



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثاني

يونيو 2023

دور النزاهة السلوكية للقائد كمتغير معدل على العلاقة بين
الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة
دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري
قطاع شمال الدلتا

د/ أماني حسين أحمد العماوي

* د أماني حسين أحمد العماوي: مدرس إدارة أعمال بالمعهد العالي للعلوم الإدارية
بجناكليس- البحيرة-مصر، عملت أستاذ مساعد إدارة أعمال بكلية العلوم والدراسات
الإنسانية بجامعة شقراء-المملكة العربية السعودية، ومدرس إدارة أعمال بالجامعة العمالية،
الاهتمامات البحثية في مجال: الإدارة الاستراتيجية، والتسويق، والسلوك التنظيمي، وإدارة
الموارد البشرية.

تلفون: ٥٤٥٦٧-٠٠٢٠١٠٢٦٠-٠٠٢٠١٠٠٦٨٦٣٠٨٣

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة التحقق من الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية (المرونة، والتعاون، والاتصال، والاستقلال، والسلوكيات الإبداعية، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء، والاستعداد للتعلم) وسلوك إخفاء المعرفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قدرها (٤٠٠) من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري - بقطاع شمال الدلتا، وتم الحصول على (٣٠٢) استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (٧٥.٥٪)، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات الأولية، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة الرقمية (المرونة، والتعاون والاتصال، والاستقلال، التعلم والإبداع، الانفتاح على التغيير، المشاركة، التسامح مع الأخطاء) وسلوك إخفاء المعرفة، كما توجد علاقة سلبية بين النزاهة السلوكية للقائد (العدالة، والثقة، المصادقية)، وإخفاء العاملين لمعارفهم، كما أكدت الدراسة على الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء العاملين لمعارفهم في الهيئة القومية للبريد المصري بقطاع شمال الدلتا.

مصطلحات أساسية: الثقافة الرقمية- النزاهة السلوكية للقائد- إخفاء المعرفة

(١) مقدمة

أصبحت المعرفة أحد أهم الأصول للمنظمات على اختلافها، وهي أحد عناصر القوة التي تستطيع بها تحقيق المزايا التنافسية (Sheidaee et al.,2021; Philsoophian et al.,2021)، وبين جميع مكونات إدارة المعرفة، يُنظر إلى مشاركة المعرفة على أنها الجانب الأكثر أهمية، فهي الحلقة الهامة، حيث تحدد تدفق واستمرارية المعرفة (Fullwood & Rowley,2017)، كما أنها تخلق الكفاءة المعرفية للمنظمات حيث تؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري والارتقاء بمستوى أداء القدرات العقلية بها (Dalkir & Liebowitz,2011). والأداء التنظيمي الفعال يتم تحقيقه غالباً من خلال التواصل الفعال ومشاركة الخبرات بالإضافة إلى نقل الرؤى بين العاملين (Chang et al.,2015).

وفي الوقت الذي تنفق فيه المؤسسات الكثير من الوقت والمال للوصول لبيئة عمل تشارك المعرفة، نجد بعض العاملون يصرون على إخفاء معارفهم، متغافلين خطورة هذا السلوك وقدرته على إضعاف فعالية إدارة المعرفة في جميع المؤسسات على اختلافها . (Fauzi,2022) كما نجد أن التركيز الأكبر في معظم الدراسات السابقة على سلوك نشر المعرفة، بدلاً من سلوك إخفاء المعرفة (Karim,2020؛ Abdillah et al.,2020).

ومع انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أدواتها وعبر مختلف ميادين النشاط، تسعى المنظمات المعاصرة إلى الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة التي غالباً ما يترتب عليها إحداث تغييرات وتحولات على جميع المستويات التنظيمية (Schmidt & Tang,2020) (Ross et al.,2016)، والتي استطاعت أن تحول بيئات عمل المنظمات إلى بيئات رقمية تتميز بالمرونة، والابداع، والتعاون، والتي أفرزت عنها ثقافة تحمل نفس إيقاع بيئتها، فانفردت بقيم وعادات داعمة لتلك البيئة (Gregory et al.,2009)، و ظهرت الحاجة إلى قيادات تعتنق قيمها وتومن بها، وتتمتع بنزاهة سلوكية تكتسب ثقة العاملين حتي تستطيع فرض قيم هذه الثقافة الجديدة لتحد من السلوكيات التي تعيق تحقيق الاهداف المرجوة . (Shaughnessy,2018)

وفي الوقت الذي تشهد فيه الهيئة القومية للبريد المصري نقلة نوعية خلال الأعوام القليلة الماضية، نتيجة التوجه نحو تطبيق آليات التحول الرقمي، الذي أقرت العديد من المؤسسات بالمزايا والفرص التي يوفرها، وكذلك التحديات التي يواجهها، فمنها: التنظيمي، والتكنولوجي، والبشري، التي تقف حائلاً دون تحقيق النجاح وترجمته إلى أرباح (Dudezer et al., ٢٠١٥).

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التحقق من الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على علاقة الثقافة الرقمية بسلوك إخفاء المعرفة في الهيئة القومية للبريد المصري.

(٢) الإطار النظري وبناء الفروض

يعرض الإطار النظري ماهية كل من سلوك إخفاء المعرفة، والثقافة الرقمية، والنزاهة السلوكية، والعلاقات المعنوية بالدراسة بينهم، ومن ثم صياغة فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

(٢-١) سلوك إخفاء المعرفة Hidden knowledge

يعرف سلوك إخفاء المعرفة بأنه تعمد شخص إخفاء المعرفة التي يطلبها شخص آخر، فهو ليس مجرد غياب مشاركة المعرفة، لأنه أسلوب متعمد (Connelly et al., 2012)، أي هو احتفاظ العامل بالمعرفة، وإخفاء المعلومات ذات الصلة، والأفكار المطلوبة عن زميل آخر في مكان العمل، هذا يعني أن الموظف يبذل القليل من الجهد أو لا يبذل أي جهد لتحقيق المعرفة التنظيمية (Lin & Huang, ٢٠١٠؛ Connelly et al., ٢٠١٢).

والرغبة في إخفاء المعرفة هي شكل من أشكال السلوك المعادي للمنظمة وللمجتمع من قبل العاملين (Connelly & Zweig, 2015) فهو سلوك قادر على حجب كل النتائج الإيجابية المتحققة من سلوك مشاركة المعرفة، كتحسين مستويات الأداء، والابداع والابتكار، وتحقيق المزايا التنافسية، ودعم القدرة على المنافسة (Batistič & Poell, Singh, 2019) 2022;

وأخطر ما في هذا السلوك أنه سرعان ما يكون متبادل ويقوم طالب المعرفة بإخفاء معارفه أيضاً، ويتكرر الموقف مع أشخاص آخرين حتى تشيع ثقافة إخفاء المعرفة (Connelly et al.,2012).

ومن جانب آخر لا يوجد اجراء معين داخل المنظمات يمكن أن يوقف هذا السلوك، أو يجعل مشاركة المعرفة إلزامية، حيث أن المنظمات لا تمتلك الاصول الفكرية للعاملين (Amayah, 2013)، وخاصة أن ملكية المعرفة هي في الأساس مجال خصب للصراع بين العاملين والمنظمات (Alnaimi& Rjoub, 2021)

في حين يعتمد نقل المعرفة إلى الآخرين بشكل أساسي على رغبة الفرد في ذلك. لذا فتلعب العوامل السلوكية الفردية مثل الثقة والكفاءة الذاتية والمكافآت المتوقعة، والخصوصية دوراً مهماً في حث الفرد على المشاركة، أو عدم المشاركة. (Nadeem et al.,2020)، كما أن خصائص الوظيفة مهمة لتحفيز العاملين على مشاركة المعرفة أو إخفائها (Gagn et al.,2019)

وتتعدد أسباب انخراط العاملين في سلوك إخفاء المعرفة، ومنها ما يسمى بالملكية النفسية أي اعتبار هذه المعرفة ملكاً للعامل، وجزء من مكتسباته، فيحتفظ بمستوى جيد من السيطرة على المعرفة التي يمتلكها (Pierce et al.,2001)، وكذلك حماية المزايا التنافسية الفردية (Husted et al.,2012).

كما يعتبر الاستحقاق النفسي عامل رئيسي في الانخراط في هذا السلوك، ويعرف بأنه شعور الفرد أنه يستحق أكثر من غيره، فيتصرف بأنانية (Wen & Ma,2021;Campbell) et al., 2004، وغالباً ما يكون لدى الافراد ميل نحو التفضيل النفسي وأحقيتهم في المزيد الثناء والمكافآت ويرتبط الاستحقاق النفسي عموماً بنتائج سلبية، وأصحاب الشعور بالاستحقاق النفسي يميلون نحو سلوك إخفاء المعرفة أكثر من غيرهم، ويمكن تفسير ذلك أن الأفراد غالباً ما يستثمرون المال والوقت والطاقة العقلية في اكتساب المعرفة، كالتعليم الرسمي والخبرة والتدريب، وبالتالي فليدهم إحساس عالٍ بملكية المعرفة النفسية، وهم الأقل مشاركة للمعرفة (Harvey et al., 2014).

ويضيف (Haq & Davies,2020) أن الأسباب المهمة لإخفاء المعرفة عدم وجود يقين من مردود المساهمة الفعالة لنشر المعرفة، كما قد يكون نتيجة التفرقة في المعاملة تبعاً للجنس أو العرق. (Miminoshvili& Černe,2022)، كما رأى (Wen & Ma,2021) أن من أكثر محددات سلوك إخفاء المعرفة المنافسة الداخلية، والمكافآت.

ونجد أنه بشكل عام عندما يشعر العاملون بمشاعر سلبية مثل المضايقة والنقد والإشراف التعسفي والترهيب والفظاظة من المشرف أو زملاء العمل، والتوتر، والارهاق العاطفي يميلون إلى إخفاء المعرفة عن الآخرين (Arshad & Ismail, ٢٠١٨؛ Riaz et al ٢٠١٩ : Ain et al.,2022 ;Alnaimi& Rjoub, 2021).

وفي ضوء العرض السابق فإن الدراسة الحالية، تعرف سلوك إخفاء المعرفة على أنه " إخفاء العاملين المتعمد لمعارفهم بما يؤثر على كفاءة أداء من يطلب المعرفة وذلك في بيئة العمل ".

يتم سلوك الإخفاء المعرفي بثلاث طرق، وهي: التظاهر بالجهل، المراوغة في الإخفاء، والإخفاء المبرر، فنجد أن (التظاهر بالجهل) عندما يفترض الشخص الذي يخفي المعرفة موقف الجهل لمؤوسه فيما يتعلق بالمعرفة أو المعلومات ذات الصلة التي يطلبها المؤوس، أما (المراوغة في الإخفاء) تتم عندما يتعمد الفرد الإدلاء بمعلومات غير صحيحة ومضللة، أما (الإخفاء المبرر) فيتم عندما يقدم الفرد تبريراً منطقياً لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة من قبل زملائهم في العمل وإلقاء اللوم على طرف ثالث. مثال على ذلك الادعاء بأن المعلومات المطلوبة لا يُسمح بمشاركتها، ويمكن تسميته بالإخفاء العقلاني أو المنطقي (Connelly et al.2012)، ورفض الاجابة على طالب المعرفة يمكن أن تكون لأسباب ليست بالضرورة سلبية، حيث لا ينوي الأفراد إخفاء المعرفة بنية سيئة، بل يفكرون في مصلحة الطالب والمنظمة ويبررون رفضهم للمشاركة، فهي لا تؤدي إلى انهيار العلاقات مثل الأنواع الأخرى من طرق إخفاء المعرفة (Sheidaee et al. ٢٠٢١).

(٢-٢) الثقافة التنظيمية الرقمية

تعني الرقمنة (Digitalization) تحويل البيانات النظرية المسجلة في أوراق ودفاتر إلى بيانات إلكترونية أي رقمية، بحيث يسهل فيما بعد تحليلها ومعالجتها والاستفادة منها أو تسخيرها لخدمة البشرية في أي مجال. والثقافة التنظيمية الرقمية هو تطوير للثقافة التنظيمية حتى تتناسب العمل من خلال الأليات التكنولوجية التي تفرضها عمليات التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة، وقد عرفها (Shaughnessy,2018) على أنها القيم المتأصلة والعادات والتقاليد التي تعكس كيفية إنجاز المنظمات أعمالها بشكل أكثر فعالية من خلال التكنولوجيا.

والثقافة الرقمية لا ترتبط بالمنظمات المتقدمة تقنيًا بقدر ارتباطها بالعقلية الرقمية والعادات الرقمية التي تتشكل في بيئة العمل الرقمية التي تتميز بالمرونة، والديناميكية، والتعاون، والابداع، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الثقافة الرقمية على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم التي يؤمن بها العاملين في بيئات العمل رقمية. (Gregory et al.,2009). ولكي تتحقق الثقافة الرقمية لا بد أن يعي القادة معناها جيدا حتى يستطيعون نقلها بقيمتها وإجراءاتها إلى مرؤوسيهـم (Shaughnessy,2018)

وتهدف المنظمات إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية لإيجاد بيئة عمل قادرة على توليد القيمة من خلال الأدوات الرقمية وتحقيق التحسين في مستويات الأداء (Teguh et al.,2022)، فتسعى إلى استغلال البيانات والمعرفة المتاحة لكل وظيفة لتوليد القيمة من خلالها، فتقوم بالنظر لكل وظيفة في سياق رقمي ((Martínez-Caro et al.,2020).

وجدير بالذكر أن مراعاة الوضع الثقافي في المنظمات عند محاولة إدخال أية تغييرات هو أمر بديهي لا غنى عنه، فالشركات التي أخذت في الاعتبار عنصر الثقافة في التحول الرقمي كانت أكثر نجاحاً بخمس أضعاف من المنظمات التي أهملت التأثير الثقافي Boston Consulting Group (BCG) (2021)، فهي تساهم في تحقيق التحول الرقمي فقد تكون مقاومة أو دافعة له (نعومي، ٢٠٢٠). حين طبقت دراسة (Fitzgerald et al., 2014) من خلال استطلاع رأي ١٥٥٩ مدير تنفيذي عبر العالم حول موضوع التحول الرقمي فأكدت أن

الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المتغيرات التي يجب ايلاء الاهتمام بها قبل البدء في تطبيق إجراءات التحول الرقمي.

وليكي ينجح التحول الرقمي للمنظمات يجب أن يعتمد على نهجاً شاملاً يحقق التكامل بين الجوانب التكنولوجية والبشرية، من خلال بناء قدرات ومهارات للعاملين، وبذلك فإن للثقافة الرقمية مكونات رئيسية، هي: المهارات والكفاءات، ونوع التفكير والسلوك، وعلاقات العمل، ومصادر المعرفة المهنية، ونماذج التطوير الوظيفي (Trushkina et al.,2020). في حين يرى (Teguh et al.,2022) أن الثقافة التنظيمية الرقمية تعتمد على الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من تغييرات لأزمة لعملية الرقمنة، وكذلك المعتقدات والقيم التنظيمية كمكونات حيوية لمفهوم الثقافة والتي يجب احترامها والتعامل في سياقها والتي تكون داعمة للرقمنة، في حين يرى (Deuze,2006) أن الثقافة الرقمية من مكوناتها الرئيسية المشاركة، ودمج القيم القديمة مع الجديدة.

وللوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية، فقد اعتمدت العديد من الدراسات (Gurbaxani& Dunkle, 2019;Hemerling et al.,2018 ;Wokurkaet al.,2017;)، على نظرية Hofstede والتي لاقت قبولاً واسعاً بين الباحثين في مجالات متعددة، حيث اعتمدت على خمسة أبعاد، هي: العمل الجماعي، والتوجه طويل المدى، وعدم اليقين، والتساهل، ومسافة القوة (قوة التسلسل الهرمي الاجتماعي). وأكدت على أن ولتحقيق تلك الأبعاد يجب الاعتماد على القيم الثقافية كأحد أهم مكون يشكل ثقافة المنظمة (Tuukkanen et al.,2022; Abhari et al.,2021;Harti&Hess,2017).

لذا وفي ضوء ما سبق تعرف الدراسة الحالية الثقافة الرقمية بأنها " مجموعة من القيم التي تتشكل في بيئة عمل رقمية، فتحكم سلوك العاملين وتوجهه نحو تحقيق أهداف المنظمات وفي ضوء هذا التعريف، ومن خلال مراجعة دراسات (Tuukkanen et al.,2022;) (Abhari et al.,2021;Harti&Hess,2017) أمكن الوقوف على مجموعة من القيم الرقمية والتي تتوافق مع مجال تطبيق الدراسة، هي: المرونة، التعاون، والاتصالات،

والاستقلالية، والسلوكيات الإبداعية، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستعداد للتعلم)، وفيما يلي شرح كل منها على حدة، كما يأتي:

المرونة Agility: المرونة والقدرة على التكيف أحد قيم الثقافة الرقمية (Hartl&Hess,2017) ليس فقط مرونة على مستوى الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة، ولكن أيضا المرونة في سلوكيات العاملين لضمان ردود أفعال أفضل على تحديات التحول الرقمي التي تواجههم، لتعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات واحتياجات العملاء. (Cichosz et al.,2020) ، كما أن قدرة العاملين على القيام بمهام متعددة وبمعدل استجابة مناسب يعتبر من أوجه المرونة للثقافة الرقمية (Wang & Wang, 2012).

التعاون Cooperation: ويعتبر التعاون أحد أبرز قيم الثقافة في المنظمات الرقمية، وأن التعاون بين العاملين بعضهم البعض يرتبط بالموقف الإيجابي للمنظمة تجاه العمل الجماعي(Hartl&Hess,2017) ، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن قيمة التعاون بين المنظمة والعاملين، تتأكد عندما يتفق العاملين من موقف المنظمة تجاههم، فتتفق أهدافهم معها ويصبحون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة (Klat & Matejun,2012)

الاتصالات Communication: التواصل بين أعضاء المنظمة قيمة أساسية في الثقافة الرقمية، لدورها الحاسم في نشر المعرفة داخل المنظمات، ومن أهم نتائج الاتصالات داخل المنظمات هو مشاركة الرؤى والاهداف بين أعضاء المنظمة، ويؤدي هذا الجهد في دعم عمليات التواصل الي المزيد من ارتباط العاملين بالمنظمة، وتأكيد فعالية رقمه المنظمة (Tuukkanen et al.,2022 ;Hartl&Hess,2017).

الاستقلالية Autonomy: الشعور بالاستقلالية والتمكين أحد مظاهر الثقافة الرقمية، لتحقيق بعد التيسير والتساهل مع العاملين فيحتاج العاملين إلى درجة من الحرية في أداء أعمالهم، وتساعد التقنيات الرقمية في منح العاملين تلك المساحة (Abhari et al.,2021).

السلوكيات الإبداعية **behaviors Innovation**: إن قدرة العاملين على انتهاز السلوكيات الإبداعية هي أحد مظاهر الثقافة الرقمية، كما أن تحقيق العديد من مزايا التحولات والتطورات في بيئة عمل المنظمات تعتمد بشكل كبير على تشجيع تلك السلوكيات لتبقي المنظمة في موضع التكيف والاستعداد للتغيرات السوقية. (Harti&Hess,2017).

الانفتاح على التغيير Openness towards change : أي وقوف العاملين على كل ما هو جديد، ومحاولة الحد من مقاومة هذا التغيير، فلا بد من إكساب العاملين المعارف والقدرات التي تساعدهم على تقبل ما هو جديد، والتعاؤل بشأن النتائج المتصورة، ويتوقف ذلك على نوعية التقنيات والآليات الجديدة، وتوقيت تنفيذها وسرعة التنفيذ; Abhari et al.,2021 (Tuukkanen et al.,2022)

المشاركة Participation: يقصد بالمشاركة الانفتاح غير الهرمي في صنع القرارات، (Harti&Hess,2017)، فهي أساسية في المنظمات التي ترغب في التحول الرقمي، ومن أهم فوائدها الحد من مقاومة التغيير، إضافة التعليقات واقتراح حلول للمشكلات من قبل العاملين تعتبر من السمات الهامة في الثقافة الرقمية (Cichosz et al.,2020)

التسامح مع الخطأ: Tolerance towards mistake: إن التحول الرقمي هو موقف جديد ومختلف على العاملين في المنظمات التي شرعت في تطبيقه، والاختفاء شيئاً حتماً، فلا بد أن تتبنى المنظمة ثقافة تتعامل مع أخطاء وتتقبلها، وتساعد في التعلم منها، وكذلك كيفية معالجتها والاستمرار بعد وقوع تلك الأخطاء (Abhari et al.,2021; Harti&Hess,2017). كما يجب تقديم الدعم للعاملين في هذه الحالة ، وتحمل جزء من الإخفاق.

الاستعداد للتعلم Willingness to learn: رغبة واستعداد العاملين للتعلم أحد قيم الثقافة الرقمية، وتسعى المنظمة إلى خلق تلك الرغبة وتأكيدتها من خلال وضع الآليات المناسبة لإكساب العاملين المهارات والمعارف الجديدة (Abhari et al.,2022; Harti&Hess,2017; al.,2021). ويرتبط استعداد العاملين للتعلم نتيجة لرغبتهم في التحسين المستمر من خلال مراجعة العمليات والظروف لتحقيق أداء أفضل (Harti&Hess,2017)

(٢-٣) الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة

البشر كائنات متكيفة يتشكل سلوكها تبعاً للوسط البيئي الذي تنشأ وتحمي فيه (Thomas Peterson, 2016)، والثقافة التنظيمية هي أحد مكونات بيئة العمل، والحاكم للعلاقات بين العاملين، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات وأنماط التواصل بينهم (Muniroh et al.,2022)

والعلاقة بين الثقافة والمعرفة علاقة متأصلة، فتُعرّف الثقافة على أنها "المعرفة المتاحة والعادات والقيم والمهارات المكتسبة على المستويين التنظيمي والفردى" (Del Giudice et al.,2017). ونجد أن للثقافة التنظيمية بأنماطها وعواملها تساهم في تحقيق فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، ومشاركة، وتخزين، وتطبيق)، فهي أحد دعائم إدارة المعرفة (أبو حشيش، ٢٠٠٩؛ سفيان، ٢٠١٦). في حين نجد أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة، ومتطلبات تطبيقها من بنية تكنولوجية متطورة، وأساليب إدارية حديثة، لها دور ملحوظ في تشكيل ثقافة تنظيمية متطورة (محمد وآخرون، ٢٠١٥؛ عطا الله، ٢٠١٨).

وفي ضوء الدراسات التي أتاحت للباحثة، لم تتوافر دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة بشكل مباشر، ولكن هناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة سلوك إخفاء المعرفة ببعض قيم الثقافة الرقمية، من منطلق أن سلوك إخفاء المعرفة هو سلوك فردي يتأثر كغيره من السلوكيات بالعوامل والقيم الثقافية (Anand et al.,2020; Fauzi, 2022).

فعن التواصل بين العاملين، قد أكدت دراسة (Su, 2021) أن التواصل، وتوافر الثقة بين العاملين، لهما دوراً إيجابياً في الحد من سلوك إخفاء المعرفة، بل وتكرار التواصل يوثق العلاقات فيعزل سلوك إخفاء المعرفة، ويدعم سلوك مشاركة المعرفة.

كما أن ضعف مشاركة العاملين وتجنب التعليقات والاقتراحات، تعد من أحد نتائج سلوك إخفاء المعرفة حيث يفتر العاملون إلى المعرفة التي تؤهلهم لذلك (Senaratne & Akhtar et al.,2021;Kuruwita,2010). في حين نجد أن شعور الفرد بالاستقلالية في

عمله يحد من سلوك إخفاء المعرفة، فالذين يتمتعون باستقلالية وظيفية عالية أقل عرضة للانخراط في إخفاء المعرفة (Peng et al., 2021; Gagn et al., 2019).

كما أن الإحساس بالعار من ارتكاب الأخطاء يعمق سلوك إخفاء المعرفة، لأن الخطأ يوحي بوجود إهمال، فيخفي العامل ما تعلمه من معرفة من هذا الخطأ، خجلاً من الاعتراف به، لذا فالتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم وتحقيق المعرفة، يقلل من الانخراط في نهج إخفاء المعرفة. (Kucharska & Rebelo, 2022)

في حين نجد أن سلوك إخفاء المعرفة يؤدي إلى ضعف ممارسة العاملين للسلوكيات الإبداعية كأحد قيم الثقافة الرقمية، فلا يمكن تكوين أفكار جديدة أو اقتراح وجهات نظر فعالة من قبل العاملين، فالسلوكيات الإبداعية للعاملين لا تظهر في ظل معلومات غير كاملة عن المهام المطلوبة أو المشاكل المطروحة (Liu et al., Akhtar et al., 2021; Connelly et al., 2012). كما أن سلوك إخفاء المعرفة له أثر سلبي على مستوى المرونة داخل المنظمات، وعلى مستوى الوظيفية فلا تحقق المرونة الوظيفية بدون مشاركة للمعرفة، والعاملين الذين لديهم مستوى أعلى من المعارف والخبرات لديهم القدرة على تحقيق مرونة لوظائفهم والقيام بأكثر من مهمة وبمعدل استجابة يتناسب مع سرعة التغيير، (Rahoo et al., 2021; Wang & Wang, 2012)، وعن تقبل العاملين للتغيير والانفتاح عليه، ترى دراسة (Senaratne & Kuruwita, 2010) أن إخفاء المعلومات يعمل على زيادة مقاومة العاملين لأي تغيير، ويقلل من استعدادهم لتقبله، بل والتصدي لأي محاولة للتطوير، نتيجة أن العاملين يفتقدون إلى الصورة الكاملة للأحداث.

وترى الباحثة أن سلوك إخفاء العاملين لمعارفهم، هو سلوك له القدرة على تشويه الثقافة التنظيمية الرقمية، وأن يفقدها تأثيرها الإيجابي على كافة أوجه النشاط، وبشكل آخر نجد أن الثقافة التنظيمية الرقمية قادرة على الحد من سلوكيات العمل السلبية ومنها سلوك إخفاء المعرفة، من خلال قيمها المختلفة فتخلق بيئة العمل الرقمية، التي تحتم على العاملين انتهاج سلوكيات إيجابية داعمة لعمليات التحول الرقمي.

ومن العرض السابق يمكن اقتراح الفرض الأول للدراسة، كما يلي:

الفرض الاول: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الثقافة التنظيمية الرقمية (المرونة، والتعاون، والاتصال، والاستقلال، والسلوكيات الابداعية، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء، والاستعداد للتعلم)، وسلوك اخفاء المعرفة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري -قطاع شمال الدلتا.

(٢-٤) النزاهة السلوكية للقائد Leader Behavioral Integrity

النزاهة كمصطلح اشتق من الكلمة اللاتينية (Integritas) التي تعني الشيء الكامل أو التام (Tomlinson et al.,2014)، وقد تم الاعتماد عليه قديماً في البحوث التجريبية للتأكيد على أن نتائج البحوث استندت إلى مبدأ النزاهة لتحقيق التنسيق بين الكلمة والفعل (Simon,2002). والنزاهة السلوكية يمكن أن تطبق على المجموعات أو المنظمات (Simons,2002).

أن نزاهة القائد يُشار إليها في كثير من الأحيان على أنها خاصية أساسية للقادة الفاعلين، وأنه ينبغي اعتبارها بديهية في الدراسات عن القيادة، فهي قاسم مشترك بين العديد من الانماط القيادية (Moorman et al.,2013)، فهي أساسية في القيادة التحويلية (Bass,1999) و (Steidlmeier, 1999)، والقيادة الاخلاقية (Brown et al.,2005)، والقيادة الروحية (Fry, 2003)، والقيادة الاصيلية (Avolio& Gardner,2005).

فهي فضيلة تمكّن الأفراد من تقييم أنفسهم باستمرار لتحقيق مستوى معين من الكمال الذي يتحقق من خلال التفاعل الاجتماعي، كما أنها تشجع الهدوء والعقلانية في اتخاذ القرارات، فهي تهتم بجانب الخير وتبني مسار عمل قائم على قيم المحبة، والمرونة، والصدق، والعدالة (Chapfika,2008)، وهي سلوك يعكس التماسك والنضج الأخلاقي، وهي أعلى أشكال الذكاء البشري لأنها صفة شخصية يمتاز من يتصف بها بالخبرة، والإبداع، والقدرة التحليلية (Barnard et al.,2008)،

وتكمن أهمية النزاهة في أن المرؤوسين يحددوا من خلالها درجة إتباع القائد، وذلك من خلال مدى تمتع قائدهم بسلوكيات النزاهة، كما أنها تقلل من عدم اليقين عند العاملين من

خلال المعلومات التي يقدمها القائد لهم عن القرارات المختلفة (Moorman et al.,2013)، كما أنها وظيفة معرفية تستطيع فيها بصيرة الانسان التميز بين الحق والباطل وفق معايير مقبولة اخلاقياً (Dunn, 2009).

وتعددت الدراسات التي تناولت أبعاد مفهوم النزاهة السلوكية للقائد، ولكن اغلبها يتمحور حول ثلاث أبعاد أساسية، هي كالآتي:

- **المصداقية:** حيث أن نزاهة القيادة تتلخص في القيادة من خلال الكلمة (Holmes,2017)، إذ تعبر عن مدى التزام القائد بوعوده (Hicks,200).
- **العدالة:** ان تحقيق العدالة بين العاملين وفرض أسس العدالة التنظيمية، هي محور النزاهة السلوكية (Chapfika,2008). والنزاهة السلوكية للقيادة هي الموجه الذي يوجه السلوكيات بعيداً عن الرغبات (Erhard et al.,2014)، فهي تعني استقامة الفكر كوسيلة لحل سوء التفاهم والاختلاف في الرأي بين العاملين، فالنزاهة فضيلة تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم، فتوجهها بما يتوافق مع مصلحة المنظمات (Balanski,2011). وتعمل النزاهة على بناء استراتيجيات سلوكية تقوم على تحقيق التوافق بين القيم الداخلية ومعتقدات وقناعات العاملين بشكل يحقق استقامة العاملين عبر التعامل العادل والصادق في العمل (Blomme,2009).
- **الثقة:** تمتع القادة بثقة العاملين دليل على نزاهتهم ، فالثقة نتيجة حتمية لذلك (Butt, 2021)، ويثق العاملين في قياداتهم بسبب العديد من السلوكيات التي تضمنها النزاهة السلوكية، فهي تجعل القائد أكثر انفتاحاً وتعاوناً في تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف (Scherkoske,2013)، فهي تقلل من عدم اليقين عند العاملين من خلال المعلومات التي يقدمها القائد لهم (Moorman et al.,2013)، وتعمل على منح العاملين المساحة اللازمة للنقاش، ويكون القائد على استعداد لتقبل النقد، والتكيف، والمرونة في التعامل (Halbesleben.,2013).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف النزاهة السلوكية للقائد، على أنها "المدى الذي يتمتع به القائد من المصداقية، والعدالة، وثقة العاملين داخل بيئة عمل المنظمات".

(3-4) النزاهة السلوكية للقائد وسلوك إخفاء المعرفة

جاءت نتائج العديد من الدراسات لتؤكد ارتباط أنماط القيادة المختلفة بسلوك إخفاء المعرفة (Peng et al., 2021; Gagn et al., 2019)، فالسلوكيات القيادية الإيجابية لها دور بارز في الحد من هذا السلوك وتداعياته (Fauzi, 2022)، كما أن مكافئة القائد ودعمه، لهما دوراً واضحاً في السيطرة على هذا السلوك (Peng et al., 2021; Gagn et al., 2019)

فامتلاك القائد للنزاهة السلوكية، يصبح قادراً على توجيه سلوكيات العاملين نحو ما يحقق أهداف المنظمات، معتمد في ذلك على المصداقية، والشفافية والتشارك في المعلومات كمبادئ أساسية للوصول للقرارات المناسبة (Balanski, 2011).

والنزاهة السلوكية كنمط قيادي لها دور في دعم صوت الموظف، واستعداده لتقديم المقترحات والآراء، التي من خلالها يشارك معرفته طواعيةً، بل ويحرص على تلك المشاركة (Peng & Wei, 2020).

كما نجد أن جودة علاقة العاملين بمنظمتهم تؤثر على الميل نحو سلوك إخفاء المعرفة، (Fauzi, 2022)، متمثلة في العلاقة مع القيادة، فثقة العاملين في القيادة تنعكس على مستوى ثقتهم بالمنظمة، (Cichosz et al., 2020) وشعور العاملين بعدالة القيادة وقراراتها، وثقته في هذه القيادة له القدرة على الحد من سلوك إخفاء المعرفة (Su, 2021). حيث تؤثر ثقة العاملين في القيادات إلى ميل العاملين إلى مشاركة المعرفة مع زملائهم في العمل (Gubbins & Dooley, 2021; Lee et al., 2020).

في حين نجد أن العاملين يظهرون سلوكيات غير مرغوب فيها عندما يشعرون بعدم الثقة في القيادات وضعف الدعم التنظيمي (Collins, 2017، Biswas & Kapil, 2017)، فمن المرجح أن تزداد مستويات ثقة العاملين إذا أظهر القائد النزاهة الشخصية في العمل، فالبشر يترددون في مشاركة المعرفة مع من لا يتقنون بهم (Butt, 2021).

ويؤكد (Mushtaq&Rizwan,2018) أن أكثر العوامل ارتباطاً باستعداد العاملين لتشارك المعرفة هي الثقة في القيادة، والمصداقية، والمكافآت والتقدير، و التواصل بين العاملين،

وترى الباحثة أن سلوك إخفاء المعرفة صورة من صور مقاومة التغيير وانعكاس لتراجع حماس العاملين لتنفيذ الإجراءات المطلوبة، ويتوجب مواجهته بأنماط قيادية تستند على تحقيق سلوكيات النزاهة، فتكون قادرة على فرض العدالة والمصداقية وكسب ثقة العاملين، وبناءً على ما سبق يمكن اقتراح الفرض الثاني للدراسة الذي ينص على:

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد (المصداقية، والعدالة، والثقة) وسلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا.

(٦-٢) الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة. من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يتضح أنه التي لا توجد دراسات سعت إلى التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية في شكل نموذج معدل Moderator أو وسيط Mediator ، وفي هذا الصدد من المتوقع أن وجود النزاهة السلوكية كمتغير معدل على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة سوف يغير من قوة العلاقة، وبناءً على ذلك يقترح البحث الفرض الثالث للدراسة الذي ينص على:

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية، وسلوك إخفاء المعرفة للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا.

٣- مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة اتضحت وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية في حدود علم الباحثة - تناولت الدور المعدل لنزاهة القائد السلوكية على العلاقة بين قيم الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة.

كما أن عملية التحول الرقمي للمنظمات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تلاقي العديد من التحديات على جميع مستويات العمل، وأهم هذه التحديات مقاومة التغيير، وأن يفقد العاملون حماسهم للاشتراك بفعالية في عملية التغيير، مما يدفعهم ذلك إلى الانخراط في سلوكيات سلبية كإخفاء المعرفة. (Arias & Vélez, 2022)، ولسلوك إخفاء المعرفة عواقب سلبية خطيرة، فقد خسرت المنظمات الإنتاجية الأمريكية عام ٢٠١٨، ما قد يصل إلى ٤٧ مليون دولار أمريكي، حيث يقضي العامل الأمريكي حوالي ٥.٣ ساعة في الأسبوع في انتظار الحصول على المعرفة من زملائه في العمل (Butt & Ahmad, 2021; Panopto).

وقد شرعت الهيئة القومية للبريد المصري في اعتماد التحول الرقمي في عملياتها المختلفة، وهذا ما دفع الباحثة لإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين بمكاتب البريد (ملحق ٢) وقد تبين الآتي:

- ١- بالرغم من تقبل العاملين لفكرة التحول الرقمي، ونفهمهم لضرورته للمنظمة، إلا أنه تبقى فكرة الاستغناء عن بعضهم، أو تمييز بعضهم عن البعض، تؤثر على سلوك العاملين، وخاصة أن الإدارة بدأت في ترقية ذوي المعرفة الأكبر بإجراءات العمل المتجددة، وبالعمليات المختلفة المصاحبة لتلك الإجراءات، والأعلى إدراكاً للتغيرات الحادثة في بيئة العمل. فانعكس ذلك في صورة مقاومة بعض التغيرات المطلوبة لتحقيق هذا التحول.
- ٢- لا يتشارك العاملون جميع أنواع المعلومات، فما زالت هناك أنواع من المعلومات لا يتم مشاركتها، وخاصة أنواع المعلومات التي تعكس خبرتهم، أو التي تصنع الفروق بين العاملين وتؤدي إلى التمييز بينهم في درجة الكفاءة، وهناك نوع آخر من المعلومات يتم مشاركتها ولكن في نطاق ضيق، فلا يسمح لأي عامل الوصول إليها.
- ٣- يتلقى العاملين البرامج التدريبية المختلفة التي تركز على كيفية تنفيذ أعمالهم من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة، وتخلو تلك البرامج من التوضيح والدعم والتقييم لسلوكيات العاملين الداعمة لعمليات التحول الرقمي.
- ٤- تراجع إدراك العاملين لعدالة الإجراءات التي تتخذها القيادات تجاههم، ولدرجة مصداقيتهم في الكثير من المواقف والتصريحات.

٥- لا يوجد ممارسات واضحة، وإجراءات حقيقية من قبل الإدارة تحس العاملين على التعاون فيما بينهم، متمثلة في وجود اختلاف في مستوى التعاون بين العاملين من إدارة إلى أخرى، بل وقد تتعدم في بعضها.

٦- لا يوجد نظام تحفيزي للعاملين يدفعهم نحو نشر معارفهم، أو تشجيع التواصل الفعال بينهم.

٧- يخشى العاملون من ارتكاب الأخطاء، فهي بالنسبة لهم صورة من صور الإهمال، وليست فرصة للتعلم.

٨- بالرغم من أن هناك مشاركة من العاملين في عملية اتخاذ القرار، إلا أن ذلك لا يشمل كل العاملين، فلا يوجد آليه واضحة لضمان تمكين كافة العاملين من المشاركة.

٩- قد يتوصل بعض العاملين لأفكار أو مقترحات جديدة، ولكن لا يستطيعون تنفيذها لضعف قدرتهم على التواصل مع القيادات العليا، ولفقدتهم الثقة في مدى استجابة القيادات العليا لتلك الأفكار والمقترحات.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدراك القيادات العليا لمفهوم سلوك إخفاء المعرفة وتداعياته على بيئة عمل، ولأهمية دور النزاهة السلوكية للقائد في تدعيم قدرة الثقافة الرقمية على مواجهة هذا السلوك، كما يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات، كما يأتي:

(١-٣) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة الرقمية (المرونة، والتعاون، والاتصال، والاستقلال، والسلوكيات الابداعية، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء، والاستعداد للتعلم)، وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري-قطاع شمال الدلتا.

(٢-٣) هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد (المصادقية- العدالة- الثقة) وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين الهيئة القومية للبريد المصري-قطاع شمال الدلتا.

(٣-٣) هل يوجد تأثير معدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري-قطاع شمال الدلتا.

(٤) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف، هي:

(١-٤) الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة الرقمية (المرونة،

والتعاون، والاتصال، والاستقلال، والسلوكيات الابداعية، والانفتاح على التغيير،

والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء، والاستعداد للتعلم)، وسلوك إخفاء المعرفة بين

العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا.

(٢-٤) الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد

(المصداقية، والعدالة، والثقة) وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين بالهيئة القومية

للبريد المصري -قطاع شمال الدلتا.

(٣-٤) التحقق من التأثير المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية

وسلوك إخفاء المعرفة بين العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري -قطاع شمال

الدلتا.

(٥) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على المستوى العلمي، وعلى المستوى العملي من خلال

بعض الاعتبارات، منها ما يأتي:

(١-٥) الأهمية على المستوى العلمي

- تقدم الدراسة الحالية مفهوم سلوك إخفاء المعرفة بين العاملين في ظل ندرة الدراسات

العربية- في حدود علم الباحثة، التي تناولته مما يعد اثراءً للدراسات العربية في

المجالات المتعلقة بهذا المفهوم.

- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من قيم الثقافة الرقمية ودورها في الحد من سلوك

إخفاء المعرفة بين العاملين في المنظمات، وهذا الدور يعتبر إضافة للدراسات في

هذا المجال، حيث لم تتناوله أي من الدراسات العربية أو الأجنبية- في حدود علم

الباحثة.

- تلقي الدراسة الضوء على النزاهة السلوكية للقائد كصفات أساسية يجب توافرها في الأنماط القيادية التي تستهدف التأثير على سلوكيات العاملين، وهو موضوع تندر فيه الدراسة العربية - في حدود علم الباحثة.

- تهدف الدراسة إلى التحقق من الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقيادات في تفعيل دور القيم الثقافية الرقمية المختلفة في الحد من سلوك إخفاء المعرفة بين العاملين ويعتبر ذلك نموذج من العلاقات لم يتم تناوله في أي دراسة على المستوى العربي أو الأجنبي - في حدود علم الباحثة- مما يعد إثراءً للكتابات في هذا الصدد.

(٥-٢) الأهمية على المستوى العملي

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية هيئة البريد المصرية وأهمية المرحلة التي تمر بها، فتعتبر هي أحد الأذرع المهمة للدولة المصرية في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية للمواطنين، فلم يعد البريد مجرد هيئة تقدم خدمات مجتمعية وبريدية تقليدية، إذ شهد البريد المصري نقلة نوعية خلال الأعوام الماضية على مستوى الخدمات والمكاتب وتدريب العاملين بالإضافة إلى تطبيق الشمول المالي، والتحول الرقمي على جميع الخدمات عبر أكثر من ٤٢٠٠ مكتب على مستوى الجمهورية (الموقع الإلكتروني للهيئة القومية للبريد المصري)

- كما تتبع أهمية الدراسة القائها الضوء على ضرورة إرساء قيم الثقافة الرقمية في المنظمات الساعية نحو التحول الرقمي، فهي قادرة على توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة من تطبيق هذا النظام، بالتفاعل مع قيادات تتسم بالسلوكيات النزيهة، التي يشعر معها العاملين بالعدالة والمصادقية والثقة.

- تقدم الدراسة توصيات للقيادات بهيئة البريد المصري لتحقيق نشر المعرفة داخل بيئة العمل من خلال إرساء قيم الثقافة الرقمية، وبدعم من السلوكيات النزيهة للقيادة في ظل عملية التحول الرقمي التي تشهدها الهيئة على كافة المستويات التنظيمية بها.

(٦) منهجية الدراسة

وتشمل منهجية الدراسة على، نوع الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب القياس، وأداة الدراسة وطرق جمع البيانات، والتأكد من الاعتمادية والصلاحية لمقاييس الدراسة، وأساليب التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، وفيما يأتي عرض لتلك العناصر:

(٦-١) نوع الدراسة

نظراً لأن الدراسة الحالية تتعلق ببحث الدور المعدل لسلوك النزاهة القيادية على العلاقة بين الثقافة الرقمية (المرونة، والتعاون، والاتصال، والاستقلال، والسلوكيات الابداعية، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء، والاستعداد للتعلم)، وسلوك إخفاء المعرفة، فقد تقرر استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذا العلاقات والاختلافات بين تلك المتغيرات، والحصول على بيانات أكثر واقعية من خلال توزيع الاستقصاء على عينة الدراسة.

(٦-٢) مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمكاتب هيئة البريد المصري التابعة لقطاع شمال الدلتا بمحافظات (كفر الشيخ، والمنصورة، ودمياط)، وعددهم 4990 عامل موزعين على ٤٤٤ مكتب بريد، وشملت الدراسة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية نظراً لتأثرهم جميعاً بعمليات التحول الرقمي.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول لكل مفرداته فتم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، فتم سحب عينة عشوائية بسيطة، بالاعتماد على المعادلة التالية (Yomaxana, 1976):

$$ع = \frac{ت \times ٢ \times ن \times ف (١ - ف)}{\Delta 2 ن + ت \times ٢ ف (١ - ف)}$$

• حيث إن:

• ع = حجم العينة

• ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ % وهي = ١.٩٦

- ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠٪
- Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥٪
- ن = حجم المجتمع = 4990
- وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{مفردة } 357 = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 4990 \times (1-0,5)}{(1,96)^2 \times 0,5 + 4990 \times (0,5-1)} =$$

وتمت زيادة عدد مفردات العينة إلى (٤٠٠) مفردة لتقادي نسبة عدم الرد، وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع العينة، بالمكاتب الموجودة بالنطاق الجغرافي بالمدن الرئيسية للمحافظات المذكورة نظراً للانتشار الجغرافي الواسع لمفردات الدراسة في تلك المحافظات، ويعرض الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة، وتوزيع العينة كما يأتي:

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة والعينة بقطاع شمال الدلتا التابع للهيئة القومية للبريد المصري

م	المحافظة	عدد مكاتب البريد	عدد العاملين	النسبة	عدد الاستثمارات
1	كفر الشيخ	١٣٥	١٥٣٠	.31	124
٢	الدقهلية	٢٥٤	2850	.57	228
٣	دمياط	٥٥	610	.12	48
	الإجمالي	٤٤٤	4990		400

المصدر : الموقع الإلكتروني لمصلحة البريد المصري -

<https://www.egyxa.com/zip-code?lng=ar&t=all>

- ادارات الموارد البشرية بالمكاتب الرئيسية بالمحافظات المذكورة.
- الاعداد تضم كافة العاملين بجميع الوظائف ما عدا عمال الخدمات.
- الاعداد الموضحة هي الاعداد التقريبية الموجود في الفترة ٢٠٢٣/١/٥ : ٢٠٢٣/٢/٥.

(٦-٣) متغيرات الدراسة وأساليب القياس

اعتمدت الدراسة على ثلاث مجموعات من المتغيرات، وتم الاعتماد في تنميتها وقياسها على العديد من الدراسات، كما قد أُجري عليها بعض التعديل والحذف والإضافة، بما يتفق وطبيعة عمل هيئة البريد المصري الخاضعة للدراسة، واتفقا مع متطلبات البيئة المصرية، ويختص الجزء التالي بعرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأساليب القياس، كما يأتي:

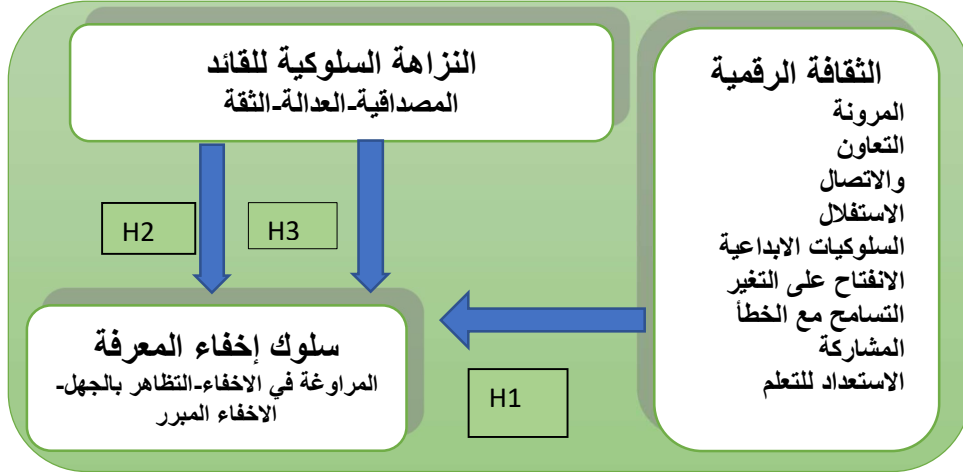
(٦-٣-١) إخفاء المعرفة: ويعرف سلوك إخفاء المعرفة إجرائيا بأنه " إخفاء العاملين المتعمد لمعارفهم بما يؤثر على كفاءة أداء من يطلب المعرفة وذلك في بيئة العمل"، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس دراسة (Connelly et al.2012)، الذي حقق معدل مصداقية عالية في مجال الخدمات، فكان معامل الفا كرونباخ (0.78)، (0.89) في دراسة كل من (Sulistiawan et al., 2022; Demirkasımođlu, 2015) على التوالي.

(٦-٣-٢) الثقافة الرقمية التنظيمية: تعرف إجرائيا بأنها "مجموعة من القيم التي تتشكل في بيئة عمل رقمية، فتحكم سلوك العاملين وتوجهه نحو تحقيق أهداف المنظمات"، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس دراسة (Hartl, & Hess, 2017) الذي حقق مصداقية عالية في الشركات التي انتهجت سياسات التحول الرقمي، حيث كان معامل الفا كرونباخ (0.94)، كما اعتمدت عليه (Tuukkanen et Abhariet al, 2021) .al., 2022;

(٦-٣-٣) النزاهة السلوكية للقائد: تعرف إجرائيا بأنها "المدى الذي يتمتع به القائد من الصدق، والعدالة، وثقة العاملين داخل بيئة عمل المنظمات"، وقد تم الاعتماد على هذا المقياس من قبل العديد من الدراسات (Ete et Simons et al., 2007) al., 2022 ; Taylor, 2014 ; Moorman et al., 2013;

وجدير بالذكر أنه قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وفي ضوء ما تقدم تم تصميم نموذج مقترح يعكس المتغيرات والفروض الخاصة بالدراسة، كما بالشكل رقم (١):



شكل (١): نموذج الدراسة

(٤-٦) أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات؛ هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع البيانات الثانوية من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وبعض الأدلة، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقصي منهم في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقد اعتمدت الباحثة بصفة اساسية على تصميم قائمة استقصاء (ملحق ١) وتم توزيعها على جميع العاملين بمكاتب البريد الخاضعة للدراسة، وقد اشتملت على خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتوضيح عنوان الدراسة وأهميتها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على عدد من الأسئلة، فخصص السؤال الأول (١١ عبارة) لقياس توجهات المستقصي منهم نحو سلوكيات وطرق إخفاء المعرفة (المراوغة في الاخفاء، والتظاهر بالجهل، والاخفاء المبرر)، أما السؤال الثاني (٢٧ عبارة) فخصص لقياس مستوى ادراك العاملين لقيم الثقافة الرقمية (المرونة، والتعاون والاتصال، التمكين،

والاستعداد للتعلم ، والسلوكيات الإبداعية، الانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء)، أما السؤال الثالث (١٥ عبارة) فركز على قياس مستوى النزاهة السلوكية للقائد (المصداقية، والعدالة، والثقة).

قامت الباحثة بجمع (٣٠٢) استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (75.5%) من خلال زيارات التذكير، والمكالمات الهاتفية.

(٥-٦) الأساليب الإحصائية المستخدمة

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستقصاء واختبارات الفروض وهي كالتالي (ادريس، ٢٠٠٧):

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** متمثلة في الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية)، وذلك لتوصيف الثقافة الرقمية، والنزاهة السلوكية للقائد، وسلوك إخفاء المعرفة.
- **أسلوب معامل الارتباط الفا:** وذلك بغرض التحقق من الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم الاعتماد على هذا الأسلوب لقدرته على قياس درجة الاتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.
- **أسلوب تحليل العوامل (التحليل العاملي التوكيدي CFA):** باستخدام برنامج Amos V.25، وذلك لتحقيق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في البحث، وللكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من المتغيرات ومقارنتها بما تم افتراضه عند تصميم المقياس، بالإضافة إلى تخفيض البيانات، باستبعاد المتغيرات ذات الارتباط الضعيف بباقي المتغيرات في نفس المجموعة.
- **أسلوب تحليل المسار Path Analysis:** باستخدام برنامج Amos V.25، وذلك لتحقيق من نوع وقوة العلاقة الخاصة بالفرض الأول للدراسة؛ والخاص بالعلاقة بين

سلوك إخفاء المعرفة الثقافية الرقمية ، وكذلك الفرض الثاني المعني بالعلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد وسلوك إخفاء المعرفة، والفرض الثالث للدراسة المعني بالتحقق من الدور المعدل للنزاهة السلوكية على العلاقة ما بين الثقافة الرقمية و سلوك إخفاء المعرفة

(٦-٦) تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة

لتقييم ثبات وصدق مقاييس الدراسة؛ تم الاعتماد على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA على برنامج Amos20 بطريقة الاحتمالات الكبرى ML وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم في ضوءها قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه وبناءً على الأساس النظري والدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لتقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار، وهي مقياس الثقافة الرقمية، ومقياس النزاهة السلوكية للقائد، ومقياس سلوك إخفاء المعرفة، ومن خلال النتائج يتضح التالي:

● باستخدام الصدق التقاربي Convergent Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات التي تقيس العامل، حيث يوضح جدول (٢)، جدول (٣)، و جدول (٤)؛ أن قيم الأشباع SLF لجميع الفقرات أكبر من 0.7، كما أن قيم متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.5، كما أن قيم مؤشر المصادقية المركب Composite Reliability (CR) لجميع المتغيرات أعلى من 0.7، مما يعني أن أدوات الدراسة تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al,2010).

- وباستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لتقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار ، وقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار المصدقية الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠٠٧)، وتم تطبيقه على كل من مقياس سلوك إخفاء المعرفة، ومقياس القيم الثقافية الرقمية، ومقياس النزاهة السلوكية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون كل مقياس على حدة حيث توضح نتائج جدول (٢)، جدول (٣)، جدول (٤) أن معامل الفا كرونباخ (α) لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.60 وذلك وفقا لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية وهذا يدل على أن أدوات البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها.
- تم تعديل مقياس سلوك إخفاء المعرفة من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وتم حذف عبارة (KH4) ، وتم إعادة الاختبار ، فكانت النتائج كما يعرضها جدول (٢) ، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة $CMIND/DF=1.118 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة ($CFI=0.988, NFI=0.960$)، وهي مقاربة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي $RMSEA=0.046 < 0.1$ وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس سلوك إخفاء المعرفة (١٠ عبارات) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من ثلاث عوامل.

● الجدول رقم (2): نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس سلوك إخفاء المعرفة

م	عناصر مقياس سلوك إخفاء المعرفة	SLF	α	AVE	CR	Model fit
	المراوغة في الإخفاء		0.827	0.63	0.84	Chi-square = 35.781; GFI = .900; RMSEA = 0.046; CFI = .988 CMIND/DF=1.118
١	KH1	.796				
٢	KH2	<u>.862</u>				
٣	KH3	.713				
	التظاهر بالجهل		0.856	0.64	0.86	
٤	KH5	.709				
٥	KH6	.856				
٦	HK7	.890				
	الإخفاء المبرر		0.881	0.64	0.90	
٧	HK8	.824				
٨	HK9	.755				
٩	KH10	.803				
١٠	KH11	.809				
	الإجمالي للمقياس		0.917			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

● تم تعديل مقياس قيم الثقافة الرقمية من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الاخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، كما تم دمج عاملين هما (التعاون، والاتصال التنظيمي) في عامل واحد (التعاون والاتصال)، وكذلك (الرغبة في التعلم، السلوكيات الإبداعية) في عامل واحد (الابداع والتعلم)، وذلك لتخطي نسبة التباين المشترك بينهما (٠.٩٠)، كما تم حذف بعض العبارات (COM3,COR1,INOV1,POW3,LRN2)، وتم إعادة الاختبار، وكانت النتائج كما يعرضها جدول (٣)، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة $CMIND/DF=1.045 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة $(CFI=0.992, NFI=0.933)$ ، وهي مقاربة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي $RMSEA=0.028 < 0.1$ وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس قيم الثقافة الرقمية (٢٢ عبارة) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من سبعة عوامل.

الجدول رقم (٣): نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس قيم الثقافة الرقمية

Model fit	CR	AVE	α	SLF	عناصر مقياس قيم الثقافة الرقمية	م
Chi-square = 196.388; GFI = .774; RMSEA = 0.028; CFI = .992 CMIND/DF=1.045	0.95	0.79	.938		المرونة	
				.931	FLX1	١
				.877	FLX2	٢
				.857	FLX3	٣
				.891	FLX4	٤
	0.96	0.79	.910		التعاون والاتصال	
				.846	COM1	٥
				.817	COM2	٦
				.941	COR2	٧
				.949	COR3	٨
	0.84	0.76	.864		التمكين	
				.861	POW1	٩
				.884	POW2	١٠
	0.86	0.68	.925		المشاركة	
				.845	PAR1	11
				.746	PAR2	١٢
				.876	PAR3	١٣
	0.94	0.76	.861		الابداع و التعلم	
				.915	INOV2	١٤
				.922	INOV3	١٥
				.888	LRN1	16
				.741	LRN3	17
0.85	0.65	.848		التسامح مع الخطأ		
			.807	ERR1	18	
			.840	ERR2	19	
			.764	ERR3	20	
0.93	0.87	.929		الانفتاح على التغيير		
			.990	CHG1	٢١	
			.877	CHG2	٢٢	
			.959	المقياس الإجمالي		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

تم تعديل مقياس النزاهة السلوكية للقائد من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الاخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وتم حذف عدد (3) ثلاث عبارات (HON2,HON4,TRUS2) ، وتم إعادة الاختبار، فكانت النتائج كما يعرضها جدول (٤) ، حيث أظهرت المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة $5 < CMIND/DF=1.104$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة (GFI=0.876 ,CFI=0.990,NFI=0.971) هي مقارنة للواحد الصحيح(الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي 0.1 $RMSEA=0.043 <$ وهي قريبة من الصفر، وبذلك فقد أصبح مقياس النزاهة السلوكية للقائد (١٠ عبارات) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب الإحصائية التالية، لقياس بنية مكونة من ثلاث عوامل

جدول رقم (٤): نتائج أساليب تحليل الصدق والثبات لمقياس النزاهة السلوكية

م	عناصر مقياس النزاهة السلوكية للقائد	SLF	α	AVE	CR	Model fit
	المصداقية		.872	0.64	0.88	Chi-square = 45.261; GFI = .876; RMSEA = .043; CFI = .990 CMIND/DF=1.104
١	HON3	.800				
٢	HON5	.788				
٣	HON6	.861				
4	HON1	.743				
	العدالة		.915	0.79	0.92	
٤	JUST1	.944				
٥	JUST2	.892				
٦	JUST3	.831				
	الثقة		.893	0.68	0.89	
٧	TRUS1	.821				
٨	TURS3	.814				
٩	TURS5	.852				
١٠	TURS4	.807				
	الإجمالي للمقياس		.930			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

(٦-٧) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول الجزء التالي عرض ومناقشة قيم المتوسط الحسابي كأحد أساليب الإحصاء الوصفي التي تعبر عن تقديرات واتجاهات المستقضي منهم نحو متغيرات الدراسة، كما في الجدول (٥) التالي:

جدول (٥): التوصيف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي
١	سلوك إخفاء المعرفة	
	١ التظاهر بالجهل	3.84
	٢ المراوغة في الاخفاء	3.74
	٣ الاخفاء المبرر	3.52
	الإجمالي	3.7
٢	قيم الثقافة الرقمية	
	١ المرونة	3.04
	٢ التعاون والاتصال	2.39
	٣ التعلم والابداع	2.40
	٤ الانفتاح على التغيير	3.03
	٥ المشاركة	2.49
	٦ التسامح مع الأخطاء	2.94
	7 الاستقلال	3.00
	الإجمالي	2.76
3	السلوكية للقائد	
	١ الثقة	2.45
	٢ المصادقية	2.53
	٣ العدالة	2.33
	الإجمالي	2.44

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماما، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات المتوسط الحسابي (١ >= ١.٨) غير موافق تماما، (١.٨ >= ٢.٦) غير موافق، (٢.٦ >= ٣.٤) محايد، (٣.٤ >= ٤.٢) موافق، أكبر أو يساوي (٤.٢) الموافقة التامة.

حيث يتضح من خلال جدول (٥) ارتفاع المتوسط الاجمالي لسلوكيات إخفاء المعرفة فكان (3.7)، وقد كان متوسط النظار بالجهل (3.89)، وكذلك متوسط المراوغة في الاخفاء (٣.٧٤)، ومتوسط الاخفاء المبرر (3.52).

في حين كان إدراك المستقضي منهم لقيم الثقافة الرقمية منخفضاً في بعض القيم، مثل القيم الخاصة بالتعاون والاتصال (٢.٣٩)، والتعلم والابداع (٢.٤٠)، والمشاركة (2.49)، وكان ادراكهم متوسط في البعض الآخر كما في قيم المرونة (3.04)، والانفتاح على التغيير (3.03)، والتسامح مع الأخطاء (2.94)، والاستقلال (3.00). وقد كان المتوسط الإجمالي لمتغير الثقافة الرقمية (2.76).

كما كان مستوى النزاهة السلوكية للقادة منخفضاً، مدعوما بانخفاض جماعي لجميع أبعاد النزاهة السلوكية فقد بلغ متوسط العدالة (٢.٣٣)، والمصادقية (2.45)، والثقة (2.53)، وقد كان المتوسط الإجمالي (2.44).

(٦-٨) نتائج اختبارات الفروض

يختص الجزء الآتي بعرض نتائج اختبارات فروض الدراسة؛ كما يأتي:

(٦-٨-١) اختبار الفرض الاول

ينص الفرض الاول على “ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية (المرونة، والتعاون والاتصال، الاستقلال، التعلم والابداع، الانفتاح على التغيير، والمشاركة، والتسامح مع الأخطاء)، وسلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بقطاع شمال الدلتا. ولاختبار هذا الفرض من فروض الدراسة، قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الاحصائي Amos v.25، وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (6).

جدول (٦): نتائج تحليل أسلوب تحليل المسار Path Analysis
للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة

م	المتغير المستقل	S.R.W معامل المسار (المعياري)	Estimate معامل المسار الجزئي	S.E. الانحراف المعياري	CR	P	Sig
١	الثقافة التنظيمية الرقمية	-0.752	-0.809	0.041	-19.802	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على بيانات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amose

تشير النتائج في الجدول (٦) أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، مدعومة بسالبية معامل المسار فكانت قيمته $-0,752$ ، كما كانت CR اعلى من 1,96، عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ولمزيد من الايضاح قامت الباحثة باختبار علاقة قيم الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، كما هو موضح في الجدول (٧).

تشير النتائج الموضحة في جدول (٧) بوجود علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية لعدد خمس (٥) من قيم الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، مدعومة بسالبية جميع معاملات تحليل المسار، كما كانت قيمة CR لها أكبر 1.96، معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، فيما عدا قيمتي (المرونة، والانفتاح على التغيير) لم تثبت النتائج معنوية علاقتها وسلوك إخفاء المعرفة، كما أوضحت النتائج أن قيم التعاون والاتصال تأتي في مقدمة القيم التي ترتبط سلبيا وسلوك إخفاء المعرفة يليها المشاركة، ثم التسامح مع الخطأ، ثم الاستقلال، وأخيراً التعلم والابداع.

وبناء على ما سبق فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الاول) و قبول الفرض البديل بصورة اجمالية بعد أن تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، كما تم قبول الفرض البديل لعدد (٥) خمس قيم فقط من قيم الثقافة الرقمية (التعاون والاتصال، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستقلال، والتعلم والابداع) وذلك بعد أن أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوك إخفاء المعرفة لدى لعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا، مدعومة بقيم سالبة لمعامل المسار عند أقل مستوى معنوية، وتم قبول الفرض العدمي لعدد (٢) اثنين من قيم الثقافة الرقمية وهما (المرونة، والانفتاح على التغيير).

جدول (٧): نتائج تحليل أسلوب تحليل المسار Path Analysis
للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة

م	S.R.W	Estimate	S.E.	CR	P	Sig	الترت
	معامل الانحدار (المعياري)	معامل الانحدار الجزئي					يب
١	-0.181	-0.165	0.072	-2.306	0.021	معنوي	١
٢	-0.172	-0.147	0.057	-2.557	0.011	معنوي	٢
٣	-0.160	-0.141	0.054	-2.626	0.009	معنوي	٣
٤	-0.150	-0.137	0.058	-2.354	0.019	معنوي	٤
٥	-0.133	-0.133	0.065	-2.051	0.040	معنوي	٥
٦	-0.015	-0.015	0.073	-0.211	0.833	غير معنوي	-
٧	-0.052	-0.055	0.107	-0.513	0.608	غير معنوي	-

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على بيانات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج

Amose

وبناء على ما سبق فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الاول) و قبول الفرض البديل بصورة اجمالية بعد أن تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، كما تم قبول الفرض البديل لعدد (٥) خمس قيم فقط من قيم الثقافة الرقمية (التعاون والاتصال، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستقلال، والتعلم والابداع) وذلك بعد أن أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوك إخفاء المعرفة لدى لعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا ، مدعومة بقيم سالبة لمعامل المسار عند أقل مستوى معنوية، كما تم قبول الفرض العدمي لعدد (٢) اثنين من قيم الثقافة الرقمية وهما (المرونة، الانفتاح على التغيير).

(٦-٨-٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني للدراسة على " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد (المصداقية، والعدالة، والثقة) وسلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا". ولاختبار هذا الفرض من فروض الدراسة، قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الاحصائي Amos ٧25، وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (٨)

جدول (٨): نتائج تحليل أسلوب تحليل المسار Path Analysis

للعلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وسلوك إخفاء المعرفة

م	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	CR	مستوى الدلالة P	Sig
١	النزاهة السلوكية للقائد	معامل الانحدار (المعياري)	معامل الانحدار الجزئي				
		-0.874	-0.794	0.025	-31.254	0.00	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

تشير النتائج في الجدول (٨) أن هناك علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد وإخفاء العاملين لمعارفهم، مدعوماً بسالبية معامل المسار فكانت قيمته -0.874، كما كانت CR اعلى من 1,96، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ولمزيد من الايضاح قامت الباحثة باختبار علاقة أبعاد النزاهة السلوكية للقائد بسلوك إخفاء المعرفة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج تحليل أسلوب تحليل المسار Path Analysis
للعلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وسلوك إخفاء المعرفة

م	المتغير المستقل	S.R.W	معامل الإنحدار (المعياري)	Estimate	S.E.	CR	مستوى الدلالة P	sig	الترتيب
١	العدالة	-0.393	-0.343	0.044	-7.789	0.00	معنوي	١	
٢	الثقة	-0.309	-0.245	0.041	-5.974	0.00	معنوي	٢	
٣	المصداقية	-0.239	-0.209	0.047	-4.424	0.00	معنوي	٣	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وإخفاء العاملين لمعارفهم، مدعومة بقيم سالبة لمعاملات المسار لجميع الأبعاد، وكما أن قيم CR كانت جميعها أكبر من 1.96 ، وهي ودالة إحصائياً ، حيث كانت P.value معنوية عند مستوى دلالة 0.001.

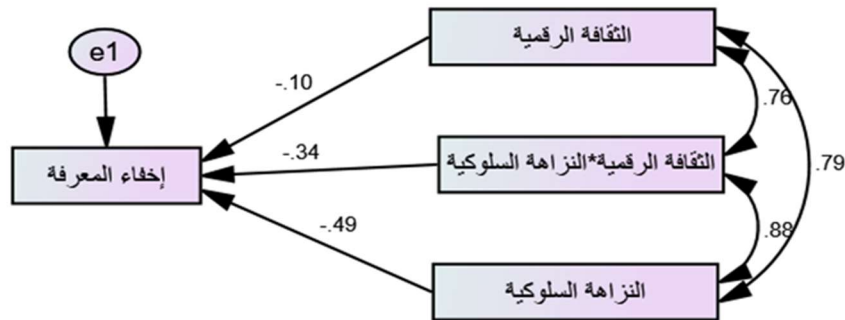
وبناء على ما سبق فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثاني للدراسة) وقبول الفرض البديل، وذلك لجميع أبعاد النزاهة السلوكية (العدالة، والمصداقية، والثقة) بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوك إخفاء المعرفة للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا، مدعومة بقيم سالبة لمعاملات المسار عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، كما تشير النتائج إلى أن عدالة القيادة هي أكثر الأبعاد ارتباطاً بسلوك إخفاء المعرفة، يليها الثقة في القيادة، ثم المصداقية.

(٦-٨-٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة

ينص الفرض الثالث للدراسة على "لا يوجد تأثير معدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا"

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار و Path Analysis من خلال برنامج Amos,25، والذي أظهر النتائج التالية:

شكل (٢) النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام Amos v.25

ومن خلال النموذج السابق، وكما هو موضح في جدول (١٠) إلى أنه عندما تفاعلت النزاهة السلوكية للقائد مع الثقافة الرقمية، تحققت زيادة سلبية في العلاقة بين قيم الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، حيث زاد معامل المسار من (-0.103) إلى (-0.342)، وقيمة CR أكبر من 1.96 وهي دالة احصائياً، حيث p.value معنوية عند مستوى دلالة 0.05

جدول (١٠): أسلوب تحليل المسار Path Analysis

لتحليل التأثير المعدل للنزاهة السلوكية على العلاقة بين قيم الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة

م	المسار	S.R.W	Estimate	CR	مستوى الدلالة P	Sig
		معامل الانحدار (المعياري)	معامل الانحدار الجزئي			
١	قيم الثقافة الرقمية --- إخفاء المعرفة	-.103	-.111	-2.368	.018	معنوي
٢	النزاهة السلوكية للقائد - إخفاء المعرفة	-.490	-.445	-8.057	0.00	معنوي
3	قيم الثقافة الرقمية × النزاهة - --- إخفاء المعرفة	-.342	-.388	-6.033	0.00	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لأسلوب تحليل المسار path Analysis من خلال برنامج Amos,25.

وبناء على ما سبق فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثالث للدراسة) وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار قدرة النزاهة السلوكية للقائد (متغير معدل) على تعديل العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، حيث استطاعت النزاهة السلوكية للقائد زيادة التأثير السلبي للثقافة الرقمية على سلوك إخفاء العاملين لمعارفهم في الهيئة القومية للبريد المصري - قطاع شمال الدلتا.

(٧) مناقشة نتائج الدراسة

في الجزء التالي يمكن عرض ومناقشة نتائج الدراسة، كما يلي:

(٧-١) مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

من خلال نتائج الإحصاء الوصفي يتضح أن بيئة عمل الهيئة القومية للبريد المصري تعاني من سلوك إخفاء العاملين لمعارفهم، كما أن التظاهر بالجهل يليه المراوغة بالإخفاء تعتبران أكثر الطرق شيوعاً في إخفاء المعرفة وفي نفس الوقت هما الأعلى في التأثير السلبي على العلاقات بين العاملين، وعلى تحقيق المعرفة التنظيمية وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Sheidaee et al. ٢٠٢١; Connelly et al. 2012)

من خلال النتائج يتضح تراجع إدراك العاملين لقيم الثقافة الرقمية في بيئة عمل الهيئة القومية للبريد المصري، وهذا الانخفاض كان مدعوماً بانخفاض كل القيم الثقافية، ولكنه كان ملحوظاً في بعضها كالتعاون والاتصال، يليها الاستعداد للتعلم والسلوكيات الإبداعية، ثم المشاركة، مما قد يشكل تشويه للثقافة الرقمية ولقدرتها على تقديم الدعم الحقيقي للتحويل الرقمي ولثماره المرجوة منه (Boston Consulting Group (BCG) (2021).

أكدت النتائج تراجع مستوى إدراك العاملين لجميع سلوكيات النزاهة للقادة في بيئة عمل البريد المصري، كما أكدت النتائج انخفاض ملحوظ في إدراك العاملين لعدالة القيادات وتراجع معدلات الثقة بهم، والشعور بمصداقيتهم.

(٧-٢) مناقشة نتائج اختبارات الفروض

فما يلي مناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة، كما يلي:

(٧-٢-١) مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين قيم الثقافة الرقمية بشكل إجمالي وإخفاء العاملين لمعارفهم، فالثقافة التنظيمية تحكم العلاقات بين العاملين، وتؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم وأنماط التواصل بينهم، ويتفق ذلك مع دراسة كل من Muniroh et al. (2017); Anand et al. (2020); Fauzi, 2022 al. (2022).

كما أثبتت النتائج أن التعاون بين العاملين، والاتصال بينهم، هي القيم الأعلى قدرة على الحد من سلوك إخفاء المعرفة، وهو ما اتفق مع دراسة (Su, 2021)، حيث أن التواصل

بين العاملين يزيد التعاون بينهم، ومع زيادة معدل التواصل، ينعزل أسلوب إخفاء المعرفة شيئاً فشيئاً وتزداد مشاركة المعرفة، كما تأتي مشاركة العاملين في صنع القرارات، في المرتبة الثانية من حيث علاقتها السلبية بإخفاء العاملين لمعارفهم، فهي عملية تتضمن تقديم المقترحات، وسماع التعليقات من الرؤساء ومن الزملاء، فتزداد معرفة العاملين التي يصبح معها مشاركتهم أكثر فعالية بما امتلكوا من معرفة من خلال المشاركة، وهو ما اتفق مع Senaratne & (Akhtar et al.,2021;Kuruwita,2010).

كما أن نتائج الدراسة أكدت أن قيمة التسامح مع الأخطاء لها أثرها الفعال على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين، فكلما كان اعتبار الأخطاء فرصة للتعلم وليس دليلاً على الإهمال، كان ذلك له دور في الحد من سلوك إخفاء المعرفة، وهو ما اتفق ذلك مع دراسة (Kucharska & Rebelo, 2022)، في حين نجد أن شعور الفرد بالاستقلالية والتمكين في عمله يحفز العاملين نحو مشاركة المعرفة، فالذين يتمتعون باستقلالية وظيفية عالية أقل عرضة للانخراط في إخفاء المعرفة، وهو ما اتفق مع دراسة (Peng et al.,2021; Gagn et al., 2019).

كما أن سلوكيات العاملين الإبداعية واستعدادهم للتعلم لها علاقة سالبة بسلوك إخفاء المعرفة، فإذا استطاع العاملون ممارسة تلك السلوكيات بفعالية فقد يساهم ذلك في نشر العاملين لمعارفهم، حيث أن السلوكيات الإبداعية تتضمن توليد الأفكار، والترويج لها، وتنفيذها، فبعد أن يتوصل العامل للفكرة، فعليه أن يتواصل مع زملائه ورؤسائه حتى يقنعهم بها، فتحدث عمليات تواصل تشارك بها المعرفة، ومزيد من التواصل عند تنفيذها، وفي اتجاه آخر، نجد أن سلوك إخفاء المعرفة يؤدي إلى ضعف ممارسة العاملين للسلوكيات الإبداعية، فلا يمكن تكوين أفكار جديدة أو اقتراح وجهات نظر فعالة من قبل العاملين، فالسلوكيات الإبداعية للعاملين لا تظهر في ظل معلومات غير كاملة عن المهام المطلوبة أو المشاكل المطروحة واتفق ذلك مع دراسة (Akhtar et al.,2021;Liu et al., 2020;Connelly et al.,2012)، كما أن رغبة واستعداد العاملين للتعلم يرتبط إيجابياً بوجود النيات وإجراءات واضحة لنشر المعرفة الذي يساعد ذلك في إكساب العاملين المهارات والمعارف الجديدة (Peng & Tuukkanen et al.,2022;Abhari et al.,2021; Wei,2020;Harti&Hess,2017).

(٧-٢-٢) مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

توصلت الدراسة إلي أن النزاهة السلوكية للقائد لها دور بارز في مواجهة سلوك إخفاء المعرفة، فلا شك أن السلوكيات القيادية الإيجابية قادرة على الحد من السلوكيات السلبية لدى العاملين، والذي يعتبر إخفاء المعرفة واحداً منها، وعلاقة العاملين بقياداتهم، وإدراكهم لنزاهتهم السلوكية دوراً هاماً في السيطرة على هذا السلوك وتداعياته الخطيرة، واتفق ذلك مع دراسة (Fauzi, 2022 ;Peng el al.,2021; Gagn et al., 2019)،

كما أكدت النتائج وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وإخفاء العاملين لمعارفهم. وقد أكدت النتائج أيضاً أن شعور العاملين بعدم العدالة القيادة هي أكثر أبعاد النزاهة قدرة على الحد من هذا السلوك، فالإحساس بالعدالة يولد لديهم العديد من المشاعر الإيجابية تجاه المنظمة ويتفق ذلك مع دراسات (Su, ، ، 2021، Mushtaq&Rizwan,2018)، وتأتي الثقة في القيادة في المرتبة الثانية من حيث التأثير السلبي على سلوك إخفاء المعرفة، فعندما تتوافر الثقة تتشارك المعرفة بشكل تلقائي، حيث تؤثر ثقة العاملين في القيادات إلى ميل العاملين إلى مشاركة المعرفة مع زملائهم في العمل، فهي عامل أساسي لضمان مشاركة العاملين لمعارفهم، وتجنب إخفائها، ويتفق ذلك نتائج العديد من الدراسات منها (Butt, 2021; Gubbins .Su,2021;Lee et al.,2020.) &Dooley,2021؛ وتأتي المصادقية ثالث الأبعاد تأثيراً على سلوك إخفاء المعرفة، فعندما يشعر العاملين بمصادقية القيادات في تصريحاتهم وسلوكياتهم، يتولد لديهم إحساس بالثقة فيهم وفي المنظمة فيشاركون معارفهم، ويتفق ذلك مع دراسة كل من (Mushtaq&Rizwan,2018;Balanski,2011).

(٧-٢-٣) مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

كما أكدت نتائج الدراسة قدرة النزاهة السلوكية للقيادات بأبعادها مجتمعة على دعم قدرة الثقافة الرقمية في مواجهة سلوك إخفاء العاملين لمعارفهم من خلال تأثيرها المعدل على العلاقة بينهما في الهيئة القومية للبريد المصري

وترى الباحثة أن توافر الثقافة الرقمية بقيمتها، لا يعد ضماناً لعدم ظهور مثل تلك السلوكيات السلبية للعاملين والتي منها سلوك إخفاء المعرفة، إذ لا بد أن تكون القيادة داعمة

لتلك القيم الثقافية، وهذا لن يحدث إلا إذا توفرت في القيادة سمات النزاهة، نظراً لدورها الفاعل ليس فقط في توجيه العاملين نحو مشاركة معرفتهم، بل وحثهم نحو بذل الجهود لتحقيق الكفاءة المعرفية للمنظمة. ويعد ذلك اتفاقاً مع نتائج العديد من الدراسات منها (Anand et al.,2020; Peng& Wei,2020 ;Mushtaq&Rizwan,2018) (Fauzi, 2022).

(٨) دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظري والتطبيقي، ويمكن عرضها كما يأتي:

(٨-١) الدلالات على المستوى النظري

- ومن الدلالات الهامة للبحث الحالي دراسة دور النزاهة السلوكية كمتغير معدل على العلاقة بين قيم الثقافة الرقمية، وسلوك إخفاء المعرفة، فلم تتوصل الباحثة لأي دراسة تناولت العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في بيئة إدارة الأعمال العربية أو بيئة إدارة الأعمال الأجنبية - في حدود علم الباحثة- مما يعد معه إضافة جديدة تقيد الباحثين وتفسح الطريق إلى دراسات أخرى تتعلق بهذه المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي.

- أكدت الدراسة وجود علاقة سلبية بين كل من قيم الثقافة الرقمية (التعاون والاتصال، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستقلال، والاستعداد للتعلم والابداع، والانفتاح على التغيير، والمرونة) من جهة، وسلوك إخفاء المعرفة من جهة أخرى، كما أكدت على وجود علاقة سلبية بين سلوكيات النزاهة للقائد (العدالة، والثقة، والمصداقية)، وسلوك إخفاء المعرفة، وهي إضافة مهمة لعدم اختبار هذه العلاقات من قبل في بيئتنا المصرية أو العربية.

(٨-٢) الدلالات على المستوى التطبيقي

- إن نتائج البحث الحالي بما أكدته على وجود علاقة بين قيم الثقافة الرقمية (التعاون والاتصال، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستقلال، والاستعداد للتعلم والابداع، والانفتاح على التغيير، والمرونة) من جهة، و سلوك إخفاء المعرفة من جهة أخرى، يعطي دلالة مهمة للجهود الرامية نحو تحقيق الكفاءة المعرفية للهيئة القومية للبريد المصري، من خلال دعم عمليات نشر المعرفة، إذ يجب على المسؤولين الأخذ في الاعتبار تلك القيم ومحاولة ترسيخها في وجدان العاملين، لمواجهة السلوكيات السلبية ومنها سلوك إخفاء المعرفة، لما له من تداعيات خطيرة على الفرد وعلى المنظمة.
- من الدلالات المهمة أيضاً وجود علاقة سلبية قوية بين النزاهة السلوكية للقائد (العدالة، الثقة، المصادقية)، و سلوك إخفاء المعرفة، إذ يتحتم توافر تلك السلوكيات النزاهة في القيادات بالهيئة القومية للبريد المصري، حيث أنه بتوافر تلك الصفات في القيادات، يساعد على التصدي لانخراط العاملين في السلوكيات السلبية، وخاصة سلوك إخفاء المعرفة.
- كما أكدت الدراسة على أن للنزاهة السلوكية للقائد دوراً أساسياً في دعم قدرة قيم الثقافة الرقمية في الحد من سلوك إخفاء المعرفة، وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة، حيث يجب على القيادات العليا في بيئة عمل الهيئة القومية للبريد المصري الاهتمام بسلوكيات القيادات، والتأكد من نزاهتها، لما لها من دور هام في تأكيد قيم الثقافة الرقمية والتصدي لسلوك إخفاء المعرفة، وما يمكن أن يترتب عليه من تداعيات خطيرة.

(٩) توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للقيادات العليا بالهيئة القومية للبريد المصري، للحد من سلوك إخفاء المعرفة، بالاعتماد على دور النزاهة السلوكية للقيادات في ترسيخ قيم الثقافة الرقمية، وذلك على مستوى ثلاث محاور أساسية، هي:

المحور الأول: تهيئة بيئة العمل لتمكين النزاهة السلوكية للقيادات من دعم قدرة قيم الثقافة الرقمية على مواجهة سلوك إخفاء المعرفة، من خلال:

- إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي، بما يدعم قيم الثقافة الرقمية، فيضمن تحقيق التعاون باعتماد العمل الجماعي، وفرق العمل كأساس لإنجاز المهام والأنشطة، وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات والمستويات التنظيمية، والتأكيد على مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتحقيق التمكين والاستقلالية، وتحفيز السلوكيات الإبداعية، وخلق الرغبة لدى العاملين في التعلم.
- إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة، بحيث تتم في إطار تأكيد قيم الثقافة الرقمية (التعاون والاتصال، والمشاركة، والتسامح مع الخطأ، والاستقلال، الاستعداد للتعلم والابداع)، ودعم النزاهة السلوكية للقيادات (العدالة، والثقة، والمصادقية)، من خلال إعادة توصيف، وتصميم الوظائف، ومراعاة عملية الاختيار والتعيين، والنقل، والترقية، ونظم وآليات التحفيز المختلفة. في سبيل مواجهة سلوك إخفاء المعرفة وتحقيق الكفاءة المعرفية للمنظمة.
- العمل من خلال أنماط قيادية داعمة للسلوكيات الإيجابية مثل القيادة الأخلاقية والروحية والاصيلة.. وغيرها ، وكذلك التأكيد على المفاهيم الإدارية التي لها القدرة على مواجهة السلوكيات السلبية كالاكتواء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، وغيرها.
- إعادة النظر إلى الخطأ واعتباره فرصة للتعلم، والترحيب به، وبما أفرزه من معرفة يجب على العاملين مشاركتها، ودعم العاملين بعيدا عن النتائج الإيجابية فقط، فلا بد من تحمل جزء من الإخفاق، وتنمية روح المبادرة والمبادأة.

المحور الثاني: تحقيق النزاهة السلوكية للقيادات، عن طريق:

- التقصي حول أسباب تراجع مستويات إدراك العاملين لعدالة، ومصداقية القيادات ومستويات الثقة بهم.
- إضافة معايير جديدة في تقارير تقييم الأداء لجميع العاملين، بما يعكس مدى توافر السلوكيات النزاهة لديهم، وأن تتفق نتائجها مع إجراءات النقل والترقية، بما يحقق حتمية توافر سلوكيات النزاهة في جميع القيادات.
- بناء أوصل الثقة مع العاملين متمثلة في ثقة العاملين بالقيادات وبزملاء العمل، ومراعاة إقامة العدالة التنظيمية، وتحقيق مصداقية القيادات في التعامل مع العاملين.
- تصميم البرامج التدريبية الدورية والمستمرة، وورش العمل، والندوات للقادة، والتي يتم التركيز فيها على تحقيق النزاهة السلوكية، بحيث تتضمن الآتي:
 - ✓ إبراز أهمية سلوكيات النزاهة للقائد، وما يترتب عليها من تأثير إيجابي على المرؤوسين ومدى استجابتهم للأوامر.
 - ✓ التنبيه على ضرورة عدم تجاهل ردود أفعال العاملين على القرارات الصادرة والتحقق من رضاهم عنها، بما يحقق العدالة بين العاملين.
 - ✓ يجب مراعاة توافق التصريحات القيادية مع الإجراءات المعمول بها، والوفاء بالوعود المقطوعة من طرف القيادات، بما يحقق مصداقية القيادات في الأقوال والأفعال.
 - ✓ التركيز على كسب ثقة العاملين، فهي مضمون القيادة، وبغيابها تفقد القيادة تأثيرها ويغيب دورها كلياً.

المحور الثالث: مواجهة سلوك إخفاء المعرفة، عن طريق:

- ✓ الوقوف على أسباب إخفاء العاملين لمعارفهم، وتحديد الاستراتيجيات المختلفة المتبعة من العاملين لإخفاء تلك المعرفة، والعمل على إزالة تلك الأسباب، والقضاء على مخاوف العاملين التي تعمق هذا الشعور.
- ✓ العمل على التنشئة الاجتماعية للمعرفة عن طريق إنشاء مجموعات لشرح ومناقشة التجارب، أو يتم عمل ورش أو ندوات يشارك فيها جميع العاملين معارفهم المخفية.
- ✓ ضرورة أن تشير الإدارة العليا دائماً من خلال اللقاءات مع العاملين، إلى الحاجة الملحة إلى مشاركة المعرفة وضرورة تعاون العاملين بعضهم البعض، وتوضيح عواقب سلوك إخفاء المعرفة الممتدة على العاملين، وبيئة العمل، والمنظمات بشكل كامل.

- ✓ محاولة جعل عملية مشاركة المعرفة سلسلة وخالية من المتاعب على المدى الطويل.
- ✓ توفير بيئة عمل داعمة لعمليات نشر المعرفة من بنى تحتية، ووسائل اتصالات حديثة.

(١٠) محددات الدراسة والمقترحات المستقبلية

تم إعداد البحث في ضوء مجموعة من المحددات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، على النحو الآتي:

- اقتصرت الدراسة على عدد من قيم الثقافة الرقمية، وهي: المرونة، والتعاون، والمشاركة، والانفتاح على التغيير، والاتصالات، والاستقلالية، والتسامح مع الخطأ، والاستعداد للتعلم، والسلوكيات الإبداعية، ويمكن دراسة قيم ثقافية أخرى، مثل: التركيز على العميل، والتعامل مع المخاطر، وغيرها، أو دراسة عوامل ثقافية رقمية أخرى، مثل: المهارات والكفاءات، ونوع التفكير والسلوك، وعلاقات العمل، ومصادر المعرفة المهنية، ونماذج التطوير الوظيفي وغيرها من العوامل الثقافية الأخرى.
- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين الثقافة الرقمية ونوع من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، وهو إخفاء المعرفة، ولكن يمكن تناول سلوكيات أخرى سلبية تستطيع الثقافة الرقمية مواجهتها، كاللامبالاة، والانسحاب، والانحراف، والتهكم، والاستقواء في مجال العمل. وغيرها، أو دراسة سلوكيات إيجابية تستطيع الثقافة الرقمية دعمها مثل السلوكيات الخضراء، والولاء، والالتزام، والمواطنة وغيرها.
- كما تناولت الدراسة سلوك إخفاء المعرفة من زاوية دراسة طرق الإخفاء (المراوغة في الإخفاء، والتظاهر بالجهل، الإخفاء المبرر)، ويمكن تناول سلوك إخفاء المعرفة من زاوية أسباب إخفاء المعرفة، كالخوف على فقدان الوظائف، والاستحقاق النفسي، والمضايقة والنقد، الملكية النفسية، والإشراف التعسفي، والترهيب، والفظاظة من المشرف أو زملاء العمل، والتوتر، والإرهاق العاطفي. الخ، كما يمكن دراسة علاقة سلوك إخفاء المعرفة بالاحتواء التنظيمي، والسلامة النفسية، والمواطنة التنظيمية، والإشراف المسيء، الانحراف التنظيمي، الخ.
- اقتصرت الدراسة على العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، ويمكن تطبيق العلاقة بين متغيرات الدراسة على منظمات أخرى خدمية مثل: شركات النقل والطيران، والسياحة، أو صناعية: مثل الأدوية، البترول، والحديد، كما يمكن تطبيقها على تلك المنظمات العالمية والتي تمتلك فروعاً خارج، أو داخل جمهورية مصر العربية.

المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية.

أبو حشيش، بسام محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، ٢٠٠٩م.

الموقع الإلكتروني للهيئة القومية للبريد المصري،

<https://www.egyptpost.org/enpo/ar/login>

عطا الله، عبد الحكيم محمود، دور ادارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات الفلسطينية، رسالة ماجستير، ٢٠١٩.

محمد، محمد معروف احمد ;احمد، الطيب محمد احمد محمد ;ناصر، الصادق سيف الدين البلة ;الصديق، البدري مصطفى احمد ;وقيع الله، ابوبكر عبدالرحيم ;مشرف، - عادل عيسي بدوي، ادارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية-التطبيق علي بنك أم درمان الوطني، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥.

نعومي، مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد ٣٢، العدد: ٢ السنة ٢٠٢٠، ٥٧٥/٥٦١

سفيان، شهر زاد، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة - بالتطبيق على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، ٢٠١٦.

المراجع الأجنبية:

- Abdillah, M.R., Wu, W. and Anita, R. (2020), “**Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms**”, *Knowledge Management Research & Practice*, pp. 1-15
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021, January). **Co-Governance in digital transformation Initiatives: The roles of digital culture and employee experience**. In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 5801).
- Ain, N. U., Azeem, M. U., Sial, M. H., & Arshad, M. A. (2022). **Linking knowledge hiding to extra-role performance: The role of emotional exhaustion and political skills**. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 367-380.
- Akhtar, M. W., Karatepe, O. M., Syed, F., & Husnain, M. (2021). **Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: a moderated mediation model**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2021). **Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior**. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 507-522.
- Amayah, A.T. (2013), “**Determinants of knowledge sharing in a public sector organization**”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 454-471.
- Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). **Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding**. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.
- Arias-Pérez, J., & Vélez-Jaramillo, J. (2022). **Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics**. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1476-1491.
- Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). **Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter?** *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288. doi: 10.1108/JOEPP-06-2018-0041

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barnard, A., Schurink, W., & De Beer, M. (2008). **A conceptual framework of integrity.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 40-49.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). **Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior.** *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batistič, S., & Poell, R. F. (2022). **Do HR systems and relational climates affect knowledge hiding? An experiment and two-source multi-level study.** *Journal of Business Research*, 147, 82-96.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). **Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India.** *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711.
- Blomme, H., (2009) "Integrity in Professional Ethics" A discussion Paper, FEE, September 31, pp.1-19.
- Boston Consulting Group (BCG) (2021) "How to Drive a Digital Transformation: Culture Is Key". Retrieved from: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/how-to-drive-digital-culture> (02.02.2021)
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.** *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- 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.
- Butt, A.S. (2021), "Termination of personal relationship and their effects on knowledge sharing in supply chains", *Knowledge and Process Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 18-28, doi: 10.1002/kpm.1643
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). **Psychological entitlement: Interpersonal**

- consequences and validation of a self-report measure.** Journal of Personality Assessment, 83(1), 29–45
- Chang, W. J., Liao, S. H., Lee, Y. J., & Lo, W. P. (2015). **Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: The case of the Taiwanese semiconductor industry.** Knowledge Management Research & Practice, 13(3), 299–310.
- Chapficka, B. (2008). " **The Role of Integrity in Higher Education**", International Journal For Educational Integrity ,Vol(4),No(1),Aprill,pp.43-49.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., and Knemeyer, A. M. (2020) "**Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices**". The International Journal of Logistics Management, 31(2):209–238
- Collins, B. J. (2017). **Fair? I don't care: Examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective.** Journal of Leadership & Organizational Studies, 24(3), 401–413
- 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., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). **Knowledge hiding in organizations.** Journal of Organizational Behavior, 33(1), 64–88.
- Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). **Knowledge management in theory and practice.** Cambridge, MA: MIT Press
- Deuze, M. (2006). **Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture.** *The information society*, 22(2), 63-75.
- Demirkasimoglu, N. (2015). **Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?** International Journal of Higher Education, 5(1). <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n1p128>
- Del Giudice, M., Nicotra, M., Romano, M., & Schillaci, C. E. (2017). **Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture: relations and influences.** *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 320-337.

- Dudézert, A., Fayard, P., & Oiry, E. (2015). **Astérix et la gestion des connaissances 2.0: une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois.** *Systèmes d'information management*, 20(1), 31-59.
- Dunn, C. P. (2009). **Integrity matters.** *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-125
- Erhard, W., Jensen, M., Zaffron, S., (2014)" **Integrity: A positive Model That Incorporates The Normative Phenomena of Morality, Ethics ,and Legality _ Abridged "**, Harverd Business School Nom Working Paper 25 March, pp.1-40.
- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., & Graham, L. (2022). **Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: The role of identification processes.** *Journal of Business Ethics*, 176(4), 741-760.
- Fauzi, M. A. (2022). **Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach.** *Journal of Knowledge Management*.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. 2014. **"Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative,"** MIT Sloan Management Review (55:2), pp. 1-12.
- Fullwood, R. and Rowley, J. (2017), **"An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics"**, Journal of Knowledge Management, Vol. 21 No. 5, pp. 1254-1271.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). **Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes.** *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). **Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design.** *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
- Gubbins, C. and Dooley, L. (2021), **"Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: the influence of relational social capital components"**, Human Resource Development Quarterly, Vol. 32 No. 3, pp. 319-348, doi: 10.1002/hrdq.21423.

- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). **Gearing up for successful digital transformation.** *MIS Quarterly Executive*, 18(3).
- Haq, M., & Davies, J. (2020). **“The person with maximum knowledge will win the race”:** Conceptualizing knowledge in microbusinesses. *Journal of Small Business Management*, 1-27.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). **The role of cultural values for digital transformation:** Insights from a Delphi study.
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). **Abusive supervision and the entitled employee.** *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204–217.
- Hair, J., Black, B., Babin, B. & Anderson, R. (2010) **Multivariate Data Analysis 7th Pearson Prentice Hall.** Upper Saddle River, NJ.
- Halbesleben, J. R., Leroy, H., Dierynck, B., Simons, T., Savage, G. T., McCaughey, D., & Leon, M. R. (2013). **Living up to safety values in health care: The effect of leader behavioral integrity on occupational safety.** *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 395.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). **It’s not a digital transformation without a digital culture.** *Boston Consulting Group*, 1-11.
- Hicks, C. (2007) " **A case for Public Sector Ethics**", *Policy Quarterly*, Vol(3).No(3),pp.11-15.
- Holmes, W.T.&Parker,M.(2017)" **Communication: Empirically Testing Behavioral Integrity and Credibility as Antecedents for The Effective Implementation of Motivating Language** ", *International Journal of Business Communication*, Vol(54),No(1),pp.70-82.
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2012). **Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test.** *Journal of Knowledge MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE* 349 Management, 16(5), 754–773. <https://doi.org/10.1108/13673271211262790>.
- Karim, D.N. (2020), **“Effect of dark personalities on knowledge hiding behavior at higher education institutions”**, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 1-20
- Klat, K., & Matejun, M. (2012). **Identification and Role of Organizational Culture in Small Enterprises.** *Organizational*

- Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential*, 73-90.
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). **Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture-knowledge culture and human capital implications.** *The Learning Organization*, (ahead-of-print).
- Lin, T. C., & Huang, C. C. (2010). **Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams.** *Information & Management*, 47(3), 188–196.
- Lee, Y.L.A., Malik, A., Rosenberger III, P.J. and Sharma, P. (2020), **“Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing”**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1987-2006, doi: 10.1108/JKM-04-2020-0309.
- 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.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). **Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture.** *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962
- Miminoshvili, M., & Černe, M. (2022). **Workplace inclusion–exclusion and knowledge-hiding behavior of minority members.** *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 422-435.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). **Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples.** *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444.
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). **Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance** (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Mushtaq, I., & Rizwan, A. (2018). **Obstacles to knowledge sharing in engineering organizations: a quantitative**

- approach.** *International Journal of Knowledge Management Studies*, 9(3), 293-307.
- Nadeem, M.A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A. and Xu, Y. (2020), “**Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: the moderating role of trust**”, *Management Decision*, Vol. 59 No. 6, pp. 1312-1332.
- Peng, H., & Wei, F. (2020). **How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values.** *Journal of Business Ethics*, 166(3), 505-521.
- Philsoophian, M., Akhavan, P. and Namvar, M. (2021), “**The mediating role of blockchain technology in improvement of knowledge sharing for supply chain management**”, *Management Decision*, Vol. 60 No. 3, pp. 784-805, doi: 10.1108/MD-08-2020-1122.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). **Toward a theory of psychological ownership in organizations.** *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Panopto (2018). *Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report*. Seattle, WA: Panopto
- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2021). **Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit.** *Personnel Review*.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). **Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension.** *Sustainability*, 11(20), 5547. doi: 10.3390/su11205547
- Rahoo, L. A., Buriro, M. A., & Khan, S. A. (2021). **Examining the Relationship of Knowledge Management with Organization Agility in General Administration of Libraries.**
- Ross, J., Sebastian, I., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2016). **Designing and executing digital strategies: completed research paper.** In *Digital innovation at the crossroads: ICIS 2016, International Conference on Information Systems, December 11-14, 2016, Dublin, Ireland: practice-oriented research* (pp. 1-17). Association for Information Systems.
- Senaratne, S., & Kuruwita, S. (2010). **Resistance to organisational change: a case study in Sri Lankan construction organisation.** *International Journal of Construction Management*, 10(1), 61-73.

- Schmidt, J. T., & Tang, M. (2020). **Digitalization in education: challenges, trends and transformative potential.** In *Führen und Managen in der digitalen Transformation* (pp. 287-312). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Shaughnessy, H. (2018). **Creating digital transformation: strategies and steps.** *Strategy & Leadership.*
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: **The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus.** *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & Parks, J. M. (2007). **Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees.** *Journal of Applied Psychology*, 92, 650-665.
- Singh, S. K. (2019). **Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding.** *Journal of Business Research*, 97, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Sheidaee, S., Rajabion, L., Philsoophian, M. and Akhavan, P. (2021), **“Antecedents and consequences of knowledge hiding: a literature review”**, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, pp. 692-704, doi: 10.34190/EKM.21.008.
- Su, C. (2021). **To share or hide? a social network approach to understanding knowledge sharing and hiding in organizational work teams.** *Management Communication Quarterly*, 35(2), 281-314.
- Sulistiawan, J., Moslehpour, M., Diana, F., & Lin, P. K. (2022). **Why and When Do Employees Hide Their Knowledge?** *Behavioral Sciences*, 12(2), 56.
- Taylor, C. M. (2014). **Transformational leadership in a nonprofit organization: a Case study of a Filipino nonprofit in diverse communities.** *Temple University*
- Teguh, M. J., Noermijati, N., Moko, W., & Rofiaty, R. (2022, August). **Exploring Characteristics of Digital Organizational Culture in Post COVID-19: A Systematic Literature Review.** In *Journal of International Conference Proceedings (JICP)* (Vol. 5, No. 2, pp. 38-51).

- Tomlinson, E. C., Lewicki, R. J., & Ash, S. R. (2014). **Disentangling the moral integrity construct: Values congruence as a moderator of the behavioral integrity–citizenship relationship.** *Group & Organization Management*, 39(6), 720-743.
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2016). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Sage Publications.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). **Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy.** *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.
- Tuukkanen, V., Wolgsjö, E., & Rusu, L. (2022). **Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company.** *Procedia Computer Science*, 196, 3-12.
- Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2019). **Barriers to digital transformation in manufacturing: development of a research agenda.**
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). **Knowledge sharing, innovation and firm performance.** *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wen, J., & Ma, R. (2021). **Antecedents of knowledge hiding and their impact on organizational performance.** *Frontiers in Psychology*, 12.
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). **Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together.** In *Shaping the digital enterprise* (pp. 109-120). Springer, Cham.

قائمة استقصاء

السيد/.....

تحية طيبة، وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية بعنوان "الدور المعدل للنزاهة السلوكية في العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة- دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري- قطاع شمال الدلتا"، الرجاء التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة، وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة عملكم.

ولا شك إنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للدراسة وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم ولكم منا كل التقدير والاحترام،،،،

الباحثة

أماني حسين أحمد العماوي

مدرس إدارة اعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية

بجناكليس - البحيرة

السؤال الاول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد سلوك إخفاء المعرفة الذي تعرضت له من أحد زملائك في العمل، الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
	المراوغة في الإخفاء					
١	وافق على مساعدتي ولكن لم يفعل					
٢	قدم لي معلومات مختلفة عما اريد					
٣	أخبرني بأنه سيساعدني لاحقاً ولم يفعل					
٤	قدم لي معلومات غير كاملة					
	التظاهر بالجهل					
٥	تظاهر بأنه لا يعرف المعلومات					
٦	تظاهر بعدم فهم ما المقصود من طلبي					
٧	قال لي أنه ليس عنده دراية كاملة بالموضوع					
	الاخفاء المبرر					
٨	أوضح أنه يرغب في إخباري، ولكن ليس من المفترض أن يفعل ذلك					
٩	أوضح أن المعلومات سرية وغير متاحة إلا للعاملين في مشروع معين					
١٠	أخبرني بأن رئيسه لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة					
١١	قال لي لن يجيب على أسئلتني					

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق ببعض قيم للثقافة الرقمية، الرجاء تحديد درجة موافقتك على تلك العبارات التي تعكس مدى توافر تلك القيم في بيئة عملك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موا فق تمام أ (١)	غير موا فق (٢)	محا يد (٣)	موا فق (٤)	موا فق تمام أ (٥)
المرونة						
1	أستطيع القيام بمهام متعددة داخل بيئة عملي					
2	لدي القدرة على التفاعل بشكل جيد مع الاحداث الوظيفية					
3	أقبل التغيرات التي تحدث في بيئة العمل					
4	ردود أفعالي متناسبة مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل					
تعاون						
5	موقف المنظمة الإيجابي من العمل الجماعي					
6	اتعاون مع زملائي					
7	أتعاون مع مدرائي فيما يخص مصلحة المنظمة					
الاتصالات						
8	شبكات الاتصال الداخلية فعالة					

					9	هناك شبكات اتصال خارجية أستطيع من خلالها التوصل إلى ما اريد من معلومات
					1	لدي لقدرة على تبادل المعرفة
					0	والمعلومات مع زملائي
					التمكين - الاستقلال	
					1	لدي الحرية في أداء مهام وظيفتي
					1	
					1	أتحمل مسئولية نتائج أعمالي
					2	
					1	غالبا ما يفوض لي مديري المسئوليات
					3	
					السلوكيات الإبداعية	
					1	لدي القدرة على ابتكار أفكار جديدة
					4	
					1	أعمل على إقناع زملائي بأفكاري الجديدة
					5	
					1	دائما اسعي إلى تنفيذ أفكاري
					6	
					الانفتاح على التغيير	
					1	دائما أن مطلع على أحدث التغييرات في
					7	مجال عملي
					1	مستعد لقبول الأفكار الجديدة
					8	
					مشاركة	

					رؤسائي يشجعون المناقشة المفتوحة	1 9
					المناقشات في بيئة عملي غير هرمية (عبر الهيكل التنظيمي)	2 0
					تشجع إدارة المنظمة على إضفاء الطابع الديمقراطي على عمليات اتخاذ القرار	2 1
					التسامح تجاه الفشل	
					تسمح الإدارة بالأخطاء المعقولة	2 2
					تشجعني الإدارة على التعلم من الفشل	2 3
					تساعدني الإدارة على المضي قدما بعد الفشل	2 4
					الاستعداد للتعلم	
					تشجعني الإدارة على السعي نحو التقدم بشكل مستمر	2 5
					توفر الإدارة برامج تساعدني على اكتساب مهارات جديدة	2 6
					توفر الإدارة الآليات اللازمة لإكسابي المعارف المطلوبة	٢ ٧

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمستوى النزاهة السلوكية التي يتمتع بها مدير، الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
	المصداقية					
١	هناك تطابق بين كلمات مديري وأفعاله.					
٢	مديري يفي بالوعود.					
٣	مديري يفعل ما يعظ به.					
٤	يتصرف مديري بنفس القيم التي يتحدث عنها.					
٥	يتصرف مديري من خلال نفس الأولويات التي يحددها.					
٦	يهتم بالقيم بغض النظر عن التكلفة					
	العدالة					
٧	قائدي يحمي حقوق الآخرين					
٨	قائدي يعامل العاملين بإنصاف					
٩	يعامل الناس بعناية واحترام					
	الثقة في القائد					
10	يمكنني التحدث بحرية مع قائدي حول الصعوبات التي أوجهها في العمل وأعلم أنه سيرغب في الاستماع.					

					11	انا وقائدي لدينا علاقة مشاركة، أي يمكننا مشاركة أفكارنا ومشاعرنا وآمالنا معاً.
					12	سنشعر كلانا بالخسارة إذا تم نقل أحدنا (أنا وقائدي) ولم يعد بإمكاننا العمل معاً.
					13	إذا شاركت مشاكل مع قائدي، فأنا أعلم أنه سيستجيب بشكل بناء وباهتمام.
					14	يمكنني الاعتماد على مديري في جعل وظيفتي أكثر سهولة.
					15	بالنظر إلى السجل الحافل لقائدي، لا أرى أي سبب للشك في كفاءته واستعداده للوظيفة.

ملحق (٢)

إطار الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحقيق الأهداف التالية: تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتكوين الفروض الأساسية، وتحديد وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.

- أسلوب الدراسة الاستطلاعية: تمثلت الدراسة الاستطلاعية في تصميم قائمة استقصاء مبدئية تم توزيعها على عدد (٢) مدير مكتب، (٥) رئيس قسم، و (١٣) ، يعملون في (٣) مكتب بمحافظة كفر الشيخ، وتم متابعتها والنقاش حولها من خلال المقابلات الشخصية، في الفترة ٢٠٢٢/١٢/١: ٢٠٢٣/١/١..

حيث اشتملت على مجموعة من التساؤلات للوقوف على آراءهم فيما يخص بعض الجوانب الخاصة بالدراسة، كان أهمها:

- مدى تقبل العاملين لعمليات التحول الرقمي، وهل بيئة عمل البريد تناسب مثل تلك العمليات، وما هي المشكلات التي تواجه العاملين، التي أي مدى ذهبت الإدارة في دعم العاملين لتفادي تلك المشكلات.
- مدى الصعوبة في الحصول على المعلومات ذات الاعتمادية العالية في أعمالهم.
- مدى حرص العاملين على مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض. ما نوعية المعلومات التي يتم مشاركتها.
- مدى صدق القيادات في وعودها، ومستوى عدالة قراراتهم، ومعدلات الثقة والاحترام من قبل العاملين لهم.
- إلى أي مدى يتعاون العاملون للإنجاز مهامهم، ماهي معدلات الاتصال بينهم، وماهي عدد مرات تكرار الاتصال يوميا.
- مدى مرونة سلوكيات العاملين في تحقيق التكيف مع التغيرات، ومدى مقاومة العاملين لتلك التغيرات.
- مدى اعتراف العاملين بأخطائهم، وكيف تتعامل الإدارة مع تلك الأخطاء، وهل يتم اعتبار الأخطاء فرصة للتعلم.
- ما هي البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين، ومدى جدواها من وجهة نظرهم.
- الوقوف على مدى مشاركة العاملين في صنع القرارات، ومدى تشجيع الإدارة في تقديم الحلول والأفكار لمشاكل العمل.
- مدى توصل العاملين لأفكار جديدة، ومدى قدرتهم على تنفيذها.
- مدى شعور العاملين بالاستقلالية والتمكين في وظائفهم.