

تأثير سلوك إخفاء المعرفة

في الإبداع المفتوح لدى الفرق الافتراضية:

دراسة مسحية في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى

إبراهيم نجم عبدالله الجبوري أ.د. عامر عبدالرزاق عبدالحسن الناصر
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

The effect of knowledge-hiding behavior on the open
creativity of virtual teams: a survey study in public
universities in Nineveh Governorate

Ibrahim Najm Abdullah Al-Jubouri

University of Mosul / College of Administration and Economics

Amer Abdul-Razzaq Abdul-Mohsen Al-Nasser

University of Mosul / College of Administration and Economics

المقدمة

تسعى الكثير من المنظمات اليوم الى التوجه السريع نحو تبني الابداع المفتوح في اعمالها. حيث تفرض البيئة الحالية . والتي تتسم بأنها ديناميكية وسريعة التغير، على المنظمات مزيداً من الضغط من اجل إيجاد حلولاً للمشكلات التي تواجهها، وابتكار منتجات جديدة (سلع وخدمات) لتلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة والمتجددة باستمرار، من اجل البقاء والنمو. لذلك تحتاج المنظمات ان تمتلك المعرفة في مجالات مختلفة من اجل الابداع، والتي يمكن ان تحصل على هذه المعرفة من خلال التقاطها من خارج الحدود التنظيمية. حيث يكتسب منهج الابداع المفتوح اهميته من المزايا والفوائد الكبيرة التي يوفرها هذا النهج. والتي تدفع بالمنظمات للانخراط في الابداع المفتوح، تتمثل هذه المزايا بتحقيق فرص عمل جديدة، ومشاركة المخاطر وتقليلها، واستخدام الموارد التكميلية، وتحقيق التعاون. كما تستخدم الشركات الابداع المفتوح كأداة إستراتيجية للبحث عن مواقف جديدة ذات مخاطر اقل (Rexhepi, Hisrich et al. 2019).

الإبداع المفتوح (Open Innovation) هو نموذج يفترض أن الشركات يمكنها، ويجب عليها استخدام الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية والمسارات الداخلية والخارجية للسوق، حيث تتطلع إلى تطوير أعمالها. تدمج الإبداع المفتوح الأفكار الداخلية والخارجية في منتجات جديدة، وبنيات جديدة وأنظمة جديدة. كما يتطلب الأمر أيضًا تسويق الأفكار الداخلية من خلال قنوات خارجية، خارج نطاق الأعمال الحالية للشركة، لتوليد قيمة إضافية، تم تعريف الإبداع المفتوح من قبل على أنه "عملية ابتكار موزعة تستند إلى تدفقات المعرفة المدارة بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية" (Bogers, Chesbrough et al. 2018). ولتنفيذ نموذج الإبداع المفتوح في المنظمات والفرق، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات والفرق بأنشطة الإبداع - بيع وشراء التراخيص وبراءات الاختراع، واستغلال القدرة الفكرية - من أجل تفعيل عملية خلق القيمة عبر استكشاف واستغلال مزيج مثالي من الموارد الداخلية والخارجية (Martini, Aloini et al. 2012). ويتم تحقيق الإبداع المفتوح بشكل أساسي من خلال ثلاث عمليات مختلفة: (1) اكتساب المعرفة الخارجية في عمليات الاستكشاف المفتوحة (الإبداع الداخلي)؛ (2) النقل الخارجي للمعرفة في عمليات الاستغلال المفتوحة (الإبداع الخارجي)؛ و(3) الإبداع المقترن الذي يجمع بين الداخلي والخارجي (Parida, Westerberg et al. 2012).

في عمليات الإبداع المفتوح لدى الفرق، هناك مخاطر مرتفعة للفشل في إدارة عمليات المعرفة المختلفة. تمشيًا مع هذا المنظور، وفي مجال إدارة المعرفة، قد لا يدرك أعضاء الفريق المبدعون أهمية مشاركة المعرفة فحسب، بل ينبغي عليهم أيضًا اكتساب واستغلال القيمة المعرفية. وبمجرد إعاقة تدفق المعرفة، وحدث ضعف في نقل وتبادل المعرفة، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على السلوك الإبداعي والمعرفي لأعضاء الفرق (Moser 2017, Jahanzeb, Fatima et al. 2019).

على الرغم من أن المؤسسات غالباً ما تبذل جهوداً كبيرة لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والتعبير عن مخاوفهم، إلا أن العديد من الموظفين لا يرغبون في مشاركة المعرفة مع الآخرين واختيار إخفاءها عمدًا (Prouska and Kapsali 2020). ولا يزال إخفاء المعرفة ظاهرة شائعة في المنظمات (Connelly, Zweig et al. 2012)، مما يعيق النمو والفعالية التنظيمية. ولكي تنجح المنظمات وتكون قادرة على المنافسة، يتحتم على موظفيها مشاركة معارفهم مع زملاء العمل (Khalid, 2023).

(Bashir et al. 2018). على الرغم من أن المنظمات تبذل الكثير من الجهود لتعزيز أنشطة تبادل المعرفة بين الأفراد (Wang and Noe 2010)، فإن نجاح هذا الجهد يعتمد على رغبة الموظف ونيته لمشاركة المعرفة (Riege 2005) وعلى الأحداث المختلفة التي تحدث في المنظمة (Butt and Ahmad 2019). يؤكد (Gagné, 2019) أن المعرفة مورد قيّم، وتعتمد مشاركة المعرفة على الأفراد الذين يقررون مع من ومتى ولماذا يشاركون، بالإضافة إلى، بعض العوامل مثل قيم التصرف والقيود الظرفية والافتقار إلى الثقافة التنظيمية تلعب دورًا لشرح الأسباب التي تمنع مشاركة المعرفة، حتى عندما تكون هناك فوائد ومكافآت (Lanke 2018). فإن هذه الأسباب ترجع لعوامل شخصية أو تنظيمية أو متعلقة بالوظيفة أو مرتبطة بزملاء العمل، قد تمنع الموظفون من مشاركة معارفهم مع الآخرين (Hassan and Pandey 2021). بدلاً من ذلك، قد يلجأون إلى سلوكيات إخفاء المعرفة مثل الاختباء المراءوغ، أو اللعب الغبي أو الاختباء المنطقي (Connelly, Zweig et al. 2012). مما يمنع المشاركة الفعالة للمعرفة. في الآونة الأخيرة يشير (Khoreva and Wechtler 2020) إلى أن إخفاء المعرفة يمثل الإخفاء المتعمد للمعرفة التي يطلبها عضو تنظيمي آخر، وأنه في الواقع بناء متعدد الأبعاد يتم تشغيله بواسطة دوافع محددة.

الجهود المعرفية السابقة

ناقشت بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالدراسة الحالية ماهية العلاقة المفترضة بين سلوك إخفاء المعرفة والابداع المفتوح. حيث استعراضاً بإيجاز أهم الدراسات التي تمكّن الباحث من الاطلاع عليها، والتي تناولت مفاهيم ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، فقد اعتزم (Huo, Cai et al. 2016) على تقديم دليل أولي على الكيفية التي يتدخل بها المديرون في عملية إخفاء الملكية النفسية في سياق الثقافة الصينية. وتوصل إلى أنه، عندما يدرك الموظفون أن معرفتهم لها قيمة أعلى وأن مهمتهم مترابطة، فإن تأثير الملكية النفسية على الإقليمية يضعف. بالإضافة إلى، أن العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين الإقليمية وثلاثة أبعاد لإخفاء المعرفة. كما تسعى دراسة (Zhang and Min 2019) إلى استكشاف العلاقة بين إخفاء المعرفة وعواقبها السلبية في فرق مشروع تطوير المنتجات الجديدة (NPD). وتوصلت الدراسة إلى أن إخفاء المعرفة يؤثر بشكل كبير على أداء فريق المشروع. إذا لم يتمكن مشروع (NPD) من منع

أعضاء الفريق من حجب معارفهم عن عمد، فمن المرجح أن يواجه ضعف الإنتاجية وتأخير المشروع وتجاوز التكاليف. علاوة على ذلك، فإن أعضاء المشروع هم جهات اتصال مهمة تربط مشاريع NPD والإدارات الوظيفية الداخلية. كما تظهر النتائج أيضًا أن إخفاء المعرفة له تأثير سلبي على تعلم فريق المشروع. من جانب آخر، تبحث دراسة (Babič, Černe et al. 2019) العلاقة الثنائية بين القادة و أتباعهم في تشكيل أعضاء الفريق. أظهرت الدراسة أن الدافع الاجتماعي الإيجابي للفريق قلل من اختباء المعرفة في الفرق. كما تبنت دراسة (Sun, Liu et al. 2019) إطارًا داخليًا لربط الإبداع المفتوح، والقدرة على إدارة المعرفة والإبداع المزدوج. حيث أظهرت النتائج أن للابتكار المفتوح تأثير إيجابي على القدرة على إدارة المعرفة والنظرية المزدوجة. كما أن لقدرة إدارة المعرفة تأثير إيجابي كبير على الابتكار المزدوج. وسعى (Mubarak and Petraite 2020) إلى دراسة تأثير الثقة الرقمية على أداء الابتكار المفتوح للشركة. واستنتجت الدراسة أنه عندما تقترن تقنيات الصناعة 4.0 بالثقة التي تتمحور حول الإنسان، فإنها تشكل ثقة رقمية، حيث يمكن أن تكون مفيدة في تحسين الابتكار التكنولوجي والمفتوح لكل شكل من أشكال الشركات. تُظهر هذه النتائج تأثيرات كبيرة مباشرة وغير مباشرة للثقة الرقمية (المضمنة في التكنولوجيا) على الابتكار المفتوح للشركة. فضلًا عن ذلك، تهدف دراسة (Elia, Messeni Petruzzelli et al. 2020)، إلى تقديم مساهمة قيمة حول دور مجتمعات العلامات التجارية الافتراضية في الابتكار المفتوح. وقدمت الدراسة مجموعة من ممارسات الابتكار التي يمكن للشركة من خلالها تحقيق استراتيجيتها للابتكار المفتوح. يسلط وصف كل ممارسة الضوء على تلك العناصر الخادعة المميزة التي تميز ديناميكية تدفقات المعرفة (الواردة مقابل الصادرة) وطبيعة التدفقات المالية (النقدية مقابل غير المالية).

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

عرف الإبداع المفتوح (Open Innovation) لأول مرة من قبل الباحث (Chesbrough). وفيه أكد على أهمية استخدام المصادر الخارجية لتحفيز النمو الداخلي لموارد المنظمة: استخدام التدفقات الهادفة إلى الداخل والخارج من المعرفة

لتسريع الابداع الداخلي، وتوسيع الأسواق للاستخدام الخارجي للإبداع، على التوالي. أصبح الابداع المفتوح نموذج الاعمال المعاصر في القرن الواحد والعشرين الذي تتبناه المنظمات للاستفادة من مصادر الابداع الخارجية من خلال تبادل المعرفة خارج الحدود التنظيمية بالإضافة الى استخدامها مصادر الابداع الداخلية.

فالإبداع المفتوح هو نموذج لكيفية قيام المنظمات بالإبداع من خلال التماس أو النقاط الأفكار والمعرفة من خارج المنظمة أو الاستفادة من أنشطة الابداع الخاصة بها من خلال مشاركة الملكية الفكرية الداخلية مع الشركاء الخارجيين. في اثناء جائحة كورونا وما بعدها، تواجه المنظمات تحديات مستمرة على الصعيدين الداخلي والخارجي بسبب سوق تنافسية ومستمرة التغيير. اذ أصبحت أنشطة الابداع أكثر تحدياً بشكل متزايد، حيث يستخدم قادة المنظمات والفرق نماذج الابداع المفتوح المختلفة من اجل الاحتفاظ بالمزايا التنافسية واستدامتها.

ويتم تحقيق الابداع المفتوح بشكل أساسي من خلال ثلاث عمليات مختلفة: (1) اكتساب المعرفة الخارجية في عمليات الاستكشاف المفتوحة (الابداع الداخلي)؛ (2) النقل الخارجي للمعرفة في عمليات الاستغلال المفتوحة (الابداع الخارجي)؛ و(3) الابداع المقترن الذي يجمع بين الداخلي والخارجي.

عرف سلوك إخفاء المعرفة على أنه " محاولة مقصودة من قبل فرد ما لحجب أو إخفاء المعرفة التي يطلبها شخص آخر". قد تؤدي سلوكيات إخفاء المعرفة إلى عواقب أكثر خطورة على المنظمات وفرق العمل.

اذ أظهرت الادبيات المعاصرة أن إخفاء المعرفة يمثل تهديداً محتملاً للنتائج المفيدة على مستوى الفرد والمجموعة، وخصوصاً فيما يتعلق بالتعاون والثقة، والابداع والابتكار، والعلاقات الشخصية وغيرها.

في ضوء هذا المنظور، تركز دراستنا على التساؤل البحثي التالي: كيف يؤثر سلوك إخفاء المعرفة في عمليات الابداع المفتوح لدى فرق العمل؟ ومنها الافتراضية التي تزايدت في الآونة الأخيرة ضمن هياكل المنظمات لمواجهة أزمات مثل جائحة كورونا وانتشار طفرات اوميكرون؟ سنحاول مناقشة ابعاد سلوك إخفاء المعرفة لدى أعضاء الفرق التي سوف يعيق - بشكل نهائي - ازدهارهم في العمل، وذلك لأن سلوك الاختباء والمراوغة سيمنعهم من تحقيق الابداع المفتوح في منظماتهم.

اهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الآتي:

1. تشخيص سلوك إخفاء المعرفة في فرق البحث العلمي في الجامعات العراقية، وفهم آثاره على إنتاجيتها.
2. تعزيز عمليات الإبداع المفتوح الداخلة و/أو الخارجة في قطاع التعليم العالي العراقي عبر تحجيم سلوك إخفاء المعرفة مما سينعكس إيجاباً على الأداء الإبداعي للجامعات.

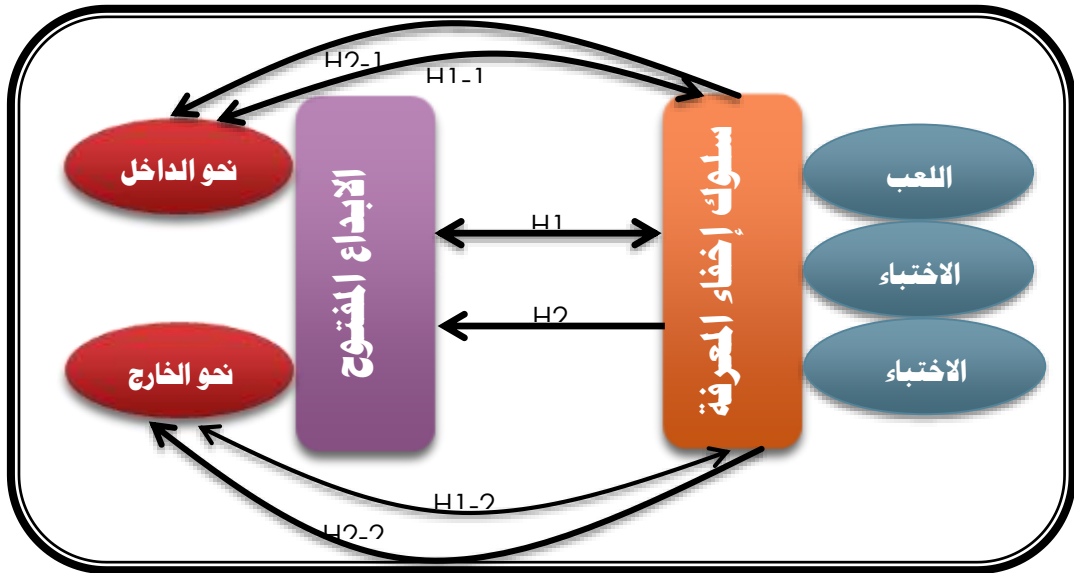
اهداف الدراسة

- كما تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى أهمها.
1. استكشاف الفلسفة التي تربط بين سلوكيات إخفاء المعرفة والإبداع في الفرق الافتراضية.
 2. تسليط الضوء على موضوعات دراستنا في قطاع التربية والتعليم العالي للخروج بنتائج تهم القائمين على تطوير الجامعات والارتقاء بالأداء.

نموذج الدراسة الفرضي

في سياق مشكلة الدراسة وأهدافها، وضع الباحث نموذج الفرضي المقترح بقصد تمثيل العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة والإبداع المفتوح وتشخيصهما في ضوء الفرق الافتراضية في الجامعات الحكومية.

الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

فرضيات الدراسة

استناداً الى رؤية الدراسة في انموذجها الفرضي، وتحقيقاً لأهدافها تبني الباحث مجموعة من الفرضيات البحثية وكالاتي:

الفرضية (العدم) الرئيسة (H1): لا توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة بدلالة ابعاده والابداع المفتوح بدلالة عملياته، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(H1-1) لا توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة والابداع المفتوح نحو الداخل.

(H1-2) لا توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة والابداع المفتوح نحو الخارج.

الجانب النظري

إخفاء المعرفة

على الرغم من أن المؤسسات غالبًا ما تبذل جهودًا كبيرة لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والتعبير عن مخاوفهم، إلا أن العديد من الموظفين لا يرغبون في مشاركة المعرفة مع الآخرين واختيار إخفاءها عمدًا (Prouska and Kapsali 2020,22). يشير (Khoreva and Wechtler 2020,33) إلى أن إخفاء المعرفة يمثل الإخفاء المتعمد للمعرفة التي يطلبها عضو تنظيمي آخر، وأنه في الواقع بناء متعدد الأبعاد يتم تشغيله بواسطة دوافع محددة. وقد أظهرت الأبحاث بشكل عام أن إخفاء المعرفة له علاقة سلبية بالإبداع الفردي (Černe, Nerstad et al. 2014,24). أشار (Peng 2013,34) أيضًا إلى أن إخفاء المعرفة من المحتمل أن يضعف التعاون بين أعضاء الفريق وتوليد أفكار جديدة، والتي بدورها ستكون ضارة بأداء الفريق. وبالتالي، فإننا نجادل في أن إخفاء المعرفة له تأثير سلبي على إبداع الفريق. من جانب آخر، فقد أشار (ConnellyCE 2012,44) إلى ثلاث سلوكيات يتبعها الأفراد عندما يقومون بحجب وإخفاء المعرفة عن زملائهم في المنظمات التي يعملون فيها، وهي:

1. اللعب الغبي: يتم ملاحظة هذا السلوك المختبئ للمعرفة عندما يتظاهر المتخفي بأنه يجهل المعرفة المطلوب مشاركتها. يتضمن هذا السلوك مستوى معينًا من الخداع.
2. الاختباء المراوغ: يتم ملاحظة هذا السلوك المختبئ للمعرفة عندما يقدم المختبئ معلومات غير صحيحة أو وعد مضلل بتقديم المعرفة في المستقبل، بينما لا توجد نية للقيام بذلك. يتضمن هذا السلوك أيضًا مستوى معينًا من الخداع.
3. الإخفاء المبرر: يتم ملاحظة هذا السلوك المخفي للمعرفة عندما يعترف الفرد بإخفاء المعرفة ولكنه يقدم تبريرًا لعدم القدرة على مشاركة المعرفة المطلوبة.

الإبداع المفتوح Open Innovation

تطور الابتكار المفتوح (Open Innovation) إلى نموذج أعمال حديث للقرن الحادي والعشرين يمكن للشركات استخدامه للاستفادة من المصادر الخارجية للإبداع، من

خلال تبادل المعرفة خارج الحدود التنظيمية بالإضافة إلى توظيف المصادر الداخلية للإبداع، إضافة إلى استخدامها مصادر الإبداع الداخلية (Chesbrough and Crowther 2006,14). فقد غيرت OI كيفية تعامل الشركات مع استراتيجيات الابتكار. الانفتاح الذي يربط مصادر المعرفة الخارجية بقاعدة المعرفة الداخلية هو أحد خصائصه الرئيسية (Gao, Ding et al. 2020,74). يفترض الإبداع المفتوح أن الشركات يمكنها ويجب عليها استخدام الأفكار الخارجية إضافة إلى الأفكار الداخلية والمسارات الداخلية والخارجية للوصول إلى السوق (West, Vanhaverbeke et al. 2018,55). تختفي الحدود التنظيمية في عمليات الابتكار المفتوحة ، وهناك المزيد من الاتصال بين الشركة ومصادر المعلومات الخارجية (الجامعات ، ومختبرات الأبحاث ، والعملاء ، والمنافسون ، وشركات رأس المال الاستثماري ، وما إلى ذلك). لذلك ، يعد تطوير أدوات تنظيمية لتعزيز التعاون الخارجي أمرًا ضروريًا نظرًا لمدى شفافية عملية الاختراع (Mortara, Napp et al. 2009,41).

تشير العديد من الدراسات، مثل: (Gassmann and Enkel 2004) (Rexhepi, Hisrich et al. 2019) (Elia, Messeni Petruzzelli et al. 2022) (Liu, Shi et al. 2020) (Mubarak and Petraite 2020) إلى ثلاث عمليات رئيسية للإبداع المفتوح، وهي:

1. **الإبداع المفتوح الداخلي (الوارد) :** يشير الإبداع المفتوح الداخلي إلى المدى الذي يستفيد منه المنظمة من المساهمات الخارجية التي تتجاوز حدودها الداخلية (Bagherzadeh, Markovic et al. 2020,45). كما يذكر (Pellizzoni, Trabucchi et al. 2019,33) نشاط الابتكار الداخلي المفتوح هو الاعتماد الداخلي واستخدام المعرفة الخارجية للاستفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة ، وكذلك من خلال تطوير روابط أقوى مع أصحاب المصلحة الخارجيين للوصول إلى معرفتهم التقنية والسوقية. يتم جمع الأفكار والمعرفة الخارجية واستخدامها لخلق قيمة داخل الأعمال، من خلال عمليات المنظمة مع أصحاب المصلحة ، مثل التناوب والترخيص والتعاون ضمن سلاسل القيمة ، (Savitskaya, Salmi et al. 2010,67) . وكذلك عقود البحث والتطوير،

والترخيص من الشركات الأخرى، والتعاون مع الجامعات، والتكامل الأمامي والخلفي (Chesbrough and Crowther 2006,65). فالإبداع المفتوح الموجه نحو الداخل القائم على منظور المعرفة يحفز الإبداع الداخلي ويساعد المنظمات على تحقيق أداء عالٍ (Limaj and Bernroider 2019,77). لذلك يحظى هذا النوع من الإبداع بقدر كبير من الاهتمام، سواء في الممارسة الصناعية أو البحث الأكاديمي (West and Bogers 2016,44).

2. **الإبداع المفتوح الخارجي (الصادر):** هذا يشير هذا النوع من الإبداع إلى تدفق المعرفة من داخل المنظمات إلى خارجها، على عكس الإبداع الداخلي المفتوح، من خلال السماح للأفكار غير المستغلة وغير المستغلة بالخروج من الشركة لاستخدامها من قبل الآخرين في عملهم. فهو أقل بحثًا وبالتالي أقل فهمًا، سواء في الدراسة الأكاديمية أو حتى في الممارسة الصناعية (Bogers, Chesbrough et al. 2018,16). فقد يُشار إلى استخدام المعلومات والمعرفة الخاصة بالمنظمة، والتي تُعرف غالبًا باسم البحث الفائق، لخلق قيمة لأطراف أخرى. على أنها ابتكار خارجي. فبدون منهج الابتكار المفتوح، لم تكن الشركة قادرة على تسويق البحوث الداخلية الزائدة لأصحاب المصلحة الخارجيين (Savitskaya, Salmi et al. 2010,34). تقوم المنظمات بعملية الإبداع المفتوح الخارجي من خلال قيامها بمجموعة من المهام، مثل : المبيعات ونقل الأفكار إلى البيئة الخارجية (Gassmann and Enkel 2004,22). ونقل التكنولوجيا والمعرفة والأفكار إلى المنظمات الخارجية وترخيص المنظمات الأخرى، والملكية والتكامل الأمامي والخلفي (Chesbrough and Crowther 2006,43).

3. **الإبداع المفتوح المقترن (المزدوج):** يمكن أيضًا تنفيذ أنشطة الإبداع المفتوح الصادرة والواردة معًا، وبالتالي يكون هناك نمط مزدوج للقيام بالإبداع المفتوح (Enkel, Gassmann et al. 2009,55). يشير الإبداع المزدوج إلى الإبداع المشترك نتيجة عمل الشركاء سوياً، حيث يتحدون لتعظيم قيمة التدفقات الخارجية والداخلية معًا (Gassmann and Enkel 2004,76). كما يُقصد بالإبداع المفتوح المقترن أن المنظمة مستورد ومصدر للمعرفة في الوقت نفسه

من خلال المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية والاتحادات والشبكات (Veronica, Alexeis et al. 2020,29). تسهل المنظمة عملية الابتكار المشترك بينها وبين الشركاء. من خلال أداء عدد من الأنشطة، منها، دمج مصادر المعرفة الديناميكية وتشجيع إبداع الاستغلال هي من بين المهام التي يجب إكمالها. تشمل المهام الأخرى تحويل وتعزيز المعرفة المكتسبة سابقاً وإدراك الإبداع في الاستكشاف (Usman and Vanhaverbeke 2017,37). وتطوير الرموز، والمشاريع المشتركة، والشركاء التكميليين من خلال التحالفات (Chesbrough and Brunswicker 2014,35).

الفرق الافتراضية

أدت العولمة وتوافر الاتصال عبر الحواسيب إلى زيادة استخدام الفرق الافتراضية، فالفرق الافتراضية هي مجموعة من الأفراد العاملين منتشرون جغرافياً بشكل عام، تستخدم هذه الفرق التكنولوجيا لغرض التواصل والتعاون عبر الزمان والمكان ويعملون بشكل مترابط لتحقيق أهداف مشتركة (Gallego, Ortiz-Marcos et al. 2021,24). يهدف استخدام فرق العمل الافتراضية في المنظمات المعاصرة إلى تسهيل تكامل المعلومات الذي ينتج عنه قرارات أكثر استنارة، وجهوداً أكثر تنسيقاً يمكن أن تحسن الأداء. وهناك مجموعة من العمليات الرئيسة وهي: المشاركة، والبناء المشترك، والصراع البناء، وانعكاسية الفريق، ونشاط الفريق، وعبر الحدود، والتخزين، والاسترجاع. إذ أن عمليات تعلم الفرق تعد كمحرك لأعضاء الفريق وتدفعهم باتجاه مخرجات التعلم التكيفية أو التوليدية أو التحويلية في أبعاد ومستويات مختلفة. وفيما يلي نقدم مناقشة لعمليات تعلم الفرق (Wilson, Goodman et al. 2007,15):

1. **المشاركة:** تعرف المشاركة على أنها العملية التي يتم من خلالها توزيع المعرفة الجديدة أو الإجراءات أو السلوك بين أعضاء المجموعة، حيث يدرك الأعضاء أن هناك مجموعة من الأعضاء الآخرين في المجموعة يمتلكون هذا التعلم. يجب مشاركة تعلم الفريق، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الهيكلية وما إلى ذلك (Wilson, Goodman et al. 2007,15).
2. **البناء المشترك والصراع البناء:** تحتاج الفرق إلى هذه المفاهيم بشكل خاص لفهم العلاقة بين التنوع وفعالية الفريق. أن التفاعل بين تنوع الخبرات وتحديد

الفريق الجماعي سيرتبط بشكل إيجابي بسلوك تعلم الفريق، وأن سلوك تعلم الفريق بدوره، سيعزز فعالية الفريق بشكل عام من خلال تعزيز التحسين المستمر للعملية (Van Der Vegt and Bunderson 2005,5).

3. نشاط الفريق (المشاركة ← البناء المشترك والصراع البناء ← الانعكاسية): قد تفكر الفرق (بشكل جيد أو سيئ)، ولكنها تفتشل في تنفيذ التغييرات في أنشطة الفريق بسبب قيود مثل عدم القدرة على الخروج من الروتين أو الافتقار إلى الموارد أو انخفاض الدافع الضروري (Edmondson 2002,44).

4. إدارة القيمة عبر الحدود: يمكن أن تتخذ إدارة القيمة عبر الحدود في فترات التدريب مجموعة من الأشكال. إذ يمكن للمتدربين من الفرق الانضمام إلى التعليم ثم العودة إلى مكان العمل عند الانتهاء من التدريب، أو الدخول إلى مكان العمل من خلال الانضمام إلى فرق أخرى في ذات المنظمة أو منظمات مختلفة (Popov 2020,34).

5. التخزين والاسترجاع: تظهر أدبيات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي أن العمليات الأساسية لتخزين واسترجاع الإجراءات الجديدة تعتبر حاسمة ومركزية لتعلم الفرق (Wilson, Goodman et al. 2007,47).

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أولاً: وصف وتشخيص ابعاد سلوك إخفاء المعرفة

1. توضح معطيات الجدول رقم (1) مؤشرات (عبارات) متغير سلوك إخفاء المعرفة، تمتد مؤشرات هذا المتغير من (KH1) والى (KH17) لتمثل 17 مؤشراً تعتمد عليها دراستنا. حققت هذه المؤشرات على نسبة استجابة باتفق بشدة (35.73%) واتفق (33.29%) واتفق الى حد ما (15.28%) ولا اتفق (12.39%) ولا اتفق بشدة (3.31%)، وبذلك تكون نسبة الاتفاق الإجمالي لعينة الدراسة على مؤشرات سلوك إخفاء المعرفة بنسبة قدرها (84.30%) ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.858)، وانحراف معياري مقداره (0.754). اما ما نسبتهم (15.70%) من الافراد المبحوثين في عينة الدراسة قد أقروا بعدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير.

2. ومن أبرز المؤشرات التي عززت دور هذا المتغير هو المؤشر (KH8)، الذي ينص على " لا اتحدث مع زملائي عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مساهمهم الأكاديمي والبحثي"، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.259) وانحراف معياري قدره (0.923)، وتلاه المؤشرات الأخرى على التوالي كما موضحة في الجدول رقم (1)، في حين كان للمؤشر (KH17) أدنى مساهمة في إغناء دور هذا المتغير، الذي يشير ابلغ زملائي إنني لن أجب على أسئلتهم، وكان ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.522)، (1.315) على التوالي.

الجدول (1) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية لمتغير سلوك إخفاء المعرفة

المؤشر	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
KH1	19	5.94	57	17.81	49	15.31	83	25.94	112	35.00	3.663	1.281
KH2	20	6.25	52	16.25	57	17.81	81	25.31	110	34.38	3.653	1.272
KH3	5	1.56	36	11.25	46	14.38	116	36.25	117	36.56	3.950	1.049
KH4	16	5.00	36	11.25	69	21.56	97	30.31	102	31.88	3.728	1.168
KH5	1	0.31	19	5.94	49	15.31	124	38.75	127	39.69	4.116	0.897
KH6	2	0.63	12	3.75	42	13.13	124	38.75	140	43.75	4.213	0.856

0.812	4.216	41.56	133	42.19	135	13.13	42	2.50	8	0.63	2	KH7
0.923	4.259	49.69	159	33.75	108	11.25	36	3.44	11	1.88	6	KH8
1.031	3.891	32.81	105	37.19	119	17.81	57	10.63	34	1.56	5	KH9
1.250	3.600	32.19	103	25.31	81	16.88	54	21.56	69	4.06	13	KH10
1.212	3.691	31.88	102	30.63	98	17.50	56	14.69	47	5.31	17	KH11
1.189	3.719	32.19	103	32.19	103	14.38	46	17.81	57	3.44	11	KH12
1.131	3.706	28.44	91	35.94	115	16.25	52	16.56	53	2.81	9	KH13
1.084	3.916	35.63	114	36.56	117	14.38	46	10.63	34	2.81	9	KH14
1.093	3.928	36.88	118	34.69	111	16.56	53	8.13	26	3.75	12	KH15
1.171	3.809	36.88	118	28.75	92	15.00	48	17.19	55	2.19	7	KH16
1.315	3.522	28.13	90	33.44	107	9.06	29	21.25	68	8.13	26	KH17
0.754	3.858	35.73		33.29		15.28		12.39		3.31		المعدل
		69.02				15.28		15.70				

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: وصف وتشخيص عمليات الابداع المفتوح

1. توضح معطيات الجدول رقم (2) مؤشرات (عبارات) متغير الابداع المفتوح، تمتد مؤشرات هذا المتغير من (OI1) والى (OI16) لتمثل 16 مؤشراً تعتمد عليها دراستنا وتقسم الى (OI1-OI9) لعملية الابداع المفتوح نحو الداخل، و(OI10-OI16) لعملية الابداع المفتوح نحو الخارج. حققت هذه المؤشرات على نسبة استجابة باتفق بشدة (29.82%) واتفق (39.28%) واتفق الى حد ما (20.31%) ولا اتفق (8.83%) ولا اتفق بشدة (1.76%)، وبذلك تكون نسبة الاتفاق الإجمالي لعينة الدراسة على مؤشرات الابداع المفتوح بنسبة قدرها (89.41%) ويدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.867) وانحراف معياري مقداره (0.725). اما ما نسبته (10.59%) من الافراد المبحوثين في عينة الدراسة قد أقرروا بعدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير.

2. ومن أبرز المؤشرات التي عززت دور هذا المتغير هو المؤشر (OI1) للإبداع المفتوح نحو الداخل، الذي ينص على "يسهم المستفيدين في خدماتنا (المجتمع) كشركاء خارجيين بشكل مباشر في جميع مشاريعنا الإبداعية"، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ (3.972) وانحراف معياري قدره (0.941)، والمؤشر (OI14) للإبداع المفتوح نحو الخارج، الذي ينص على "إن تقديم جهد الابداع لطرف خارجي سيعود بالفائدة على وحدتنا الاكاديمية بشكل أفضل"، وقد جاء

ذلك بوسط حسابي بلغ (3.934) وانحراف معياري قدره (0.998)، وتلاهما المؤشرات الأخرى على التوالي، كما موضحة في الجدول رقم (1)، في حين كان للمؤشر (OI7) للإبداع المفتوح نحو الداخل أدنى مساهمة في إغناء دور هذا المتغير، الذي يشير غالباً ما تشتري وحدتنا الأكاديمية حقوق الملكية الفكرية، (براءات الاختراع أو حقوق النشر أو العلامات التجارية)، التي تنتمي إلى شركاء خارجيين لاستخدامها في مشاريعنا الإبداعية، وكان ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.797)، (1.017) على التوالي، وللمؤشر (OI13) للإبداع المفتوح نحو الخارج أدنى مساهمة في إغناء دور هذا المتغير، الذي يشير تقوم وحدتنا الأكاديمية بإنشاء فروع للاستفادة بشكل أفضل من جهود الإبداع لدينا، وكان ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.744)، (1.064) على التوالي.

الجدول (2) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية لمتغير الإبداع المفتوح

المؤشر	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
OI1	0.63	2	6.25	20	23.13	74	35.31	113	23.13	74	0.941
OI2	0.00	0	5.63	18	23.44	75	45.00	144	25.94	83	0.845
OI3	0.94	3	8.13	26	24.38	78	39.69	127	26.88	86	0.947
OI4	2.50	8	6.25	20	20.63	66	42.19	135	28.44	91	0.977
OI5	2.19	7	9.38	30	21.88	70	39.06	125	27.50	88	1.015
OI6	1.56	5	8.75	28	20.00	64	38.44	123	31.25	100	0.997
OI7	1.56	5	10.94	35	21.56	69	38.13	122	27.81	89	1.017
OI8	1.56	5	11.56	37	20.31	65	37.50	120	29.06	93	1.031
OI9	3.13	10	8.13	26	16.88	54	38.75	124	33.13	106	1.049
OI10	2.81	9	10.00	32	16.56	53	36.88	118	33.75	108	1.071
OI11	0.63	2	11.25	36	19.06	61	41.56	133	27.50	88	0.974
OI12	1.56	5	11.88	38	18.44	59	37.50	120	30.63	98	1.041
OI13	3.75	12	8.75	28	23.75	76	36.88	118	26.88	86	1.064
OI14	1.25	4	10.63	34	13.75	44	42.19	135	32.19	103	0.998
OI15	1.56	5	5.94	19	22.81	73	39.38	126	30.31	97	0.951
OI16	2.50	8	7.81	25	18.44	59	40.00	128	31.25	100	1.013
المعدل	1.76		8.83		20.31		39.28		29.82		0.725
	10.59				20.31		69.10				

المصدر: اعداد الباحث

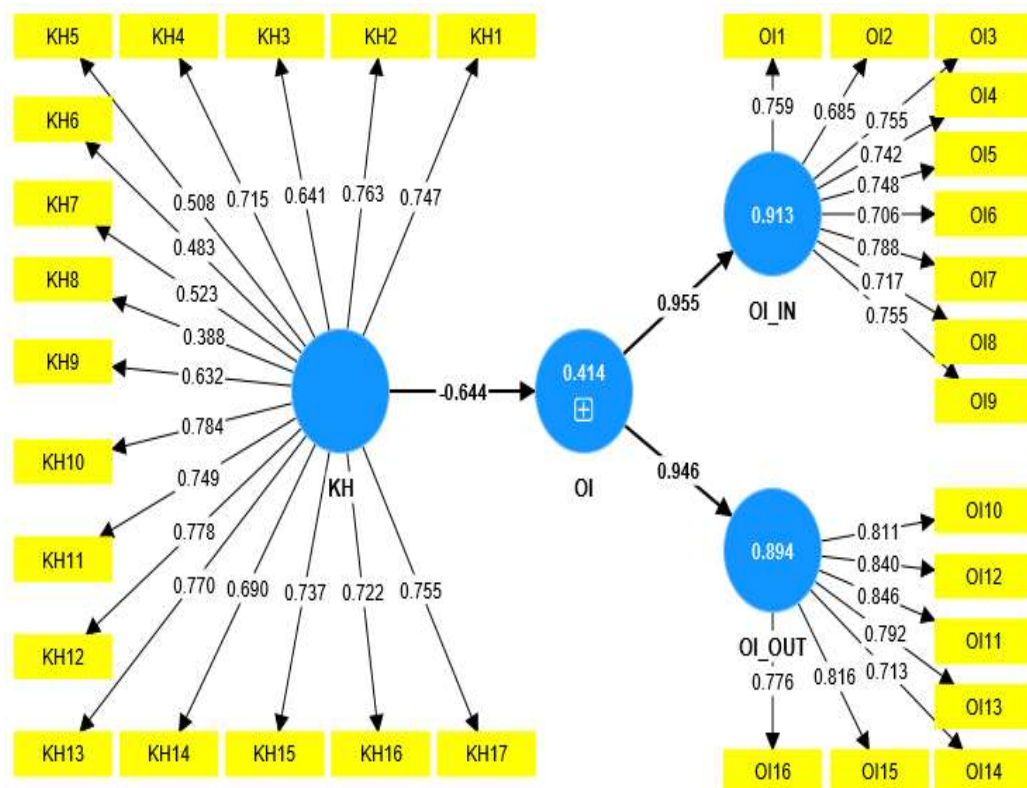
اختبار علاقات التأثير بين متغيري الدراسة

يبين الشكل رقم (2)، والجدول رقم (3)، وجود علاقة تأثير سلبية (عكسية) مباشرة ذات دلالة معنوية لانتشار سلوك إخفاء المعرفة في تعطيل الابداع المفتوح في فرق العمل الاكاديمية والبحثية الافتراضية، إذ إن مجموع ما تفسره ابعاد سلوك إخفاء المعرفة من تباين في الابداع المفتوح قد بلغ (0.414)، في حين أن (58.6%) من التغير في الابداع المفتوح يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الدراسة الهيكلي، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.644) وبإشارة سالبة التي تدل على أن تغيراً في انتشار وتزايد سلوك إخفاء المعرفة بين الاكاديميين في الجامعات الحكومية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تعطيل وانخفاض الابداع المفتوح بمقدار (0.644)، وذلك وفقاً لقيمة النسبة الحرجة (T) المحسوبة التي بلغت (12.275) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.581) ضمن مستوى معنوية (0.01). وبذلك يمكننا رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية (H1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة تأثير سلبية (عكسية) ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة بدلالة ابعاده والابداع المفتوح بدلالة عملياته ".

كما نلاحظ في الشكل رقم (2)، والجدول رقم (3)، وجود علاقة تأثير سلبية (عكسية) غير مباشرة ذات دلالة معنوية لانتشار سلوك إخفاء المعرفة في تعطيل الابداع المفتوح نحو الداخل في فرق العمل الاكاديمية والبحثية الافتراضية، إذ إن مجموع ما تفسره ابعاد سلوك إخفاء المعرفة من تباين في الابداع المفتوح نحو الداخل قد بلغ (0.378)، في حين أن (62.2%) من التغير في الابداع المفتوح نحو الداخل يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الدراسة الهيكلي، ويدعم ذلك قيمة معامل المسار البالغة (0.615) وبإشارة سالبة التي تدل على أن تغيراً في انتشار وتزايد سلوك إخفاء المعرفة بين الاكاديميين في الجامعات الحكومية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تعطيل وانخفاض الابداع المفتوح نحو الداخل بمقدار (0.615)، وذلك وفقاً لقيمة النسبة الحرجة (T) المحسوبة التي بلغت (12.196) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.581) ضمن مستوى معنوية (0.01). وبذلك يمكننا رفض فرضية العدم الفرعية (H1-1) وقبول الفرضية البديلة

التي تنص على " توجد علاقة تأثير سلبية (عكسية) ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة والابداع المفتوح نحو الداخل".

الشكل (2) أنموذج الدراسة الهيكلي



المصدر: اعداد الباحث

جدول (3) مستوى الثقة لعلاقات التأثير في فرضيات الدراسة

P values	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للعينة (M)	معامل المسار	علاقات التأثير
0.000	12.275	0.052	0.646-	0.644-	OI <- KH
0.000	12.196	0.050	0.618-	0.615-	OI_IN <- KH
0.000	12.196	0.050	0.611-	0.609-	OI_OUT <- KH

المصدر: اعداد الباحث

كما يوضح الشكل رقم (2)، والجدول رقم (3) ايضاً، وجود علاقة تأثير سلبية (عكسية) غير مباشرة ذات دلالة معنوية لانتشار سلوك إخفاء المعرفة في تعطيل الابداع المفتوح نحو الخارج في فرق العمل الاكاديمية والبحثية الافتراضية، إذ إن مجموع ما تفسره ابعاد سلوك إخفاء المعرفة من تباين في الابداع المفتوح نحو الخارج قد بلغ

(0.370)، في حين أن (63%) من التغير في الإبداع المفتوح نحو الخارج يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الدراسة الهيكلي، ويدعم ذلك قيمة معامل المسار البالغة (0.609) وبإشارة سالبة التي تدل على أن تغيراً في انتشار وتزايد سلوك إخفاء المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تعطيل وانخفاض الإبداع المفتوح نحو الخارج بمقدار (0.609)، وذلك وفقاً لقيمة النسبة الحرجة (T) المحسوبة التي بلغت (12.196) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.581) ضمن مستوى معنوية (0.01). وبذلك يمكننا رفض فرضية العدم الفرعية (H1-2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة تأثير سلبية (عكسية) ذات دلالة معنوية بين سلوك إخفاء المعرفة والإبداع المفتوح نحو الخارج".

يلاحظ من الجدول رقم (4)، نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمؤشرات متغيري دراستنا في انموذج الهيكلي أو البنائي. أظهرت هذه النتائج أن:

1. تتراوح قيم عوامل التحميل لمؤشرات إخفاء المعرفة بين (0.388) و(0.784)

وهي مقبولة ومعنوية لأنها أعلى من عتبة القطع (0.35) عند مستوى

(0.001) التي يوصي بها (Hair et al., 2010, 116)، مما يشير إلى

الموثوقية الفردية لها. ولذلك، لم يتم استبعاد أي مؤشر منها.

2. تتراوح قيم عوامل التحميل لمؤشرات الإبداع المفتوح بين (0.685) و(0.846)

وهي مقبولة ومعنوية لأنها أعلى من عتبة القطع (0.35) عند مستوى

(0.001) التي يوصي بها (Hair et al., 2010, 116)، مما يشير إلى

الموثوقية الفردية لها. ولذلك، لم يتم استبعاد أي مؤشر منها أيضاً.

كما أوضحت نتائج تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية في (smartPLS)، أن قيمة (f

sqaure) قد بلغت (0.707) وهي تمثل حجم التأثير الذي يحدثه سلوك إخفاء المعرفة

في الإبداع المفتوح، ويعد حجم تأثير كبير وفقاً لـ (Cohen, 1988, 10).

جدول (4) عوامل التحميل لمؤشرات متغيرات الدراسة

المؤشرات	عوامل التحميل	الوسط الحسابي للعينة (M)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	P values
KH1 <- KH	0.747	0.747	0.031	23.901	0.000
KH2 <- KH	0.763	0.763	0.026	29.908	0.000
KH3 <- KH	0.641	0.641	0.039	16.252	0.000
KH4 <- KH	0.715	0.714	0.027	26.194	0.000
KH5 <- KH	0.508	0.508	0.045	11.158	0.000
KH6 <- KH	0.483	0.483	0.049	9.945	0.000
KH7 <- KH	0.523	0.523	0.047	11.175	0.000
KH8 <- KH	0.388	0.389	0.048	8.089	0.000
KH9 <- KH	0.632	0.632	0.036	17.594	0.000
KH10 <- KH	0.784	0.784	0.024	32.588	0.000
KH11 <- KH	0.749	0.749	0.026	29.088	0.000
KH12 <- KH	0.778	0.778	0.026	29.726	0.000
KH13 <- KH	0.770	0.770	0.023	33.118	0.000
KH14 <- KH	0.690	0.690	0.030	23.028	0.000
KH15 <- KH	0.737	0.736	0.028	26.246	0.000
KH16 <- KH	0.722	0.722	0.031	23.295	0.000
KH17 <- KH	0.755	0.754	0.029	25.735	0.000
OI1 <- OI_IN	0.759	0.760	0.028	27.218	0.000
OI2 <- OI_IN	0.685	0.685	0.041	16.801	0.000
OI3 <- OI_IN	0.755	0.755	0.027	28.297	0.000
OI4 <- OI_IN	0.742	0.742	0.029	25.884	0.000
OI5 <- OI_IN	0.748	0.749	0.028	26.392	0.000
OI6 <- OI_IN	0.706	0.706	0.031	22.431	0.000
OI7 <- OI_IN	0.788	0.788	0.026	29.936	0.000
OI8 <- OI_IN	0.717	0.717	0.031	23.358	0.000
OI9 <- OI_IN	0.755	0.756	0.027	28.267	0.000
OI10 <- OI_OUT	0.811	0.811	0.023	34.803	0.000
OI11 <- OI_OUT	0.846	0.846	0.020	42.337	0.000
OI12 <- OI_OUT	0.840	0.840	0.018	46.683	0.000
OI13 <- OI_OUT	0.792	0.792	0.024	33.390	0.000
OI14 <- OI_OUT	0.713	0.713	0.035	20.177	0.000
OI15 <- OI_OUT	0.816	0.817	0.024	33.363	0.000

المصدر: اعداد الباحث

مناقشة النتائج

تشير النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى ان إخفاء المعرفة يؤثر تأثيراً عكسياً على عمليات الإبداع المفتوح الداخلي والخارجي في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى. وهذا يشير انه كلما زادت سلوكيات إخفاء المعرفة لدى الافراد، سواء كان بطريقة متعمدة او غير متعمدة، كلما تناقصت عمليات الإبداع المفتوح الداخلي والخارجي. وهذا ما اكده (Černe, Nerstad et al. 2014,65) و (Fong, Men et al. 2018,35) فقد أشاروا الى ان سلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلباً في الإبداع على الأفراد وعلى مستوى الفريق. حيث تشير النتائج الى انه عندما يتحدث الافراد مع اقرانهم عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مساهمهم الأكاديمي والبحثي هو الاكثر تأثيراً في عمليات الإبداع المفتوح. بالإضافة الى تقديم المعرفة بالتفاصيل الدقيقة وتؤكد الافراد من طلبات زملائهم للمعرفة لتقديم ما هو مطلوب بدقة، من خلال محاولة اجابتهم على جميع تساؤلات اقرانهم بشكل فوري. وتوقعهم عن جميع أعمالهم الأكاديمية لغرض مساعدة زملائهم عند طلبهم المعرفة. علاوة على ذلك اخبارهم لزملائهم عن رغبتهم بالمساعدة عندما يتفرغون من أعمالهم (Černe, Hernaus et al. 2017,66). وكذلك توضيح سبب انشغالهم عن مساعدتهم رغم انهم غير ملزمين بفعل ذلك. إضافة تقديم الأساتذة معلومات ومعرفة لزملائهم مع عدم تطابقها مع احتياجاتهم المستقبلية، والقيام بأخبار زملائهم في العمل ان المسؤول لا يسمح لأي شخص بمشاركة المعرفة (Connelly, Zweig et al. 2012,22). بالإضافة الى توضيح الافراد لزملائهم ان المعلومات الموجودة سرية، ولا يمكن الإفصاح عنها الا لأشخاص محددين. كما تشير النتائج التي توصلت اليها دراستنا الى انه لايزال هناك ضعف في تأثير مواجهة الافراد لضغط العمل، وتظاهروا انهم لا يمتلكون المعلومات عندما يطلبها الآخرون. إضافة الى ضعف دور تظاهر الافراد لعدم فهم ما يتحدث عنه الآخرون، هذا ما يتعارض مع (Shrivastava, 2021,43) Pazzaglia et al. الذي ركز على كيفية إخفاء المعرفة (أي ما إذا كان الموظفون يتهربون أو يبررون أو حتى يتصرفون بالغباء). كذلك هناك ضعف في دور افصاح الافراد لعدم درايتهم بشكل كبير عندما يواجهون ضغط العمل (Connelly, Zweig et al. 2012,64).

وكما تشير النتائج التي توصلت اليها دراستنا الى ان سلوك إخفاء المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الابداع المفتوح نحو الداخل لأنه عادة ما تسعى المنظمات الى تطبيق الابداع الداخلي اكثر من الابداع الخارجي حيث تسعى الجامعات الحكومية في محافظة نينوى الى اكتساب المعرفة من الجهات ذات الصلة: مثل المستفيدين أو المنافسين أو معاهد البحث أو الاستشاريين أو الموردين أو الحكومة أو الجامعات الاخرى. وهذا ما أكدته (Bullinger et al., 2012, 172; Denicolai & Previtali, 2020, 2). فقد تمتلك تلك الجهات معرفة غير موجود في الجامعات الحكومية في نينوى، لذلك تسعى هذه المؤسسات الى النقاط تلك المعرفة الخارجية ودمجها في عمليات الابداع الخاصة. حيث تظهر النتائج الى ان عمليات الابداع نحو الداخل تتأثر بشكل اكبر عندما تقوم الجامعات في محافظة نينوى بشراء حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع او حقوق النشر او العلامات التجارية التي تنتمي الى شركاء خارجيين او خارج حدودها لاستخدامها في مشاريعها الإبداعية. وكذلك في مساهمة الشركاء الخارجيين والمعاهد او مراكز البحث كشركاء خارجيين بشكل مباشر في جميع مشاريعهم الإبداعية. وتواصل الجامعات في محافظة نينوى بشكل استباقي مع الأطراف الخارجية للحصول على المعرفة او منتجات الكترونية أفضل. واعتماد المشاريع الإبداعية لجامعات محافظة نينوى على مساهمة الشركاء الخارجيين مثل المستفيدين او المنافسين او الجامعات. كما تشير النتائج الى ان مساهمة الجامعات الحكومية خارج المحافظة كشركاء خارجيين بشكل مباشر في جميع المشاريع الإبداعية للجامعات قيد لدراسة، ان هناك ضعف في تأثرها بسلوك إخفاء المعرفة. بالإضافة الى ضعف تأثر مؤشر شراء المنتجات ذات الصلة بالبحث والتطوير من الجامعات في نينوى.

من جانب اخر، يؤثر سلوك إخفاء المعرفة بشكل مباشر في عمليات الابداع نحو الخارج ولكن بشكل اقل من تأثيرها في عمليات الابداع نحو الداخل في جامعات محافظة نينوى الحكومية، وهذا ما أكدته (Bogers et al., 2018, 7) الذي أشار الى ان هذا النوع من الابداع أقل استكشافاً من الابداع الداخلي. وهذه النتيجة تعدّ منطقية ايضاً، فالمنظمات بشكل عام تسعى الى النقاط المعرفة من بيئتها الخارجية وتسهيل تدفقها نحو المنظمة اكثر مما تساهم بالمعرفة الخاصة بها مع الأطراف الخارجية. حيث تظهر النتائج نسبة تآثر عالية في تقديم الجامعات الحكومية في نينوى اتفاقيات حقوق الملكية

الفكرية لجهات خارجية، للاستفادة من جهودها الإبداعية. وكذلك تعزز الجامعات الحكومية إمكانية استخدام ممتلكاتها الفكرية من قبل الآخرين ليستفيدوا منها بشكل أفضل. بالإضافة الى وجود نظام سليم في الجامعات الحكومية يعمل على البحث عن التكنولوجيا الخارجية والتقاطها بشكل فعال. ومنح التراخيص في الجامعات الحكومية مثل براءات الاختراع او حقوق النشر للجهات ذات الصلة للاستفادة من جهودها الإبداعية (H. Chesbrough & Crowther, 2006,221). كما يتبين من النتائج ان هناك ضعف في تاثر الابداع المفتوح نحو الخارج في انشاء فروع فرعية تابعة في الجامعات ذات الصلة والاستفادة من تلك الفروع. وهذا يتعارض مع ما جاء به (Lopes & de Carvalho, 2018,291) الذي أشار الى المؤسسات الرئيسية تدعم عمليات الابداع الخاصة بالوحدات الفرعية من خلال تزويدها بالمعرفة والأفكار والمنتجات التكنولوجية والمادية الأخرى، مما يعود بالمنفعة على المؤسسات الاكاديمية في نينوى. علاوة على ذلك ضعف في جعل بيع المعرفة التكنولوجية والملكية الفكرية ممارسة رسمية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

تمثل استنتاجات الدراسة مجموعة من الممارسات والافكار التي تم استخلاصها لتفسير نتائج مسح آراء الافراد في الميدان ليتم تقديمها في سياق اهداف الدراسة. وفقاً لذلك، تتمثل الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بالآتي:

1. استنتاجات اختبار العلاقات

أظهرت معطيات تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، أن انتشار سلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلبياً في تعزيز عمليات تعلم الفريق، إذ تتباين المتغيرات التفسيرية في تأثيرها على البعد المستجيب على النحو الآتي:

أ. أظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك علاقة تأثير عكسية بين سلوك إخفاء المعرفة والابداع المفتوح في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى، فقد اشارت النتائج الى ضرورة تقليل هذا التأثير من خلال تحدث الافراد مع اقرانهم عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مساهمهم الأكاديمي والبحثي، وتقديم المعرفة بالتفاصيل الدقيقة وتؤكد الافراد من طلبات زملائهم للمعرفة لتقديم ما هو مطلوب بدقة، ومحاولة اجابتهم على جميع تساؤلات اقرانهم بشكل فوري. حتى اذا لزم الامر توقفهم عن جميع أعمالهم الأكاديمية.

ب. تتأثر عمليات الابداع المفتوح سلبياً بسلوك اخفاء المعرفة باتجاهين:

❖ الابداع نحو الداخل: أظهرت النتائج ان قيام الجامعات في محافظة نينوى بشراء حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع او حقوق النشر او العلامات التجارية التي تنتمي الى شركاء خارجيين او خارج حدودها لاستخدامها في مشاريعها الإبداعية، هي الأكثر تأثيراً. ويليهما على التوالي مساهمة الشركاء الخارجيين المستفيدين من خدمات المؤسسات التعليمية، ومساهمة المعاهد او مراكز البحث كشركاء خارجيين بشكل مباشر في المشاريع الإبداعية للجامعات.

❖ الابداع نحو الخارج: استناداً الى نتائج التحليل الهيكلي يتبين ان سماح الجامعات الحكومية قيد الدراسة للآخرين باستخدام ممتلكاتها الفكرية

والاستفادة منها بشكل أفضل هو الكثر تأثراً من بين المؤشرات الأخرى. ويليه على التوالي وجود نظام سليم لدى الوحدات الأكاديمية للبحث عن التكنولوجيا الخارجية والملكية الفكرية والحصول عليها. وقيام الجامعات الحكومية بمنح التراخيص، مثل: براءات الاختراع أو حقوق النشر للجهات ذات الصلة للاستفادة من جهودها الإبداعية

المقترحات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح دراستنا مجموعة من المقترحات التي تسهم في توضيح كيفية تعزيز واقع الميدان المبحوث، وكالاتي:
1. ضرورة قيام الأفراد المحتاجين للمعرفة بشرح تفاصيل ما يطلبونه من أقرانهم بوضوح ودون غموض. وهذا يقلل من احتمالية عدم فهم مطالبهم من قبل الآخرين. وبالتالي من احتمالية إخفاء المعرفة عنهم.
 2. ضرورة قيام الأفراد باستغلال الفرصة المناسبة لطلب المعرفة، وعدم طلبها حين يكون المالكين لها يواجهون ضغط العمل، ليتسنى لهم الإجابة بدقة.
 3. ضرورة عمل الأفراد في المؤسسات الأكاديمية ضمن فرق ودعم التعاون والابتعاد عن العمل الفردي، مما يحفز عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها مع الآخرين، ويقلل من سلوك إخفاء المعرفة.

المراجع

1. Babič, K., et al. (2019). "Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange." *Journal of Knowledge Management* 23(8): 1502-1522.
2. Bagherzadeh, M., et al. (2020). "How Does Outside-In Open Innovation Influence Innovation Performance? Analyzing the Mediating Roles of Knowledge Sharing and Innovation Strategy." *IEEE Transactions on Engineering Management* 67(3): 740-753.
3. Bogers, M., et al. (2018). "Open Innovation: Research, Practices, and Policies." *California Management Review* 60(2): 5-16.
4. Butt, A. S. and A. B. Ahmad (2019). "Are there any antecedents of top-down knowledge hiding in firms? Evidence from the United Arab Emirates." *Journal of Knowledge Management* 23(8): 1605-1627.
5. Černe, M., et al. (2014). "What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity." *Academy of Management Journal* 57(1): 172-192.
6. Černe, M., et al. (2017). "The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior." *Human Resource Management Journal* 27(2): 281-299.
7. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA, Harvard Business Press.
8. Chesbrough, H. and A. K. Crowther (2006). "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries." *R and D Management* 36(3): 229-236.
9. Chesbrough, H. and S. Brunswicker (2014). "A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms." *Research-Technology Management*: 16-25.
10. Connelly, C. E. and D. Zweig (2015). "How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(3): 479-489.
11. Connelly, C. E., et al. (2012). "Knowledge hiding in organizations." *Journal of Organizational Behavior* 33(1): 64-88.
12. ConnellyCE, Z. J. J. g. (2012). "Knowledgehidinginorganizations." 33(1): 64.
13. Edmondson, A. C. (2002). "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective." *Organization Science* 13(2): 128-146.
14. Elia, G., et al. (2020). "Implementing open innovation through virtual brand communities: A case study analysis in the semiconductor industry." *Technological Forecasting and Social Change* 155.
15. Enkel, E., et al. (2009). "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon." *R&D Management* 39(4): 311-316.

16. Fong, P. S. W., et al. (2018). "Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence." *Management Decision* 56(2): 329-343.
17. Gagné, M., et al. (2019). "Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design." *Journal of Organizational Behavior* 40(7): 783-799.
18. Gallego, J. S., et al. (2021). "Main challenges during project planning when working with virtual teams." *Technological Forecasting and Social Change* 162.
19. Gao, H., et al. (2020). "Exploring the domain of open innovation: Bibliometric and content analyses." *Journal of Cleaner Production* 275.
20. Gassmann, O. and E. Enkel (2004). "Towards a theory of open innovation: three core process archetypes."
21. Hassan, Y. and J. Pandey (2021). "Demystifying the Dark Side of Social Networking Sites through Mindfulness." *Australasian Journal of Information Systems* 25.
22. Huo, W., et al. (2016). "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior." *Journal of Knowledge Management* 20(5): 880-897.
23. Jahanzeb, S., et al. (2019). "The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(6): 810-819.
24. Khalid, M., et al. (2018). "When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors." *Leadership & Organization Development Journal* 39(6): 794-806.
25. Khoreva, V. and H. Wechtler (2020). "Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective." *Journal of Managerial Psychology* 35(2): 71-84.
26. Lanke, P. (2018). "Knowledge hiding: impact of interpersonal behavior and expertise." *Human Resource Management International Digest* 26(2): 30-32.
27. Limaj, E. and E. W. N. Bernroider (2019). "The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs." *Journal of Business Research* 94: 137-153.
28. Liu, Z., et al. (2022). "Open Innovation in Times of Crisis: An Overview of the Healthcare Sector in Response to the COVID-19 Pandemic." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8(1).
29. Martini, A., et al. (2012). "Degree of Openness and Performance in the Search for Innovation." *International Journal of Engineering Business Management* 4.
30. Mortara, L., et al. (2009). "How to implement open innovation: lessons from studying large multinational companies."
31. Moser, K. S. (2017). "The Influence of Feedback and Expert Status in Knowledge Sharing Dilemmas." *Applied Psychology* 66(4): 674-709.

32. Mubarak, M. F. and M. Petraite (2020). "Industry 4.0 technologies, digital trust and technological orientation: What matters in open innovation?" *Technological Forecasting and Social Change* 161.
33. Parida, V., et al. (2012). "Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance." *Journal of Small Business Management* 50(2): 283-309.
34. Pellizzoni, E., et al. (2019). "When agility meets open innovation: two approaches to manage inbound projects." *Creativity and Innovation Management* 28(4): 464-476.
35. Peng, H. (2013). "Why and when do people hide knowledge?" *Journal of Knowledge Management* 17(3): 398-415.
36. Popov, J. (2020). "Boundary crossing and identity re-negotiation in internships: The integrative, future-oriented and transformational potential of interns' identity project." *Learning, Culture and Social Interaction* 24.
37. Prouska, R. and M. Kapsali (2020). "The determinants of project worker voice in project-based organisations: An initial conceptualisation and research agenda." *Human Resource Management Journal* 31(2): 375-391.
38. Rexhepi, G., et al. (2019). *Open Innovation and Entrepreneurship*, Springer.
39. Rhee, Y. W. and J. N. Choi (2017). "Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency." *Journal of Organizational Behavior* 38(6): 813-832.
40. Riege, A. (2005). "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider." *Journal of Knowledge Management* 9(3): 18-35.
41. Savitskaya, I., et al. (2010). "Barriers to Open Innovation: Case China." *Journal of technology management & innovation* 5(4): 10-21.
42. Shrivastava, S., et al. (2021). "The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding." *Journal of Business Research* 136: 644-651.
43. Sun, Y., et al. (2019). "Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation." *Technology Analysis & Strategic Management* 32(1): 15-28.
44. Usman, M. and W. Vanhaverbeke (2017). "How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies." *European Journal of Innovation Management* 20(1): 171-186.
45. Van Der Vegt, G. S. and J. S. Bunderson (2005). "Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification." *Academy of Management Journal* 48(3): 532-547.
46. Veronica, S., et al. (2020). "Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy." *Journal of Business Research* 119: 131-141.
47. Wang, S. and R. A. Noe (2010). "Knowledge sharing: A review and directions for future research." *Human Resource Management Review* 20(2): 115-131.
48. West, J. and M. Bogers (2016). "Open innovation: current status and research opportunities." *Innovation* 19(1): 43-50.

49. West, J., et al. (2005). "Open Innovation: A Research Agenda."
50. Whillans, A., et al. (2021). "Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic." *Information and Organization* 31(1): 1-12.
51. Wilson, J. M., et al. (2007). "Group learning." *Academy of Management Review* 32(4): 1041-1059.
52. Zhang, Z. and M. Min (2019). "The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes." *International Journal of Project Management* 37(2): 225-238.

المخلص:

ناقشت دراستنا الحالية طبيعة العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة وتأثيرها في عملات الابداع المفتوح (الداخلية والخارجية) في الفرق الافتراضية، التي انتشرت في الآونة الأخيرة في منظمات القطاع العام والخاص، على حدٍ سواء، لما توفره التكنولوجيا المتطورة امكانيات كبيرة في مجال التواصل، حيث تسعى الدراسة بشكل أساسي الى التحقق من التأثير الذي يحدث للابداع المفتوح (نحو الداخل، ونحو الخارج)، نتيجة سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده الثلاثة (اللعب الغبي، والاختباء المراءوغ، والاختباء العقلاني) في الفرق الافتراضية في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى. ولتحقيق ذلك، اقترحنا نموذج قياس للعلاقات بين متغيرات الدراسة، واجرينا اختبار لفرضيتين رئيسيتين للتعرف على مدى وحجم التأثير قيد الدراسة. تم اجراء دراسة مسحية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة من الأكاديميين ممن هم بدرجة (أستاذ واستاذ مساعد) العاملين في الميدان المبحوث، والبالغ عددهم (320) مشارك. قمنا بتحليل البيانات والمعلومات المجموعة من الميدان، باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)، وأساليب إحصائية أخرى التي نفذت باستخدام برمجيات (AMOS و SPSS و SmartPLS V.3.3.9)، اشارت نتائج الدراسة الى ان قيام الافراد بالتحدث بصراحة مع زملائهم عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مساهمهم الأكاديمي والبحثي، ومحاولة الأكاديميين الإجابة على جميع تساؤلات اقرانهم على الفور، وتقديمهم المعرفة من اهم الحلول التي تحد من سلوك اخفاء المعرفة بين الأكاديميين، توصي الدراسة بضرورة عمل الافراد في المؤسسات الأكاديمية، ضمن فرق ودعم التعاون والابتعاد عن العمل الفردي، مما يحفز عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها مع الآخرين، ويقلل من سلوك إخفاء المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إخفاء المعرفة، الابداع المفتوح، الفرق الافتراضية، جامعات

محافظة نينوى

Abstract:

Our current study discussed the nature of the relationship between the behavior of hiding knowledge and its impact on open innovation currencies (internal and external) in virtual teams, which have recently spread in both public and private sector organizations. Because, advanced technology provides great possibilities in the field of communication. It is essential to investigate the effect of open creativity (inwardly and outwardly) as a result of the behavior of hiding knowledge in its three dimensions (stupid play, evasive hiding, and rational hiding) in virtual teams in public universities in Nineveh Governorate. To achieve this, we proposed a measurement model for the relationships between the study variables, which are the focus of this study and we tested two main hypotheses to identify the extent and size of the effect under study. A survey was conducted, and the questionnaire was used as a tool for collecting study data from a sample of academics who are (professor and assistant professor) working in the researched field, and their number is (320) participants. We analyzed the data and information collected from the field, using the SEM (Structural Equation Modeling) method and other statistical methods that were implemented using software (AMOS, SPSS and Smar tPLS V.3.3.9), the results of the study indicated that individuals talk openly with their colleagues about what they need Exactly from the knowledge to develop their academic and research path, and the academics try to answer all the questions of their peers immediately, and provide them with knowledge is one of the most important solutions that limit the behavior of concealment of knowledge among academics. This stimulates the processes of exchanging knowledge and sharing it with others, and reduces the behavior of concealment of knowledge.

Keywords: hiding knowledge, open innovation, virtual teams, Nineveh Governorate universities