(تقييم سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى: دراسة ميدانية)

أ.د عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر

الباحث: إبراهيم نجم عبدالله الجبوري

جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

Assessment of the Behavior of Concealment of Knowledge in Public Universities in Nineveh Governorate

Amer Abdul-Razzaq Abdul-Mohsen Al-Nasser

Ibrahim Najm Abdullah Al-Jobouri

College of Administration and Economics

University

المقدمة

على الرغم من أن الجامعات الحكومية في محافظة نينوى غالباً ما تبذل جهودًا كبيرة لتشـــجيع الموظفين على مشـــاركة المعرفة والتعبير عن مخاوفهم ، إلا أن العديد من التدريسيين لا يرغبون في مشاركة المعرفة مع الآخرين واختيار إخفاءها عمدًا (Prouska and Kapsali 2020,22). ولا يزال إخفاء المعرفة ظاهرة شـــائعة في الجامعات (Connelly, Zweig et al. 2012,21)، مما يعيق النمو والفعالية التنظيمية. ولكي تنجح الجامعات وتكون قادرة على المنافسة ، يتحتم على موظفيها مشاركة معارفهم مع زملاء العمل (Khalid, Bashir et al. 2018,14) . على الرغم من أن المنظمات تبذل الكثير من الجهود لتعزيز أنشـطة تبادل المعرفة بين الأفراد (Wang and Noe 2010,34)، فإن نجاح هذا الجهد يعتمد على رغبة الموظف ونيته لمشـــاركة المعرفة

(Riege 2005,43) وعلى الأحداث المختلفة التي تحدث في الجامعة (Butt and Ahmad 2019,28).

يؤكد (Gagné, Tian et al. 2019,33) أن المعرفة مورد قيّم، وتعتمد مشاركة المعرفة على الأفراد الذين يقررون مع من ومتى ولماذا يشاركون ، بالإضافة الى، 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 2018,26). فان هذه الأسباب ترجع لعوامل شخصية أو تنظيمية أو متعلقة بالوظيفة أو مرتبطة بزملاء العمل ، قد تمنع التدريسيين من مشاركة معارفهم مع الآخرين (Hassan and Pandey 2021,38). بدلاً من ذلك، قد يلجأون إلى سلوكيات إخفاء المعرفة مثل الاختباء المراوغ ، أو اللعب الغبي أو الاختباء المنطقي (Connelly, Zweig et al. 2012,55). مما يمنع المشاركة الفعالة للمعرفة.

في الآونة الأخيرة يشير (Khoreva and Wechtler 2020,47) إلى أن إخفاء المعرفة يمثل الإخفاء المتعمد للمعرفة التي يطلبها عضو تنظيمي آخر ، وأنه في الواقع بناء متعدد الأبعاد يتم تشغيله بواسطة دوافع محددة.

المبحث الأول

منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة

اولاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة

ناقشت بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالدراسة الحالية تقييم سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى. حيث استعرضنا بإيجاز أهم الدراسات التي تمكّن الباحث من الاطلاع عليها، والتي تناولت مفاهيم ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، فقد اعتزم (Huo, Cai et al. 2016,66) على تقديم دليل اولي على الكيفية التي يتدخل بها المديرون في عملية إخفاء الملكية النفسية في سياق الثقافة الصينية. وتوصل الى انه، عندما يدرك الموظفون أن معرفتهم لها قيمة أعلى وأن مهمتهم مترابطة، فإن تأثير الملكية النفسية على الإقليمية يضعف. بالإضافة الى، أن العدالة التنظيمية تُعدل العلاقة بين الإقليمية وثلاثة أبعاد لإخفاء المعرفة. كما تسعى دراسة (Zhang and Min 2019,23) الى استكشاف العلاقة بين إخفاء المعرفة وعواقبها السلبية في فرق مشروع تطوير المنتجات الجديدة (NPD). وتوصلت الدراسة الى ان

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 اخر، تبحث دراسة (Babič, Černe et al. 2019,44) العلاقة الثنائية بين القادة و أتباعهم في تشكيل أعضاء الفريق. أظهرت الدراسة أن الدافع الاجتماعي الإيجابي للفريق قلل من اختباء المعرفة في الفرق.

ثانياً: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

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

وتكمن مشكلة الدراسة في الافراد الذين يمتلكون المعرفة ويحجبونها عن طالبيها من خلال ثلاث سلوكيات التي هي(الاختباء المراوغ والاختباء العقلاني واللعب الغبي)، وبهذه السلوكيات ستتحول الجامعات الحكومية من مشاركة المعرفة بين الافراد وهي الأساس الى إخفاء المعرفة في جميع مجالات التعليم العالي والبحث العلمي وبالتالي سوف تكون ملكية شخصية لا تستفيد منها الافراد العاملين، إضافة الى ذلك أظهرت العديد من الدراسات اهتماماً ملحوظاً لفهم هذه الظاهرة وتأثيراتها السلبية في الجامعات، فعلى سبيل المثال، أشارت الأبحاث السابقة إلى بعض سلبيات سلوك إخفاء المعرفة، كتدمير ممكنات

الابتكار وسلوكياته، وتقويض العلاقات الرسمية وغير الرسمية، مما يعيق نقل وتطوير المعرفة الجديدة، وزيادة معدل دوران الأفراد العاملين في الجامعات.

قد تؤدي سلوكيات إخفاء المعرفة إلى عواقب أكثر خطورة على المنظمات وفرق العمل، حيث أظهرت الادبيات المعاصرة أن إخفاء المعرفة يمثل تهديداً محتملاً للنتائج المفيدة على مستوى الفرد والمجموعة، وخصوصاً فيما يتعلق بالتعاون والثقة، والإبداع والابتكار، والعلاقات الشخصية وغيرها.

في ضوء هذا المنظور، تركز دراستنا على التساؤل البحثي التالي: **ماهو تقييم سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى**

سنحاول مناقشة ابعاد سلوك إخفاء المعرفة التي سوف تعيق – بشكل نهائي – ازدهارهم في العمل، وذلك لأن سلوك الاختباء والمراوغة سيمنعهم من تحقيق الابداع في جامعاتهم.

اهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاتي:

الأهمية المعرفية: تتجسد في تناول الدراسة لموضوعات معاصرة تهتم قطاع التعليم العالي والتربية والمتمثلة في بيان أثر تنامي سلوك إخفاء المعرفة وما قد يترتب على ذلك من نتائج في دعم الدراسات المعرفية الفلسفية في مجال إدارة المعرفة ونظم المعلومات الادارية، كما أنّ الخوض في تفاصيل هذه الموضوعات ودراستها من شأنه فتح الآفاق وتشجيع المؤلفين والباحثين الآخرين على التصدي لتفاصيل متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مما يحقق تراكماً معرفياً لإثراء النظريات.

الأهمية الميدانية: تتبلور في تسليط الضوء على ظاهرة حاسمة تتمثل بسلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية، ومدى تأثيرها على الافراد في هذه الجامعات. وبالتالي تشجيع متخذي القرار وصناع الاستراتيجيات على فهم هذه الظاهرة وخلق وعي لتقليل هذه السلوكيات من خلال تبني الأساليب الجديدة في التمكين في ضوء الفهم السليم لفلسفة هذه الموضوعات وكيفية تطبيقها، كما تكمن أهمية دراستنا في قدرتها على التوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم بشكل خاص في تعزيز أداء الجامعات الحكومية.

تشخيص سلوك إخفاء المعرفة في فرق البحث العلمي في الجامعات العراقية، وفهم اثاره على انتاجيتها.

اهداف الدراسة

تهدف دراستنا الحالية على نحو رئيس إلى التحقق من التأثير الذي يحدثه سلوك إخفاء المعرفة بدلالة ابعاده الثلاثة (اللعب الغبي، والاختباء المراوغ، والاختباء العقلاني) في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى.

استكشاف الفلسفة التي تتكون منها سلوكيات إخفاء المعرفة.

تسليط الضوء على موضوعات دراستنا في قطاع التربية والتعليم العالي للخروج بنتائج تهم القائمين على تطوير الجامعات والارتقاء بالأداء.

فرضيات الدراسة

الفرضية (العدم) الرئيسة (H1): ينتشر سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في نينوى.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: المفهوم

تعرف مشاركة المعرفة (KS) بأنها "مدى إتاحة المعرفة للآخرين داخل المنظمة" و "تتضمن بعض الإجراءات الواعية من جانب الفرد الذي يمتلك المعرفة" (Ipe 2016,15). كما يتضمن أيضًا مشاركة الموظف للأفكار والمعلومات والاقتراحات ذات الصلة بالمهام مع الزملاء، لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية مثل الإبداع الفردي والجماعي(Dong, Bartol et al. 2017,22).

لا يؤدي إخفاء المعرفة إلى إيقاف نقل المعرفة بين أعضاء الفريق فحسب، بل يمنع أيضًا الوحدات الوظيفية من المشاركة، هذا النقص في المشاركة الوظيفية يترك المشاكل المميتة دون حل حتى وقت لاحق في العملية عندما يصبح الحل مكلفًا، نتيجة لذلك يؤدي إخفاء المعرفة إلى ارتفاع تكاليف تطوير المنتج وتشغيل الفريق غير المنتج، فضلاً زيادة المعرفة المخفية ستكون مرتبطة سلبًا بأداء فريق المشروع ثم تؤثر سلباً على

إبداعهم، ومع ذلك في سيناريوهات مشاركة المعرفة العملية في فرق البحث العلمي، فإن أحد السلوكيات الأكثر شيوعًا، أي إخفاء المعرفة، منتشر على نطاق واسع ويجعل من الصعب الحفاظ على مشاركة المعرفة داخل فرق البحث العلمي (Huo, Cai et al. 2016,73).

على الرغم من أنه من حيث السلوك الخارجي، فإن إخفاء المعرفة يشبه إلى حد ما سلوك اكتناز المعرفة، وسلوك العمل غير المنتج، والفشل في مشاركة المعرفة، فهو مفهوم فريد وله خصائص مميزة (Černe, Nerstad et al. 2014,77):

أولاً: يتسم إخفاء المعرفة بالنية، وهي محاولة مقصودة لإخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر، بينما قد ينتج سلوك اكتناز المعرفة والفشل في مشاركة المعرفة عن ضيق الوقت، والقنوات المناسبة، والظروف غير المتوقعة والتي تكون موضوعية.

ثانيًا: قد لا ينتج إخفاء المعرفة عن نية إيذاء مشاعر الآخرين. على سبيل المثال، قد يحتفظ الموظفون بأسرار من زملائهم لأسباب تتعلق بالمسؤولية، ويمتنع الموظفون عن الإشارة إلى أخطاء زملائهم لتجنب التعارض.

في الآونة الأخيرة يشير (Khoreva and Wechtler 2020,76) إلى أن إخفاء المعرفة يمثل الإخفاء المتعمد للمعرفة التي يطلبها عضو تنظيمي آخر، وأنه في الواقع بناء متعدد الأبعاد يشغل بواسطة دوافع محددة.

فضلاً عن ذلك يشير إخفاء المعرفة إلى فعل الإخفاء المتعمد للمعرفة المطلوبة على وجه التحديد من شخص آخر (Demirkasimoglu 2015,66).

إخفاء المعرفة(KH)، يُعرَّف بأنه المحاولات المتعمدة من الأفراد لحجب أو إخفاء خبراتهم ومعلومات المهام والمعرفة المطلوبة من قبل أشخاص آخرين، وهو سلوك معرفي فريد يختلف تمامًا عن سلوكيات المعرفة الأخرى ذات النتائج العكسية (Connelly, Zweig et al. 2012,75).

يتناول مفهوم إخفاء المعرفة المحاولة المتعمدة لأصحاب المعرفة لإخفاء معرفتهم، بينما تتضمن المشاركة الجزئية للمعرفة سلوكيات موضوعية قد تكون ناجمة عن مواقف وقنوات اتصال غير متوقعة، فضلاً عن ذلك يخفي إخفاء المعرفة حجم الموقف الذي يطلب فيه الأشخاص الآخرون المعرفة المخفية (Connelly, Zweig et al. 2012,64).

نستنتج من التعريف أيضاً أنه قد يخفي الأفراد معرفتهم لتجنب المواقف المحرجة، مثل حجب المعلومات حول أخطاء وعيوبهم الآخرين. ومع ذلك، قد تؤدي سلوكيات العمل الأخرى التي تؤدي إلى نتائج عكسية إلى تقويض ثقة الزملاء وتصعيد نزاعات الفريق، على سبيل المثال التعبير عن ازدراء أفكار الآخرين ودحض آرائهم بطرائق غير لائقة (Huo, Cai et al. 2016,33).

لقد حققت الأبحاث الحالية حول إخفاء المعرفة في أسلافها وعواقبها، ولكن لا يزال استكشاف وتفسير الخصائص والتفاعل بين الأهداف ومرتكبي إخفاء المعرفة محدودًا (Connelly, Zweig et al. 2012,54).

أظهرت الأبحاث عموماً أن إخفاء المعرفة له علاقة سلبية بالإبداع المفتوح (Černe, Nerstad et al. 2014,55). وإخفاء المعرفة مهم ولاسيما في هذا الصدد، لأنه قد يُتوقع أن يؤثر على اكتساب المعرفة. وبشكل أكثر تحديدًا، قد يمنع إخفاء المعرفة أعضاء الفريق من جمع المعارف والمهارات والخبرات الحالية المتعلقة بالعمل لإنشاء مفاهيم جديدة، لذا فإن إخفاء المعرفة سيكون له تأثير ضار على إبداع الفريق (Černe, Nerstad et al. 2014,45).

وهذا ما اتفق عليه الباحث (Peng 2013,26) الذي أشار أيضًا إلى أن إخفاء المعرفة من المحتمل أن يضعف التعاون بين أعضاء الفريق وتوليد أفكار جديدة والتي بدورها ستكون ضارة بأداء الفريق، لذا فإننا نجادل في أن إخفاء المعرفة له تأثير سلبي على إبداع الفريق.

ثانياً: سلوكيات إخفاء المعرفة

إخفاء المعرفة ولاسيما من خلال سلوكياته: المراوغة في الاختباء واللعب الغبي، له آثار ضارة على العلاقات الشخصية والأداء ويفرض تكاليف كبيرة على المنظمات (Arain, Bhatti et al. 2018,66).

يوجد إخفاء المعرفة في المنظمات في ثلاثة أبعاد محتملة: لعب الاختباء الغبي والمراوغ والاختباء المنطقي، وقد أشار الباحث (Pandey, Gupta et al. 2021,17) إلى إن كلاً من هذه الأبعاد الثلاثة مهم للدراسة لفهم كيفية منع إخفاء المعرفة في المنظمات التي هي:

اللعب الغبي: يلحظ هذا السلوك المختبئ للمعرفة عندما يتظاهر المتخفي بأنه يجهل المعرفة المطلوب مشاركتها. يتضمن هذا السلوك مستوى معينًا من الخداع.

الاختباء المراوغ: يلحظ 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.

الإخفاء المبرر: يلحظ هذا السلوك المخفي للمعرفة عندما يعترف المختبئ بإخفاء المعرفة ولكنه يقدم تبريرًا لعدم القدرة على مشاركة المعرفة المطلوبة، هذا السلوك لا يشمل الخداع بالضرورة، من هنا نستطيع القول ان إخفاء المعرفة برز مجالاً يتطلب اهتمامًا فوريًا من الأكاديميين والممارسين على الرغم من أن البحث عن إخفاء المعرفة لا يزال في مراحله الأولى، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى مدى الضرر الذي يمكن أن يسببه على المستوى الأكاديمي.

في دراسة قائمة على المقابلة اكتشف (Connelly and Zweig 2014,19) أن إخفاء المعرفة ليس مجرد رفض لنقل المعرفة، قد يكون متعدد الأبعاد ويشتمل على ثلاثة عوامل ذات صلة:

الإخفاء المبرر: الإخفاء المبرر لا يعني بالضرورة الخداع. في هذه الحالة، يقدم المختبئ تبريرًا للفشل في تقديم المعرفة المطلوبة إما عن طريق الإيحاء بأنه غير قادر على القيام بذلك أو عن طريق لوم طرف آخر، إذ يقدم الفرد شرحًا دقيقًا لأسباب عدم وصول المعلومات

الاختباء المراوغة: يتضمن إخفاء المراوغة الحالات التي يقدم فيها المخفي معلومات غير صحيحة أو وعدًا مضللًا بإجابة كاملة في المستقبل، على الرغم من أنه لا ينوي تقديم ذلك بالفعل(Connelly and Zweig 2014,25)، إذ يتظاهر الفرد بأن المعلومات ستكون وشيكة على الرغم من أنه يعتزم إخفاءها.

اللعب الغبي: يصف اللعب الغبي السلوكيات التي يتظاهر من خلالها المخفي بأنه يجهل المعرفة ذات الصلة. على سبيل المثال، يدعي فرد أنه ليس على دراية بموضوع ما، وأنه لا يطلب المعلومات، إذ يتظاهر الفرد بعدم معرفة المعلومات ذات الصلة (Connelly and Zweig 2014,27).

فضلاً عن ذلك قدم (Connelly, Zweig et al. 2012,28) كيفية قيام الموظفين بإخفاء معرفتهم عن الاخرين بعدة طرائق وهي:

يمكن أن يحدث إخفاء المعرفة لدى الموظفين عن طريق المراوغة، أي بميلهم إلى تقديم أو مشاركة معلومات ومعرفة غير مناسبة أو غير صحيحة أو غير أمناء بشأن المعرفة التي يمتلكونها عندما يُطلب منهم مشاركتها.

فضلاً عن الموظفين يمكنهم أن يلعبوا دور الغباء (أي أنهم يتظاهرون بأنهم لا يمتلكون المعرفة المطلوبة).

يمكنهم أيضًا تبرير حجب المعرفة (أي أنهم إما يعذرون الآخرين أو يلومونهم على فشلهم في توفير / مشاركة المعرفة المطلوبة).

يتكون إخفاء المعرفة من ثلاثة أبعاد: المراوغة في الاختباء، واللعب الغبي، والاختباء المنطقي. من بين الأبعاد الثلاثة، كل من لعب الاختباء الغبي والمراوغ ينطوي على الخداع من حيث أن مخفي المعرفة إما يتظاهر بعدم فهم طلب المعلومات أو يقدم معلومات غير صحيحة أو خاطئة. يشير الإخفاء المبرر، والذي ليس بالضرورة أن يكون تقديريًا، إلى أن المخفي يقدم تفسيرًا لرفضه تقديم المعرفة المطلوبة (Lin, Zhang et al. 2020,28).

هناك أدلة على أن سلوكيات إخفاء المعرفة تعيق على نحو خطير انتقال وتوليد المعرفة الجديدة والأفكار الإبداعية بين الموظفين، مما يؤثر سلبًا في الإبداع المفتوح في الجامعات (Xiong, Chang et al. 2021,9).

يستبعد إخفاء المعرفة صراحة الحالات التي يفشل فيها الموظفون في مشاركة المعرفة بسبب الجهل أو الخطأ غير المقصود(Connelly and Zweig 2014,28).

يشير الاختباء المتهرب إلى سلوك إخفاء المعرفة المحدود القائم على الخداع، إذ يقدم المخفي معرفة غير صحيحة أو التزام خادع (مع عدم وجود نية للوفاء) برد كامل في المستقبل، فضلاً عن ذلك يشير اللعب الغبي إلى سلوك إخفاء المعرفة القائم على الخداع، إذ يفترض المختبئ أنه غير مألوف للمعرفة ذات الصلة ويتجنب تقديم المعرفة المطلوبة، فضلاً عن ذلك يشير الإخفاء المبرر إلى خداع مشروط قائم على سلوك إخفاء المعرفة، إذ يقدم المخفي مجرد مبررات لعدم تقديم المعلومات المطلوبة ويوضح أنه لا

يمكنه تقديم المعلومات المطلوبة أو عن طريق اتهام الطرف الثاني (Connelly, Zweig et al. 2012,18).

أظهرت الدراسات الحالية أن تبادل الأعضاء يرتبط بالاختباء المراوغة واللعب الغبي عن طريق التعريف التنظيمي (Zhao, Liu et al. 2019,13)، ترتبط القيادة الأخلاقية بإخفاء المعرفة من خلال السلامة النفسية (Men, Fong et al. 2018)، والإشراف المسيء مرتبط بإخفاء المعرفة بالعدالة الشخصية (Khalid, Bashir et al. 2018,44).

ثالثاً: العوامل التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة

لا يزال البحث حول ما يحفز ويمنع إخفاء المعرفة جديدًا نسبيًا مع عدد قليل من الدراسات التي تقدم أدلة تجريبية على أن عوامل مكان العمل مثل مناخ تبادل المعرفة والتعقيد والارتباط بالمهام التي تؤثر في إخفاء المعرفة (Huo, Cai et al. 2016,90).

كما ذكرنا سابقًا، يحدث إخفاء المعرفة عندما يمتلك الأفراد عن عمد معارفهم الحصرية أو يخفونها (مثل الإنجازات والخبرة والمعرفة) التي يطلبها الزملاء الآخرون، في الأدبيات المتعلقة بإخفاء المعرفة، حدد الباحث (Nguyen, Malik et al. 2022,94) العديد من المؤشرات المحتملة لسلوك إخفاء المعرفة نستعرض أهمها:

نظرًا لأن "المعرفة قوة" يخفي الموظفون المعرفة لأنهم قد يرغبون في الحصول على منصب أعلى والرغبة في القيام بعمل جيد بالنسبة للآخرين، وتقييمهم إيجابياً.

قد تنبع أسباب إخفاء المعرفة أيضًا من الخوف من فقدان القيمة السوقية التي "بالكاد يتم كسبها" بسبب الجهد الكبير وفترة التدريب الطويلة، والخوف من استضافة "طفيليات المعرفة" الذين يريدون فقط الاستفادة من طلب المعرفة دون بذل جهد كاف لاكتساب أنفسهم.

فضلاً عن ذلك في بعض الظروف يهدف إخفاء المعرفة إلى تجنب الجانب المظلم، مثل تسريب المعلومات إلى المنافسين، فضلاً عن ذلك قد تؤثر سمات الشخصية والعوامل الثقافية على سلوك إخفاء المعرفة.

قد يعتقد الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأمن الوظيفي أنهم بحاجة إلى الحفاظ على المعرفة للحفاظ على ميزتهم التنافسية (Issac, Baral et al. 2020,27).

قد يعتقد الموظفون في الجامعات الأكاديمية أن مشـــاركة المعرفة أو المهارات أو الخبرات القيّمة ســـتســـمح للآخرين باســـتبدالهم في الجامعات (Issac and Baral 2018,33).

حدد العلماء العديد من العوامل على العديد من المستويات منها (المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي) التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة أو اكتنازها في المنظمات:

على المستوى الفردي: تشمل هذه العوامل عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الحافز، والعلاقات المؤذية، وإضـفاء الطابع الرسـمي، وانعدام الأمن الوظيفي، وإسـاءة العمل أو الإدارة (Wang, Han et al. 2019,73).

على مســتوى المجموعة: قد تكون العوامل هي ثقافة المجموعة ، ومهام المجموعة وخصـــائص المجموعة ، وثقة المجموعة ورأس المال العلائقي، علاقات زملاء العمل السلبية (Bogilović, Černe et al. 2017,67).

على المســـتوى التنظيمي، الفظاظة في مكان العمل والمناخ التنظيمي، وضـــعف الثقافة التنظيمية والمكافآت(Nugroho 2018,55).

يؤثر ســـلوك إخفاء المعرفة ســـلبًا على الأفراد (Černe, Nerstad et al. 2014,45) والإبداع على مستوى الفريق (Fong, Men et al. 2018,34). قد تكون الأصـــول المحتملة لســـلوك إخفاء المعرفة هي الصـــراعات الشـــخصـــية مثل عدم الثقة (ConnellyCE 2012,96)، والملكيـــة المـــدركـــة للمعرفـــة (Huo, Cai et al. 2016,15) والنبذ في مكان العمل (Zhao, Xia et al. 2016,16).

وأشار العديد من الباحثين إلى العوامل التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة منها:

المنافســـة: عندما تكون وظيفة المرء على المحك وتؤدي المنافســـة المتزايدة على الأداء إلى انعدام الأمن الوظيفي، فإن هذا يمكن أن يحفز الفرد على إخفاء المعرفة (Riege 2005,37). خوفًا من التهديدات، قد يكون الأفراد أكثر عرضـــة للاحتفاظ بمعارفهم وتحديثها، قبل حدوث أي أزمة والامتناع عن مشـــاركة خبراتهم ومعرفتهم ومواردهم (Boz Semerci 2019,65)، يمكن أن تحدث إخفاء المعرفة بين الموظفين في مكان عمل تنافسي ومن أجل زيادة أدائهم، فإنهم ينخرطون في سلوك إخفاء المعرفة (Singh 2019,45).

زياد الأداء الفردي: فضـــلاً عن ذلك، لزيادة الأداء الفردي، يخفي الموظفون المعرفة عـــــــ

الفريق مما يؤدي إلى مزيد من المعرفة المختبئة في الفرق(Černe, Nerstad et al. 2014,65).

يمكن للزملاء المتنوعين ثقافياً أن يكونوا مصـــادر قيمة لتحفيز الإبداع في العمل ولكن فقط إذا قرروا مشاركة معارفهم، وبالتالي إذا قرر الموظف إخفاء المعرفة حول وحدة العمل الخاصـــة به فســيؤدي ذلك إلى إعاقة الأداء التنظيمي (Griffith and Neale 2001,60).

رابعاً: تأثير إخفاء المعرفة

يؤثر إخفاء المعرفة في كل من القدرة الاسـتيعابية للمختبرين والباحثين عن المعرفة، (Černe, Nerstad et al. 2014,46) يجادل بأنه عندما يخفي الموظفون المعرفة عن الباحثين عن المعرفة، أي الموارد والمعرفة ومجالات الخبرة المختلفة التي يحتاجها الباحثون عن المعرفة لا يمكن تجميعها أو إتاحتها بسرعة، لذا فإن هذا سيؤثر في سرعة جهود الباحثين عن المعرفة لتحديد وجمع المعرفة ذات الصلة.

وجدت دراسة استقصائية أجراها العديد من العلماء أن 76٪ من الموظفين أظهروا سلوكيات إخفاء معرفية في تواصلهم مع زملائهم، وفي السياق الصيني، كانت النسبة 46٪، وبالتالي فإن ظاهرة إخفاء المعرفة موجودة في جميع المؤسسات الأكاديمية تقريبًا ولا ينبغي أن يكون هناك اســتثناء في جامعة أو أخرى (Ford and Staples 2010,48).

لقد أثبت العديد من العلماء أن إخفاء المعرفة يعيق مشـــاركة المعرفة الجماعية ويؤدي إلى فشل المشاريع المبتكرة، دراسة متعددة المستويات ثنائية المصدر لـــ 240 موظفًا و 34 مشرفًا مباشرًا في سلوفينيا ووجدت أن هناك تأثيرًا سلبيًا للمعرفة المختبئة على سلوك العمل المبتكر للموظفين (Černe, Hernaus et al. 2017,39).

وبالمثل وجد (Malik, Shahzad et al. 2019,29) أن إخفاء المعرفة يمكن أن يتنبأ سلبًا بإبداع الموظف، في فرق الجامعة المبتكرة يجب أن يكمل المشروع عادة من قبل قائد الفريق والعديد من الأعضاء الآخرين، فضلاً عن أن عملية نقل المعرفة لا يمكن فصل تحسين الأداء المبتكر للأعضاء والفرق عن دور تبادل المعرفة بين الأعضاء لذلك بمجرد حدوث ظاهرة إخفاء المعرفة في فريق مبتكر حتى لو كانت نسبة الأعضاء الذين يتبنون ســلوك إخفاء المعرفة صــغيرة ســيكون لها تأثير ســلبي على أعضـــاء الفريق

(Škerlavaj, Černe et al. 2014,10). وقد أكد هذا الرأي أيضًا من الباحثين الذين يركزون على موضوع إخفاء المعرفة داخل فرق البحث والتطوير ومنهم (Zhang and Min 2019,20).

خامساً: خصائص إخفاء المعرفة

جادل (Pan, Zhang et al. 2018,87) بأن الموظفين عادةً ما يحجبون المعرفة عن زملائهم الموظفين في المنظمات ويتم دفعها من قبل الدوافع المؤثرة أو المعادية للمجتمع. أظهرت مجلة الموارد البشرية (HR) خسارة مالية قدرها 31.5 مليار دولار لشركات Fortune 500 بسبب سلوك إخفاء المعرفة للموظفين (Babcock 2004,38).

فضلاً عن أنه عندما يخفي الموظف المعرفة تفقد المنظمة إلى حد ما الجزء الخاص بها من المعرفة مما يتسبب في خسارة المنظمة في نهاية المطاف (Babcock 200,34).

أظهرت نتائج الأبحاث ذات الصلة أن اكتساب المعرفة الفعالة والاستفادة منها داخل فريق البحث العلمي هي المفتاح لتقييد نجاح تنفيذ إدارة المعرفة والتحقق على نحو أكبر من مشاركة المعرفة الجيدة بين أعضاء فريق البحث العلمي التي تلعب دورًا مهمًا في اتخاذ القرار العلمي، يحسن من فعالية وكفاءة إدارة المعرفة للفريق العلمي، لذلك فإن تبادل المعرفة بين أعضاء فريق البحث العلمي يمكن أن يؤدي حتما إلى زيادة كبيرة في كفاءة فريق البحث العلمي في استخدام وخلق المعرفة. بناءً على ذلك، يمكن لفريق البحث العلمي تعزيز تدفق المعرفة والمشاركة وخلق المعرفة التعاونية بين العاملين في مجال المعرفة في فريق البحث العلمي بتحديد استراتيجيات تحفيز مشاركة المعرفة المناسبة التي يمكن أن تضع أساسًا قويًا للتنمية المستدامة لفريق البحث العلمي (Sung and Choi 2012,47).

ومع ذلك، في سيناريوهات مشاركة المعرفة العملية في فرق البحث العلمي، فإن أحد السلوكيات الأكثر شيوعًا هو سلوك إخفاء المعرفة وهو منتشر على نطاق واسع ويجعل من الصعب الحفاظ على مشاركة المعرفة داخل فرق البحث العلمي (Huo, Cai et al. 2016,39).

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً: منهج الدراسة وعينتها

في الدراسة الحالية ومن اجل تحقيق أهدافها في بيان تقييم سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى، استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع وتحليل بيانات البحث من خلال استخدام الاسلوب المسحي للجامعات الحكومية في محافظة نينوى وكذلك يعتمد الاسلوب الكمي الذي يحدد العالقات بين المتغيرات التي يتم قياسها رقميًا وتحليلها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية والرسوم البيانية، حيث قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان بشكلها الورقي والأكتروني باستخدام نماذج (Google) المجانية.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأكاديميين من حملة الألقاب العلمية أستاذ وأستاذ مساعد في الجامعات الحكومية الخمسة في محافظة نينوى، تعد هذه الجامعات الركيزة الأساسية للنهوض بواقع المحافظة فكرياً واقتصادياً وخدمياً.

يتضمن مجتمع دراستنا الحالية (جميع الأساتذة الذين يحملون لقب أستاذ واستاذ مساعد في الجامعات الحكومية في نينوى(وذلك لسعي هؤلاء الأساتذة لتطوير مهاراتهم وامتلاكهم المعرفة والخبرة في العمل)

لذلك فإن آراءهم حول متغيرات الدراسة الحالية ستكون واقعية وعن خبرة ودراية نتيجة عملهم لفترة طويلة في هذه الجامعات.

تم حصر عدد الأساتذة المسجلين في هذه الجامعات مجتمع الدراسة استناداً إلى البيانات المستحصلة من مقابلات مديري الدراسات والتخطيط في الجامعات الحكومية الخمسة المبحوث، فقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (1617) أستاذاً واستاذ مساعد في الجامعات المبحوث وهي (جامعة الموصل، جامعة نينوى، جامعة الحمدانية، جامعة تلعفر، جامعة التقنية الشمالية). وبالاعتماد على موقع (Monkey Survey) المتخصص في إدارة أدوات المسح، تم احتساب عينة البحث الواجب اعتمادها في دراستنا الحالية تحت مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وكانت العينة الواجب استطلاعها ضمن اعضاء النقابة عددهم (320) أستاذاً واستاذ مساعد. قمنا بتوزيع استمارة في الجامعات المذكورة. بشكلها الورقي والالكتروني باستخدام نماذج (Google)المجانية.

وتم جمع (390) رداً، حيث قمنا باستبعاد (70) رد وذلك لوجود أخطاء في عملية الإجابة.

ثانياً: وصف العينة

يمكن من خلال نتائج الاستطلاع توضيح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية وبعض معلوماتهم ذات الصلة بمجال الدراسة على النحو التالي:

أن ما نسبتهم (70%) من أفراد عينة الدراسة كانوا ذكوراً، وهي النسبة الاكبر من أفراد العينة، في حين كانت نسبة الأفراد الإناث من عينة الدراسة هي (30%).

أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية)36 –45) سنة قد بلغت 50 % وقد مثلت النسبة الأكبر. وهذا يشير إلى أن غالبية أساتذة محافظة نينوى الذين ينتمون الى الجامعات الحكومية قد كانوا من فئة الشباب الذين يحملون أفكار العمل

شكل الأفراد المبحوثون الذين يحملون شهادات الدكتوراه نسبة (87%) من إجمالي الأفراد المبحثين، في حين كانت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادات الماجستير (13%) من إجمالي العينة.

أن نسبة الافراد المبحوثين ممن لديهم خدمة وظيفية (14 – 19 سنة) هم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، إذ بلغت نسبتهم (75%) وهي تعكس قدرة الأكاديميين ومهاراتهم العلمية والبحثية لما يحملونه من معلومات ومعرفة إكتسبوها عبر سنوات خدمتهم فضلاً عن الخبرة الواسعة والمهارة المرتفعة في مجال التدريس.

أن نسبة الأفراد المبحوثين ممن يحملون لقب علمي أستاذ مساعد هم الفئة الأكثر في عينة الدراسة المبحوثة، إذ بلغت نسبتهم (74%) وهي تعكس اسهامات الأكاديميين العلمية والبحثية في الميادين الوطنية والعالمية، وكذلك حجم كبير من ممارسة النشاطات المجتمعية والإدارية، أما نسبة الأفراد المبحوثين ممن يحملون لقب أستاذ فقد بلغت (26%)، علماً أن غالبية الأكاديميين في الفرق البحثية الافتراضية هم من حملة لقب أستاذ مساعد مستمرين على البحث والتدريس.

أن نسبة الأفراد المبحوثين ممن عملوا في الفرق الافتراضية عضو فريق لدعم الأنشطة البحثية والتدريسية هم الفئة الأكثر في عينة الدراسة المبحوثة، إذ بلغت نسبتهم (72%)، وهي تعكس مهارة الأكاديميين للتواصل العلمي والبحثي باستخدام التكنولوجيا المعاصرة

أن جميع الأفراد المبحوثين وبنسبة (100%) يمتلكون مهارة استخدام التكنولوجيا في التدريس والبحث العلمي، فضـــلاً عن غالبية عينة الدراســة يعملون في الكليات، إذ بلغت نسبتهم (91%)، وهي تعكس مهارات وقدرات الأكاديميين للتدريس والبحث العلمي.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ومؤشراتها

توضـح معطيات الجدول رقم (1) مؤشـرات (عبارات) متغير سـلوك إخفاء المعرفة، تمتد مؤشرات هذا المتغير من (KH1) والى (KH17) لتمثل 17 مؤشراً تعتمدها دراستنا. حققت هذه المؤشـرات على نسـبة اسـتجابة باتفق بشـدة (35.73%) واتفق (33.29%) واتفق الى حد ما (15.28%) ولا اتفق (12.39%) ولا اتفق بشـــدة (3.31%)، وبذلك تكون نسـبة الاتفاق الإجمالي لعينة الدراسـة على مؤشـرات سـلوك إخفاء المعرفة بنسـبة قدرها (84.30%) ويدعم ذلك وسـط حسـابي مقداره (3.858) وانحراف معياري مقداره (0.754). اما ما نسـبتهم (15.70%) من الافراد المبحوثين في عينة الدراسـة قد أقروا بعدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير.

ومن أبرز المؤشرات التي عززت دور هذا المتغير هو المؤشر (KH8)، الذي ينص على " لا اتحدث مع زملائي عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مسارهم الأكاديمي والبحثي "، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.259) وانحراف معياري قدره (0.923)، وتلاه المؤشــرات الأخرى على التوالي كما موضــحة في الجدول رقم (1)، في حين كان للمؤشــر (KH17) أدنى مســاهمة في إغناء دور هذا المتغير، الذي يشــير ابلغ زملائي إنني لن أجيب على أســـئلتهم، وكان ذلك بوســـط حســـابي وانحراف معياري قدرهما (3.522)، (1.315) على التوالي.

الجدول (1)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك إخفاء المعرفة

المؤشر	KH1	KH2	KH3	KH4	KH5	KH6	KH7
لا اتفق بشدة ت	19	20	5	16	1	2	2
لا اتفق بشدة %	5.94	6.25	1.56	5.00	0.31	0.63	0.63
لا اتفق ت	57	52	36	36	19	12	8
لا اتفق %	17.81	16.25	11.25	11.25	5.94	3.75	2.50
اتفق الى حد ما ت	49	57	46	69	49	42	42
اتفق الى حد ما %	15.31	17.81	14.38	21.56	15.31	13.13	13.13
اتفق ت	83	81	116	97	124	124	135
اتفق %	25.94	25.31	36.25	30.31	38.75	38.75	42.19
اتفق بشدة ت	112	110	117	102	127	140	133
اتفق بشدة %	35.00	34.38	36.56	31.88	39.69	43.75	41.56
الوسط الحسابي	3.663	3.653	3.950	3.728	4.116	4.213	4.216
الانحراف المعياري	1.281	1.272	1.049	1.168	0.897	0.856	0.812

KH8	KH9	KH10	KH11	KH12	KH13	KH14	KH15	KH16
6	5	13	17	11	9	9	12	7
1.88	1.56	4.06	5.31	3.44	2.81	2.81	3.75	2.19
11	34	69	47	57	53	34	26	55
3.44	10.63	21.56	14.69	17.81	16.56	10.63	8.13	17.19
36	57	54	56	46	52	46	53	48
11.25	17.81	16.88	17.50	14.38	16.25	14.38	16.56	15.00
108	119	81	98	103	115	117	111	92
33.75	37.19	25.31	30.63	32.19	35.94	36.56	34.69	28.75
159	105	103	102	103	91	114	118	118
49.69	32.81	32.19	31.88	32.19	28.44	35.63	36.88	36.88
4.259	3.891	3.600	3.691	3.719	3.706	3.916	3.928	3.809
0.923	1.031	1.250	1.212	1.189	1.131	1.084	1.093	1.171

KH17	26	8.13	68	21.25	29	9.06	107	33.44	90	28.13	**3.522**	**1.315**
المعدل	3.31		12.39		15.28		33.29		35.73		3.858	0.754
	15.70				15.28		69.02					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

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). أما ما نسبتهم (15.70%) من الأفراد المبحوثين في عينة الدراسة قد أقروا بعدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير.

ومن أبرز المؤشرات التي عززت دور هذا المتغير هو المؤشر (KH8)، الذي ينص على " لا أتحدث مع زملائي عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مسارهم الاكاديمي والبحثي "، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.259) وانحراف معياري قدره (0.923)، وتلاه المؤشرات الأخرى على التوالي، وهي: لا أحاول الإجابة على جميع تساؤلات زملائي على الفور، ولا أقدم المعرفة بالتفاصيل الدقيقة، ولا اتأكد من طلبات زملائي للمعرفة لتقديم ما هو مطلوب بدقة، وأخبر زملائي برغبتي بمساعدتهم لاحقًا لكنني واجهت ضغط عمل لم أستطع إكمال تقديم المساعدة لهم.... الى اخره

المناقشة

من خلال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس المسح الميداني الذي تم اجراءه في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى، يتبين ان هناك نسبة اتفاق عالية بين التدريسيين المشتركين حول استخدام سلوكيات إخفاء المعرفة. وهذا يشير ان تلك السلوكيات موجودة بالفعل وتنتشر بشكل كبير داخل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

من خلال نتائج المسح الميداني الذي اجريناه باستخدام استمارة استبيان حول تقييم سلوك إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في نينوى. فيما يتعلق باخفاء المعرفة فقد تشير النتائج ان الجامعات الحكومية في محافظة نينوى تستخدم سلوكيات إخفاء المعرفة داخل هذه الجامعات. فقد كانت (لا اتحدث مع زملائي عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مسارهم الأكاديمي والبحثي) هي الأكثر استخداماً. ويليها تباعاً، لا أحاول الإجابة على جميع تساؤلات زملائي على الفور. ولا أقدم المعرفة بالتفاصيل الدقيقة، ولا اتأكد من طلبات زملائي للمعرفة لتقديم ما هو مطلوب بدقة، وأخبر زملائي برغبتي بمساعدتهم لاحقًا لكنني واجهت ضغط عمل لم أستطع إكمال تقديم المساعدة لهم، ولا أشرح لزملائي لأن المعرفة المطلوبة سرية ومتاحة فقط للأشخاص في مشروع.

الاستنتاجات والمقترحات:

اولاً: الاستنتاجات

الاستنتاجات النظرية

إخفاء المعرفة: هي محاولة متعمدة أو غير متعمدة من الأفراد الأكاديميين في المؤسسات التعليمية في محافظة نينوى لإخفاء معرفتهم بطريقة أو بأخرى، وهي وسيلة يتخذها الموظف الذي يمتلك المعرفة والمعلومات وحجب أو إخفاء تلك المعلومات عن طالبيها.

يتضمن إخفاء المعرفة ثلاث سلوكيات: وهي المراوغة في الاختباء واللعب الغبي والاختباء العقلاني، هذه السلوكيات يأخذها الأكاديميون ذريعة لإخفاء معرفتهم ومنع وصولها إلى الاخرين الذين هم بأمس الحاجة لها.

استنتاجات الوصف والتشخيص:

تشير معطيات الدراسة إلى ان سلوك إخفاء المعرفة هو سلوك شائع في المؤسسات الأكاديمية في محافظة نينوى ولتقليل الأثر السلبي لهذا السلوك يقوم الأفراد بالتحدث بصراحة مع زملائهم عما يحتاجونه بالضبط من معرفة لتطوير مسارهم الأكاديمي والبحثي، فضلاً عن محاولة الأكاديميين الإجابة على جميع تساؤلات أقرانهم على الفور، وتقديم الأكاديميين المعرفة والتأكد من طلبات زملائهم لها لتقديم ما هو مطلوب بدقة.

المقترحات

بناءاً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، تقترح دراستنا مجموعة من المقترحات التي تسهم في توضيح كيفية تعزيز واقع الميدان المبحوث، وكالاتي:

ضرورة قيام الافراد المحتاجين للمعرفة بشرح تفاصيل ما يطلبونه من اقرانهم بوضوح ودون غموض. وهذا يقلل من احتمالية عدم فهم مطالبهم من قبل الاخرين. وبالتالي يقلل من احتمالية اخفاء المعرفة عنهم.

ضـرورة قيام الافراد باسـتغلال الفرصـة المناسـبة لطلب المعرفة، وعدم طلبها حين يكون المالكين لها يواجهون ضغط العمل، ليتسنى لهم الإجابة بدقة.

ضـرورة عمل الافراد في المؤسـسـات الاكاديمية ضـمن فرق ودعم التعاون والابتعاد عن العمل الفردي، مما يحفز عمليات تبادل المعرفة ومشـــاركتها مع الاخرين، ويقلل من سلوك إخفاء المعرفة.

المصادر

Arain, G. A., et al. (2018). "Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East." Journal of Business Ethics 164(3): 611-625.

Babcock, P. J. H. m. (2004). "Shedding light on knowledge management." 49(5): 46-51.

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.

Bogilović, S., et al. (2017). "Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity." European Journal of Work and Organizational Psychology 26(5): 710-723.

Boz Semerci, A. (2019). "Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values." International Journal of Conflict Management 30(1): 111-131.

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.

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.

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.

Connelly, C. E. and D. Zweig (2014). "How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations." European Journal of Work and Organizational Psychology 24(3): 479-489.

Connelly, C. E., et al. (2012). "Knowledge hiding in organizations." Journal of Organizational Behavior 33(1): 64-88.

ConnellyCE, Z. J. J. g. (2012). "Knowledgehidinginorganizations." 33(1): 64.

Demirkasimoglu, N. (2015). "Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?" International Journal of Higher Education 5(1).

Dong, Y., et al. (2017). "Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership." Journal of Organizational Behavior 38(3): 439-458.

Fong, P. S. W., et al. (2018). "Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence." Management Decision 56(2): 329-343.

Ford, D. P. and S. Staples (2010). "Are full and partial knowledge sharing the same?" Journal of Knowledge Management 14(3): 394-409.

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.

Griffith, T. L. and M. A. Neale (2001). "8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory." Research in Organizational Behavior 23: 379-421.

Haas, M. R. and S. Park (2010). "To Share or Not to Share? Professional Norms, Reference Groups, and Information Withholding Among Life Scientists." Organization Science 21(4): 873-891.

Hassan, Y. and J. Pandey (2021). "Demystifying the Dark Side of Social Networking Sites through Mindfulness." Australasian Journal of Information Systems 25.

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.

Ipe, M. (2016). "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework." Human Resource Development Review 2(4): 337-359.

Issac, A. C. and R. Baral (2018). "Dissecting knowledge hiding: a note on what it is and what it is not." Human Resource Management International Digest 26(7): 20-24.

Issac, A. C., et al. (2020). "Don't play the odds, play the man." European Business Review 32(3): 531-551.

Khalid, M., et al. (2018). "When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors." Leadership & Organization Development Journal 39(6): 794-806.

Khan, S. R. and I. A. Khan (2015). "Understanding Ethnicity and National Culture: A Theoretical Perspective on Knowledge Management in the Organization." Knowledge and Process Management 22(1): 51-61.

Khoreva, V. and H. Wechtler (2020). "Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective." Journal of Managerial Psychology 35(2): 71-84.

Kim, S. L., et al. (2016). "Abusive supervision, knowledge sharing, and individual factors." Journal of Managerial Psychology 31(6): 1106-1120.

König, A., et al. (2020). "A Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises." Academy of Management Review 45(1): 130-153.

Kumar Jha, J. and B. Varkkey (2018). "Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals." Journal of Knowledge Management 22(4): 824-849.

Lanke, P. (2018). "Knowledge hiding: impact of interpersonal behavior and expertise." Human Resource Management International Digest 26(2): 30-32.

Lin, M., et al. (2020). "To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding." International Journal of Hospitality Management 89.

Malik, O. F., et al. (2019). "Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment." Personality and Individual Differences 142: 232-237.

Men, C., et al. (2018). "Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate." Journal of Business Ethics 166(3): 461-472.

Nguyen, T. M., et al. (2022). "Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership." J Bus Res 139: 161-172.

Nugroho, M. A. (2018). "The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning." Journal of Organizational Change Management 31(5): 1138-1152.

Offergelt, F., et al. (2019). "Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment." Journal of Organizational Behavior 40(7): 819-833.

Pan, W., et al. (2018). "The dark triad and knowledge hiding." International Journal of Information Management 42: 36-48.

Pandey, J., et al. (2021). "Technology-enabled knowledge management for community healthcare workers: The effects of knowledge sharing and knowledge hiding." Journal of Business Research 135: 787-799.

Peng, H. (2013). "Why and when do people hide knowledge?" Journal of Knowledge Management 17(3): 398-415.

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.

Riege, A. (2005). "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider." Journal of Knowledge Management 9(3): 18-35.

Singh, S. K. (2019). "Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding." Journal of Business Research 97: 10-19.

Škerlavaj, M., et al. (2014). "I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support." The Leadership Quarterly 25(5): 987-1000.

Sung, S. Y. and J. N. Choi (2012). "Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams." Organizational Behavior and Human Decision Processes 118(1): 4-13.

Wang, S. and R. A. Noe (2010). "Knowledge sharing: A review and directions for future research." Human Resource Management Review 20(2): 115-131.

Wang, Y., et al. (2019). "The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context." Journal of Knowledge Management 23(2): 279-296.

Xiong, C., et al. (2021). "The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis." Journal of Business Research 128: 799-811.

Yu, C.-P. and T.-H. Chu (2007). "Exploring knowledge contribution from an OCB perspective." Information & Management 44(3): 321-331.

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.

Zhao, H., et al. (2019). "Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: T

he moderating role of relative leader–member exchange." Journal of Organizational Behavior 40(7): 834-848.

Zhao, H., et al. (2016). "Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations." International Journal of Hospitality Management 59: 84-94.

المستخلص:

ناقشت دراستنا الحالية طبيعة تقييم سلوكيات إخفاء المعرفة في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى، التي انتشرت في الآونة الأخيرة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، لما توفرهُ التكنولوجيا المتطورة امكانيات كبيرة في مجال التواصل، حيث تسعى الدراسة الحالية بشكل أساسي الى التحقق من تقييم سلوكيات إخفاء المعرفة بأبعاده الثلاثة (اللعب الغبي، والاختباء المراوغ، والاختباء العقلاني) في الجامعات الحكومية في محافظة نينوى. وللتحقق من ذلك تم اجراء دراسة ميدانية، وتم جمع 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 أساليب إحصائية التي نفذت باستخدام برمجيات (SPSS)، اشارت نتائج الدراسة الى ان قيام الافراد بالتحدث بصراحة مع زملائهم عما يحتاجونه بالضبط من المعرفة لتطوير مسارهم 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 الاكاديمية ضمن فرق ودعم التعاون والابتعاد عن العمل الفردي، مما يحفز عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها مع الاخرين، ويقلل من سلوك إخفاء المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إخفاء المعرفة، جامعات محافظة نينوى

Abstract :

Our current study discussed the nature of evaluating the behaviors of concealment of knowledge in public universities in Nineveh Governorate, which has recently spread in the higher education and scientific research sector, because advanced technology provides great possibilities in the field of communication. The three (stupid play, evasive hiding, and rational hiding) in public universities in Nineveh Governorate. To verify this, 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 statistical methods that were implemented using (SPSS) software. The results of the study indicated that individuals talk openly with their colleagues about exactly what they need to know to develop their academic and research path, and academics try to answer all the questions of their peers immediately, Providing them with knowledge is one of the most important solutions that limit the behavior of hiding knowledge among academics. The study recommends the need for individuals to work in academic institutions within teams, support cooperation and stay away from individual work, which stimulates knowledge exchange and sharing with others, and reduces the behavior of hiding knowledge.

Keywords: hiding knowledge, Nineveh Governorate universities