتم نشره في سبتمبر 2025.

واستنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل عندما يواجه الأفراد سلوكًا سامًا، فإنهم يلجؤون إلى المشاركة في سلوكيات سلبية ردًا 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)، كما أن سلوك القائد أمرًا حاسمًا في توجيه سلوك الموظف نحو مشاركة المعرفة من عدمه، ويمكن لسلوكيات إخفاء المعرفة من زملاء العمل الناتجة عن الإشراف المسيء أن تعوق نمو المنظمة، وقد تصبح مثل هذه السلوكيات تهديدًا لبقاء المنظمة (Srivastava et al., 2006)، ويمكن تقييد هذه السلوكيات السلبية عن طريق الحد من القيادة السامة في مكان العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القضاء على الإشراف المسيء من مكان العمل، حيث يجب على المنظمات استكشاف العوامل التي تؤدي إلى سلوك إخفاء المعرفة مثل الافتقار إلى بيئة عمل داعمة، أو نقص في الدعم الإداري أو المكافآت التنظيمية (Farooq and Sultana, 2021). فسلوك إخفاء المعرفة يضيع على المنظمة الفرصة في تطوير رأس مالها البشري، بل قد يصل الأمر إلى فقدانها مركزها التنافسي لعدم قدرتها على التقدم الأمر الذي يحتم مواجهة تلك السلوكيات.

وعندما يواجه الموظف العديد من السلوكيات السامة والسلبية من قبل المشرفين فإنه قد يفكر جدياً في ترك العمل ويبحث عن وظيفة في منظمة أخرى قد تكون منظمة منافسة، ويكلف ذلك المنظمة تكاليف دوران العمالة بالإضافة إلى تسرب المعرفة إلى المنظمات المنافسة (Chen et al., 2018)؛ ولذلك من المهم دراسة ما يؤثر على نية ترك العمل بشكل مباشر وغير مباشر حتى لا ترتفع نية ترك العمل لدى موظفيها وتفقد المنظمة أفضل موظفيها ورأس مالها البشري لصالح المنظمات المنافسة وبالتالي تنتقل إليهم المعرفة.

ويسلط هذا البحث الضوء على الآثار المباشرة وغير المباشرة التي قد تزيد من نية ترك العمل، فعندما يواجه الموظف العديد من السلوكيات السامة والسلبية واحدة تلو الأخرى فإنه يفكر جدياً في ترك العمل، وتتنوع السلوكيات التي يتم تناولها في هذا البحث فالإشراف المسيء هو سلوك سيئ يوجه من المشرف، بينما سلوك إخفاء المعرفة يتم ممارسته على الموظف من قبل زميله في العمل، إضافة إلى ذلك فعندما يشعر الموظف بفقدان الثقة في المنظمة مع كل تلك السلوكيات السامة والسلبية فإنه يشعر بالخذلان وخيبة الأمل. وقد أشار Kutsyuruba and Walker (2016) إلى أن الثقة جزء أساسي لكنه جزء هش من الحياة التنظيمية. ولأن الثقة في بعض الأحيان يجب أن توضع دون ضمانات، فسوف تنكسر وتتهك وتتضرر حتمًا عندما تخذل الأطراف المشاركة في علاقات جديرة بثقة الآخرين. علاوة على ذلك، إذا تم النظر إلى تدمير الثقة على أنه متعمد، فإن تدمير الثقة يكون شديدًا.

الإطار النظري واشتقاق الفروض

يقدم الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات البحث متمثلة في: الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة ونية ترك العمل وانعدام الثقة، والعلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة، والعلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة، والعلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل، العلاقة بين انعدام الثقة في المنظمات ونية ترك العمل، والعلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل، والعلاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة في المنظمات. تمهيداً لاشتقاق فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

الإشراف المسيء

يُعرّف Rice et al., (2020) الإشراف المسيء بأنه شكل بارز من أشكال سوء المعاملة والإيذاء من قبل المشرف. بالإضافة إلى ذلك يعرفان Hackney & Perrewé (2018) الإشراف المسيء بأنه سلوك إخفاء المعرفة، والعلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة، الإشراف المسيء بأنه تصور حول مدى اندماج المشرفين في سلوك عدائي. وتتضمن بعض هذه السلوكيات «استخدام أسماء مهينة لمخاطبة المرؤوسين من قبل المشرف، أو الصراخ في مرؤوس أمام الآخرين، أو معاملة صامتة، أو تهديد المرؤوس بفقدان الوظيفة أو اتصال عدواني بالعين» (Mawritz et al., 2012). ومعظم المرؤوسين الذين يتعرضون للإشراف المسيء يكون لديهم نية لترك وظائفهم (Farooq and Sultana, 2021). فالإشراف المسيء هو مصدر ظلم للمرؤوسين في المنظمة.

سلوك إخفاء المعرفة

على الرغم من الابتكارات المستمرة في تقنيات الاتصال التي لديها القدرة على زيادة تبادل المعرفة بين الزملاء، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز نقل المعرفة في المنظمات، إلا أنه لا يزال إخفاء المعرفة منتشرًا بين زملاء العمل. ويعرف

Connelly et al., (2012) إخفاء المعرفة بأنه محاولة مقصودة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر. ويرى Connelly et al., (2019) أن إخفاء المعرفة يحدث عندما يبادر الشخص الذي يقوم بإخفاء المعلومات بتقديم معلومات غير صحيحة أو غير كاملة؛ أو الحالات التي يتظاهر فيها هذا الشخص بالجهل لتجنب تقديم أي معلومات إلى مقدم الطلب، فإخفاء المعرفة يكون في بعض الأحيان خداعاً.

في حين يُعرّف Aljawarneh & Atan, (2018) إخفاء المعرفة بأنه سلوك تنظيمي سلبي يتضمن حجب المعرفة عن قصد وليس مجرد غياب مشاركة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك يُعرّف Farooq and Sultana, (2021) إخفاء المعرفة على أنه سلوك سلبي يتضمن حجباً واعياً للمعرفة التي طالب بها فرد. ويرى Butt, (2020) 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. فإخفاء المعرفة يؤثر سلباً على قدرة العاملين على المساهمة بأفضل ما لديهم من إمكانيات (Butt, 2019).

وحددت دراسة Jha & Varkkey, (2018) مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى سلوكيات إخفاء المعرفة في فئتين: شخصية وتنظيمية. وشملت العوامل الشخصية (عدم الثقة بين الموظفين، وانعدام الثقة في المنظمة ونقص تبادل المعرفة من زملائه الزملاء وعدم المعاملة بالمثل). وتضمنت العوامل التنظيمية (انعدام الأمن الوظيفي، والعمل الإضافي بدون مكافآت). ووجدت الدراسة أن كلا العاملين كانا مسئولين عن إثارة سلوكيات إخفاء المعرفة بين الموظفين.

انعدام الثقة

يُعرّف Said et al., (2021) انعدام الثقة على أنه توقعات سلبية يحملها الأفراد فيما يتعلق بسلوك الآخرين. في حين تؤكد دراسة Guo et al., (2017) أن مفهوم انعدام الثقة يعتمد على فكرة السلوك غير المقبول أو غير المرغوب فيه للطرف الآخر. فيمكن لبيئة العمل أن تزرع انعدام الثقة إذا لم تمنح القدرة على القيام بما يجب القيام به مثل المعرفة والمهارات والتحفيز، والوفاء بوعود الموظفين، وإخبارهم بالحقائق (Cambolor & Alcover, 2019).

وبالتالي، يمكن أن يؤدي انعدام الثقة إلى العديد من الآثار الضارة؛ على سبيل المثال، يمكن أن يقلل من الاستقلالية، ويؤدي إلى الصراع في العمل، والخداع والشك، أو القيام بأعمال تخريبية (Lumineau, 2017). لذلك، عندما لا يثق الموظفون في المنظمة، فلن يستمتعوا بالعمل بها لمدة طويلة الأجل. مما يؤدي في النهاية إلى ترك العمل (Shahnawaz & Goswami, 2011).

نية ترك العمل

تعرف نية ترك العمل على أنها احتمالية انسحاب الأفراد من المنظمة والبحث المحتمل عن وظائف بديلة (Haque et al., 2019). وتؤكد دراسة Oruh et al., (2020) أن بيئة عمل الموظفين هي عامل رئيس في نية ترك العمل. وبالإضافة إلى ذلك تؤكد دراسة MYildiz, (2018) أن بيئة العمل غير المواتية وتوافر فرص عمل أفضل تساهم في نية ترك العمل. وبالتالي يمكن أن تعاني المنظمات من خسارة فادحة في رأس مالها البشري (Oruh et al., 2020).

العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة

انقسمت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة إلى شقين، الشق الأول قامت الدراسات بتسليط الضوء على العوامل التي ساهمت في زيادة التأثير هذه العلاقة، حيث أشارت دراسة Islam et al., (2022) إلى أنه عندما يدرك الموظف بأنه يعمل تحت نطاق ثقافة سلطة سيئة من المشرفين فإنهم يتجنبون المواجهة وينخرطون في سلوك صامت مما يؤثر بشكل إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الموظف أن الإشراف التعسفي يمثل تهديداً لموارده، وبالتالي، فإنه يتجنب المواجهة معه وينخرط في سلوك صامت يسمح له بحماية موارده الشخصية من خلال إخفاء معرفته. وقد أضافت دراسة Wang et al., (2021) إلى أن الإشراف المسيء من شأنه أن يعزز بشكل غير مباشر سلوك إخفاء المعرفة تجاه زملاء العمل من خلال الإرهاق العاطفي.

كما أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابياً بسلوك إخفاء المعرفة من خلال عدم الثقة؛ حيث ينشأ سلوك إخفاء المعرفة من مستوى عدم الثقة بين زملاء العمل وعندما يبدأ زميل العمل في إخفاء المعرفة وهذا ما أكدته (Farooq and Sultana, 2021; Zweig and Scott, 2018)، فمن المرجح أن يرد الضحية بالمثل مما يؤدي في النهاية إلى مزيد من الاختباء. وقد اختبرت دراسة (Ayub et al., 2021) الإشراف المسيء كسلوك شخصي سابق لإخفاء المعرفة، وتكون هذه العلاقة أكثر تأثيراً من خلال سلوك المعاملة السلبية بالمثل وعدم الالتزام الأخلاقي. كما أضافت دراسة (Pradhan et al., 2020) أن في حالة وجود خرق العقد النفسي والسلوك العدواني الموجه من المشرفين فمن خلال ذلك يتم زيادة تأثير الإشراف المسيء وبالتالي ينتج سلوك انتقامي خفي من الموظف مثل إخفاء المعرفة.

وأضافت دراسة (Jahanzeb et al., 2019) أن الإشراف المسيء يعيق إبداع الموظفين من خلال الرد بالمثل بواسطة سلوك يخدم مصالحهم الذاتية يسمى إخفاء المعرفة، وكان ذلك أكثر ظهوراً بين الموظفين الذين لديهم درجات عالية من معتقدات السلبية بشأن المعاملة بالمثل. كما أكدت نتائج دراسة (Ma et al., 2022) أن الموظفين يسعون إلى إخفاء المعرفة كرد فعل لتعرضهم لسوء المعاملة من الإشراف المسيء وتصبح هذه العلاقة أقوى عندما يمارس زملاء العمل سلوك الشتمات وفي حالة وجود التنافس بين زملاء العمل. وقد وجدت دراسة (Hayat et al., 2021) أن الإشراف المسيء وسوء المعاملة يدعمان موقف الانتقام الذي يؤدي إلى سلوكيات إخفاء المعرفة.

وفيما يلي الشق الثاني من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة فقد ركزت الدراسات على التخفيف من آثار تلك العلاقة، فقد نجحت دراسة (Agarwal et al., 2021) في التوصل إلى أن زيادة احترام الذات تخفف الأثر السلبي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث كان الموظفون الذين يتمتعون بتقدير الذات العالي أقل تأثراً في هذه العلاقة، وأيضاً الأفراد الذين لديهم فضفضة مشتركة. على الرغم من اتفاق أغلب الدراسات السابقة على التأثير المباشر للإشراف المسيء في سلوك إخفاء المعرفة إلا أن دراسة (Feng and Wang, 2019) أظهرت عكس ذلك حيث لم يكن هناك تأثير مباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، ولكن كان التأثير بشكل غير مباشر عن طريق انعدام الأمان الوظيفي؛ بالإضافة إلى ذلك ترتبط هذه العلاقة تفاعلياً بالمناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على إتقان العمل؛ حيث كلما كان المناخ جيد كانت العلاقة أقل إيجابية مقارنة بالمناخ الغير جيد.

كما أكدت دراسة (Khalid et al., 2018) أن الأفراد يميلون إلى المشاركة في المزيد من سلوكيات إخفاء المعرفة رداً على الإشراف المسيء وينخفض ذلك من خلال العدالة الشخصية، كما تعدل أخلاقيات العمل الإسلامية العلاقة الإيجابية بين الإشراف المسيء وسلوكيات إخفاء المعرفة بحيث تضعف العلاقة عندما ترتفع أخلاقيات العمل الإسلامية. كما توصلت دراسة (Mohsenikabir and Mosavi, 2021) إلى أنه يمكن من خلال العدالة التنظيمية السيطرة على سلوك إخفاء المعرفة الذي يسببه الإشراف المسيء. كما أضافت دراسة (Hao et al., 2022) أنه يمكن التخفيف من آثار الإشراف المسيء على إخفاء المعرفة من خلال الدعم المدرك من زملاء العمل والعواطف الإيجابية اللذان يمكنهما الحد من التأثير السام للإشراف المسيء على الإرهاق العاطفي وإضعاف قوة تأثيره على سلوك إخفاء المعرفة.

جاءت نتائج الدراسات السابقة متوافقة مع نظرية التبادل الاجتماعي حيث أن سلوك إخفاء المعرفة هو سلوك ناتج عن الإشراف المسيء واختلقت الدراسات في شقي: فالأول تناولت مجموعة من السلوكيات التي أدت إلى تفاقم العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة، والشق الثاني تناول مجموعة من السلوكيات التي من شأنها تهدئة سلوك إخفاء المعرفة الناتج عن الإشراف المسيء، ونستكشف في هذا الفرض تأثير سلوك الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة في بالمنظمات الصناعية الحرة ببورسعيد. وبالتالي يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: من المتوقع وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة.

العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة:

أكدت العديد من الدراسات السابقة أن عدم الثقة مرتبط بسلوك إخفاء المعرفة في مكان العمل مثل (Connelly et al., 2012; Yuan et al., 2020). حيث أكدت دراسة (Kremers, 2018) أن مستوى عدم الثقة بين الأفراد هو العامل الرئيس المحدد في تقرير ما إذا كان الفرد سيشارك أو يخفي المعرفة. فعندما يبدأ الأفراد في إخفاء المعرفة عن بعضهم البعض، تتشكل حلقة من عدم الثقة وعندما يكتشف الموظف أن زميله قد أخفى المعرفة، فمن المرجح أن يخفي المعرفة في المستقبل التي تخلق في النهاية جوّاً من عدم الثقة بين الأفراد.

كما أكدت دراسة (Škerlavaj, 2018) أن إخفاء المعرفة ضارًا بالمنظمات لأن عدم الثقة الذي يخلقه بين الموظفين يؤدي إلى العزم على الانتقام. ويمكن لإخفاء المعرفة أن يؤثر سلبًا على القدرات المعرفية للعاملين مثل (تقديم أفكار أو حلول إبداعية للعمل)، مما يدل على أن انعدام الثقة في المنظمات مرتبط بإخفاء المعرفة (Khan et al., 2022). بالإضافة إلى ذلك فإن إخفاء المعرفة يمكن أن يؤدي إلى انتقام من زملاء العمل مما يؤدي إلى عدم ثقة متبادلة بين زملاء العمل مما يؤدي إلى مزيد من إخفاء المعرفة. فكلما زاد سلوك إخفاء المعرفة في المنظمة، زاد انعدام الثقة في المنظمة (Pan et al., 2018). وبالتالي يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة.

العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل

وفقا لدراسة (Sheidaee et al., 2022) فإن الأشخاص الذين يواجهون سلوك إخفاء المعرفة سيكون لديهم شعور أضعف بالخسارة عند مغادرة المنظمة بسبب تعلم أشياء أقل من زملاء العمل، مما يساهم في ارتفاع معدل دوران الموظفين لأن أحد أهداف الموظفين هو التقدم المهني، مما يتطلب اكتساب المعرفة من البيئة وزملاء العمل الآخرين. فقد يشعر الموظفون الذين يواجهون سلوك إخفاء المعرفة بأن فرصهم في النمو والازدهار الفكري محدودة، ولن يكونوا سعداء بشأن وضعهم الحالي، وبالتالي يفكرون في ترك المنظمة في المستقبل.

علاوة على ذلك، فإن نوايا ترك العمل المرتفعة بين ضحايا سلوك إخفاء المعرفة هي واحدة من النتائج السلبية لسلوك إخفاء المعرفة (Butt, 2020)، وأن الموظفين الذين وقعوا ضحية لسلوك إخفاء المعرفة قد يقررون مغادرة المنظمة لأنهم في كثير من الأحيان غير قادرين على الحصول على إجابات لأسئلتهم. فسلوك إخفاء المعرفة له تأثير سلبي على أداء الموظف ويخلق ثقافة عدم ثقة متبادلة تؤدي إلى إحساس ضعيف بالهوية التنظيمية وزيادة نوايا دوران الموظفين (Anand et al., 2020).

بالإضافة إلى ذلك، فإن سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن يزيد من نية دوران الموظفين (Serenko & Bontis, 2016). وهو ما تأكده أيضا دراسة (Zhang & Min, 2021) أن سلوك إخفاء معرفة مرتبطاً بشكل إيجابي بنوايا دوران المرؤوسين. فكلما تحركت بيئة المنظمة نحو مشاركة المعرفة بدلاً من سلوك إخفاء المعرفة، فكلما زادت الروابط التنظيمية، وبالتالي تنخفض نوايا ترك العمل. وبالتالي فكلما زاد سلوك إخفاء المعرفة في المنظمة، زاد استعداد الموظف لترك العمل. وبناء على ما سبق يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل.

العلاقة بين انعدام الثقة في المنظمات ونية ترك العمل

انعدام الثقة له تأثير على نوايا ترك العمل لدى الموظفين وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل (Kang, Kim & Han, 2018; Kim & Yang, 2017)، كما أن انعدام الثقة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بنية ترك العمل كما أنها مؤشر عام على نية ترك العمل (Said et al., 2021).

وبالإضافة إلى ذلك تؤكد دراسة (Shahnawaz & Goswami, 2011) أن انعدام الثقة في المنظمة يؤدي في النهاية إلى النية لترك العمل بالمنظمة، وكذلك دراسة (Zeffane & Melhem, 2018) توصلت إلى أن انعدام الثقة كان له تأثير على نية ترك العمل.

في حين وجدت دراسة (Costigan et al., 2012) علاقة سلبية بين الثقة القائمة ونية ترك العمل. وبالتالي فإن مشاعر عدم الثقة محبطة بشكل عام. وتؤدي إلى إثارة المشاعر السلبية حول بيئة العمل بأكملها، وبالتالي تؤدي إلى التفكير في الاستقالة. وهو ما أكدته دراسة (Abuelnasr, 2020) أن ارتفاع الثقة يؤدي إلى انخفاض نية ترك العمل. لذلك، نقترح الفرضية التالية.

الفرض الرابع: من المتوقع وجود تأثير معنوي لانعدام الثقة في المنظمات على نية ترك العمل.

الدور الوسيط لانعدام الثقة في العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل

أظهرت العديد من الدراسات أن سلوك إخفاء المعرفة له تأثير علي زيادة نوايا ترك العمل للموظفين (Serenko & Bontis, 2016). بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Sheidaee et al., 2022; Anand et al., 2020; Butt, 2020) أن سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن يزيد من نية دوران الموظفين. وهو ما أكدته دراسة (Zhang & Min, 2021) حيث أن سلوك إخفاء معرفة مرتبطاً بشكل إيجابي بنوايا دوران المرؤوسين. وبالتالي يوجد علاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل.

كما أن سلوك إخفاء المعرفة ضاراً بالمنظمات وهو ما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين وهو ما أظهرته الدراسات السابقة مثل (Connelly et al., 2012; Yuan et al., 2020; Kremers, 2018; Škerlavaj, 2018). فيما تؤكد دراسة (Khan et al., 2022) ودراسة (Pan et al., 2018) أن إخفاء المعرفة يمكن أن يؤدي إلى انتقام من زملاء العمل مما يؤدي إلى عدم ثقة. وبالتالي يوجد علاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة.

كما أن انعدام الثقة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بنية ترك العمل. فانعدام الثقة في المنظمة يؤدي في النهاية إلى النية لترك العمل بالمنظمة، وهو ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة مثل (Said et al., 2021; Kang, Kim, & Han, 2018); وبالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة (Zeffane & Melhem, 2018) إلي أن انعدام الثقة له تأثير إيجابي على نية ترك العمل. وبالتالي يوجد علاقة بين انعدام الثقة ونية ترك العمل.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود تأثير لسلوك إخفاء المعرفة علي نية ترك العمل، ووجود تأثير لسلوك إخفاء المعرفة علي انعدام الثقة، وكذلك وجود تأثير لانعدام الثقة علي نية ترك العمل، ربما يتوسط انعدام الثقة العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل، ومن ثم سوف يقوم الباحثان باختبار التأثير غير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل من خلال توسط انعدام الثقة وذلك من خلال الفرض الخامس والذي ينص على الآتي:

الفرض الخامس: من المتوقع أن يتوسط انعدام الثقة العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل.

الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة في العلاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة

أظهرت الدراسات السابقة مثل (Zweig & Scott, 2018); Greenbaum et al., (2017) أن سلوكيات الإشراف المسيء تؤدي إلى حلقة من عدم الثقة، وعادة ما تؤدي الصدمات السلبية المتعلقة بالمشرف المسيء إلى تأثير سلبي مثل انعدام الثقة (Xu et al., 2015)، وهو ما تؤكدته دراسة (Chan & McAllister, 2014) أن سلوك المشرف المسيء وتصورات الموظف للإساءة الإشرافية تؤدي إلى القلق الشديد وانعدام الثقة. فالإشراف المسيء يزيد من مستوى انعدام الثقة لدي العاملين (Greenbaum et al., 2017). وبالتالي يوجد علاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة.

كما وجدت دراسة كل من: (Farooq and Sultana, 2021); Zweig and Scott, (2018) أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابياً بسلوك إخفاء المعرفة، وهو ما أكدته دراسة (Ayub et al., 2021) أن الإشراف المسيء سلوك شخصي سابق لإخفاء المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك وجدت دراسة (Hayat et al., 2021) أن الإشراف المسيء يؤدي إلى سلوكيات إخفاء المعرفة. وبالتالي يوجد علاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة.

تظهر الدراسات السابقة مثل (Connelly et al., 2012); Yuan et al., (2020); Pan et al., (2018) أن إخفاء المعرفة يمكن أن يؤدي إلى انتقام من زملاء العمل مما يؤدي إلى انعدام الثقة المتبادلة بين زملاء العمل. بالإضافة إلى ذلك أكدت دراسة (Škerlavaj, 2018) أن إخفاء المعرفة بالمنظمات يؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين. وهو ما تؤكدته دراسة (Khan et al., 2022) أن إخفاء المعرفة يؤثر سلباً على القدرات المعرفية للعاملين مثل (تقديم أفكار أو حلول إبداعية للعمل) مما يؤدي على أن انعدام الثقة. وبالتالي يوجد علاقة بين إخفاء المعرفة وانعدام الثقة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود تأثير للإشراف المسيء على انعدام الثقة، ووجود تأثير للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، وكذلك وجود تأثير لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة، ربما يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة، ومن ثم سوف يقوم الباحثان باختبار التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على انعدام الثقة من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة وذلك من خلال الفرض السادس والذي ينص على الآتي:

الفرض السادس: من المتوقع أن يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة.

الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا في العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل

تُظهر دراسات كلاً من Oliverira & Najnudel, (2022); Moin et al., (2021); Lyu et al., (2019) أن المشرفين المسيئين يمكنهم دفع مرؤوسهم لترك المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك توصلت دراسات كلاً من: الحبشي، (2021); Bani-Melhem et al., (2021)، لوجود علاقة ترابط موجبة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل، وبالتالي يوجد علاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل. بالإضافة إلى ذلك وجدت دراسات كلاً من: Ayub et al., (2021); Hayat et al., (2021); Farooq and Sultana, (2021); Zweig and Scott, (2018) أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابياً بسلوك إخفاء المعرفة. وبالتالي يوجد علاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة.

كما أظهرت الدراسات السابقة مثل: Sheidaee et al., (2022); Butt, (2020); Anand et al., (2020); Serenko & Bontis, (2016); Zhang (2021) وجود تأثير لسلوك إخفاء المعرفة علي نوايا ترك العمل. وبالتالي يوجد علاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل. كما أظهرت الدراسات السابقة مثل: Zweig & Scott, (2018); Greenbaum et al., (2017) أن الإشراف المسيء يؤدي إلي انعدام الثقة، فالإشراف المسيء يزيد من مستوي انعدام الثقة لدي العاملين. وبالتالي يوجد علاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة. كما أظهرت الدراسات السابقة مثل: Said et al., (2021); Han, (2018); Kang, Kim, (2018); Kim & Yang, (2017); Zeffane & Melhem, (2018) أن انعدام الثقة له تأثير إيجابي على نية ترك العمل. وبالتالي يوجد علاقة بين انعدام الثقة ونية ترك العمل.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود تأثير للإشراف المسيء على نية ترك العمل، ووجود تأثير للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، وكذلك وجود تأثير لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل، ربما يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسات السابقة لوجود تأثير للإشراف المسيء على انعدام الثقة، ووجود تأثير لانعدام الثقة على نية ترك العمل، ووجود تأثير للإشراف المسيء على نية ترك العمل كما تم ذكره سابقاً؛ فربما يتوسط انعدام الثقة العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل.

ومن ثم سوف يقوم الباحثان باختبار التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً؛ وذلك من خلال الفرض السابع والذي ينص على الآتي:

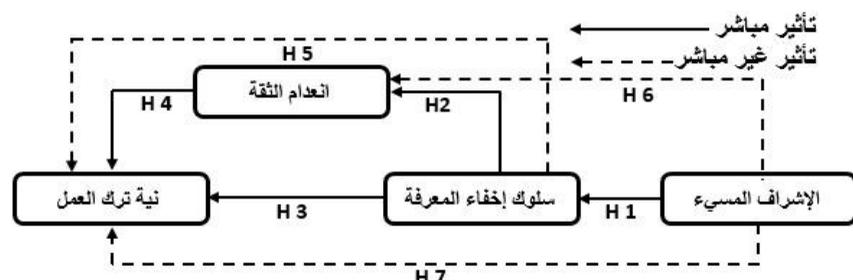
الفرض السابع: من المتوقع أن يتوسط سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً العلاقة

بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل.

الفجوة البحثية

بناء على مراجعة الدراسات السابقة التي أكدت أن هناك تأثيرات إيجابية مباشرة بين متغيرات البحث، إلا أنها لم تتناول التأثيرات غير المباشرة التالية:

- التأثير غير المباشر (الوسيط) لانعدام الثقة على العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل.
- التأثير غير المباشر (الوسيط) لسلوك إخفاء المعرفة على العلاقة بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة.
- التأثير غير المباشر (الوسيط) لسلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً على العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل.



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على عرض وتحليل الدراسات السابقة
شكل (1) النموذج المقترح للبحث

وهكذا تم التوصل إلى الهدف الرئيس للبحث، وهو تصميم نموذج هيكللي لقياس دور سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة في التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل، ويوضح شكل (1) النموذج المقترح للبحث.

نموذج البحث

استناداً إلى ما تم عرضه في الدراسات السابقة وتطوير فروض البحث واستنباطها تم تكوين الإطار المقترح للبحث كما هو موضح بالشكل (1).

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية وتم اختيار قطاع الملابس الجاهزة التابع للنشاط الصناعي بالمنطقة الحرة العامة والخاصة ببورسعيد؛ وذلك لأنه أكبر قطاع من حيث عدد المنظمات التي يشملها وعدد العاملين به

وأكبر قطاع من حيث قيمة المبيعات. واعتمد البحث على (8) منظمات للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد؛ نظراً لأنها تمثل نسبة (73.3%) من حجم العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة والخاصة ببورسعيد والبالغ عددهم (22201) عام 2021، ولأنها الأكبر من حيث رأس المال والتكاليف الاستثمارية. وفيما يلي بيان برأس المال والتكاليف الاستثمارية وحجم العمالة المصرية والأجنبية لهذه المنظمات:

ويوضح جدول (2) معدل دوران الموظفين بالمنظمات محل الدراسة، وقد تم حساب معدل الدوران عن عام 2021 طبقاً

جدول رقم (1)
حجم رأس المال والتكاليف الاستثمارية وحجم العمالة عام 2021
منظمات الملابس الجاهزة محل الدراسة

م	الاسم التجاري للمنظمة	نوع المشروع	رأس المال بالألف دولار	التكاليف الاستثمارية بالألف دولار	حجم العمالة المصرية	حجم العمالة الأجنبية	إجمالي العمالة
1	لوتس للملابس الجاهزة	عامة	19000	49796	6647	203	6850
2	سي.ار.اس دينيم جارمنتس ايجيببت لتصنيع الملابس الجاهزة	عامة	2460	20094	1658	19	1677
3	لوتس هاي تك للملابس الجاهزة	عامة	8000	13550	1453	0	1453
4	بلازا للملابس الجاهزة	عامة	1400	9174	1400	49	1449
5	سبا العالمية للملابس الجاهزة	عامة	5000	11305	1247	18	1265
6	لوتس هاي فاشون للملابس الجاهزة	عامة	2000	8078	1237	20	1257
7	يوروتكس لإنتاج الملابس الجاهزة	عامة	6500	12784	1237	8	1245
8	أكاي للملابس الجاهزة	خاصة	4670	7077	996	75	1071
			الإجمالي	49030	131858	392	16267

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال بيانات الهيئة العامة للاستثمار 2021

جدول (2)

معدل دوران العمالة بمنظمات الملابس الجاهزة محل الدراسة لعام 2021

م	الاسم التجاري للمنظمة	إجمالي عدد العاملين 2020 أول المدة	إجمالي عدد العاملين 2021 آخر المدة	تاريخي معدل دوران الموظفين
1	لوتس للملابس الجاهزة	7053	6850	37%
2	سي.ار.اس دينيم جارمنتس ايجيببت لتصنيع الملابس الجاهزة	1677	2046	54%
3	لوتس هاي تك للملابس الجاهزة	1351	1453	38%
4	بلازا للملابس الجاهزة	1643	1449	47%
5	سبا العالمية للملابس الجاهزة	1794	1265	38%
6	لوتس هاي فاشون للملابس الجاهزة	1159	1257	37%
7	يوروتكس لإنتاج الملابس الجاهزة	1253	1245	39%
8	أكاي للملابس الجاهزة	755	1071	12%

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير منظمات الملابس الجاهزة محل الدراسة 2021

للبيانات التي تم الحصول عليها من تقارير منظمات الملابس الجاهزة محل الدراسة، وقد أشار Davis (2017) أنه يمكن حساب معدل دوران الموظفين من خلال المعادلة التالية:

معدل دوران الموظفين = $\frac{\text{عدد الموظفين تاركين العمل خلال السنة}}{\text{متوسط عدد الموظفين}}$

$$\text{معدل دوران الموظفين} = \frac{\text{عدد الموظفين أول المدة} + \text{عدد الموظفين آخر المدة}}{2}$$

ويتضح من جدول (2) ارتفاع معدل دوران العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة محل الدراسة؛ حيث تعدت هذه النسب المعدلات المعيارية المتعارف عليها لمعدل دوران العمالة، والتي يجب ألا تزيد عن 11%.

مشكلة الدراسة

تبين للباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية بمنظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة والخاصة ببورسعيد ارتفاع معدل دوران العمالة للمنظمات محل الدراسة بنسب مؤثرة والتي تعطي مؤشراً لارتفاع نية ترك العمل، فتعتبر

صناعة الملابس الجاهزة من القطاعات التي تشهد معدلات دوران عالية للموظفين، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح للباحثان أن من بين العوامل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل، الإشراف المسيء وانعدام الثقة وإخفاء المعرفة. فكل هذه العوامل تؤدي إلى النية لترك العمل.

فعلى الرغم من العديد من الجهود المبذولة التي اتخذتها المنظمات لتسهيل نقل المعرفة داخل منشأتها، إلا أنه لا يزال إخفاء المعرفة مستمر من قبل موظفيها، وأصبح من الواضح أنه في كثير من الحالات لا يرغب الموظفون في مشاركة معارفهم حتى عندما تكون الممارسات التنظيمية مصممة لتسهيل نقل المعرفة. لكن الأمر يحدث كرد فعل للموظف نتيجة تعرضه لسلوك مسيء من مشرفه وبالتالي يشارك الموظف في سلوك إخفاء المعرفة وعدم تحويل معرفته إلى معرفة تنظيمية لكي تستفيد منها المنظمة استفادة حقيقية، إضافة إلى ذلك أنه عندما يفقد الموظف ثقته في المنظمة نتيجة لفرض السيطرة الجائرة على موظفيها وعدم التزامها بالحقوق القانونية للموظف وعدم التصرف بشكل أخلاقي وإدراك الموظفين لاستغلالهم من قبل المنظمة فقد يؤدي ذلك إلى انعدام الثقة في المنظمة؛ وبالتالي يلجأ الموظف في نهاية المطاف إلى البحث عن فرصة عمل في منظمة أخرى وعندما يترك الموظفون المتميزون العمل فإنهم يأخذون المعرفة حول المنظمة واستراتيجيتها إلى منظمة أخرى، الأمر الذي يستوجب استكشاف التأثير المباشر وغير المباشر لتلك السلوكيات السامة التي تفقد المنظمة موظفيها وتساهم في ارتفاع نية ترك العمل لدى موظفيها، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- هل يمكن أن يؤدي تعرض الموظف لسلوك مسيء من قبل مشرفه إلى مشاركته وانخراطه في سلوك إخفاء المعرفة وعدم تحويل معرفته إلى معرفة تنظيمية؟
- 2- هل يمكن أن يؤدي تعرض الموظف إلى سلوك إخفاء المعرفة إلى انعدام الثقة؟
- 3- هل يمكن أن يؤدي تعرض الموظف لسلوك مسيء إلى انعدام الثقة من خلال سلوك إخفاء المعرفة؟
- 4- هل يمكن أن يؤدي انعدام ثقة الموظف في المنظمة إلى نية ترك العمل؟
- 5- هل يمكن أن يؤدي تعرض الموظف إلى سلوك مسيء إلى ارتفاع نية ترك العمل لدى الموظف من خلال سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا؟

وتعد نية ترك العمل مؤشرا لارتفاع معدل دوران العمل في المنظمات محل البحث؛ حيث أن معدل دوران العمل يعد مرتفع جدا، إذا تراوح بين (25%) و(30%) في منظمات صناعة الملابس الجاهزة محل البحث. كما أن معدل الدوران المرتفع ليس مكلّفًا فقط ولكنه يقلل أيضًا من معنويات الموظفين (Tracey and Hinkin, 2008)، لذلك تعد المشكلة الرئيسة لهذا البحث هي نية ترك العمل، من خلال دراسة ما يؤثر عليها بصورة مباشرة وغير مباشرة من إشراف مسيء وسلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة.

أهداف البحث

يسعى هذا البحث لاستكشاف تأثير الإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال متغيرات وسيطة، حيث ينشأ سلوك إخفاء المعرفة كرد فعل لتعرض الموظف إلى إشراف مسيء، وبالتالي استكشاف تأثير سلوك إخفاء المعرفة كوسيط في هذا التأثير، وأيضًا في وجود انعدام الثقة في هذا التأثير قد يزيد من هذا التأثير وبالتالي يهدف هذا البحث إلى:

- 1- استكشاف التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة.
- 2- استكشاف التأثير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة.
- 3- استكشاف التأثير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل.
- 4- استكشاف التأثير المباشر لانعدام الثقة في المنظمات على نية ترك العمل.
- 5- استكشاف التأثير غير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل من خلال توسط انعدام الثقة.
- 6- استكشاف التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على انعدام الثقة من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة.
- 7- استكشاف التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا.

أهمية البحث

الأهمية العلمية

يعتبر تطوير وتنمية الموارد البشرية أحد أهم المجالات في علم الإدارة نظراً لكونها الأساس لتحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية، وعلى العكس من ذلك يعد ارتفاع نية ترك العمل أحد السلوكيات السلبية الهامة التي تتسبب في فقدان المنظمة لأهم مواردها البشرية، وتأتي الأهمية العلمية للبحث كونه يسلط الضوء على ما يسببه سلوك الإشراف المسيء من ضرر على المرؤوسين فينخرطون في سلوك إخفاء المعرفة، وعندما يتداخل انعدام الثقة مع سلوك إخفاء المعرفة معا قد يفكر الموظف وينوي ترك العمل وبالتالي تنتقل المعرفة مع الموظفين إلى المنظمات المنافسة في حالة ترك العمل، وتكمن الأهمية العلمية لهذا البحث كونه يتناقش تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، وأيضاً يناقش تداخل سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا في التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل.

الأهمية العملية

تتبع أهمية البحث العملية من أهمية صناعة وتصدير الملابس الجاهزة ببورسعيد كمنتج مصري مسجلاً أعلى نسبة صادرات؛ حيث أن (41%) من صادرات مصر من الملابس الجاهزة يتم تصديرها من المنطقة الحرة ببورسعيد. كما أنها تحتل المرتبة الرابعة لتجارة مصر إلى الخارج بقيمة (2205) مليون دولار أمريكي⁽²⁾. ويمثل حجم مبيعات شركات إنتاج الملابس الجاهزة ببورسعيد أعلى قيمة لحجم المبيعات بنسبة (74%) من إجمالي الشركات الصناعية بالمنطقة وهو ما ينعكس على الاقتصاد ودفع التنمية بمصر.

ويسعى هذا البحث في تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة كأحد السلوكيات السلبية التي تمثل تهديداً لتطوير المنظمة والحفاظ على مركزها التنافسي، فقد تنفق المنظمات على استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي كالتحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية لكنها قد تواجه سلوك إخفاء المعرفة بين زملاء العمل الأمر الذي يعوق تنمية المنظمات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال القضاء على الإشراف المسيء من مكان العمل واستكشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك إخفاء المعرفة، والعمل على تخفيض تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة من خلال السلوكيات الداعمة من القيادة.

منهجية البحث

اعتمد الباحثان على منهجين أساسيين في إعداد البحث، وهما: المنهج الاستنباطي لاشتقاق فروض البحث. والمنهج الاستقرائي التحليلي؛ لمراجعة الدراسات السابقة والتقارير الخاصة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة والخاصة ببورسعيد.

متغيرات البحث وتصميم المقياس

اعتمد الباحثان في قياس متغيرات البحث على مجموعة من المقاييس الجاهزة والمستخدمة في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويحتوي كل مقياس على مجموعة من العبارات المكونة له، ويتكون البحث من أربع متغيرات رئيسية كالتالي، الإشراف المسيء وقد تم إعداده من قبل (Islam et al., 2022) وتكونت هذه الأبعاد من 5 عبارة تعكس مستوى الإشراف المسيء بالمنظمات. بالإضافة إلى سلوك إخفاء المعرفة ويتكون من 3 عبارات وقدم تم إعداده من قبل (Islam et al., 2022)، ونية ترك العمل تم إعداده من قبل (Sheidaee et al., 2022) ويتكون من 3 عبارات، وأخيراً استخدم انعدام الثقة ويتكون من 3 عبارات وقد تم إعداده من قبل (Said et al., 2021). وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة) لقياس الاستجابات.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة بمدينة بورسعيد، والذي يتكون من (29) مصنع، وبلغ إجمالي عدد العاملين في هذه المصانع (22201) عام 2021. وتم اختيار (8) منظمات للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد لتطبيق البحث عليهم؛ نظراً لأنها تمثل نسبة (73.3%) من حجم العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة.

2 إحصاءات تجارة مصر للخارج عام 2021، الموقع الرسمي لوزارة التجارة الخارجية، <http://www.mfti.gov.eg>

عينة البحث

جدول رقم (3)
حجم عينة العاملين الممثلة لمجتمع البحث

م	اسم المصنع	عدد العاملين	نسبة كل مصنع من العينة	عدد مفردات كل مصنع من العينة
1	لوتس للملابس الجاهزة.	6850	42.12%	159
2	سي.ار.اس دينيم جارمنتس ايجيببت لتصنيع الملابس الجاهزة.	1677	10.42%	39
3	لوتس هاي تك للملابس الجاهزة.	1453	8.93%	34
4	شركة سانجو اسور لال كوساني وشركاه- بلازا للملابس الجاهزة	1449	8.91%	33
5	سبا العالمية للملابس الجاهزة.	1265	7.78%	29
6	لوتس هاي فاشون للملابس الجاهزة.	1257	7.73%	29
7	يوروتكس لإنتاج الملابس الجاهزة.	1245	7.65%	29
8	أكاي للملابس الجاهزة.	1071	6.58%	25
	الإجمالي	16267	100%	377

المصدر: بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والبوابة الإلكترونية لمحافظة بورسعيد (2021).

عدد المنظمات التي يشملها، وعدد العاملين به (مصريين وأجانب). واقتصر البحث على (8) منظمات للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد؛ نظراً لأنها تمثل نسبة 73.3% من حجم العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة. وتم جمع البيانات خلال الفترة بين يناير (2022) وحتى يونيو (2022).

حدود البحث

اقتصر البحث على قطاع صناعة الملابس الجاهزة التابع للنشاط الصناعي بالمنطقة الحرة العامة والخاصة ببورسعيد؛ وذلك لأنه أكبر قطاع من حيث

طرق جمع البيانات

الهدف الرئيس لهذا البحث هو معرفة دور سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة في التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل، بالتطبيق على شركات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد، وتم توزيع (377) قائمة استقصاء، وتم استرجاع (370) منهم (355) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة قدرها (95.9%).

أسلوب تحليل البيانات

تم الاعتماد على نموذج (SEM) نموذج المعادلات الهيكلية (البنائي)؛ وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS V.25)، وبرنامج (SPSS V.24). وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من صدق التمايز والتقارب لمقاييس البحث، بالإضافة إلى أسلوب تحليل المسار لبيان التأثير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل، بالإضافة إلى التأثير الغير مباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة.

ويوضح جدول (4) خصائص المستجيبين تبعاً للعوامل الديموغرافية: يتضح من وصف عينة البحث أن الإناث كانت نسبتهم أكبر من الذكور؛ حيث وصلت نسبة

جدول رقم (4)
وصف عينة البحث

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	152	42.8%
	أنثى	203	57.2%
العمر	أقل من 25 سنة	64	18%
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	166	46.8%
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	59	16.6%
	45 سنة فأكثر	66	18.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	151	42.5%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	18.3%
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	66	18.6%
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	47	13.2%
المستوى التعليمي	30 سنة فأكثر.	26	7.3%
	أقل من متوسط	131	36.9%
	مؤهل متوسط	141	39.7%
	مؤهل جامعي	52	14.7%
الدخل الشهري بالجنيه	مؤهل فوق الجامعي	31	8.7%
	أقل من 3000	47	13.2%
	من 3000 إلى أقل 6000	169	47.6%
	من 6000 إلى أقل 9000	107	30.1%
	9000 فأكثر	32	9%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

الإناث إلى (57.2%)، بينما الأفراد الذين يتراوح أعمارهم من (25) سنة إلى أقل من (35) سنة يمثلون أعلى نسبة (46.8%)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة كانت أعلى نسبة لأقل من (5) سنوات بنسبة (42.5%) وهو ما يعطي مؤشر لارتفاع معدل دوران العمالة ومن ثم نية ترك العمل، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي كانت النسبة الأكبر للمؤهل المتوسط (39.7%)، وأخيراً كانت الفئة الأعلى للدخل الشهري للأفراد الذين يتراوح دخلهم من (3000) إلى أقل من (6000) جنيه بنسبة (47.6%).

نتائج البحث

نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس البحث

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي "Confirmatory Factor Analysis" لاختبار صلاحية مقاييس البحث، بالإضافة إلى الثبات البنائي ومتوسط التباين المستخرج لتلك المعاملات، وقد تبين مدى وملاءمتها ومطابقتها طبقاً للمعايير التي تم ذكرها في جدول (5) الخاصة بمؤشرات الثبات Reliability، وفيما يلي عرض لعبارات المقاييس الخاصة بالبحث ومؤشرات الثبات الخاصة بها.

يقصد بصدق المقياس مدى ملائمة النموذج بالبيانات التي تم جمعها، بما في ذلك صدق التقارب والتمييز، ويعكس صدق التقارب درجة ارتباط المقاييس المستخدمة، والتي تقاس بمتوسط التباين المستخرج AVE للمتغيرات (Ruvio et al., 2008)، وأيضا الثبات البنائي CR للمتغيرات (Chin, 1998) ومعاملات التحميل المعيارية للعبارات (Bagozzi and Phillips, 1991)، حيث يجب أن تكون قيم متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من 0.50، وأن تكون معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من 0.70. وبينت نتائج جدول (5) صدق وثبات مقاييس البحث أن جميع المقاييس تدعم صدق التقارب وأنها قادرة على قياس ما وضعت من أجله.

بالإضافة إلى ما سبق، يشير صدق التمييز إلى عدم وجود ارتباط تام بين متغيرات البحث؛ وهذا يعني أن كل متغير يمكن أن تمييزه عن غيره. ويتم اختبار ذلك احتساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE ومقارنته مع معامل الارتباط بين متغيرات البحث. وقد بينت النتائج أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لمتغيرات البحث والموضوعة

جدول رقم (5)

صدق وثبات مقاييس البحث

الرمز	البناء	معامل التحميل البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
Abs	الإشراف المسيء	0.90	0.63
Abs1	يسخر مشرفي مني	0.70	
Abs2	يخبرني مشرفي بأن أفكاره أو مشاعري غيبية	0.80	
Abs3	يقلل مشرفي من شأنى أمام الآخرين	0.82	
Abs4	يتحدث مشرفي بطريقة سلبية بشأنى أمام الآخرين	0.84	
Abs5	يخبرني مشرفي دائما أنني غير كفاء	0.81	
Kn	سلوك إخفاء المعرفة	0.91	0.77
Kn1	أقوم بإخفاء المعلومات أو المعرفة المفيدة عن الآخرين	0.82	
Kn2	أحاول إخفاء الإنجازات المبتكرة	0.94	
Kn3	لا أقوم بتحويل المعرفة والخبرة الشخصية إلى معرفة تنظيمية	0.87	
Dist	انعدام الثقة	0.96	0.65
Dist1	لا تحترم المنظمة لدينا القوانين	0.80	
Dist2	لا تقبل منظمتنا المسائلة عن أفعالها	0.77	
Dist3	المديرين يكذبون إذا كان القيام بذلك في مصلحة المنظمة	0.77	
Dist4	لا تهتم المنظمة بالتصرف بشكل أخلاقي	0.84	
Dist5	ستخالف منظمنا القوانين إذا كان في مصلحة المنظمة	0.85	
Dist6	منظمنا مدفوعة بالجشع	0.78	
Dist7	تهتم المنظمة بمصالحها فقط	0.77	
Dist8	تسعى المنظمة للسيطرة بأي تكاليف	0.76	
Dist9	تحصل المنظمة لدينا على المجهود أكثر مما تقدمه	0.78	
Dist10	تخدع منظمنا كل من يتعامل معها	0.83	
Dist11	لا تراعي المنظمة احتياجات موظفيها عند اتخاذ قرارات العمل.	0.84	
Dist12	تستغل المنظمة العمال	0.86	
Turn	نية ترك العمل	0.94	0.86
Turn13	على الأرجح، سأبحث بنشاط عن وظيفة جديدة العام المقبل.	0.88	
Turn14	كثيرا ما أفكر في ترك العمل	0.82	
Turn15	ربما سأترك هذه الوظيفة العام المقبل	0.87	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.25

جدول رقم (6)

صدق التمايز معيار Fornell-Larcker باستخدام مصفوفة الارتباط
والجذر التربيعي لقيم معامل التباين المستخرج (AVE)

المتغيرات الكامنة	1	2	3	4	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإشراف المسيء (1)	(0.794)				3.21	0.434
انعدام الثقة (2)	0.489	(0.806)			3.37	0.644
سلوك إخفاء المعرفة (3)	0.323	0.661	(0.877)		3.40	0.544
نية ترك العمل (4)	0.213	0.436	0.530	(0.927)	3.06	0.357

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.25

جدول رقم (7)

مؤشرات جودة المطابقة لنماذج القياس

نماذج القياس	AGFI	GFI	RMSEA	CMIN/df	NFI	IFI	TLI
دلالة جودة المؤشرات	<0.90	<0.90	>0.08	>2,3,5	<0.90	<0.90	<0.90
الإشراف المسيء	0.90	0.91	0.080	4.430	0.90	0.91	0.95
انعدام الثقة	0.91	0.95	0.070	4.429	0.91	0.92	0.94
سلوك إخفاء المعرفة	0.91	0.96	0.040	2.660	0.92	0.94	0.92
نية ترك العمل	0.94	0.97	0.068	2.871	0.92	0.94	0.93

دلالة جودة مؤشرات المطابقة طبقاً لما أشار إليه Kim et al., 2015
المصدر: بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.25

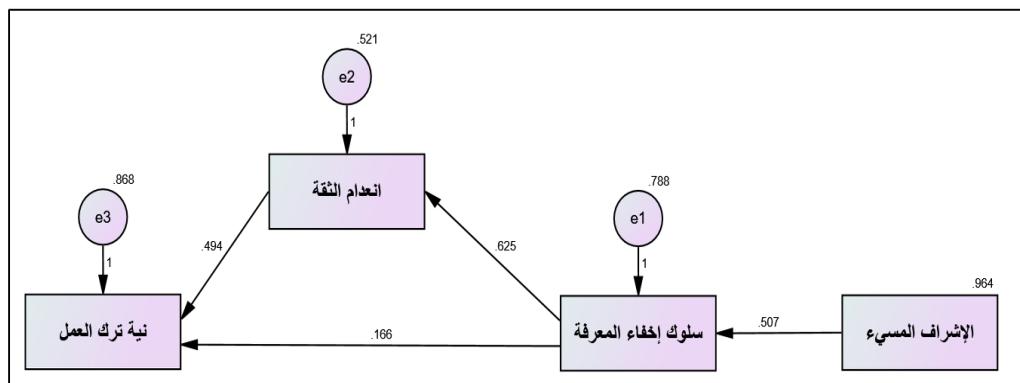
بين الأقواس بالجدول (6) أكبر من معاملات الارتباط بين متغيرات البحث في النموذج في الصفوف والأعمدة مما يشير إلى أن كل متغير مرتبط بقوة بمؤشراته أكثر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى في نموذج القياس. مما يدل على صحة التمايز لجميع متغيرات البحث. أما فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة بجودة المطابقة لنماذج القياس فيتضح من جدول (7) مدى ملاءمتها للعتبات المعيارية المطلوبة.

يبين جدول المؤشرات الخاصة بجودة المطابقة لمقاييس البحث أنها في المدى المقبول طبقاً لما أشار إليه Kim et al., 2015، وبذلك يمكن القول بأن هذه المقاييس ملائمة للنظرية المقترحة وتتطابق مع البيانات الميدانية التي تم جمعها، وأنها سوف تؤدي إلى نتائج مقبولة.

اختبار فروض البحث

يوضح شكل (1) نموذج البحث الهيكلي الذي يبين التأثير المباشر للإشراف المسيء

على سلوك إخفاء المعرفة، والتأثير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على كلاً من انعدام الثقة ونية ترك العمل، وأيضاً التأثير المباشر لانعدام الثقة على نية ترك العمل، ويتضح من شكل (2) أن التأثيرات جميعها طردية، يلي ذلك جدول (11) نتائج اختبار معنوية تحليل المسار للنموذج الهيكلي للبحث، ثم جدول (12) نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة الوسيطة.



المصدر: نتائج لتحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos V.25

شكل (2) النموذج الهيكلي للبحث

يوضح جدول (8) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بنموذج البحث الهيكلي التي تشير إلى مدى مطابقة النموذج النظري للبحث مع البيانات الميدانية للواقع العملي.

نتائج تحليل المسار لاختبار الفروض

أوضحت نتائج تحليل المسار لاختبار التأثير المباشر أن جميع التأثيرات معنوية وتؤثر إيجابياً أي بشكل طردي، حيث يشرح معامل المسار β الأهمية النسبية لمساهمة تأثير كل متغير في الآخر، وقد جاء أهم تأثير لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة في المنظمة حيث أن هذا التأثير طردي ($\beta=0.661$; $p<0.001$): أي عندما يرتفع سلوك إخفاء المعرفة بمقدار

جدول رقم (8)
مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي للبحث

نماذج القياس	AGFI	GFI	RMSEA	CMIN/df	NFI	IFI	TLI
دلالة جودة المؤشرات	<0.90	<0.90	>0.08	>2,3,5	<0.90	<0.90	<0.90
النموذج الهيكلي للبحث	0.94	0.97	0.067	2.95	0.91	0.93	0.91

دلالة جودة مؤشرات المطابقة طبقاً لما أشار إليه Kim et al., 2015
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos V.25

جدول (9)
نتائج اختبار معنوية تحليل المسار للنموذج الهيكلي للبحث

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	النسبة المئوية للحرارة CR	المعنوية P	الاستنتاج
H1	الإشراف المسيء - إخفاء المعرفة	0.489	0.051	9.926	0.000	قبول
H2	إخفاء المعرفة - انعدام الثقة	0.661	0.04	15.581	0.000	قبول
H3	إخفاء المعرفة - نية ترك العمل	0.152	0.069	2.406	0.000	قبول
H4	انعدام الثقة - نية ترك العمل	0.429	0.073	6.779	0.000	قبول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos V.25

دعمت أيضاً الفرض الرابع H4 والذي ينص على وجود تأثير معنوي طردي لانعدام الثقة في المنظمة على نية ترك العمل حيث أن ($\beta=0.429$; $p<0.001$)؛ أي عندما يرتفع انعدام الثقة في المنظمة بمقدار انحراف معياري واحد تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.429) انحراف معياري. وأخيراً، دعمت النتائج الفرض الثالث حيث جاء تأثير سلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل في المرتبة الأقل تأثير لكنه تأثير معنوي طردي حيث أن ($\beta=0.152$; $p<0.001$)؛ أي عندما يرتفع سلوك إخفاء المعرفة بمقدار انحراف معياري واحد تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.152) انحراف معياري. وبالتالي قبول الفرض الثالث. وبالتالي تتوافق تقديرات المسار مع التوقعات لأن التأثيرات جميعها طردية وتسير في الاتجاه المتوقع.

كما أن التأثير غير المباشر (الوسيط) للإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة من خلال سلوك إخفاء المعرفة هو ($\beta=0.323$; $p<0.001$)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء بمقدار انحراف معياري واحد، يزداد انعدام الثقة في المنظمة بمقدار (0.323) انحراف معياري وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة؛ مما يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة زاد من تأثير سلوك الإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة. وقد تبين من خلال النتائج أن الوساطة لسلوك إخفاء المعرفة هي وساطة جزئية ($\beta=0.323$, $ULCI=0.247$, $LLCI=0.399$)، وهو ما يؤكد صلاحية سلوك إخفاء المعرفة كوسيط جزئي.

وأخيراً فإن التأثير غير المباشر (الوسيط) للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا هو ($\beta=0.213$; $p<0.001$)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء بمقدار انحراف معياري واحد، تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.213) انحراف معياري وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا؛ الأمر الذي يدل على أن

جدول رقم (10)
نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة الوسيطة

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	الحد الأدنى LLCI	الحد الأعلى ULCI	المعنوية P	الاستنتاج
H5	إخفاء المعرفة - انعدام الثقة	0.284	0.042	0.202	0.366	0.000	وساطة جزئية
H6	الإشراف المسيء - إخفاء المعرفة	0.323	0.039	0.247	0.399	0.000	وساطة جزئية
H7	الإشراف المسيء - إخفاء المعرفة - انعدام الثقة	0.213	0.041	0.133	0.293	0.000	وساطة جزئية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos V.25

انحراف معياري واحد يزداد انعدام الثقة في المنظمة بمقدار (0.661) انحراف معياري ويعد ذلك أعلى تأثير في النموذج؛ وبالتالي قبول نتيجة الفرض الثاني H2 والذي ينص على وجود تأثير معنوي طردي لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة في المنظمة.

يبي ذلك، دعمت النتائج الفرض الأول H1 وهو أهم ثاني عامل مؤثر في النموذج والذي ينص على وجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة حيث أن ($\beta=0.489$; $p<0.001$)؛ أي عندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء بمقدار انحراف معياري واحد يزداد سلوك إخفاء المعرفة بمقدار (0.489) انحراف معياري. كما أن النتائج

دعمت أيضاً الفرض الرابع H4 والذي ينص على وجود تأثير معنوي طردي لانعدام الثقة في المنظمة على نية ترك العمل حيث أن ($\beta=0.429$; $p<0.001$)؛ أي عندما يرتفع انعدام الثقة في المنظمة بمقدار انحراف معياري واحد تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.429) انحراف معياري. وأخيراً، دعمت النتائج الفرض الثالث حيث جاء تأثير سلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل في المرتبة الأقل تأثير لكنه تأثير معنوي طردي حيث أن ($\beta=0.152$; $p<0.001$)؛ أي عندما يرتفع سلوك إخفاء المعرفة بمقدار انحراف معياري واحد تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.152) انحراف معياري. وبالتالي قبول الفرض الثالث. وبالتالي تتوافق تقديرات المسار مع التوقعات لأن التأثيرات جميعها طردية وتسير في الاتجاه المتوقع.

كما أن التأثير غير المباشر (الوسيط) للإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة من خلال سلوك إخفاء المعرفة هو ($\beta=0.323$; $p<0.001$)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء بمقدار انحراف معياري واحد، يزداد انعدام الثقة في المنظمة بمقدار (0.323) انحراف معياري وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة؛ مما يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة زاد من تأثير سلوك الإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة. وقد تبين من خلال النتائج أن الوساطة لسلوك إخفاء المعرفة هي وساطة جزئية ($\beta=0.323$, $ULCI=0.247$, $LLCI=0.399$)، وهو ما يؤكد صلاحية سلوك إخفاء المعرفة كوسيط جزئي.

وأخيراً فإن التأثير غير المباشر (الوسيط) للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا هو ($\beta=0.213$; $p<0.001$)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء بمقدار انحراف معياري واحد، تزداد نية ترك العمل بمقدار (0.213) انحراف معياري وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا؛ الأمر الذي يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا قد قاموا بالزيادة من تأثير سلوك الإشراف المسيء على نية ترك العمل. وقد تبين من خلال النتائج أن الوساطة لسلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معا هي وساطة جزئية ($\beta=0.213$, $ULCI=0.133$, $LLCI=0.293$)، وهو ما يؤكد صلاحية سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة كوسيط جزئي.

مناقشة وتفسير نتائج البحث

استهدف هذا البحث قياس التأثير غير المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل من خلال توسط انعدام الثقة. وقياس التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على انعدام الثقة من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة. وقياس التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال توسط سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً. وهو ما تم إنجازه من خلال النموذج الهيكلي للبحث الموضح بالشكل رقم (2)، ولتحقيق هذه الأهداف تم اختبار مجموعة من التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، وتشير النتائج بعد إجراء نموذج المعادلات الهيكلية إلي دعم الفروض السبعة للبحث.

مناقشة وتفسير الفرض الأول: توصلت نتائج البحث الحالي لوجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة (H1). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج أبحاث كلا من: (Hao et al., 2022; Islam et al., 2022; Ma et al., 2022; Ayub et al., 2021; Hayat et al., 2021; Farooq and Sultana, 2021; Pradhan et al., 2020; Zweig and Scott, 2018) في أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابياً بسلوك إخفاء المعرفة، فالإشراف المسيء وسوء المعاملة يدعمان موقف الانتقام الذي يؤدي إلى سلوكيات إخفاء المعرفة. فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء يزداد سلوك إخفاء المعرفة؛ في حين أظهرت نتائج دراسات كلا من (Wang et al., 2021); Feng and Wang, (2019) عكس ذلك؛ حيث لم يكن هناك تأثير مباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، ولكن كان التأثير بشكل غير مباشر عن طريق متغيرات أخرى مثل انعدام الأمان الوظيفي والإرهاق العاطفي.

مناقشة وتفسير الفرض الثاني: توصلت نتائج البحث أيضاً لوجود تأثير معنوي طردي لسلوك إخفاء المعرفة على انعدام الثقة (H2). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من: (Khan et al., (2022); Yuan et al., (2020); Kremers, (2018); Pan et al., (2018); Škerlavaj, (2018); Connelly et al., (2012) في أن إخفاء المعرفة يؤثر على انعدام الثقة. فعندما يرتفع سلوك إخفاء المعرفة يزداد انعدام الثقة في المنظمة.

مناقشة وتفسير الفرض الثالث: توصلت نتائج البحث أيضاً لوجود تأثير معنوي طردي لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل (H3). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من: (Butt, (2020); Anand et al., Sheidaee et al., (2022); Serenko & Bontis, (2016); Zhang & Min, (2021)؛ أن سلوك إخفاء المعرفة يزيد من نية ترك العمل، فكلما زاد سلوك إخفاء المعرفة في المنظمة، زاد استعداد الموظف لترك العمل. فكلما تحركت بيئة المنظمة نحو مشاركة المعرفة بدلاً من سلوك إخفاء المعرفة، فكلما زادت الروابط التنظيمية، وبالتالي تنخفض نوايا ترك العمل.

مناقشة وتفسير الفرض الرابع: توصلت نتائج البحث أيضاً لوجود تأثير معنوي طردي لانعدام الثقة في المنظمات على نية ترك العمل (H4). وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلا من: (Said et al., (2021); Kim, & Han, (2018); Kim & Yang, (2017); Zeffane & Melhem, (2018); Shahnawaz & Goswami, (2011) فانعدام الثقة هو مؤشر هام على نية ترك العمل. في حين أظهرت نتائج كلا من: (Abuelnasr, (2020); Costigan et al., (2012) علاقة سلبية بين الثقة في المنظمة ونية ترك العمل. وبالتالي فإن ارتفاع الثقة يؤدي إلى انخفاض النية لترك العمل.

مناقشة وتفسير الفرض الخامس: توصلت نتائج البحث أيضاً لوجود تأثير غير مباشر لسلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل من خلال انعدام الثقة في المنظمة (وساطة جزئية) (H5)، فعندما يرتفع سلوك إخفاء المعرفة، تزداد نية ترك العمل في حالة وجود انعدام الثقة من المنظمة؛ الأمر الذي يدل على أن انعدام الثقة زادت من تأثير سلوك إخفاء المعرفة على نية ترك العمل. في حين وجدت دراسات (Farooq & Sultana, (2021); Zweig & Scott, (2018) أن الإشراف المسيء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإخفاء المعرفة وانعدام الثقة بتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة. ولم يتم استكشاف انعدام الثقة كوسيط بين سلوك إخفاء المعرفة ونية ترك العمل من قبل الدراسات السابقة.

مناقشة وتفسير الفرض السادس: توصلت نتائج البحث لوجود تأثير غير مباشر للإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة من خلال سلوك إخفاء المعرفة (وساطة جزئية) (H6)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء، يزداد انعدام الثقة في المنظمة وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة؛ الأمر الذي يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة زاد من تأثير سلوك الإشراف المسيء على انعدام الثقة في المنظمة. ولم يتم استكشاف سلوك إخفاء المعرفة كوسيط بين الإشراف المسيء وانعدام الثقة من قبل الدراسات السابقة.

مناقشة وتفسير الفرض السابع: وأخيراً توصلت الدراسة لوجود تأثير غير مباشر (الوسيط) للإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً (وساطة جزئية) (H7)، فعندما يرتفع سلوك الإشراف المسيء تزداد نية ترك العمل، وذلك في حالة وجود سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً؛ الأمر الذي يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً قاموا بالزيادة من تأثير سلوك الإشراف المسيء على نية ترك العمل. ولم يتم استكشاف سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة معاً كوسيط بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل من قبل الدراسات السابقة.

دلالات البحث

تحمل النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي مجموعة دلالات نظرية وتطبيقية يمكن عرضها على النحو التالي:

الدلالات النظرية: نتائج هذا البحث لها آثار نظرية هامة، فالبحث الحالي يوفر فهماً أوضح لتأثير الإشراف المسيء على نية ترك العمل من خلال متغيرات وسيطة، حيث ينشأ سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة كرد فعل لتعرض الموظف إلى إشراف مسيء، فوجود سلوك إخفاء المعرفة وانعدام الثقة كمتغيرات وسيطة تزيد من هذا التأثير.

ومعظم المرؤوسين الذين يتعرضون للإشراف المسيء يكون لديهم نية لترك وظائفهم، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد الذين يعملون بمنظمات إخفاء المعرفة سيرون أن البيئة ضارة بنموهم وتعلمهم، مما يزيد لديهم شعور نية ترك العمل. وهو ما يؤدي إلى خسارة رأس المال البشري وتحمل المنظمة لتكاليف مباشرة وغير مباشرة. فكلما تحركت بيئة المنظمة نحو مشاركة المعرفة بدلاً من سلوك إخفاء المعرفة، كلما زادت الروابط التنظيمية، وبالتالي تنخفض نوايا ترك العمل. فكلما زاد سلوك إخفاء المعرفة في المنظمة، زاد استعداد الموظف لترك العمل.

فوجود سلوك إخفاء للمعرفة بين الموظفين الذين هم في أمس الحاجة إلى مشاركة المعرفة للنمو فكرياً يمكن أن يتسبب في انخفاض الملاءمة التنظيمية وتدمير الروابط التنظيمية. وهذا بدوره يمكن أن يتسبب في زيادة نوايا ترك. فالسلوكيات المسيئة للمشرفين يمكن أن تحفز الموظفين على إخفاء المعرفة عن طريق خلق انعدام الأمان الوظيفي. فعندما يتلقى زملاء العمل معاملة جيدة من المشرف فمن المرجح أن يرد زملاء العمل إلى بعضهم المعاملة بالمثل، وعلى العكس عندما يتم التعامل مع الأفراد تحت إشراف مسيء، فإنهم يميلون إلى الرد بالمثل بالسلوكيات السلبية بما في ذلك إخفاء المعرفة.

الدلالات التطبيقية: نتائج هذه الدراسة لها آثار تطبيقية هامة ومفيدة في فهم ارتفاع معدل دوران العمالة ومن ثم ارتفاع نية ترك العمل بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد، وكذلك فهم السلوكيات السلبية للعاملين بهذه المنظمات؛ فعندما يتم التعامل مع الأفراد تحت إشراف مسيء، فإنهم يميلون للرد بالمثل بالسلوكيات السلبية بما في ذلك إخفاء المعرفة والنية لترك العمل وانعدام الثقة. فيمكن لهذه السلوكيات السلبية أن تعوق نمو منظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد.

توصيات البحث

التوصيات الخاصة بإخفاء المعرفة

- بناء بيئة مواتية لتعزيز ثقافة تبادل المعرفة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال منح الموظفين ما يستحقونه (مكافأة وتقدير)، ومعالجة مخاوفهم وانعدام الأمن لديهم وإنشاء/ تعديل ممارسات الموارد البشرية بحيث لا تشجع سلوكيات إخفاء المعرفة.
- ضرورة وضع معيار لمشاركة ودعم تبادل المعرفة في العمل وتحفيز المبدعين لمشاركة المعرفة مع أصحاب المصلحة الآخرين، واليقظة بشأن أي سلوكيات سلبية في مكان العمل.
- يجب على المنظمات استكشاف العوامل التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة مثل الافتقار إلى بيئة عمل مواتية، ونقص الدعم الإداري، ونقص المكافآت التنظيمية، ونقص المعاملة بالمثل.
- تحتاج المنظمات وقيادتها إلى فهم وتقدير الأنواع المختلفة من استراتيجيات إخفاء المعرفة، وبالتالي البحث عن إزالة الحواجز، مما يجعل عملية مشاركة المعرفة سلسة وخالية من المتاعب على المدى الطويل.
- المنظمات يمكنها التحكم في سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين في مكان العمل من خلال تعزيز تنمية الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز العمل الجماعي جنباً إلى جنب مع الالتزام التنظيمي.

- توعية الموظفين وتحفيزهم على مشاركة المعرفة والتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية وبناء الثقة في كل موظف. وبالإضافة إلى ذلك يجب معالجة عوامل مثل الخوف من فقدان الأهمية في مكان العمل وانعدام الأمن الوظيفي لخلق مناخ صحي للتبادل الاجتماعي في المنظمة.
- يجب أن تشير الإدارة العليا إلى الحاجة إلى مشاركة المعرفة وعواقب سلوك إخفاء المعرفة بالنسبة للمؤسسة والفرد.
- يحتاج المديرين المباشرين إلى التركيز باستمرار على مساعدة الموظفين وتشجيعهم على مشاركة المعرفة.
- يجب على المديرين تشجيع وتحفيز موظفيهم على الثقة ببعضهم البعض في اكتساب وتبادل المعرفة لتجنب سلوكيات إخفاء المعرفة.
- تساعد الشفافية والإنصاف في نظام المكافآت والترقيات المهنية أيضاً في تثبيت المعرفة التي تختبئ في مكان العمل.

التوصيات الخاصة بانعدام الثقة

- يجب على القادة العمل بوعي لإعادة بناء العلاقات واستعادة الثقة، فعملية استعادة الثقة المنكسرة ليس بالمهمة السهلة. فيمكن أن تكون عملية طويلة وصعبة لاستعادة العلاقات السليمة؛ لذلك لا بد من تغيير الأوضاع التي أدت إلى عدم الثقة بشكل جذري.
- ضرورة إعادة بناء الثقة واستعادتها من خلال الاعتراف بالخطأ والإقرار بالتسامح من قبل المنظمة وتحديد أسباب عدم الثقة فيمكن إعادة بناء الثقة من خلال ثلاث ممارسات: أولاً الشفافية بحيث لا توجد استثناءات ولا مبررات كافية للانحراف عن الموقف الذي يحق للموظفين دائماً معرفة الحقيقة، ثانياً يجب على القائد أن يفي بالوعد. ثالثاً، يجب على القائد دعم الموظفين؛ فعندما ينظر إلى القائد على أنه أكبر داعم لهم يصبح أساساً للثقة عند استيفاء شريطة مسبقين الأول: يجب أن يكون الموظفون يستحقون الدعم، وأن تكون أسبابهم عادلة، وأن تكون احتياجاتهم مشروعة، وأن تكون مطالبهم حقيقية. والثاني: يجب أن يكون القائد صادقاً؛ بحيث أن ينبع دعم القائد من رغبة حقيقية في فعل ما هو صواب وعادل وجيد. ولا يمكن اعتباره واجهة أو خدعة.
- ضرورة بناء الثقة من خلال مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، وتطويرهم وتدريبهم؛ فإدراك الفرد بمدى أهميته في المنظمة يعيد الثقة بداخله تجاه المنظمة.
- ضرورة اعتراف المنظمة بما تسبب بفقدان الثقة وعدم إنكاره، ثم السماح للأفراد بالتعبير عن مشاعرهم تجاه المنظمة، وتقديم الدعم لهم وإزالة أسباب عدم الثقة، وعدم تكرار تلك الأسباب مرة أخرى.
- يمكن إصلاح الثقة من قبل القادة من خلال فهم مصالح ومواقف ومعتقدات الموظفين؛ واستخدام الإقناع بدلاً من الإكراه؛ والعمل من أجل التواصل الجيد. ومع ذلك، غالباً ما يكون التواصل بحد ذاته غير كافٍ للتوسط الناجح في حالة عدم الثقة؛ لذلك يجب أن يقترن الاتصال بالإرادة المدعومة بنوايا حقيقية، والقدرة على الاستماع والفهم والاحترام والاهتمام والمصادقية والموثوقية؛ حيث لا يمكن تسهيل عملية استعادة الثقة بدون رعاية ونوايا حقيقية واتخاذ قرارات تتسم بالشفافية.
- وأخيراً، تفويض السلطة هو أحد أهم الأدوات لبناء الثقة؛ فتمكين الموظفين هو أحد أهم الأساليب التي قد يستخدمها القادة في حالة عدم الثقة التي نتجت عن الإفراط في استخدام السلطة أو إساءة استخدامها، فالتفويض يعني إعطاء أعضاء الفريق المسؤولية والسلطة والمساءلة لاتخاذ القرارات بأنفسهم، ولا يعني التخلي عن المسؤولية النهائية والمساءلة عن النتائج.

التوصيات الخاصة بالإشراف المسيء

- يجب على المؤسسات ألا تتسامح مطلقاً مع الإشراف المسيء وأن تضع القواعد واللوائح والأنظمة ذات الصلة لمنع حدوث الإشراف المسيء بشكل فعال والقضاء على العوامل السلبية التي تعيق تحسين إبداع الموظف في المنظمة.
- ضرورة الحد من القيادة السامة في مكان العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال القضاء على الإشراف المسيء من مكان العمل. وبناء بيئة عمل على أساس الثقة والشفافية وتشجيع السلوك العادل.
- يجب على المنظمات والمديرين التعرف على «الضرر» الناجم عن السلوك الإشرافي المسيء. لذلك، يجب تنفيذ التدابير التنظيمية، مثل مراقبة السلوك الإشرافي على المستوى الفردي بشكل فعال، وتحسين مهارات الإدارة لدى المشرفين.

التوصيات الخاصة بنية ترك العمل

- ضرورة تدخل القادة التنظيميين والمديرين المباشرين والموارد البشرية لمعالجة السلوكيات السلبية بما في ذلك الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة وانعدام الثقة والتي تؤدي إلى النية لترك العمل.
- تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتغيير بيئة العمل بشكل متكرر وإعادة تصميم الوظائف والتناوب الوظيفي. والذي من شأنه أن يزيد من تحفيز الموظفين ورضاهم.
- يحتاج المديرون أيضاً إلى مراقبة المصادر الخارجية والداخلية للرضا الوظيفي، وهذا بدوره قد يقلل من نية ترك العمل (الاستقالة)، وما يترتب على ذلك من ارتفاع معدل دوران العمالة، مما يوفر للمنظمات التكلفة المالية العالية والجهود اللازمة لتعيين الموظفين البديلاء وقبولهم وتدريبهم.

خطة تنفيذ التوصيات

جدول رقم (13)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

مضمون التوصية	النتائج المتوقعة عند تنفيذ التوصية	أليات تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	وقت التنفيذ ودورية التنفيذ
ضرورة التدخل لمعالجة السلوكيات السلبية مثل الإشراف المسيء وإخفاء المعرفة وانعدام الثقة التي تؤدي للنية لترك العمل	انخفاض معدل دوران العمالة ومن ثم انخفاض النية لترك العمل	- برامج تدريب لتسليط الضوء على السلوكيات السلبية. - تشجيع الموظفين على أن يكونوا أكثر ثقة وأماناً شركات الملابس الجاهزة بشأن انفسهم. - تحفيزهم على مشاركة معارفهم من خلال - النقابات العمالية. - سياسات إيجابية وشفافة وإبداء تقديرهم لإثبات. - قسم التدريب.	- الإدارة العليا. - رؤساء مجالس إدارات بالمنطقة الصناعية	من سنة إلى 3 سنوات
بناء بيئة مواتية لتعزيز ثقافة تبادل المعرفة	انخفاض سلوكيات إخفاء المعرفة بالمنظمة	- منح الموظفين ما يستحقونه (المكافأة والتقدير). - معالجة مخاوفهم وانعدام الأمن لديهم. - تعديل ممارسات الموارد البشرية بحيث لا تشجع سلوكيات إخفاء المعرفة.	- قسم التدريب. - قسم الموارد البشرية. - القادة التنظيميين والمديرين المباشرين.	شهرياً
الحد من القيادة السامة في مكان العمل	القضاء على الإشراف المسيء من مكان العمل	- بناء بيئة عمل على أساس الثقة والشفافية - الإدارة العليا. - وتشجيع السلوك العادل. - الإنصاف في نظام المكافآت والترقيات المهنية. - مشاركة الوظائف والمهام وإنشاء ثقافة مرنة.	- رؤساء مجالس إدارات شركات الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية.	من سنة إلى 3 سنوات
يجب على المديرين تشجيع وتحفيز موظفيهم على الثقة بالمنظمة	زيادة الثقة في المنظمة	- توجيه العاملين وتدريبهم باستمرار على المهارات والمسؤوليات القيادية. - الحفاظ على الشفافية والتواصل مع العاملين بصفة مستمرة. - الدعم المستمر للعاملين، ومنحهم ما يحتاجونه من معلومات وتوجيه ودعم. وتفويض السلطة.	- رؤساء مجالس إدارات شركات الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية.	من سنة إلى 3 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البحث

البحوث المستقبلية

يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف المزيد من تأثيرات سلوكيات القيادة السامة في مكان العمل، وأيضا النبذ في مكان العمل على نية ترك العمل، أيضاً دراسة الدور المعدل للقيادة الخادمة على العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل.

إضافة إلى ذلك؛ يمكن دراسة العديد من المتغيرات المؤثرة في علاقة الإشراف المسيء ونية ترك العمل والتي قد تزيد من تأثير هذه العلاقة مثل الصمت التنظيمي والعقد النفسي، ومتغيرات أخرى قد تخفف من تأثير هذه العلاقة مثل الصداقة في مكان العمل وأخلاقيات العمل الإسلامية. علاوة على ذلك؛ يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة العوامل التي تؤثر على نوايا الموظفين لترك العمل.

- Chin, W. W. (1998). "Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling", *MIS quarterly*, 22, (1), vii-xvi.
- 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>
- Costigan, R. D.; Insinga, R. C.; Berman, J. J.; Kranas, G. & Kureshov, V. A. (2012). "A four-country study of the relationship of affect-based trust to turnover intention", *Journal of Applied Social Psychology*, 42, (5), 1123-1142. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00880>.
- Davis, J. A. (2017). "Measuring Marketing", In: *Measuring Marketing: The 100+ Essential Metrics Every Marketer Needs*, 3rd ed. Turnover Rate, Ch 94, 275-277. <https://doi.org/10.1515/9781501507304>
- 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-08-2020-0121>
- 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>
- Greenbaum, R. L.; Hill, A.; Mawritz, M. B. & Quade, M. J. (2017). "Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator", *Journal of Management*, 43, (2), 585-609. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1076771>
- Guo, S. L., Lumineau, F. & Lewicki, R. J. (2017). "Revisiting the foundations of organizational distrust", *Foundations and Trends® in Management*, 1, (1), 1-88. <https://doi.org/10.1561/3400000001>
- Hackney, K. J. & Perrewé, P. L. (2018). "A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse", *Organizational Psychology Review*, 8, (1), 70-92. <https://doi.org/10.1177%2F2041386618755724>
- Haque, A.; Fernando, M. & Caputi, P. (2019). "The relationship between responsible leadership and Organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees", *Journal of Business Ethics*, 156, (3), 759-774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>.
- Hayat, N.; Mukhtar, U. & Salameh, A. A. (2021). "Exploring the role of abusive supervision and customer mistreatment with a felt obligation on the knowledge hiding behaviours among front-line employees: A group analysis", *Asian Journal of Business Ethics*, 10, (2), 293-314. <https://doi.org/10.1007/s13520-021-00131-0>
- Islam, T.; Asif, A.; Jamil, S. & Ali, H. F. (2022). "How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/VJKMS-11-2021-0274>
- Jahanzeb, S.; Fatima, T.; Bouckennooghe, D. & Bashir, F. (2019). "The knowledge hiding link: A moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, (6), 810-819. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1659245>

- Jha, J. K. & 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, (5), 824-849. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0048>
- Lumineau, F. (2017). "How contracts influence trust and distrust", *Journal of Management*, 43, (5), 1553-1577. <https://doi.org/10.1177/0149206314556656>.
- Lyu, D.; Ji, L.; Zheng, Q.; Yu, B. & Fan, Y. (2019). "Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses", *International Journal of Nursing Sciences*, 6, (2), 198-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.12.005>
- Kang, H. Y.; Kim, S. & Han, K. (2018). "The relationship among workplace bullying, organizational commitment and turnover intention of the nurses working in public medical institutions", *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, 24, (2), 178-187. <https://doi.10.22650/JKCNr.2018.24.2.178>
- Khalid, M.; Bashir, S.; Khan, A. K. and Abbas, N. (2018). "When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 6, pp. 794-806 <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0140>
- Khan, M. A.; Malik, O. F. & Shahzad, A. (2022). "Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding", *Behavioral Sciences*, 12 (2), 25. <https://doi.org/10.3390/bs12020025>
- Kim, D. K. & Yang, H. S. (2017). "The effect of organizational justice and psychological contract on turnover intention as mediated by trust and distrust", *Journal of Digital Convergence*, 15, (8), 115-126. <https://doi.org/10.14400/JDC.2017.15.8.115>
- Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). "Structural equation modeling: Principles, processes, and practices", In: *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, pp. 153-172. Palgrave Macmillan, New York.
- Kremers, A. (2018). "The relationship between knowledge hiding and turnover intentions: The mediating role of affective commitment and the moderating effect of commitment HR attributions", *Tilburg University Human Resource Studies Faculty of Social and Behavioral Sciences*, available at: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=146458>
- Kutsyuruba, B. & Walker, K. D. (2016). "The destructive effects of distrust: Leaders as brokers of trust in organizations", In: *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*. Emerald Group Publishing Limited. 133-154. <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026008>
- Mawritz, M. B.; Mayer, D. M.; Hoobler, J. M.; Wayne, S. J. & Marinova, S. V. (2012). "A trickle-down model of abusive supervision", *Personnel Psychology*, 65, (2), 325-357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Ma, Z.; Song, L. & Huang, J. (2022). «How Peer Abusive Supervision Affects Sales Employees' Customer Knowledge Hiding: The Roles of Rivalry and Schadenfreude», *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1067. <https://dx.doi.org/10.2147%2FPRBM.S359360>
- Mohsenikabir and Mosavi Kashi, Z. (2021). "The influence of abusive supervision on employees counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior and knowledge hiding: The mediating role of organizational justice", *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10, (1), 179-222.
- Moin, M. F.; Wei, F.; Khan, A. N.; Ali, A. & Chang, S. C. (2021). «Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation model», *Journal of Organizational Change Management*, 35, (3), 430-440. DOI 10.1108/JOCM-05-2020-0132

- M Yildiz, S. (2018). "An empirical analysis of the leader–member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: Evidence from sport organisations", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31, (1), 480-497. <http://www.tandfonline.com/loi/rero20>
- Oruh, E. S.; Mordi, C.; Ajonbadi, A.; Mojeed-Sanni, B.; Nwagbara, U. & Rahman, M. (2020). "Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention: The case of Nigeria", *Employee Relations*, 42, (1), 52–74. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0226>.
- Oliveira, L. B. & Najnudel, P. S. (2022). "The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention", *Revista de Gestão*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/REGE-02-2021-0025
- Pan, W.; Zhang, Q.; Teo, T. S. & Lim, V. K. (2018). "The dark triad and knowledge hiding", *International Journal of Information Management*, 42, 36-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Pradhan, S.; Srivastava, A. and Mishra, D. K. (2020). "Abusive supervision and knowledge hiding: The mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression", *Journal of Knowledge Management*, 24, (2), 216-234. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2019-0248>
- Rice, D. B.; Taylor, R.; & Forrester, J. K. (2020). "The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: Turning employees into poor organizational citizens and future quitters", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, (4), 601-618. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1737521>
- Ruvio, A.; Shoham, A. & Brenčič, M. M. (2008). "Consumers' need for uniqueness: Short-form scale development and cross-cultural validation", *International Marketing Review*, 25, (1), 33-53. <https://doi.org/10.1108/02651330810851872>
- Said, H.; Ali, L.; Ali, F. & Chen, X. (2021). "COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion", *Tourism Management Perspectives*, 39, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- Serenko, A. & Bontis, N. (2016). «Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding", *Journal of knowledge management*. (20)6, 1199-1224. DOI 10.1108/JKM-05-2016-0203
- Shahnawaz, M. G. & Goswami, K. (2011). "Effect of psychological contract violation on organizational commitment, trust and turnover intention in private and public sector Indian organizations", *The Journal of Business Perspective*, 15, (3), 209–217. <https://doi.org/10.1177/097226291101500301>.
- Sheidaee, S.; Philsoophian, M. & Akhavan, P. (2022). "The effect of intra-organizational knowledge hiding on employee turnover intentions: The mediating role of organizational embeddedness, A case study of knowledge workers of IRIB", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (ahead-of-print). 2051-6614. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2021-0131>
- Škerlavaj, M.; Connelly, C. E.; Cerne, M. & Dysvik, A. (2018). "Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking and knowledge hiding", *Journal of Knowledge Management*, 22, (7), 1489-1509. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (2008). "Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, (1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>

- Wang, C.; Feng, J. and Li, X. (2021). "Allies or rivals: How abusive supervision influences subordinates' knowledge hiding from colleagues", *Management Decision*, 59, (12), 2827-2847. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0960>
- Zeffane, R. & Melhem, S. B. (2018). "Do feelings of trust/distrust affect employees' turnover intentions?: An exploratory study in the United Arab Emirates", *Middle East Journal of Management*, 5, (4), 385-408. [doi/abs/10.1504/MEJM.2018.095582](https://doi.org/10.1504/MEJM.2018.095582)
- Xu, S.; Martinez, L. R.; Van Hoof, H.; Tews, M.; Torres, L. & Farfan, K. (2018). "The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador", *Current issues in Tourism*, 21, (7), 775-790. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1076771>
- Yuan, Y.; Yang, L.; Cheng, X. & Wei, J. (2020). "What is bullying hiding?: Exploring antecedents and potential dimension of knowledge hiding", *Journal of Knowledge Management*, 25, 1146–1116. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0256>
- Zhang, Z. & Min, M. (2021). "Project manager knowledge hiding, subordinates' work-related stress and turnover intentions: Empirical evidence from Chinese NPD projects", *Journal of Knowledge Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0155>
- Zweig, D. & Scott, K. A. (2018, July). "Exploring distrust, paranoia, knowledge hiding and abusive supervision overtime", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018, No. 1, p. 10312. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.10312abstract>

A Structural Model for the Role of Knowledge Hiding Behavior and Distrust In the Indirect Effect of Abusive Supervision on Turnover Intention: A Field Study on the Ready-Made Clothes Industry in Port Said

Dr. Amr Ahmed Nour-Eldin

Lecturer of Business Administration
Faculty of Business Administration, Sinai University
Arab Republic of Egypt
Amr.noureldin@su.edu.eg

Dr. Basma Mohamed Idris El-Hariry

Lecturer of Business Administration
Faculty of Commerce, Port Said University
Arab Republic of Egypt
doctorabasma018@com.psu.edu.eg

ABSTRACT

The purpose of this study was to assess the role of hidden knowledge behavior and distrust in the indirect effects (mediator) of abusive supervision on workers' intention to leave ready-made clothing organizations in the industrial port-said free zone. The simple random sampling method was used to select the items of the research sample. A sample of 377 was distributed among the respondents, the data collected by the questionnaire, while a usable sample of 355 was retained for the analysis, and the response rate was 95.5%. The data was analyzed by structural equation modelling (SEM) using AMOS V.25.

The results concluded that support the research hypotheses, which state that there is a direct positive effect of abusive supervision on turnover intention, which is a reflection from the employees towards the abusive supervision exercised on them. It was also found that there is a direct positive effect of knowledge hiding on distrust. In addition, there is a direct positive effect of knowledge hiding and distrust on turnover intention.

Moreover, supporting the indirect effect of knowledge hiding on turnover intention through the mediation of distrust, where distrust increased the effect of knowledge hiding on turnover intention, support the indirect effect of abusive supervision on distrust by mediating knowledge hiding, where knowledge hiding increases the effect of abusive supervision on distrust. Finally, supporting the indirect effect of abusive supervision on turnover intention by mediating both knowledge hiding and distrust, we found that withholding knowledge hiding and distrust together increased the effect of abusive supervision on turnover intention.

Therefore, top management must be aware that individuals who are subject to abusive supervision will have a greater turnover intention. This intention increases more because they are exposed to knowledge hiding because they will realise that the work environment is not suitable for development and learning, and turnover intention also increases more in distrust. Therefore, trust must be rebuilt and strengthened.

Keywords: *Knowledge Hiding Behavior, Distrust, Abusive Supervision, Turnover Intention, Readymade Clothes Industry.*