

سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في علاقة الإشراف المسيء بسلوك العمل
الابتكاري- دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك بالفيوم

Knowledge Hiding behavior as a mediating variable in the relationship between Abusive supervision and Innovative work behavior-an empirical study on bank's employees in Fayoum

د. حامد زعزوع سنوسي^١
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة بنى سويف

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى اختبار دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يمكنه تفسير تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك. وقد تم اختبار نموذجين للعلاقات بين متغيرات البحث على بيانات تم جمعها من ٢٧٧ مفردة من العاملين بفروع البنوك بمحافظة الفيوم، وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية توصل البحث الى وجود تأثير مباشر سلبي معنوي للإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري، ولكن عندما تم إدخال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في المعادلات البنائية، أصبح التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري غير معنوي، بينما كان له تأثير سلبي غير مباشر من خلال إخفاء المعرفة، كما توصلت النتائج الى وجود تأثير إيجابي معنوي للإشراف المسيء على إخفاء المعرفة، وتأثير سلبي لإخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، وثبت أن سلوك إخفاء المعرفة كان له دور وساطة تامة تفسر تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المسيء، إخفاء المعرفة، سلوك العمل الابتكاري، الإبداغ الوظيفي، البنوك.

Abstract

The aim of the research is to test the role of knowledge hiding behavior as a mediating variable that can explain the effect of abusive supervision on the innovative work behavior of bank employees. We Tested Two models of the relationships between the research variables on data collected from 277

^١ elsenoussi@commerce.bsu.edu.eg

individual employees of bank branches in Fayoum Governorate, The results show that: abusive supervision has a direct, negative, significant effect on innovative work behavior, but, when knowledge-hiding behavior was entered as a mediating variable In the structural equations, the direct effect of abusive supervision on innovative work behavior became insignificant, while it had an indirect negative effect through knowledge hiding. And it was proven that knowledge hiding had a complete mediation role that explains the effect of abusive supervision on innovative work behavior.

Keywords: *abusive supervision, knowledge hiding, innovative work behavior, banks.*

مقدمة

يعد الابتكار في مكان العمل من أهم عوامل نجاح المنظمات واستمرارها في ظل البيئة الديناميكية التي تتسم بسرعة التغيير، وحدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع (جودة، وآخرون، ٢٠٢١؛ عبد الله، د. ع. ع، ٢٠٢١؛ فراج، ٢٠٢٢). ففي ظل هذه المتغيرات البيئية تحتاج المنظمات إلى موظفين يعتمدون على أساليب مبتكرة في تحليل المشكلات والتحديات ومواجهتها وتقديم حلول ابتكارية لها وتطبيقها، ويشار إلى إسهامات الموظفين في توليد وتطوير وتطبيق هذه الأساليب الابتكارية بسلوك العمل الابتكاري Innovative work Behavior (IWB) (النجار، حميدة محمد، وآخرون، ٢٠٢٢). ونظراً لأهمية سلوك العمل الابتكاري، فقد أولت الدراسات اهتماماً كبيراً بتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تعزز من السلوك الابتكاري، في البداية ركز علم النفس على المتغيرات النفسية والشخصية كمحركات للإبداع في المنظمات (Rhee, Y. W., & Choi, J. N., 2017; Tian, J., et al., 2020)، ثم أدرك الباحثون أهمية السياق التنظيمي والاجتماعي كمحرك مهم للعملية الإبداعية، والتركيز على التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، باعتبار أن الإبداع غالباً ما يكون نتيجة لعملية اجتماعية (Cerne, M., et al., 2014; Zhang, H., et al., 2012) حيث ينتج الإبداع من تعاون الأفراد ومشاركتهم للأفكار والمعرفة فيما بينهم (Bogilović, S., et al., 2017; Khan, M. et al., 2020).

سلطت أدبيات السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة الضوء على الإشراف المسيء Abusive Supervision كأحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي في المنظمات، والذي يتضمن

نمطاً مستداماً من العداء وسوء المعاملة من أولئك الموجودين في السلطة تجاه المرؤوسين، وقد يشمل اللوم والكذب والتقويض وغزو الخصوصية وإلقاء اللوم على الموظفين على أخطاء الآخرين والسخرية منهم (النجار، حميدة محمد، ٢٠١٨؛ مهدي، محمد حسن، ٢٠١٨؛ مرزوق، وآخرون، ٢٠١٨)، وقد ركزت معظم الدراسات السابقة على دور السلوك الإيجابي للقادة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، مثل القيادة بالتمكين (Zhang, X., & Bartol, K. M., 2010; Koh, D., et al., 2017; Carnevale, J. B., et al., 2019)، ولقد كشفت معظم الدراسات التجريبية أن الإشراف المسيء يمكن أن يؤدي إلى حالات وسلوكيات نفسية سلبية للموظفين، مثل الضيق النفسي والقلق والإرهاق العاطفي والعدوان / الانحراف والمقاومة وترك العمل (Tepper, B. J., et al., 2019; Ju, D., et al., 2000)، ويمثل عائقاً كبيراً للإبداع، ويعمل ضد السلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات (Tian, J., et al., 2020; Akram, Z., et al., 2021; Bani-Melhem, S., et al., 2021; Bawarith, S., & Batool, N., 2021; Chen, L., et al., 2022). ورغم أن الدراسات أولت اهتمام كبيراً بتأثير الإشراف المسيء على العديد من نواتج العمل السلوكية، إلا أن عدد محدود من الدراسات تناول تحليل علاقة الإشراف المسيء بكل من سلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري.

وجذب سلوك إخفاء المعرفة Knowledge Hiding اهتماماً متزايداً من الباحثين في الآونة الأخيرة باعتباره سلوكاً عكسياً مرتبطاً بالمعرفة له آثاره السلبية على علاقات زملاء العمل، وعلى الإبداع، وعلى الأداء (Connelly, C. E., et al., 2012; Serenko, A., & Bontis, et al., 2019; Arain, G. A., et al., 2019; Mangold, S., 2017; N., 2016). وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن الموظفين داخل المنظمة يجربون المعرفة عن الموظفين الآخرين على الرغم من محاولات المنظمات لتعزيز سلوك مشاركة المعرفة. ويمثل هذا الامتناع المتعمد للمعرفة سلوكاً لإخفاء المعرفة، تم تعريفه على أنه "محاولة مقصودة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر" (Connelly, C. E., et al., 2012). وقد يتسبب إخفاء المعرفة في إلحاق الضرر بأوجه التعاون في المنظمة، ويؤثر سلباً على توليد أو تطوير أفكار جديدة، لأنه سلوك يحرم أعضاء المنظمة الآخرين من فرص التعلم والمشاركة في إنشاء معرفة جديدة (Černecký, M., et al., 2014; Khoreva, V. and Wechtler, H., 2020; Sun, Y. et al., 2021). كما يؤثر سلوك إخفاء المعرفة أيضاً على سلوك العمل الابتكاري لمخفي المعرفة نفسه، لأن من قام بإخفاء

المعرفة يستبعد من تدفقات المعرفة للموظفين الآخرين ولا يمكنه الاستفادة من وجهات النظر المتباينة لزملاء العمل لتوليد أفكاره وصلها (Černe, M., et al., 2014; Bogilović, S., et al., 2017; Bari, M. W., et al., 2020; Hameed, A. A., et al., 2020; Zakariya, R., & Bashir, S., 2020). وتحاول الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري من خلال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة، متخذة من العاملين بالبنوك في محافظة الفيوم ميداناً لها.

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر الدراسات التي تناولت تأثير الإشراف المسيء على السلوك الابتكاري للموظف دراسات محدودة (على سبيل المثال: Liu, D., et al., 2012; Zhang, H., et al., 2014; K., Ding, D., et al., 2017; Bawarith, S., & Batool, N., 2021; Chen, L., et al., 2022). بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسات غير متسقة، وتوحى بعدم وجود علاقة ثابتة بين الإشراف المسيء وإبداع الموظف (Chen, L., et al., 2022). ومن خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة في هذا الخصوص، يتضح أن بعض الدراسات وجدت أن الإشراف المسيء يرتبط ارتباطاً سلبياً بإبداع الموظف (Liu, D., et al., 2012; Zhang, H., et al., 2014; Tian, J., et al., 2020)، بينما وجد آخرون أن الإشراف المسيء له تأثير U معكوس على إبداع الموظف (Lee, S., et al., 2013)، مما يشير إلى أن المستوى المرتفع أو المنخفض من الإشراف المسيء من شأنه أن يعيق إبداع الموظف، وأن المستوى المعتدل يمكن أن يفيد إبداع الموظف. وبذلك تشير هذه النتائج غير المتسقة إلى أن تأثير الإشراف التعسفي على إبداع الموظف قد لا يكون مباشراً (Gu, J., et al., 2016)، وحيث أن الآلية الأساسية التي يؤثر من خلالها الإشراف المسيء على إبداع الموظف لا تزال غير واضحة، حاولت بعض الدراسات استكشاف تأثير متغيرات وسيطة يمكن من شأنها تفسير كيفية تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري (Liu, W., et al., 2016; K., Ding, D., & Rauniyar, N., 2017; Akram, Z., et al., 2021). علاوة على ذلك، معظم هذه الدراسات اعتمدت على عينات من العاملين في منظمات في بلدان مختلفة (مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية، والصين). ولم تتناول الدراسات في بيئة المنظمات العربية هذه القضية. ومن ثم، تتضح الحاجة إلى مزيد من الدراسات لتحديد المتغيرات الوسيطة التي توضح كيف ومتى يؤثر الإشراف المسيء على إبداع الموظف.

ومن المسلم به أن التفاعلات الاجتماعية بين زملاء العمل تمثل جوهر الإبداع والسلوك الابتكاري في مجال العمل؛ لأن التفاعل بين زملاء العمل قد يولد وينقل معلومات ومعرفة جديدة، مما يزيد من القدرة على الإبداع (Arain, G. A., et al., 2019; Černe, M., et al., 2014)، وبالتالي يعتمد الابتكار على شبكات التفاعل الاجتماعي التي يتم من خلالها عمليات إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها (Liu, Z., & Liu, W., 2019; Cai, F., & Wen, N., 2018)، وبناء عليه اهتمت البحوث الأكاديمية وكرست المنظمات اهتمامها للسلوكيات الإيجابية لمشاركة المعرفة (Ahmed, F., et al., 2016; Sung, S. Y., & Choi, J. N., 2019)، ولكن بسبب عدم قدرة المنظمات على إجبار العاملين على مشاركة المعرفة وتزداد العاملون في ذلك وحجبهم للمعرفة تم إيلاء الاهتمام لهذه السلوكيات العكسية، وحيث أن سلوك إخفاء المعرفة ليس سلوك وقائي فردي سلبي، ولكن أيضًا رد فعل سلبي على مواقف معينة (Connelly, C. E., et al., 2012). لذلك تناولت بعض الدراسات - وهي دراسات محدودة - العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة، وأيضًا جاءت نتائجها متباينة، حيث أكدت بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف المسيء على إخفاء المعرفة، ودراسات أخرى وجدت هذا التأثير غير مباشر وغير معنوي، ويتحقق فقط في حالة وجود متغيرات وسيطة (على سبيل المثال: Khalid, M., et al., 2018; Zweig, D., & Scott, K., A., 2018; Feng, J., & Wang, C., 2019; Ghani, U., et al., 2020; Gul, R. F., et al., 2021; Islam, T., et al., 2021; Islam, T., et al., 2022; Hao, Q., et al., 2022).

وهكذا، من خلال مراجعة الدراسات الأجنبية، لا توجد دراسة - على حد علم الباحث تناولت فحص العلاقة بين كل من الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، وفي ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض متغيرات البحث، ونتيجة تباين نتائج هذه الدراسات يمكن القول بوجود فجوة بحثية معرفية فيما يتعلق بالدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة قد يفسر تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري.

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين بها تجاه كل من الإشراف المسيء، وسلوك الزملاء حول مشاركتهم وإخفاءهم للمعرفة، والسلوكيات الابتكارية في حل المشكلات ومواجهة التحديات، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (٤٢) موظف من العاملين في البنوك بمحافظة الفيوم وبنى سويف، خلال الفترة (من ٨ إلى

٢٤ فبراير ٢٠٢٢ م)، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود مجموعة من الظواهر أهمها: عبرت نسبة تصل إلى ٦٠٪ ممن تم مقابلتهم عن تعرضهم لنوع أو أكثر من الإساءة المباشرة أو الغير المباشرة من جانب مشرفيهم، وعبرت نسبة تصل إلى ٨٠٪ منهم عن أهمية مشاركة المعرفة بين زملاء العمل لتحسين مستوى الأداء ومواجهة المشكلات وتحديات العمل اليومية، كما عبر غالبية من تم مقابلتهم عن تجربتهم لإخفاء المعرفة من قبل زملائهم عند طلبها بسبب طبيعة الأداء التنافسي وربط الأداء بالحوافز والمكافآت والترقيات، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية، في حين تباينت مدركاتهم حول مستويات الإبداع والسلوك الابتكاري في العمل.

في ضوء نتائج الدراسة لاستطلاعية، وبناء على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك محل الدراسة؟
- ٢- ما هو الأثر المباشر للإشراف المسيء على كل من سلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة؟
- ٣- ما هو الأثر المباشر لسلوك إخفاء المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة؟
- ٤- هل يفسر سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري؟ وما هي طبيعة هذه الوساطة؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس وتحديد مستويات: الإشراف المسيء، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري لدى عينة من العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة لدى عينة من العاملين بالبنوك محل الدراسة.

- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري لدى عينة من العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- ٤- تحديد طبيعة العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري لدى عينة من العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- ٥- اختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة كمتغير يفسر العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري.
- ٦- التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى: توسيع قاعدة البحث في مجال الإبداع والابتكار الوظيفي في المنظمات، وتساعد في تدنية الإشراف المسيء والحد من سلوك إخفاء المعرفة في البنوك محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

- ١- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي، وهو متغير: سلوك إخفاء المعرفة، والتي أوصت الدراسات بضرورة البحث فيه وفي محدداته ونواتجه (Xiao, M., & Cooke, F. L., 2019; Butt, A. S., & Ahmad, (A. B., 2020; Ruparel, N., & Choubisa, R., 2020)، وفي حدود علم الباحث لم تتطرق الدراسات العربية والمصرية لهذا السلوك ومحدداته وأثاره.
- ٢- تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من تناوله لمتغير الإشراف المسيء باعتباره يعكس الجانب المظلم للقيادة في المنظمات من خلال تسليط الضوء على الجانب الهدام والمسيء للمشرفين، والذي يصعب إنكار تواجده بيئة المنظمات العربية والمصرية، لما له من آثار سلبية على النواتج النفسية والسلوكية للعمل (محمد، وحسانين، ٢٠١٤؛ حسيب، ٢٠١٥، أبو غزالة، ٢٠١٥؛ حسانين، ومحمد، ٢٠١٨؛ حسانين، ومدوح، ٢٠١٩؛ الحبشي، وآخرون، ٢٠٢١).
- ٣- ركزت معظم الدراسات السابقة على العوامل والمتغيرات التي تعزز من سلوكيات العمل الابتكاري، وحتى عندما تناولت دور القيادة وتأثير أنماطها على السلوك الابتكاري اهتمت بالأنماط التي تعزز من هذا السلوك. بينما يأخذ هذا البحث منحى مختلف حيث يركز

على العوامل والمتغيرات التي من شأنها إعاقة السلوك الابتكاري. وبتركيزنا على الإشراف المسيء وتأثيره على الابتكار في المنظمات يمثل هذا البحث إضافة للجهود البحثية، والجدل العلمي حول تأثير الأنماط القيادية على السلوك الابتكاري.

٤- ركزت الدراسات السابقة على الربط بين الإشراف المسيء ورد الفعل العدائي للمرؤوسين تجاه مشرفيهم، وتجاهلت حقيقة أن من يتعرض للإشراف المسيء قد يحول رد فعله الانتقامي من العداء للمشرف أو المنظمة خوفاً من الانتقام المضاد إلى مستهدفين أقل خطورة، وفي ظل الاعتقاد بأن الموظفين الذين يعانون من سوء المعاملة من قبل مشرفهم يحتاجون إلى التنفيس العاطفي عن طريق الانتقام من الأهداف التي تكون إما أقل انتقاماً أو أقل قدرة على الرد. وبالتالي يسهم هذا البحث بتوظيف نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange (Blau, 1964)، ونظرية العدوان المزاح (Displaced Aggression (Dollard et al., 1939) ونظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources (COR) (Stevan E. Hobfoll , 1989) في الربط بين متغيرات البحث وتفسير الآلية التي يؤثر من خلالها الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري.

٥- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين منها فقط، وبالتالي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث- تجمع بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة وسلوك العمل الابتكاري في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته، وخاصة اختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة كآلية تفسر تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري.

٦- من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية حول الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري، والعلاقة المحتملة بينهما، وكذلك حول سلوك إخفاء المعرفة ودوره كمتغير وسيط في هذه العلاقة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليل من هذا السلوك.

رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

(١) الإشراف المسيء:

(أ) مفهوم الإشراف المسيء:

يشير الإشراف المسيء إلى التقييم الشخصي للموظفين للسلوك السلبي لمشرفيهم تجاههم (حسيب، ٢٠١٥؛ مهدي، ٢٠١٨). وقد عرف (Tepper, B. J., 2007) الإشراف المسيء على أنه " المدركات التي يكونها الأفراد حول المدى الذي يبدي فيه المشرفون السلوكيات العدوانية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاحتكاك المادي (حسانين؛ عبد الحميد، ٢٠١٩).

ولكى يعتبر سلوك المشرف مسيئاً من وجه نظر العاملين، يجب أن يتسم هذا السلوك بعدة خصائص (محمد؛ وحسانين، ٢٠١٤)، وهي: التقييم الشخصي، والعرض المستمر، والعمدية، ومحتوى السلوك، فمن حيث التقييم الشخصي، يعبر الإشراف المسيء عن التقييم الشخصي للمرؤوسين لسلوك مشرفيهم، وحكمهم على سلوك المشرفين بناء على ملاحظتهم له، وبالتالي يتأثر حكم المرؤوسين على سلوك المشرف بالاختلافات الفردية للمرؤوسين، وسماتهم الشخصية، وبيئة العمل، ومدركات الزملاء (حسانين؛ محمد، ٢٠١٨)، ومن حيث العرض المستمر، يجب أن يدرك الأفراد أن هذه السلوكيات من المشرف ليست طارئة، وليست سوء معاملة في موقف معين، بل هي مزمنة ومتواصلة، وتمثل ملمحاً يومياً لعمل المشرف اليومي (Tepper, B. J., 2007)، ويقصد بالعمدية، أن هذا السلوك متعمد من المشرف، بمعنى أن هناك هدف محدد للمشرف من هذا السلوك، وقد يتخطى هذا الهدف مجرد أذى المرؤوس أو تسبب الضرر له إلى الحث على تحسين الأداء أو الإفادة بعدم قبول الأخطاء مستقبلاً (مهدي، ٢٠١٨)، ينما يشير محتوى السلوك إلى أن هذا السلوك يتضمن الإساءات السلوكية والنفسية، ولا ترقى إلى الإيذاء البدني (محمد، وحسانين، ٢٠١٤؛ Akram, Z., et al., 2021).

(ب) أنواع الإشراف المسيء:

ينطوي الإشراف المسيء على نوعين من السلوكيات (Harris, K. J., 2011)، هما: الإشراف المسيء مباشرة العدوانية وهو يصف العدوانية أو سوء المعاملة المباشر تجاه المرؤوسين مثل: انتقاد المشرف لأحد الموظفين بشكل مستمر أمام زملائه، لوم الموظفين بشكل غير لائق، الصراخ في وجه المرؤوسين لزيادة مستوى الأداء، اتهام المرؤوس بعدم الكفاءة. والإشراف المسيء

غير مباشر العدوانية والذي يتضمن سوء المعاملة غير المباشرة مثل: انتهاك خصوصية المرؤوسين، والحنث بالوعد تجاههم، أو الكذب الدائم عليهم، وعدم منح الاطمئنان في العمل (Bani-Melhem, S., et al., 2021).

ومن جانب آخر، تشير الدراسات الى أن ظاهرة الإشراف المسيء لا تنشأ من فراغ، بل هناك العديد من المحددات التي تساهم في ظهور وتغلغل هذه الظاهرة، لذلك تتسبب من أعلى لأسفل عبر المستويات التنظيمية، بمعنى أن وقوع المشرف ضحية للإدارة المسيئة بسبب الشعور بعدم العدالة التنظيمية، وخرق العقد النفسي لهم تسهم في انخراطهم في هذا النمط من السلوك المسيء تجاه المرؤوسين (حسيب، ٢٠١٥؛ Mackey, J. D., et al., 2019; Zhang, Y., et al., 2017).

ومن حيث المترتبات على الإشراف المسيء، توجد دلائل عديدة على أن هذا السلوك يترتب عليه العديد من النواتج الاتجاهية والسلوكية السلبية الخاصة بضحايا هذا النمط من الإشراف، مثل: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وتدني مستويات الأداء الوظيفي، وتدني الثقة في المشرف (Zhang, Y., et al., 2019)، والرغبة في ترك العمل (الحبشي؛ وآخرون، ٢٠٢١): ، والإحجام عن مشاركة وتبادل المعرفة، والإحجام عن الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (حسانين؛ محمد، ٢٠١٨)، والتأثير الإيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، وزيادة الميل للانخراط في السلوكيات المضادة للإنتاجية (مرزوق؛ عبد الجواد، ٢٠١٨؛) والانحراف في مكان العمل (حسانين؛ محمد، ٢٠١٨).

(٢) إخفاء المعرفة

(أ) مفهوم إخفاء المعرفة:

تشكل المعرفة التنظيمية عاملاً مهماً كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، وتشمل المعرفة مزيج من المعلومات والبرامج وبراءات الاختراع والخبرة المؤطرة والقيم ورؤى الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة" (Abied & Eladl, 2018؛ العمودي، وآخرون ٢٠١٦؛ البطاينة، ٢٠١٠). لذلك، تعترف معظم المنظمات بضرورة ممارسات إدارة المعرفة باعتبارها جزءاً مهماً من استراتيجيتها الكلية، وتعتبر مشاركة المعرفة محور عمليات إدارة المعرفة (Ahmed, F.,)

(et al., 2016). ولكن على الرغم من جهود المؤسسات لزيادة مشاركة المعرفة بين موظفيها، يتردد العديد منهم في مشاركة معارفهم، ونتيجة لعدم قدرة المنظمات على إجبار العاملين على مشاركة المعرفة وتردد العاملون في ذلك وحجبهم للمعرفة تم إيلاء الاهتمام لهذه السلوكيات العكسية (Connelly, C. E., et al, 2012; 2015; 2019). وتناولت بعض الدراسات سلوك "اكتناز المعرفة knowledge hoarding" في بيئة العمل (Bilginoglu, E., 2019)، وكراهية - عدااء - مشاركة المعرفة knowledge sharing hostility، وكذلك حجب المعرفة knowledge withholding، باعتبارها سلوكيات مضادة أو سلبية (Oliveira, M., et al., 2021).

وفي عام ٢٠١٢م قدم (Connelly et al , 2012) أول تعريف لسلوك إخفاء المعرفة، وكذلك مكونات أو عناصر هذا السلوك، وطوروا مقياسا لقياسه، ومنذ ذلك الحين تم فصل سلوك إخفاء المعرفة عن السلوكيات الأخرى مثل حجب المعرفة واكتنازها وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بذلك والتي سنميز بينها لاحقا في هذه الورقة، وقد تم تعريف سلوك إخفاء المعرفة بأنه "محاولة مقصودة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر" (Connelly et al. , 2012; 2019).

وفقا لهذا التعريف، يعنى سلوك إخفاء المعرفة، أنه: (١) سلوك عمدي له هدف، حيث يقصد مالك المعرفة إخفائها من خلال حجب مشاركتها، (٢) يوجد طلب صريح وواضح من قبل عضو تنظيمي آخر يطلب المعرفة ممن هي لديه، (٣) إخفاء المعرفة ليس بالضرورة سلبياً (Connelly et al. 2012)؛ على سبيل المثال، قد يخفي الموظفون معرفتهم للحفاظ على أمن المعلومات أو لحماية مصالح طرف ثالث (Connelly et al. 2012)

(ب) أساليب إخفاء المعرفة:

تجمع معظم الدراسات في مجال إخفاء المعرفة، على وجود ثلاثة أساليب قد يستخدمها مخفي المعرفة عن طالبها (Connelly, C. E., et al, 2012; 2015; 2019; Khan, A. A., et al., 2019; Mangold, S., 2017; Rasheed, K., et al., 2020; Sun, Y., et al., 2021) وهي: التظاهر بالجهل أو ادعاء الغيباء Playing Dump، التهرب أو المراوغة Evasive hiding، والتبرير المنطقي Rationalized hiding. (١) التظاهر بالجهل: عندما يستخدم الموظف إخفاء معرفته وفقا لهذا الأسلوب، فهو يعتمد على الخداع وبنوي عدم تقديم

المساعدة لزميله، ويحقق مخفي المعرفة غرضه هذا من خلال التظاهر بأنه لا يفهم ما يتحدث عنه طالب المعرفة، وليس لديه أدنى فكرة عن المعرفة المطلوبة (Zhoa, et al., 2016). (٢) الإخفاء بالمرادغة (التهرب) Evasive Hiding: وفقا لهذا الأسلوب، يعتمد مخفي المعرفة على الخداع، من خلال التهرب من تقديم المعرفة الى طالبها، وقد يعتمد في ذلك على تقديم معلومات أو معرفة غير صحيحة أو ناقصة أو مضللة أو الاعتماد على التسوية بتقديم إجابة كاملة لطالب المعرفة في المستقبل مع وجود نية عدم تقديمه بالفعل (Mangold, S., (2017)، (٣) الإخفاء بالتبرير العقلاني Rationalized Hiding: وفيه يعتمد مخفي المعرفة بعدم تقديم المعرفة لطالبها دون المرادغة أو الخداع أو ادعاء الجهل، ولكن من خلال تقديم مبرر لعدم تقديم المعرفة المطلوبة إما عن طريق الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق إلقاء اللوم على طرف آخر (Venz, L., & Nesher Shoshan, H., 2021)، وهذه الاستراتيجية لا تنطوي بالضرورة على الخداع لأن مخفي المعرفة يقدم تبريرًا منطقيًا لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة، كأن يبرر ذلك بسرية المعلومات، أو عدم مشاركتها بناء على أوامر رؤسائه، أو لحماية طرف أو شخص آخر (Sun, Y., et al., 2021).

(ج) تمييز سلوك إخفاء المعرفة عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة:

من المهم التمييز بين سلوك إخفاء المعرفة والمفاهيم الأخرى ذات الصلة مثل: مشاركة المعرفة، واكتناز المعرفة، وصمت الموظف، والتقويض الاجتماعي، والسلوك المضاد للإنتاجية. فمن حيث العلاقة بين مشاركة المعرفة Knowledge Sharing وإخفاء المعرفة، تؤكد الكتابات على أن إخفاء المعرفة ليس مفهوم عكسي أو مضاد لمشاركة المعرفة؛ فهما مفهومان ليسا على طرفي نقيض لسلسلة متصلة (Kang, Ford and Anand, P., & Hassan, Y., 2019). فسلوك إخفاء المعرفة لا يمثل ببساطة غياب مشاركتها، لأن إخفاء المعرفة يتم عن قصد، وقد لا يدرك الموظفون الذين يفشلون في مشاركة المعرفة أن زملاءهم يسعون للحصول على المعرفة أو أنهم ببساطة لا يعرفون المعلومات المطلوبة (Connelly, C. E., et al, 2012). علاوة على ذلك، يشكل إخفاء المعرفة سلوكًا تفاعليًا؛ أي أنه رد فعل على طلب المعرفة، في حين أن مشاركة المعرفة يمكن أن تحدث أيضًا بشكل استباقي؛ أي أنها لا تنطوي بالضرورة على طلب معرفة.

ويختلف سلوك إخفاء المعرفة عن سلوك اكتناز المعرفة Knowledge hoarding باعتبارهما سلوكا يهدف إلى حجب المعرفة Knowledge withholding، ولكن يجب التمييز بين هذين السلوكين (Connelly, C. E., et al, 2012; 2015; 2019). حيث يعرف اكتناز المعرفة بأنه " احتفاظ الفرد بالمعرفة أو تراكمها دون فرضية النية الواضحة لمشاركتها أو عدم مشاركتها مستقبليا (Mangold, S., 2017)، وبالتالي يختلف المفهومين من زاويتين الأولى: عدم وجود نية واضحة لإخفاء المعرفة أو مشاركتها، والثاني عدم وجود طلب واضح من أحد الأطراف للمعرفة المتراكمة أو المكتنزة لدى الطرف الآخر (Serenko, A., & Bontis, N., 2016).

كذلك يختلف سلوك إخفاء المعرفة عن صمت الموظف Employee silence، كأحد أشكال الإحجام عن التحدث في مكان العمل (Bari, M. W., ET AL., 2020). ويختلف المفهومين عن بعضهما لوجود ثلاث اختلافات رئيسية بينهما (Islam, T., et al., 2022): (١) يحدث إخفاء المعرفة عندما يقدم أعضاء المنظمة الآخرون طلبًا واضحًا للحصول على المعرفة المتعلقة بالعمل، في حين أن صمت الموظف لا يحتاج إلى هذا الشرط المسبق. (٢) يمكن استخدام أكثر من وسيلة لإخفاء المعرفة مثل الإخفاء بالمرأوخة، أو ادعاء الجهل أو الإخفاء بالتبرير المنطقي، في حين يتم صمت الموظف ببساطة عن طريق تقليل التعبير عن المعلومات المتعلقة بالعمل (Khoreva, V. And Wechtler, H., 2020). (٣) إخفاء المعرفة ينطوي فقط على المحتوى المعرفي الذي يتم حجبها، في حين أن صمت الموظف يمكن أن يشمل مجموعة واسعة من المحتويات مثل الشكاوى والمخاوف والاقتراحات حول المشاكل التنظيمية المحتملة (Xiao, M., & Cooke, F. L., 2019).

كذلك تميز الكتابات بين سلوك إخفاء المعرفة والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل Counterproductive Workplace Behavior، باعتبار أن إخفاء المعرفة لا يهدف بالضرورة إلى إلحاق الضرر بالزملاء أو التقليل من أدائهم ويتم ذلك في علاقة تبادل ثنائية، وكذلك لا يهدف بالضرورة إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. وتميز هذه الخصائص إخفاء المعرفة عن السلوك المضاد للإنتاجية والذي قد يكون موجها نحو الفرد أو المنظمة ويتضمن سلوكيات مثل العدوانية، والتخريب والانسحاب والسرقه (Connelly, C. E., et al, 2012; Serenko, A., & Bontis, N., 2016; Rezwan, R. B., & Takahashi, Y., 2021).

ويختلف سلوك إخفاء المعرفة عن التقويض الاجتماعي Social Undermining والذي يتم وصفه بالانتهاكات المتعمدة التي يقوم بها الشخص بهدف تشويه سمعة الآخرين الجيدة، وكذلك الحد من قدراتهم على إنجاز أعمالهم، والسعي نحو إعاقة قدرتهم على بناء علاقات إيجابية والحفاظ عليها وكذلك محاولة إعاقة النجاح في مكان العمل (Ahmad, B. et al., 2021). وقد يبدو أن إخفاء المعرفة والتقويض الاجتماعي هما نوعان متشابهان من السلوك. ولكن، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن إخفاء المعرفة، مقارنةً بالتقويض الاجتماعي، لا يُقصد به بالضرورة إلحاق الضرر بزميل، ولكن يمكن استخدامه أيضاً لعرقلة شخص آخر (Zhao, H., et al., 2016; Khan, M. A., et al., 2022).

(د) النظريات المفسرة لسلوك إخفاء المعرفة:

تبنى الباحثون ثلاثة أطر نظرية لتفسير سبب إخفاء الناس لمعرفتهم داخل المنظمة، وهي: نظرية الملكية النفسية، ونظرية سياسة القوة، ونظرية التبادل الاجتماعي أو النظرية المعرفية الاجتماعية، حيث توفر وجهات النظر هذه أساساً نظرياً لفهم إخفاء.

وفقاً لنظرية الملكية النفسية Psychological ownership، تشير الملكية النفسية بصفة عامة إلى "حالة ذهنية- نفسية- يطور من خلالها الفرد مشاعر التملك للأشياء أو لجزء منها سواء كانت هذه الأشياء ملموسة أو غير ملموسة (مثل المعرفة والمعلومات والأفكار)، ومن ثم يشعر الفرد بأنها ملك له" (Ladan, S., et al., 2017; Ghani, U., et al., 2020). ويعتبر مفهوم الملكية النفسية للمعرفة مشتق من المفهوم العام للملكية النفسية، وتحدد الملكية النفسية للمعرفة الشعور بامتلاك للمعرفة التي تعلمها الفرد من خلال تراكم الخبرة العملية وروتين عمله اليومي، وخبرته في التعامل مع المشكلات، والتي تؤثر على أداء الفرد في العمل (Mangold, S., 2017). وبمجرد أن يشعر بعض الموظفين بالملكية النفسية للمعرفة، فإن هذا الشعور سوف يتسبب في إخفاء المعرفة لعدة أسباب (Ladan, S., et al., 2017; Islam, T., et al., 2022)، هي: (١) يطور الموظفون الشعور بالملكية النفسية للمعرفة عندما يستثمرون قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد والاهتمام في اكتساب بعض المعارف المحددة وخلقها والحفاظ عليها، وهنا تنشأ روابط عاطفية مع معرفتهم الخاصة، ويتعارض الشعور بملكية المعرفة تمامًا مع طبيعة مشاركة المعرفة، لذلك، فإن الفرد الذي يتمتع بملكية نفسية للمعرفة يرفض مشاركة المعرفة الأساسية مع الآخرين،

لأنه يعتبر مشاركتها تهديداً لملكيته المعرفية، ويرفض غريزياً مشاركة المعرفة، (٢) الملكية النفسية للمعرفة تمثل أحد الآليات التي يمكن أن تحقق للفرد بمتطلبات الأمن والفعالية والاحترام؛ فقد يشعر المرء بوضوح أن مشاركة المعرفة يمكن أن تشكل تهديداً لنفسه وقد تؤدي إلى فقدانه للميزة التنافسية والأمن والاحترام في المنظمة، لذلك يقوم بإخفائها، (٣) بالإضافة إلى ذلك، قد تفسر الإقليمية، كنوع من الارتباط النفسي بالأفكار والأدوار والممتلكات الأخرى، آلية تفسر إخفاء المعرفة الفردية (Ali, S. H., 2021). على سبيل المثال، عندما يكون لدى الموظفين شعور قوي بالملكية النفسية للمعرفة، فمن المرجح أن يمنعوا الآخرين من الوصول إلى منطقة المعرفة الخاصة بهم (Peng, H., 2013; Huo, W., et al., 2016).

وبالاعتماد على نظرية القوة، ترجع الدراسات أسباب إخفاء المعرفة إلى الاعتراف بمقولة إن "المعرفة قوة" فعندما يدرك الموظفون امتلاكهم للمعرفة كمصدر للسلطة، فمن الأرجح أن يحجبوها بدلاً من مشاركتها (Xiao, M., & Cooke, F. L., 2019; Tian, Y., et al., 2021). وقد يخفي الناس المعرفة لتحقيق مكاسب سياسية (Issac, A. C., et al., 2022). فقد يعتمد الفرد - مثلاً - على إخفاء المعرفة لتقوية تأثيره الشخصي مكان العمل، للحصول على ميزة تنافسية وزيادة القدرة على المساومة من خلال امتلاك معرفة خاصة حصرياً (Anand, A. et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، يؤدي مناخ العمل التنافسي إلى اتباع الفرد لاستراتيجية إخفاء المعرفة عن منافسيه من زملاء العمل لتحقيق مكاسب سواء في المكافآت أو الترقية (Serenko, A., & Bontis, N., 2016). وقد يعمد الرؤساء إلى إخفاء المعرفة من أعلى لأسفل لتجنب فقدان السلطة، كذلك قد يلجأ الموظفون إلى تصفية تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى عندما يعتقد المرؤوسون أن الحجز الانتقائي يمكن أن يحمي أنفسهم (Han, M. S., et al., 2020)، أو لتجنب التقييم الخارجي لمعرفتهم (Anand, A. et al., 2020).

تعتمد نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange على نظام العدالة والمعاملة بالمثل، والذي يؤكد على الأخذ والعطاء الذاتي على المدى الطويل (Blau 1964). وحيث أن إخفاء المعرفة يتضمن استجابة مالك المعرفة لطالب المعرفة، فإن جودة العلاقة بين الأشخاص تحدد كيفية عمل قاعدة المعاملة بالمثل (Nadeem, M. A., et al., 2020; Sukumaran, R., & Lanke, P., 2020). وبشكل أكثر تحديداً، تغرس الثقة الشخصية بين زملاء العمل لكل من

العلاقات الجيدة والاحترام المتبادلين، مما يجعل الأفراد يستخدمون المعاملة بالمثل لتشجيع تبادل المعرفة فيما بينهم (Farooq, R., & Sultana, A., (2021). في المقابل، من المرجح أن تؤدي العلاقات الضعيفة وعدم الثقة إلى إثارة المعاملة بالمثل السلبية كرد فعل على التجارب السابقة غير السارة، مما يزيد من احتمالية إخفاء المعرفة (Zhao et al. 2016; Zweig, D., & Scott, K.). (A., 2018). ثانيًا، يحدث تبادل المعرفة عادةً بطريقة حسابية (بناء على المنافع المتبادلة). وغالبًا يخفى الأفراد معرفتهم نتيجة نقص في الثقة المتبادلة؛ لأن المخاطر الانتهازية المتزايدة تجعلهم أكثر عرضة للخطر (Ayub, A., et al., 2021).

(٣) سلوك العمل الابتكاري (IWB) Innovative Work Behavior

(أ) مفهوم سلوك العمل الابتكاري

يعتبر (Jong, J. P. J., (2007) أول من قدم مفهوم سلوك العمل الابتكاري وحدد أبعاده وطرق قياسه في أطروحته لنيل درجة الدكتوراه عام (٢٠٠٧)، وقد اعتمدت دراسات عديدة على جهوده في دراسة هذا المفهوم وعلاقاته وكيفية قياسه في السنوات اللاحقة (على سبيل المثال: Messmann, G., & Mulder, R. H., 2012; Jain, R., 2015; Shanker, R., et al., 2017; Zahra, T. T., et al., 2017; Akram, T., et al., 2018; Ahmed, A. K., et al., 2019). وقد قدم (Jong, J. P. J., (2007) الابتكار الفردي من منظور مجموعة من السلوكيات. وعرف سلوك العمل الابتكاري بأنه "كافة سلوكيات الأفراد داخل العمل، والتي تختص بالأنشطة المتعلقة بعمليات توليد، واستكشاف، وترويج وتطبيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة".

إن التعريف السابق لا يختلف - في مضمونه - كثيرا عن التعريف الذي قدمه (Messmann, G., & Mulder, R. H., 2012)، ويعرف سلوك العمل الابتكاري بأنه "سلوك الموظف الموجه لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في العمل"، كما عرفه (Janssen (2000) بأنه "خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة بشكل متعمد للاستفادة منها داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة".

وتشير هذه التعريفات لمفهوم سلوك العمل الابتكاري الى أن هذا السلوك يعنى تجاوز الأفراد لنطاق متطلبات وظيفتهم ليكونوا مبتكرين بإرادتهم الحرة (Jain, R., (2015). ويتضمن هذا السلوك: توليد الأفكار بالإضافة إلى أنواع السلوك المطلوبة لتنفيذ التحسينات التي من شأنها تحسين

الأداء الشخصي أو التنظيمي، وأن بناء سلوك العمل المبتكر يبدأ بتوليد الأفكار وحشد التأييد لها وتطبيقها. كذلك هو سلوك متعمد من الفرد ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة لتقديم نتائج جديدة مفيدة (Ahmed, A. K., et al., 2019).

ويتداخل مفهوم سلوك العمل الابتكاري مع مفهوم إبداع الموظف Employee Creativity، حيث يعرّف إبداع الموظف عادةً بأنه "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة للمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات (Binnewies, C., & Gromer, M., 2012). ومن هذا التعريف قد يبدو أن المفهومين مترادفين، ولكن هناك بعض الاختلافات، فعلى عكس الإبداع، يهدف سلوك العمل الابتكاري صراحةً إلى تقديم نوع من الفوائد (De Jong, J., & Den Hartog, D., 2010). فهذا السلوك يتضمن بعداً هاماً وواضحاً وهو تطبيق أو تنفيذ الفكرة؛ أي سلوك يؤدي إلى مخرجات مبتكرة. بينما يمكن اعتبار الإبداع بأنه بُعد فردي من عناصر السلوك الابتكاري؛ لأنه لا يتضمن كل أبعاد السلوك الابتكاري؛ ويكون الإبداع أكثر وضوحاً في بداية عملية الابتكار عندما يتم التعرف على المشكلات أو فجوات الأداء ويتم إنشاء الأفكار استجابةً للحاجة المتصورة للابتكار، لذلك يبدو هذا التداخل بين المفهومين (De Jong, J., & Den Hartog, D., 2010; Ho, T. T., et al., 2019).

(ب) أبعاد سلوك العمل الابتكاري:

تشير الدراسات إلى أن سلوك العمل الابتكاري ينبع من النماذج النفسية للابتكار كعملية تتكون من مرحلتين: مرحلة الإبداع وتشير إلى التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، ومرحلة التنفيذ وتشير إلى مناصرة الأفكار المبتكرة وتطبيقها في الممارسة التنظيمية (Ahmed, A. K., et al., 2019). ويدمج سلوك العمل الابتكاري كلتا المرحلتين في مجموعة من المهام والأنشطة المطلوبة لتطوير الابتكار (Ahmed, A. K., et al., 2019). وقد تكون هذه الأنشطة جسدية أو معرفية ويتم تنفيذها بشكل فردي أو في بيئة اجتماعية (Messmann, G., & Mulder, R. H., 2012). لذلك، يتكون سلوك العمل الابتكاري من أربعة أبعاد هي: استكشاف (الفرص)، توليد الأفكار، الترويج (مناصرة) الفكرة، وتطبيق الفكرة. وفيما يلي، شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

- استكشاف الأفكار Idea exploration: يشير هذا البعد إلى إدراك الفرد وفهمه للمشكلات والاحتياجات في سياق عمله، بطريقة تُمكن من خلق فرصة للتغيير والتحسين، ويعتمد ذلك على إدراك التغييرات في الهياكل التنظيمية، والأحداث في المنظمات الأخرى، والرؤى الجديدة في مجال عمل الفرد. أو من خلال إدراك وفهم عدم التطابق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ويعتبر استكشاف الفكرة عملية إبداعية يقوم من خلالها الأفراد بالتفكير في بدائل لمعالجة المشكلة (De Jong & Den Hartog, 2010; Örnek, A. Ş., & Ayas, S.,) (2015)

- توليد الأفكار Idea generation: يتضمن توليد الأفكار تنشيط وتطوير الابتكار من خلال إنشاء واقتراح أفكار لمنتجات أو عمليات جديدة وقابلة للتطبيق، ويتعلق هذا البعد للسلوك الابتكاري بمعالجة مشكلات العمل الجوهرية علناً، والفحص النقدي للمعتقدات السائدة، بالإضافة إلى التعبير عن الأفكار ومناقشتها من أجل التغييرات الضرورية فيما يتعلق بهذه المشكلات (De Jong & Den Hartog, 2010; Örnek, A. Ş., & Ayas, S., 2015).

- مناصرة الفكرة أو الترويج للفكرة Idea Championing: يشمل الترويج للأفكار مناصرة الأفكار من خلال إقناع البيئة الاجتماعية بالابتكار المتصور وبناء تحالف من المناصرين للفكرة يتولون المسؤولية ويوفرون المعلومات والموارد والدعم اللازم (Binnewies, C., & (Gromer, M.,2012; Ho, T. T., et al., 2019).

- تطبيق الفكرة Idea Implementation: مجموعة الأنشطة والممارسات التي من شأنها تجربة الفكرة وتطبيقها في الواقع التنظيمي، وإنشاء نموذج أولي مادي أو فكري للابتكار، وفحص كفاءته وتحسينه، والتخطيط لتكامله الاستراتيجي مع الممارسات التنظيمية (Ahmed, (A. K., et al., 2019

خامسا: التأسيس النظري ومراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء صياغة فروض بحثه بناء على (١) التأسيس النظري للعلاقة بين متغيراته، (٢) نتائج الدراسات السابقة التطبيقية التي تناولت العلاقة بين كل متغيرين من متغيراته، وذلك على النحو التالي:

(١) علاقة الإشراف المسيء بالسلوك الإبداعي

تؤكد الدراسات على أن القيادة تمثل عاملاً سياقياً مهماً لدفع الموظفين إلى التفكير بشكل غير تقليدي في العمل وتحفيز الموظفين على استثمار قدر كبير من الوقت والطاقة في عملية الابتكار (Denti, L., & Hemlin, S., 2012; Khan, M. J., et al., 2012; Mansoor, A., et al., 2021). وتجادل الدراسات بأن التعرض للإشراف المسيء يؤدي إلى عدم رغبة المرؤوسين في "بذل جهد إضافي" لأداء السلوكيات التي تفيد مؤسساتهم، والتي قد تتضمن تطوير الأفكار والحلول الإبداعية التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية (Shanker, R., et al., 2019; Ahmed, A. K., et al., 2019). فقد يؤدي الإشراف المسيء إلى تقويض إبداع الموظفين لأنه يقلل من الحافز الذاتي (الداخلي) للموظف (Jain, R., 2015; Wang, D., et al., 2019). فعندما يتعرض الموظفون للإساءة من قبل القادة، في شكل انتقادات عامة، وتعليقات انتقاص، ونوبات غضب عالية وغاضبة، ووقاحة، وأفعال متهورة، وإكراه، يكونون عرضة للشعور بالاستخفاف، والإهانة، والتقويض لسمعتهم في مكان العمل، يؤدي إلى شك المرؤوسين حول ما إذا كانت المنظمات تحترم مساهماتهم وما إذا كانت وظائفهم ذات مغزى لتطورهم وتطوير مؤسساتهم (Zhang, H., et al., 2014; Örnek, A. Ş., & Ayas, S., 2015).

وتناولت عدة دراسات سابقة العلاقة بين الإشراف المسيء وإبداع الموظف والسلوك الابتكاري في مكان العمل، منها: دراسة (Liu, D., Liao, H., & Loi, R., 2012) وتمثل إحدى المحاولات المبكرة، التي فحصت كيف ينساب الإشراف المسيء عبر المستويات التنظيمية، وكيف ومتى يؤثر على السلوك الإبداعي للمرؤوسين. ومن خلال اختيار عينة عنقودية من العاملين بإحدى الشركات الأمريكية لصناعة أجزاء السيارات، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للموظفين ($r = -.53, p \leq 0.01$)، ثم جاءت دراسة (Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A., 2013) لتتوصل إلى أن العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوك الإبداعي للعاملين علاقة غير خطية، فهي دالة غير خطية تأخذ شكل حرف (U) المقلوب. فمن خلال تحليل بيانات تم جمعها من (٢١٤) مشرف تم استقصاؤهم عن السلوك الإبداعي للعاملين تحت إشرافهم، واستقصاء (٢١٦) من العاملين تحت إشراف هؤلاء المشرفين عن سلوكهم المسيء. توصلت الدراسة إلى عدم خطية العلاقة حيث كان العاملون أكثر إبداعاً عندما

كان المستوى الإحصائي لمتغير الإشراف المسيء عند درجة الوسيط، بينما كان الإبداع منخفضاً عند طرفي المنحنى المقلوب سواء كان مستوى الإشراف المسيء مرتفع جداً أو منخفض جداً.

بينما اختبرت دراسة (Zhang, H., et al. 2014) الدور الوسيط للحوافز الداخلية الذاتية في علاقة تأثير الإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين، وبالاعتماد على عينة ثنائية من العاملين ومشرفيهم (٢٣٥ مفردة) بإحدى شركات تصنيع قطع غيار السيارات بالصين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي ($\beta = -0.38, p < 0.01$)، وفي ذات السياق، هدفت دراسة (Liu, W., et al. 2016) إلى اختبار العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوك الإبداعي من خلال التماثل التنظيمي، والأمن النفسي، وذلك على عينة مكونة من (٤٦١) من العاملين ومشرفيهم بإحدى الشركات الصناعية الصينية، ووجدت الدراسة تأثيراً معنوياً سلبياً ومباشراً للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي ($\beta = -0.18, p < 0.01$)، وخلصت دراسة (Gu, J., et al., 2016) التي فحصت تأثير الإشراف المسيء على إبداع الموظف، من خلال التماثل التنظيمي، وتقدير الذات كمتغير معدل، إلى أن الإشراف المسيء يؤثر سلبياً على السلوك الإبداعي للموظف، وعلى التماثل التنظيمي. وكشفت دراسة (Zheng, X., & Liu, X., 2017) أن الإشراف المسيء يؤثر سلباً على السلوك الإبداعي للعاملين، ويعوق الكفاءة الذاتية للموظفين في العمل، مما يضعف بدوره الأداء الإبداعي للموظف.

وفي ذات السياق، توصلت دراسة (Rauniyar, K., et al., 2017) التي فحصت علاقة الإشراف المسيء بالسلوك الإبداعي للعاملين، بالاعتماد على عينة (٣٢٥) مفردة من العاملين في منظمات صناعية وخدمة بدولة نيبال. وتوصلت لوجود تأثير مباشر سلبي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين ($\beta = -0.22, p \leq 0.01$). كما أكدت دراسة (Wang, D., et al., 2019) على التأثير المباشر للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك التأثير غير المباشر من خلال توسيط الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وبالتطبيق على عينة مكونة من (٦٤١) من العاملين بأربع شركات صينية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي ($\beta = -0.35, p < 0.01$).

وفي نفس الاتجاه، بحثت دراسة (Tian, J., Peng, Y., & Zhou, X., 2020) في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوك الإبداعي للعاملين، مستخدمة عينة قوامها (٣٩٥) مفردة من

العاملين بثلاث شركات للصناعات التكنولوجية بإحدى المقاطعات الصينية. ووجدت الدراسة وجود تأثير مباشر سلبي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين ($r = -0.41, p \leq 0.01$). بينما تناولت دراسة (Bani-Melhem, S., et al., 2021) تحليل التأثير المباشر للإشراف المسيء على كل من السلوك الإبداعي للعاملين ورغبتهم في ترك العمل لدى عينة من (٢٥٠) مفردة من العاملين في الفنادق والمطاعم بالإمارات العربية المتحدة ، ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تأثير سلبي مباشر للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين ($\beta = -0.27, p < 0.01$)، كما أجرى (Bawarith, S., & Batool, N. (2021) دراستهم لبحث العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوك الإبداعي للعاملين (١٠٠ عينة مكونة من مفردة) بعدة منظمات بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت دراستهم لوجود تأثير سلبي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي للعاملين.

وحاولت دراسة (Akram, Z, et al., 2021) البحث في الآثار المباشرة وغير المباشرة (من خلال الضغط النفسي كمتغير وسيط) للإشراف المسيء على إبداع الموظف. وتحليل بيانات تم تجميعها من (٣٢٠) من الموظفين والمشرفين العاملين في قطاع التصنيع الصيني. كشفت النتائج عن تأثير سلبي كبير للإشراف المسيء على إبداع الموظف بشكل مباشر وغير مباشر في ظل وجود الضغوط النفسية المدركة. وبحثت دراسة (Chen, L., et al., 2022) العلاقة بين الإشراف المسيء وإبداع العاملين من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط للمشاعر السلبية. ومن خلال استقصاء (٣٩٨) من الموظفين والمشرفين الصينيين، وخلصت إلى وجود تأثير سلبي مباشر للإشراف المسيء على الإبداع ($\beta = -0.32, p < 0.01$). وأخيرا، تناولت دراسة (Lu, S., et al., 2022) اختبار تأثير الإشراف المسيء على عدة نواتج سلوكية للعمل من بينها السلوك الإبداعي، واعتمدت على بيانات تم تجميعها من (٣٠٨) مفردة من العاملين في إحدى شركات تصنيع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي كلي للإشراف المسيء على السلوك الإبداعي ($\beta = -0.42, p < 0.01$).

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يؤثر الإشراف المسيء تأثيرا سلبيا معنويا على السلوك الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

(٢) علاقة الإشراف المسيء بسلوك إخفاء المعرفة:

يرى (Connelly et al , 2012)، أن إخفاء المعرفة يعتمد على عوامل ظرفية مختلفة، مثل السياسات التنظيمية، ونظام المكافآت، والقيادة، والهيكل، والثقافة. وتمشيا مع هذا الرأي، اقترحت عدة دراسات أن الإشراف المسيء يمثل أحد العوامل السياقية التي قد تؤثر على إخفاء المعرفة بين الموظفين، حيث قد يثير الإشراف المسيء استعداد الموظف الذي تعرض للإساءة لدرجة أنه يفكر في وضع حد لهذه الإساءات من خلال إخفاء المعرفة في مكان العمل (Ghani, U., et al., 2020; Agarwal, U. A., et al., 2021; Arain, G. A., et al., 2021; Ayub, .(A., et al., 2021; Farooq, R., & Sultana, A., 2021; Gul, R. F., et al., 2021 ويمكن تأصيل العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك العاملين لإخفاء المعرفة بناء على عدة أطر نظرية، منها: نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory ونظرية العدوان المزاح Displaced Aggression Theory، ونظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources، ونظرية رد الفعل.

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين الأفراد تعتمد على المعاملات والتبادلات الصحية والوظيفية. وتسترشد هذه التبادلات بقواعد المعاملة بالمثل، والتي تشكل المبادئ التوجيهية لأي عمليات تبادل (Zhao, H., et al., 2016; Mangold, S., 2017; Sukumaran, R.,) (& Lanke, P., 2020). وترتبط مواقف وسلوكيات المرؤوسين بسلوكيات المشرفين (Zhang, Y., et al., 2014; 2019). وعندما يتلقى المرؤوسون معاملة محترمة من المشرفين، تكون ردود أفعالهم في شكل مواقف وسلوكيات إيجابية (أي معتقدات المعاملة بالمثل الإيجابية)، وعندما يدرك الموظف أن مشرفه مسيء، يشعر بأن قواعد التبادل قد أنتهكت، وبالتالي، فهو مجبر على التصرف بطريقة جزائية (معتقدات المعاملة بالمثل السلبية). وينظر المرؤوسون الذين تعرضوا لسوء المعاملة إلى هذا السلوك العدائي على أنه ضرر شخصي، ويثير هذا التصور سلوكيات متبادلة (مثل الإساءة الانتقامية أو سلوكيات العمل غير المنتجة، أو إخفاء المعرفة؛ حيث يلجأ الموظف المتضرر إلى إخفاء المعلومات الهامة عن أعضاء المنظمة ردا على إساءة المشرف (Khalid, M., et al., 2018; Pradhan, S., et al., 2019; Nadeem, M. A., et al., 2020; Sukumaran, R., & Lanke, P., 2020; Islam, T., et al., 2022).

وتفترض نظرية العدوان المزاح أن الموظفين الذين يتعرضون لسوء المعاملة الإشرافية لا يعبرون عن مواقفهم وسلوكياتهم السلبية تجاه رؤسائهم بشكل مباشر؛ أي لا يظهرون أي عدوان تجاه مصدر الإساءة (المشرف) بسبب سلطة المشرف أو قوته، وخوفاً من ردود الأفعال الانتقامية فيما يخص المكافآت والترقيات... الخ.، بدلاً من ذلك يعيدون توجيه رد فعلهم تجاه الضحايا أو الأهداف الملائمة (أي زملاء العمل) (Fuller, L. P., 2021). وفقاً لذلك، قد يؤدي الإشراف المسيء إلى سعي الموظفين للانتقام من خلال حجب المعرفة عن الأهداف الآمنة والسهلة (زملاء العمل) (Feng, J., & Wang, C., 2019; Ghani, U., Teo, T., et al., 2020; Jiang,) (M., & Zhang, P., 2021).

ويمكن، أيضاً، اعتبار إخفاء المعرفة نوعاً من السلوكيات التي تمنع فقدان الموارد (Feng, J., & Wang, C., 2019). ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، يمتلك الناس الدافع الأساسي للحفاظ على الموارد التي يقدرونها وحمايتها وبناءها (Guo, L., Cheng, K., & Luo, J., 2020). وعندما تتعرض الموارد الفردية لخطر الخسارة أو الخسارة الفعلية في المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الراحة النفسية والضغط. وعندما يتعرض الموظفون إلى الإشراف المسيء سوف يتم استنفاد مواردهم بشكل مستمر. وبمرور الوقت، سيُشعر الموظفون الذين يعانون من مثل هذه المعاملة العدائية بالتهديد ويعانون من مشاعر سلبية، ومن ثم يحاولون حماية مواردهم من المعرفة الحالية عن طريق إخفاءها (Han, M. S., et al., 2020). بالإضافة إلى أن الإشراف المسيء قد يشعر الموظف بتحيز المشرف في عملية التقييم، ومن ثم يحاول الموظف إخفاء معرفته حتى يثبت تفوقه على زملائه (Agarwal, U. A., et al., 2021)، كما يمكن أن يكون للإشراف المسيء دور في الشعور بعدم الأمان الوظيفي، لذلك يستخدم الموظف موارده من المعرفة لمواجهة ذلك من خلال إخفاء المعرفة (Feng, J., & Wang, C., 2019).

أما عن نتائج الدراسات التطبيقية، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة اختبار العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة، منها: دراسة (Zweig, D., & Scott, K. A., 2018) وتعتبر إحدى المحاولات المبكرة، التي حاولت استكشاف العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة. واعتمدت على الدراسة الطولية والمتابعة الزمنية لعينة من العاملين ومشرفيهم في إحدى المنظمات لمدة (٧) شهور، وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف المسيء يتنبأ بجميع جوانب

إخفاء المعرفة على مدار (٧) شهور، مما يشير إلى أن إخفاء المعرفة يمثل استجابة فعالة للإشراف المسيء. ثم جاءت دراسة (Khalid, M., et al., 2018) لتفحص تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة على عينة قوامها (٢٢٤) من العاملين بالفنادق في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.61, p < .001$)، بينما جاءت نتائج دراسة (Feng, J., & Wang, C., 2019) مختلفة نوعاً ما، فقد فحصت تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة من خلال عدم الأمان الوظيفي كمتغير وسيط والمناخ التحفيزي كمتغير معدي على عينة من (١٥٥) من العاملين في منظمات صناعية وخدمية، وتوصلت إلى عدم معنوية التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، ولكن يوجد تأثير غير مباشر مكن خلال المتغير الوسيط، وفي ذات الساق، هدفت دراسة (Pradhan, S., et al., 2019) إلى تحليل تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة من خلال: خرق العقد النفسي والعداء تجاه المشرف على عينة قوامها (٢٧٠) مفردة من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بالمنظمات الهندية، وتوصلت إلى: وجود تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، وأن المتغيرين الوسيطين لهما تأثير وساطة جزئي يفسر علاقة الإشراف المسيء بإخفاء المعرفة. وفي نفس الاتجاه بحثت دراسة (Ghani, U., et al., 2020) في أثر الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة من خلال خرق العقد النفسي، والدور المعدل للملكية النفسية لدى عينة (٣٤٤) مفردة من العاملين بمنظمات مختلفة بالصين، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.16, p < .001$)، وتأثير غير مباشر من خلال خرق العقد النفسي كمتغير وسيط ($\beta = 0.25, p < .001$).

واهتمت دراسة (Gürlek, M., 2020) بتحديد تأثير خمس محددات لسلوك إخفاء المعرفة من بينها الإشراف المسيء، على عينة تتكون من (٣٢٧) من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بعدة منظمات بإسطنبول في تركيا، وتوصلت إلى أن الإشراف المسيء يؤثر إيجابياً على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.18, p < .05$). كما وجدت دراسة (Weng, Q., et al., 2020) أنه عندما يدرك العاملون أن هناك تحيز من المشرفين في علاقتهم التبادلية ببعض المرؤوسين، ينخرط هؤلاء العاملين في سلوك إخفاء المعرفة عن زملائهم، وتصدت دراسة (Farooq, R., & Sultana, A., 2021) لبحث العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء

المعرفة، والدور الوسيط لانعدام الثقة الشخصية في هذه العلاقة، ووجدت الدراسة أن الإشراف المسيء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإخفاء المعرفة وأن عدم الثقة يتوسط هذه العلاقة. وفي نفس السياق، هدفت دراسة (Ayub, A., et al., 2021) إلى تحديد التأثير المباشر للإشراف المسيء على أنواع سلوك إخفاء المعرفة بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٠٨) مفردة من العاملين في قطاع الاتصالات في باكستان، توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي للإشراف المسيء على كل من: إخفاء المعرفة بالمرادغة ($\beta=0.612, p < .05$)، وإخفاء المعرفة بالتظاهر بالجهل ($\beta=0.616, p < .05$)، وعدم معنوية تأثير الإشراف على الإخفاء المبرر للمعرفة.

وحاولت دراسة (Agarwal, U. A., et al., 2021) تحديد تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، من خلال الدور الوسيط للأمن النفسي لدى عينة مكونة من (٣٨٨) مفردة من العاملين والمشرفين في مؤسسات صناعية وخدمية بالهند، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود تأثير إيجابي إجمالي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.40, p < .01$)، وتوصلت دراسة (Islam, T., et al., 2021) إلى أن الإشراف المسيء يؤثر إيجابياً على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.376, p < .01$)، حيث تم التطبيق على عينة مكونة من (٣٩٦) من العاملين في منظمات صناعية وخدمية في باكستان. وفي ذات السياق، فحصت دراسة (Hao, Q., et al., 2022) تأثير الإشراف المسيء على إخفاء المعرفة، وذلك على عينة من (٢٥٢) من العاملين في الصناعات التكنولوجية الفائقة في الصين، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر إيجابي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.376, p < .01$). وأخيراً، هدفت دراسة (Islam, T., et al., 2022) إلى معرفة كيفية تأثير الإشراف المسيء على إخفاء المعرفة من خلال صمت الموظف كمتغير وسيط، والملكية النفسية كمتغير معدل. وتوصلت إلى أن الإشراف المسيء يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = 0.30, p < .01$)، بالإضافة إلى تأثيره غير المباشر من خلال صمت الموظف ($\beta=0.35, p < .01$).

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة.

(٣) علاقة إخفاء المعرفة بسلوك العمل الابتكاري:

ركزت الدراسات في السنوات الأخيرة على العوامل الاجتماعية التي تؤثر على الإبداع، وأكدت على أن الإبداع والسلوك الابتكاري ينتج من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، حيث يتعاون الأفراد ويتبادلون الأفكار والمعرفة مع الآخرين (Zhang, X., & Bartol, K. M., 2010; Bogilović, S., et al., 2018; Bari, M. W., et al., 2017; et al., 2017). وبناء على ذلك، اقترح العلماء أن علاقة التبادل الاجتماعي بين زملاء العمل هي مصدر قيم للإبداع لأنها تؤدي إلى مشاركة المعرفة بين الأفراد (Yidong, T., & Xinxin, L., 2013; Sung, S. Y., & Choi, J. N., 2019). وتؤدي مشاركة المعرفة بين زملاء العمل إلى تعزيز قدرتهم على حل المشكلات بطرق إبداعية وتوليد وتطبيق أفكار جديدة في مجال العمل (Zakariya, R., & Bashir, S., 2020).

وتؤكد الكتابات على أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى عزل الموظفين عن الشبكة الاجتماعية لتبادل الأفكار (Connelly et al., 2012; Rhee, Y. W., & Choi, J. N., 2017). هذا الاستبعاد يحرم هؤلاء الأفراد من فوائد التبادلات الاجتماعية (Cai, F., & Wen, N., 2018). ويؤدي إخفاء المعرفة إلى تكثيف "حلقة عدم الثقة" بين الأفراد (Cerne, M., et al., 2012)، مما يزيد من تدهور علاقات التبادل الاجتماعي (Cerne, M., et al., 2014). وفي ظل هذا التبادل الاجتماعي المتدهور، يكون الموظفون محبوسين في منظورهم ومعرفتهم ولا يمكنهم الوصول إلى شبكة المعرفة الجماعية، وبالتالي، تنخفض قدرتهم الشخصية على إنتاج نتائج إبداعية (Fong, P. S., et al., 2018; Samdani, H., et al., 2019). كما يؤدي استبعاد الموظفين عن الشبكة الاجتماعية لتبادل الأفكار إلى اعتماد الموظف المستبعد على نفسه وقضاء ساعات عديدة في اكتساب المعرفة التي اكتسبها بالفعل شركاء تنظيميون آخرون أخفوها عن قصد (Hameed, A., et al., 2020). كذلك، يؤدي إخفاء المعرفة إلى جهل الموظفين بالاتجاهات الحالية أو القضايا الملحة في مؤسستهم بسبب نقص تفاعلهم الاجتماعي مع الآخرين (Labafi, S., et al., 2019; Malik, O. F., et al., 2017).

وتشير النتائج التطبيقية للدراسات السابقة إلى وجود تأثير سلبي لإخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، وتعتبر دراسة (Cerne, M., et al., 2014) من أوائل الدراسات التي تناولت تأثير سلوك إخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين، لدى عينة (٢١ مدير وعدد ٢٤٠

عضو في مجموعات عمل تحت إشراف هؤلاء المديرين) بعدد من شركات الصناعات المعدنية في سلوفينيا، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي ومباشر لسلوك إخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين ($\gamma = -0.28, SE = 0.07, p < 0.01$)، ثم جاءت دراسة (Rhee, Y. W., & Choi, J. N., 2017) واختبرت تأثير ثلاث كل من: مشاركة المعرفة، وإخفاء المعرفة، ومعالجة المعرفة، على الإبداع الفردي للعاملين، على عينة (281) العاملين بعدد من المنظمات الكورية، ووجدت الدراسة أن سلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلباً على الإبداع الفردي ($\gamma = -0.14, p < 0.01$)، كما أوضحت نتائج دراسة (Cai, F., & Wen, N., 2018) التي استقصت (217) من عمال المعرفة بأربعة مقاطعات في الصين، أن إخفاء المعرفة كان له دوراً وسيطاً بين التوجه بالهدف والسلوك الإبداعي للموظفين، حيث بلغ التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على السلوك الإبداع معامل تأثير ($\beta = -0.167, p < 0.05$).

كذلك، توصلت دراسة (Bogilović, S., et al., 2017) التي فحصت تأثير إخفاء المعرفة على الإبداع الفردي والإبداع على مستوى الفريق إلى وجود تأثير سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والفريق، وفي ذات السياق، فحصت دراسة (Fong, P. S., et al., 2018) العلاقة بين إخفاء المعرفة والسلوك الإبداعي من خلال القدرات استيعاب المعرفة"، لدى عينة مكونة من (305) مفردة من العاملين ومشرفيهم بالمنظمات الصناعية بالصين، ووجدت الدراسة تأثير سلبي مباشر لإخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي ($\beta = -0.27, p < 0.01$)، كما أكدت وجود وساطة تامة لقدرات استيعاب المعرفة على هذه العلاقة، وفي نفس الاتجاه اختبرت دراسة (Bari, M. W., et al., 2019) التأثير المباشر للأنواع الثلاثة لسلوكيات إخفاء المعرفة على سلوكيات الإبداع داخل فريق العمل على عينة من العاملين في المنظمات الباكستانية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود تأثير معنوي كلي ومباشر لكل من: إخفاء المعرفة بالمرآة، وإخفاء المعرفة بادعاء الجهل على السلوك الإبداعي للعاملين ($\gamma = -0.237, p < 0.01; \gamma = -0.292, p < 0.01$).

وتصدت دراسة (Malik, O. F., et al., 2019) إلى فحص العلاقات بين مدركات السلوك السياسي بالمنظمات وسلوك إخفاء المعرفة وتأثيره على السلوك الإبداعي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر ومعنوي لسلوك إخفاء المعرفة على السلوك الإبداعي

للعاملين ($\beta = -0.36; t = -7.96; p < 0.01$). وفي اتجاه مختلف نوعا ما، اختبرت دراسة (Arain, G. A., et al., 2020) التأثير المباشر لإخفاء المعرفة من أعلى لأسفل (قيام المشرفون بإخفاء المعرفة عن المرؤوسين) على السلوك الإبداعي للعاملين، لدى عينة حجمها (٤٤٦) من العاملين والمشرفين بعدة منظمات بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر لإخفاء المعرفة من أعلى لأسفل على السلوك الإبداعي للعاملين ($\gamma = -0.33, p < 0.01$)، وأخيرا، توصلت دراسة (Hameed, A. A., et al., 2020) إلى وجود الأنواع الثلاثة لسلوك إخفاء المعرفة بالحالة التي تمت دراستها، بينما كانت نتائج تأثير الإخفاء على الإبداع مختلطة، حيث وجدت أن إخفاء المعرفة يعزز من إبداع من قام بإخفائها، بينما يؤثر سلبا على السلوك الإبداعي لمن تم إخفاء المعرفة عنه.

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يؤثر سلوك إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

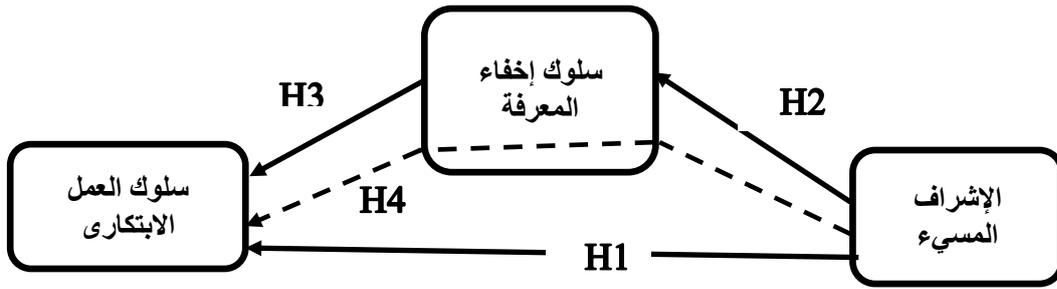
(٤) الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة بين الإشراف المسيء وسلوك العمل الابتكاري:

استنادًا إلى العلاقة الإيجابية المتوقعة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة (كما ناقشنا أعلاه)، بالإضافة إلى توقع التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري (وفقا لمناقشتنا في صياغة الفرض الثالث)، نفترض دور وسيط محوري لسلوك إخفاء المعرفة يفسر تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري، حيث أن الموظف الذي يتعرض لتجربة الإشراف المسيء سوف يقل أدائه الإبداعي لأنه يرد على سوء معاملة المشرف من خلال حجب موارد المعرفة القيمة عن أعضاء المنظمة الآخرين مما يؤثر سلبا على الأداء الابتكاري. وقد كشفت الدراسات السابقة عن دور وسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين مدركات السلوك السياسي بالمنظمة والإبداع الفردي (Malik, O. F., et al., 2019) ووساطة إخفاء المعرفة بين التوجه بالأهداف والسلوك الابتكاري (Cai, F., & Wen, N., 2018). وكذلك دور وسيط لإخفاء المعرفة في علاقة مناخ الأمن النفسي بأداء فريق العمل (Banagou, M., 2019)، وعلى جانب آخر، كشفت الدراسات السابقة عن عدة متغيرات وسيطة تفسر تأثير الإشراف المسيء على الإبداع في المنظمات (Gu, J., et al., 2016; K., Ding, D., & Rauniyar, N., 2017; Bari,)

M. W., et al., 2019; Wang, D., et al., 21019; Akram, et al., 2021; Men, C., et al., 2022) وبناء على ذلك نحن نوسع هذا البحث من خلال اقتراح أن إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء وإبداع الموظف. باختصار، تجربة الإشراف المسيء قد تشجع الموظفين على إخفاء المعرفة عن زملائهم، وهذا بدوره يمنعهم من الإبداع في عملهم. وعليه، فإننا نصيغ الفرض التالي:

الفرض الرابع: يتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين تصورات الموظفين للإشراف المسيء وسلوكهم الابتكاري في مجال العمل.

وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً، في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١)
النموذج النظري للبحث

سادساً: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

(١) مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين (في كافة المستويات الإدارية) بفروع البنوك العاملة بمحافظة الفيوم وعددها (١٠) بنوك، حيث بلغ عدد الفروع (٧٣) فرع، وبلغ عدد العاملين بهذه الفروع (١٧٤٢) مفردة خلال شهر مايو ٢٠٢٢. وبناء على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠٪، يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (٣١٥) مفردة من العاملين بكافة المستويات الإدارية، تم توزيعها على فروع البنوك بطريقة التوزيع المتناسب، وتم الاعتماد على نوع العينة الميسرة لتجميع البيانات من مفرداتها، ويوضح الجدول (١) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة، حيث بلغت نسبة الردود حولى ٨٩٪ تقريباً، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٦٨) بعد استبعاد (٩) قوائم غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

جدول (١) توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملين بالفروع ++	النسبة	العينة+++	القوائم المستردة
البنك الأهلي المصري	٧	٣٥٨	٪٢١	٦٥	٦٢
بنك مصر	٧	١٤٣	٪٨,٢١	٢٦	٢٠
بنك الإسكندرية	٣	١٥٢	٪٩	٢٧	٢٣
بنك القاهرة	٤	٣٠٥	٪١٨	٥٥	٤٨
مصرف أبو ظبي الإسلامي	١	٣١	٪٢	٦	٥
العربي الأفريقي	١	٣٨	٪٢	٦	٥
وفا التجارى	١	٤٢	٪٢,٤١	٨	٦
قطر الوطنى	١	٣٦	٪٢	٦	٥
بنك الإسكان والتعمير	١	٣٣	٪٢	٦	٥
البنك الزراعى المصرى	٤٧	٦٠٤	٪٣٥	١١٠	٩٨
المجموع	٧٣	١٧٤٢	٪١٠٠	٣١٥	٢٧٧

المصدر: ++ بناء على سجلات شئون العاملين بفروع البنوك.

+++تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

(٢) متغيرات البحث وطرق قياسها

وفقاً لنموذج البحث وفروضه، يتضمن البحث ثلاث متغيرات، هي الإشراف المسمى، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس

استخدمتها الدراسات السابقة؛ على النحو التالي:

- تم قياس متغير الإشراف المسمى بعدد (١٥) بند تقع في (أولاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Tepper, 2000)، واستخدمته الدراسات الأجنبية، وكذلك استخدمته عدة دراسات عربية (محمد، وحسانين، ٢٠١٤؛ النجار، حميدة محمد، ٢٠١٨؛ مهدي، محمد حسن، ٢٠١٨؛ حسانين، وعبد الحميد، ٢٠١٩) وتراوح معامل ثبات الفا كرونباخ لهذا المقياس في الدراسات العربية بين (٠.٨٩ إلى ٠.٩٨).

- وتم قياس سلوك العمل الابتكاري بعدد (٢٠) بند تقع في (ثانياً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (De Jong, J. P., & Den Hartog, 2008)، واعتمدت عليه الدراسات الأجنبية في قياس هذا المتغير، كما استخدمته عدة دراسات عربية (جودة، والسطوحى، وحجازى، ٢٠٢١؛ فراج، هبة أحمد محمد، ٢٠٢٢؛ النجار، والسطوحى، وعبد المنصف، ٢٠٢٢) وتراوح معامل ثبات الفا كرونباخ لهذا المقياس في الدراسات العربية بين (٠.٧٣ إلى ٠.٨٨).

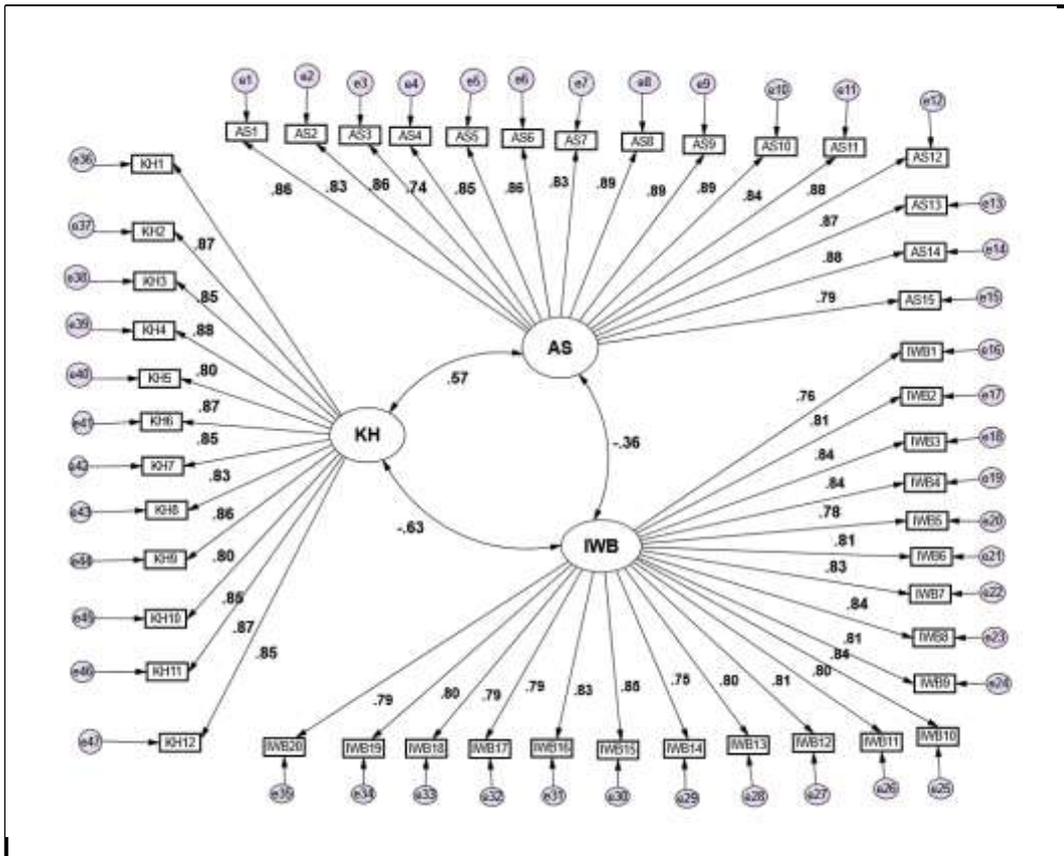
- وتم قياس لوك إخفاء المعرفة بالمقياس الذي طوره (Connelly et al., 2012) واستخدمته الدراسات الأجنبية (Cerne, M., et al., 2014; Bogilović, S., et al., 2017; Fong, P. S., et al., 2018; Khalid, M., et al., 2018; Malik, O. F., et al., 2019; Hameed, A. A., et al., 2020; Islam, T., et al., 2022). وقد قام الباحث بترجمة بنود هذا المقياس إلى اللغة العربية، وإعادة الترجمة العكسية مرة أخرى للتأكد من سلامة مدلول العبارات لغرض القياس، ويتكون المقياس من (١٢) بند تقيس (٤) بنود سلوك ادعاء الجهل لإخفاء المعرفة، (٤) بنود لقياس الإخفاء بالمرادغة، (٤) لقياس إخفاء المعرفة بالتبرير العقلانى.

وصممت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسى (١= غير موافق تماماً، ٢ غير موافق، ٣= محايد، ٤= موافق، ٥= موافق تماماً).

(٣) نموذج القياس وثبات وصلاحيه المقاييس

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، قام الباحث بإجراء التحليل

العامل التوكيدي **analysis (CFA) confirmatory factor** باستخدام برنامج (Amos 24)، كما هو موضح بالشكل (٢)، وأظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج ($\chi^2=1918.25, df=1305; \chi^2/df=1.86, CFI=0.939, RMSEA=0.045, SRMR=0.041$)، وجميع هذه المؤشرات تشير إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقا لمعايير (Hu and Bentler (1999,) ("Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis



شكل رقم (٢)

التحليل العائلي التوكيدي لنموذج القياس

حيث: AS = الإشراف المسيء، KH = سلوك إخفاء المعرفة، IWB = سلوك العمل الابتكاري

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس، باستخدام Amos v24

ويظهر الشكل (٢) معاملات التحميل لبندو المقاييس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشيع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠.٧)، مما يعني درجة عالية من اتساق كل مقياس منها

وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيّة المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999).

اختبارات الثبات والصدق البنائي:

بالاعتماد على نموذج القياس، تم إجراء مجموعة من الاختبارات تتضمن: اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة Composite Reliability (CR) باستخدام "ثبات ماكدونالد أوميغا" MacDonald's Omega Reliability، ويتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (٠,٧٠)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (٠,٥) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR)، واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL., 2015).

جدول (٢)

مؤشرات ثبات وصلاحيّة المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
الإشراف المسيء	٠,٩٧٥	٠,٧٢٥	٠,٣٢٢	تحقق
سلوكيات العمل الابتكاري	٠,٩٧٤	٠,٦٥٦	٠,٣٩٥	تحقق
سلوك إخفاء المعرفة	٠,٩٦٩	٠,٧٢١	٠,٣٩٥	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos plugin : Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](https://www.gaskination.com/statwiki/)).

سابعاً: استراتيجية تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

(١) استراتيجية تحليل البيانات:

قبل اختبار مدى صحة فروض الدراسة، ونظراً لأن جميع البيانات تم جمعها بطريقة

التقرير الذاتي تأكد الباحث من خلو البيانات التي ستخضع للتحليل من تحيز الطريقة المشتركة للقياس (Common Method Bias (CMB)، وتم تحليل البيانات من خلال اختبار نموذجين للمعادلات البنائية الهيكلية لاختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي: -

(أ) تحيز الطريقة المشتركة للقياس (Common Method Bias (CMB):

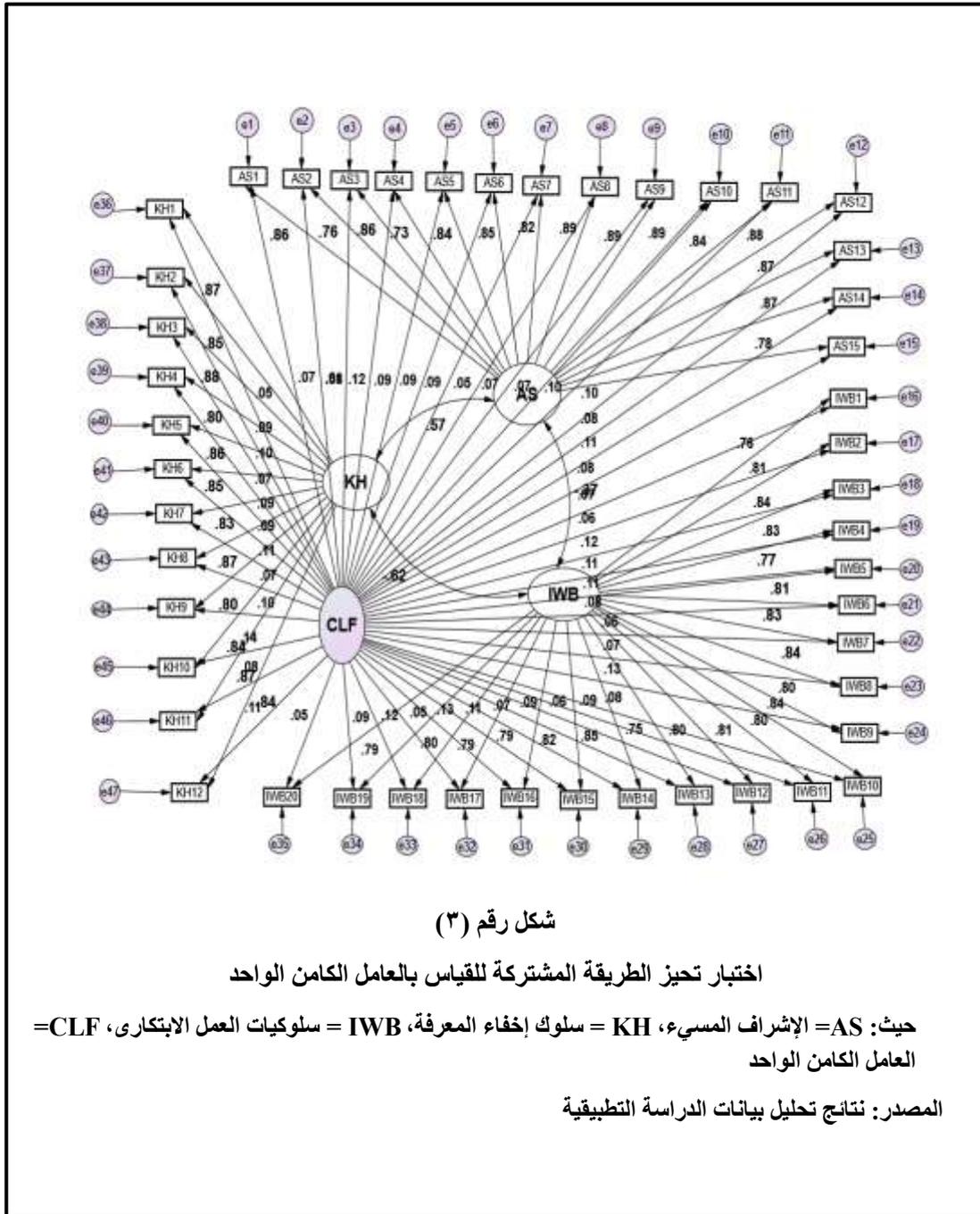
في هذا البحث تم اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس باستخدام اختبار: العامل المشترك الكامن (Common Latent Factor (CLF) بالاعتماد على برنامج AMOS V.25، ووفقا لهذا الاختبار يتم تحميل جميع بنود المقاييس على متغيراتها الكامنة وفي نفس الوقت يتم تحميلها جميعا على متغير كامن واحد (CLF) كما هو موضح بالشكل (٢)، وتشير بيانات الشكل أن معاملات تحميل جميع البنود على العامل المشترك الكامن (CLF)، اقل من (0.20)، مما يعنى خلو البيانات التي خضعت للتحليل النهائي من تحيز الطريقة المشتركة للقياس.

(ب) إجراءات بناء النماذج الهيكلية:

اعتمد بناء النماذج الهيكلية لاختبارها على خطوتين للتحليل الإحصائي للبيانات، وهي: (١) استخدام برنامج (Amos 24) خضع نموذج القياس لعملية "تنسيب البيانات Data Imputation"، وهي تعتمد على استخراج القيم التنبؤية للمتغير الكامن من متغيراته المشاهدة (٢)، وتكوين ملف بيانات جديد بصيغة (Spss) تم اختبار النماذج الهيكلية بناء عليه، (٢) تم بناء النماذج المراد اختبارها بحيث تتكون مما يلي:

- النموذج الأول: نموذج العلاقة المباشرة للإشراف المسيء وسلوكيات العمل الابتكارية.
- النموذج الثاني: النموذج الهيكلية للعلاقات بين الإشراف المسيء، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات العمل الابتكارية، بهدف اختبار المتغيرات الوسيطة.
- تم اختبار هذه النماذج بأسلوب المعادلات البنائية الهيكلية بواسطة (Amos 24)، ويتناول الجزء التالي نتيجة اختبار هذه النماذج، بعد عرض موجز للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

(٢) - تشترط أساليب تحليل الانحدار ضرورة أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات خاضع للتوزيع الطبيعي، لأنه يعتمد على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية. ولكن بالاعتماد على طريقة تنسيب البيانات واستخراج القيم التنبؤية، تعتمد عملية عكسية للمتوسطات والانحراف المعياري، مما يمكن من تحليل النماذج الهيكلية دون شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Harrington, D., 2009; pp.132-145).



شكل رقم (٣)

اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس بالعامل الكامن الواحد

حيث: AS = الإشراف المسيء، KH = سلوك إخفاء المعرفة، IWB = سلوكيات العمل الابتكاري، CLF = العامل الكامن الواحد

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة التطبيقية

(٢) نتائج اختبار الفروض:

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (٣) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (٣) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

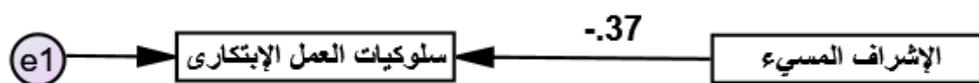
الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
١,٢٤	٣,٥١		الإشراف المسيء
١,٠٨	٣,٤٢		سلوك إخفاء المعرفة
١,٠٢	٢,٣٩		سلوكيات العمل الابتكاري

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يلاحظ من الجدول (٣) تقارب معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث والتي تراوحت بين (٢.٤٢ و ٣.٥١)، ووفقاً لفترات - مدى - مقياس ليكرت الخماسي (١-١.٧٩) ١.٨ - ٢.٥٩ - ٢.٦ - ٣.٣٩ - ٣.٤٠ - ٤.١٩ - ٤.٢ - ٥) ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى ادراك مفردات العينة للإشراف المسيء، سلوك إخفاء المعرفة، وأخيراً سلوكيات العمل الابتكاري.

تم اختبار صحة الفرض الأول، باختبار النموذج الأول، والذي يختبر التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات العمل الابتكاري، وكما تشير بيانات الشكل (٣) يتضح وجود تأثير مباشر سلبي ومعنوي للإشراف المسيء على سلوكيات العمل الابتكاري ($\beta = - 0.37$; $t = - 6.727$; $p < 0.05$) مما يؤيد صحة الفرض الأول.

النموذج الأول: التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات العمل الابتكاري

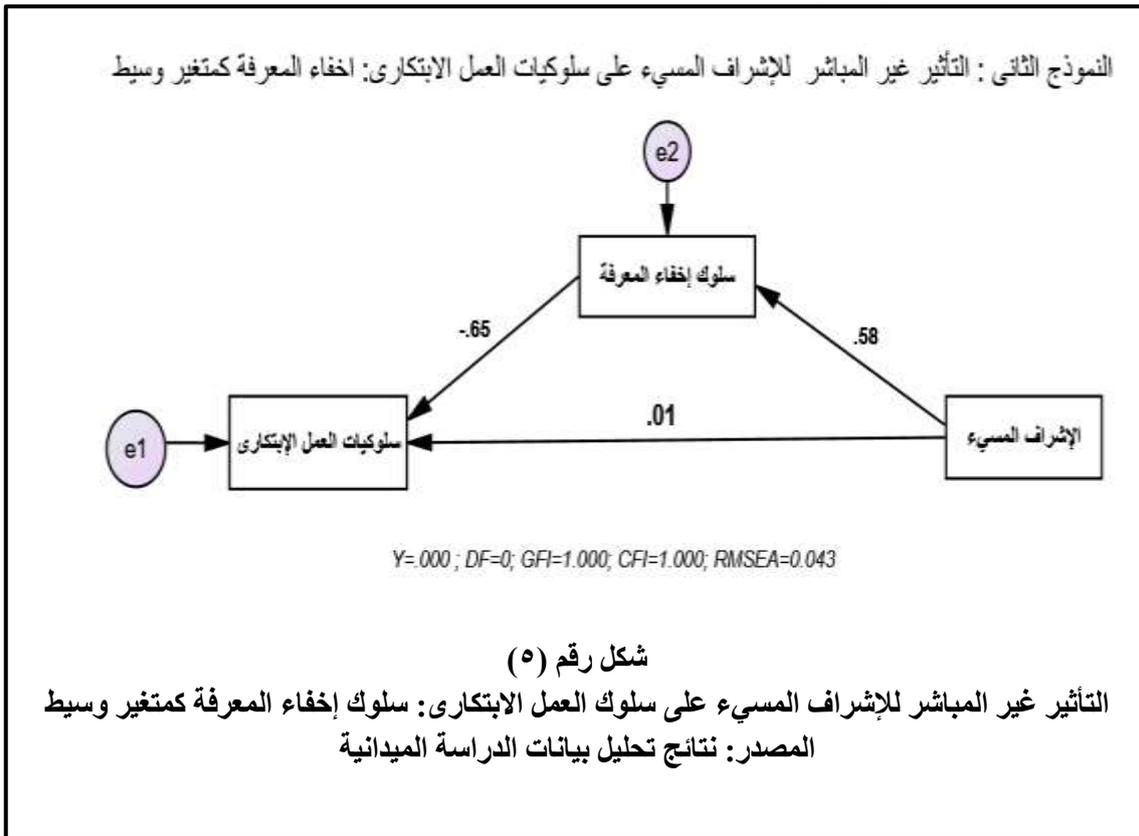


$$Y=.000 ; DF=0; GFI=1.000; CFI=1.000; RMSEA=0.038$$

شكل رقم (٤)

التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري
المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية

وتم اختبار صحة الفروض (الثاني والثالث والرابع) من خلال اختبار النموذج الهيكلي الثاني، ويوضح الشكل (٥) والجداول (٤، ٥، ٦) نتائج اختبار النموذج الثاني، حيث تم اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالمعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وتم اختبار معنوية التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة (٩٥٪).



جدول (٤)

معلمات المسار المعيارية للعلاقات بين متغيرات النموذج الثاني ومعنويتها

المعنوية (P)	قيمة (T)	الخطأ المعياري SE	معلمة المسار β	مسار العلاقة	
٠,٠٠٢٥	١٢,٢٦٣	٠,٠٤٢	٠,٥٨	<---	الإشراف المسيء
٠,٧٧٨٤	٠,٢٦٨	٠,٠٤٤٥	٠,٠٢	<---	سلوك العمل الابتكاري
٠,٠٠٢٣	١١,٨٩ -	٠,٠٥٢٠	٠,٦٥ -	<---	سلوك إخفاء المعرفة

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (٥)

التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج الثاني

سلوك إخفاء المعرفة			سلوكيات العمل الابتكاري			المتغيرات
كلية	غير مباشر	مباشر	كلية	غير مباشر	مباشر	نوع التأثير
٠,٥٨	٠,٥٨	٠,٣٦-	٠,٣٨٠-	٠,٠٢	الإشراف المسيء
.....	٠,٦٦-	٠,٦٦-	سلوك إخفاء المعرفة

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (٦)

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار: **Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)** عند درجة ثقة ٩٥%

سلوك إخفاء المعرفة			سلوكيات العمل الابتكاري			المتغيرات
كلية	غير مباشر	مباشر	كلية	غير مباشر	مباشر	معنوية التأثير
٠,٠٠٢٥	٠,٠٠٢٥	٠,٠٠١٩	٠,٠٠١٩	٠,٧٨٨	الإشراف المسيء
....	٠,٠٠٢٣	٠,٠٠٢٣	سلوك إخفاء المعرفة

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة ٩٥٪)

تشير البيانات الموضحة بالشكل (٥)، وبالجدول (٤، ٥) إلى وجود تأثير إيجابي للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة حيث بلغت معلمة المسار ($\beta=0.58$; $SE=0.042$); وهو تأثير كلي ومباشر، ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪، وهذا يعني أن زيادة إدراك الموظف لتعرضه للإساءة من قبل المشرف بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة انحرافه في سلوك إخفاء المعرفة بمقدار (٠.٥٨) درجة انحراف معياري، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني لهذا البحث،

كذلك تؤكد بيانات تحليل هذا النموذج، أن سلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلباً على سلوك العمل الابتكاري، حيث يوضح الشكل (٥) والجدول (٤) معلمة مسار التأثيرات الكلية لسلوك إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري بمعلمات مقدارها ($\beta= - 0.65$; $SE=0.052$; $T= -$)

(11.897; P=0.0023)، وهو تأثير كلي ومباشر ومعنوي كما يتضح من الجداول (٦). وهذا يعني أن زيادة مستوى سلوك إخفاء المعرفة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، ينبأ بالتغير السلبي في سلوك العمل الابتكاري بمقدار (٠.٦٥) درجة انحراف معياري، وتدعم هذه النتائج، أيضاً، صحة الفرض الثالث لهذا البحث والذي يشير إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي لسلوك إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري.

اتضح من اختبار النموذج الأول لهذا البحث أن الإشراف المسيء يؤثر سلباً على سلوك العمل الابتكاري ($\beta = - 0.37$; $t = - 6.727$; $p < 0.05$). ولكن عندما تم إدخال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل الابتكاري في النموذج الثاني، أصبح تأثير الإشراف المسيء المباشر على سلوك العمل الابتكاري تأثيراً (إيجابياً) غير معنوي ($\beta = 0.02$, $p = 0.788$)، ولم تتحقق قيمة ($T=0.268$) لمعنوية معلمة هذا المسار، بينما ظل للإشراف المسيء تأثير غير مباشر على سلوك العمل الابتكاري (جدول ٦) من خلال سلوك إخفاء المعرفة ($\beta = - 0.38$, $p = 0.0019$)، وكان تأثير سلوك إخفاء المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري سلبي ومعنوي بمعامل تأثير ($\beta = - 0.66$, $p = 0.0023$). وتؤكد هذه النتائج أن سلوك إخفاء المعرفة له تأثير وساطة تامة (يفسر بالكامل) التأثير السلبي للإشراف المسيء على سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العينة التي خضعت لهذه الدراسة، مما يدعم صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

ثامنا: مناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التحقيق في كيفية تأثير مدركات الموظفين للإشراف المسيء على سلوكهم الابتكاري، وركز البحث على سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يمكن أن يفسر العلاقة بين التعرض للإساءة من قبل المشرفين على سلوك الموظف الابتكاري. فعلى الرغم من تركيز الدراسات السابقة على العوامل والمتغيرات السياقية التي تعزز من السلوكيات الابتكارية في مجال العمل إلا أن الاهتمام البحثي كان محدوداً فيما يتعلق بالمتغيرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على هذه السلوكيات الابتكارية، وخاصة كيفية تأثير تصورات الموظفين ومعتقداتهم نحو المعاملة المسيئة من مشرفيهم على إبداعهم في مجال العمل. ناهيك، عن فحص الدور الجوهري لسلوك إخفاء المعرفة في هذه العلاقة. لسد هذه الفجوة البحثية، اعتمد البحث على كل من: نظرية التبادل الاجتماعي (Blau، ١٩٦٤) ونظرية العدوان المزاح، ونظرية الملكية النفسية للمعرفة،

ونظرية الحفاظ على الموارد (Dollard et al., 1939) واشتققنا بناء على هذه النظريات والدراسات السابقة عدة فروض للعلاقات بين متغيرات البحث وهي: (١) قد يترتب على تصورات الموظف للإشراف المسيء احتمال انخفاض مستوى سلوكهم الابتكاري، (٢) قد يمثل انخراط الموظف في سلوك إخفاء المعرفة ردا غير مباشر على سوء معاملة المشرف، (٣) قد يرجع انخفاض مستوى السلوك الابتكاري في مجال العمل كاستجابة لإساءة المعاملة من المشرف بسبب انخراط الموظف في سلوك إخفاء المعرفة، حيث يُعد سلوك إخفاء المعرفة آلية محورية تمثل احد الردود غير المباشرة على سلوك المشرف المسيء، وتشرح يتندى مستوى الأداء الابتكاري للموظفين من ضحايا الإشراف المسيء.

وقد أولى هذا البحث اهتماما بسلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يفسر علاقة الإشراف المسيء بالسلوك الابتكاري للموظف، لأنه وفقا لقاعدة المعاملة بالمثل يحاول الموظف الرد على إساءة المشرف، ولكن بسبب سلطة المشرف وتحكمه في المكافاة والترقيات، وخوفا من زيادة رد الفعل الانتقامي من المشرف، يحول الموظف الذي تعرض للإساءة انتقامه - وفقا لنظرية العدوان المزاح- من أهداف أخرى (زملاء العمل)، واخترنا سلوك إخفاء المعرفة كأحد أشكال العدوان المزاح؛ لأن الموظف قد يعتقد أن سلوك إخفاء المعرفة لا يمكن ملاحظته، وأنه رد فعل غير مباشر فلا يتعرض لرد فعلي انتقامي من المشرف، ولأن إخفاء المعرفة كانتقام مزاح يتعلق بالنواتج المتمثلة في ضعف مستوى الابتكار.

وقد اختبر هذا البحث (٤) أربعة فروض للعلاقة بين ثلاثة متغيرات تضمنها نموذج البحث، هي: الإشراف المسيء، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري. وتوصل إلى تأييد صحة فروضه الأربعة. حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير سلبي مباشر لمدرجات الموظفين للإشراف المسيء على سلوكهم الابتكاري، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة (Zhang, H., et al. 2014; Zheng, X., & Liu, X., 2017; Akram, Z, et al., 2021;) (Chen, L., et al., 2022) والتي توصلت لوجود تأثير سلبي مباشر للإشراف المسيء على إبداع الموظف، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Lee, S., et al., 2013) والتي وجدت أن العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوك الإبداعي للعاملين علاقة غير خطية، تأخذ شكل دالة غير خطية تأخذ شكل حرف (U) المقلوب، كما تختلف مع نتائج دراسة (Jiang, W., & Gu, Q.)

(2016) والتي وجدت أن العلاقة المباشرة بين الإشراف المسيء والسلوك الابتكاري علاقة غير معنوية، وإنما يؤثر الإشراف المسيء على الإبداع بطريقة غير مباشرة من خلال متغيرات وسيطة. كذلك، أيدت نتائج هذا البحث صحة الفرض الثاني، والذي يشير لوجود تأثير إيجابي للإشراف المسيء على انخراط الموظفين في سلوك إخفاءهم للمعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي، وقواعد المعاملة بالمثل، كما تتفق مع افتراضات نظرية إزاحة العدوان، وكذلك نظرية الحفاظ على الموارد، كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة من وجود تأثير إيجابي لسوء معاملة المشرف المتصورة وسلوك الموظف لإخفاء المعرفة (Khalid, M., et al., 2018; Pradhan, S., et al., 2019; Ghani, U., et al., 2020; Farooq, R., & Sultana, A., 2021; Hao, Q., et al., 2022).

وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير سلبي لسلوك إخفاء معرفة الموظف على سلوك العمل الابتكاري، مؤيدا صحة فرضه الثالث، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Connelly et al., 2014; 2012) من أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى حلقة من عدم الثقة بين الموظفين، تخلق هذه الحلقة دوامة من سلوك إخفاء المعرفة، ويعمل ذلك على عزل كل من قام بطلب المعرفة ومن أخفاها عن شبكات التبادل الاجتماعي ومن ثم تؤثر سلبا على أدائهم وإبداعهم (Cerne, M., et al., 2019; Samdani, H., et al., 2018; Fong, P. S., et al., 2014; 2012; al., 2019). كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Cerne, M., et al., 2014; Rhee, Y. W., & Choi, J. N., 2017; Fong, P. S., et al., 2018; Malik, O. F., et al., 2019) بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Zakariya, R., & Bashir, S., 2020) والتي وجدت تأثير إيجابي معنوي لإخفاء المعرفة على السلوك الابتكاري. ومع دراسة (Hameed, A., et al., 2020) والتي وجدت أن إخفاء المعرفة يعزز من إبداع من قام بإخفائها، بينما يؤثر سلبا على السلوك الإبداعي لمن تم إخفاء المعرفة عنه.

ويتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث في اختبار دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يفسر التأثير السلبي لمدرجات الإشراف المسيء على السلوك الابتكاري للعاملين، وكشفت نتائج هذا البحث عن وساطة كاملة لسلوك إخفاء المعرفة بين هذين المتغيرين، ففي حين كشفت نتائج اختبار النموذج الأول عن وجود تأثير سلبي معنوي ومباشر للإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري، إلا أن نتائج اختبار النموذج الثاني كشفت عن عدم معنوية تأثير الإشراف المسيء على هذا

السلوك عندما تم إدخال سلوك إخفاء المعرفة في النموذج واختباره، وظل للإشراف المسيء تأثير سلبي على الابتكار، ولكن غير مباشر ويتم تفسيره بالكامل من خلال انتهاج سلوك إخفاء المعرفة كرد على سوء معاملة المشرف. وتوسع هذه النتائج من مجال وأهمية الدراسات التي تتناول متغيرات وسيطة لتفسير تأثير العوامل السياقية (أنماط القيادة، والهيكل التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والثقة... الخ) على سلوك العمل الابتكاري.

تاسعا: التوصيات:

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في البنوك محل الدراسة، والمنظمات المماثلة لها، وذلك كما يلي:

(١) رصدت نتائج البحث الحالي ارتفاع مستوى إدراك الموظفين لسوء معاملة المشرفين لهم، ومن ثم يجب على المسؤولين في المنظمات محل الدراسة العمل بإزالة أو على الأقل إضعاف سطوة الإشراف حتى لا تنتقل عداوة للغير فيفسد الجميع، ويمكن الاعتماد في ذلك على أسلوبين، الأول: الوقائي ويتمثل في التدريب والاختيار والتعيين، والثاني علاجي يتمثل في اتباع استراتيجية عقاب فاعلة تراعي سرعة توقيع العقاب العادل، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

(أ) ضرورة اختيار القادة والرؤساء والمشرفين في البنوك محل الدراسة على أسس ومعايير تمتاز بالشفافية وبعيدة عن المحسوبيات والاعتبارات الشخصية، للعمل على تقليل سلوكيات الإشراف المسيء، وذلك عن طريق:

- التركيز على نوعية القادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم أثناء التعيين والترقية
 - إتاحة التدريب السلوكي لمن يتقلدون الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة بالبنوك محل الدراسة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع مرؤوسيه.
 - إقامة دورات تدريبية للقادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم في كافة المستويات الإدارية تكسبهم مهارات التعامل مع أبعاد ظاهرة إخفاء المعرفة لدى الموظفين.
- (ب) اتباع استراتيجية عقاب فاعلة تراعي سرعة توقيع العقاب العادل على المسيئين من المشرفين.

(ج) ترسيخ روح أنماط القيادة الإيجابية مثل القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية.

(٢) تحديد أسس ومعايير للتفاعل بين القادة والرؤساء والمشرفين وبين العاملين، بما يساعد على زيادة الثقة لكل طرف بالآخر، وذلك من خلال الآتي:

- عقد اللقاءات والحفلات التي تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبين رؤسائهم ومشرفيهم.
 - صدق القول للرؤساء والمشرفين فيما يقولونه ويفعلونه بالبنوك محل الدراسة.
 - تجنب الرؤساء والمشرفين لأسلوب التتكر بالأخطاء والإخفاقات التي يقع الموظفون.
- (٣) ضرورة قيام البنوك محل الدراسة بمحاولة التقليل أو التخفيف من سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين، وذلك من خلال الآتي:

- تقوية علاقات الترابط والفهم المشترك بين العاملين.
- العمل على بناء الثقة الشخصية بين زملاء العمل.
- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين، وتشجيعهم على عرضها أمام رؤسائهم ومشرفيهم.
- إدخال مشاركة المعرفة كأحد عناصر تقييم الأداء للموظف.
- فتح قنوات الاتصال بين الموظفين وبين رؤسائهم ومشرفيهم من ناحية وبين الموظفين وبعضهم البعض من ناحية أخرى لتوصيل أفكارهم سواء من خلال المقابلات الشخصية أو الاجتماعات الدورية أو صناديق المقترحات
- أتباع سياسة الباب المفتوح والابتعاد عن سياسة الباب المغلق للمسؤولين.
- العمل على إنشاء قواعد معرفة تهتم بتحويل المعرفة الضمنية Tacit knowledge (المهارات، الخبرات، والتجارب، والرؤى،... الخ) إلى معرفة صريحة explicit وسهولة وصول جميع العاملين الى مصادر المعرفة.
- ترسيخ المبادئ الإدارية التي تعمل على إزالة أو على الأقل الحد من مسببات سلوك إخفاء المعرفة مثل: ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وذلك من خل مراعاة المساواة والعدل وعدم التمييز بين الموظفين.
- تشجيع العاملين على العمل في مناخ يشعرون فيه أنهم يعملون ضمن أسرة واحدة مليئة بالحب والتعاون

(٤) ضرورة قيام البنوك بتشجيع السلوك الابتكاري في مجال العمل لاستكشاف الفرص وتوليدها وتطبيقها دون تردد أو خوف من الفشل، وذلك من خلال الآتي:

- منح صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- تشجيع وتحفيز التوجه نحو تجربة ومحاولة استكشاف أفكار جديدة في مجال العمل.
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد للقيام بالأعمال الابتكارية.
- فتح باب المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالعاملين.
- اطلاع الموظفين على التجارب الإبداعية الناجحة، وتشجيع الأفكار الإبداعية.
- وضع وتنفيذ خطة تدريب شاملة على المهارات السلوكية والابتكارية في مجال العمل.

عاشرا: المحددات والبحوث المستقبلية:

يعترف الباحث بأن بحثه هذا لا يخلو من عدة محددات، وتقدم هذه المحددات فرص للبحوث المستقبلية، وهي كالتالي:

(١) اقتصر هذا البحث على دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، يفسر التأثير السلبي للإشراف المسيء على سلوك العمل الابتكاري. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف دور متغيرات وسيطة أخرى قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: الدوافع الذاتية، والتماثل التنظيمي، وأنماط الشخصية، ومناخ الأمن النفسي.

(٢) تشير نتائج الباحث الى دور كبير لسلوك إخفاء المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، وهذا يدعو الى إعادة اختبار نموذج البحث باعتبار سلوك إخفاء المعرفة متغير مستقل وسلوك العمل الابتكاري متغير تابع، واختبار الدور المعدل لكل من: أحد أنماط القيادة الإيجابية (القيادة الخادمة على سبيل المثال)، والإشراف المسيء كجانب سلبي لسلوك القادة على علاقة سلوك إخفاء المعرفة بالإبداع.

(٣) اقتصر هذا البحث اختبار التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة ثم انعكاس ذلك على السلوك الابتكاري. وتشير الدراسات السابقة الى أن الإشراف المسيء

كمتغير سياقي، قد يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة من خلال متغيرات وسيطة، وهذا يمثل فرصة بحثية تناول نفس نموذج البحث مع إدخال متغير وسيط أو أكثر من متغير قد يفسر تأثير الإشراف المسيء على سلوك إخفاء المعرفة، مثل: الثقة الشخصية، وإدراك عدم العدالة، والملكية النفسية للمعرفة.

(٤) اعتمد هذا البحث في قياس متغيراته على تجميع البيانات بأسلوب التقرير الذاتي (ورغم اختبار البيانات لخلوها من تحيز الطريقة العامة للقياس)، إلا أن هذا يمثل محدد مهم، لأن الأفراد قد لا يعبرون عن المستويات الحقيقية لسلوك إخفاء المعرفة وسلوكهم الابتكاري، وبالتالي يجب أن تفكر البحوث المستقبلية في الاعتماد على طريقة أكثر موضوعية لقياس سلوك إخفاء المعرفة والسلوك الإبداعي (على سبيل المثال: تقييمات القادة، وتقييمات زملاء العمل) للتحقق من صحة النتائج.

(٥) اعتمد البحث على عينة ميسرة من العاملين فقط دون المشرفين، وهذا يمثل أيضا محددًا مهمًا من زاوية تعميم النتائج، ومن زاوية تنوع مصدر البيانات، لذلك يجب أن تركز البحوث المستقبلية على إعادة اختبار نموذج البحث من خلال اختيار عينة عشوائية تتضمن طبقتين: الأولى من العاملين، والثانية من المشرفين المباشرين لهم.

(٦) تمثل مجتمع البحث في العاملين في البنوك، وهي كصناعة خدمية، يعتبر العاملون فيها من عمال المعرفة، وهذا يناسب متغير إخفاء المعرفة، ولكن يظهر محدد آخر يتعلق بسلوك العمل الابتكاري، فالمنظمات الخدمية لا تقارن بالمنظمات التي تعتمد على الابتكار بدرجة عالية مثل منظمات البحوث والتطوير، لذلك هناك فرصة بحثية لإعادة اختبار نموذج البحث في قطاعات أخرى تتسم بارتفاع مستوى الابتكار.

(٧) لم يتناول هذا البحث أي متغيرات حاكمة Control Variables قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية، لذلك يجب أن تولى البحوث المستقبلية اهتمامها بفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات هذا البحث.

حادى عشر: قائمة المراجع:

(١) المراجع العربية

- أبو غزالة، عماد يسرى عبد الجواد (٢٠١٩). أثر الإشراف المسيء هلى الصوت التنظيمى دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٥(٨)، ٨١٦-٨٤٣.
- أحمد، حسام قرنى (٢٠٢٠). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية - جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٤)، ٢٢٥-٢٤٦.
- البطاينة، محمد تركي. (٢٠١٠). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، إريد للبحوث والدراسات - العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤ ع ١، ١ - ٣٨.
- الحبشي، محمد نادي أبو زيد؛ علي، نادية أمين محمد؛ ريان، عادل ريان محمد (٢٠٢١). العلاقة بين كل من العقد النفسي والإشراف المسيء ونية ترك العمل: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٧٢، ٢٠٧-٢٢٩.
- العمودي، إبراهيم صبر، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (٢٠١٦). أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ١ - ٨٩.
- النجار، حميدة محمد (٢٠١٨). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية، ٥٥(١)، ١٢٥-١٥٤.
- النجار، حميدة محمد؛ السطوحى، أحمد محمد؛ عبد المنصف؛ داليا محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية فى العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكارى لموظفى فروع البنوك بمدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ١٤١٧-١٤٦٠.
- أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٩). أثر رأس المال النفسي على الإبداع الوظيفي بالتطبيق على البنوك الخاصة في مدينة المنصورة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٣٩(١)، ٤٤٣-٤٩٠.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ السطوحى، أحمد محمد؛ حجازى، عمر احمد (٢٠٢١). الدور الوسيط لصياغة الوظيفة فى العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج٢، ١٤٩-١٧٦.

حسانين، أسامة احمد؛ عبد الحميد، ممدوح عبد الحفيظ (٢٠١٩). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين واختبار الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، ع ١٤، ١-٥٦.

حسانين، أسامة أحمد؛ محمد، عبد الناصر طه إبراهيم (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف فى مكان العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع ٦٥، ٧-٧١.

حسيب، السيد أحمد فتحي (٢٠١٥). دور الإشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهامية التنظيمية والضغط الوظيفية: دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٤، ١٧٥-٢٢٣.

عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢) ج ٣، ١٠٠٣ - ١٠٥٤.

عبدالله، د. ع. ع؛ السمان، عمرو عبد العزيز؛ بخيت، محمد علي محمود (٢٠٢١). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين بينوك القطاع العام التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١١ (٢)، ١-٣٧.

فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢٢). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢) ج ٣، ٧٩-١٣٠.

محمد، عبد الناصر طه إبراهيم، وحسانين، أسامة أحمد (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٨ (١)، ٥٢-٩٦.

مرزوق، عبد العزيز على؛ عبد الجواد، ثروت صبرى (٢٠١٨). اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٥ (١)، ١٢٣-١٥٨.

مهدي، محمد حسن أحمد (٢٠١٨). العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٢ (٤)، ٢٠٤-٢٤٣.

(٢) المراجع الأجنبية:

- Abied, E. L. A., Eladl, A. S. (2018). The Impact of Knowledge Management Stages on Organizational Performance Applied to Public Sector Companies for Pharmaceutical Industries in Egypt. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*, ١٥٦-١٧٥، ١٤، جامعة بنى سويف، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية.
- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2021). How And When Abusive Supervision Influences Knowledge Hiding Behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 209-231.
- Ahmed, A. K., Ata, A. A., & Abd-Elhamid, Z. N. (2019). Relationship between the leadership behaviors, organizational climate, and innovative work behavior among nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5), 870-878.
- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity Among Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 335-358.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Akram, Z., Ahmad, S., Akram, U., Asghar, M., & Jiang, T. (2021). Is Abusive Supervision Always Harmful Toward Creativity? Managing Workplace Stressors by Promoting Distributive and Procedural Justice. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 385-407.
- Ali, S. H. (2021). The Impact of Psychological Ownership of Knowledge-on-Knowledge Hiding: The Moderating Role of Positive Leadership Styles the Case of Public Universities in Northern Iraq. (PDH. Near East University, Nicosia)
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y. H. (2020). Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of The Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in The Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y. H. (2019). Top-Down Knowledge Hiding and Innovative Work Behavior (IWB): A Three-Way Moderated-Mediation Analysis of Self-Efficacy and Local/Foreign Status. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127-149.
- Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K., & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of Supervisor Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Mediation Analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.
- Ayub, A., Ajmal, T., Iqbal, S., Ghazanfar, S., Anwaar, M., & Ishaq, M. (2021). Abusive Supervision and Knowledge Hiding in Service Organizations: Exploring the Boundary Conditions. *International Journal of Conflict Management*, 32(54), 725-746.

- Banagou, M. (2020) The Mediating Role of Knowledge Hiding in The Relationship Between Psychological Safety Climate and Team Performance: A Multi-Level Approach. *Master Thesis Human Resource Studies Tilburg University – School of Social and Behavioral Sciences*.
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does Employee Resilience Exacerbate the Effects of Abusive Supervision? A Study of Frontline Employees' Self-Esteem, Turnover Intention, And Innovative Behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611-629.
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-Hiding Behaviors and Employees' Silence: Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Knowledge Management*.24(9), 2171-2194.
- Bawarith, S., & Batool, N. (2021). Abusive Supervision at Workplace and Negative Impact on Employees' Creativity. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 762-770.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-106.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding Behind a Mask? Cultural Intelligence, Knowledge Hiding, And Individual and Team Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Butt, A. S., & Ahmad, A. B. (2020). Strategies to Mitigate Knowledge Hiding Behavior: Building Theories from Multiple Case Studies. *Management Decision*.59(6), 1291-1311.
- Cai, F., & Wen, N. (2018, June). The Influence of Individual Goal Orientation on Innovation Behavior from The Perspective of Knowledge Hiding. In *International Conference on Education, Economics and Management Research*.182(2), 671-676.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading To Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader-Member Exchange, Employee Voice, Creativity, And Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- Cerne, M., Nerstad, C. G., & Škerlavaj, M. (2012, July). Don't Come Around Here No More: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, And Creativity. In *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 122-148.

- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, L., Ye, Z., Shafait, Z., & Zhu, H. (2022). The Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity: The Mediating Role of Negative Affect and Moderating Role of Interpersonal Harmony. *Frontiers In Psychology*, 2022(13), 1-13.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership And Innovation in Organizations: A Systematic Review of Factors That Mediate or Moderate The relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1240007.1 :1240007-20.
- 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.
- 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.
- Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329-343.
- Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z. U., Gul, H., ... & Zhai, X. (2020). Tit For Tat: Abusive Supervision and Knowledge Hiding-The Role of Psychological Contract Breach and Psychological Ownership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1-16.
- Gu, J., Song, J., & Wu, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity in China: departmental identification as mediator and face as moderator. *Leadership & organization development journal.*, 37(8), 1187-1204.
- Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive Supervision and Its Impact on Knowledge Hiding Behavior Among Sales Force. *Frontiers In Psychology*, 2021(12), 800778-1: 800778-13.
- Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal.*, 24(1), 83-98.

- Gürlek, M. (2020). Antecedents Of Knowledge Hiding in Organizations: A Study on Knowledge Workers. *Economics Business and Organization Research*, 20-32.
- Hameed, A. A., Farooq Anwar, D. M. W., & Umar, M. (2020). Effect of Knowledge Hiding on Employees Creativity. *Paradigms*, (SI), 144-153.
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2020). Knowledge Hiding as The Dark Side of Competitive Psychological Climate. *Leadership & Organization Development Journal*.24(2), 195-207.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. Oxford university press.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive Supervisory Reactions to Coworker Relationship Conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Ho, T. T., Vo, T. N., & Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. *Management and Marketing*., 14(2), 188-202.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive Supervision and Knowledge Hiding: The Moderating Roles of Future Orientation and Islamic Work Ethics. *Management Research Review*., 44(12), 1566-1582.
- 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).
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2022). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, (Ahead-Of-Print).
- Jain, R. (2015). Employee innovative behavior: a conceptual framework. *Indian Journal of Industrial Relations*, 1-16.
- Jiang, M., & Zhang, P. (2021). Nonlinear effects of team abusive supervision on team members' knowledge hiding. In *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15675-15688.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory Consequences of Abusive Supervision: An Investigation of Sense of Power, Managerial Self-Efficacy, and Task-Oriented Leadership Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- K., Ding, D., & Rauniyar, N. (2017). Understanding The Role of Creative Self-Efficacy and Power Distance Orientation for Examining the Consequences of Abusive Supervision on Employee Creativity: A Case Study from Nepal. *Open Journal of Leadership*, 6(2), 61-81.

- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When And How Abusive Supervision Leads to Knowledge Hiding Behaviors: An Islamic Work Ethics Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
- Khan, A. A., Tufail, M., & Bilal, H. (2020). The Empirical Investigation of Knowledge Hiding and In-Role Behavior. *Journal Of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 577-585.
- 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.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Khoreva, V. And Wechtler, H. (2020), Exploring the Consequences of Knowledge Hiding: An Agency Theory Perspective, *Journal of Managerial Psychology*. 35(2),71-84.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational Leadership and Creativity: A Meta-Analytic Review and Identification of an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Labafi, S. (2017). Knowledge Hiding as An Obstacle of Innovation In Organizations A Qualitative Study Of Software Industry. *AD-Minister*, (30), 131-148.
- Ladan, S., Nordin, N. B., & Belal, H. M. (2017). Does Knowledge Based Psychological Ownership Matter? Transformational Leadership and Knowledge Hiding: A Proposed Framework. *Journal Of Business and Retail Management Research*, 11(4), 60-67.
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence For a Curvilinear Relationship Between Abusive Supervision and Creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of The Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive Supervision and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety and Organizational Identification. *Management Decision*.54(1),130-147.
- Liu, Z., & Liu, W. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Management And Economic Journal*, 3(5), 549-557.
- Lu, S., Wang, L., Ni, D., Shapiro, D. L., & Zheng, X. (2022). EXPRESS: Mitigating the Harms of Abusive Supervision on Employee Thriving: The Buffering Effects of Employees' Social Network-Centrality. *Human Relations*, 33(1), 1-33.

- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of management*, 43(6), 1940-1965.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions Of Organizational Politics, Knowledge Hiding, And Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality And Individual Differences*, 142, 232-237.
- Mangold, S. (2017). *Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Analysis of Antecedents and Consequences* (Doctoral Dissertation, Technische Universität München).
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2020). Impact Of Shared Goals on Knowledge Hiding Behavior: The Moderating Role of Trust. *Management Decision*. 59 (6), 1312-1332.
- Oliveira, M., Curado, C., & de Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of knowledge management*., 17(3), 398-415.
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2019). Abusive Supervision and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Psychological Contract Violation and Supervisor Directed Aggression. *Journal of Knowledge Management*.24(2),216-234.
- Rasheed, K., Mukhtar, U., Anwar, S., & Hayat, N. (2020). Workplace Knowledge Hiding Among Front Line Employees: Moderation of Felt Obligation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*,52(2), 284-302.
- Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2021). The psychology behind knowledge hiding in an organization. *Administrative Sciences*, 11(2), 57.
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and In-Group Social Status as Moderating Contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832.
- Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Knowledge Hiding in Organizations: A Retrospective Narrative Review and The Way Forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.

- Samdani, H., Ali, B., & Kamal, N. (2019). Knowledge Hiding and Creativity in Higher Education Institutes: Understanding the Contingent Role of Perceived Supervisory Support. *Global Social Sciences Review*, 4(4), 341-349.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding Counterproductive Knowledge Behavior: Antecedents and Consequences of Intra-Organizational Knowledge Hiding. *Journal Of Knowledge Management*. 20(6),1199-1224.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Sukumaran, R., & Lanke, P. (2020). "Un-Hiding" Knowledge in Organizations: The Role of Climate for Innovation, Social Exchange and Social Identification. *Development And Learning in Organizations: An International Journal*. 35(1). 7-19.
- Sun, Y., Ayub, A., Fatima, T., Aslam, H. D., & Bahoo, S. (2021). The Knowledge Hiding Loop: Exploring the Boundary Conditions. *Kybernetes*, 22(3), 1-36.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2019). Effects of Diversity on Knowledge Sharing and Creativity of Work Teams: Status Differential Among Members as a Facilitator. *Human Performance*, 32(3-4), 145-164.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tian, J., Peng, Y., & Zhou, X. (2020). The Effects of Abusive Supervision and Motivational Preference on Employees' Innovative Behavior. *Sustainability*, 12(20), 8510.
- Venz, L., & Nesher Shoshan, H. (2021). Be Smart, Play Dumb? A Transactional Perspective on Day-Specific Knowledge Hiding, Interpersonal Conflict, And Psychological Strain. *Human Relations*, 1-26.
- Wang, D., Li, X., Zhou, M., Maguire, P., Zong, Z., & Hu, Y. (2019). Effects Of Abusive Supervision on Employees' Innovative Behavior: The Role of Job Insecurity and Locus of Control. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(2), 152-159.
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded With Knowledge, Yet Green with Envy: Leader–Member Exchange Comparison and Coworkers-Directed Knowledge Hiding Behavior. *Journal Of Knowledge Management.*, 24(7), 1653-1680.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why And When Knowledge Hiding in The Workplace Is Harmful: A Review of The Literature and Directions for Future Research in The Chinese Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.

- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2017). Impact Of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1), 93-107.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2020). Can Knowledge Hiding Promote Creativity Among IT Professionals? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 15(5), 693-712.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). High Core Self-Evaluators Maintain Creativity: A Motivational Model of Abusive Supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zheng, X., & Liu, X. (2017). The Buffering Effect of Mindfulness on Abusive Supervision and Creative Performance: A Social Cognitive Framework. *Frontiers In Psychology*, 2017(8), 1588-1:1588-12.
- Zweig, D., & Scott, K. A. (2018, July). Exploring Distrust, Paranoia, Knowledge Hiding and Abusive Supervision Over Time. In *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10312-1:10312-18.

ثاني عشر: ملاحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل /.....
السيدة الفاضلة /.....

يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين الإشراف والمسيء وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري بهدف توفير بيئة عمل مناسبة تحد من هذا الإشراف وتدعم تبادل الأفكار والمعرفة وتسهم في تدفق المعلومات لمعالجة مشكلات العمل بطرق ابتكارية. ويقدم الباحث خالص شكره وتقديره لتعاونكم معه بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات هذا " الاستقصاء " المرفق خدمة لأغراض البحث العلمي، هذا وسوف تعامل جميع البيانات والمعلومات الواردة به بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

م	العبرة	أبداً	نادراً	أحياناً	عادة	دائماً
١	أوافق على مساعدته، ولكن لا انوى ذلك بالفعل	١	٢	٣	٤	٥
٢	أوافق على مساعدته، ولكن أقدم له معلومات غير تلك التي طلبها	١	٢	٣	٤	٥
٣	أخبره أنني سأساعده في وقت لاحق لكنني سأماطل قدر الإمكان.	١	٢	٣	٤	٥
٤	اقترح عليه بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما يريد فعلها	١	٢	٣	٤	٥
٥	أقول له إنني لا اعرف ما يطلبه. على الرغم من أنني اعرف	١	٢	٣	٤	٥
٦	أنظاها بأنني أجهل المعلومة أو المعرفة المطلوبة	١	٢	٣	٤	٥
٧	ادعي أنني لا اعرف ما يتحدث عنه	١	٢	٣	٤	٥
٨	أقول له إنني لست على دراية كبيرة بالموضوع	١	٢	٣	٤	٥
٩	أشرح له أنني أود أن أخبره، لكن المفروض ألا أخبرك	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أشرح له أن المعلومات سرية ومتاحة فقط لأشخاص معينين	١	٢	٣	٤	٥
١١	أخبره أن رئيسي لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أقول له لا يمكنني أن أجيب على أسئلته	١	٢	٣	٤	٥

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بسلوكيات العمل الابتكارية، المطلوب من حضراتكم الإجابة عليها بما يناسب وجهة نظركم عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة

م	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	أنا قادر على تطوير الأفكار والحلول للفرص الإبداعية في مجال عملي	٥	٤	٣	٢	١
٢	أشارك الأفكار مع زملائي أو المشرفين حول فرص تطوير أساليب العمل داخل المنظمة	٥	٤	٣	٢	١
٣	أشارك الأفكار مع زملائي أو المشرفين حول فرص إيجاد حلول للمشاكل التي نواجهها في العمل	٥	٤	٣	٢	١
٤	أناقش مع زملائي أو المشرفين الفرص الممكنة لتغيير أنماط العمل لتحقيق نتائج أفضل	٥	٤	٣	٢	١
٥	أقترح أفكاراً جديدة للتطوير داخل المنظمة	٥	٤	٣	٢	١

م	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٦	أستطيع التعبير عن آرائي الشخصية حول المشاكل الأساسية في مكان العمل	١	٢	٣	٤	٥
٧	أناقش الأفكار الشخصية لتحسين العمل مع الزملاء	١	٢	٣	٤	٥
٨	أشارك الأفكار حول التغييرات الملموسة في العمل مع الزملاء	١	٢	٣	٤	٥
٩	أقترح تحسينات على الأفكار التي عبر عنها الزملاء أو الرؤساء في العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أنا قادر على إقناع الآخرين بأهمية فكرة مبتكرة أو حل جديد	١	٢	٣	٤	٥
١١	أقترح الفكرة الجديدة على الأشخاص الرئيسيين المصرح لهم بتخصيص الموارد لهذه الفكرة الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أقوم بتوصيل وتصعيد الأفكار الجديدة للمشرفين	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أروج لأفكار الزملاء الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أوضح كيف يمكن تطبيق الفكرة الجديدة بشكل تدريجي وعملي على الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أختبر حلول للمشكلات غير المتوقعة التي تظهر عند وضع الأفكار موضع التنفيذ	١	٢	٣	٤	٥
١٦	عند تطبيق الأفكار، أقوم بتحليل الآثار غير المرغوب فيها لتطبيق الفكرة	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أرصد مدى تقدم وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أضع معايير لنجاح تطبيق تحقيق الفكرة الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أقوم باطلاع زملائي على التقدم المحرز في تحقيق الفكرة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	تصميم استراتيجيات عملية (تشغيلية) لحالة مستقبلية مماثلة	١	٢	٣	٤	٥

القسم الثاني: نرجو من حضراتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

أنثى

ذكر

١- النوع:

٢- عدد سنوات العمل بالبنك الذي تعمل به حالياً:

أقل من ٥ سنوات ٥ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

٣- العمر:

أقل من ٤٠ سنة ٤٠ - ٥٠ سنة أكثر من ٥٠ سنة

٤- المؤهل:

دبلوم متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا

٥- الوظيفة: