



The Role of Job-Related Factors in Shaping Knowledge Hiding Behaviors Among Academics: An Analytical Study in the Humanities Colleges at the University of Karbala

*دور العوامل الوظيفية في تشكيل سلوكيات إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين: دراسة تحليلية
في الكليات الإنسانية بجامعة كربلاء

**أسامة حمزة عبود

**أ.د. الهام ناظم الشيباني

**أ.م.د. يزن سالم محمد

Abstract

The study aims to explore the impact of **job-related factors** (task interdependence and knowledge complexity) on academics' knowledge hiding behaviors. To achieve this, data were collected from a random sample of 279 academic professors belonging to four humanities colleges at the University of Karbala, namely: College of Education for Humanities, College of Islamic Sciences, College of Tourism Sciences, and College of Law. The study relied on a set of statistical methods, including exploratory and confirmatory factor analysis, descriptive statistics, and structural equation modeling. The data were analyzed using SPSS V.26 and AMOS V.23 software. The results revealed a significant impact of both task interdependence and knowledge complexity on knowledge hiding behaviors, as it was found that a highly interdependent work environment limits negative behaviors associated with knowledge hiding, which enhances the culture of knowledge sharing within academic institutions. The study

*بحث مستقل

** جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

highlights the importance of developing effective knowledge management policies in the academic environment, with the aim of enhancing the culture of cooperation and participation, which is positively reflected in the quality of education and scientific research. The study also provides practical recommendations for decision-makers to develop management strategies that reduce the phenomenon of knowledge hiding and enhance the collaborative work environment within academic institutions.

Keywords: Task Interdependence, Knowledge Complexity, Knowledge Hiding Behavior.

المستخلص

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير العوامل الوظيفية، (ترابط المهام، وتعقيد المعرفة)، في سلوكيات إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين. ولتحقيق ذلك، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٢٧٩ أستاذًا أكاديميًا ينتمون إلى أربع كليات إنسانية بجامعة كربلاء، وهي: كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم السياحية، وكلية القانون. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، الإحصاء الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام برمجيات SPSS V.26 و AMOS V.23. كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لكل من ترابط المهام وتعقيد المعرفة في سلوكيات إخفاء المعرفة، إذ تبين أن بيئة العمل ذات الترابط العالي تحدّ من السلوكيات السلبية المرتبطة بإخفاء المعرفة، ما يعزز ثقافة مشاركة المعرفة داخل المؤسسات الأكاديمية. تسلط الدراسة الضوء على أهمية تطوير سياسات فعالة لإدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية، بهدف تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم والبحث العلمي. كما تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار من أجل وضع استراتيجيات إدارية تقلل من ظاهرة إخفاء المعرفة وتعزز بيئة العمل التعاونية داخل المؤسسات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: ترابط المهام، تعقيد المعرفة، سلوك إخفاء المعرفة

المقدمة

يشهد العالم الأكاديمي تطورات متسارعة في مجال إدارة المعرفة، حيث باتت المعرفة تُعدّ أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات التعليمية، مما يجعل توظيفها واستثمارها بشكل فعال من أبرز التحديات التي تواجهها. وفي هذا السياق، يُعد سلوك إخفاء المعرفة ظاهرة مثيرة للقلق، لما له من تأثيرات سلبية على ديناميكية العمل الجماعي، وتدفق المعلومات، والإبداع المؤسسي (Fauzi, 2023:303). من جهة أخرى، تلعب العوامل الوظيفية دورًا حاسمًا في تشكيل السلوكيات التنظيمية، بما في ذلك سلوكيات الأفراد نحو مشاركة المعرفة أو إخفائها (Zutshi et al., 2021:213). إذ تؤثر بيئة العمل، والهيكل التنظيمية، والسياسات الإدارية بشكل كبير على اتخاذ الأفراد قراراتهم المتعلقة بمشاركة المعرفة أو حجبها (Yang & Ribiere, 2020:99). وبالنسبة للمؤسسات الأكاديمية، مثل الكليات الإنسانية في جامعة كربلاء، فإن التفاعل بين العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة يمثل موضوعًا حيويًا لفهم طبيعة العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية وتأثيرها على جودة العملية التعليمية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير العوامل الوظيفية على سلوك إخفاء المعرفة لدى الأساتذة الأكاديميين في الكليات الإنسانية بجامعة كربلاء. ولتحقيق ذلك، تم استخدام استبانة كأداة رئيسية

لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي تشمل أعضاء الهيئة التدريسية. وتعكس الدراسة أهمية تحسين فهمنا لهذه الظاهرة، وتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتقليل سلوك إخفاء المعرفة وتعزيز بيئة تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة في السياق الأكاديمي، مما يوفر رؤى قيمة لصناع القرار والإداريين لتطوير سياسات وإجراءات تدعم بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير العوامل الوظيفية على سلوك إخفاء المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيس: "ما هو تأثير العوامل الوظيفية في سلوك إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين داخل الجامعة؟"

- ١- ما هي الأسس الفكرية والفلسفية لمفاهيم العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة؟ وكيف يمكن تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات في الكليات المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى العوامل الوظيفية ومدى قدرتها على التأثير في سلوك إخفاء المعرفة للأكاديميين في الكليات المبحوثة؟
- ٣- ما مستوى التأثير للعوامل الوظيفية بأبعاده كل على انفراد في سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده على مستوى الكليات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن ادراج الاسباب التالية لأهمية دراسة تأثير الدوافع الجوهرية في سلوك إخفاء المعرفة:

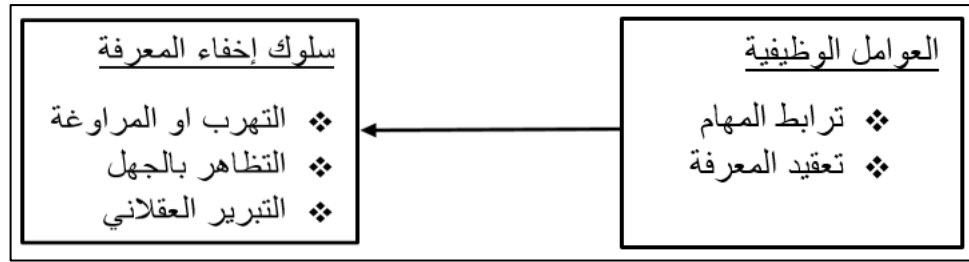
- ١- يسبب سلوك إخفاء المعرفة عواقب كبيرة وتكاليف باهظة، إذ أظهرت الدراسات أن إخفاء المعرفة يمكن أن يؤثر على الأداء العام والإبداع والابتكار.
- ٢- تعد دراسة سلوك إخفاء المعرفة في التعليم العالي أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب:
 - أ- تزدهر مؤسسات التعليم العالي من خلال التعاون بين أعضاء هيئة التدريس. يمكن أن يؤدي إخفاء المعرفة إلى تقويض هذه الثقافة التعاونية، مما يؤدي إلى بيئة أكاديمية أقل إنتاجية وابتكاراً.
 - ب- عندما يحجب الأفراد المعرفة، يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على جودة التعليم. قد يفوت الزملاء معلومات مهمة يمكن أن تعزز تجربتهم التعليمية وأدائهم الأكاديمي.
 - ت- مؤسسات التعليم العالي هي جهات فاعلة رئيسية في مجال البحث والابتكار. يمكن أن يؤدي إخفاء المعرفة إلى إعاقة تقدم المشاريع البحثية وتطوير أفكار جديدة، مما يؤثر على مساهمة المؤسسة بشكل عام في المعرفة والمجتمع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- أ- تحديد مستوى العوامل الوظيفية (ترابط المهام، تعقيد المعرفة) في العينة قيد الدراسة.
- ب- الكشف عن مستوى سلوك إخفاء المعرفة في العينة قيد الدراسة.
- ت- اختبار تأثير العوامل الوظيفية في سلوك إخفاء المعرفة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي Hypothetical outline of the study

يوضح الشكل (١) المخطط الذي يُظهر العلاقة بين المتغيرات وكيفية تأثير تغيير في متغير واحد على آخر.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

- ١- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الوظيفية في سلوك إخفاء المعرفة.
 - ٢- الفرضيات الفرعية:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ليعد ترابط المهام في سلوك إخفاء المعرفة.
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ليعد تعقيد المعرفة في سلوك إخفاء المعرفة.
- سادساً: مجمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كليات العلوم الإنسانية في جامعة كربلاء، وشملت العينة الاساتيد الأكاديميون. تم توزيع ٣٠٠ استمارة استبيان، أعيد منها ٢٩٠، واستُبعدت ١١ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة ٢٧٩، أي ما يقارب ٩٣% من الإجمالي الموزع، كما يوضحه الجدول (١) بالتفصيل.

الجدول (١) عينة الدراسة في الكليات الانسانية

الكلية	المجتمع (تدريسي)	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المسترجعة	نسبة الاسترجاع
التربية للعلوم الانسانية	٢٧٨	١٥١	١٤٧	٠.٩٧
العلوم الاسلامية	١١٧	٦٤	٦١	٠.٩٥
العلوم السياحية	٦٩	٣٧	٣٦	٠.٩٧
القانون	٨٨	٤٨	٤٦	٠.٩٦
المجموع	٥٥٢	٣٠٠	٢٩٠	٠.٩٧

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: العوامل الوظيفية

على الرغم من وجود العديد من العوامل الوظيفية التي تم اختبارها في الأدبيات فيما يتعلق بتأثيرها على سلوك إخفاء المعرفة (Anand,et al. , 2022) ، الا ان دراستنا تركز على العوامل (ترابط المهام، تعقيد المعرفة) لوجود أدلة قوية في الأدبيات تدعم هذه العوامل (Connelly et al., 2012) وهي كالآتي :

١ - ترابط المهام Task interdependence

يُعد ترابط المهام من المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال، إذ يعكس مدى اعتماد المهام داخل المنظمة على بعضها البعض لتحقيق الأهداف المشتركة (Widiyanto et al., 2024:3) . وقد تطور هذا المفهوم ضمن نظريات علم النفس التنظيمي، وإدارة العمليات، ونظرية النظم، إذ يؤثر في الأداء التنظيمي، وكفاءة الفرق، واستراتيجيات مشاركة المعرفة داخل المنظمات

(Gabelica et al., 2014:65). قدم Thompson, (1967) تصنيفاً لأنواع ترابط المهام، شمل الترابط التجميعي، إذ تُنجز المهام بشكل مستقل لكن تُدمج نتائجها لتحقيق الهدف العام، والترابط المتتابع، إذ تعتمد كل مهمة على إتمام المهمة السابقة لها، والترابط التبادلي، الذي يتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة. وقد أسهمت هذه التصنيفات في تشكيل الفهم الحديث لطبيعة العلاقات بين المهام وتأثيرها في الأداء التنظيمي (Thompson et al., 2017). وسع (Kiggundu, 1981, 1983) مفهوم ترابط المهام عن طريق دمجها في نظرية تصميم الوظائف، موضحاً أن نجاح أداء وظيفة معينة يعتمد على نجاح أداء وظائف أخرى داخل (Kiggundu, 1983:145). إذ يشير ترابط المهام إلى مدى ارتباط المهام الفردية بالمهام الجماعية لتحقيق هدف مشترك (Morgeson & Humphrey, 2006:1324). عرف (Gagné et al., 2019:14) ترابط المهام بأنه مدى اعتماد عمل الأفراد على عمل الآخرين، في حين يراه (Daft, 2021:581) اعتماد وحدة تنظيمية على أخرى فيما يتعلق بالموارد أو المعلومات. كما عرّفه (Yu et al., 2023:2) بأنه الترابط والتأثير المتبادل بين المناصب الوظيفية، إذ يعتمد أداء منصب وظيفي معين على نجاح وظائف أخرى.

في الأوساط الأكاديمية، يُعد ترابط المهام عاملاً حاسماً في فهم ديناميكيات مشاركة وإخفاء المعرفة، إذ يمثل خاصية وظيفية تعاونية يمكنها موازنة النزعات التنافسية بين الأفراد (Fauzi, 2023:303). ويدعم هذا المنظور مفهوم **التنافس المشترك**، الذي يجمع بين التعاون والتنافس في الوقت ذاته، كما هو الحال في مشاركة المعرفة بين الزملاء المتنافسين (Tsai, 2002:181). فمن ناحية، يؤدي الاعتماد المشترك على المعلومات إلى استخدامها بشكل جماعي لتحقيق المصالح المشتركة، بينما من ناحية أخرى، قد يتم توظيف المعرفة المشتركة لتحقيق مكاسب فردية على حساب الآخرين (Shi et al., 2023:6). وتعكس هذه الجدلية تعقيد العلاقات المهنية داخل المنظمات، حيث تنطوي معظم المواقف التنظيمية على مزيج من الأهداف المتعارضة والمتكاملة (Hernaes et al., 2019:6).

٢ - تعقيد المعرفة Complexity of knowledge

مفهوم المعرفة متعدد الأوجه وقد تمت دراسته على نطاق واسع في مختلف المجالات، إذ تعرف المعرفة على أنها فهم الحقائق أو المهارات أو الأشياء أو المواقف، وغالباً ما يتم تمييزها عن الرأي أو التخمين من خلال وجود التبرير، إذ يعد اعتقاداً حقيقياً تدعمه أسباب وجيهة، لقد أدرك الباحثين المعرفة كأصل مهم يجب إدارته بشكل منهجي (Vega-Encabo, 2016:189). فضلاً عن ذلك، يعمل مفهوم المعرفة كوسيلة للتعبير عن الرقابة الاجتماعية وتحسين تبادل المعلومات (Reynolds, 2017). ويرى (Hunt, 2003:100) المعرفة مفهوم كالجاذبية، لا يمكنك رؤيتها، ولكن يمكنك فقط ملاحظة آثارها وهو أصل غير مرئي وغير ملموس، لذا العديد من الأشخاص والمنظمات لا يدركون صراحة أهمية المعرفة، على عكس أصولهم المالية والرأسمالية الأكثر وضوحاً. ترجع الأهمية المعطاة حالياً للمعرفة بشكل عام وفي المنظمات إلى مجموعة معقدة من العوامل التي تشير إلى الحاجة إلى دراسة هذا المورد على وجه التحديد، ضمن السياق التنظيمي المعاصر (Tatto & Bordin, 2016:٣٤١).

يمكن النظر إلى المعرفة على أنها ذات بُعدين أو موجودة في حالتين: (١) ضمنية - المعرفة التي نستخلصها عند العمل والتي يصعب توضيحها والوصول إليها بوعي و (٢) صريحة - المعرفة التي يمكن تقنينها والتعبير عنها والوصول إليها بوعي (Nonaka, 1994:14؛ Xiong et al., 2021:1). على الرغم من هذا التمييز المفيد بين حالتين من المعرفة، إلا أن (Shrivastava et al., 2021:646) يتفقون مع ادعاء (Polani, 1966) القائل بأنه "بينما يمكن امتلاك المعرفة الضمنية في حد ذاتها، يجب أن تعتمد المعرفة الصريحة وتطبيقها على أن تكون مفهومة بشكل ضمني، ومن ثم فإن كل المعرفة إما

ضمنية أو متجذرة في المعرفة الضمنية، لا يمكن التفكير في معرفة صريحة تمامًا ، يمكن أن يتخذ إخفاء المعرفة شكلين: عدم مشاركة الأفراد للمعرفة الصريحة التي يمتلكونها أو الجهود المبذولة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لا تسفر عن النتائج المرجوة . أن طلبات المعرفة المحددة ، تتعلق بالمعرفة الصريحة بشكل أساسي (Connelly et al., 2012:65). تشير الأدبيات الموجودة حول سوابق إخفاء المعرفة أن المعرفة الضمنية معقدة ، ويحتاج الأفراد إلى مزيد من الجهد والوقت لإبرازها، ومن ثم فهي أكثر عرضة للإخفاء (Chatterjee et al., 2021:305). يمكن القول إن المعرفة الضمنية التي يتم حجبها في حالة عدم وجود طلبات محددة يمكن أن تكون أكثر ضررًا للمنظمات من حجب المعرفة الصريحة لأنه في حالة الأولى، قد لا تدرك المنظمة أنها تفقر إلى المعرفة المتاحة التي يمكن أن تحسن النتائج بشكل كبير. وهذا يعني أيضًا أن المنظمات ينبغي أن تحفز بالضرورة عاملها للتطوع بخبرتها الضمنية حيث لا يمكن إجبارهم على القيام بذلك (Gagné et al., 2019: ٧٨٤). قد تكون بعض المناخات التنظيمية تعزز إبداع الفرد ويرجع ذلك أساسًا إلى أن سهولة التطوع بالمعرفة الضمنية من قبل حاملها ومن ثم تطبيقها في مثل هذه المناخات.

ثانياً: سلوك إخفاء المعرفة knowledge hiding behavior

١- مفهوم سلوك إخفاء المعرفة

بالرغم من أن مفهوم سلوك إخفاء المعرفة، كمفهوم مستقل وناشئ، قد تم اقتراحه لأول مرة من قبل (Connelly et al., 2012:65) إلا أن جذوره تمتد لفترة طويلة في الماضي. في مرحلة سابقة، لم يعده الباحثون مفهوماً مستقلاً. بل على العكس، كان يُنظر إليه كوجه معاكس لمشاركة المعرفة. كما اعتبره بعض الباحثين نوعاً من السلوك غير المنتج (Bai, 2020:407).

عرف سلوك إخفاء المعرفة على أنه محاولة متعمدة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها فرد آخر (Connelly et al., 2012:65). ويرى (Huo et al., 2016:1) بأنها حجب أو إخفاء المعلومات والأفكار والخبرات ذات الصلة بالمهام التي يؤديها أفراد المنظمة. في حين يُعرف (Aljawarneh & Atan, 2018:299) إخفاء المعرفة بأنه سلوك تنظيمي سلبي يتضمن حجب المعرفة عن قصد وليس مجرد غياب مشاركة المعرفة. وعرف أيضاً بأنه سلوك موجه نحو الهدف يستخدمه الأفراد بشكل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية وتعظيم مصالحهم الخاصة (Zhu et al., 2019:٨٤٩). وعده (Bai, 2020:407) السلوك المتعمد في مكان العمل حيث يتظاهر الأفراد عمداً بالجهل أو يخفون أو يرفضون تقديم المعرفة التي يطلبها الزملاء. وعرف وفقاً لـ (He et al., 2021:5) فعل عدم تقديم المعرفة عمداً أو تقديم معرفة لا يحتاجها الباحث عند مواجهة طلب زميل. وأشار (Farooq & Sultana, 2021:710) ، أن إخفاء المعرفة سلبي يتضمن حجباً واعياً للمعرفة التي طالب بها فرد.

جميع المفاهيم السابقة تتفق على (١) أن إخفاء المعرفة هو سلوك متعمد يقوم به الفرد لمنع الآخرين من الحصول على المعرفة المطلوبة، (٢) المعرفة التي يطلبها عضو آخر. (٣) أن السلوك يحدث في بيئة عمل أو في إطار مهام يؤديها أفراد المنظمة، (٤) الإخفاء يتم بهدف تحقيق مصالح معينة.

يمكن تعريف سلوك إخفاء المعرفة لأغراض الدراسة الحالية على أن هو فعل متعمد يهدف إلى منع أو تشويه المعرفة المطلوبة في بيئة العمل، مع اختلاف في الأهداف والأساليب والنطاق المحدد لهذا السلوك.

٢- أبعاد وقياس سلوك إخفاء المعرفة

من بين مقاييس القياس الشائعة الاستخدام لإخفاء المعرفة ، ازدهر مقياس ثلاثي الأبعاد المكون من اثنا عشر عبارة ، تم التحقق من صحة المقياس من خلال العديد من الدراسات التي أظهرت

أنه يمتلك اتساقاً داخلياً جيداً (Yang et al., 2022:31). طور من قبل (Connelly et al., 2012:80) ، إذ يعتقد أن إخفاء المعرفة هي بناء ثلاثي الأبعاد بما في ذلك التظاهر بالجهل أو ادعاء الغباء Playing Dump ، التهرب أو المراوغة Evasive hiding ، والتبرير المنطقي Rationalized hiding ، وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذا المقياس وكالاتي:

١- التظاهر بالجهل Playing Dump: عندما يستخدم الفرد إخفاء معرفته وفقاً لهذا الأسلوب، فهو يعتمد على الخداع وينوي عدم تقديم المساعدة لزميله، ويحقق الفرد الذي يخفي المعرفة غرضه هذا من خلال التظاهر بأنه لا يفهم ما يتحدث عنه طالب المعرفة، وليس لديه أدنى فكرة عن المعرفة المطلوبة (Tandelilin et al., 2022:419).

٢- الإخفاء بالمراوغة (التهرب) Evasive Hiding : وفقاً لهذا الأسلوب، يعتمد مخفي المعرفة على الخداع من خلال التهرب من تقديم المعرفة إلى طالبها، وقد يعتمد في ذلك على تقديم معلومات أو معرفة غير صحيحة أو ناقصة أو مضللة أو الاعتماد على التسويف بتقديم إجابة كاملة لطالب المعرفة في المستقبل مع وجود نية عدم تقديمه بالفعل (Kumar Jha & Varkkey, 2018:2).

٣ - الإخفاء بالتبرير العقلاني Rationalized Hiding: وفيه يعتمد مخفي المعرفة بعدم تقديم المعرفة لطالبها دون المراوغة أو الخداع أو ادعاء الجهل، ولكن من خلال تقديم مبرر لعدم تقديم المعرفة المطلوبة إما عن طريق الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق إلقاء اللوم على طرف آخر ، وهذه الاستراتيجيات لا تنطوي بالضرورة على الخداع لأن مخفي المعرفة يقدم تبريراً منطقياً لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة كان يبرر ذلك بسرية المعلومات، أو عدم مشاركتها بناءً على أوامر رؤسائه، أو لحماية طرف أو شخص آخر (Pereira & Mohiya, 2021:371).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار مصداقية وثبات مقاييس الدراسة
لغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وكما يأتي:

١- ترميز ابعاد وفقرات المقياس

يبين جدول (٢) ترميز الابعاد والتساؤلات الخاصة بمقياس الدراسة بهدف تسهيل الاختبارات الاحصائية ضمن برامج التحليل وكما يأتي:
الجدول (٢) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
العوامل الوظيفية	ترابط المهام	5	Ski	(Tsay et al., 2014)
	تعقيد المعرفة	4	Kno	Pérez-Luño, et al., (2019)
سلوك إخفاء المعرفة	التهرب أو المراوغة	4	Eva	Connelly et al., (2012)
	التظاهر بالجهل أو ادعاء الغباء	4	Dum	
	التبرير المنطقي	4	Rat	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

2- اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة وكما يوضحه جدول (٣)

جدول (٣) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

وبهدف الحصول على أفضل النتائج من حيث دقتها ومصادقية قياسها للظواهر المدروسة فإن الباحث أجرى الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

أ. صدق أداة القياس الظاهري

يتعلق الصدق الظاهري للاستبانة بمدى قدرتها على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة وموثوقية (Hinkin, 1995) (968). لتحقيق ذلك، عُرضت النسخة الأولية من الاستبانة على ١٢ محكمًا من المتخصصين في علم الإدارة، بهدف الاستيضاح من وضوح الفقرات وصياغتها، وإجراء التعديلات اللازمة من خلال الإضافة أو الحذف. استند الباحث إلى ملاحظاتهم لضمان وضوح الأداة ودقتها قبل اعتمادها النهائي.

ب. الصدق البنائي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

يهدف التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، كأحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، إلى التحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة. يعتمد التحليل على نموذج يتكون من متغيرات كامنة تمثل الأبعاد المفترضة، وترتبط بأسهم موجهة إلى المتغيرات المقاسة التي تعكس هذه الأبعاد. تم تنفيذ التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos, V.23). يركز التحليل على

سؤالين أساسيين:

١. مدى توافق بيانات عينة البحث مع الانموذج الفرضي.

٢. تأكيد تكوين إنموذج القياس من الأبعاد المحددة لمتغيرات البحث، ومدى صدق الفقرات إحصائيًا.

يتم التحقق من السؤال الأول عبر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (4). بينما يعتمد الثاني على هذه المؤشرات فضلاً عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية، حيث يشير تجاوزها (٠.٤٠) إلى صدق العبارة.

جدول (4) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

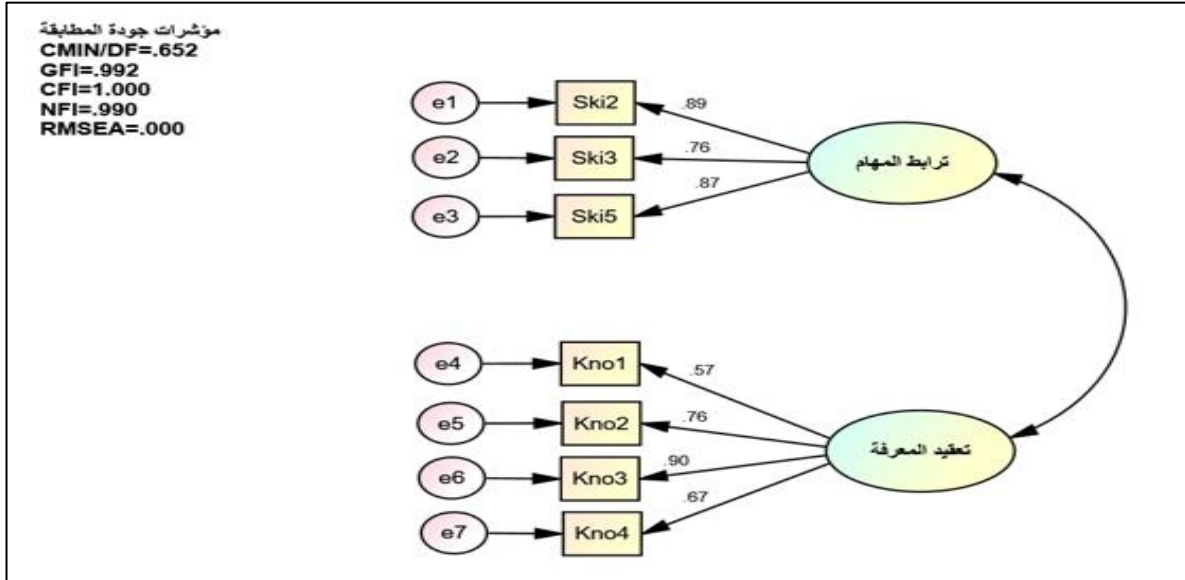
ت	المؤشرات	قاعدة المطابقة	جودة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5	
٢-	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90	
٣-	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90	
٤-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95	
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.08	
٦	الصدق التقاربي	CR > 0.70	
٧	صدق التمايز	AVE > 0.50	

المصدر: (Hair et al., 2010)

وبناء على ما سبق يقسم الاختبار الى جزئين يتعلق الجزء الاول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس العوامل الوظيفية، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك اخفاء المعرفة:

١- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس العوامل الوظيفية

تشير مقارنة مؤشرات جودة المطابقة في الشكل (٢) والجدول (٤) إلى أن الفقرات (٧) تقيس بنية العوامل الوظيفية المكونة من ترابط المهام، وتعقيد المعرفة. وتدعم الأوزان الانحدارية المعيارية هذا الافتراض، إذ تجاوزت جميع معاملات الصدق 0.40، مما يؤكد صلاحيتها الإحصائية (Costello & Osborne, 2005:4). كما تُظهر مؤشرات جودة المطابقة أن الفقرات تقيس بعدين وليس بعداً واحداً، وفقاً لمعايير نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد تطابق بيانات العينة مع نموذج القياس، وهو ما تدعمه قيم صدق التقارب وصدق التمايز إذا تجاوزت الحدود الإحصائية المقبولة.



شكل (٢) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس العوامل الوظيفية

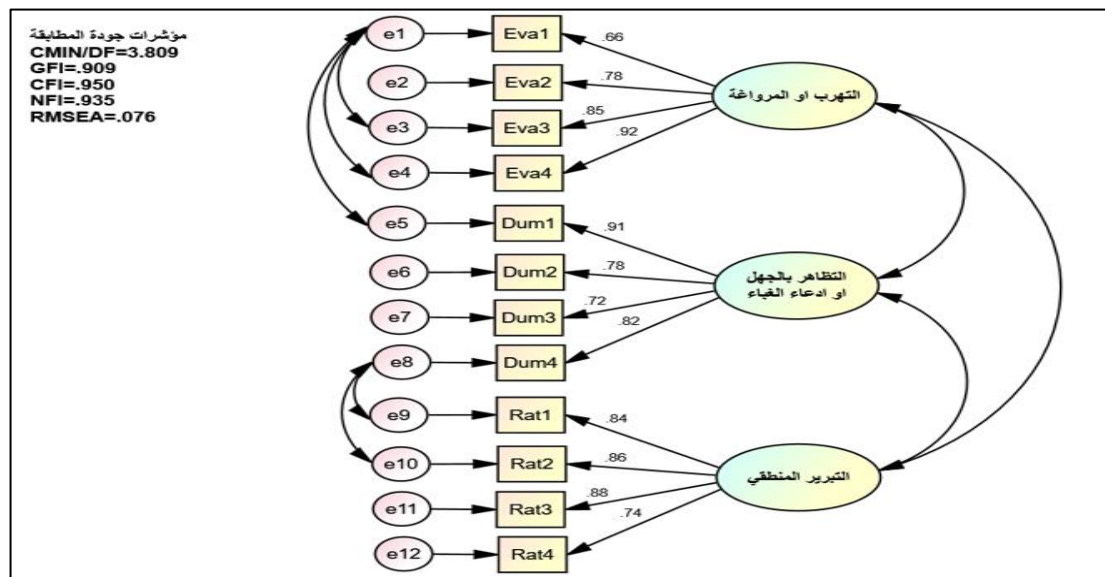
كما يوضح جدول (٥) ملخص التحليل إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R أكبر من (١.٩٦) وهي تحقق الشرط المطلوب. جدول (٥) تقديرات نموذج متغير العوامل الوظيفية

الصدق التمييزي	الصدق التقاربي	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
0.706	0.878	***	16.495	.057	.947	.887	ترابط المهام	<---	Ski2
		***	14.342	.057	.823	.756	ترابط المهام	<---	Ski3
					1.000	.873	ترابط المهام	<---	Ski5
0.833	0.952				1.000	.570	تعقيد المعرفة	<---	Kno1
		***	9.120	.125	1.140	.756	تعقيد المعرفة	<---	Kno2
		***	9.504	.143	1.357	.904	تعقيد المعرفة	<---	Kno3

الصدق التمييزي التقاربي	الصدق المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
	***	8.463	.117	.993	.669	المعرفة تعزيز المعرفة	Kno4

٢- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك إخفاء المعرفة

تؤكد مؤشرات جودة المطابقة في الشكل (٣) أن العبارات (12) تقيس بنية سلوك إخفاء المعرفة المكونة من (التهرب أو المراوغة، التظاهر بالجهل، والتبرير المنطقي) تدعم الأوزان الانحدارية المعيارية هذا الافتراض، حيث تجاوزت جميع معاملات الصدق 0.40، مما يدل على صلاحيتها الإحصائية. كما تُظهر مؤشرات المطابقة، مقارنةً بالجدول (٤)، أن الفقرات تقيس ثلاثة أبعاد وليس بعداً واحداً، وفقاً لمعايير نمذجة المعادلة الهيكلية، مما يؤكد تطابق بيانات العينة مع نموذج القياس. يدعم ذلك صدق التقارب وصدق التمايز إذا تجاوزت حدودهما الإحصائية المقبولة.



الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك إخفاء المعرفة (3) شكل

كما يوضح جدول (٦) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرية C.R أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٦) تقديرات نموذج متغير سلوك إخفاء المعرفة

الصدق التمييزي التقاربي	الصدق المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
	0.88	0.65	0	0	0	0	Eva1

الصدق التميز	الصدق التقاربي	المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعيار ي	التقدير	S.R. W	الابعاد	المسار	الفقرات
							المراوغة		
		***	10.87 1	.114	1.24 3	.776	او المراوغة	<---	Eva2
		***	11.10 7	.127	1.41 4	.851	او المراوغة	<---	Eva3
		***	11.52 4	.142	1.64 1	.916	او المراوغة	<---	Eva4
	0.88 1	0.65 2					التظاهر بالجهل	<---	Dum 1
							او ادعاء الغباء		
		***	16.91 4	.044	.736	.778	او ادعاء الغباء	<---	Dum 2
							التظاهر بالجهل	<---	Dum 3
		***	14.80 4	.047	.695	.720	او ادعاء الغباء		
		***	18.63 6	.048	.886	.816	او ادعاء الغباء	<---	Dum 4
	0.90 0	0.69 4					التبرير المنطقة	<---	Rat1
		***	17.99	.058	1.03	.865	ي التبرير	<---	Rat2

الصدق التميز ي	الصدق التقار ي	النسبة الدرجة	الخطأ المعيار ي	التقدير S.R. W	الابعاد المسا ر	الفقرات
		6	6		المنطقة ي	
	***	18.28 2	.055	.997	.878	Rat3 <---
	***	14.14 8	.060	.855	.740	Rat4 <---

د. الثبات البنائي لأداة القياس: -

استخدم الباحث معامل كرونباخ الفا للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية إذ ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.70 – 0.96) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانيا: الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تستعرض هذه الفقرة التحليل الوصفي لاستجابات العينة حول متغيرات الدراسة، اذ يتضمن هذا المبحث جانبان، الاول يتعرض الى المتغير المستقل الاول المتمثل بالعوامل الوظيفية ببعديه (ترابط المهام، تعقيد المعرفة)، والجانب الثاني يتعلق بالمتغير المعتمد سلوك اخفاء المعرفة بأبعاده الثلاثة (التهرب او المراوغة، التظاهر بالجهل او ادعاء الغباء، التبرير المنطقي). يتضمن التحليل عرض المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، مستوى الإجابة، الأهمية النسبية والترتيبية. كما تم تصنيف مستوى الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي عبر تحديد الفئات بناءً على حساب طول المدى (4 = 5-1) وقسمته على 5، مما يعطي فئات متدرجة وفق المنهجية الإحصائية وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry, 2004:15)

جدول (٨) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جداً
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

١- العوامل الوظيفية:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير العوامل الوظيفية وابعاده وكما يأتي:

أ- ترابط المهام:

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات العينة حول ترابط المهام. حصلت الفقرة "يعتمد أدائي على تلقي المعرفة الدقيقة من الآخرين" على أعلى متوسط حسابي (3.58) بانحراف معياري (1.319) ومستوى إجابة "مرتفع" بنسبة أهمية (72%) في المقابل، سجلت الفقرة "أحتاج إلى قضاء معظم وقتي في تبادل المعلومات مع الآخرين" أدنى متوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (1.253) مع نسبة أهمية (64%). بشكل عام، بلغ معدل ترابط المهام (3.40) بانحراف معياري (1.266)، مما يشير إلى أن الأفراد في العينة ينسقون جهودهم ويتبادلون المعلومات اللازمة لإنجاز المهام بفعالية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية الترتيبية لبعث ترابط المهام (n= 279)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي					
2	في كثير من الأحيان يجب علي تنسيق جهودي مع الآخرين.	3.41	1.228	مرتفع	.68	2
3	من أجل القيام بعمل، أحتاج إلى قضاء معظم وقتي في تبادل المعلومات مع الآخرين.	3.22	1.253	معتدل	.64	3
4	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي					
5	يعتمد أدائي على تلقي المعرفة الدقيقة من الآخرين.	3.58	1.319	مرتفع	.72	1
	المعدل العام	3.40	1.266	مرتفع	.65	

ب- تعقيد المعرفة:

يُظهر الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات العينة حول تعقيد المعرفة. حصلت الفقرة (معرفة معقدة للغاية ويصعب شرحها) على أعلى متوسط حسابي (٢.٨٦) بانحراف معياري (١.٦٨٦) ومستوى إجابة "معتدل" بنسبة أهمية (٥٧%). بينما سجلت الفقرة "يتطلب إنجاز الأعمال مني معرفة متخصصة" أدنى متوسط حسابي (٢.٦٦) بانحراف معياري (١.٥٨٩) بنسبة أهمية (٥٣%). بلغ المعدل العام لتعقيد المعرفة (٢.٧٥) بانحراف معياري (١.٦٩٣)، وهذا يوضح أن الأفراد يعتقدون بشكل محدود أن ما يمتلكونه من معرفة يعد معقد ويصعب شرحه.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية الترتيبية لبعث تعقيد المعرفة (n= 279)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	يتطلب إنجاز الأعمال مني معرفة متخصصة	2.66	1.589	معتدل	.53	4
2	يتطلب وصف المعرفة المستخدمة في القسم	2.81	1.717	معتدل	.56	2

					قدرًا كبيرًا من المعلومات.
3	معرفتي معقدة للغاية وبصعب شرحها	2.86	1.686	معتدل	.57
4	المعرفة المستخدمة في القسم معقدة أكثر مما تكون بسيطة.	2.67	1.781	معتدل	.53
	المعدل العام	2.75	1.693	معتدل	.55

ويبين الجدول التالي تفاصيل ابعاد المتغير وكما يلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير العوامل الوظيفية (n=279)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
ترابط المهام	3.40	1.266	مرتفع	.65	1
تعقيد المعرفة	2.75	1.693	معتدل	.55	2
المعدل العام لمتغير العوامل الوظيفية	3.07	1.479	معتدل	.61	-

يوضح الجدول (١١) أن **ترابط المهام** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بينما كان **تعقيد المعرفة** الأقل أهمية. بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي للعوامل الوظيفية **(3.07)** بانحراف معياري **(1.479)**، ما يشير إلى مستوى معتدل وفقاً لإجابات العينة.

٢: سلوك إخفاء المعرفة

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير سلوك إخفاء المعرفة وابعاده الثلاثة وكما يأتي:

أ- التهرب او المراوغة:

يُظهر الجدول (١٢) أن الفقرة "أوافق على مساعدته، ولكن لا أنوي ذلك بالفعل" سجلت أعلى متوسط حسابي **(2.68)** بانحراف معياري **(1.077)** ومستوى إجابة "معتدل" بنسبة أهمية **(69%)** بينما حصلت الفقرة "أقترح عليه بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما يريده فعلاً" على أدنى متوسط **(2.29)** بانحراف معياري **(1.272)** بنسبة أهمية **(46%)**. بلغ المعدل العام لبعد التهرب أو المراوغة **(2.47)** بانحراف معياري **(1.166)**، مما يشير إلى أن الأفراد يُبدون استعداداً لمساعدة الآخرين، لكنهم قد لا يكونون ملتزمين بذلك فعلياً.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية الترتيبية لبعد التهرب او المراوغة (n= 279)

ت	العبرة في موقف معين طلب زميلك في العمل معلومات أو معرفة منك، ربما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	أوافق على مساعدته، ولكن لا أنوي ذلك بالفعل	2.68	1.077	معتدل	.54	1
2	أوافق على مساعدته،	2.53	1.137	معتدل	.51	2

					ولكن أقدم له معلومات غير تلك التي طلبها	
3	2.39	1.179	معتدل	.48	3	أخبره أنني سأساعده في وقت لاحق لكنني سأماطل قدر الإمكان.
4	2.29	1.272	معتدل	.46	4	أقترح عليه بعض المعلومات الأخرى بدلاً مما يريده فعلاً
	2.47	1.166	معتدل	.49		المعدل العام

ب- التظاهر بالجهل أو ادعاء الغيباء:

يُظهر الجدول (١٣) أن الفقرة "أدعي أنني لا أعرف ما يتحدث عنه" سجلت أعلى متوسط حسابي (2.61) بانحراف معياري (1.069) ومستوى إجابة "معتدل" بنسبة أهمية (52%)، بينما حصلت الفقرة "أقول له أنني لا أعرف ما يطلبه رغم معرفتي" على أدنى متوسط (2.40) بانحراف معياري (1.224) بنسبة أهمية (48%). بلغ المعدل العام لبعد التظاهر بالجهل أو ادعاء الغيباء (2.50) بانحراف معياري (1.290)، مما يشير إلى أن الأفراد يميلون إلى إظهار الجهل ببعض الأمور في بيئة العمل لتجنب أعباء إضافية.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية الترتيبية لبعد التظاهر بالجهل أو ادعاء الغيباء (n= 279)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
	في موقف معين طلب زميلك في العمل معلومات أو معرفة منك، ربما					
1	أقول له أنني لا أعرف ما يطلبه. على الرغم من أنني أعرف	2.40	1.224	معتدل	.48	4
2	أتظاهر بأنني أجهل المعلومة أو المعرفة المطلوبة	2.57	1.049	معتدل	.51	2
3	ادعي أنني لا أعرف ما يتحدث عنه	2.61	1.069	معتدل	.52	1
4	أقول له أنني لست على دراية كبيرة بالموضوع	2.41	1.174	معتدل	.48	3
	المعدل العام	2.50	1.290	معتدل	.50	

ت- التبرير المنطقي:

يُظهر الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول بعد التبرير المنطقي. حققت الفقرة (١) "أشرح له أنني أود أن أخبره، لكن المفروض ألا أخبرك" أعلى متوسط حسابي (٢.٤٨) بانحراف معياري (١.١٨٩) ومستوى إجابة "معتدل" بأهمية نسبية (٥٠%). في المقابل، سجلت الفقرة (4) "أقول له لا يمكنني أن أجيب على أسئلته" أدنى متوسط حسابي (٢.١٤) بانحراف معياري (١.١٥٧) وأهمية نسبية (43%) بشكل عام، بلغ المعدل العام لبعد التبرير المنطقي (٢.٣٢) بانحراف معياري (١.١٧١)، مما يعكس توجه عينة البحث نحو توضيح أن بعض المعلومات ليست متاحة للجميع.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية الترتيبية لبعء التبرير المنطقي (n= 279)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	أشرح له أنني أود أن أخبره، لكن المفروض ألا أخبرك	2.48	1.189	معتدل	.50	1
2	أشرح له أن المعلومات سرية ومتاحة فقط لأشخاص معينين	2.31	1.200	معتدل	.46	3
3	أخبره أن رئيسي لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة	2.35	1.137	معتدل	.47	2
4	أقول له لا يمكنني أن أجيب على أسئلته	2.14	1.157	معتدل	.43	4
	المعدل العام	2.32	1.171	معتدل	.46	

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير سلوك إخفاء المعرفة (n=279)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
التهرب او المراوغة	2.47	1.166	معتدل	.49	2
التظاهر بالجهل او ادعاء الغباء	2.50	1.290	معتدل	.50	1
التبرير المنطقي	2.32	1.171	معتدل	.46	3
المعدل العام	2.43	1.209	معتدل	.48	-

ويلاحظ عن طريق بيانات الجدول (١٥) بان بعد التظاهر بالجهل او ادعاء الغباء حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد التبرير المنطقي، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير سلوك إخفاء المعرفة (2.43) وبانحراف معياري عام بلغ (1.209).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

يتناول هذا القسم اختبار علاقات الارتباط وفرضيات التأثير بين متغيرات البحث. يشمل الجزء الأول تحليل علاقات الارتباط بين العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة وفقاً للجدول (١٦)، بينما يركز الثاني على اختبار فرضيات التأثير المباشر بين هذه المتغيرات.

جدول (١٦) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
---	----------------------	------------------

1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99%
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (ايجابية ام سلبية)	إذا كان معامل قيمة الارتباط $1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-(-0.99%)

المصدر: (Saunders et al., 2009:459)

أ- التحقق من طبيعة الارتباط بين العوامل الوظيفية ومتغير سلوك إخفاء المعرفة:
 أظهرت النتائج في الجدول (١٧) وجود ارتباط إيجابي وقوي بين العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة. إذ بلغ معامل الارتباط البسيط بين العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة (0.43^{**}). ما يشير إلى علاقة طردية بنسبة ٩٩%. على مستوى الأبعاد، تبين وجود ارتباط سلبي ومعنوي بين بُعد "ترابط المهام" وسلوك إخفاء المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.48^{**}) مع معنوية بلغت ١%، مما يدل على علاقة عكسية قوية. أما في بُعد "تعقيد المعرفة"، فقد تبين وجود ارتباط إيجابي وقوي مع سلوك إخفاء المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.51^{**}) بمستوى معنوية (١%)، مما يشير إلى علاقة قوية وطردية.

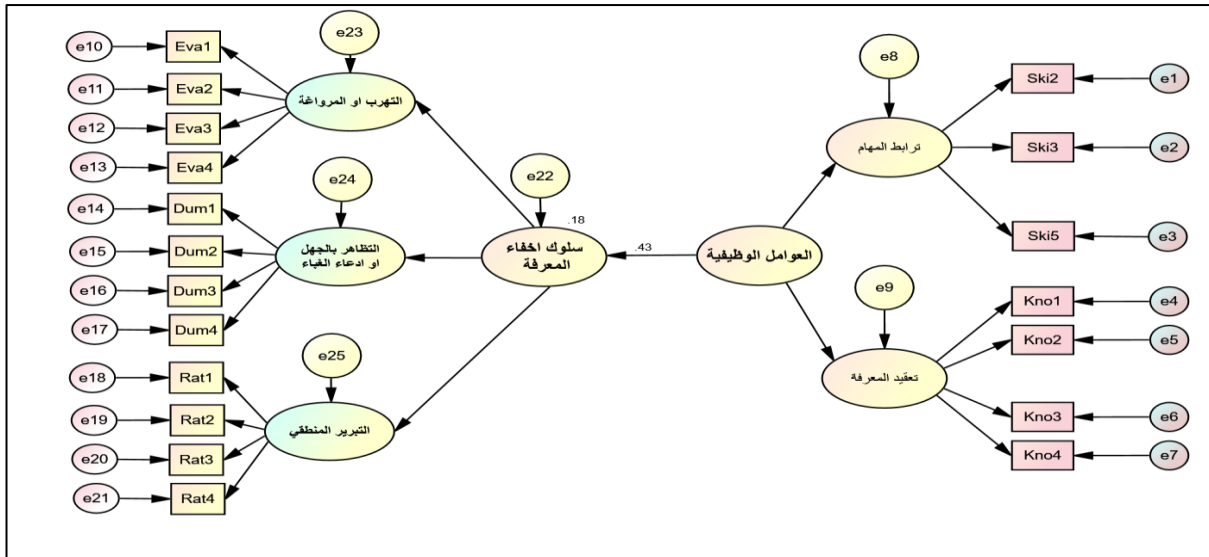
جدول (17) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير العوامل الوظيفية ومتغير سلوك إخفاء المعرفة

العوامل الوظيفية	تعقيد المعرفة	ترابط المهام	
0.428^{**}	0.508^{**}	-0.482	سلوك إخفاء المعرفة
0.000	0.000	0.073	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.073	Sig. (2-tailed)
279	279	279	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:
أولاً: الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير العوامل الوظيفية في متغير سلوك إخفاء المعرفة)

الشكل (٤) يوضح النموذج الهيكلي للدراسة، حيث يربط بين المتغير المستقل (العوامل الوظيفية) والمتغير المعتمد (سلوك إخفاء المعرفة). الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات تمثل معامل الانحدار المعياري (β) ، بينما القيمة الظاهرة على متغير سلوك إخفاء المعرفة تمثل معامل التفسير (R^2) ، الذي يظهر أن العوامل الوظيفية تفسر (١٨%) من التغيرات في سلوك إخفاء المعرفة، بينما (٨٢%) من التغيرات تعود لمتغيرات أخرى. حسب الجدول (٢٠)، معامل الميل الحدي (β) يبلغ (0.43)، ما يعني أن زيادة العوامل الوظيفية بمقدار وحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة سلوك إخفاء المعرفة بنسبة (٤٣%). بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية. وشكل (4) وجدول (18) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (18) ملخص التحليل اذ يتبين ان تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

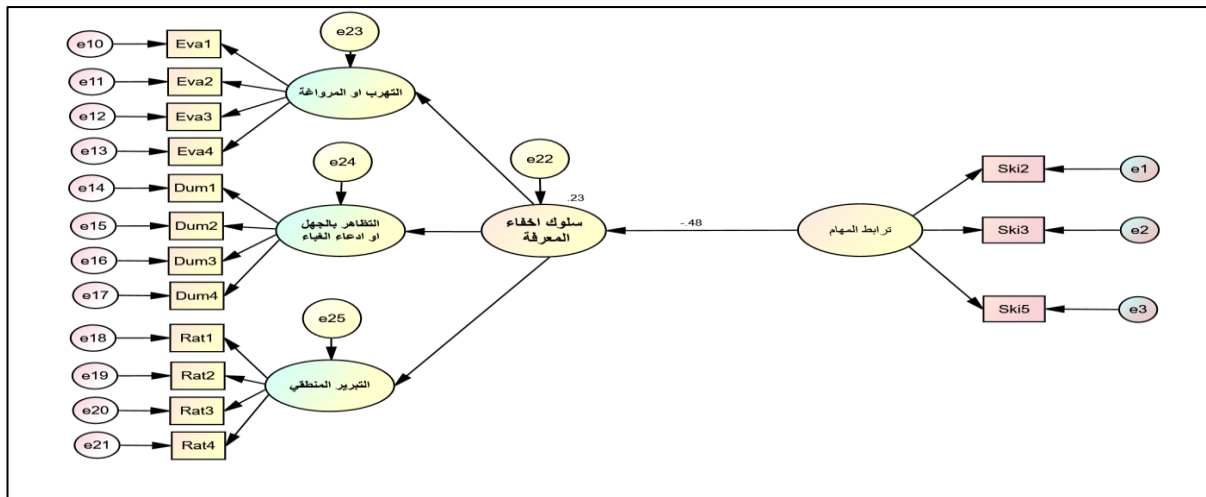
جدول (18) تقديرات نموذج التأثير بين متغير العوامل الوظيفية ومتغير سلوك إخفاء المعرفة

المتغير والابعاد	المتغيرات المسار	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
إخفاء سلوك المعرفة	<---	العوامل الوظيفية	.433	.448	.072	6.222 ***

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية:

١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة احصائية لبعد ترابط المهام في متغير سلوك إخفاء المعرفة

الشكل (٥) يوضح النموذج الهيكلي للدراسة ويظهر التأثير العكسي لبعد "ترابط المهام" على سلوك إخفاء المعرفة. يبين أن هذا البعد يفسر (٢٣%) من التغيرات في سلوك إخفاء المعرفة، بينما (٧٧%) من التغيرات تعود لمتغيرات أخرى. حسب الجدول (٢١)، قيمة معامل الميل الحدي بين ترابط المهام وسلوك إخفاء المعرفة هي $\beta = -0.48$ ، ($P < .01$)، وهي سالبة ومعنوية. كما أن النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (-٩.٣٦٣)، وهي أكبر من (١.٩٦)، مما يحقق الشرط المطلوب. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات الدراسة.



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى

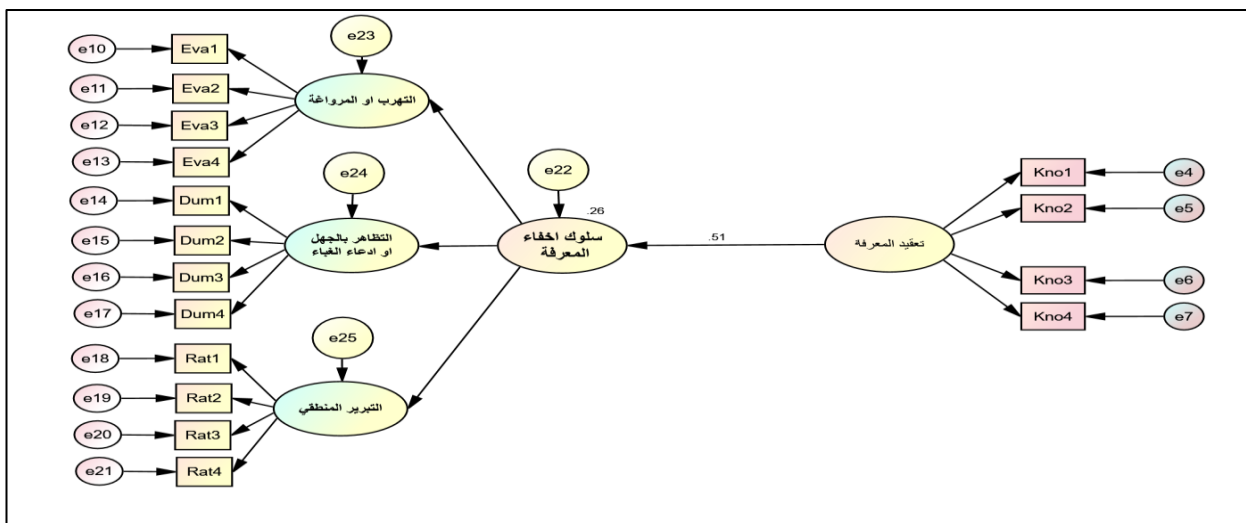
كما يوضح جدول (١٩) ملخص التحليل اذ يتبين ان تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (19) تقديرات نموذج التأثير بين بعد ترابط المهام ومتغير سلوك إخفاء المعرفة

المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
ترابط المهام	<---	سلوك إخفاء المعرفة	-.482	-.412	.044	9.363 ***

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء تعقيد المعرفة في متغير سلوك إخفاء المعرفة

الشكل (٦) والجدول (٢٠) يعرضان نتائج العلاقة بين بعد "تعقيد المعرفة" وسلوك إخفاء المعرفة، حيث تنتبأ الفرضية بتأثير طردي لهذا البعد على سلوك إخفاء المعرفة. إذ تشير النتائج إلى أن بعد تعقيد المعرفة يفسر (٢٦%) من التغيرات في سلوك إخفاء المعرفة، بينما (٧٤%) تعود لمتغيرات أخرى. قيمة معامل الميل الحدي ($\beta = .51$, $P > .05$) تُظهر تأثيرًا إيجابيًا معنويًا عند مستوى ١%، كما أن النسبة الحرجة ($C.R. = 14.837$) أكبر من المعيار المطلوب ($C.R. > 1.96$)، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالتأثير المباشر بين الأبعاد العوامل الوظيفية وسلوك إخفاء المعرفة.



شكل (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

كما يوضح جدول (٢٠) ملخص التحليل اذ يتبين ان تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (20) تقديرات نموذج التأثير بين بعد تعقيد ومتغير سلوك اخفاء المعرفة

المتغير والابعاد	المتغيرات المسار	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
سلوك اخفاء المعرفة	تعقيد المعرفة <---	.513	.549	.037	14.837	***

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تبني الأساتذة الأكاديميين لأشكال إخفاء المعرفة يمكن تفسيره بناءً على طبيعة بيئة العمل الأكاديمية، الضغوط المهنية، الدوافع النفسية والاجتماعية وكالاتي:
 - أ- التهرب أو المراوغة: من المرجح أن عينة الدراسة يلجؤون إلى هذه الاستراتيجية للتعامل مع الطلبات المتكررة من الزملاء، والتي قد تشكل عبئاً إضافياً على مهامهم الأساسية مثل التدريس، البحث، والإشراف الأكاديمي. إظهار النية للمساعدة دون تنفيذ فعلي قد يكون وسيلة للحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع تجنب التزامات إضافية.
 - ب- التظاهر بالجهل: هذه البعد قد يكون شائعة بسبب طبيعة العمل الأكاديمي الذي يتطلب خبرة متخصصة. عندما يشعر عينة الدراسة بأن مشاركة معرفة معينة قد تؤدي إلى استغلاله أو تحميله مهام إضافية، قد يلجأ للتظاهر بعدم معرفته كوسيلة دفاعية. كما أن هذه الاستراتيجية قد تعكس قلقاً بشأن المساءلة، خاصة إذا كانت المعرفة المطلوبة تخص قضايا إدارية أو مواضيع خارجة عن نطاق تخصصهم.

ت- التبرير المنطقي: استخدام التبرير المنطقي قد يكون وسيلة لتجنب الانتقاد أو إيصال رسالة مهنية مقبولة، حيث يوضح عينة الدراسة أن الامتناع عن مشاركة المعرفة يعود لأسباب تتعلق بالسياسات أو الأعراف الأكاديمية. على سبيل المثال، قد يشعر الأكاديميون أن بعض المعلومات البحثية أو الإدارية ليست من صلاحياتهم مشاركتها، أو أن كشفها قد يؤثر سلباً على مكانتهم المهنية أو علاقاتهم مع الآخرين.

٢- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغير العوامل الوظيفية في سلوك إخفاء المعرفة، إذ يفسر هذا التأثير أن العوامل الوظيفية تلعب دوراً مهماً في تقليل أو زيادة سلوك إخفاء المعرفة في عينة الدراسة.

٣- تشير نتائج التأثير المباشر إلى وجود تأثير معنوي لبعد ترابط المهام في متغير سلوك إخفاء المعرفة. تؤكد النتائج أن تحسين ديناميكيات العمل الأكاديمي من خلال تعزيز الترابط بين المهام يؤدي إلى خلق بيئة تشجع على الثقة والانفتاح. ومن ثم فإن التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية بشكل أكثر كفاءة ويقلل من السلوكيات التي قد تُعيق هذا التقدم مثل سلوك إخفاء المعرفة. جاءت هذه النتائج مطابقة لنتائج دراسة (Batool & Fong et al., 2018; Bugti, 2021).

٤- افترزت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي لبعد تعقيد المعرفة في سلوك إخفاء المعرفة. يُظهر التحليل أن تعقيد المعرفة يزيد من احتمال هذا السلوك، وهو ما يعكس تأثير تعقيد العمليات الفكرية وصعوبة نقل المعرفة على تقليل رغبة الأكاديميين في مشاركتها. وهذا يتطابق مع نتائج دراسة (Connelly et al., 2012:79).

ثانياً: التوصيات

١- تعزيز العمل الجماعي والتعاون في المهام (التدريس، البحث، الإدارة)، إذ ينبغي أن تعمل المنظمة المبحوثة على تصميم أنشطة أكاديمية تعتمد على العمل الجماعي والتعاون بين عينة الدراسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل أكاديمية مشتركة في البحث العلمي أو التعليم، حيث تكون المهام متكاملة وتعتمد على مشاركة المعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢- يجب تحديد الأدوار بوضوح مع شرح كيفية ارتباط المهام الفردية بالأهداف العامة للمنظمة المبحوثة. عندما يدرك الأفراد أهمية دورهم في سلسلة المهام الكاملة، يصبحون أكثر تعاوناً وأقل ميلاً لإخفاء المعرفة التي قد تؤثر على إنجاز المجموعة.

٣- تبسيط المعرفة المعقدة من خلال تطوير أدوات تدريس متقدمة ومصادر تعليمية تسهل التعامل مع المحتوى المعقد. كما يمكن توفير دورات تدريبية لمساعدة الأكاديميين في إدارة هذه التعقيدات وتحسين أساليب تدريسهم، إذ إن تعقيد المعرفة يؤدي إلى زيادة الضغط وتقليل الرغبة في التعاون، مما قد يزيد من سلوك إخفاء المعرفة.

٤- استخدام الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي لتبسيط إدارة المعرفة وتحليلها، مما يقلل من صعوبات التعامل مع البيانات الضخمة والمعقدة ويشجع على المشاركة.

المصادر:

- 1- Aljawarneh, N. M. S. & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298–320.
- 2- Anand, A., Offergelt, F. & Anand, P. (2022). Knowledge hiding – a

- systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438–1457. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- 3- Bai, L. (2020). A review of knowledge hiding behavior. *5th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2020)*, 407–410.
 - 4- Batool, W. & Bugti, A. (2021). S., & Asad, M.(2021). Impact of Knowledge Hiding on Project Success: The Moderating Role of Task Interdependence. *Global Management Sciences Review*, VI, 6, 71–82.
 - 5- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A. & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303–313.
 - 6- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
 - 7- Costello, A. B. & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 9.
 - 8- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Canada.
 - 9- Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Routledge.
 - 10- Farooq, R. & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709–731.
 - 11- Fauzi, M. A. (2023). Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 302–327.
 - 12- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J. & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329–343.
 - 13- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2014). Dynamics of Team Reflexivity after Feedback. *Frontline Learning Research*, 2(3), 64–91.
 - 14- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799.

- 15- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7. Baskı). *Pearson*.
- Hallahan, TA, Faff, RW, McKenzie, MD (2004). *An Empirical Investigation of Personal Financial Risk Tolerance*. *Financial Services Review-Greenwich*, 13(1), 57–78.
- 16- He, P., Jiang, C., Xu, Z. & Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 748237.
- 17- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N. & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597–618.
- 18- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.
- 19- Hunt, D. P. (2003). The concept of knowledge and how to measure it. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 100–113.
- 20- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R. (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.
- 21- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145–172.
- 22- Kumar Jha, J. & Varkkey, B. (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.
- 23- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- 24- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- 25- Pereira, V. & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368–381.
- 26- Pérez-Luño, A., Bojica, A. M. & Golapakrishnan, S. (2019). When more is less: The role of cross-functional integration, knowledge complexity and product innovation in firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*,

- 39(1), 94–115.
- 27- Reynolds, S. L. (2017). *Knowledge as acceptable testimony*. Cambridge University Press.
 - 28- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. FT Prentice Hall. Pearson Education Limited, UK.
 - 29- Shi, S., Zhao, F., Zhang, H., Li, H. & Ye, X. (2023). Research on the Influences of Task Interdependence on Team Performance in the Context of the Leader–Member Exchange Differentiation in the Public–Private Partnership Projects. *Sustainability*, 15(18), 13429.
 - 30- Shrivastava, S., Pazzaglia, F. & Sonpar, K. (2021). The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 136, 644–651.
 - 31- Tandelilin, E., Darmasetiawan, N. K. & Wiryana, I. (2022). Behind Knowledge Hiding Behavior: a Case Study of CV. Tirta Monsager-Indonesia. *19th International Symposium on Management (INSYMA 2022)*.
 - 32- Tatto, L. & Bordin, R. A. (2016). Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 340–350.
 - 33- Thompson, J. D., Zald, M. N. & Scott, W. R. (2017). *Organizations in Action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
 - 34- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
 - 35- Tsay, C. H.-H., Lin, T.-C., Yoon, J. & Huang, C.-C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*, 67, 53–65.
 - 36- Vega-Encabo, J. (2016). The Concept of Knowledge: What is It For? *Disputatio*, 8, 187–202.
 - 37- Widiyanto, S., Abdul Sahib, H. M. & Rahman, M. F. W. (2024). Task Interdependence, Team Identity and Team Performance: A Bottom-Up Multilevel Model. *SAGE Open*, 14(1), 21582440241237870.
 - 38- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y. & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, 128, 799–811.
 - 39- Yang, K. & Ribiere, V. (2020). Drivers of knowledge hiding in the university context. *Online Journal of Applied Knowledge*

- Management (OJAKM)*, 8(1), 99–116.
- 40- Yang, K., Ribiere, V. & Bartel-Radic, A. (2022). Understanding knowledge hiding behaviors in the workplace using a serious game data collection approach. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 10(3), 27–45.
- 41- Yu, T., Zhao, Y. & Zhang, Z. (2023). The direction of work flow matters: influence mechanism of task interdependence on employee proactive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1176862.
- 42- Zhu, Y., Chen, T., Wang, M., Jin, Y. & Wang, Y. (2019). Rivals or allies: How performance-prove goal orientation influences knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 849–868.
- 43- Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Bavik, A., Sohal, A. & Bavik, Y. L. (2021). Demystifying knowledge hiding in academic roles in higher education. *Journal of Business Research*, 137, 206–221.