



**إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات
المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بإقليم شمال
الصعيد**

د. أحمد فاروق إلياس
المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بني سويف
Ahmedfarouk@commerce.bsu.edu.eg

د. ندى شعبان يوسف مبارز
المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بني سويف
Nada.shaban@commerce.bsu.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط
العدد التاسع والسبعون – ديسمبر ٢٠٢٣ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إلياس، أحمد فاروق، مبارز، ندى شعبان يوسف (٢٠٢٣). إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ٥٩-١٢٠.

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

إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد

د. أحمد فاروق الياس، د. ندى شعبان يوسف مبارز

المستخلص العربي

هدف البحث إلى اختبار دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يمكنه تفسير تأثير الاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وقد تم اختبار نموذجين (تفصيلي، وكلّي) للعلاقات بين متغيرات البحث على بيانات تم جمعها من عينة عشوائية بلغت ٢٨٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد، وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية توصل البحث إلى وجود تأثير سلبي معنوي للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، ولم يتوصل البحث لوجود تأثير سلبي معنوي للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه الزملاء، ولكن عندما تم إدخال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، أصبح التأثير غير المباشر للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل معنوي، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للاستحقاق النفسي على إخفاء المعرفة، وتأثير سلبي لإخفاء المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية، وثبت أن سلوك إخفاء المعرفة كان له دور وساطة جزئية تفسير تأثير الاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه المنظمة، وله دور وساطة تامة تفسر تأثير الاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه الزملاء بالجامعات محل البحث.

الكلمات الدالة: الاستحقاق النفسي، سلوك إخفاء المعرفة، سلوك المواطنة التنظيمية، الجامعات الحكومية.

**Knowledge Hiding as a Mediating Variable in the Relationship
Between Psychological Entitlement and Organizational Citizenship
Behaviors: A Field Study on Government Universities in the North of
Upper Egypt Region**

Dr. Ahmed Farouk Elias, Dr. Nada shaban Yousef Mebariz

Abstract

The aim of the research is to investigate the role of knowledge hiding behavior as a mediating variable to explain the effect of psychological entitlement on citizenship behaviors of academic staff at universities. Two models (dimensional and variables) were tested for the relationships between the research variables on random sample amounting to 287 unit of academic staff at government universities in the North of Upper Egypt region, and depending on the structural equations, the research indicated that there is a significant negative effect of psychological entitlement on citizenship behavior towards the organization, and the research did not reach the existence of a significant negative effect of psychological entitlement on the behavior of citizenship towards colleagues, but when knowledge hiding behavior was entered as a mediating variable, the indirect effect of psychological entitlement on citizenship behaviors as a whole became significant, and the results also found that there is a positive significant effect of psychological entitlement on the knowledge hiding behavior, and a negative effect of knowledge hiding behavior on citizenship behaviors. The knowledge hiding behavior showed a partial mediating role explaining the effect of psychological entitlement on citizenship behavior towards the organization, and it has a full mediating role explaining the effect of psychological entitlement on citizenship behavior towards colleagues in universities under research.

Keywords: Psychological Entitlement, Knowledge Hiding, Organizational Citizenship Behavior, Government Universities.

مقدمة البحث

تعمل مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر في بيئة ديناميكية وغمضة ومتغيرة؛ حيث تتسم الفترة الحالية لها بالاختلافات والتطورات المتكررة التي تحدث في الظروف الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والدولية. ويلاحظ ذلك التوسع الكبير في الجامعات الحكومية، والخاصة، ولاسيما مع ظهور الجامعات الأهلية الجديدة. وقد نتج عن ذلك ظهور الكثير من المفاهيم الأكاديمية التي تميز الجامعات عن بعضها البعض. ومنها تعزيز ثقافة التعلم وتبادل المعرفة والبحث التعاوني والابتكار والتميز الأكاديمي؛ حيث يعد ذلك أمراً ضرورياً لنجاح ونمو هذه المؤسسات. يُعتقد عادةً أنه لا يمكن الترويج لمثل هذه الثقافة دون درجة أكبر من السلوكيات البناءة ذات الأدوار الإضافية من الأكاديميين (Rahman and Karim, 2023).

ولذلك أشارت الدراسات ان العصر الحالي للمؤسسات يعرف "بالعصر الذهبي الجديد"، أو "عصر الاستحقاق" (Li and Chen, 2023; Khaled, 2020)؛ حيث يرى الباحثون بعلوم الإدارة أن الجيل القادم من العاملين سيكون مختلفاً اختلافاً جوهرياً عن الماضي، وأن أحد الاختلافات الأساسية التي تهم أصحاب العمل هو توقعات الموظفين حول طبيعة ونتائج العمل. وأن الموظفين الأصغر سنًا يتوقعون المزيد والمزيد من أصحاب العمل من حيث النتائج الإيجابية؛ حيث يشعر العاملون الأصغر سنًا أنهم يستحقون معاملة أفضل من الأجيال السابقة؛ لذلك هناك تصور بأن الموظفين من جيل الألفية يشعرون بأنهم أكثر استحقاقاً من الأجيال السابقة من العاملين (Klimchak, et al, 2016)، وهو ما يطلق عليه في الأوساط الأكاديمية مصطلح "الاستحقاق النفسي" (Psychological Entitlement).

ولقد حظي الشعور "بالاستحقاق النفسي" باهتمام متزايد في مختلف المجالات خلال العقد الماضي (Schwarz et al., 2023). ويمكن أن يُعزى الاهتمام الكبير بهذه الظاهرة إلى "جيل الشباب" Generation Y (المولود بين ١٩٨٠-٢٠٠٠) الذي يتوقع أعضاؤه التقدير والمكافآت مقابل الحد الأدنى من الجهد أو حتى عدم بذل أي جهد. حيث تشير الدراسات عن الاستحقاق إلى أن الموظفين الذين لديهم معتقدات تتعلق بالاستحقاق النفسي يطورون تصورًا متفائلًا تمامًا حول العالم وأنفسهم، ويتجنبون التعليقات، ويصدرون أحكامًا غير واقعية عن الأشخاص، ويصفون مواقف المصلحة الذاتية بشكل علني، وينكرون أي نوع من النقد، وينخرطون في صراعات شخصية مع المديرين (Khaled, 2020).

ومن ناحية أخرى، عادة ما يعاني الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي من شعور مفرط بأهمية الذات، كما يميلون إلى أن يكونوا أكثر أنانية، وغير حساسين تجاه احتياجات الآخرين، مما يؤدي إلى ميلهم إلى إخفاء المعرفة عن زملائهم في العمل. ولذلك قد يفضل الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي الأعلى إخفاء معرفتهم من أجل دعم الشعور بالأهمية والمكانة والتفوق. علاوة على ذلك، فإن توقعاتهم غير المبررة قد تعزز تصور عدم حصولهم على مكافأة أقل وكذلك الشعور بالظلم في مكان العمل؛ مما يدفعهم إلى إظهار المواقف والسلوكيات غير المرغوبة بما في ذلك إخفاء المعرفة عن الآخرين (Karim, 2022).

ونظرًا لأن مؤسسات التعليم العالي هي بطبيعتها منظمات معرفية لإنشاء المعرفة ونشرها، فمن المتوقع منطقيًا أن يشارك الأكاديميون بشكل استباقي في أنشطة تبادل المعرفة مع بعضهم البعض. حيث يعد تبادل المعرفة بين الأكاديميين أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز الخطط الاستراتيجية والمناهج والبحوث التعاونية والخدمات الإدارية والتميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي (Howell and Annansingh, 2013). ولذلك حظي مفهوم إخفاء المعرفة "knowledge" ١٢ باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتأثيره المحتمل على أداء الأدوار الإضافية الأخرى، حيث تعد مشاركة المعرفة وإخفاء المعرفة والتلاعب بالمعرفة هي المجالات الرئيسية للأدبيات التي تم تطويرها لشرح الخيارات التكتيكية للأفراد التي تتضمن المعرفة (Ratiu et al., 2021).

وحيث إن الأجيال الحالية تعد أكثر استحقاقًا مقارنة بالأجيال السابقة، لذلك من المتوقع أن يكون لديهم مستويات أقل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Candel and Arnautu, 2021). حيث تشير سلوكيات المواطنة التنظيمية "Organizational Citizenship Behavior" إلى السلوكيات الطوعية الاجتماعية الإيجابية للموظفين، والتي تقع خارج واجباتهم الرسمية، أو متطلبات الوظيفة (Arain et al., 2022).

وبما أن إخفاء المعرفة هو محاولة مقصودة لإخفائها عن الآخرين، فإنها تمثل تهديدًا للنتائج الجيدة للمنظمة. كما أن لها عواقب غير متوقعة تحتاج من المنظمات والمديرين معالجتها. وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد متغيرات النتائج المهمة، والتي لها تأثير كبير في أداء المنظمة. ويمكن اعتبار عامل التنبؤ بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنزلة دعم تنظيمي. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير، ويرون أن

المنظمة داعمة، فإنهم يميلون إلى التعامل بالمثل بسلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة (Ratiu et al., 2021).

ويسعى هذا البحث إلى التعرف على واقع الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد (الفيوم، بنى سويف، المنيا)، والتأثير المباشر لهذا الاستحقاق على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير غير المباشر من خلال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط.

أولاً- مشكلة البحث:

تعد أبرز ثلاثة تصنيفات عالمية للجامعات هي تصنيف QS العالمي للجامعات، وتصنيف تايمز للتعليم العالي، وتصنيف شنغهاي، فقد أسفرت هذه التصنيفات المختلفة للتعليم العالي لعام (٢٠٢٣) عن نتائج متباينة للجامعات المصرية؛ حيث شهد تصنيف QS العالمي خروج بضعة جامعات من التصنيف تماماً، وأظهرت التصنيفات الأخرى تحسناً هامشياً، وتفاوتاً في أداء الجامعات المصرية، فضل بعضها دون تغيير مقارنة بتصنيف العام السابق. وعلى الرغم من ذلك أظهر التقييم الإجمالي للجامعات المصرية "ثاني أكبر زيادة" هذا العام؛ إذ ارتفع إلى (٣١) نقطة في إصدار (٢٠٢٣)، مقارنة بـ (٢٨.٦) نقطة في إصدار (٢٠٢٢)، وفق ما ذكرته روزا إليس محررة تصنيف تايمز.

لذلك، تواجه مؤسسات التعليم العالي في مصر عدداً من التحديات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوق وتميز على الجامعات المنافسة، فضلاً عن المنافسة الشديدة من أجل بقائها ونجاحها بسبب التوسع السريع في القطاع على مدى العقدين الماضيين. وخاصة مع اتساع وتنوع مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات المصرية في الكثير من المجالات المتنوعة، والتي ترتبط وبشكل أساسي بمدى المعرفة المتاحة عن مختلف المجالات العلمية والبحثية، والتي ترجع وبشكل كبير لمدى استعداد وتعاون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في المساهمة برفع تصنيف الجامعة من خلال إدراكهم لأهمية إتاحة المعرفة وعدم إخفائها عن الجامعة أو الزملاء^(١).

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

إخفاء المعرفة، واكتنازها شائعان كثيرًا بين الأكاديميين في هذه المؤسسات (Bari et al., 2019; Karim, 2019; Karim and Majid, 2019; Muqadas et al., 2017; Yang and Ribiere, 2020) بصرف النظر عن اكتناز المعرفة؛ (أي حجب المعرفة غير المقصودة)، يخفي الأكاديميون المعرفة عن بعضهم البعض عمدًا. على سبيل المثال، وفقًا، Chalak et al. (2014)، يتخذ حوالي (٧٥%) من أعضاء هيئة التدريس منهجًا سلبيًا لمشاركة المعرفة مع أقرانهم (Karim, 2022).

(١) من وجهة نظر الباحث، نتيجة عملة نانبا لمدير مركز التصنيف الدولي بالجامعة لمدة عامين:

كما جادل Yang and Ribiere (2020) أن الأكاديميين الذين لديهم ميل مشترك؛ لإخفاء المعرفة عن أقرانهم يرجع إلى سمات الشخصية والإحساس بالاستحقاق النفسي. حيث لا يزال مجال البحث الذي يربط سمات الشخصية بإخفاء المعرفة في مرحلته المبكرة؛ وذلك لأن سمات الشخصية تمثل الخصائص المستقرة للفرد، وهي المحددات الرئيسية للسلوك الفردي. وأكدت على ذلك دراسة Karim (2022) والتي طبقت على خمس جامعات حكومية، وتناولت دور الشخصيات المظلمة (أي النرجسية، السيكوباتية، والميكافيلية) في سلوك إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين مع التأثير الوسيط للاستحقاق النفسي، والتي أظهرت أن هناك تأثيرًا مباشرًا معنويًا للسمات الشخصية على سلوك إخفاء المعرفة. وتوصلت -أيضا- إلى أن الاستحقاق النفسي يتوسط العلاقة بين سمات الشخصية المظلمة وسلوك إخفاء المعرفة.

وأشارت الدراسات (Cohen et al., 2021; Qureshi and Raza, 2022) إلى أن هناك تزايدًا في تصورات الاستحقاق النفسي بين الموظفين، ومن ثم، فقد أثار هذا اهتمامًا متزايدًا بهذه الظاهرة في الأوساط الأكاديمية، والذي يعبر عن اعتقاد الأفراد الدائم بضرورة حصولهم على معاملة مميزة بغض النظر عن درجة استحقاقهم الفعلية لهذه المعاملة سواء كانت في شكل حوافز مادية أو معنوية، ولذلك فإن إحساس الموظفين بالاستحقاق له آثار كبيرة على أدائهم في مكان العمل، ومن ثم على نتائج الأداء التنظيمي. وعلى الرغم من أن أغلب الدراسات كشفت عن وجود ارتباط بين شعور الموظفين بالاستحقاق والنتائج السلبية، فإن هناك عددًا من الدراسات أشارت إلى أن إحساس الموظفين بالاستحقاق قد يرتبط -أيضًا- بنتائج إيجابية، ولذلك دفعت هذه النتائج المتناقضة الكثير من الباحثين إلى الإشارة بالحاجة لمزيد من البحث من أجل فهم أفضل لطبيعة شعور الموظفين بالاستحقاق وآثاره على مكان العمل.

وتوصلت دراسة Karim (2022) إلى الموظفين عندما يتولد لديهم شعور بالاستحقاق النفسي بما في ذلك الشعور المفرط بملكية المعرفة والسيطرة عليها، قد يتسبب في إخفاء معرفتهم عن زملاء العمل، وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، أنه عندما تظل التوقعات غير الواقعية للموظفين غير محققة، فإنهم يميلون إلى الشعور بالظلم ونقص المعاملة بالمثل؛ مما قد يدفعهم لإخفاء المعرفة عن زملائهم في العمل. كما توصلت دراسة Alnaimi and Rjoub (2021) إلى أن الاستحقاق النفسي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سلوك إخفاء المعرفة.

واقترح Langerud and Jordan (2018) أن الطبيعة المتفائلة لبعض الموظفين ذوي الاستحقاق النفسي المرتفع قد يكون لها مساهمة إيجابية في مكان العمل، ومشاركة أعلى في أماكن عملهم؛ لأن احترامهم لذاتهم الأعلى يزيد من وجهات نظرهم حول أهميتهم بالنسبة للمؤسسة، وأن الأفراد المستحقين نفسياً قد يسعون إلى تقديم مساهمة للمنظمة من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك للحفاظ على تصوراتهم عن الاستحقاق. كما أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤثر وبشكل كبير على نتائج الوظائف المرجوة؛ حيث تتوقع المنظمات الخدمية، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، بشكل متزايد سلوكيات المواطنة التنظيمية من الموظفين دون مكافأتهم بشكل مباشر. إلى جانب ذلك، أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية للأكاديميين مقياس أداء رئيس للنجاح الأكاديمي والمؤسسي (Rahman and Karim, 2023). وعلى النحو الآخر، لم تتفق دراسة Webster et al., (2022) مع الاقتراح السابق؛ حيث توصلت إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالاستحقاق النفسي المرتفع يتولد لديهم الدافع بالامتناع عن القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما توصلت دراسة Whitman et al., (2013) إلى أن الأفراد ذوي الاستحقاق النفسي أكثر عرضة للإساءة للآخرين والانخراط في السلوكيات المنحرفة في العمل وهم أقل عرضة للمعاملة الإيجابية بالمثل (Westerlaken et al., 2016). كما توصلت دراسة Alnaimi and Rjoub (2021) إلى أن إخفاء المعرفة له تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

لذلك يمكن القول إنه يجب اعتبار الاستحقاق النفسي للموظف متغيراً سياقياً؛ أي لا يجب أن يُنظر إليه صراحة على أنه عامل إيجابي أو سلبي، حيث توجد ظروف معينة قد يكون فيها استحقاق الموظف مفيداً أو ضاراً للمنظمة، وأن الفهم الصحيح له يمكن من خلال دراسة التفاعلات بين استحقاقات الموظف والمتغيرات الأخرى، مثل: إخفاء المعرفة، وسلوك المواطنة التنظيمية (Piotrowska and Besta, 2022).

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق؛ للتعرف على مدركات أعضاء هيئة التدريس بها تجاه كل من الاستحقاق النفسي، وسلوك الزملاء حول مدى اخفائهم للمعرفة، وسلوكيات المواطنة تجاه المنظمة والزملاء، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (٦٢) عضو هيئة تدريس بالجامعات الواقعة في نطاق إقليم شمال الصعيد (الفيوم، بنى سويف، المنيا)، خلال (يونيو ٢٠٢٣م). وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود مجموعة من الظواهر أهمها: عبرت نسبة تصل إلى ٥٥% ممن تم مقابلتهم عن إحساسهم بنوع، أو أكثر من الاستحقاق النفسي، وعبرت نسبة تصل إلى ٦٥% منهم عن رأيهم حول إخفاء المعرفة بطرق متعددة كان أهمها: ادعاء الجهل بالمعرفة؛ أو الاخفاء العقلاني الذي يرجع لأسباب معينة تتعلق بالعمل، كما عبر غالبية من تمت مقابلتهم عن تجربتهم لإخفاء المعرفة من قبل زملائهم عند طلبها؛ بسبب التنافس للترقية، وتقلد المناصب الإدارية، في حين تباينت مدركاتهم حول مستويات سلوكيات المواطنة تجاه الجامعة والزملاء في العمل.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى الاستحقاق النفسي، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد محل البحث؟
- ما الأثر المباشر للاستحقاق النفسي على كل من سلوك إخفاء المعرفة، وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث؟
- ما الأثر المباشر لسلوك إخفاء المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث؟
- هل يفسر سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية؟ وما طبيعة هذه الوساطة؟

ثانياً - أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس وتحديد مستويات: الاستحقاق النفسي، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوك إخفاء المعرفة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.

- تحديد طبيعة العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.
- اختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة، كمتغير يفسر العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- التوصل لبعض التوصيات من خلال دليل إرشادي؛ لتحديد آليات تنفيذها، والتي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال المواطنة التنظيمية في الجامعات، وتساعد في تدنية الاستحقاق النفسي، والحد من سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات؛ محل البحث.

ثالثا - أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات الآتية:

- في ظل محدودية الدراسات التي تناولت علاقة الاستحقاق النفسي بسلوك إخفاء المعرفة، وندرة الدراسات التي تناولت سلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعدم تناولها - على حد علم الباحث- في بيئة المنظمات العربية والمصرية خاصة، يساعد هذا البحث في تحديد طبيعة العلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات.
- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل، أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط، ومن ثم لا توجد دراسة في حدود علم الباحث- تجمع بين الاستحقاق النفسي وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شكل إطار متكامل يفسر طبيعة هذه العلاقات.
- بناء على توصيات الدراسات السابقة (Cohen et al., 2021; Schwarz et al., 2023) ضرورة إجراء دراسات: من أجل فهم أفضل لطبيعة شعور العاملين بالاستحقاق النفسي، ومدى ارتباطه بالنتائج السلبية أو الإيجابية وأثارها على مكان العمل. تسهم هذه الدراسة في تقديم إجابة لذلك، من خلال استخدام سلوك إخفاء المعرفة كمتغير يفسر متى يؤثر الاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي متغيرات لم يتم اختبارها بواسطة الدراسات السابقة في هذا الخصوص.
- تتبع أهمية هذا البحث -أيضا- من تناوله لمتغير الاستحقاق النفسي بوصفه يعكس الجانب المظلم للشخصية في الجامعات المصرية؛ من خلال تسليط الضوء على الجانب النفسي للشخصية وتضخم الذات، والذي يصعب إنكار وجوده في بيئة

المنظمات العربية والمصرية؛ لما له من آثار سلبية على النواتج النفسية والسلوكية للعمل.

● يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعات أولت لها وزارة التعليم العالي اهتمامها، من خلال تبنى إنشاء مكاتب للتصنيفات الدولية للجامعات المصرية، والتي تعتمد وبشكل أساس على مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في نشر معرفتهم، وعدم إخفائها، والاهتمام بالسلوكيات الطوعية الأخرى، ويمكن ان تسهم نتائج هذا البحث وتوصياته في تسليط الضوء على الجوانب المظلمة للاستحقاق النفسي، وإخفاء المعرفة؛ للحد منها لكي يسهم ذلك في رفع تصنيف الجامعات المصرية.

● يستمد هذا البحث أهميته من مجال التطبيق، وهو الجامعات المصرية بإقليم شمال الصعيد(الفيوم، بنى سويف، المنيا)، حيث أفادت التقارير أنه يتم تنفيذ (١٦٨) مشروعاً في جامعات إقليم الصعيد، بإجمالي تكلفة تبلغ (٣٥) ملياراً و (٣٦٤) مليون جنيه، وهذه المشروعات مقسمة كالتالي: (٩٣) مشروعاً تعليمياً بإجمالي تكلفة تبلغ (٢٨) مليار و (٢٢٣) مليون جنيه، و (٢٦) مشروعاً في المستشفيات الجامعية بإجمالي تكلفة (٤) ملياراً و (٨٠٦) مليون جنيه، و (٤٨) مشروعاً خدمياً بإجمالي تكلفة (٢) مليار و (٣٠٠) مليون جنيه، ومشروع إنتاجي بتكلفة (٣٥) مليون جنيه، كما بلغ عدد المشروعات التي يتم تنفيذها في الجامعات الثلاثة بإقليم شمال الصعيد فقط حوالى (٦٢) مشروعاً، بإجمالي تكلفة (١٢) ملياراً و (٩٦٤) مليون جنيه، وتم الانتهاء من تنفيذ (٣١) مشروعاً بنسبة (١٠٠%) .

رابعا - الإطار النظري لمتغيرات البحث:

١/٤ الاستحقاق النفسي:

يعد تناول الدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي لظاهرة "الاستحقاق النفسي" حديثاً نسبياً، فقد برز مفهوم Entitlement لأول مرة في مجال علم نفس الشخصية عام (1898) من خلال دراسات Ellis and Freud (1914-1957) للرجسية، وجاءت دراسة Solomon and Leven (1975) التي أكدت أن مفهوم الاستحقاق النفسي بدايته كان في مجال التحليل النفسي؛ إذ أشار الباحثون إلى أن مفهوم "الاستحقاق" سمة لدى غالبية البشر. وجاءت الورقة البحثية الأولى Raskin and Terry (1988) بتصميم مقياس لقياس الرجسية وصورت الاستحقاق النفسي كأحد مكونات الرجسية، وعرفت الاستحقاق بأنه "توقع خدمات خاصة دون تحمل مسؤوليات متبادلة"، وأخيراً أكدت

جمعية الطب النفسي الامريكية DSM-IV (2000) إلى أن الاستحقاق هو أحد المعايير التي تدل على النرجسية، وقامت بإدراج مفهوم الاستحقاق بشكل أساس تحت قائمة المصطلحات التي تدل على الاضطرابات النفسية (Tolmacz, 2011). ومع ذلك، لم يكن الاستحقاق مفهوماً مركزياً في أدبيات علم النفس حتى طور Exline et al., (2004) مقياس للاستحقاق النفسي (Brant, 2018).

ولقد حصل الاستحقاق النفسي على قدر متزايد من اهتمام وسائل الإعلام في السنوات الأخيرة مع التركيز على هذا الاهتمام والآثار الضارة اجتماعياً، ولقد زاد الشعور بالاستحقاق ستة أضعاف تقريباً خلال العقد الماضي في المواقف بين المراهقين والشباب في سياق المدرسة والموظفين في مكان العمل، وأن سبب شعور الأفراد بالاستحقاق هو تضخم تقدير الذات، وأن تقدير الذات قد ارتفع بشكل كبير في منتصف السبعينيات، وأصبح أكثر انتشاراً خلال الثمانينات، والتسعينيات (Lessard et al., 2011).

ولذلك جذب مفهوم الاستحقاق النفسي (PE) Psychological Entitlement انتباه الأكاديميين والممارسين كأحد مكونات حزمة السمات السلبية للشخصية، والتي يطلق عليها ثالوث الظلام؛ حيث يشير مفهوم ثالوث الظلام Dark Triad إلى ثلاث خصائص غير مرغوبة للشخصية في بيئة العمل، وهي: النرجسية - المكيفيلية - السيكوباتية، والمسؤولة عن تقييد انخراط الأفراد في السلوكيات التطوعية داخل بيئة العمل. وإجمالاً يشير هذا المفهوم إلى اعتقاد الأفراد الدائم بضرورة حصولهم على معاملة متميزة بغض النظر عن درجة استحقاقهم الفعلية لهذه المعاملة. الجدير بالذكر، أن تنامي الاهتمام بهذا المفهوم جاء مصاحباً لتزايد أهمية تعيين دور المشاعر السلبية للأفراد (على سبيل الأمثال: الإحباط، والشعور بالذنب، وعدم العدالة في تقييد السلوك الاجتماعي الإيجابي وذلك بخلاف التوجه السائد بالبحث في المحددات الإيجابية؛ سواء الفردية أو التنظيمية لهذا السلوك (Kang et al., 2020; Deol and Schermer, 2021).

عرف Eissa and Lester (2022)، الاستحقاق النفسي بأنه موقف في مكان العمل غالباً ما يوصف بأنه "احترام الذات المفرط المرتبط بالإيمان بالحقوق التلقائي في الحصول على معاملة مميزة في العمل". ووفقاً لتقارير وسائل الإعلام، فإن استحقاقات مكان العمل هي مشكلة متصاعدة تواجه المنظمات المعاصرة. على سبيل المثال، أعلنت صحيفة وول ستريت جورنال أن استحقاق الموظف "وباء"، بينما أعلنت مجلة تايم أننا نعيش في "عصر الاستحقاق" وبالمثل، أظهر علماء الإدارة أن استحقاقات مكان العمل

هي قضية معاصرة مزعجة بشكل متزايد للعديد من المنظمات الحديثة. وعلى الرغم من هذه الأدلة، وفي حين أن الاستحقاق كان منذ فترة طويلة مصدر اهتمام بين علماء النفس، إلا أن هذه الظاهرة بدأت مؤخرًا فقط في إثارة اهتمام علماء الإدارة، مع وجود عدد قليل من الدراسات التجريبية التي تشير إلى أن استحقاق الموظف غالبًا ما يكون مكلفًا للمنظمات.

كما عرف Wei (2022) الاستحقاق النفسي بأنه "توقعات الفرد فيما يتعلق بالمكافآت والتعويضات التي لا تتعلق بالضرورة بالأداء الفردي"، وبعبارة أخرى، تستند تصورات الاستحقاق إلى تقييمات غير متوازنة للمعاملة بالمثل. وقد تنبع هذه التقييمات من العقود النفسية المتصورة بين أصحاب العمل والموظفين، والتي تؤثر على مواقف وسلوكيات العمل، إلا أن الاستحقاق النفسي لا يزال يُنظر إليه على أنه حالة نفسية غير مرغوب فيها.

ويشير Zitek and Jordan (2019) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستحقاق النفسي يتصفون بالآتي:

- هم أكثر أنانية وأقل قبولاً وتعاطفاً، وهم أقل عرضة للاستمتاع بمساعدة الآخرين ويميلون إلى أن يكون لهم أهداف تصورية ذاتية، وأكثر عرضة للاعتقاد بأن المهام المملة تضيع وقتهم.
- هم أكثر كرهاً للسيطرة من الآخرين عليهم، ويشعرون بالاستياء حينما يقال لهم ما يجب فعله.
- يظنون أنهم سيهربون من العقوبة بسبب الفشل في اتباع القواعد، لديهم توقعات عالية جداً بشكل عام، ومن ثم يعتقدون أنهم قادرون على تجنب العقوبات، ومن المرجح أن يطلب الأفراد ذوو المستوى العالي من الاستحقاق النفسي معاملة خاصة.
- قد يكون الأفراد ذوو الاستحقاق أكثر عرضة بشعور غير عادل وأكثر عرضة للاعتقاد بأنهم يتعرضون لسوء المعاملة من قبل الآخرين، وهم أقل عرضة للامتنان للقواعد وينظرون إلى القواعد التي تطبق عليهم أنها غير عادلة وغير شرعية.

الاختلاف بين مفهوم الاستحقاق النفسي وبعض المفاهيم الأخرى:

تم استخدام مصطلح الاستحقاق "النفسي" لتمييزه عن المفاهيم الأخرى للاستحقاق، مثل: الاستحقاق الاقتصادي (على سبيل المثال، المدفوعات المستحقة مقابل

توفير السلع أو الخدمات). تشير الدراسات السابقة إلى أن الاستحقاق ينتج غالباً عن عقد اجتماعي بين فرد وكيان آخر يشعر فيه الفرد بأنه يحق له الحصول على نتائج معينة؛ بسبب مشاركته في علاقة اجتماعية مع هذا الكيان (على سبيل المثال، موظف في مؤسسة تجارية). يميل الموظفون ذوو المستويات العالية من الاستحقاق النفسي إلى امتلاك تصورات ذاتية، ويشعرون أنهم يستحقون مستويات عالية من الثناء والمكافآت، بغض النظر عن أدائهم الفعلي (Schwarz et al., 2023).

يختلف الاستحقاق النفسي عن العقد النفسي؛ من حيث إن الاستحقاق النفسي يعبر عن أن توقعات الأفراد للمعاملة والمكافآت والفوائد أكبر بكثير من رغبتهم في المساهمة في المنظمة. ولذلك فإن تصورات الاستحقاق تكمن في إحساس الفرد غير المتوازن بالمعاملة بالمثل (Bansal, 2022).

إن أهم ما يميز الاستحقاق النفسي هو أن الأفراد يشعرون بأنهم مميزون، ويستحقون معاملة تفضيلية، بغض النظر عن جهودهم في وظائفهم. حيث تتناول عدداً كبيراً من الدراسات السابقة الاستحقاق النفسي بوصفه "سمة" تسهم في التشخيص للترجسية الإكلينيكية وغير الإكلينيكية (الجمعية الأمريكية للطب النفسي، ٢٠١٣). ومع ذلك، فهو أيضاً بناء قائم بذاته في مجال التوقعات المعيارية. بينما يشير مصطلح "الترجسية" إلى السمات التي تركز على الذات؛ مما يشير إلى قضاء وقت طويل في الإعجاب بالنفس وقدرات الفرد. من منظور العلوم الاجتماعية، "الاستحقاق" هو الشعور بأن المرء يستحق معاملة خاصة (Bansal, 2022).

وعلى مدى العقود الكثيرة الماضية، كان يُنظر إلى الاستحقاق إلى حد كبير على أنه سمة شخصية مرضية. على وجه التحديد، تم اعتبار الإحساس المبالغ فيه بالاستحقاق مكوناً من مكونات السيكوباتية "Psychopathy"، (مرض عقلي يتسم من خلاله الشخص بسمات السطحية وانعدام الشعور بالخجل، والسلوك المعادي للمجتمع والناس، والبعد عن العلاقات الشخصية). وجانب من الترجسية الإكلينيكية (حالة مرضية تؤثر على الصحة العقلية للمريض الذي ينتابه حينها شعور مبالغ فيه بأهميته، ويحتاج إلى الاهتمام والإطراء من الآخرين بشكل زائد ويسعى إلى ذلك). ومع ذلك، جادل الكثير من الباحثين بأن هذا المنهج يبالغ في التأكيد على أشكال الاستحقاق غير القادرة على التكيف، ونتيجة لذلك، بُذلت جهود لإعادة صياغة مفهوم الاستحقاق بوصفه سمة نفسية معيارية تميز عامة السكان. بالإضافة إلى هذا التحول في المفهوم، أشارت الأبحاث الحديثة إلى

أن الاستحقاق النفسي يمكن -أيضاً- تفسيره على أنه مجال محدد؛ بمعنى أنه قد يعتمد على السياق أو العلاقة الظرفية المحددة التي يتم تجربته فيها (Cohen et al., 2021).

ويوضح الجزء الآتي النظريات المختلفة التي تناولت مفهوم الاستحقاق النفسي، كما يأتي:

- الاستحقاق من منظور علم النفس الشخصية، ينظر علم نفس الشخصية إلى الاستحقاق النفسي بوصفه من صفات الشخصية النرجسية، وأنه سلوك استغلالي عن طريق طلب غير مدعوم أو له ما يبرره بمعاملة خاصة وهو سلوك غير مرغوب فيه اجتماعياً، ومع ذلك لا ينظر له دائماً على أنه مرضي أو غير سوي (Piotrowska and Zemojtel, 2015).
- المنظور العالمي للاستحقاق: Levin (1970) توسع كثيراً مفهوم «الاستحقاق» بوصفه بناء نفسياً، بشكل خاص، وبأن موقف الفرد من الاستحقاق الذاتي يقع في واحد من الفئات الثلاثة العالمية: الاستحقاق الطبيعي أو الصحي، الاستحقاق المفرط أو المبالغ فيه، الاستحقاق المقيد أو غير المستحق.
- نموذج معتقدات الاستحقاق: Tomlinson (2013) يشير هذا النموذج إلى دور الأطر الخارجية (مثل: الأعراف الاجتماعية، والقواعد والقوانين الرسمية، والقواعد الخاصة بالمنظمة) في تحديد الامتيازات ومستوى الإحساس بالاستحقاق وهناك معتقدات خاصة بالفرد قد تكون شرعية - في بعض الأحيان- تأتي من قواعد، وممارسات يتم منحها بناء على الحالة الوظيفية، ولا تكون متوقفة على الأداء الفردي، بل إنها تخلق من المنافسة وتؤدي إلى استحقاقاً مفرطاً.
- نظرية الاستحقاق النفسي: Campbell et al., (2004) تصف النظرية الأفراد الذين يشعرون بالاستحقاق بأنهم سيكونون غافلين عن احتياجات الآخرين والأسوأ من ذلك أنهم يعتقدون أن احتياجاتهم أكثر أهمية مقارنة باحتياجات الآخرين، ولديهم اعتقاد يسيطر على أذهانهم تمثل بإحساس ثابت بأنهم يستحقون معاملة خاصة والمزيد من النجاحات والأشياء المادية وأن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الاستحقاق النفسي يكونون ليس لديهم رغبة لرؤية العالم في عيون الآخر ويجدون صعوبة في التعاطف مع مصائب شخص آخر.

وعلى ذلك، فقد طورت الأدبيات في هذا السياق ثلاثة أبعاد للاستحقاق النفسي؛ وفقاً (Szalkowska et al., 2015):

- الاستحقاق الإيجابي (Active entitlement) هو الميل إلى حماية مصالح الفرد والسعي بنشاط إلى تحقيق الأهداف الشخصية، استناداً إلى جدارته الذاتية المدركة. ويتم التعبير عنه في شكل معتقدات مثل، "أنا أستحق الأفضل" و "غالبًا ما أطلب بأن أعامل بشكل صحيح". أي إنه يرتبط بتقدير أعلى للذات.
- الاستحقاق السلبي (Passive entitlement) هو الاعتقاد بأن الأشخاص والمؤسسات الأخرى لديهم التزامات تجاه الفرد، وأنهم مسؤولون عن تلبية احتياجاته. ويرتبط الاستحقاق السلبي بشكل إيجابي بتدني احترام الذات.
- الاستحقاق الانتقامي (Revenge entitlement) هو حماية المصلحة الذاتية في حالة انتهاكها والإصرار على الانتقام في حالة الإهانات المستمرة، بأي وسيلة كانت عندما ينتهكها الآخرون. يتم التعبير عنها في شكل معتقدات مثل، "أتذكر الأذى الذي لحق بي لفترة طويلة" و "الذي صعوبات في مسامحة الإهانات المستمرة". استحقاق الانتقام لا علاقة له باحترام الذات.

٢/٤ سلوك إخفاء المعرفة

خلال عام (٢٠١٢) قدم Connelly et al., أول تعريف لسلوك إخفاء المعرفة، وكذلك مكونات أو عناصر هذا السلوك، وطوروا مقياساً لقياسه، ومنذ ذلك الحين تم فصل سلوك إخفاء المعرفة عن السلوكيات الأخرى مثل: حجب المعرفة واكتنازها وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بذلك، وقد تم تعريف سلوك إخفاء المعرفة بأنه: "محاولة مقصودة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر". وفقاً لهذا التعريف، يعني سلوك إخفاء المعرفة، أنه: (١) سلوك عمدي له هدف، حيث يقصد مالك المعرفة إخفاءها من خلال حجب مشاركتها، (٢) يوجد طلب صريح وواضح من قبل عضو تنظيمي آخر يطلب المعرفة ممن هي لديه، (٣) إخفاء المعرفة ليس بالضرورة سلبياً؛ على سبيل المثال، قد يخفي الموظفون معرفتهم للحفاظ على أمن المعلومات أو لحماية مصالح طرف ثالث (Connelly et al., 2012).

في حين عرف Aljawarneh and Atan (2018) إخفاء المعرفة بأنه "سلوك تنظيمي سلبي يتضمن حجب المعرفة عن قصد وليس مجرد غياب مشاركة المعرفة". ويرى Butt (2020) أن إخفاء المعرفة يمكن أن يحدث في المنظمات بطرق مختلفة مثل: إخفاء الموظفين للمعرفة بمفهوم الرد بالمثل أو إخفاء المعرفة بسبب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل النبذ في مكان العمل، والتهديد الوظيفي. فإخفاء المعرفة يؤثر سلباً على قدرة العاملين على المساهمة بأفضل ما لديهم من إمكانيات. كما أكد Khaled

(2020) على أن سلوك إخفاء المعرفة هو إخفاء متعمد للمعرفة والمعلومات التي يطلبها الآخرون. وبالإضافة إلى ذلك عرف Farooq and Sultana (2021) إخفاء المعرفة على أنه "سلوك سلبي يتضمن حجبا واعيا للمعرفة التي طالب بها فرد. وأخيرا جادل Bilal et al., (2022) أنه يمكن تفسير سلوك إخفاء المعرفة الصادر عن الموظفين بأنه منهج يتبعه الموظف بغرض منع وحجب المعرفة عن الآخرين وهو يرتبط بقرار الفرد في إخفاء أو حجب المعرفة التي تم طلبها عن قصد.

الاختلاف بين مفهوم إخفاء المعرفة وبعض المفاهيم الأخرى:

هناك اختلاف بين إخفاء المعرفة واكتناز المعرفة، حيث يمثل اكتناز المعرفة تراكمًا للمعرفة التي قد يتم مشاركتها أو لا يتم مشاركتها في المستقبل. القاسم المشترك بينهما هو أن إخفاء المعرفة واكتناز المعرفة كليهما من أفعال الاحتفاظ بالمعرفة؛ يمكن الاختلاف بين الاثنين في نياتهم وطرقهم المختلفة. إخفاء المعرفة هو الإخفاء المتعمد للمعرفة المطلوبة، في حين أن اكتناز المعرفة ليس بالضرورة المعرفة التي يطلبها الآخرون. يركز اكتناز المعرفة على تراكم المعرفة، بغض النظر عما إذا كان يمكن مشاركتها (Bai, 2020)

وعلى النحو الآخر؛ جادل Bhatti et al., (2022) بأن سلوك إخفاء المعرفة هو سلوك يصدر من موظف في إطار بيئة العمل التنظيمي ويترتب عليه اكتناز وإخفاء المعرفة المكتسبة لديهم ومنع مشاركتها مع زملائه في العمل، وهذا السلوك يؤدي إلى تجسيد التحدي الذي تواجهه المنظمات في القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الطوعية للمعرفة أي تعزيز سلوك منح المعرفة؛ الأمر الذي جسّد تحدياً آخر أمام المنظمات لرفع القدرات الابتكارية للأفراد وضمان تفوق المنظمة أمام المنافسين، وتحدي تعزيز العمل الجماعي، وبناء الثقة التنظيمية، وتشجيع التعاون والتعلم المستمر.

كما أن إخفاء المعرفة ليس عدم مشاركة المعرفة؛ فالموظف يشارك المعرفة طواعية، دون ان يطلب منه ذلك بينما إخفاء المعرفة يتطلب من طالب المعرفة أن يطلب المعرفة من مخفي المعرفة فيتجاهل مخفي المعرفة الطالب، والجدير بالذكر أن الموظفين الذين يشاركون المعرفة قد يخفون المعرفة -أيضا- عن زملائهم في المنظمة، وذلك لأن الموظفين قد يشاركون بشكل انتقائي للمعرفة التي لا تشكل تهديداً لهم (Koay, 2021 and Lim). لذلك فإن إخفاء المعرفة وتبادلها ليسا مفهومين متعارضين، بل مفهومين مختلفين. من حيث السلوك، المفهومان متشابهان، لكن الدوافع وراء إخفاء المعرفة

ونقص مشاركة المعرفة مختلفة تمامًا. قد يكون إخفاء المعرفة ناتجًا عن أسباب مختلفة مثل الكسل، في حين أن نقص مشاركة المعرفة قد يكون ببساطة بسبب عدم كفاية القدرة على المشاركة أو ضعف نقل المعرفة بسبب النسيان، لذلك فإن إخفاء المعرفة له خصائصه الخاصة التي تميزه عن السلوكيات الأخرى؛ حيث يتم إخفاء المعرفة في سياق محدد. ومع ذلك، فإن السلوكيات الأخرى ليس لها موقف محدد، والذي يمكن أن يكون من فرد إلى فرد أو من فرد إلى مجموعة أو بين مجموعة. ثانيًا، إخفاء المعرفة مقصود وخادع. أخيرًا، لا توجد نية لإخفاء المعرفة في الأذى المتعمد. إخفاء المعرفة هو سلوك اتخاذ قرار سلبي، وهو إلى حد ما لحماية الذات أو المنظمة، ولا يقصد به إلحاق الضرر بالآخرين أو المنظمة. ومع ذلك، فإن سلوك العمل غير المنتج، والعدوان في مكان العمل، هي سلوكيات تتسبب بشكل مباشر أو غير مباشر في إلحاق ضرر متعمد بالمنظمة أو الفرد (Bai, 2020).

أسباب سلوك إخفاء المعرفة:

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

وقد تجبر الضغوط الاجتماعية والمنافسة الشديدة الموظفين على التصرف بطرق تتوافق مع معاييرهم الأخلاقية. بينما في بعض المنظمات يبدو أن مشاركة المعلومات ضروري ومتوقع، ومن ثم يعتبر إخفاء المعرفة قاعدة اجتماعية غير مقبولة في السلوك في مكان العمل، في المنظمات الأخرى قد يخفي الموظفون المعرفة لأسباب تتعلق بالمصلحة الذاتية والأسباب الاجتماعية، ومن ثم قد يكون إخفاء المعرفة قاعدة غير مقبولة بدرجة أقل (Khoreva, and Wechtler, 2020).

وهناك الكثير من المواقف التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة بين الأفراد في المنظمات على سبيل المثال: (Mahmood and Toker, 2022):

- الإخفاء غير المقصود: قلة الوقت، والالتزامات الوظيفية الكثيرة، وظروف مكان العمل التي تجعل تبادل المعلومات صعبًا أو غير مريح.
- الإخفاء المقصود: أن الفرد الذي أنشأ المعرفة له حقوق ملكية لها، وليس للمنظمة، وأن الأفراد يعدون المعرفة ملكية، كشيء يجب امتلاكه كأصل.

- إخفاء الدافع: عندما يحتاج الموظفون إلى البقاء على قيد الحياة في العمل، فإن الطريقة الوحيدة للحفاظ على وظائفهم هي الأداء الجيد، وذلك من خلال إخفاء معرفتهم بدافع التنافس في العمل.
- الإخفاء المفضل: يتم نشر المعلومات لاحقاً داخل مجموعة اجتماعية معينة لديهم معتقدات مماثلة لمعتقدات الموظف مالك المعرفة.

نظرية الحفاظ على الموارد (COR) Conservation of Resources Theory :

قدمت هذه النظرية من قبل العالم Hobfoll عام (1998)، ووفقاً لهذه النظرية فإن الموارد هي مصادر الدعم ذات القيمة للأفراد العاملين، والتي يكافحون للحصول عليها، والاحتفاظ بها وصيانتها، وأن ما يهددهم ويزيد من الضغط الواقع عليهم هو الخسارة المحتملة أو الفعالية لموارد الوظيفة القيمة. هذا، وقد افترض Hobfoll (2003) أن الضغط النفسي يحدث في ثلاث حالات؛ وجود تهديد بفقدان الموارد، والخسارة الفعلية للموارد الصافية، ونقص الموارد المكتسبة بعد إنفاق الموارد.

حيث تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين، وهما :

- الافتراض الأول: أن الأفراد العاملين يستثمرون مواردهم من أجل التعامل مع أية مخاطر تواجههم، وكذلك لحماية أنفسهم من النتائج السلبية .
- الافتراض الآخر: أن الموارد التنظيمية المختلفة تلعب دوراً مهماً في الحصول على موارد جديدة، وفي تعزيز الرفاهية النفسية للأفراد العاملين.

ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد لديهم معتقدان أساسيان الدافع الفطري والمكتسب للحصول على الموارد والاحتفاظ بها، وحمايتها لأهميتها وقيمتها في التفاعل الاجتماعي. والموارد تأتي في شكل أشياء وخصائص شخصية وظروف، وطاقة. والرؤية المحورية لنظرية المحافظة على الموارد ينقلها معتقدين أساسيين هما: المحافظة على الموارد، واكتساب الموارد ويبين هذان المعتقدان أن فقد الموارد أكثر أهمية من اكتسابها. وأنه بمجرد أن يحدث فقد للموارد، فإن الأفراد يكافحون للمحافظة على احتياطياتهم منها وحمايتها.

أبعاد قياس إخفاء المعرفة:

فيما يتعلق ببعده وقياس إخفاء المعرفة، فإن الأدبيات الموجودة لديها بشكل أساس المفاهيم الثلاثة المختلفة الآتية:

- أولاً- بناءً على الفرد يمكن أن يأخذ منظور سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث يعتقد أن المعرفة المخفية هي بناء ثلاثي الأبعاد يشمل الإخفاء الغبي، والمرادف، والعقلاني.
- ثانياً- من منظور النية السلوكية الفردية، أن إخفاء المعرفة هو بناء ثنائي الأبعاد: الإخفاء النشط والإخفاء السلبي. يشير الإخفاء النشط إلى استراتيجية التأخير أو التظاهر بعدم المعرفة أو إعطاء معرفة غير كاملة عند إخفاء المعرفة. يتم سلوك الإخفاء بدافع من إرادة الفرد. بينما يشير الإخفاء السلبي للمعرفة إلى الإخفاء من قبل الأفراد بدافع نياتهم الخاصة، مثل رفض الآخرين للمشاركة.
- ثالثاً- إخفاء المعرفة شكل خاص من أشكال السلوك الإنتاجي لعمال المعرفة، ويعد إخفاء المعرفة بمنزلة بنية أحادية البعد تتمثل في ثلاثة عناصر (١) إخفاء المعلومات المفيدة أو المعرفة عن الزملاء؛ (٢) إخفاء النتائج المبتكرة عن الزملاء؛ (٣) عدم الرغبة في تحويل الخبرة والمعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية.

مما نوقش أعلاه، لم تشكل الأدبيات الحالية فهماً موحداً لأبعاد وقياس إخفاء المعرفة، ويعتقد العلماء أن إخفاء المعرفة هو بناء ثلاثي الأبعاد وثنائي الأبعاد وأحادي البعد. في الوقت الحاضر، اقترح Connelly et al., (2012) مقياس ثلاثي الأبعاد لإخفاء المعرفة، وهو المقياس المعترف به بشكل عام في الوسط الأكاديمي البحثي، هما:

- الإخفاء المرادف: حالة يقدم فيها الموظف معلومات غير صحيحة أو وعد مخادع بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، ولكن في الواقع لا توجد خطة للقيام بذلك.
- الإخفاء بادعاء الجهل: يتظاهر الشخص وكأنه لا يعرف ويجهل المعرفة ذات الصلة.
- الإخفاء المبرر (العقلاني): موقف يقدم فيه الموظف سبباً أو مبرراً لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة من خلال شرح صعوبة تقديم المعرفة المطلوبة أو مجرد إلقاء اللوم على شخص أو طرف آخر بسبب الفشل.

٣/٤ سلوكيات المواطنة التنظيمية:

على الرغم من أن المفهوم المعروف الآن باسم "سلوك المواطنة التنظيمية" قد تم الإشارة إليه من قبل Barnard (1938) "الاستعداد للتعاون" ومن قبل Katz (1964) "بالسلوكيات المبتكرة والعفوية"، وفي عام (١٩٩٨) تم صياغته بمفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية" بواسطة Organ's والذي عرفه "بالسلوك الفردي التقديرى، غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، والذي في المجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة." حيث يشير هذا التعريف إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها ثلاث خصائص. وهي على النحو الآتي: (١) تقديرية بطبيعتها، مما يعني أن السلوك ليس

مطلبًا قابلاً للتنفيذ، بل هو اختيار شخصي؛ (٢) لم تتم مكافأته بشكل مباشر أو صريح من خلال هيكل المكافآت الرسمي للمنظمة، مما يعني أن المكافآت المحتملة لأداء سلوك المواطنة التنظيمية ليست مضمونة؛ (٣) مهم للتشغيل الفعال والناجح للمنظمة والتأثير على الأداء التنظيمي بطريقة إيجابية (Ma, et al; 2013).

أشار Langerud and Jordan (2018) إلى أن سلوكيات المواطنة تنقسم إلى جزأين، سلوكيات تركز على الفرد، وسلوكيات تركز على المنظمة. تتكون سلوكيات المواطنة التي تركز على الفرد من الإيثار والتشجيع وحفظ السلام وجهود المجاملة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد الآخرين في المنظمة. ويشتمل سلوك المواطنة التنظيمي الذي يركز على التنظيم (OCBO) على عوامل مثل: الضمير، والروح الرياضية، والفضيلة الموجهة نحو مصلحة المنظمة.

كما أشار Szalkowska et al., (2015) إلى أنه غالباً ما يتم تحليل السلوكيات التنظيمية في سياق العمل؛ نظراً لأهميتها العملية الأساسية وعلاقتها بالمواقف الإيجابية أو السلبية تجاه العمل، ولذلك تزيد سلوكيات المواطنة من فاعلية العمل ويتم القيام بها طواعية من قبل الأفراد في مكان العمل؛ حيث إنها تزيد من كفاءة العمل وليست نتيجة لأنظمة المكافآت الرسمية، ولا تعد واجبات رسمية للعاملين؛ حيث أكدت الدراسات أنه إذا لم ينخرط الفرد في سلوكيات سلبية، فيمكن اعتباره -أيضاً- سلوك مواطنة.

وقد عرف Langerud and Jordan (2018) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك الموظف الذي يتجاوز عقد الموظف الرسمي، والذي يعزز الفعالية التنظيمية، والذي لم يتم الاعتراف به صراحة من قبل نظام المكافآت الرسمي". ومن ثم، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد بناءً يجسد جهداً إضافياً وتفانياً تجاه المنظمة من قبل الموظف ويسعى إلى شرح الإجراءات التي لا يتم تنفيذها بناءً على الدافع للحصول على مكافآت فورية أو تجنب العقوبة. أن سلوكيات المواطنة تنتج فوائد ملموسة للمنظمة.

ووصف Earlyanti and Hamid (2023) سلوك المواطنة التنظيمي بأنه "شكل من أشكال المساهمة في سلوك الموظف الطوعية، الذي لا تطلبه المنظمة"، وأن تنفيذ سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط مباشرة بالمكافآت، ومع ذلك يعتبر سلوكاً غير مباشر في المساهمة لترقية الموظف، حيث إن الموظف الذي يقوم بسلوك المواطنة التنظيمية سيزيد من أدائه وإنتاجيته.

ولذلك تعتمد المنظمات بشكل عام على مشاركة الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، والحفاظ على موارد المنظمة، ومساعدة زملاء

العمل في أي مشكلة متعلقة بالعمل أو غير متعلقة بالعمل، والتماس مشاركتهم البناءة في المنظمة. نتيجة لذلك، تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى زيادة الفعالية التنظيمية؛ حيث تعمل سلوكيات الأدوار الإضافية هذه كوسيلة فعالة للتعامل مع الترابط بين أعضاء المجموعة، ومن ثم يزيد من كفاءة المخرجات الجماعية التي تم تحقيقها (Kaur and Kang, 2021).

ونظرًا لأن البيئة التنظيمية تميل إلى التغيير بشكل سريع، وأصبحت غير مؤكدة إلى حد كبير، فمن الصعب أن يتم تحديد الكثير من مسؤوليات العمل الضمنية بشكل محدد وواضح في واجبات الوظيفة الرسمية والعقود الرسمية. وبمن ثم، من الصعب فرضها بنظام العمل. ولتحسين الفعالية التنظيمية في مثل هذه البيئة، فإنه يتطلب من الموظفين ليس فقط أداء واجبات العمل الرسمية بشكل كامل، ولكن أيضًا أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز المسؤوليات الرسمية. لذلك، فقد أثارَت سلوكيات المواطنة التنظيمية الكثير من الاهتمام البحثي (Li and Chen, 2023).

خامسا - العلاقة بين متغيرات البحث، وفروض البحث:

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

١/٥ العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوك إخفاء المعرفة:

يوصف الاستحقاق بأنه سمة عامة، ويصفه Feather (2003) بأنه سمة يمكن تنشيطها في مواقف محددة. وفقًا لـ Campbell et al. (2004) أن الاستحقاق هو "شعور مستقر ومنتشر بأن الفرد يستحق أكثر ويحق له أكثر من غيره". بمعنى أنه، يصف السمة الفردية وميزة الشخصية مع استبعاد التأثير السياقي. وفقًا لـ Feather (2003)، يمكن أن يختلف الاستحقاق عبر قواعد وقيم ومعايير محددة توفر فرصة للتعبير عن الاستحقاق؛ مما يشير إلى أنه قد يعتمد على السياق. لذلك، من الممكن الحصول على درجات منخفضة في مقاييس الاستحقاق مع التصرف كفرد مؤهل استجابة لحالات محددة. بغض النظر عن طريقة فهم الاستحقاق، فإنه في الواقع يعتمد على الاعتقاد بأن مساهمة الفرد أفضل من حيث الكمية أو الجودة، وهي أكثر أهمية مما هي عليه في الواقع (Piotrowski and Besta, 2022).

ولذلك فإن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الاستحقاق النفسي يؤدي بهم ذلك إلى مجموعة واسعة من العواقب وغالباً ما تكون نتائجها سلبية على الفرد في أفكاره ومشاعره وسلوكه، ففي العمل يعتقدون في -الكثير من الأحيان- انه يجب أن يحصلوا أكثر من الآخرين على الرغم من أن وظائفهم مماثلة لوظائف الآخرين هذا بدوره يمكن أن يؤدي الى الصراع او الانقسام في العمل والنتيجة تكون شعورهم بعدم الرضا والاستياء (Campbell and Buffardi, 2007).

حيث افترضت دراسة Neville and Fisk (2018) أن الاستحقاق النفسي يرتبط بمجموعة من السلوكيات العدائية، وأنه سوف يولد عدداً من المواقف المدمرة والمضرة وغير الأخلاقية وقد توصلت الدراسة إلى صحة الافتراض أن الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي كان أسلوبهم يتصف بالمساومة والعدوان والتنافس، وهم على استعداد للتصرف بأي طريقة من أجل تحقيق مكاسبهم على حساب الآخرين، وأيضاً أشارت الدراسة على أن الاستحقاق قد يكون بمنزلة فخ اجتماعي في أسلوب التفاوض، وقد يؤدي إلى مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى الاختلال الوظيفي في العمل.

الأهم من ذلك، أشارت الدراسات حول الاستحقاق النفسي إلى أن الأفراد الذين لديهم استحقاق غالباً ما يمتلكون دوافع نفسية أساسية تجعلهم عرضة للانفصال الأخلاقي، حيث تشير الأبحاث الحديثة حول الاستحقاق النفسي إلى أن أولئك الذين لديهم مثل هذه العقليات لديهم وجهة نظر متضخمة عن أنفسهم -أنانيون- إلى جانب لديهم حاجة أكبر للسلطة والسيطرة ، وليس من المتناقض إذن أن يتفق علماء الاستحقاق بشكل جماعي على أن الأفراد المستحقين غالباً ما ينخرطون في أنشطة وسلوكيات التعزيز الذاتي ، بغض النظر عن التداخيات السلبية التي قد تترتب على ذلك؛ حيث بدأت الأبحاث -أيضاً- تشير بشكل تجريبي إلى أن الأفراد المستحقين من المرجح أن ينخرطوا في كل ما هو ضروري للوفاء بمعتقداتهم المعززة ذاتياً وإشباع رغباتهم الأنانية وتوقعاتهم غير العقلانية (Eissa and Lester, 2022).

وتناولت دراسة Harvey and Harris (2010) نتيجتين سلوكيتين للاستحقاق - السلوك السياسي وإساءة معاملة زملاء - والدور الوسيط للإحباط المرتبط بالوظيفة. واختبرت -أيضاً- تأثير تواصل المشرف (أي التواصل التقييمي والإعلامي) على العلاقة بين الاستحقاق النفسي والإحباط. وأشارت نتائج الدراسة والتي شملت (٢٢٣) موظفاً إلى أن الاستحقاق كان مرتبطاً بشكل إيجابي بكل من السلوك السياسي وإساءة معاملة زملائهم في العمل، وأن الإحباط يتوسط جزئياً هذه العلاقات. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج

إلى أن المستويات المرتفعة نسبياً من اتصالات المشرف قللت من الإحباط الوظيفي للموظفين الأقل استحقاقاً.

على مدى العقد الماضي، وجد الباحثون باستمرار أدلة على أن الاستحقاق النفسي يؤدي إلى آثار سلبية في مكان العمل (Loi et al., 2020; Neville and Fisk, 2019). على سبيل المثال، تم التوصل إلى أن الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي أكثر عرضة للإساءة للآخرين والانخراط في السلوكيات المنحرفة في العمل (Eissa and Lester, 2021; Whitman et al., 2013) وهم أقل عرضة للمعاملة الإيجابية بالمثل (Westerlaken et al., 2016).

لذلك فإن خصائص شخصية معينة تزيد من فرصة مشاركة الموظفين في سلوكيات إخفاء المعرفة؛ حيث إن الموظفين الذين لديهم تصرفات شخصية سلبية مثل: سمات شخصية الثالوث المظلم هم أكثر عرضة للمشاركة في إخفاء المعلومات والمعرفة. وبالمثل، فإن الأفراد الذين لديهم سمات شخصية إيجابية مثل التوافق والضمير يظهرون ميلاً أقل للمشاركة في سلوكيات إخفاء المعرفة (Khaled, 2020).

حيث ينظر الموظفون ذوو الاستحقاق النفسي المرتفع إلى بيئة العمل وأعضاء المنظمة على أنهم غير عادلين عندما لا تتحقق التوقعات الذاتية لهؤلاء الموظفين. يمكن تفسير الأفراد الذين لديهم شخصيات ذوو استحقاق نفسي بشكل أفضل على أنهم أصحاب هدف نهائي هو الحصول على أكثر من زملاء العمل مقابل قدر مماثل أو أقل من الجهد والوقت، ويميل الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستحقاق إلى الاعتقاد بأنهم لديهم قدرات مميزة ومن ثم يجب على منظماتهم إعطاؤهم مكافآت ومزايا، ورواتب مرتفعة، ومعاملة تفضيلية عن غيرهم. وعندما يفشل الموظفون المؤهلون نفسياً في تحقيق كل ذلك، فإنهم يلاحظون وجود تشويه في عملية التبادل مع المنظمة؛ حيث إنهم يعتقدون أن المنظمة غير عادلة أو منحازة في تقديم المكافآت والفوائد؛ لذا فهم يميلون إلى المشاركة في سلوكيات البحث عن الانتقام. أحد هذه السلوكيات هو إخفاء المعرفة والمعلومات عن زملاء العمل. والسبب وراء ذلك هو أن الموظفين ينظرون إلى المعرفة كمورد فكري مهم وقيم. ينكر الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي تبادل هذا المورد الحيوي نتيجة للمعاملة الظالمة المتصورة من حيث تقييم جهودهم وتقديم المكافآت (Khaled, 2020).

وقد تناولت دراسة Karim (2022) دور الشخصيات المظلمة (أي النرجسية، السيكوباتية، والميكافيلية) في سلوك إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين مع التأثير الوسيط

للاستحقاق النفسي، وذلك بالتطبيق على خمس جامعات حكومية في بنغلاديش، وأظهرت نتائج هذه الدراسة تأثيراً مباشراً معنوياً للنرجسية والسيكوباتية والميكافيلية على سلوك إخفاء المعرفة. وتوصلت -أيضاً- إلى أن الاستحقاق النفسي يتوسط العلاقة بين سمات الشخصية المظلمة، وسلوك إخفاء المعرفة.

وبناء على الجدل النظري، ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أمكن للباحث صياغة الفرض كالاتي:

الفرض الأول: يؤثر الاستحقاق النفسي تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك إخفاء المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث.

٢/٥ العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

حدد ممارسو الموارد البشرية الاستحقاقات المفرطة للموظفين بوصفها مشكلة اجتماعية مستمرة وتحتاج إلى معالجة وفهم، لا سيما في بيئة العمل. على وجه التحديد، يرى الكثير أن التصورات المفرطة عن الاستحقاق يمكن أن تحد من الصلة بين الجهد والأداء. إذا اعتقد موظف مؤهل أن استحقاقه له ما يبرره دون النظر إلى أدائه الفعلي وإنجازاته، فإن إدارة هؤلاء الموظفين باستخدام تقنيات إدارة الأداء القياسية المستخدمة عادة في الأعمال التجارية، مثل ربط المكافآت بالأداء، تصبح مشكلة. في بيئة الفريق، قد تؤدي الاستحقاقات الفردية المتزايدة إلى حدوث تضارب بين توقعات الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الاستحقاق وتوقعات المجموعة، مما قد يؤدي إلى تشتيت انتباه الفرد والفريق فيما يتعلق بأدائهم العام ويؤدي إلى تركيزهم على قضايا العدالة. في حين أن النتائج السلبية للاستحقاق المفرط موثقة جيداً، فقد ظهرت دراسات حديثة مفادها: أن الاستحقاق قد يرتبط -أيضاً- بالسلوكيات الإيجابية في العمل.

ويمكن القول، إن النجاح التنظيمي والقدرة التنافسية مرهون باستعداد الموظف لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة الصريحة والضمنية. حيث إن السلوك الخارجي هو سلوك تقديري لا يتم التماسه أو مكافأته، ولكنه يؤثر بشكل مباشر على نتائج المنظمة. لذلك فيمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن تعزز الاستجابة التنظيمية، وعلى ذلك تسعى المنظمات جاهدة لتشجيع موظفيها ليس فقط لإنجاز مهامهم، ولكن -أيضاً- تجاوز التوقعات من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (Alnaimi and Rjoub, 2021). حيث أشارت نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنه عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل جيد من قبل مؤسساتهم، فإن الموظفين يطورون مواقف عمل إيجابية ويتبادلون في شكل سلوكيات عمل إيجابية (Schwarz et al., 2023).

والجدير بالذكر أن سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يؤثر بشكل كبير على نتائج الوظائف المرجوة وكفاءة المنظمة. وتتوقع المنظمات الخدمية، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، بشكل متزايد سلوكيات المواطنة التنظيمية من الموظفين دون مكافأتهم بشكل مباشر. إلى جانب ذلك، من الواضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للأكاديميين أصبح مقياس أداء رئيس للنجاح الأكاديمي والمؤسسي (Rahman and Karim, 2023).

يُعتقد أن سلوكيات الأدوار الإضافية، المعروفة باسم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، التي يعرضها أعضاء هيئة التدريس، ضرورية للنجاح الأكاديمي والمؤسسي. ويمكن أن تكون مصدرًا رائعًا للميزة التنافسية المستدامة. تشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية السلوكيات التقديرية والمفيدة ذات الأدوار الإضافية لأعضاء المنظمة، والتي تسهم بشكل كبير في مجموعة متنوعة من نتائج العمل المرغوبة والأداء الفعال للمؤسسة. لدى OCBs مجموعة متنوعة من التأثيرات على الأداء التنظيمي. حيث يتم تقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى قسمين؛ الأول (OCBI-OCB) موجه نحو أفراد محددين، والثاني (OCBO-OCB) موجه نحو المنظمة. كما أكدت الأدبيات -أيضًا- أن هاتين الفئتين قابلتان للتطبيق بشكل مناسب على سلوك المواطنة لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي (Somech, 2016). يتضمن OCBI بالجامعات السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين، مثل: الطلاب، أو الزملاء (Ho and Le, 2020). على سبيل المثال، يشمل OCBI للأكاديميين البقاء في المكتب بعد ساعات العمل للمشاركة مع الطلاب، والتعاون مع الزملاء والمشرفين، بينما يتضمن OCBO السلوكيات التي تفيد الجامعة على سبيل المثال، التطوع في وظائف، وتقديم أفكار إبداعية لتحسين الجامعة (Somech, 2016). بالإضافة إلى ذلك، يتضمن OCBO إرسال إشعار مسبق بعدم التمكن من القدوم إلى العمل، أو احترام القواعد غير الرسمية (Rahman and Karim, 2023).

ومن ثم، تشمل OCBs الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، على سبيل المثال، دعم أعضاء هيئة التدريس الآخرين الذين يعانون من ضغوط العمل؛ إعطاء أوصاف وأمثلة أكثر تفصيلاً للطلاب؛ رعاية أعضاء هيئة التدريس الجدد للتعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك، التسامح مع المضايقات البسيطة، والتعاون في العمل، والانخراط في المنظمات الاجتماعية للموظفين (Halid et al., 2020).

وقد أكدت بعض الأدلة البحثية إلى أن الاستحقاق قد يرتبط بالسلوكيات الإيجابية في العمل، حيث وجد أن الموظفين المستحقين أظهروا سلوكيات أكثر إيثارة وتعاونًا في

العمل وأظهروا سلوكًا تنظيميًا عاليًا من حيث المواطنة. تُعزى هذه النتيجة إلى فكرة أن الموظفين المؤهلين بدرجة عالية قد يقومون طواعية بسلوك الإيثار لمساعدة الآخرين كطريقة لإظهار أهميتهم، ومركزية مؤسساتهم. أشارت الأبحاث السابقة -أيضًا- إلى أن الموظفين المؤهلين بدرجة عالية قد يكون لديهم نظرة متفائلة للعالم وأنفسهم، ويتوقعون أن الأحداث الحياتية ستسير في طريقهم (Cohen et al., 2021).

حيث توصلت دراسة Brummel and Parker (2015) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستحقاق، وسلوك المواطنة التنظيمي للفرد (OCBI) وعلى هذا النحو، يجادلان بأن الاستحقاق قد لا يجمع سلوك مساعدة الأفراد في مكان العمل. وجادل (Langerud and Jordan, 2018) بأن الطبيعة المتفائلة لبعض الموظفين المستحقين نفسيا قد يكون لها مساهمة إيجابية في مكان العمل، ومشاركة أعلى في أماكن عملهم؛ لأن احترامهم لذاتهم الأعلى يغذي وجهات نظرهم حول أهميتهم بالنسبة للمؤسسة. وذلك تمشيا مع نظرية الاتساق الذاتي، لوحظ أن الأفراد المستحقين نفسيا قد يطورون صورة ذاتية تدعم وجهة النظر القائلة بأنهم فاعلون أساسيون وناقدون في المنظمة. إن الموظفين المؤهلين للاستحقاق يمكنهم تبرير تصوراتهم الخاصة بالاستحقاق، وحقبة أنهم يستحقون مكافآت أكثر من غيرهم من خلال تصور أنفسهم على أنهم يقدمون مساهمة أكبر للمنظمة ككل لتحقيق النجاح التنظيمي.

وبالنسبة للأثار السلبية للاستحقاق النفسي، جادل الباحثون بأن الأفراد ذوي الاستحقاق العالي لديهم وجهة نظر متحيزة للتبادل الاجتماعي، ويميلون إلى الرغبة في العلاقات أكثر مما يريدون. ومع ذلك، فقد توصل عدد من الدراسات إلى نتائج مختلفة حول ذلك، على سبيل المثال، وجد Brummel and Parker (2015) أن هناك علاقة غير معنوية بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، وعلاقة إيجابية معنوية بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد. وبالمثل، وجد Taylor (2013) أن هناك علاقة غير معنوية بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تشير هذه النتائج إلى أنه قد تكون هناك مواقف قد يكون فيها الأفراد ذوو الاستحقاق أكثر أو أقل عرضة للانخراط في المواقف والسلوكيات الإيجابية في العمل (Schwarz et al., 2023).

ولقد أشارت الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالاستحقاق النفسي المرتفع هم أكثر عرضة لإظهار مستويات متزايدة من السلوك العدواني. على وجه التحديد، أظهرت الدراسات أن أولئك الذين يشعرون بأحقية عالية يواجهون صراعًا أكبر

مع المشرفين، وقد يتصرفون بشكل أكثر عدوانية تجاه زملاء العمل. حيث تناولت دراسة Cohen, et al., (2021) الاستحقاق النفسي من خلال ثلاثة أبعاد وهي (الاستحقاق المرتفع، والتأكيد، والمقيد)، وتوصلت إلى أن الاستحقاق النفسي بأبعاده الثلاثة يؤثر سلباً على حالة الرضا الوظيفي لدى الموظف، وينعكس بشكل إيجابي على الاحترق والإرهاق الوظيفي؛ وذلك في سياق المكان العمل. كما أكد Webster et al., (2022) على أن الموظفين ذوي الاستحقاق النفسي المرتفع يشعرون بحق الامتناع عن القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة Szalkowska et al., (2015) إلى معرفة العلاقة بين الاستحقاق النفسي (الإيجابي، والسلبى، والانتقامي) والنرجسية، ونوعين من السلوكيات التنظيمية لدى الموظفين، وتم استكشاف التفاعلات بين النرجسية والاستحقاق النفسي كمتنبئين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) وسلوكيات العمل ذات النتائج العكسية (CWB) وذلك كمحاولة؛ لتحديد ما إذا كان الاستحقاق النفسي يلعب دوراً أكثر تدميراً بين الموظفين النرجسيين منه بين غير النرجسيين وما إذا كانت تأثيرات النرجسية على OCB و CWB بتوسطهما الاستحقاق النفسي. وتوصلت الدراسة إلى ارتباط الجوانب الإيجابية للاستحقاق بشكل إيجابي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية فقط للموظفين النرجسيين، وتوسط الاستحقاق النفسي في تأثير النرجسية على سلوكيات العمل السلبية.

فيما يتعلق بالاستحقاق، كانت هناك نتائج تجريبية تدرس العلاقة بين الاستحقاق وOCBs. على سبيل المثال، توصل Brummel and Parker (2015) إلى وجود علاقة غير معنوية بين الاستحقاق النفسي وOCBs الموجهة نحو المنظمة، وعلاقة إيجابية معنوية بين الاستحقاق النفسي وOCBs الموجهة نحو الأفراد. ركزت هذه الدراسة على الاستحقاق كبناء واستخدمت مقياساً اجتماعياً واسعاً للاستحقاق ("أنا أستحق أن أكون سعيداً") لقياس الاستحقاق. في المقابل، وجد Priesemuth and Taylor (2016) أن العلاقة بين الاستحقاق النفسي (باستخدام مقياس الاستحقاق العام) وOCBs كانت غير معنوية. تشير هذه النتائج المتضاربة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم العلاقة بين الاستحقاق النفسي ونتائج العمل الإيجابية.

وعلى الرغم من أن معظم الدراسات كشفت عن وجود ارتباطات بين شعور الموظفين بالاستحقاق والنتائج السلبية، فإن هناك عدداً من الدراسات أشارت إلى أن إحساس الموظفين بالاستحقاق قد يرتبط -أيضاً- بنتائج إيجابية، ولذلك دفعت هذه النتائج المتناقضة الكثير من الباحثين إلى الإشارة إلى الحاجة لمزيد من البحث؛ من أجل فهم

أفضل لطبيعة شعور الموظفين بالاستحقاق وأثاره على مكان العمل (Cohen et al; 2021).

وبناء على الجدول النظري، ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أمكن للباحث صياغة الفرض الآتي:

الفرض الثاني: يؤثر الاستحقاق النفسي تأثيراً سلبياً معنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.

٣/٥ العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن الموظفين الذين يمتلكون المعرفة ليس لديهم فقط حرية التصرف مثل المعرفة التي يشاركونها أو يخفونها، ولكن أيضاً لديهم الحافز لممارسة تلك السلطة التقديرية بعيداً، والتي تزيد من أدائهم الفردي، على الرغم من القواعد التنظيمية المصممة لتشجيع التعاون ومشاركة المعرفة. حيث إن إخفاء المعرفة يكون من أجل تحقيق انتصارات قصيرة الأجل من حيث الأداء الفردي الجيد (Khoreva and Wechtler, 2020).

ولذلك أكد Anand et al., (2021) على أن هناك تأثيراً إيجابياً لمشاركة المعرفة على أداء الموظفين والمنظمات. كما أن هناك عدداً كبيراً من الدراسات أشارت إلى أن مشاركة المعرفة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز إبداع الموظفين وتشجيع السلوك المبتكر (Luu, 2021). وعلى الرغم من التأثيرات الإيجابية المختلفة لمشاركة المعرفة، لا يزال الموظفون يشاركون في إخفاء المعرفة حيث يخفون المعلومات عن زملائهم (Connelly et al., 2019).

وقد حدد Connelly et al., (2012) الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد لإخفاء المعرفة وهي: التظاهر بعدم المعرفة، المراوغة، والإخفاء المبرر. يصف البعد الأول لإخفاء المعرفة (الإخفاء بادعاء الجهل) السلوكيات التي يتظاهر من خلالها الموظف بأنه يجهل المعرفة المطلوبة منه. وينطوي هذا البعد على بعض الخداع. أما البعد الثاني (المراوغة) يتضمن الحالات التي يقدم فيها الفرد (الذي يقوم بإخفاء المعرفة) معلومات غير صحيحة، أو وعداً مضملاً بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، على الرغم من عدم وجود النية لتقديم ذلك فعلياً. كما هو الحال مع بعد التظاهر بعدم المعرفة، فإن هذا البعد المسمى "المراوغة" ينطوي -أيضاً- على بعض الخداع. البعد الثالث لإخفاء المعرفة (الإخفاء المبرر) لا ينطوي بالضرورة على الخداع. في هذه الحالة، يقدم الفرد تبريراً

لعدم تقديمه للمعرفة المطلوبة إما من خلال الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق لوم طرف آخر.

تعد سلوكيات إخفاء المعرفة من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل والتي تسلط الضوء على المحاولة المقصودة لإخفاء المعرفة من أعضاء المنظمة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن بيئة العمل وخصائص الشخصية تحدد السلوكيات المنحرفة في المنظمات، وبعض سمات الشخصية السلبية مثل: النرجسية، والسيكوباتية، والميكيفيلية؛ تؤدي إلى السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بدافع إلحاق الضرر بالمنظمات وأعضائها، ومن أهم هذه السلوكيات سلوك إخفاء المعرفة. ذلك هناك حاجة ضرورية للتصدي لسلوكيات إخفاء المعرفة بسبب آثارها الضارة تجاه المنظمات؛ حيث يعبر سلوك إخفاء المعرفة عن المحاولة المتعمدة لحجب المعرفة عن الآخرين في العمل. كما أن إخفاء المعرفة يعد مصدر قلق خطير لمنظمات الأعمال الحالية؛ بسبب النتائج السلبية التي تولدها على المنظمات (Khaled, 2020).

وتوضح الدراسات السابقة أنه عندما لا تتحقق الرغبات غير الواقعية للأفراد المرتبطة بسمات شخصية الاستحقاق النفسي، فإنهم يميلون إلى الانخراط في سلوكيات انتقامية مثل: الصراع مع المشرف، و السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وإساءة استخدام زملاء العمل، وإخفاء المعرفة (Khaled, 2020).

لذلك تخلق المنظمات كفاءاتها المعرفية من خلال تشجيع مشاركة المعرفة؛ لأنها تؤدي إلى رفع أداء القدرات العقلية. هذا يعني أن الأداء التنظيمي الفعال يتم تحقيقه غالباً من خلال التواصل الفعال، ومشاركة الخبرات وكذلك نقل الرؤى بين الموظفين. ويمكن أن يكون إخفاء المعرفة شكلاً من أشكال حجب الجهد بدلاً من العطاء، حيث أشار Alnaimi and Rjoub (2021) إلى أن الاستعداد للإخفاء هو شكل من أشكال السلوك المعادي للمجتمع من قبل الموظفين، ويمكن أن تؤدي السلوكيات المعادية للمجتمع أو المنحرفة حتى مع وجود أسباب مبررة إلى إعاقة الإنتاجية والأداء. ونتيجة لذلك قد يكون سلوك إخفاء المعرفة موجهاً إلى الأفراد بدلاً من المنظمة ككل (Khaled, 2020). وعلى النحو الآخر، أكد Arain, et al., (2022) على أن من أهم عواقب سلوك إخفاء المعرفة هو انخفاض المساهمة الإيجابية في الأدوار الإضافية للعاملين بالمنظمة، ومن أمثلة ذلك، سلوكيات المواطننة التنظيمية والتي تعبر عن السلوكيات الطوعية الاجتماعية الإيجابية للموظفين، والتي تقع خارج واجباتهم الرسمية أو متطلبات الوظيفة. على الرغم من وضعها كسلوك تقديري ذي دور إضافي، فإن سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين

مرغوب فيه شكل كبير لخلق بيئة داعمة لأداء المهام والحفاظ عليها (Arain et al., 2022).

وعلى الرغم من وجود بعض الأبحاث حول أسباب الانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة، فإن هناك نقصاً في الأبحاث التي تناولت عواقبها (Ratiu et al., 2021). ومن الدراسات القليلة التي تناولت عواقب إخفاء المعرفة دراسة Ratiu et al., (2021) والتي توصلت الى أن إخفاء المعرفة له تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبناء على الجدول النظري، ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أمكن للباحث صياغة الفرض الآتي:

الفرض الثالث: يؤثر سلوك إخفاء المعرفة تأثيراً سلبياً معنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.

٤/٥ الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة في العلاقة بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

استناداً الى العلاقة الإيجابية المتوقعة بين الاستحقاق النفسي، وسلوك إخفاء المعرفة (كما ناقشناه أعلاه)، بالإضافة الى توقع التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية (وفقاً لمناقشتنا في صياغة الفرض الثالث)، نفترض دور وسيط محوري لإخفاء المعرفة يفسر تأثير الاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن الموظفين ذوي الاستحقاق النفسي المرتفع سوف يقلل من سلوكيات مواطنته التنظيمية نتيجة إحساسهم بعدم حصولهم على معاملة مميزة عن الآخرين وذلك من خلال حجب وإخفاء موارد المعرفة القيمة عن أعضاء المنظمة الآخرين؛ مما يؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد اكدت دراسة Piotrowski and Besta (2022) على أن الاستحقاق النفسي للموظف يعد متغيراً سياقياً؛ أي لا يجب أن يُنظر إليه صراحة على أنه عامل سلبي، حيث توجد ظروف معينة قد يكون فيها استحقاق الموظف مفيداً للمنظمة، وأن الفهم الصحيح له يمكن من خلال دراسة التفاعلات بين استحقاقات الموظف والمتغيرات الأخرى، مثل: صمت العاملين، وإخفاء المعرفة، والانفصال الأخلاقي، وسلوك المواطنة التنظيمية. وعندما يعتقد الموظف بأنه يستحق أكثر من الآخرين هذا الاعتقاد سيجعله يركز على احتياجاته فقط وسينعكس سلبياً على علاقاته مع الآخرين؛ مما قد ينتج عنه صراعات

وانقسامات في العمل. أن هذه الصراعات والانقسامات ستكون نتائجها عدم الرضا عن العمل والاستياء والعدوان تجاه من ينتقده وسيسلك سلوكاً أنانياً وسيتمركز حول ذاته مما يؤدي إلى انخفاض الجهد والأداء في العمل، وهذا ما يطلق عليه بالاستحقاق النفسي (Campbell and Buffardi, 2007)

وتماشيا مع ما سبق، فإن الاستحقاق النفسي يرتبط عموماً بنتائج سلبية، لذلك فمن المرجح أن يتصرف الأفراد ذوو الاستحقاق النفسي بأنانية وأن يكونوا غير محترمين تجاه الآخرين (Campbell et al., 2004). يرتبط أحد أسباب مشاركة الموظفين ذوي الاستحقاق النفسي في إخفاء المعرفة بمخاوف الحالة؛ حيث يهتم هؤلاء الموظفون بشدة بما يعتقد الآخرون عن حالتهم، ويعطون أهمية كبيرة لتلقي التقدير من الآخرين (Rose and Anastasio, 2014)، والسبب الثاني أن الأفراد ذوي الاستحقاق النفسي يميلون إلى التحيز المنسوب الذي يسمح لهم بإعادة تفسير أفعالهم غير الأخلاقية على أنها في الواقع أفعال أخلاقية من خلال التبرير الأخلاقي (أي إلقاء اللوم على الآخرين بسبب النتائج السلبية). وبالنظر إلى أن السلوك الخارجي غير المعترف به رسمياً من قبل نظام المكافآت في معظم المؤسسات قد ينخرط الأفراد في إخفاء المعرفة؛ لكسب احترام الآخرين، وتفسير انخفاض مشاركتهم في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت دراسة Alnaimi and Rjoub (2021) إلى أن الاستحقاق النفسي يؤثر تأثيراً سلبياً معنوياً على سلوكيات الدور الإضافي، وأن الاستحقاق النفسي يؤثر بشكل إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة.

وبناء على الجدول النظري، ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أمكن للباحث صياغة الفرض الآتي:

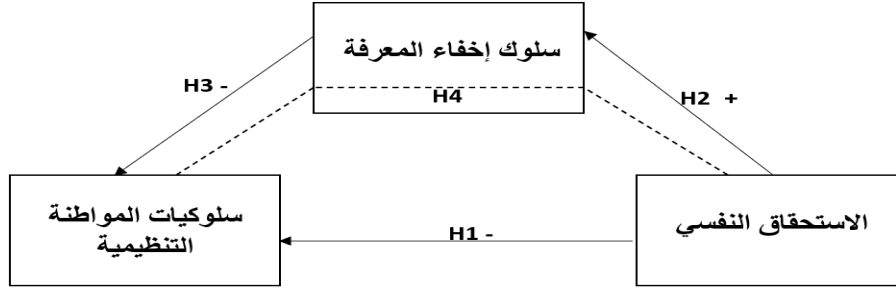
الفرض الرابع: يتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وأهدافه، يوضح شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً:

سادسا - منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي في تكوين الإطار النظري للبحث، وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على

الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي؛ حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث. وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث.



شكل رقم (١): النموذج النظري لمتغيرات البحث، والعلاقات المتوقعة بين متغيراته
١/٦ مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات التي يتوافر بها خصائص موضوع البحث، ومن ثم فإن مجتمع البحث يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد (بنى سويف، الفيوم، المنيا)، (٤٩١١) مفردة خلال شهر يونيو (٢٠٢٣)، وذلك وفقا للتقارير المنشورة على موقع الجامعات الحكومية محل البحث. وبناء على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥%، ونسبة خطأ مسموح به (±٥%)، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠%، يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوى (٣٥٧) مفردة^(١)، وتم الحصول على إطار يتضمن أسماء ووظائف أعضاء هيئة التدريس العاملين بكافة الدرجات الوظيفية المختلفة (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا الإطار، وتم توزيعها على الجامعات بطريقة التوزيع المناسب، وتتمثل مفردة البحث (وحدة المعاينة) في عضو هيئة التدريس -سواء كان ذكراً أو أنثى- في وظيفة عاملة (مع استبعاد كل من: أي عضو هيئة تدريس متفرغ أو في إجازة أو إعاره أو انتداب كلي)، ويوضح الجدول (١) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة؛ حيث بلغت نسبة الردود حوالى ٨٠% تقريبا، وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٧) بعد استبعاد (١١) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

جدول (١): توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

الجامعة	عدد الأكاديميين (*)	النسبة	القوائم الموزعة	القوائم المستردة	نسبة الردود
جامعة الفيوم	١٤٢٦	%٢٩	١٠٣	٨١	%٧٨.٦
جامعة بنى سويف	١٩٦٢	%٤٠	١٤٣	١٢٣	%٨٦
جامعة المنيا	١٥٢٣	%٣١	١١١	٨٤	%٧٥.٧
المجموع	٤٩١١	%١٠٠	٣٥٧	٢٨٧	%٨٠.٣

(*) المصدر: إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، والمنيا، وبنى سويف، إحصائية مايو ٢٠٢٣.

(١) تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

٢/٦ متغيرات البحث، وطرق قياسها:

وفقاً لنموذج البحث وفروضه، يتضمن البحث ثلاثة متغيرات، هي الاستحقاق النفسي، وسلوك إخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة، على النحو الآتي:

- تم قياس متغير الاستحقاق النفسي بعدد (٩) بنود تقع في (القسم الأول) من قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Campbell et al., 2004) لأول مرة، واستخدمه كلٌّ من (Vatankhah and Raoofi, 2018; Khalid, 2020; Alnaimi and Rjoub, 2021; Bansal, 2022 لهذا المقياس في الدراسات بين (٠.٧٤ إلى ٠.٩٠).
- تم قياس متغير سلوك إخفاء المعرفة بعدد (١٢) بنوداً تقع في (القسم الثاني) من قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Connelly et al., 2012) واستخدمته الدراسات الأجنبية (Fang, 2017; Pan et al., 2018; He et al., 2023; Xu et al., 2023)، ويتكون من (٤) بنود تقيس بعد الإخفاء بالمرأوخة، و (٤) بنود تقيس بعد الإخفاء بادعاء الجهل، و (٤) بنود تقيس بعد الإخفاء المبرر.
- تم قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية بعدد (١٤) بنوداً تقع في (القسم الثالث) من قائمة الاستقصاء؛ وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Ma et al., 2013)، واستخدمه (Somech, 2015)، ويتكون المقياس من (٨) بنود تقيس بعد سلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة، وعدد (٦) بنود تقيس بعد سلوكيات المواطنة الموجهة للزملاء.

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

سابعاً - نموذج القياس وثبات وصلاحيّة المقاييس:

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات مقاييس متغيرات البحث، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (AMOS24)، من خلال اختبار صدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمييز Discriminant validity، على مستوى عينة البحث، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، والتحليل العاملي أحادي البعد Herman's single factor test، على النحو الآتي:

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

جدول رقم (٢) تقديرات معلمات نموذج التحليل العاملي التوكيدي ومستوى مغنوبتها، والتحليل العاملي أحادي البعد

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار *** ٠.٠٥	CMV	المسار المعياري		العبارة		المتغير
					وفق GLF	بدون GLF			
٠,٩٠٨	٠,٥٢٩	٠,٨٩٩	ثابت	٠,١٥٨-	٠,٨١٦	٠,٦٥٨	٢ سن	<--	الاستحقاق النفسي (F1)
			١١,٧٩٢	٠,٠٧٢	٠,٧١٦	٠,٧٨٨	٣ سن	<--	
			١٠,١٤٥	٠,١٢٣-	٠,٧٨٣	٠,٦٦٠	٤ سن	<--	
			١١,٧٩١	٠,٠٣٧-	٠,٨٢٥	٠,٧٨٨	٥ سن	<--	
			١١,٠٣٣	٠,١٢٢	٠,٦٠٤	٠,٧٢٦	٦ سن	<--	
			١٢,٣٧٦	٠,١٢٩	٠,٧٠٧	٠,٨٣٦	٧ سن	<--	
			١٠,٠٦٨	٠,١٨٢-	٠,٨٣٥	٠,٦٥٣	٨ سن	<--	
			١٠,٥١١	٠,١٢٧-	٠,٨١١	٠,٦٨٤	٩ سن	<--	
٠,٨٥٣	٠,٦٤٨	٠,٨٤٦	ثابت	٠,٠٣٠-	٠,٨٥٦	٠,٨٢٦	١٠ سن	<--	الاخفاء بالمرأوغة (F2)
			١٧,٥٩٧	٠,٠٢١	٠,٨٢١	٠,٨٤٢	١١ سن	<--	
			١٤,٦٠٥	٠,٠٦٥	٠,٦٧٨	٠,٧٤٣	١٢ سن	<--	
٠,٨٩٣	٠,٦٧٦	٠,٨٩٣	ثابت	٠,٠٣٥	٠,٧٩٠	٠,٨٢٥	١٤ سن	<--	الاخفاء بادعاء الجهل (F3)
			١٦,٧٠٩	٠,٠٠٤	٠,٨٢٤	٠,٨٢٨	١٥ سن	<--	
			١٦,٣٣٣	٠,٠٣٦-	٠,٨٤٤	٠,٨١٨	١٦ سن	<--	
			١٦,٣٠٩	٠,٠٤١	٠,٧٧٦	٠,٨١٧	١٧ سن	<--	
٠,٩٢٤	٠,٧٣٦	٠,٩١٧	ثابت	٠,١٠١	٠,٦٨٣	٠,٧٨٤	١٨ سن	<--	الاخفاء العقلاني (F4)
			١٦,٨٥٥	٠,٠٨٢	٠,٧٨٥	٠,٨٦٧	١٩ سن	<--	
			١٧,٨٠٤	٠,١٦٩	٠,٧٣٣	٠,٩٠٢	٢٠ سن	<--	
			١٧,٠٢٦	٠,٠٤٩	٠,٨٢٤	٠,٨٧٣	٢١ سن	<--	
٠,٩١٧	٠,٦٢٩	٠,٩١٠	ثابت	٠,٠١٩	٠,٨١١	٠,٨٣٠	٢٢ سن	<--	سلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة (F5)
			١٦,١٧٢	٠,٠٨٩	٠,٦٤٩	٠,٧٣٨	٢٣ سن	<--	
			١٨,٥٠٠	٠,٠٤٤-	٠,٩٠٢	٠,٨٥٨	٢٤ سن	<--	

			١٧,٦٠٠	٠,١١٦-	٠,٩٤٨	٠,٨٣٢	٢٥ س	<--	
			١٤,٦٧٨	٠,٠١٠	٠,٧٢٥	٠,٧٣٥	٢٦ س	<--	
			١٥,٣٢٢	٠,٠٣٩-	٠,٧٩٩	٠,٧٦٠	٢٩ س	<--	
			ثابت	٠,٠٩١-	٠,٨٧٤	٠,٧٨٣	٣٠ س	<--	سلوكيات المواطنة
			١٦,٨٩٤	٠,١٤٢	٠,٧٣٩	٠,٨٨١	٣١ س	<--	الموجهة للزملاء (F6)
٠,٩١٣	٠,٦٦٤	٠,٩٠٧	١٤,٢١٦	٠,٠٨٧-	٠,٨٥٧	٠,٧٧٠	٣٢ س	<--	
			١٤,٩٤٥	٠,٠١١-	٠,٨١٤	٠,٨٠٣	٣٤ س	<--	
			١٤,٢٩٢	٠,٠٥٩-	٠,٨٩٠	٠,٨٣١	٣٥ س	<--	
Normed Chi-Square=1.802			RMR= 0.034	GFI=0.874	AGFI=0.842	NFI=0.917			
RFI=0.903			IFI=0.961	TLI=0.954	CFI=0.961	RMSEA=0.053			

استنادا إلى النتائج الموضحة في جدول رقم (٢)، تم حذف البند (س١)، وذلك من متغير الاستحقاق النفسي، كما تم حذف البند (س١٣) من بعد الإخفاء بالمرأوة، كما تم حذف البنود (س٢٧، س٢٨) من بعد سلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة، كما تم حذف البند (س٣٣) من بعد سلوكيات المواطنة الموجهة للزملاء، وذلك بشكل تدريجي؛ حيث التحميل الأقل على عواملها الرئيسية الكامنة والأخطاء المعيارية ذات الحجم الكبير، وقد تم إجراء التحليل بعد كل عملية حذف؛ للتأكد من مدى التوافق، وحدودها، وحفاظا على متغير القياس الظاهر بأقصى درجة ممكنة، بما يخدم في النهاية الوصول لأعلى درجة توافق نموذج القياس مع بيانات العينة من خلال مؤشرات صلاحية وثبات وتوافق ملاءمة وفي حدود مقبولة. وبالاعتماد على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي تم إجراء اختبارات صدق البناء، والتي تشمل على اثنين من الاختبارات وهما كالآتي:

الاختبار الأول: صدق التقارب: حيث يسهم في التأكد من أن النتائج المتحصل عليها من اثنين أو أكثر من البنود (العبارات) المستخدمة في قياس المفهوم نفسه هي نتائج ذات ارتباط مرتفع، وينقسم صدق التقارب إلى نوعين، وهما:

- صدق التقارب، لتحديد ثبات كل عبارة: يتم حسابها من خلال (المسار المعياري وفق CLF) (معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لمقياس البحث)، ومعنويته الإحصائية من خلال قيم ت (T-value)، وتعد قيمة ت ≤ 1.96 معنوية إحصائياً، ويتضح من جدول رقم (٢) أن جميع قيم تحميل المسار المعياري وفق CLF لكل عبارة أكبر من أو تساوي (٠.٥٠)؛ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث، ويدل على أن نسبة التباين التي يفسرها كل مؤشر أو عبارة تعود إلى المتغير الذي يفترض أن تحمل عليه (MacKenzie et al., 2011). ووفقا للجدول السابق، لا تعاني أداة القياس من مشكلة التحيز، أو

التباين المشترك (Common Method Variance (CMV؛ حيث إن الفرق بين معلمات المسار المعياري المقدر بدون CLF، وتلك المقدر بأسلوب CLF لا يتعدى قيمته (٠.٢٠)، الأمر الذي يترتب عليه إمكانية إجراء المزيد من أدوات التحليل الإحصائي الاستدلالي لإثبات فروض البحث. ويتضح -أيضا- ومن خلال استخدام اختبار (ت) أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ≥ 0.01 ؛ مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة.

• صدق التقارب، لتحديد ثبات كل متغير: يتم حسابه من خلال الثبات المركب Composite Reliability (هو قدرة العبارات في قياس المفهوم الضمني للمتغير)، ويتضح من جدول رقم (٢) أن جميع قيم الثبات المركب لعوامل البحث الكامنة ومؤشرات قياسها ≤ 0.70 ، والتي تعد الحد الأدنى المقبول (Hair et al., 2010)؛ حيث تراوحت قيم متغيرات البحث بين (٠.٨٤٦ - ٠.٩١٧) وهو ما يشير إلى قوة الاتساق بين مؤشرات كل متغير. ويمكن -أيضا- تحديد ثبات المتغير من خلال متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) وهو تقدير لمتوسط مقدار التباين الذي يفسره المتغير الضمني في المتغيرات الملاحظة (العبارات التي يتم بها قياس المتغير)، وتعد القيمة الأدنى المقبولة لمتوسط التباين المفسر ≤ 0.50 (Urbach and Ahlemann, 2010)؛ حيث بلغ متوسط نسبة التباين المفسر (AVE) لمقياس البحث (٠.٦٤٧)، وعلى مستوى عوامل الدراسة تتراوح تلك القيمة بين (٠.٥٢٩ - ٠.٧٣٦) وهو ما يعكس صدقا تقاربياً بين المؤشرات التي تقيس كل متغير من متغيرات البحث. كما أن ما يدعم الصدق التقاربي، أن جميع قيم الثبات المركب أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المفسر؛ مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.

الاختبار الثاني: صدق التمييز: وذلك لتحديد مدى القدرة لتمييز المتغير عن غيره من المتغيرات. فقد تقدم كل من Henseler et al., (2010) باقتراح أسلوب إحصائي يعتمد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة، يسمى Heterotrait-monotrait ratio of the correlations (HTMT)، ويجب ألا تزيد قيمة اختبار (HTMT) عن النقطة (٠.٨٥)، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Kline, 2011)؛ حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي بمقياس البحث؛ حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (٠.٨٥٣ - ٠.٩٢٤)، وهي قيمة تقترب من النقطة النموذجية؛ مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس البحث.

والجدير بالذكر، أن جميع مؤشرات جودة توفيق، النموذج التوكيدي؛ تقترب من نقاط القطع النموذجية (٠.٩٠) لكل من: جودة التوفيق GFI، وجودة التوفيق المصحح AGFI، وجودة التوفيق المعياري NFI، وجودة التوفيق النسبي RFI، وجودة التوفيق المتزايدIFI، وجودة التوفيق توكر لويس TLI، وجودة التوفيق المقارنCFI. كما أن قيمة مؤشر كا ٢١ المعياري (١.٨٠) أقل من القيمة (٥)؛ مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. كما بلغت قيم RMR، RMSEA (٠.٠٣٤)، (٠.٠٥٣) على الترتيب، وهي قيمة أقل من نقطة القطع للبواري (٠.٠٨)؛ مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

يخلص الباحث مما سبق إلى، أن نموذج القياس المفترض يتسم بالصلاحية والثبات ويتوافق جيداً مع بيانات العينة، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في عملية التحليل الهيكلي، واختبار الفروض.

نتائج توصيف متغيرات البحث:

تم استخدام برنامج SPSS V.25؛ لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويعرض جدول رقم (٣) هذه النتائج.

جدول (٣): الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	حجم العينة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاستحقاق النفسي	٢٨٧	٤.٠٦٤٣	٠.٥٧١٣	١٤.٠٦
الاخفاء بالمرآوة	٢٨٧	٤.٥٧٠٦	٠.٥٠٥٢٥	١١.٠٥
الاخفاء بادعاء الجهل	٢٨٧	٤.٥٣٢٢	٠.٥٤٨٤١	١٢.١٠
الاخفاء العقلاني	٢٨٧	٤.٥٤٠١	٠.٥٢٤٤٥	١١.٥٥
سلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة	٢٨٧	١.٥٢٤٠	٠.٤٣٣١٧	٢٨.٤٢
سلوكيات المواطنة الموجهة للزملاء	٢٨٧	١.٥٥٦٩	٠.٤٦٤١٩	٢٩.٨٢

يلاحظ من الجدول السابق؛ تقارب معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث، والتي تراوحت بين (١.٥٢٤ - ٤.٥٧٠٦)، ووفقاً لفترات -مدى- مقياس ليكرت الخماسي (١-١.٧٩ ١.٨-٢.٥٩ ٢.٦-٣.٣٩ ٣.٤٠-٤.١٩ ٤.٢-٥) وعلى الرغم من هذا التقارب فإنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة لمتغيرات

البحث؛ حيث بلغ المتوسط العام للاستحقاق النفسي (٤.٠٦٤٣)، وقد بلغ المتوسط العام للأبعاد الفرعية لإخفاء المعرفة يأتي (٤.٥٧٠٦) للإخفاء بالمرأوة، (٤.٥٣٢٢) للإخفاء بادعاء الجهل، (٤.٥٤٠١) للإخفاء العقلاني، ومن ثم يجد الباحث أن درجة إدراك المستقصي منهم لوجود الإخفاء بالمرأوة في مجتمع البحث أكبر من الأبعاد الأخرى، كما حصل بعد الإخفاء بالمرأوة على أقل معامل اختلاف (١١.٠٥) وهو ما يعنى أنه أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقصي منهم، كما المتوسط العام للأبعاد الفرعية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يأتي (١.٥٢٤٠) لسلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة، (١.٥٥٦٩) لسلوكيات المواطنة الموجهة للزملاء، كما حصل بعد سلوكيات المواطنة الموجهة للزملاء على أعلى معامل اختلاف (٢٩.٨٢)، وهو ما يعنى أنه أكثر الأبعاد عدم أهمية من وجهة نظر المستقصي منهم.

معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات البحث:

تستخدم مصفوفة ارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل، والوسيط، والتابع، وذلك عن طريق معنوية الارتباط. ويوضح جدول رقم (٤) معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين كل بُعد من أبعاد متغيرات البحث، وأيضاً معاملات ارتباط كل متغير مع باقي المتغيرات.

جدول (٤): معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات البحث

المتغيرات	الاستحقاق النفسي	إخفاء المعرفة	سلوكيات المواطنة التنظيمية
الاستحقاق النفسي	١	***.٧٥٤	***.٧٢٤-
إخفاء المعرفة	***.٧٥٤	١	***.٨٥٨-
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٠.٧٢٤-	٠.٨٥٨-	١

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

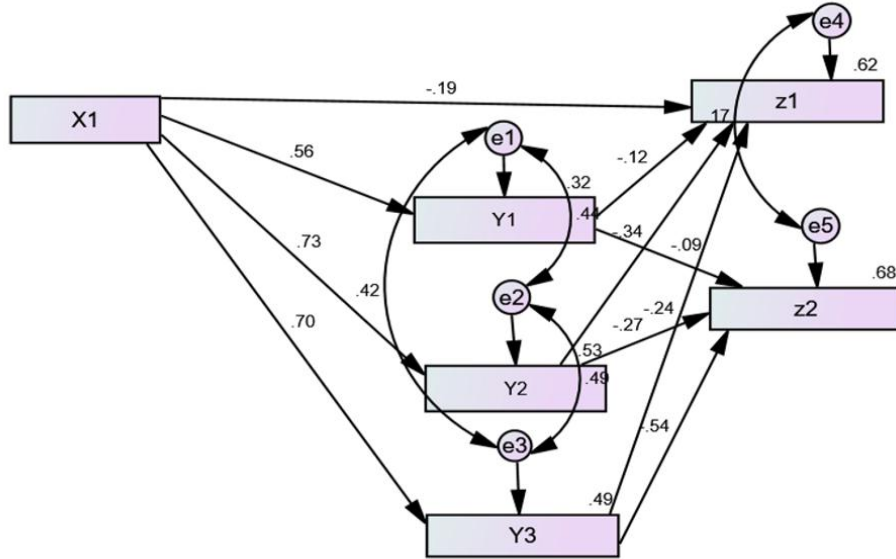
يستنتج الباحث من جدول رقم (٤) أن هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الخارجية المتعلقة بالاستحقاق النفسي، و سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات المصرية بإقليم شمال الصعيد، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). ومن ثم توجد علاقات معنوية موجبة بين الاستحقاق النفسي وإخفاء المعرفة، كما توجد علاقة معنوية سالبة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة معنوية سالبة بين إخفاء المعرفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات المصرية بإقليم شمال الصعيد، وذلك

عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، كما يدل ذلك على صدق الاتساق البنائي للمتغيرات.

يرى الباحث أنه نتيجة لثبوت أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية؛ مما تشير إلى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modelling؛ لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات الخارجية على كل من المتغيرات الوسيطة، والداخلي

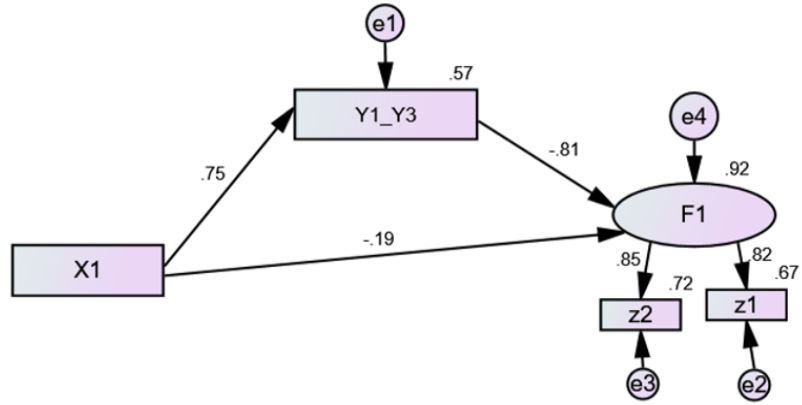
ثامنا - نتائج اختبار فروض البحث باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية:

لاختبار العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث، تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية والمعروف اختصاراً (AMOS)؛ حيث يعد هذا الأسلوب أفضل أساليب الارتباط والانحدار المتعدد عند اختبار الفروض المرتبطة بظاهرة متعددة المتغيرات (Byrne, 2010) ويوضح الشكلان رقم (٢) و (٣) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث.



Chi-square = 2.333 DF = 1 P = .127 CMIN/DF= 2.333 GFI= 0.997
AGFI= 0.943 CFI= 0.999 NFI = 0.998 RFI = 0.973 RMSEA = 0.068 RMR = 0.008

شكل رقم (٢) تحليل مسار المعادلات الهيكلية التفصيلي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ابعاد البحث



$Chi-square = 3.333$ $DF = 1$ $P = .068$ $CMIN/DF = 3.333$ $GFI = 0.994$
 $AGFI = 0.942$ $CFI = 0.997$ $NFI = 0.996$ $RFI = 0.976$ $RMSEA = 0.090$ $RMR = 0.012$

شكل رقم (٣) تحليل مسار المعادلات الهيكلية الإجمالي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث

وتوضح الجداول الآتية رقم (٥، ٦، ٧، ٨) نتائج التحليل الإحصائي لتلك المسارات، والمسار المقدر والمعيارى والخطأ المعياري وقيمة (ت)، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

جدول (٥) تقديرات معلمات المسارات المعيارية للنموذج النهائي للبحث

مستوى المعنوية P	قيمة (ت) C.R.	الخطأ المعياري S.E	المسار المعياري	المسار المقدر	بيان مسارات الانحدار للمتغيرات
***	١٩,٣٨٩	٠,٠٣٤	٠,٧٥٤	٠,٦٥٧	الاستحقاق النفسي (X1) إخفاء المعرفة (Y1-Y3)
***	١١,٤٨٧	٠,٠٣٩	٠,٥٦٢	٠,٤٥٣	الاستحقاق النفسي (X1) الاخفاء بالمراوغة (Y1)
***	١٨,٠٤٣	٠,٠٤٢	٠,٧٣٠	٠,٧٥٠	الاستحقاق النفسي (X1) الاخفاء بادعاء الجهل (Y2)
***	١٦,٥٥٥	٠,٠٤٦	٠,٧٠٠	٠,٧٦٧	الاستحقاق النفسي (X1) الاخفاء العقلاني (Y3)
***	١٤,٤٨١-	٠,٠٦٦	٠,٨٠٩-	٠,٩٦٠-	إخفاء المعرفة (Y1-Y3) سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z1-Z2)
٠,٠٢٢	٢,٢٨٨-	٠,٠٨٠	٠,١١٧-	٠,١٨٣-	الاخفاء بالمراوغة (Y1) سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)
***	٣,٩٥٥-	٠,٠٧٩	٠,٣٤٤-	٠,٤٢٢-	الاخفاء بادعاء الجهل (Y2) سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)
***	٣,٩٥٥-	٠,٠٧٠	٠,٢٤٠-	٠,٢٧٧-	الاخفاء العقلاني (Y3) سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)
٠,٠٤٧	١,٩٨٨-	٠,٠٦٤	٠,٠٩٣-	٠,١٧٢-	الاخفاء بالمراوغة (Y1) سلوكيات المواطنة تجاه زملاء (Z2)
***	٤,٩١٢-	٠,٠٥٨	٠,٢٦٧-	٠,٢٨٧-	الاخفاء بادعاء الجهل (Y2) سلوكيات المواطنة تجاه زملاء (Z2)
***	١٠,١٠٤-	٠,٠٥٤	٠,٥٣٧-	٠,٥٤٢-	الاخفاء العقلاني (Y3) سلوكيات المواطنة تجاه زملاء (Z2)
***	٣,٧٥٠-	٠,٠٥١	٠,١٨٧-	٠,١٩٣-	الاستحقاق النفسي (X1) سلوكيات المواطنة التنظيمية (Z1-Z2)
***	٣,٣٥٥-	٠,٠٧١	٠,١٨٨-	٠,٢٣٧-	الاستحقاق النفسي (X1) سلوكيات المواطنة تجاه للمنظمة (Z1)

جدول (٦) الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة

بين متغيرات النموذج النهائي

المتغير	الاستحقاق النفسي	إخفاء المعرفة	سلوكيات المواطنة التنظيمية
إخفاء المعرفة	٠,٧٥٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٠,٧٩٩-	٠,٨٠٩-	٠,٠٠٠

بين متغيرات النموذج التفصيلي

المتغير	الاستحقاق النفسي (X1)	الافحاء بالمراوغة (Y1)	الافحاء بإدعاء الجهل (Y2)	الافحاء بإدعاء الجهل (Y3)
الافحاء بالمراوغة (Y1)	٠,٥٦٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الافحاء بإدعاء الجهل (Y2)	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الافحاء العقلاني (Y3)	٠,٧٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)	٠,٦٧٢-	٠,١١٧-	٠,٣٤٤-	٠,٢٤٠-
سلوكيات المواطنة تجاه زملاء (Z2)	٠,٦٢٢-	٠,٠٩٣-	٠,٢٦٧-	٠,٥٣٧-

جدول (٧) الآثار المعيارية المباشرة

بين متغيرات النموذج النهائي

المتغير	الاستحقاق النفسي	إخفاء المعرفة	سلوكيات المواطنة التنظيمية
إخفاء المعرفة	٠,٧٥٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٠,١٨٦-	٠,٨٠٩-	٠,٠٠٠

بين متغيرات النموذج التفصيلي

المتغير	الاستحقاق النفسي (X1)	الافحاء بالمراوغة (Y1)	الافحاء بإدعاء الجهل (Y2)	الافحاء بإدعاء الجهل (Y3)
الافحاء بالمراوغة (Y1)	٠,٥٦٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الافحاء بإدعاء الجهل (Y2)	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الافحاء العقلاني (Y3)	٠,٧٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)	٠,١٨٨-	٠,١١٧-	٠,٣٤٤-	٠,٢٤٠-
سلوكيات المواطنة تجاه زملاء (Z2)	٠,٠٠٠	٠,٠٩٣-	٠,٢٦٧-	٠,٥٣٧-

جدول (٨) الآثار المعيارية غير المباشرة

بين متغيرات النموذج النهائي				بين متغيرات النموذج التفصيلي				
المتغير	الاستحقاق النفسي	إخفاء المعرفة	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الاستحقاق النفسي (X1)	الإخفاء بالمرأوة (Y1)	الإخفاء بادعاء الجهل (Y2)	الإخفاء العقلاني (Y3)	المتغير
إخفاء المعرفة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الإخفاء بالمرأوة (Y1)
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٠.٦١٠-	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الإخفاء بادعاء الجهل (Y2)
								الإخفاء العقلاني (Y3)
								سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)
								سلوكيات المواطنة تجاه الزملاء (Z2)

جدول (٩) اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة (Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

للمنموذج النهائي				للمنموذج التفصيلي				
المتغير	الاستحقاق النفسي	إخفاء المعرفة	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الاستحقاق النفسي (X1)	الإخفاء بالمرأوة (Y1)	الإخفاء بادعاء الجهل (Y2)	الإخفاء العقلاني (Y3)	المتغير
إخفاء المعرفة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الإخفاء بالمرأوة (Y1)
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٠.٠١٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الإخفاء بادعاء الجهل (Y2)
								الإخفاء العقلاني (Y3)
								سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (Z1)
								سلوكيات المواطنة تجاه الزملاء (Z2)

وفي ضوء النتائج السابقة؛ يمكن للباحث مناقشة العلاقة بين متغيرات البحث وتحليل الفروض على النحو الآتي:

تشير البيانات الموضحة بالشكل (٣) وبالجدول (٥، ٦، ٧) إلى وجود تأثير مباشر إيجابي للاستحقاق النفسي على إخفاء المعرفة؛ حيث بلغت معلمة المسار للاستحقاق النفسي على إخفاء المعرفة ($\beta=0.754$, $SE=0.034$, $T=19.389$)، وهو تأثير كلي ومباشر، ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥%، وهذا يعني أن زيادة إدراك أعضاء هيئة التدريس للاستحقاق النفسي بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة انحرافه في سلوك إخفاء المعرفة بمقدار (٠.٧٥٤) درجة انحراف معياري. وبالرجوع للشكل رقم (٢) جاء بعد الإخفاء بادعاء الجهل أكثر الأبعاد تأثيراً بالاستحقاق النفسي؛ حيث جاءت معلمة المسار له ($\beta=0.730$, $SE=0.042$)، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الأول لهذا البحث.

كما تشير البيانات الموضحة بالشكل (٣) وبالجدول (٥، ٦، ٧) إلى وجود تأثير مباشر وسلبى للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت معلمة

المسار للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية ($\beta = -0.187$, $SE = 0.051$, $T = -3.750$, $P = ***$)، وهذا يعني أن زيادة مستوى سلوك إخفاء المعرفة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، ينبأ بالتغير السلبي في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (٠.١٨٧) درجة انحراف معياري. وبالرجوع للشكل رقم (٢) أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وسلبى للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ حيث بلغت معلمة المسار للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه المنظمة ($\beta = -0.188$, $SE =$) $(0.071, T = -3.355, P = ***)$ ، بينما لا يوجد تأثير مباشر معنوي للاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه الزملاء، وتؤيد هذه النتائج صحة قبول الفرض الثاني جزئياً لهذا البحث.

كذلك تؤكد بيانات تحليل المسار لهذا النموذج، أن سلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول (٥، ٦، ٧) معلمات مسار التأثيرات الكلية المباشرة لسلوك إخفاء المعرفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت معلمة المسار ($\beta = -0.809$, $SE = 0.066$, $T = -14.481$, $P = ***$)، وهذا يعني أن زيادة مستوى سلوك إخفاء المعرفة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، ينبأ بالتغير السلبي في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (-٠.٨٠٩) درجة انحراف معياري. وبالرجوع للشكل رقم (٢) جاء بعد الإخفاء بادعاء الجهل أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة؛ حيث بلغت معلمة المسار له ($\beta = -0.344$, $SE =$) $(0.079, T = -3.955, P = ***)$ ، كما جاء بعد الإخفاء العقلاني أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الزملاء؛ حيث بلغت معلمة المسار له ($\beta = -0.537$, $SE =$) $(0.054, T = -10.104, P = ***)$ ، وتدعم هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذا البحث، والذي يشير إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي لسلوك إخفاء المعرفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ولاختبار الدور الوسيط لإخفاء المعرفة تناول التحليل الفرض الرابع، والذي ينص على: " يتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، محل البحث"، ولقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الرابع الذي يشير إلى الدور الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث يوضح جدول (٨) الآثار المعيارية غير المباشرة بين متغيرات البحث، ويظهر من خلال الجدول أن هناك علاقة معنوية غير مباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إخفاء المعرفة، وقد بلغت معلمة المسار لهذه العلاقة (-٠.٦١٠) ، وهو ما يعني أن (٦١%) من

الانخفاض في سلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال إخفاء المعرفة. وبناء على ما سبق يجد الباحث أن الاستحقاق النفسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسط إخفاء المعرفة.

ولكى يمكن معرفة نصيب البعد الأول لإخفاء المعرفة، وهو الإخفاء بالمرأوة من نسبة (٤٨%)، يمكن استخدام المعادلة الآتية: التأثير المباشر للاستحقاق النفسي على الإخفاء بالمرأوة \times التأثير المباشر للإخفاء بالمرأوة على سلوك المواطنة تجاه المنظمة (٠.٥٦٢ \times ٠.١١٧) = ٠.٠٦٥٧. وهو ما يعنى أن (٦%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء بالمرأوة، وقد بلغ نصيب البعد الثاني، وهو الإخفاء بادعاء الجهل (٠.٧٣٠ \times ٠.٣٤٤) = ٠.٢٥١. وهو ما يعنى أن ٢٥% من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء بادعاء الجهل، وقد بلغ نصيب البعد الثالث، وهو الإخفاء العقلاني (٠.٧٠٠ \times ٠.٢٤٠) = ٠.١٦٨. وهو ما يعنى أن (١٧%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء العقلاني، كما يوضح جدول (٨) معنوية العلاقة غير المباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ حيث بلغت (٠.٠٣٤). وبناء على ما سبق يجد الباحث أن الاستحقاق النفسي يؤثر على سلوك المواطنة تجاه المنظمة من خلال توسط أبعاد إخفاء المعرفة. كما يوضح جدول (٩) معنوية العلاقة غير المباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت (٠.٠١٠)، وهو ما يدعم صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

كما تشير النتائج -أيضا- الموضحة في جدول (٧) أن هناك علاقة معنوية غير مباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة تجاه المنظمة من خلال أبعاد إخفاء المعرفة (الإخفاء بالمرأوة، والإخفاء بادعاء الجهل، والإخفاء العقلاني)، وقد بلغت معلمة المسار لهذه العلاقة (-٠.٤٨٤)، وهو ما يعنى أن (٤٨%) من الانخفاض في سلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال أبعاد إخفاء المعرفة (الإخفاء بالمرأوة، والإخفاء بادعاء الجهل، والإخفاء العقلاني). ولكى يمكن معرفة نصيب البعد الأول لإخفاء المعرفة، وهو الإخفاء بالمرأوة من نسبة (٤٨%)، يمكن استخدام المعادلة الآتية: التأثير المباشر للاستحقاق النفسي على الإخفاء بالمرأوة \times التأثير المباشر للإخفاء بالمرأوة على سلوك المواطنة تجاه المنظمة (٠.٥٦٢ \times ٠.١١٧) = ٠.٠٦٥٧. وهو ما يعنى أن (٦%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء بالمرأوة، وقد بلغ نصيب

البعد الثاني وهو الإخفاء بادعاء الجهل ($0.730 \times 0.344 = 0.251$) وهو ما يعنى أن ٢٥% من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة يرجع الى الاستحقاق النفسي من خلال الاخفاء بادعاء الجهل، وقد بلغ نصيب البعد الثالث وهو الإخفاء العقلاني ($0.700 \times 0.240 = 0.168$) وهو ما يعنى أن (١٧%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء العقلاني، كما يوضح جدول (٨) معنوية العلاقة غير المباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوك المواطنة تجاه المنظمة؛ حيث بلغت (٠.٠٣٤).

كما يظهر من خلال الجدول (٧) أن هناك علاقة معنوية غير مباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة تجاه زملاء من خلال إبعاد إخفاء المعرفة (الإخفاء بالمرأوغة، والإخفاء بادعاء الجهل، والإخفاء العقلاني)، وقد بلغت معلمة المسار لهذه العلاقة -٠.٦٢٢، وهو ما يعنى أن (٦٢%) من الانخفاض في سلوك المواطنة تجاه زملاء؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال ابعاد إخفاء المعرفة (الإخفاء بالمرأوغة، والإخفاء بادعاء الجهل، والإخفاء العقلاني). ولكى يمكن معرفة نصيب البعد الأول لإخفاء المعرفة وهو الإخفاء بالمرأوغة من نسبة (٦٢%)، يمكن استخدام المعادلة الآتية: التأثير المباشر للاستحقاق النفسي على الإخفاء بالمرأوغة \times التأثير المباشر للإخفاء بالمرأوغة على سلوك المواطنة تجاه زملاء ($0.562 \times 0.093 = 0.052$) وهو ما يعنى أن (٥%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه زملاء؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء بالمرأوغة، وقد بلغ نصيب البعد الثاني، وهو الإخفاء بادعاء الجهل ($0.730 \times 0.267 = 0.194$) وهو ما يعنى أن (١٩.٥%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه زملاء؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء بادعاء الجهل، وقد بلغ نصيب البعد الثالث وهو الإخفاء العقلاني ($0.700 \times 0.537 = 0.375$) وهو ما يعنى أن (٣٧.٥%) من انخفاض سلوك المواطنة تجاه زملاء؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال الإخفاء العقلاني، كما يوضح جدول (٨) معنوية العلاقة غير المباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوك المواطنة تجاه زملاء؛ حيث بلغت (٠.٠١٢). وبناء على ما سبق يجد الباحث أن الاستحقاق النفسي يؤثر على سلوك المواطنة تجاه زملاء من خلال توسط أبعاد إخفاء المعرفة (٦٢%) بشكل أكبر من تأثير الاستحقاق النفسي على سلوك المواطنة تجاه المنظمة من خلال توسط أبعاد إخفاء المعرفة (٤٨%). وهذا يرجع لعدم معنوية العلاقة المباشرة بين الاستحقاق النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه زملاء؛ حيث تؤكد هذه النتيجة أن أبعاد سلوك إخفاء المعرفة لها تأثير وساطة تامة (يفسر بالكامل) التأثير السلبي للاستحقاق النفسي على

سلوكيات المواطنة تجاه الزملاء؛ وذلك لأن المسار المباشر كان غير معنوي بينما عندما تم إدخال المتغير الوسيط أصبحت العلاقة غير مباشرة، ومعنوية.

تاسعا - مناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التحقيق في كيفية تأثير إدراكات أعضاء هيئة التدريس للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة، والزملاء، وركز البحث على سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغيرات وسيطة يمكن أن تفسر العلاقة بين الشعور بالاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. فعلى الرغم من تركيز أغلب الدراسات السابقة على العوامل السياقية التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجال العمل فإن الاهتمام البحثي كان محدودا فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة التي يمكن ان تؤثر سلبا على هذه السلوكيات التنظيمية، ناهيك عن فحص الدور الجوهرى لسلوك إخفاء المعرفة في هذه العلاقة. ولسد هذه الفجوة البحثية، اعتمد البحث على كل من: نظرية الاستحقاق النفسي (Campbell et al., 2004)، ونظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1998) واشتققنا بناء على هذه النظريات، والجدل النظري، والدراسات السابقة؛ عدة فروض للعلاقات بين متغيرات البحث، وهي: (١) قد يترتب على تصورات أعضاء هيئة التدريس للاستحقاق النفسي احتمال انخفاض مستوى سلوكياتهم التنظيمية، (٢) قد يمثل انخراط أعضاء هيئة التدريس في سلوك إخفاء المعرفة ردا مباشرا على الإحساس بالاستحقاق النفسي، (٣) قد يرجع انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجال العمل كاستجابة غير مباشرة للإحساس بالاستحقاق النفسي؛ بسبب انخراط الموظف في سلوك إخفاء المعرفة؛ حيث يعد سلوك إخفاء المعرفة احد الردود غير المباشرة على إدراك الاستحقاق النفسي.

وقد اختبر هذا البحث (٤) فروض للعلاقة بين ثلاثة متغيرات تضمنها نموذج البحث، وهي: الاستحقاق النفسي، وإخفاء المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتوصل إلى تأييد صحة ثلاثة فروض بشكل كامل، وفرض واحد بشكل جزئي؛ حيث ايدت نتائج الدراسة الميدانية الفرض الأول، والذي يشير إلى وجود تأثير سلبي مباشر للاستحقاق النفسي على سلوك إخفاء المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له الدراسات السابقة (Khaled, 2020; Alnaimi and Rjoub, 2021; Karim, 2022)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Cohen, et al; 2021) والتي وجدت أن الاستحقاق النفسي قد يرتبط بالسلوكيات الإيجابية في العمل؛ حيث وجد أن الموظفين المستحقين أظهروا سلوكيات أكثر تعاونًا في العمل من حيث المعرفة. وتوصلت نتائج البحث -أيضا-

إلى أن الاستحقاق النفسي يؤثر وبشكل كبير على بعد "إخفاء المعرفة بادعاء الجهل"؛ رغبة من أعضاء هيئة التدريس بعدم الدخول في مناقشات دون جدوى؛ نتيجة شعورهم بعدم التقدير من منظماتهم.

وقد أيدت نتائج هذا البحث صحة الفرض الثاني جزئياً، والذي يشير إلى وجود تأثير للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث توصلت نتائج البحث أن للاستحقاق النفسي تأثيراً سلبياً مباشراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة فقط، وتوصلت لوجود علاقة غير معنوية بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الزملاء، وهذا نابع من أن فكرة الاستحقاق النفسي لأعضاء هيئة التدريس ترجع لعدم توليهم بعض المناصب الإدارية بالجامعة، أو احساسهم بعدم التقدير، والذي يعتمد على تقدير المنظمة لهم، وليس تقدير زملائهم في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Webster et al., 2022) بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Brummel and Parker, 2015; Langerud and Jordan, 2018) والتي أكدت على أن الطبيعة المتفائلة لبعض الموظفين المستحقين نفسياً قد يكون لها تأثير إيجابي مباشر تجاه الزملاء.

كما أيدت نتائج البحث الفرض الثالث، والذي يشير إلى وجود تأثير سلبي لإخفاء المعرفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وان بعد "الإخفاء بادعاء الجهل" كان أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، وهذا يرجع إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية إخفاء المعرفة بادعاء الجهل أمام المنظمة على اعتبار أنه المنفذ الوحيد للخروج من المواجهة، والتظاهر بجهل المعرفة ذات الصلة بالموضوع أو عدم إلقاء اللوم عليهم بشكل صريح. بينما جاء بعد "الإخفاء العقلاني" كأحد أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الزملاء؛ وذلك نظراً لطبيعة العمل الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم أسباب، أو مبررات عقلانية بصعوبة تقديم المعرفة المطلوبة، أو إلقاء اللوم على طرف آخر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arain et al., 2022; Ratiu et al., 2021).

ويمثل الإسهام الرئيس لهذا البحث في التحقق من دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط يفسر التأثير السلبي للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وكشفت نتائج البحث أن الانخفاض في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات؛ يرجع إلى الاستحقاق النفسي من خلال إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بشكل كلي. بينما توصل البحث إلى نتيجة جوهرية أن سلوك إخفاء المعرفة يعبر عن الوساطة الجزئية بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطنة تجاه المنظمة؛ وذلك

بسبب أن أعضاء هيئة التدريس حينما يشعرون باستحقاقهم النفسي، وعدم تقديرهم قد يمتنعون عن القيام بالأدوار الإضافية تجاه منظماتهم بشكل مباشر، وحين يتم إدخال سلوك إخفاء المعرفة يزداد التأثير السلبي على سلوكيات المواطننة تجاه المنظمة، كما أكدت النتائج أن بعد "ادعاء الجهل" أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في هذه الوساطة. وعلى النحو الآخر؛ يعبر سلوك إخفاء المعرفة عن الوساطة الكاملة بين الاستحقاق النفسي، وسلوكيات المواطننة تجاه الزملاء، وذلك بسبب عدم وجود تأثير مباشر معنوي للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطننة تجاه الزملاء، في حين عندما تم إدخال سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط أصبح هناك تأثير معنوي على سلوك المواطننة التنظيمية تجاه الزملاء، كما توصلت النتائج إلى أن بعد "الإخفاء العقلاني" أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في هذه الوساطة. وقد أيدت نتائج الدراسة صحة الفرض الرابع.

عاشرا - توصيات البحث:

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات من خلال تقديم دليل إرشادي للجامعات المصرية؛ وذلك لمساعدة القيادات الجامعية على تنفيذ هذه التوصيات، قام الباحث بإعداد دليل إرشادي لهذه الجامعات، وذلك من خلال تحديد آليات تنفيذ التوصية، والمسؤول عن تنفيذ التوصية، والإطار الزمني المطلوب للتنفيذ، وذلك كما يأتي في جدول (١٠) كما يأتي:

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

جدول رقم (١٠): الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
١	ضرورة اهتمام الجامعات المصرية بتحديد أسباب الاستحقاق النفسي والعمل على الحد منها لدى أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> • عقد عدد من الاجتماعات الدورية لمناقشة المترتبات الإيجابية والسلبية للاستحقاق النفسي مع تحديد أسبابه في نطاق الجامعات المصرية. • فتح قنوات اتصال بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس؛ لتحديد ومعرفة المشاكل المتعلقة بالعمل، وتحديد ما إذا كانت أكاديمية، أو مالية، أو إدارية، أو تنظيمية. • عقد عدد من الندوات النفسية التي ترسخ مفهوم أهمية التواصل مع الرؤساء المباشرين بالحالة النفسية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس نتيجة العمل. • تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس بأهمية العمل الأكاديمي، ونشر رسالة العلم بين الطلاب دون أي اعتبارات أخرى شخصية. • ضرورة الاهتمام بفترة الشباب من أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تنمية شعورهم بالانتماء للجامعة واحتوائهم. • العمل على وضع استراتيجية واضحة ومعلنة لدى الجامعة للقائمين بأعمال المناصب الإدارية المختلفة من حيث شروط اختيارهم، ومدى استمرارهم في منصبهم الإداري بجانب الأكاديمي. 	الإدارة العليا بالجامعة مع الكليات المختلفة	البدء من الآن وبصفة مستمرة (خطة طويلة الأجل)
٢	توعية أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام مكاتب التصنيف الدولي بضرورة عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء هيئة التدريس، وتوعيتهم بأهمية مشاركة المعرفة، وعدم إخفائها. • وضع دليل إرشادي على مواقع الجامعات المصرية يوضح دور 	مكتب التصنيف الدولي بالجامعة-	البدء من الآن وبصفة مستمرة (خطة طويلة)

<p>(الاجل)</p> <p>وحدة إدارة نظم المعلومات بالجامعة - وحدة إدارة الجودة بالكليات</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس في رفع تصنيف واسم الجامعة من خلال عدم إخفاء معرفتهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> • العمل على بناء الثقة بين الأكاديميين، وتقوية علاقات الترابط والفهم المشترك بينهم. • ادخال مشاركة المعرفة كأحد العناصر المهمة في ترقية أعضاء هيئة التدريس وتحديد مدى إفادة الهيئة المعاونة من مشاركة معرفتهم سواء الاكاديمية او الإدارية إن وجدت. • العمل على انشاء نظام الكتروني بسيط لمشاركة المعرفة والخبرات المتراكمة بين أعضاء هيئة التدريس وتحديد طريقة الوصول اليها. • تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل في مناخ أخلاقي يجعلهم يشعرون أنهم عائلة واحدة من أجل هدف مشترك. • فهم القيادات الجامعية بتقدير الأنواع المختلفة لإخفاء المعرفة، والبحث عن إزالة الحواجز، وطريقة التعامل مع كل نوع منها. • ضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة المعرفة، وتوفير البيئة التحتية اللازمة لنشر ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. 	<p>بالجامعات المصرية؛ بأهمية التخفيف من سلوكيات إخفاء المعرفة بينهم.</p>	
<p>البدء من الآن ولمدة ثلاث سنوات (خطة متوسطة الاجل)</p>	<p>الإدارة العليا بالجامعة مع الكليات المختلفة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تمكين أعضاء هيئة التدريس، ومنحهم الحرية اللازمة لممارسة أعمالهم التنظيمية والإدارية. • ربط الحوافز والمكافأة المادية والمعنوية بسلوكيات المواطنة تجاه المنظمة والزملاء بمكان العمل. • العمل على تكريم أعضاء هيئة التدريس من النماذج المثالية والمبدعة في أداء أعمالهم التطوعية. • تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ووضعها ضمن رسالة الجامعة وأهدافها والعمل على نشرها بينهم. • إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صناعة القرارات، وخاصة التي تتعلق بأعمالهم وتمكينهم إداريا لترسيخ مفهوم المواطنة لديهم. 	<p>ضرورة تشجيع الجامعات المصرية لأعضاء هيئة التدريس بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية المختلفة.</p>

حادي عشر - المحددات، والبحوث المستقبلية:

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

- تناول هذا البحث الاستحقاق النفسي كأحد المقدمات بوضعه كمتغير مستقل؛ لذلك يقترح إجراء المزيد من الدراسات والبحوث، التي تبحث في العوامل التي تؤدي إلى الاستحقاق النفسي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل: أنماط القيادة، الكفاءة الذاتية، الضغوط الوظيفية.
- اقتصر هذا البحث على دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، يفسر التأثير السلبي للاستحقاق النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه من المثير للاهتمام تحديد دور المبرر الأخلاقي لسلوكيات العمل السلبية في مكان العمل من خلال، استكشاف دور الانفصال الأخلاقي كمتغير معدل لتفسير هذه العلاقة.
- اقتصر البحث على اختبار التأثير المباشر للاستحقاق النفسي على سلوك إخفاء المعرفة، وتشير الدراسات السابقة إلى أن الاستحقاق النفسي كمتغير سياقي قد يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة من خلال متغيرات وسيطة، وهذا يمثل فرصة بحثية لتناول نموذج البحث نفسه مع إدخال أكثر من متغير وسيط في هذه العلاقة مثل: الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية.
- تناول البحث تأثير الاستحقاق النفسي كبناء واحد على المتغيرات الأخرى، ولم يحدد أي أبعاد للاستحقاق النفسي كانت أكثر تأثيراً؛ لذلك يقترح الباحث إجراء بحوث تهتم بتأثير أبعاد الاستحقاق النفسي بشكل تفصيلي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- لم يتناول هذا البحث أي متغيرات حاكمة Control Variables قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية، أو تنظيمية، لذلك يجب أن تهتم البحوث المستقبلية باستكشاف تأثير المتغيرات الديموغرافية، أو التنظيمية على طبيعة هذه العلاقات بين متغيرات هذا البحث.

المراجع:

Aljawarneh, N. M. S. & Atan, T, (2018), "Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism", Negotiation and Conflict Management Research, Vol.11, N.4, pp. 298-320.

- Alnaimi Ayman and Rjoub, Husam, (2021), “Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior”, *Journal of Management & Organization*, Vol.27, N.1, pp. 507–522.
- Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A, (2021), “Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: Evolution, antecedents, outcomes and directions”, *Personnel Review*, Vol.50, N.9, pp. 1-22.
- Bai, Lu, (2020), “A Review of Knowledge Hiding Behavior”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol.427, N.1, pp. 407-410.
- Bai,Bao-yu, Tan, Xu-yun, Ning Zhang and Ying Yang, (2020), “Social Dominance Orientation and Selfish Behaviors in Chinese Adolescents: the Mediating Role of Psychological Entitlement”, *Child Indicators Research*, Vol.6, N.2, pp. 1-12.
- Bansal, Anjali, (2022), “Managing entitled employees: An empirical investigation of luxury establishments “, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.50, N.1, pp. 298-308.
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F, (2022), “The impact of organizational ostracism on knowledge hiding analyzing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.40, N.3, pp. 233-253.
- Bilal, A.R., Fatima, T., Imran, M.K. and Ayub, A, (2022), “Why do academics hide knowledge after coworker ostracism A moderated mediation model based on relational identification and harming intention”, *International Journal of Educational Management*, Vol.37, N.1, pp. 112-131.

- Brant, Katarina K., (2018), "Entitlement in the workplace", Ph.D Dissertation, Faculty of College of Business, Florida Atlantic University.
- Brummel, B. J., and Parker, K. N, (2015), "Obligation and entitlement in society and the workplace", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.64, No.1, pp. 127–160.
- Butt, A. S, (2020), "Consequences of top-down knowledge hiding: a multi-level exploratory study", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 51, N.5, pp.749-772.
- Campbell, W. Keith, Angelica M. Bonacci , Jeremy Shelton , Julie J. Exline & Brad J. Bushman, (2004), "Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure", *Journal of Personality Assessment*, Vol.83, N.1, pp. 29-45.
- Candel, Octav Sorin and Arnăutu, Monica, (2021), "Psychological Entitlement and Work-related Outcomes during the Covid-19 Pandemic. The Role of Telecommuting as a Moderator", *Official journal of West University of Timisoara & The Euroregional Center for Applied Psychology*, Vol. 23, N. 2, pp. 46-52.
- Cohen,Rinat, Shiran,Sivanie and Tolmacz, Rami, (2021), " Employees' Sense of Entitlement Toward Their Supervisors and its Association with Burnout and Job Satisfaction: Assessing A Multidimensional Construct", *Scholarly Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, Vol. 5, N. 4, pp. 594-602.
- Connelly, C. E., Ćerne, M., Dysvik, A., & Ćkerlavaj, M. (2019), "Understanding knowledge hiding in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, N.7, pp. 779–782.

- Connelly, Catherine and Zweig, David, (2015), “How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, N. 3, pp. 479–489.
- Connelly, Catherine, David Zweig, Jane Webster and John p. trougakos, (2012), “Knowledge hiding in organizations”, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav*, Vol. 33, N.3, pp. 64–88.
- Deol, Gurveer, and Julie Aitken Schermer, (2021), “The dark side of MEE: The dark triad of personality and employee entitlement”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 170, N.4, pp. 11-24.
- Earlyanti, Indah, Hamid, Supardi, (2023), “The Influence of Organizational Support, Personality and Professionalism on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Police Performance”, *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, Vol. 4, No.1, pp. 1-16.
- Eissa, Gabi and Lester, Scott W, (2021), “A Moral Disengagement Investigation of How and When Supervisor Psychological Entitlement Instigates Abusive Supervision”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, N.2, pp. 675-694.
- Fang, Yu-Hui, (2017), “Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing”, *Telematics and Informatics*, Vol. 34, N.1, pp. 779-797.
- Farooq, R. & Sultana, A, (2021), “Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: The mediating role of distrust”, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 13, N.5, pp. 709-731.

- Ghulam Ali Arain a, Imran Hameed b, Abdul Karim Khan c, Juan Luis Nicolau d, Amandeep Dhir, (2022), “How and when does leader knowledge hiding trickle down the organizational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis”, *Tourism Management*, Vol.91, N.3, pp. 1-20.
- Hair,Jt; Black,W; Babin,B and Anderson,R, (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed, Upper Saddle River, N.J; London, Pearson Education.
- Halid, Hafinas, Daisy Mui Hung Kee and Noor Fareen Abdul Rahi, (Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Stay in Private Higher Education Institutions in Malaysia: The Role of Organizational Citizenship Behaviour”, *Global Business Review*, Vol. 12, N.1, pp. 1-18.
- Harvey, Paul and J Harris, Kenneth, (2010), “Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication”, *human relations*, Vol. 1, N. 2, pp. 1-22.
- Harvey, Paul and J Harris, Kenneth, (2010), “Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication”, *human relations*, Vol. 63, N.11, pp. 1639–1660.
- He, Peixu, Amitabh Anand, Mengying Wu, Cuiling Jiang and Qing Xia, (2023), “How and when voluntary citizenship behavior towards individuals triggers vicious knowledge hiding: the roles of moral licensing and the mastery climate”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, N.2, pp. 1-22.
- Henseler,J and Fassott,G, (2010), “Testing Moderating effects in Pls path mdels: an illustration of available procedures”, *Handbook of partial Least Squares*, Springer, Vol.9, N.2, pp.713-735.

- Hobfoll, Stevan E, Robert J. Johnson, Nicole Ennis, and Anita P. Jackson, (2003), “Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, N.3, pp. 632–643.
- Kang, Hee Jung, Gon, Woo, Hyung-Min Choi, Yuan Li, (2020), “How to fuel employees’ prosocial behavior in the hotel service encounter”, Vol. 84, pp. 1-14.
- Karim, Dewan Niamul, (2022), “Linking dark triad traits, psychological entitlement, and knowledge hiding behavior”, *Heliyon*, Vol. 8, N.2, pp. 1-7.
- Kaur, Navneet, and Kang, Lakhwinder, (2021), “Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction”, *IIMB Management Review*, Vol.33, N.2, pp. 347–359.
- Khalid, Maria, (2020), “An Integrated Model of Psychological Entitlement and its Behavioral Outcomes: A Study of Service Sector of Pakistan”, Ph. D dissertation, Faculty of Management Sciences, Foundation University.
- Khoreva, V. and Wechtler, H, (2020), “Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 71-84.
- Klimchak, Malayka, Melissa, Carsten, Daniel, Morrell, and William, I. MacKenzie, (2016), “Employee Entitlement and Proactive Work Behaviors: The Moderating Effects of Narcissism and Organizational Identification”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, N.1, pp. 1-10.
- Koay, Kian Yeik and Lim, Pang Kiam, (2021), “Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating

- mechanisms”, journal of knowledge management, Vol. 55, N.2, pp. 1-14.
- Langerud, Dan h and Jordan, peter, (2018), “Entitlement at work: Linking positive behaviors to employee entitlement”, Journal of Management & Organization, Vol. 6, N.3, pp. 1-20.
- Lessard, Jared, Greenberger, Ellen, Chen, Chuansheng, and Susan Farruggia, (2011), “Are youths’ feelings of entitlement always “bad”? Evidence for a distinction between exploitive and non-exploitive dimensions of entitlement”, Journal of Adolescence, Vol. 34, N.1, pp. 521–529.
- Levin , S, (1970), “On the psychoanalysis of attitudes of entitlement”, Bulletin of the Philadelphia Association for Psychoanalysis, Vol.20, N.1, pp. 1 – 10.
- Li, YingXia, and Chen, Chih-Hung, (2023), “The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior ddevidence from China”, Asia Pacific Management Review, Vol. 12, N.2, pp. 1-12.
- Luu, T. T, (2021), “Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 94, N. 2, pp. 102- 118.
- Ma, Emily, Hailin Qe, Marie Wilson, and Ken Eastman, (2013), “Modeling OCB for Hotels: Don’t Forget the Customers”, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 54, N. 3, pp. 308–317.
- MacKenzie, S.B; Podsakoff, P.M and Podsakoff, N.P, (2011), “Vonstruct measurement and validation procedures in Mis and behavioral research: Integrating new and existing techniques”, MIS Quarterly, V.35, N.2, pp. 293-334.

- Mahmood, Nadra and Toker, Alpaslan, (2022), "Impact of Emotional Intelligence on Knowledge Sharing and Knowledge Hiding Behavior", Eurasian Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2708, N.1, pp. 8-29.
- Neville, Lukas and M. Fisk, Glenda, (2018), "Getting to Excess: Psychological Entitlement and Negotiation Attitudes", Journal of Business and Psychology, Vol. 6, N.2, pp. 1-13.
- Priesemuth,Manuela and Taylor,Regina, (2016), "The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation and depressive mood states", Journal of Organizational Behavior, Vol. 4, N.1, pp. 1-16.
- Piotrowska, Magdalena Žemojtel, (2015), "Materialism, Subjective Well-being and Psychological Entitlement: Interplay between Materialism and Social Functioning", Materialistic Aspirations and Entitlement, Vol. 18, N.1, pp. 1-17.
- Piotrowska,žemojtel, Piotrowski,jarosław and Amanda clinton, (2015), "Materialism, subjective well-being and psychological entitlement: interplay between materialism and social functioning", Československá psychologie, Vol. LIX, N.1, pp. 56-66.
- Piotrowski, Piotr and Besta, Tomasz, (2022), "Employee entitlement: is there a universal approach that we can use in the organizational settings?", Annals of psychology/roczniki psychologiczne, Vol. XXV, N.X, pp. 1-14.
- Qureshi, Abdul Rauf and Raza, Basharat, (2022), "Impact of Psychological Entitlement and Prevention Work Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behaviors: Mediating Role of

Reflective Moral Attentiveness”, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. 15, N.2, pp. 97-108.

Rahman,Asibur, and Karim,Dewan, (2022), “Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement”, Heliyon, Vol. 8, N.1, pp. 1-13.

Ratiu,Lucia, Sabina R and Nicoleta Meslec, (2021), “Knowledge Hiding in Emergency Ambulance Healthcare Settings: Its Mediating Role in the Relationship between Organizational Support and Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviours”, Nurs. Rep, Vol. 11, N.1, pp. 965-980.

Schwarz,Gary, Newman,Alexander, Jia Yu & Varina Michaels, (2023), “Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: the roles of employee involvement climate and affective organizational commitment”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.34, N.1, pp. 197-222.

Somech, Anit, (2015), “The cost of going the extra mile: the relationship between teachers’ organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy”, Teachers and Teaching, Vol. 35, N.2, pp. 1-23.

Szalkowska, Agata, Źemojtel-Piotrowska, Magdalena and Amanda Clinton, (2015), “Entitlement and organizational behaviors: the moderating role of narcissism”, current issues in personality psychology , Vol. 3, N. 4, pp. 1-17.

Tolmacz, Rami, (2011), “Sense of entitlement in couple relationships: an attachment theory perspective”, The American Journal of Psychoanalysis, Vol. 1, N.1, pp. 1-19.

Tomlinson, Edward, (2013), “An Integrative Model of Entitlement Beliefs”, Employ Respons Rights J, Vol.25, N.2, pp. 67–87.

- Urbach, N and Ahlemann, F, (2010), “Structural Equation Modeling in information systems research using partial least squares, “Journal of information technology theory and application, Vol.11, N.2, pp. 5-40.
- Vatankhah, Sanaz and Raoofi, Ali, (2018), “Psychological entitlement, egoistic deprivation and deviant behavior among cabin crews: an attribution theory perspective”, TOURISMREVIEW, Vol. 73, N. 3, pp. 314-330.
- Webster,Brian, Greenbaum,Rebecca, Mawritz, Mary,Robert, (2022), “Powerful, high-performing employees and psychological entitlement: The detrimental effects on citizenship behaviors”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 136, N.1, pp. 1-17.
- Wei Pana, Qingpu Zhang, Thompson S.H. Teo, Vivien K.G. Lim, (2018), “The dark triad and knowledge hiding”, International Journal of Information Management, Vol. 42, N.3, pp. 36–48.
- Wei, Yu-Chen, (2022), “Compulsory Citizenship Behavior and Deviant Behavior: A Mediated Moderation Model”, Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance, pp. 431-440.
- Xu,Guang, Ying,Huang and Songshan,Huang, (2023), “Informational justice and employee knowledge hiding behaviors: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity”, Heliyon, Vol. 9, N.1, pp.1-11.
- Zitek, Emily M, (2017), “Psychological Entitlement Predicts Failure to Follow Instructions”, Social Psychological and Personality Science, Vol. 12, N.2, pp. 1-43.