



أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير مُعدل

بالتطبيق على العاملين بالشركات التجارية في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة
إعداد

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

drhraz1967@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حراز، السيد يوسف السيد رجب (٢٠٢٢). أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير مُعدل بالتطبيق على العاملين بالشركات التجارية في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط،* ٤ (١) ٣، ٢٠١٣-٢٠١٧.

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

أثر سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي خلال جائحة كورونا والأداء الوظيفي: القيادة التحويلية كمتغير معدل

بالتطبيق على العاملين بالشركات التجارية في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

ملخص البحث

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي تحت تأثير معدل من القيادة التحويلية وتأثير الوساطة من جانب سلوكيات إخفاء المعرفة، وقد أجرى البحث على عينة قوامها (٣٧٥) مفردة من العاملين بالشركات التجارية بالمنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة، وقد أظهرت النتائج أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، وفي الوقت نفسه يرتبط بدرجة كبيرة بشكل غير مباشر مع الأداء الوظيفي عن طريق سلوكيات إخفاء المعرفة، ويؤثر سلوك إخفاء المعرفة سلباً على الأداء الوظيفي، كما تلعب ممارسات القيادة التحويلية دوراً في تعديل العلاقة بين شعور الموظف بانعدام أمنه الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، مما كان له دوراً مهماً في تلطيف التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: انعدام الأمن الوظيفي، إخفاء المعرفة، القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، نظرية المحافظة على الموارد (COR).

[١] المقدمة

شهدت العقود الثلاثة الماضية العديد من الأزمات الهامة التي أثرت على مواقف وسلوكيات العاملين في العمل (Budhwar & Cumming, 2020; Collings et al., 2021; Malik, Pereira, Sinha & Rowley, 2019)، حيث عانت العديد من المنظمات من أزمات تنظيمية متعددة؛ اضطرتها إلى الإغلاق أو الدمج أو تقليص الحجم أو إعادة الهيكلة لتقليل التكاليف من أجل النجاة والاستمرار في عالم الأعمال (Malik, 2013, 2018; Ozili & Arun, 2020)، وتسببت تلك الأزمات التنظيمية في صراعا مستمرا في الأدوار، وانعدام الأمن الوظيفي، مما دفع ببعض العاملين إلى إخفاء تلك المعرفة؛ وعدم الرغبة في مشاركتها مع الآخرين (König et al., 2020)، وتعد جائحة COVID-19 أحد أكبر الأزمات في تاريخ البشرية، وقد يُستغرق الأمر سنوات للتعافي من آثارها (Ozili & Arun, 2020).

وفي أوقات الأزمات العالمية الكبرى، مثل جائحة COVID-19، يمكن أن تؤدي الخسارة الاقتصادية المحتملة للموارد وانعدام الأمن الوظيفي إلى مجموعة مختلفة من الدوافع لسلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين (Malik & Sanders, 2021)، ويمكن اعتبار إخفاء المعرفة في مثل هذه الحالات بمثابة الحفاظ الأناني على الموارد من قبل العاملين للتحويل على أي آثار سلبية لمشاركة مواردهم (Hobfoll, 1989)، خاصة في أوقات الأزمات، حيث يميل الموظفون إلى الاحتفاظ بمواردهم المهددة (Riaz, Xu & Hussain, 2019)، كما تحتاج المنظمات إلى التعرف على أسباب إخفاء المعرفة لمنعها والتحقيق في عواقبها لفهم تأثيرها السلبي. علاوة على ذلك، لا توجد سوى دراسات قليلة ناقشت أسباب إخفاء المعرفة أثناء الأزمات التنظيمية؛ لذلك، فإن التحقيق في أسباب ونتائج إخفاء المعرفة أثناء الأزمات التنظيمية سيوفر رؤى قيمة لفهم الديناميكيات الأساسية لسلوك إخفاء المعرفة.

ومن المعروف أن سلوك إخفاء المعرفة يُسبب عواقب سلبية كبيرة (Huo et al., 2016; Jiang et al., 2019; Ellmer & Reichel, 2021) فعلى سبيل المثال، في عام ٢٠١٨، بلغت الخسائر المرتبطة بسلوك إخفاء المعرفة التي تكلفتها المنظمات الأمريكية ما يصل إلى ٤٧ مليون دولار أمريكي في الإنتاجية (Panopto, 2018)، كما أهدر العمال الأمريكيون ما يقرب من (٥,٣) ساعات كل أسبوع لأنهم بحاجة إلى انتظار زملائهم في العمل لتبادل المعلومات أو المعرفة الموجودة لديهم، ويؤدي هذا الوقت الضائع إلى بطء الإبداع والتطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى ضياع العديد من الفرص، ونقص التعاون بين العاملين وعدم امتثالهم لمعايير العمل (Kwahk & Park, 2016; Hickland et al., 2020)، وعلى الرغم من أن المؤسسات غالبًا ما تبذل جهودًا كبيرة لتشجيع العاملين على مشاركة المعرفة، إلا أن العديد من العاملين لا يرغبون في مشاركة المعرفة والتعمد في إخفاءها (Prouska & Kapsale, 2021).

ومن ناحية أخرى، فإنه خلال الأزمات التنظيمية، تلعب القيادة التحويلية دورًا حاسمًا في مساعدة المنظمات على التغلب على التحديات؛ ولقد تم إيلاء اهتمام متزايد للقيادة التحويلية في بيئة العمل من خلال ربطها بردود الأفعال من جانب العاملين (Schmid et al., 2019; Pircher Verdorfer, 2019)، وعلى سبيل المثال، وجد (Le and Lei, 2018) أن القيادة التحويلية أثرت بشكل إيجابي على سلوكيات مشاركة المعرفة، ومع ذلك، قد يكون للقيادة التحويلية أيضًا تأثير مغل على سلوك إخفاء المعرفة من جانب الموظفين؛ وذلك من خلال تشجيع العاملين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وقبول التغييرات واتخاذ المزيد من التحديات والمساهمة في تطوير المنظمة.

وعلى الرغم من احتمالية إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي في وقت الأزمات، فقد تم إجراء القليل من الأبحاث لفهم كيف يمكن لانعدام الأمن الوظيفي أن يؤثر على سلوكيات إخفاء المعرفة المُتعمدة، والتي يمكن أن تؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي للموظفين، وعليه يحاول هذا البحث اختبار العلاقة بين كلا من انعدام الأمن الوظيفي من ناحية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، وتأثير الوساطة من جانب سلوكيات إخفاء المعرفة، كما يحاول أيضا دراسة الدور المُعدّل للقيادة التحويلية في تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة.

[٢] مشكلة وتساؤلات البحث:

في ظل جائحة كورونا، فقد عانت العديد من منشآت الأعمال في شتى البلدان تقريباً من صدمات متتالية في نفس الوقت، ففي المتوسط، انخفضت مبيعات الشركات بنسبة ٢٧٪ في الفترة من أكتوبر ٢٠٢٠م إلى يناير ٢٠٢١م مقارنة بمستويات ما قبل الجائحة، ثم انخفضها مرة أخرى بشدة بنسبة ٤٥٪ في الفترة من أبريل إلى سبتمبر ٢٠٢١، وذلك وفقاً لتحليل حديث أجراه البنك الدولي يستند إلى مسوحات استقصائية جارية مع أكثر من ١٢٠ ألف شركة في أكثر من ٦٠ بلداً.

ومن ناحية أخرى، فقد أعلنت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المصرية نتائج المسح الميداني لتأثير الجائحة على الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، مشيرة إلى أن ثلاثة أرباع الشركات عانت من تراجع في عملياتها، بينما توقفت حوالي ٩٪ عن العمل، وشعرت الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتأثير الأشد، وفيما يتعلق بتأثيرات الجائحة على العمالة أوضحت النتائج أن عدد العمال الذين توظفهم الشركات الصغيرة والمتوسطة شهد انخفاضاً بنسبة ١٥٪ بعد الجائحة، وهذا يعادل ١,٧ مليون وظيفة، معظمها وظائف دائمة بدوام كامل، خاصة بين الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، كما أظهر المسح أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر تضرراً من انخفاض المبيعات، وهم أيضاً الأكثر تضرراً من الزيادة في التكاليف بسبب ارتفاع أسعار الطاقة (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠).

ومن ناحية أخرى فلقد توقفت العديد من المصانع عن العمل واشتغل البعض الآخر في ظل استخدام ٥٠٪ من طاقتهم الإنتاجية، كما تراجعت جميع الصناعات بنسبة تصل إلى ٤٤٪ من إجمالي الإنتاج، بسبب انخفاض الطلبات، كذلك صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج والمواد الخام، كما انخفضت تجارة الجملة والتجزئة بنسبة ١٥٪، وارتفع معدل البطالة إلى ٦,٩٪ من إجمالي قوة العمل (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢٠).

وفي ظل الوضع السابق؛ سادت حالة من انعدام الأمن الوظيفي لدى العاملين في كافة المؤسسات التجارية، وانعكس ذلك على بعض من السلوكيات السلبية لدى العاملين كسلوكيات إخفاء المعرفة، وللتعرف أكثر على هذه المشكلة؛ قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت عينة من المديرين العاملين في تلك الشركات، وكشفت نتائج الدراسة ما يلي: (١)

- ١- وجود بعض المظاهر التي تُعبر عن سلوكيات إخفاء المعرفة بين العاملين؛ مثل:
 - يدعى بعض العاملين أنهم مشغولين للغاية عندما يُطلب منهم بعض المعلومات.
 - يقوم بعض العاملين بمشاركة معلومات غير كاملة أو يضللون طالب المعرفة.
 - بعض العاملين يدعون كذبا عدم وجود المعلومات التي يطلبها منهم بعض الزملاء.
 - بعض العاملين يعتقدون أن المعرفة التي يحتفظون بها هي مصدر قوتهم وسبب بقاؤهم في المؤسسة.
 - الخوف من نمو الآخرين في المنظمة، وفقدان المنصب أدت إلى سلوك إخفاء المعرفة في مكان العمل

٢- وجود بعض المظاهر التي تُعبر عن انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الشركات؛ مثل:

- الأداء الحالي للعاملين أقل من مستويات الأداء كما كان الحال قبل الوباء.
- معايير أداء العاملين في الوقت الحالي أقل من المعايير المتوقعة منهم.
- العاملين الحاليون ليس لديهم الدافع لزيادة أداؤهم ولا ينظرون إلى المستقبل.

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتلخص في تفاقم سلوكيات إخفاء المعرفة لدى معظم العاملين في الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية في مدينة دمايط الجديدة وانعكاسها على الأداء الوظيفي، ولذلك فإن هذا البحث يستهدف تقييم الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؛ والتعرف على ما إذا كانت ترجع إلى الشعور بعدم الأمان الوظيفي لديهم؛ وما هو الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه سلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة التي تربط انعدام الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي؛ وكيف يمكن للقيادة التحويلية تلطيف الآثار السلبية لارتفاع الشعور بعدم الأمان الوظيفي لدى العاملين في تلك الشركات.

١- أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢١/١٠/١٧ وحتى ٢٠٢١/١٠/٣٠ م على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من المديرين بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما هي مستويات الأمن الوظيفي، وسلوكيات إخفاء المعرفة، والأداء الوظيفي، والقيادة التحويلية في المنظمات التجارية العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة؟
- ٢- ما مستوى تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة من جانب العاملين بالمنظمات محل البحث.
- ٣- ما مستوى تأثير سلوكيات إخفاء المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل البحث.
- ٤- ما مستوى تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل البحث.
- ٥- ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الوسيطة والتفاعلية في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في المنظمات محل البحث.

[٣] الإطار النظري وتطوير فروض البحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء أدبيات البحث المتمثلة في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة والأداء التنظيمي والقيادة التحويلية، وبالتالي سنضع الأساس لتطوير الفرضيات ونموذج البحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣- مراجعة الدراسات السابقة

غالبًا ما تشير المعرفة إلى المعلومات والمهارات والخبرات المكتسبة من خلال الإدراك أو الاكتشاف أو التعلم (Kang et al., 2017; Nonaka & Takeuchi, 1995)، وبشكل عام، غالبًا ما يتم تصنيف المعرفة على أنها صريحة أو ضمنية (Polanyi, 1962). وتتضمن المعرفة الصريحة التي يمكن التعبير عنها في شكل مكتوب، بما في ذلك القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية (Small & Sage, 2005)؛ بينما تشير المعرفة الضمنية إلى نوع المعرفة التي يصعب نقلها إلى أشخاص آخرين باستخدام الكتابة أو النطق مثل المهارات الفردية والأفكار والخبرات (Chowdhury, 2005; Hwang, 2012)، ويعتبر نقل المعرفة الصريحة أكثر وضوحًا من المعرفة الضمنية لأن هذا النوع من المعرفة يصعب إخفاؤه (Chowdhury, 2005; Hwang, 2012).

ومع ذلك، يُقدر (Nguyen 2020) أن ما يصل إلى ٩٠٪ من المعرفة في أي منظمة هي معرفة ضمنية، والتي غالبًا ما تكون في رؤوس الناس، وتعتبر هذه المعرفة المورد التنظيمي الأكثر أهمية للحفاظ على الميزة التنافسية التنظيمية (Maravilhas & Martins, 2019)، والمعرفة الضمنية شخصية وغير مرئية وبصعب تقنينها والتعبير عنها (Civi, 2000; Haldin-), وفي الواقع، يميل العديد من العاملين إلى القيام بمحاولات متعمدة لإخفاء المعرفة الضمنية في المنظمات، مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية مثل ازدواجية الجهود أو انخفاض الأداء الوظيفي (Nguyen, 2020; Beijer, Peccei,)، لذلك، هناك حاجة لدراسة أسباب سلوك إخفاء المعرفة الذي ينطوي على معرفة ضمنية في المنظمات.

في الدراسات المتعلقة بإخفاء المعرفة، تم تحديد العديد من العوامل المحتملة التي تقف وراء سلوك إخفاء المعرفة، حيث يُعتبر أن عدم الثقة في متلقي المعلومات من العوامل التي تؤدي إلى إخفاء المعرفة، فقد يضر المتلقي بمزود المعرفة إما عن طريق تسريب المعلومات أو عن طريق إساءة استخدامها لمنفعة خاصة؛ ونظرًا لأن الثقة هي شرط أساسي لأي تبادل اجتماعي صحي (Nahapiet and Ghoshal, 2017)، فيمكن للمنظمات التحكم في سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين من خلال تعزيز تنمية الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز العمل الجماعي جنبًا إلى جنب مع الالتزام التنظيمي (Geofroy and Evans 2017)، كما تحتاج المنظمات إلى تدريب موظفيها وتقديم المشورة لهم لتعزيز ذكائهم العاطفي، بحيث يكونون أكثر ثقة وأمانًا بشأن أنفسهم وأهميتهم بالنسبة لمؤسستهم، وبالتالي يكونون أكثر انفتاحًا على مشاركة المعرفة بدلاً من إخفاءها (Arshad & Ismail, 2018).

ومن ناحية أخرى، فإن الملكية النفسية للمعرفة والطموح الذاتي للقوة تُعتبر من العوامل الأساسية التي تفسر موضوع إخفاء المعرفة (Peng, 2016)، وتشير الملكية النفسية إلى الشعور بالتملك الذي يتمتع به الموظفون لمعرفتهم الخاصة، حيث يميل الأفراد الذين يصنعون المعرفة إلى الشعور بأنهم يسيطرون عليها؛ وبالتالي يطورون شعورًا بالملكية (Von der Trenck et al., 2015)، ويميل الموظفون الذين يمتلكون / ينشئون المعرفة إلى ربط هويتهم بتلك المعرفة بالذات لاكتساب السيادة داخل المنظمة، وتزداد الملكية النفسية عندما ترتبط المعرفة بالهوية الاجتماعية للأفراد في العمل (Huo et al., 2016)، وبمرور الوقت، يميل الموظفون إلى البدء في إدراك معرفتهم على أنها ممتلكات شخصية، ويتم تحفيزهم لإخفائها للدفاع عن ممتلكاتهم، ومن خلال إخفاء هذه المعرفة، يحاول الأفراد اكتساب السيادة والحفاظ عليها في مكان العمل (Peng, 2013).

ومن المثير للاهتمام، أن مستوى كفاءة مُخفي المعرفة قد تم تحديدها أيضًا على أنه سابقة لسلوك الإخفاء؛ فالأفراد الذين لم يكونوا واثقين من المعرفة التي يمتلكونها كانوا أكثر عرضة لإخفائها عن الآخرين، كما أن الأفراد الذين يثقون في كفاءتهم أو معرفتهم هم أقل عرضة لإخفائها عن زملائهم، حيث أنهم لا يخشون فقدان الأهمية في مكان العمل أو عبور صغارهم، فهم واثقون جدًا من قوة المعرفة التي يمتلكونها في اكتساب نمو وظيفي أعلى دون إعاقة أداء الآخرين (Arshad & Ismail, 2018) وبالتالي، يمكن أن يكون الافتقار إلى الثقة في الكفاءة الشخصية من المحرضين الرئيسيين على سلوك إخفاء المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن أنهم لا يريدون أن يعرف الآخرون نقاط ضعفهم، ويخشون من أن الآخرين قد يتخطونهم بسهولة في المنظمة.

وتشير أدبيات المعرفة إلى أن الأفراد يفضلون مشاركة المعرفة على أساس المقايضة (Jatinder & Biju, 2018)؛ لذلك، فإن غياب المعاملة بالمثل يؤدي أيضًا إلى سلوك إخفاء المعرفة، ومع كون كل من الثقة والمعاملة بالمثل هما العاملان الأساسيان للتبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، فلا يفضل الأفراد تبادل المعرفة مع من لا يرد بالمثل؛ ويحجمون عن مشاركة المعرفة مع شخص لم يعرض مثل هذا السلوك في وقت سابق أو يُظهر سلوكًا يخفي المعرفة في مكان العمل، وتؤكد نظرية التبادل الاجتماعي أن الموظفين يشاركون المعرفة مع زملائهم، حيث يتوقعون شيئًا ذا قيمة في المقابل، لذلك من الضروري للمؤسسة تطوير ثقافة عمل تحفز وتكافئ تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق. سيتبادل الأفراد المعرفة مع زملائهم الأعضاء فقط إذا تم رد فعلهم على المدى الطويل (Kube et al., 2013).

وعلى الجانب الآخر، نادرا ما تم فحص سلوكيات إخفاء المعرفة في سياق الأزمة التنظيمية، ونظرًا للطبيعة المعقدة لظاهرة إخفاء المعرفة، فمن المنطقي الاعتماد على إطارين نظريين ذوي صلة - نظرية الحفاظ على الموارد (COR) Conservation of Resources (Hobfoll, 1989) ونظرية القيادة التحويلية (TLT) (Bass, 1995) لاكتساب رؤى أعمق في سلوك إخفاء المعرفة أثناء الأزمات التنظيمية، وتساعد نظرية الحفاظ على الموارد في تفسير سبب إخفاء العاملين لمواردهم الأساسية، والمتمثلة في المعرفة، حيث يتم تحفيز العاملين ذاتيا لحماية الأشياء التي يقدرونها (Arshad & Ismail, 2018)؛ وسوف يسعون إلى الحفاظ على الموارد إذا أدركوا وجود تهديد لمواردهم ذات القيمة (Simha et al., 2014)، ويمكن أن تأتي هذه التهديدات من انعدام الأمن الوظيفي، والذي ينتج غالبًا عن الأزمات التنظيمية، والتي غالبًا ما تكون حادة وعلنية وتشكل تهديدات جسيمة للمؤسسة وموظفيها، وفي الأزمات التنظيمية، قد تقوم المنظمات بعمليات اندماج وتقليص وإعادة هيكلة، لذلك، يميل الموظفون إلى إدراك مستوى عالٍ من انعدام الأمن الوظيفي خلال تلك الأوقات (James et al., 2011).

وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن نظرية المحافظة على الموارد (COR) قد تم بحثها على نطاق واسع من حيث ارتباطها وتأثيرها على العديد من المتغيرات الأساسية، مثل ضغوط العمل (Grandey & Cropanzano, 1999)، والإجهاد (Halbesleben, 2006)، وعلاوة على ذلك، يوسع هذا البحث استخدامات نظرية (COR) من خلال دمج المتغيرات الأخرى التي تم تحديدها على أنها سوابق محتملة لسلوك إخفاء المعرفة، مثل انعدام الأمن الوظيفي، وتم التأكيد على أن إخفاء المعرفة نادراً ما يتم فحصه في الدراسات المتعلقة بالأزمات التنظيمية، والتي غالباً ما تنطوي على انعدام الأمن الوظيفي، وخلال الأزمات التنظيمية، غالباً ما يواجه الموظفون ضغطاً على الموارد المتاحة لهم لإكمال المهام بسبب صراع الأدوار، والخوف من فقدان الوظيفة بسبب ارتفاع مستوى انعدام الأمن الوظيفي (Cole et al., 2012)، ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (Hobfoll, 1989) (COR)، يميل الموظفون إلى الحفاظ على مواردهم لتجنب المزيد من الخسائر، وعندما يشعر الموظفون بفقدان الموارد بسبب تهديدات انعدام الأمن الوظيفي، فمن الأرجح أن ينخرطوا في سلوكيات إخفاء المعرفة (Zhao et al. 2016).

وعادة ما يميل الموظفون إلى الشعور بمزيد من الأمان النفسي من خلال إخفاء المعرفة لأنهم يستطيعون الاحتفاظ بمواردهم (Hernaus et al., 2018)، علاوة على ذلك ففي أوقات الأزمات التنظيمية، قد يُطلب من العاملين القيام بوقت إضافي؛ وقد يحصل تجميد أو تخفيضات في الأجور، وقد يدفع ذلك العاملين إلى الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم، ويثير مشاعر قوية، مثل القلق والذعر والضيق وتتطلب منهم أن يكونوا أكثر إنتاجية لإنقاذ المؤسسة، وبالتالي، يميل الموظفون أكثر إلى إخفاء المعرفة للحفاظ على المهارات أو الخبرات الفريدة، وعلى الرغم من وجود العديد من الأسباب المؤدية لسلوك إخفاء المعرفة من جانب العاملين في أدبيات إخفاء المعرفة؛ توجد ندرة في الدراسات التي تتعلق بانعدام الأمن الوظيفي في سياق الأزمة التنظيمية؛ وذلك لتوفير فهم عميق لكيفية استجابة العاملين للأزمات التنظيمية.

علاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه لا يتفاعل جميع العاملين بنفس الطريقة أثناء الأزمات التنظيمية (Le & Lei, 2018)، ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية، فإن استجابة العاملين لفقدان الموارد في الأزمات التنظيمية تتوقف على القيادة التحويلية، حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تعمل كمُسَرِّع في تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة وتثبيط سلوكيات إخفاء المعرفة (Le & Lei, 2018)، وفي ضوء ذلك، يوسع الإطار المفاهيمي من خلال اقتراح التأثيرات المعدلة للقيادة التحويلية على سلوكيات إخفاء المعرفة في سياق الأزمات التنظيمية ونظرية المحافظة على الموارد (COR)، حيث يميل الموظفون أكثر إلى تشكيل استجاباتهم السلوكية بناءً على تصوراتهم عن شكل القيادة التحويلية (Sahu et al., 2018)؛ وبالتالي، تصبح القيادة ضرورية لمساعدة المؤسسات على مواجهة الصعوبات وجعل العاملين يشعرون بالأمان (Arnold et al., 2016).

ونظرًا لتعدد ظاهرة إخفاء المعرفة، فقد درس العلماء هذه الظاهرة من خلال وجهات نظرية مختلفة، مثل نظرية الإدراك الذاتي والتعلم الاجتماعي ونظريات السمات (Bircham- Connolly et al., 2005)؛ لذلك في هذا البحث، تم تطوير إطار مفاهيمي متكامل يتضمن علاقة انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة والنتائج المترتبة عليها فيما يتعلق بالأداء الوظيفي؛ وذلك بناء على نظريتي المحافظة على الموارد (COR) والقيادة التحويلية (TL) Transferred Leadership.

٢/٣- تطوير فروض البحث

١/٢/٣- العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي

يعتبر انعدام الأمن الوظيفي من الضغوط الشائعة التي يتعرض لها العاملين في المنظمات (Cheng et al., 2005)، كما يُعد انعدام الأمن الوظيفي بمثابة مرض القرن الحادي والعشرين (Sjöberg, 2018)، ويصف (Vander Elst et al., 2016) انعدام الأمن الوظيفي على أنه تجربة ذاتية للشعور بخطر فقدان الوظيفة المحتمل، ويساهم انعدام الأمن الوظيفي المُدرَك في تقليل الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والثقة في المؤسسة (Richter and Naswall, 2019)؛ ويؤدي إلى ارتفاع الضغط التنظيمي والقلق والاكتئاب لدى العاملين (Chirumbolo and Areni, 2010)؛ كما يرتفع معدل التغيب عن العمل (Jiang and Lavaysse, 2018; Hellgren et al., 2020) ويزيد من معدل دوران العاملين (Jiang, L. and Karatepe et al., 2020)؛ ويقلل من الإبداع في العمل (Fischmann et al., 2018; Huang et al., 2012)؛ وفي المقابل تظهر بعض الدراسات الأخرى (Sverke et al., 2002) علاقة غير مهمة بين الشعور بانعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي.

وبصفة عامة، فإن البحوث السابقة أثبتت أن انعدام الأمن الوظيفي يضر بالصحة العقلية والجسدية للموظفين وإنتاجيتهم (Richter et al., 2014; De Witte et al., 2016)، بينما على المستوى التنظيمي يؤدي إلى انخفاض المشاركة في العمل، وزيادة سلوكيات العمل السيئة (Vander Elst et al., 2012; Nella et al., 2015; Jiang and Lavaysse, 2018)، كما أكد الباحثون في هذا المجال بالإجماع تقريبًا أنه يجب تقليل تصورات انعدام الأمن الوظيفي ومنعها في النهاية من أجل تحسين صحة العاملين الأفراد وإنتاجية المنظمة.

ومن منظور نظرية المحافظة على الموارد (COR) يُعد الأمن الوظيفي أيضًا موردًا هامًا؛ لأنه يضمن الوصول إلى موارد أخرى مثل الراتب لتلبية الاحتياجات الاقتصادية (Sjöberg, 2018)، ووفقًا لنظرية المحافظة على الموارد، عندما تتعرض الموارد للتهديد بالخسارة، فإنها تخلق القلق والتوتر، حيث يتوتر الناس عندما يفشلون في استثمار الموارد الضرورية لتحقيق أهدافهم (Hobfoll, 1989)؛ وعليه فإن فقدان الوظيفة المحتمل أو الفعلي يمثل تهديدًا للموارد أو الموارد القيمة التي بدورها تؤدي إلى ضعف إنتاجية الموظفين، وتمشيا مع نظرية (COR)، يمكن القول أن فقدان الوظيفة المحتمل أو الفعلي للموظفين، يمثل تهديدًا

للموارد؛ ويبدأ الموظفون في البحث عن وظائف أخرى أثناء وقت العمل بدلاً من التركيز على وظيفتهم الحالية (König et al., 2010)، وبالمثل عندما يواجه الموظفون خطر فقدان الموارد (الوظيفة)، فإنهم يستثمرون طاقة أقل في وظيفتهم الحالية لمنع المزيد من الخسائر في الموارد (Cheng et al., 2012).

وقد يرى الأشخاص الذين لديهم موارد أكثر أن فقدان الوظائف أقل خطورة، وعلى النقيض من ذلك، فإن أولئك الذين لديهم موارد أقل قد يرون أن وظائفهم غير آمنة ويصبحون أقل مشاركة في المعرفة (Holmgren et al., 2017)، كما أكدت الدراسات أن انعدام الأمن الوظيفي تنبأ بانخفاض مستوى التفاني في العمل (Mauno et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2010; Vander Elst et al., 2010)، حيث يعمل الموظفون بحماس أقل، ولا يهتمون أو يقوموا بالتركيز في عملهم (Bakker et al., 2008).

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن انعدام الأمن الوظيفي يؤدي إلى تقليل الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والثقة في المؤسسة، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، ويقلل من درجة الإبداع في العمل، ويضر بالصحة العقلية والجسدية للعاملين، ويقلل من مستوى المشاركة والتفاني في العمل، حيث يعمل الموظفون بحماس أقل، ولا يهتمون أو يقوموا بالتركيز في عملهم؛ والذي ينعكس في النهاية على انخفاض الأداء الوظيفي، وعليه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

H1 : يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي

٢/٢/٣ - العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة

يشير انعدام الأمن الوظيفي إلى عدم اليقين المحيط بما إذا كان بإمكان العاملين الاحتفاظ بوظائفهم (Bartol et al., 2009; Coupe, 2019)، وفي عصر يتميز ببيئات تنافسية متزايدة والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي، يشعر الموظفون بمستوى منخفض من الأمان الوظيفي (Bartol et al., 2009; Coupe, 2019)، إضافة إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين (Ali et al., 2020)، وينظر معظم العاملين إلى المعرفة الضمنية على أنها مصدر قوة يضمن استمرار التوظيف (Ali et al., 2020)، وقد يعتقد الموظفون الذين يعانون من مستوى عالٍ من انعدام الأمن الوظيفي أنهم بحاجة إلى الحفاظ على المعرفة للحفاظ على ميزتهم التنافسية، ويمكن أن تكون مهاراتهم وخبراتهم عالية التخصص إذا كان لدى القليل من الناس هذه المهارات والخبرات (Issac et al., 2020)، وأثناء الأزمات التنظيمية، غالباً ما يكون الشعور بانعدام الأمن الوظيفي أمراً شائعاً؛ لذلك، من المرجح أن ينخرط الموظفون في إخفاء المعرفة لأنهم لا يريدون فقدان ميزتهم التنافسية، وقد يعتقدون أن مشاركة المعرفة أو المهارات أو الخبرات القيمة ستسمح للآخرين باستبدالهم في المنظمة (Issac & Baral, 2018).

وتشير نتائج الدراسات السابقة أيضًا إلى وجود علاقة طردية بين انعدام الأمن الوظيفي وإخفاء المعرفة، وقد يؤثر انعدام الأمن الوظيفي بشكل كبير على سلوك إخفاء المعرفة لأن العاملين يكونوا أقل رغبة لمشاركة المعرفة المفيدة عندما يكون الأمن الوظيفي منخفضًا (Ali et al., 2020)، كما تشير نتائج الدراسات السابقة (Domenighetti et al., 2000) إلى انخفاض مستوى التعاون بين العاملين بمجرد قلقهم بشأن فقدان الوظيفة؛ وبالتالي، يشير الباحثون في هذا الموضوع، مثل (Senol, 2011)، إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يولد حافزًا منخفضًا لدى الموظفين، مما يؤثر على مستويات التحفيز الأخرى، كما كشف (Senol, 2011) عن الأمن الوظيفي يُعتبر أحد أهم ثلاث محفزات للتفاعل مع زملاء العمل وتبادل الخبرات ومساعدة بعضهم البعض على زيادة الأداء الوظيفي، وكان الافتقار إلى الأمن الوظيفي أحد الأسباب المحتملة لإخفاء المعرفة وارتفاع معدل دوران الموظفين، ويؤكد (Aarabi et al., 2013) بأن انعدام الأمن الوظيفي يعمل كعامل مهم يؤدي إلى سلوكيات العمل السلبية مثل إخفاء المعرفة، وانخفاض الإبداع الوظيفي والتفكير في الاستقالة وترك العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن انعدام الأمن الوظيفي يدفع العاملين للحفاظ على المعرفة وإخفائها عن الأقران؛ للحفاظ على ميزتهم التنافسية، وعليه يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو التالي:

H2: يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة

٣/٢/٣ - العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة والأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى سلوك العاملين الذي يساهم في كفاءة وفعالية المنظمة (Singh, 2019)، ويقدم (Xiao and Cooke, 2018) ثلاثة أسباب محتملة للتأثير المحتمل لسلوكيات إخفاء المعرفة على الأداء الوظيفي. أولها، إن إخفاء المعرفة يقلل من توافر المعرفة المطلوبة لتسهيل أداء أفضل. ثانيها، يميل الموظفون الذين يخفون المعرفة إلى امتلاك عقلية تُشكل حلقة سلبية مفرغة لا تميل إلى البحث عن دعم أو تشجيع الآخرين؛ لذلك، لا يتقنون في الدعم الذي يقدمه الزملاء الآخرون، والنتيجة المتوقعة هي انخفاض الأداء، وأخيراً، غالبًا ما يقلل إخفاء المعرفة من قدرة زملاء العمل على تحديد المعرفة التي يخفيها زملاؤهم عند حدوثها، وغالبًا ما تؤدي سلوكيات إخفاء المعرفة إلى انخفاض درجة الثقة من جانب زملاؤهم في المنظمة (Xiao & Cooke, 2018).

وغالبًا ما يعيق إخفاء المعرفة نشر تلك المعرفة في المنظمة، ويصبح من الصعب تأسيس عملية منهجية لنقل المعرفة وتوزيعها ونشرها في سياق متعدد الأبعاد للأفراد أو الوحدات التنظيمية المختلفة، (Chen et al., 2006)، وغالبًا ما تهدف عملية نشر المعرفة هذه إلى تحسين أو استغلال المعرفة الحالية بين العاملين لتحسين الأداء الوظيفي بسبب التعلم والجمع بين أنواع مختلفة من المعرفة (Wuryanti & Setiawan, 2017)؛ لذلك، غالبًا ما يقلل إخفاء المعرفة من الأداء الوظيفي للعامل لثلاثة أسباب: أولاً: عدم القدرة على اتخاذ القرار وحل

المشكلات، ثانياً: عدم القدرة على الإبداع في العمل (Davenport et al., 2016)، وأخيراً لا يمكن للموظفين استخدام المعرفة الحالية أو الاستفادة منها لتوليد معرفة جديدة (Foss et al., 2015; Lee, 2016).

إلى جانب ذلك، غالباً ما يعيق إخفاء المعرفة تحول المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة صريحة لإنشاء معرفة تنظيمية (Nguyen, 2020)، وبالتالي، فإن إخفاء المعرفة يقلل من قدرات الابتكار ويقلل من الأداء الوظيفي للموظفين (Wang & Noe, 2010)، كما يقلل إخفاء المعرفة بين العاملين من استخدام موارد المعرفة الحالية لتحقيق الكفاءة في الأداء (Huang, 2009; Nguyen, 2020; Wang & Noe, 2010)؛ لأن إخفاء المعرفة يؤدي إلى حجب العاملين لمعرفتهم الضمنية، وبالتالي، فإن إخفاء المعرفة له آثار كبيرة على الأداء الوظيفي للموظفين (Huang, 2009; Wang & Noe, 2010)، ويميل إخفاء المعرفة إلى جعل العاملين غير قادرين على الوصول إلى زملاء العمل والمعرفة الضمنية للآخرين عبر الحدود التنظيمية ويمنعهم من إنشاء حلول إبداعية (Chen et al., 2011).

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن سلوكيات إخفاء المعرفة تؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعالية أداء العاملين؛ وذلك بسبب نقص المعرفة المطلوبة لتنفيذ المهام المحددة، وعدم التعاون وانخفاض الثقة بين العاملين في المنظمة. وعليه يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

H3: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي

٤/٢/٣ - أثر إخفاء المعرفة على العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي

تميل الأزمات التنظيمية إلى جعل العاملين يدركون انعدام الأمن الوظيفي على مستوى أعلى؛ وبالتالي، فمن المرجح أن يكونوا في حالة نفسية من نضوب الموارد (Debus & Unger, 2017)، وفي الأزمات التنظيمية، يميل الموظفون إلى مواجهة المزيد من صراع الأدوار، مما يجعلهم يشعرون أنهم يفتقرون إلى الموارد لإكمال المهام ويفقدون الثقة بالنفس (Cartwright & Holmes, 2006)، كما تميل الأزمة التنظيمية أيضاً إلى زيادة مشاعر العاملين حول إمكانية فقدان الوظيفة، مما يؤدي غالباً إلى إجهاد العاملين (James et al., 2011).

وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) يستخدم الموظفون سلوك إخفاء المعرفة عادةً للرد على انعدام الأمن الوظيفي لحماية مواردهم المحدودة، وأولئك الذين يميلون إلى إخفاء المعرفة لمنع المزيد من الخسارة بسبب مواجهة انعدام الأمن الوظيفي، وفي كثير من الأحيان لا يرغبون في مشاركة مهاراتهم وخبراتهم القيمة مع الزملاء، ومن المرجح أن يؤدي إخفاء المعرفة إلى تقليل عملية تبادل المعرفة، ولا يمكن للموظفين التعلم من بعضهم البعض؛ لذلك، غالباً ما يلجأ العاملون إلى إخفاء المعرفة للحماية من فقدان المزيد من الموارد، كما أن إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي في وقت الأزمات يُعتبر من العوائق الهامة في تبادل المعرفة، والتي غالباً ما تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي (Wang & Noe, 2010).

ومما سبق، نتوقع أن تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي سيتوسطه إخفاء المعرفة كما هو مقترح في الفرض التالي:

H4: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي

٥/٢/٣- الدور المُعدل للقيادة التحويلية

تشير القيادة التحويلية إلى أسلوب القيادة الذي يتم من خلاله تشجيع العاملين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وإحداث التغييرات التنظيمية (Le & Lei, 2019; Gahan et al., 2021)، وغالبًا ما تحفز القيادة التحويلية العاملين على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة (Leong & Fischer, 2010)، وفي ظل المستوى العالي من القيادة التحويلية، يميل الموظفون إلى قبول التحديات، حتى في مواجهة الصعوبات، وفي المقابل، لا يمكن تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في مناخ القيادة التحويلية المنخفضة (Leong & Fischer, 2010).

ولقد أظهرت البحوث السابقة أن سلوك القادة التحويليين قد يكون له تأثير مُعدل على تأثير سلوك إخفاء المعرفة بسبب مستوى عالٍ من الثقة والإعجاب من العاملين تجاه القائد (Le & Lei, 2019)، كما تحفز القيادة التحويلية العاملين على المساهمة في أهداف المنظمة، وتلهمهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتثير مواقف إيجابية تجاه سلوك تبادل ومشاركة المعرفة، كما يؤكد Lin (2007) على دور القيادة التحويلية وتأثيرها المحتمل على مواقف العاملين وسلوكهم تجاه مشاركة المعرفة والخبرات الضمنية مع الزملاء، وبالتالي، يميل الموظفون إلى عدم إخفاء المعرفة عن الزملاء ومساعدة بعضهم البعض في مواجهة تحديات وصعوبات العمل من أجل المنظمة (Lin, 2007)، وعلى نفس المنوال يؤكد Khan et al. (2019) بأن القادة التحويليين غالبًا ما يستفيدون من سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، مما يقلل من سلوك إخفاء المعرفة.

وقد تخفف القيادة التحويلية من تأثير انعدام الأمن الوظيفي على إخفاء المعرفة، ويجادل Qian et al., (2020) بأن انعدام الأمن الوظيفي مرتبط بإدراك العاملين؛ لذلك، فهي ذاتية، وفي ظل ظروف العمل نفسها، قد يلاحظ الموظفون المختلفون مستويات مختلفة من انعدام الأمن الوظيفي، ويعتمدون جزئيًا على نهج القيادة التحويلية (Qian et al., 2020)، وتساعد القيادة التحويلية في الأزمات التنظيمية العاملين على المشاركة في المعرفة لأن القيادة التحويلية تتضمن مجموعة من السلوكيات المترابطة لزيادة تحفيز العاملين ومعنوياتهم وأدائهم (Le & Lei, 2019)، وعلاوة على ذلك، قد يتم تعديل العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وإخفاء المعرفة من خلال القيادة التحويلية بسبب قدرة القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على مشاركة المعرفة (Kranabetter & Niessen, 2017).

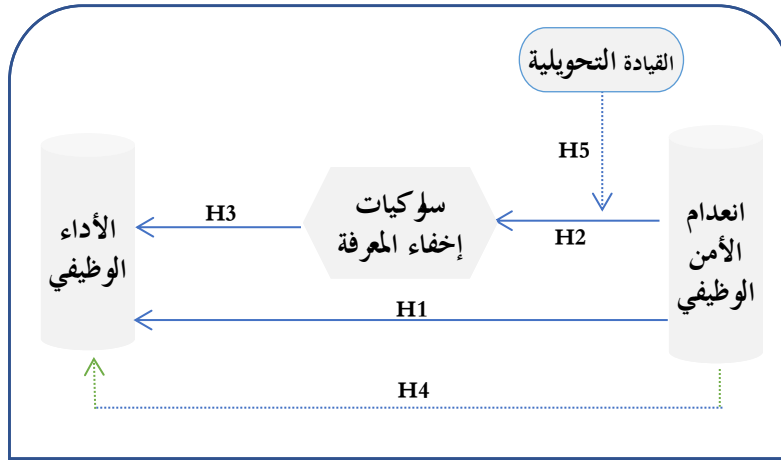
ولقد أوضح (Qian et al., 2020) أربعة أسباب لمثل هذا الدور الوسيط المُحتمل للقيادة التحويلية. أولاً، المستوى العالي من القيادة التحويلية يجعل العاملين يشعرون أن احتياجاتهم واهتماماتهم معترف بها من قبل الإدارة. ثانياً، غالباً ما تطبق القيادة التحويلية التحفيز الفكري لإلهام العاملين لرؤية صعوبات العمل من منظور جديد، مما يمكنهم من تحدي الوضع الراهن. ثالثاً، غالباً ما تنتج القيادة التحويلية ظروفًا مواتية لمشاركة المعرفة من خلال زيادة الثقة المتبادلة، وتحفيز العاملين على التفاعل مع الزملاء، ودعم بعضهم البعض (Yin et al., 2019). رابعاً، تسلط القيادة التحويلية الضوء على أهمية مساهمة العامل في المنظمات، وتقوم بربطه بأنظمة التعويضات (Qian et al., 2020).

ومما سبق، ونتيجة لممارسات القيادة التحويلية، فإنه من المرجح أن يكون الموظفون راضين عن قادتهم ويتقنون بهم، مما يقلل من التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي على إخفاء المعرفة. ووفقاً لذلك يمكن صياغة الفرض الخامس من فروض البحث على النحو التالي:

H5: تُعدّل القيادة التحويلية من العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة

وفي ضوء عرض البحوث السابقة وفرضيات البحث، يمكن للباحث صياغة العلاقات المباشرة وغير المباشرة المقترحة بين متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل رقم (١).

الشكل رقم (١): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

[٤] أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٤- قياس مستوى التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث.
- ٢/٤- قياس مستوى التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة بالمنظمات محل البحث.
- ٣/٤- قياس مستوى التأثير المباشر لسلوكيات إخفاء المعرفة على الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث.
- ٤/٤- قياس التأثير غير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي بتوسيط سلوكيات إخفاء المعرفة في المنظمات محل البحث.
- ٥/٤- اختبار الدور المعدل (التفاعلي) للقيادة التحويلية على العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة.
- ٦/٤- التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال انعدام الأمن الوظيفي من ناحية، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير القيادة التحويلية، وتقليل سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين بالمنظمات محل البحث من ناحية ثانية.

[٥] أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٥- من الناحية العلمية:

١/١/٥- يستمد البحث أهميته العلمية لكونه من البحوث التي تتناول متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهو متغير انعدام الأمن الوظيفي في ظل الأزمات التنظيمية، والذي يصعب إنكار وجوده في البيئة المصرية في ظل جائحة كوفيد -١٩، لذا استوجب الأمر ضرورة القيام بدراسة علاقته بمتغيرات سلوكية أخرى مهمة مثل سلوكيات إخفاء المعرفة والأداء الوظيفي.

٢/١/٥- تتبع أهمية البحث أيضاً من تناوله لسلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في المنظمات محل البحث، وبالتالي يُلقى البحث الحالي الضوء على أحد الآليات الوجدانية المفسرة لتلك العلاقة كما أوصت البحوث السابقة (Saeed et al., 2021)

٣/١/٥- ترجع أهمية البحث أيضاً من استخدامها للمنظور متعدد النظريات (Theory Multi perspective) في شرح وتفسير العلاقات المرتبطة بفروض البحث استجابة للدعوة البحثية التي أطلقها (Rai & Agarwal, 2018) لاكتساب تبصر أعمق للأسس النظرية التي تقوم عليها تلك العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث (Rai & Agarwal, 2016).

٤/١/٥- يُعد البحث الحالي مكمل للبحوث السابقة التي تمت في مجال انعدام الأمن الوظيفي، وبالتالي فإن نتائج هذا البحث سوف تعمل على إضافة المصادقية الخارجية لنتائج البحوث السابقة (Saeed et al., 2020; Nguyen et al., 2022) وتؤكد إمكانية تعميمها في البيئة المصرية حال اتفاق النتائج.

٥/١/٥- لم يسبق القيام بدراسة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي في ظل جائحة كورونا، وسلوكيات إخفاء المعرفة، والأداء الوظيفي في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام.

٢/٥- الأهمية العملية:

يُستدل على الأهمية العملية للبحث من الاعتبارات التالية:

١/٢/٥- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الشركات محل التطبيق، والتي يبلغ إجمالي الاستثمار بها حوالي (٧٠) مليار جنيه على مساحة (٦٠٨) أفدنة، كما تضم المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة (٧٢٠) مشروعاً متنوعاً توفر (٣٧) ألف فرصة عمل، في قطاعات الأثاث والصناعات الغذائية والصناعات الهندسية وصولاً إلى الصناعات الصغيرة (١١٢) ورشة صغيرة (هيئة المجتمعات العمرانية، ٢٠٢١).

١/٢/٥- من المتوقع أن تُقدم نتائج البحث الحالي لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية حول مستوى إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي في ظل الأزمات التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وكذلك حول سلوكيات إخفاء المعرفة ودورها كمتغير وسيط في هذه العلاقة؛ مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاج المشاعر السلبية المتعلقة بانعدام الأمن الوظيفي، والتي يمكن أن تنعكس سلباً على سلوكيات إخفاء المعرفة والأداء الوظيفي.

[٦] أسلوب البحث:

١/٦ - منهج البحث:

سوف يستخدم الباحث منهج البحث الاستنتاجي الذي يهتم بتطوير الفرضيات التي تم اختبارها، ويبدو أن نهج البحث الاستنتاجي هو الأنسب لفلسفة البحث والغرض منه؛ حيث يسمح المنهج الاستنتاجي بشرح العلاقات السببية بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى قياس التأثير المعدل للقيادة التحويلية على هذه العلاقات ووساطة سلوكيات إخفاء المعرفة.

٢/٦ - تطوير أداة البحث

لتقييم إطار البحث المقترح، فقد تم تطوير أداة لجمع البيانات التجريبية حول أثر انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي، تحت تأثير معدل من المتغير التفاعلي (القيادة التحويلية)، وبوساطة سلوكيات إخفاء المعرفة من جانب الموظفين، ويمكن توضيح ذلك على النحو المبين في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١): مقاييس البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	مصدر القياس
انعدام الأمن الوظيفي	١٠	Vander Elst et al. (2014)
إخفاء المعرفة	٥	Peng (2012)
الأداء التنظيمي	٦	Chiang and Hsieh (2012)
القيادة التحويلية	٦	Dai et al. (2013)

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

٣/٦ - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، ولقد تم اختيار تلك الشركات لأنها شركات كثيفة المعرفة، ولكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مفرداتها، فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين بمختلف المجموعات الوظيفية بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة (Zikmond, 1991).

ورغبة في زيادة معدل الاستجابة؛ حرص الباحث على جلب عدد (٥٥٠) استمارة تفاديا لوجود بعض الاستثمارات غير الصحيحة، وذلك من خلال توزيع جزء من تلك الاستثمارات باليد على أفراد العينة، والجزء الآخر باستخدام تطبيق google Forms، وفي الوقت الذي لم يستجب

(٧٧) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء؛ كما استبعد الباحث (٩٨) استمارة لم يتوفر بها الشروط المناسبة لتحليل البيانات؛ فكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧٥) استمارة، ومن ثم بلغت نسبة الردود الصحيحة (٦٨٪) من إجمالي العينة النهائية، و (٩٨٪) من العينة المخططة قبل الإضافة، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث على المجموعات الوظيفية المختلفة بالشركات محل البحث.

الجدول رقم (٢): توزيع عينة البحث على الشركات محل البحث

نوع النشاط	الوظائف الفنية		الوظائف المكتبية		إجمالي العينة	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
١. الأثاث والأخشاب	٣٤	١٧	٨	٦٧	٤٢	٥٠
٢. الصناعات الغذائية	٤١	١٥	٩	٧٠	٥٠	٥٥
٣. صناعات هندسية وميكانيكية	٥٤	١٠	٨	٧٠	٦٢	٦٠
٤. صناعات النسيج	٣٢	١٠	٨	٥٥	٤٠	٤٥
٥. صناعات بلاستيكية	٣٢	١٠	٩	٧٠	٤١	٦٠
٦. صناعات كيميائية وأدوية	٣٤	١٣	١٠	٦٣	٤٤	٥٠
٧. مواد بناء ورخام	٣٤	١٥	١٠	٧٥	٤٤	٦٠
٨. صناعات ورقية	٤١	١٥	١١	٨٠	٥٢	٦٥
إجمالي العينة	٣٠٢	١٠٥	٧٣	٥٥٠	٣٧٥	٤٤٥

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات العاملين بالشركات في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، ٢٠٢١

٤/٦ - وحدة المعاينة: جميع العاملين في الشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة

٥/٦ - أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وخاصة الأساليب الإحصائية المتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث، كذلك اعتمد الباحث على برنامج AMOS لإعداد نموذج المعادلة الهيكلية لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات محل البحث.

[٧] نتائج البحث:

تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-SEM) باستخدام برنامج IBM AMOS 24 لتحليل البيانات، ويعتبر CB-SEM أكثر ملاءمة في هذه الدراسة لأن النموذج المقترح تم تطويره بناءً على أسس نظرية سليمة (انعدام الأمن الوظيفي، وسلوكيات إخفاء المعرفة، والأداء الوظيفي، والقيادة التحويلية)، علاوة على ذلك، يساعد CB-SEM في تحديد مدى قدرة النموذج النظري على تقدير مصفوفة التباين لمجموعة بيانات نموذجية تناسب النموذج المقترح، بمعنى آخر، يوفر CB-SEM إحصاءات مناسبة لتقييم مدى ملاءمة البيانات التجريبية لنموذج البحث النظري (Hair et al., 2010). ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٧- قياس موثوقية وصحة النموذج المقترح

قبل اختبار الفروض، فلا بد في البداية التأكد من صلاحية نموذج البحث بما يحتويها من متغيرات وفقرات للقياس، ويأتي ذلك من خلال الوقوف على قياس النموذج عبر مرحلتين، وهما اختبار نموذج القياس، وقياس العلاقة بين المتغيرات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/١/٧- اختبار نموذج القياس Measurement Model:

للتأكد من نموذج القياس والذي يحتوي على الفقرات التي تُعبر عن المتغيرات؛ تم قياس الصلاحية التقاربية، والتي يتم اختبارها من خلال التعرف على معامل التحميل للفقرات، ومعاملات الثبات المركبة للمتغيرات، وكذلك متوسط التباين المستخرج AVE، ويوضح الجدول رقم (٣) الصلاحية التقاربية ومعاملات الثبات والتحليل الوصفي للمتغيرات، ومن الجدول رقم (٣) يتضح ما يلي:

أ- فيما يتعلق بالتحليل الوصفي للمتغيرات

تقدم الإحصاءات الوصفية نظرة عامة على البيانات التجريبية المستخدمة في هذا التحليل، ففي الدراسات التي يشارك فيها المشاركون من البشر، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة يكون فقط قبل إجراء اختبارات أخرى للحكم فيما إذا كانت القيم المدرجة في الإحصاء الوصفي تتماشى مع هذه الدراسة أم لا (Pallant, 2010)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لانعدام الأمن الوظيفي ما بين (٢,١١) إلى (٣,٧٧)، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لسلوكيات إخفاء المعرفة ما بين (٣,١٢) إلى (٣,٤٣)، كما تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ما بين (٢,٥٤) إلى (٣,٨٣)، وأخيرا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ما بين (٢,٣٢) إلى (٣,٢٢).

ب- فيما يتعلق بتمثيل العبارات على متغيراتها

وكما هو موضح بالجدول رقم (٣)؛ قام الباحث بحذف العبارات التي يكون معامل التحميل الخاص بها أقل من 35% (Hair et al., 2014)، وذلك لزيادة معامل الثبات العام، وبعد عملية الحذف فقد تم تمثيل انعدام الأمن الوظيفي بـ (٧) عبارات بدلاً من (١٠) عبارات، بينما تم تمثيل سلوكيات المعرفة بـ (٣) عبارات بدلاً من (٥) عبارات، كما تم تمثيل الأداء الوظيفي بـ (٥) عبارات بدلاً من (٦) عبارات، في حين تم تمثيل القيادة التحويلية بـ (٤) عبارات بدلاً من (٦) عبارات.

ج- اختبار صلاحية النموذج:

تم التحقق من الصلاحية التقاربية، وذلك من خلال ما أسفرت عنها النتائج الإحصائية حول قيمة معامل الثبات المركب C.R. للمتغيرات والتي كانت أكبر من ٦٠٪ لجميع المتغيرات، بالإضافة إلى أن قيمة متوسط التباين المستخرج من الجدول رقم (٣) A.V.E. جاءت أكبر من ٥٠٪، مما يؤكد على صلاحية النموذج (Byrne, 2016).

جدول رقم (٣) اختبار نموذج القياس لمتغيرات البحث (ن = ٣٧٥)

المتغيرات	كود العبارة	التحليل الوصفي		معاملات الثبات		الصلاحية التقاربية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثبات العام	الثبات للفقرات	A.V.E.	C.R.
انعدام الأمن الوظيفي Job insecurity (JI)	J11	٣,٦٢	٠,٨٧٦	٠,٨٧٩	٠,٥٤٢	٠,٥٤٣	٠,٩٢٧
	J12	٣,٦٤	٠,٧٦٥		٠,٥٣٢		
	J13	٣,٦٦	٠,٧٦٤		٠,٦١٤		
	J14	٣,٧٧	٠,٨٣٢		٠,٦٥٣		
	J15	٢,٥٦	٠,٨٤٨		٠,٦٤٣		
	J16	٢,٨٧	٠,٧٣٢		٠,٧٦٢		
	J17	٣,٥٦	٠,٧٩٥		٠,٦٤٥		
	J18	٢,١١	٠,٨٧٥		٠,٦٩٧		
	J19	٣,٣٢	٠,٨٢٠		٠,٥٦٤		
	J110	٣,١٦	٠,٨٧٢		٠,٤٨٧		
إخفاء المعرفة Knowledge hiding (KH)	KH1	٣,١٨	٠,٩٨١		٠,٥٤٦		
	KH2	٣,١٢	٠,٨٧١		٠,٦٥٧		
	KH3	٣,٣٤	١,٠٠١		٠,٥٦٧		
	KH4	٣,٢٤	٠,٩٧٤		٠,٦٧٥		
	KH5	٣,٤٣	١,٠٠٧		٠,٦٥١		
الأداء الوظيفي	JP1	٣,٢٣	٠,٧٦٤	٠,٧٦٨	٠,٥٤٥	٠,٦٥٣	٠,٧٨٦

٠,٦٧٨			٠,٤٥٧		٠,٧٥٣	٣,٨٣	JP2	Job performance (JP)
٠,٨٧٢			٠,٤٧٦		٠,٧٧٦	٣,٣٣	JP3	
٠,٨١٣			٠,٨٧٤		٠,٩٨٧	٣,٣٢	JP4	
٠,٥٦٢			٠,٤٣٢		٠,٦٧٥	٢,٥٤	JP5	
٠,١٤٧			٠,١١٣		٠,٧٦٤	٢,٦٥	JP6	
٠,٧٨٢	٠,٨٧٦	٠,٩١٦	٠,٥٦٤	٠,٨٧٢	١,٤٤١	٢,٥٤	TL1	
٠,٥٦٣			٠,٢٧٥		١,٢٤٠	٢,٤٣	TL2	
٠,٠١٣			٠,٠٠٤		٠,٨٧١	٢,٣٢	TL3	
٠,١٠١			٠,٢٨٧		١,١٥٦	٢,٥٤	TL4	
٠,٨٦١			٠,٠١١		١,٢٣٤	٣,٢٢	TL5	
٠,٩٨٧			٠,٢٨١		١,١٢٥	٢,٤٩	TL6	

ملاحظة: CR = الموثوقية المركبة، AVE = متوسط التباين المستخرج

٢/١/٧ - قياس العلاقة بين متغيرات البحث:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، تم استكشاف قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في الدراسة ومعنوياتها من خلال اختبار ارتباط سبيرمان، ووفقاً لـ Pallant (2010)، يُفضل ألا ترتبط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند مستوى أقل من (٠,٣٠)، ولا تزيد عن مستوى أعلى من (٠,٧٠)، مما يشير إلى أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، وتوضح مصفوفة الارتباط المعروضة في الجدول رقم (٤)، العلاقة بين متغيرات البحث.

الجدول رقم (٤): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

(4)	(3)	(2)	(1)	
			٠,٩١	١ - انعدام الأمن الوظيفي
		٠,٨٣	٠,٤٨	٢ - إخفاء المعرفة
	٠,٨٤	٠,٧٠-	٠,٣١	٣ - الأداء الوظيفي
٠,٨٨	٠,٠٥	٠,٠٣	٠,٠٤	٤ - القيادة التحويلية
P<0.01** ; P<0.05* ; P<0.1				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي **. الارتباط كبير عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول رقم (٤) وجود ارتباط ضعيف بين المتغير المستقل (انعدام الأمن الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن معدل الارتباط كان عند مستوى (٠,٣١)، كما ارتبط طرديا بالمتغير الوسيط (سلوكيات إخفاء المعرفة) عند مستوى (٠,٤٨)، وبلغ معدل الارتباط بين سلوكيات إخفاء المعرفة والأداء الوظيفي (-٠,٧٠)، وهو من نوع الارتباط القوي، مما يعني أن التغيير في سلوكيات إخفاء المعرفة سيكون له أكبر تغيير في الأداء الوظيفي، بينما بلغ معدل الارتباط بين القيادة التحويلية وانعدام الأمن الوظيفي (٠,٠٤) وبلغ معدل الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوكيات إخفاء المعرفة (٠,٠٣)، كما بلغ معدل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (٠,٠٥).

٢/٧- اختبارات الفروض

في ضوء ما أسفر عنه نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن توضيح نتائج العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات كما هو موضح على النحو التالي:

١/٢/٧- قياس التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج التأثير المباشر للمتغير المستقل (انعدام الأمن الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٥)

نتائج التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F ²	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
H1: يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيرا معنويا على الأداء الوظيفي					
مقبول	٠,٠٠٥	٠,١٢٤	-٠,٢١٢	الأداء الوظيفي	انعدام الأمن الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول رقم (٥) يتضح وجود تأثير سلبي لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي (-٠,٢١٢ = β)، كما يتضح معنوية التأثير (٠,٠١ < P)؛ وبالتالي، دعم الفرض الأول والذي ينص على أن: انعدام الأمن الوظيفي يؤثر تأثيرا معنويا على الأداء الوظيفي.

٢/٢/٧ - قياس التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج التأثير المباشر للمتغير المستقل (انعدام الأمن الوظيفي) على المتغير الوسيط (سلوكيات إخفاء المعرفة)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦)

نتائج التأثير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F ²	معامل المسار	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
H2: يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة					
مقبول	٠,٠٠١	٠,٢١٦	٠,٢٨	سلوكيات إخفاء المعرفة	انعدام الأمن الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول رقم (٦) يتضح وجود علاقة إيجابية بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، حيث يؤثر انعدام الأمن الوظيفي بشكل إيجابي على إخفاء المعرفة ($\beta = 0,28$)، كما يتضح معنوية التأثير ($P < 0,01$)، وبالتالي دعم الفرضية الثانية التي تنص على أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة في المنظمات محل البحث.

٣/٢/٧ - قياس التأثير المباشر لسلوكيات إخفاء المعرفة على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج التأثير المباشر للمتغير الوسيط (سلوكيات إخفاء المعرفة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧)

نتائج التأثير لسلوكيات إخفاء المعرفة على الاداء الوظيفي

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F ²	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير الوسيط
H3: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على الاداء الوظيفي					
مقبول	٠,٠٠٠	٠,٠١٤	٠,٢٩ -	الأداء الوظيفي	سلوكيات إخفاء المعرفة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول رقم (٧) يتضح وجود تأثير سلبي لسلوكيات إخفاء المعرفة على الأداء الوظيفي ($\beta = 0,29$)، كما يتضح معنوية التأثير ($P < 0,01$)، وبالتالي، دعم الفرض الثالث والذي ينص على أن: سلوكيات إخفاء المعرفة تؤثر تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل البحث.

٤/٢/٧ - قياس التأثير غير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي بوساطة سلوكيات إخفاء المعرفة

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (انعدام الأمن الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، من خلال المتغير الوسيط (سلوكيات إخفاء المعرفة)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨) التأثير غير المباشر لانعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي

نوع الوساطة	VAF	التأثيرات الكلية			التأثيرات غير المباشرة			المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		المعنوية	حجم التأثير	معامل التأثير	المعنوية	حجم التأثير	معامل التأثير			
H4: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي										
وساطة جزئية	٠,٤٧	٠,٠٠٢	٠,٠٤٣	٠,٢٩٣-	٠,٠٠١	٠,٢٣١	٠,٠٨١-	سلوكيات إخفاء المعرفة الوظيفي	انعدام الأمن الوظيفي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول (٨) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، وذلك بتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغ قيمة التأثير غير المباشر (-٠,٠٨١)، كما بلغت قيمة التأثيرات الكلية (-٠,٢٩٣)، مما يعني أن سلوكيات إخفاء المعرفة تسهم بشكل معنوي في زيادة التأثير السلبي لمستوى شعور الموظف بانعدام الأمن الوظيفي على مستوى أدائه الوظيفي، وهذا يشير إلى أن سلوكيات إخفاء المعرفة تقوم بدور الوساطة الجزئية Partial Mediation بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Hair et al., 2014)، وذلك يدعم الفرض الرابع الذي ينص على أن سلوكيات إخفاء المعرفة تتوسط العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي.

٥/٢/٧ - قياس الدور المعدل للقيادة التحويلية

وفقاً للدراسات التي قام بها (Hayes, 2017) فإن المتغير المعدل (Moderator Variable) هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يُقدم لنا إجابة عن: متي يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير (أو ضعيف) في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير

التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المُعدل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما على المتغير التابع؟ (Zumbo & Wu, 2008)، ويوضح الجدول رقم (٩) الدور المُعدل للقيادة التحويلية على النحو التالي:

الجدول (٩)

**الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة
بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة**

المتغير المستقل × المتغير المُعدل	←	المتغير التابع	معامل المسار	حجم التأثير F ²	المعنوية
انعدام الأمن الوظيفي × القيادة التحويلية	←	سلوكيات إخفاء المعرفة	٠,٠١٥	٠,٠٠٣	٠,٠٠٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وتُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلى أن التأثير التفاعلي لكل من انعدام الأمن الوظيفي وممارسات القيادة التحويلية على سلوكيات إخفاء المعرفة بلغ ٠,٠١٥ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٣، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية ساهمت في تلطيف التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة، حيث انخفض التأثير من ٠,٢٨ (حال تأثير انعدام الأمن الوظيفي بمفرده) إلى ٠,٠١٥ (حال تفاعل كل من انعدام الأمن الوظيفي والقيادة التحويلية)، وهذا يؤكد قبول الفرض الخامس الذي ينص على أن القيادة التحويلية تُعدل من العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة.

[٨] مناقشة نتائج البحث:

استهدف البحث التعرف على العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي تحت تأثير مُعدل من القيادة التحويلية وتأثير الوساطة من جانب سلوكيات إخفاء المعرفة، وأسفر التحليل الإحصائي للبحث عن مجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

١- فيما يتعلق بالفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الشخص عندما يتعرض لسلوك سلبي فإنه قد يواجه ذلك السلوك بسلوكيات أخرى مضادة، الأمر الذي يعني أنه إذا أدرك العاملين انعدام الأمن الوظيفي سوف يجعلهم يقاومون هذه السلوكيات بأخرى مضادة مثل انخفاض مساهمتهم في العمل، بالإضافة إلى انخفاض الدافع نحو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وظهور حالات الصراع، وغيرها من السلوكيات المضادة التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

وتقر الدراسات الحالية أيضًا أن المعاملة بالمثل السلبية الناتجة عن إدراك انعدام الأمن الوظيفي تُصبح أقوى من المعاملة بالمثل الإيجابية (Jatinder & Biju, 2018)؛ وذلك لأن ردود الفعل والعواطف السلبية لدى الأفراد يتم معالجتها بشكل أسرع وأكثر قوة، ويمكن أن تستمر لفترة أطول من تلك الإيجابية (Kube et al., 2013)، ومن المرجح أن ينخفض أداء الأفراد عندما يدركون بدرجة كبيرة انعدام الأمن الوظيفي؛ لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسة بتطوير ثقافة عمل تحفز وتكافئ الأداء المتميز في ظل ارتفاع إدراك انعدام الأمن الوظيفي.

ولقد أسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن قبول الفرض الأول، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Sverke et al., 2002) والتي توصلت إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الشعور بانعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، كما تتفق تلك النتائج مع (Richter et al., 2016; De Witte et al., 2014)، والتي توصلت إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يضر بدرجة كبيرة بالصحة العقلية والجسدية للموظفين وإنتاجيتهم، كما تتفق أيضًا بدرجة كبيرة مع النتائج التي توصل إليها (Nella et al., 2015; Jiang and Lavaysse, 2018)، والتي توصلت إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر بشكل سلبي كبير على المستوى الفردي من خلال اعتلال الصحة الجسدية، كما يؤثر على المستوى التنظيمي من خلال انخفاض المشاركة في العمل وسلوكيات العمل السيئة، ومن ناحية أخرى توصل (Cheng et al., 2012) إلى أن فقدان الوظيفة المحتمل أو الفعلي يمثل تهديدًا للموارد التي بدورها تؤدي إلى ضعف إنتاجية الموظفين؛ حيث يبدأ الموظفون في البحث عن وظائف أخرى أثناء وقت العمل بدلاً من التركيز على وظيفتهم الحالية، ويستثمرون طاقة أقل في وظيفتهم الحالية لمنع المزيد من الخسائر في الموارد.

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن العاملين الذين يدركون بدرجة كبيرة التهديد الوظيفي نتيجة الشعور بإمكانية فقدان العمل استنادًا إلى الظروف التي تمر بها المنظمة، وصعوبة الحصول على وظيفة أخرى في ظل الظروف الحالية التي تمر بها المؤسسات، ونتيجة ربط هذا التهديد بظاهرة الخوف من ترك الوظيفة في المستقبل فإن العاملين غالبًا ما يعانون بفقدان الأمل في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ وبالتالي عدم جدوى الالتزام بمعايير الأداء المطلوبة منهم في المؤسسة، كما أن العجز عن مواجهة تلك التهديدات، وإمكانية السيطرة عليها بطريقة تقود للتأثير على الوضع الوظيفي في المستقبل؛ يدفع العاملين إلى عدم الالتزام بمعايير الأداء المحددة من جانب المؤسسة.

وفي هذا الخصوص تحتاج المنظمات إلى تعزيز الذكاء العاطفي لموظفيها للتأكد من أنهم أكثر ثقة وأقل شعورًا بعدم الأمان تجاه أنفسهم، وزيادة الاعتماد على منهجية فرق العمل (Huo et al., 2016)؛ حيث أن الاعتماد المتبادل بين المهام يضعف العلاقة بين الملكية النفسية للمعرفة وإخفاءها، ويزيد الاعتماد المتبادل بين المهام من العمل الجماعي، ومن المرجح أن يقلل من سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين، وخاصة أولئك الذين يعملون في الصناعات القائمة على نظم المشاريع وفرق العمل، وفي مثل هذا الإعداد للعمل، يميل الأفراد الذين يمتلكون المعرفة المحددة، بسبب الترابط العالي بين المهام المختلفة، إلى مشاركة المعرفة مع الزملاء.

٢- فيما يتعلق بالفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: يؤثر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة، وأسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن قبول الفرض الثاني، وتظهر نتائج البحث أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، وغالباً ما يتغلغل مظهر انعدام الأمن الوظيفي في التصور القائل بأن العاملين سيفقدون وظائفهم قريباً ويشعرون بعدم الأمان بشأن مستقبل وظائفهم، قلّين بشأن الاضطرار إلى ترك وظائفهم (Vander Elst et al., 2014)؛ وغالباً ما يجعل هذا التصور العاملين يشعرون بعدم الاستقرار، مما يحفزهم على إخفاء المعرفة للحفاظ على ميزتهم التنافسية للحفاظ على وظائفهم.

ومن ناحية أخرى ينظر معظم العاملين في المؤسسة إلى أن المعرفة التي بحوزتهم على أنها مصدر قوة تضمن لهم الاستمرار في الوظيفة (Ali et al., 2020)، وقد يعتقد الموظفون الذين يعانون من مستوى عالٍ من انعدام الأمن الوظيفي أنهم بحاجة إلى الحفاظ على المعرفة للحفاظ على ميزتهم التنافسية (Issac et al., 2020)، كما أنه أثناء الأزمات التنظيمية، غالباً ما يكون الشعور بانعدام الأمن الوظيفي أمراً شائعاً؛ لذلك، من المرجح أن ينخرط الموظفون في إخفاء المعرفة لأنهم لا يريدون فقدان ميزتهم التنافسية، وقد يعتقدون أن مشاركة المعرفة أو المهارات أو الخبرات القيمة التي يملكونها ستسمح للآخرين باستبدالهم في المنظمة (Issac & Baral, 2018).

وتتوافق هذه النتائج مع نظرية المحافظة على المورد (Hobfoll, 1989) (COR)، فعند مواجهة تهديد فقدان الموارد (انعدام الأمن الوظيفي)، يميل الموظفون إلى تجربة ضغوط نفسية مرتفعة، مما يحفز العاملين لاحقاً على الاستجابة لحماية مواردهم (Hobfoll, 1989)؛ وكذلك تتوافق مع دراسة (Guo et al., 2020)، وكذلك تتوافق مع دراسة (Ali et al., 2020) والتي توصلت إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر على سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين، كما تتوافق مع دراسة (Senol, 2011) التي توصلت إلى أن الأمن الوظيفي يُعتبر أحد أهم ثلاثة محفزات للتفاعل مع زملاء العمل وتبادل الخبرات ومساعدة بعضهم البعض على زيادة الأداء الوظيفي، ومع ذلك، توسع هذه الدراسة استخدامات نظرية المحافظة على المورد (COR) من خلال تحديد أن تهديد العاملين خلال جائحة كورونا يشمل انعدام الأمن الوظيفي، وهي من السوابق الحاسمة لسلوك إخفاء المعرفة.

ويرى الباحث أنه في ضوء تلك النتائج؛ يجب توعية الموظفين وتحفيزهم على مشاركة المعرفة والتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية وبناء الثقة في كل موظف، ويجب معالجة عوامل مثل الخوف من فقدان الأهمية في مكان العمل وانعدام الأمن الوظيفي لخلق مناخ صحي للتبادل الاجتماعي في المنظمة، ويجب إضفاء الطابع المؤسسي على التنشئة الاجتماعية للموظف الجديد حيث يتم التأكيد على أهمية مشاركة المعرفة، ويجب أن تشير الإدارة العليا التي تتفاعل مع الوافدين الجدد بقوة إلى الحاجة إلى مشاركة المعرفة وعواقب سلوك إخفاء المعرفة بالنسبة للمؤسسة والفرد، ويحتاج المديرون المباشرون إلى التركيز باستمرار على مساعدة الموظفين

وتشجيعهم على مشاركة المعرفة، والامتناع عن إظهار السلوكيات السلبية من خلال استبعاد مثل هذه السلوكيات والمشاركة في التغذية الراجعة والتدريب.

ومن ناحية أخرى يمكن أن تساعد الشفافية والإنصاف في نظام المكافآت والترقيات المهنية أيضاً في تثبيط المعرفة التي تختبئ في مكان العمل، ويمكن للمنظمات أيضاً الاستثمار في برامج التدريب لتسليط الضوء على مزايا مشاركة المعرفة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا أكثر ثقة وأماناً بشأن أنفسهم، وبغض النظر عن محاولات المنظمة، فإنها لا تستطيع فرض مشاركة المعرفة بين الأفراد بأمر تنفيذي؛ لأن الفرد الذي ينشئ المعرفة فقط هو الذي يتحكم بشكل كامل في ما تم إنشاؤه، ومع ذلك، يمكن تحفيزهم على مشاركة معارفهم من خلال سياسات إيجابية وشفافة وإظهار تقديرهم.

٣- فيما يتعلق بالفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي، وأسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن قبول الفرض الثالث، حيث يميل الموظفون الذين يخفون المعرفة إلى الانخراط في تفاعلات اجتماعية وتبادل المعرفة أقل لمعالجة مشاكل وظائفهم، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، حيث يمكن القول أن سلوكيات إخفاء المعرفة تقلل من توافر المعرفة المطلوبة لتسهيل الأداء، ويميل الموظفون الذين يخفون المعرفة إلى امتلاك عقلية تشكل حلقة سلبية مفرغة لا تميل إلى البحث عن دعم أو تشجيع الآخرين، وغالباً ما تؤدي سلوكيات إخفاء المعرفة إلى انخفاض درجة الثقة من جانب زملائهم في المنظمة؛ لذلك، غالباً ما يقلل إخفاء المعرفة من أداء العامل لعدم القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وعدم القدرة على الإبداع في العمل، وعدم إمكانية استخدام المعرفة الحالية أو الاستفادة منها لتوليد معرفة جديدة.

وتتوافق تلك النتائج مع النتائج التي توصل إليها (Wang & Noe, 2010) والتي تُشير إلى أن إخفاء المعرفة يقلل من قدرات الابتكار وينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك تتوافق مع دراسة (Huang, 2009; Nguyen, 2009) والتي تُشير إلى أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى حجب العاملين لمعرفتهم الضمنية، ويقلل من استخدام موارد المعرفة الحالية لتحقيق الكفاءة في الأداء، كما تتوافق مع دراسة (Wang & Noe, 2010; Huang, 2009) والتي توصلت إلى أن سلوكيات إخفاء المعرفة لها آثار كبيرة على الأداء الوظيفي للموظفين، وأخيراً تتوافق مع دراسة (Chen et al., 2011) والتي توصلت إلى أن سلوكيات إخفاء المعرفة تجعل العاملين غير قادرين على الوصول إلى المعرفة الضمنية لدى الآخرين عبر الحدود التنظيمية وتمنعهم من إنشاء حلول إبداعية ترتبط بالأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أنه على الرغم من ترابط المهام في المنظمة، يقوم الأفراد بإخفاء المعرفة التي تم إنشاؤها حديثاً عن أعضاء فريقهم الذين يعملون معهم في نفس الوحدة الإدارية، والذي ينعكس سلباً على أداء الفريق، لكنهم في المقابل يشاركونها مع قائد المشروع للتأكد من أن الأخير على دراية بتمييزهم؛ لذلك، يجب تدخل القادة التنظيميين والمديرين المباشرين والموارد البشرية لمعالجة أي سلوك من هذا القبيل، ويحتاج القادة إلى وضع معيار لمشاركة المعرفة في فرق العمل، كما يحتاجون أيضاً إلى بناء بيئة عمل على أساس الثقة والشفافية وتشجيع السلوك العادل، ويجب على المديرين التنفيذيين دعم تبادل المعرفة واليقظة بشأن أي سلوكيات سلبية في مكان العمل، ويمكن للمدراء المباشرين، كونهم نقاط الاتصال المباشرة لجميع أعضاء الفريق، أن يلعبوا دوراً حيوياً في تثبيط مثل هذا السلوك في مكان العمل من خلال القيادة من الأمام، وقد يكونون قدوة من خلال مشاركة معارفهم مع أعضاء الفريق أو عن طريق إجراء ورش عمل غير رسمية لتعليمهم مجموعات المهارات المختلفة المطلوبة في مكان العمل، وبذلك تحفز هذه الإيماءات الأفراد على إظهار سلوك مشاركة المعرفة، ويمكن لمتخصصي الموارد البشرية دعم المنظمة من خلال إنشاء سياسات وعمليات تشجع على مشاركة المعرفة (مثل التنشئة الاجتماعية والتدريب ونظام إدارة الأداء والمكافآت) وتطوير إرشادات للتحكم (مثل تدريب الأفراد الذين لا يشاركون المعرفة) أو حتى العواقب السلبية.

٤- فيما يتعلق بالفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على: تتوسط سلوكيات إخفاء المعرفة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركات العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، وقد توصلت النتائج إلى قبول الفرض الرابع عند مستوى معنوية 0.01 حيث إنه يوجد تأثير سلبي بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي بتوسيط سلوكيات إخفاء المعرفة، الأمر الذي يعني أنه وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد يستخدم الموظفون سلوك إخفاء المعرفة عادةً للرد على انعدام الأمن الوظيفي لحماية مواردهم المحدودة، ولمنع المزيد من الخسارة بسبب مواجهة انعدام الأمن الوظيفي، لا يقومون بمشاركة مهاراتهم وخبراتهم القيمة مع الزملاء؛ كما أن إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي في وقت الأزمات يُعتبر من العوائق الهامة في تبادل المعرفة، والتي غالباً ما تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وفيما يتعلق بنوع المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، فقد جاءت الوساطة جزئية، وذلك لأن قيمة الوساطة المُستخرجة انحصرت ما بين 20 إلى 80% (Hair et al., 2014).

وتتوافق تلك النتائج مع دراسة (Debus & Unger, 2017) والتي توصلت إلى أنه أثناء الأزمات التنظيمية يدرك العاملون انعدام الأمن الوظيفي على مستوى أعلى؛ وبالتالي، يؤدي ذلك إلى سلوكيات إخفاء المعرفة، والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي، كما تتوافق مع دراسة (Cartwright & Holmes, 2006) والتي توصلت إلى أنه في الأزمات التنظيمية، يميل الموظفون إلى مواجهة المزيد من تضارب الأدوار، مما يجعلهم يشعرون أنهم يفتقرون إلى الموارد لإكمال المهام ويفقدون الثقة بالنفس وبالتالي اللجوء إلى إخفاء المعرفة مما ينعكس في

النهاية على الأداء الوظيفي، وكذلك تتوافق مع دراسة (James et al., 2011) والتي توصلت إلى أنه أثناء الأزمة التنظيمية يُدرك العاملون بصورة أكبر إمكانية فقدان الوظيفة، مما يؤدي غالبًا إلى إجهاد لدى العاملين وانخفاض الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أنه على الرغم من العديد من المبادرات التي تتخذها المنظمات لتسهيل نقل ومشاركة المعرفة بين العاملين، لا يزال إخفاء المعرفة قائمًا، ويتم تشغيله من خلال شعور الموظف بعدم الأمان بفقدان الشهرة أو فرص العمل أو حتى الوظائف والذي ينعكس في النهاية على الأداء الوظيفي، ومن المفهوم جيدًا أنه لا يمكن إجبار أصحاب المعرفة على مشاركة معارفهم؛ ومع ذلك، يمكن بناء بيئة مؤاتية لتعزيز ثقافة تبادل المعرفة؛ وللقيام بذلك، تحتاج المؤسسات إلى ضمان منح الموظفين ما يستحقونه من المكافأة والتقدير، ومعالجة مخاوفهم وانعدام الأمان لديهم وإنشاء / وتعديل ممارسات الموارد البشرية بحيث لا تشجع سلوكيات إخفاء المعرفة، وعلاوة على ذلك، تحتاج كل من المنظمات وقيادتها إلى فهم وتقدير الأنواع المختلفة من استراتيجيات إخفاء المعرفة، وبالتالي البحث عن إزالة تلك الحواجز، مما يجعل عملية مشاركة المعرفة سلسلة وخالية من المتاعب، مع استمرارها على المدى الطويل، وتخدم المنظمات بكفاءة عالية عن طريق ترشيده التكاليف الملموسة وغير الملموسة.

٥- فيما يتعلق بالفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على: تُعدّل القيادة التحويلية من العلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، وأسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن قبول الفرض الخامس، وعلى الرغم من زيادة الأبحاث حول القيادة التحويلية وإخفاء المعرفة، فقد قام العلماء حتى الآن بالبحث في هذين المجالين بشكل منفصل (Le & Lei, 2019)، وحظي الارتباط المحتمل بينهما باهتمام أقل، حيث قام هذا البحث بدراسة كيف ومتى ولماذا تخفف القيادة التحويلية تأثير انعدام الأمان الوظيفي على إخفاء المعرفة من خلال افتراضات نظرية القيادة التحويلية (TLT) (Bass, 1995)، وبالتالي معالجة فجوة حرجة في الدراسات السابقة.

وتُظهر هذه الدراسة أهمية الدور التي تلعبه القيادة التحويلية في تعديل العلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة، وتتوافق تلك النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تشير إلى أن سلوك القادة التحويليين له تأثير مغدل على تأثير سلوك إخفاء المعرفة بسبب مستوى عالٍ من الثقة والإعجاب من العاملين تجاه القائد (Le & Lei, 2019)، كما تحفز القيادة التحويلية العاملين على المساهمة في أهداف المنظمة، وتلهمهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتثير مواقف إيجابية تجاه سلوك تبادل ومشاركة المعرفة (Qian et al., 2020)، كما أن القادة التحويليين غالبًا ما يستفيدون من سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، مما يقلل من سلوك إخفاء المعرفة (Khan et al. 2019).

ويرى الباحث أن قدرة القيادة التحويلية على تخفيف تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوكيات إخفاء المعرفة يرجع إلى اختلاف مستوى إدراك العاملين، والذي بدوره يرجع إلى القيادة التحويلية؛ ففي ظل نفس ظروف العمل، قد تتفاوت مستويات إدراك انعدام الأمن الوظيفي، حيث تساعد القيادة التحويلية العاملين على المشاركة في المعرفة من خلال مجموعة من السلوكيات المترابطة لزيادة تحفيز العاملين ومعنوياتهم وأدائهم، وعلاوة على ذلك، قد يتم تعديل العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وإخفاء المعرفة من خلال القيادة التحويلية بسبب قدرة القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على مشاركة المعرفة.

وهذا يتعارض مع بعض النتائج الأخرى التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة (Harms et al., 2017)، والتي لم تجد دعماً لدور القيادة في تخفيف العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وإخفاء المعرفة؛ حيث أنه في أوقات الأزمات، يحدث أيضاً استنفاد موارد القادة، لأن مواردهم العاطفية والمعرفية تحت الضغط، ويصبحون غير فعالين في تقليل العلاقة السلبية المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى ذلك، توصل آخرون إلى أن العاملين الذين لديهم إدراك عال بانعدام الأمن الوظيفي غالباً ما يكونون منغلقيين في التفكير وخيبة الأمل (Stanley et al., 2005)، كما يمكن أن يؤدي هذا الشعور أيضاً إلى انخفاض الثقة بين العاملين تجاه قادتهم (Karlgaard, 2014)، وأخيراً، فيما يتعلق بانعدام الأمن الوظيفي، كما هو مذكور أعلاه، من المرجح أن يزداد الشعور الملحوظ بانعدام الأمن الوظيفي وانخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) في أوقات الأزمات، ومن غير المرجح أن يطمئن إلى ما يفعله القادة إذا كان الموظفون لديهم مستويات عالية من عدم الأمان الوظيفي.

[٩] المساهمات النظرية والتطبيقية للبحث:

في ضوء النتائج السابقة، فإنه يمكن توضيح المساهمات النظرية والتطبيقية للبحث على النحو التالي:

أ- المساهمات النظرية:

يقدم البحث العديد من المساهمات النظرية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١ - ركزت معظم الدراسات الحالية على تبادل المعرفة وهو سلوك إيجابي متعلق بالمعرفة وإخفاء المعرفة المهملة (Pan, 2018)، وعلى الرغم من استخدام أنظمة إدارة المعرفة المختلفة في المؤسسات، إلا أنها بالكاد يمكن أن تعمل بشكل جيد إذا لم نفهم الدافع والسبب الذي يجعل الموظفين يخفون المعرفة عن زملائهم في العمل، لذلك، تُعد دراسات إخفاء المعرفة مهمة لتعزيز نظرية وممارسة إدارة المعرفة، وتحاول هذه الدراسة استكشافها وإثراء أدبيات إدارة المعرفة من خلال تعزيز فهمنا للسلوك السلبي المرتبط بالمعرفة داخل المنظمة.

٢- من المهم تحديد العوامل التي قد تدفع الموظفين إلى الانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة، على الرغم من أن إخفاء المعرفة هو تفاعل شخصي بين اثنين من زملاء العمل المحددين، فإن ما إذا كان هذا السلوك يتأثر بانعدام الأمن الوظيفي هو أيضًا سؤال مثير للاهتمام، وبالتالي، يساهم البحث في المعرفة المستهدفة بشكل فردي التي تختبئ من منظور انعدام الأمن الوظيفي باستخدام نظرية التفاعل (COR).

٣- يساهم هذا البحث في الدراسة المتطورة حول فتح الصندوق الأسود الكامن وراء علاقة انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال توسيط سلوكيات إخفاء المعرفة، وتظهر النتائج التي تم التوصل إليها أن سلوكيات إخفاء المعرفة كآلية نفسية مهمة تتوسط العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على نظرية COR (Hobfoll, 2001; Halbesleben et al., 2014)، ويحاول هذا البحث فحص المعرفة المختبئة من خلال تفاعل علم النفس ووجهات نظر حجز الموارد، ومن ثم تساهم في نظرية وممارسة إدارة المعرفة.

٤- يوسع هذا البحث من تطبيق نظرية المحافظة على الموارد (COR) في السلوك التنظيمي، من خلال توضيح أن الناس ربما يستعيدون تصوراتهم عن السيطرة ليس فقط من العدوان تجاه مصدر التهديد ولكن أيضًا تجاه المصادر ذات الصلة في ظروف معينة، حيث أن العاملين الذين يدركون بصورة أكبر انعدام الأمن الوظيفي هم أكثر عرضة لإخفاء المعرفة تجاه زملائهم في العمل، وقد يستعيد الموظفون الواقعون تحت الضغط (مثل انعدام الأمن الوظيفي) تصوراتهم عن السيطرة عن طريق سلوكياتهم العدوانية مثل إخفاء المعرفة؛ وعليه يساهم هذا البحث في توسيع نظرية المحافظة على الموارد (COR) من خلال استكشاف سوابق إخفاء المعرفة وعواقبها في أوقات الأزمات التنظيمية.

٥- من خلال التحقق من الدور المعدل للقيادة التحويلية، يُقدم هذا البحث نظرة ثاقبة للظروف التي بموجبها تخلق القيادة التحويلية بيئة عمل مواتية، في مثل هذه البيئة، يتوقع أن يكون إدراك انعدام الأمن الوظيفي أقل، مما يؤدي إلى ردود فعل إيجابية من جانب الموظفين، بما في ذلك سلوك إخفاء المعرفة، وقد يرغب الباحثون مستقبلاً الاستمرار في استكشاف الدور المعدل للقيادة التحويلية لتقديم المزيد من الأفكار حول الاستراتيجيات المصممة لتقليل سلوك إخفاء المعرفة.

ب- المساهمات التطبيقية:

تشير النتائج أن إدراك العاملين لانعدام الأمن الوظيفي في الشركات التجارية محل البحث يجعلهم يقومون ببعض السلوكيات السلبية المتعلقة بإخفاء المعرفة، ومثل هذه السلوكيات السلبية تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، وفي ضوء هذه النتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات وآلية تنفيذها بالشكل الذي يخدم مؤسسات الأعمال بصفة عامة، والشركات التجارية العاملة في المنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة، وذلك على النحو التالي:

١- ضرورة القضاء على مشاعر انعدام الأمن الوظيفي داخل محيط العمل أو على الأقل التقليل من حدته داخل البيئة التنظيمية، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- عقد جلسات توعوية بصورة دورية لطمأنة العاملين على عدم قيام الشركة بمثل هذا الإجراء إلا في الحالات الاضطرارية.

ب- إعادة النظر في تصميم بيئة وممارسات العمل، بحيث يتم الاهتمام بتفعيل المشاركة والتواصل مع العاملين للحد من تصورات انعدام الأمان بين العاملين.

ج- تهيئة أنظمة العمل في الشركات لتطبيق أساليب العمل عن بُعد، وتدريب العاملين عليها في الوظائف التي تسمح بذلك.

د- السماح بهامش من المرونة التنظيمية، بحيث يمكن للعاملين العمل جزء من الوقت أو الحصول على إجازات خلال الأوقات المضطربة.

هـ- التواصل والانفتاح جنباً إلى جنب مع العاملين مع تكرار هذا الاتصال، ويجب أن يحتوي هذا التواصل على عنصر الأمل خلال الأزمة.

و- إشراك العاملين في القرارات الخاصة بهم؛ مما قد يقلل من مخاوفهم بشأن فقدان الوظيفة المحتمل.

ز- الاعتماد على الخبرات الداخلية في الشركة في تدريب وتطوير العاملين؛ مما يقلل من إدراك انعدام الأمن لدى العاملين، وسوف يرسل إشارات إليهم بأن الإدارة على استعداد للاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.

ح- وضع أوصاف وظيفية محددة وواضحة، وتوحيد المسؤولية ومعايير تقييم الأداء الوظيفي لتقليل درجة غموض الدور المرتبط بانعدام الأمن الوظيفي.

- ٢- ضرورة الاهتمام بتخفيض سلوكيات إخفاء المعرفة داخل الشركات التجارية محل التطبيق، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:
- أ- بناء ثقافة تنظيمية داخلية تشجع وتدعم مشاركة المعرفة بين الموظفين، وتحفيز العاملين على تلك السلوكيات من خلال ربطها بحوافز مادية ومعنوية.
- ب- العمل على مواجهة سلوكيات إخفاء المعرفة داخل مكان العمل من خلال التعاون مع مسؤولي إدارة تقنية المعلومات بوضع برامج لإدارة المعرفة الضمنية في تلك الشركات وتحويلها إلى معرفة صريحة.
- ج- تفعيل أدوات وتقنيات مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة، مثل المنتديات الإلكترونية لإدارة المعرفة، ومجموعات الممارسة، والعصف الذهني.
- د- تصميم برامج وآليات عملية لتحويل المعرفة الضمنية المملوكة لبعض العاملين إلى معرفة صريحة تكون متاحة للجميع.
- هـ- ربط مستوى مشاركة المعرفة من جانب الموظف مع الزملاء في بيئة العمل بنظام تقييم الأداء السنوي للعاملين.
- و- وضع نظام لمكافأة وتقدير السلوكيات التي تدعم ثقافة نقل المعرفة، بالإضافة إلى نشر قصص النجاح.
- ز- تطوير معارف ومهارات العاملين من خلال عمليات التدريب والتعلم والتطوير، فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة وسلوكيات حجب المعرفة مع الآخرين.
- ح- تشكيل مجموعات الممارسة المهنية داخل المؤسسات بوصفها مجموعات مؤسسية يتقاسم فيها كل عضو المعرفة الضمنية والخبرات المعرفية والمهنية مع غيره من الزملاء.
- ط- إنشاء سياسات ومبادرات تشجع على مشاركة المعرفة، مثل التنشئة الاجتماعية والتدريب ونظام إدارة الأداء والمكافآت وتطوير إرشادات للتحكم مثل تدريب الأفراد الذين لا يشاركون المعرفة، ومعاقبة الأفراد الذين يتعمدون إخفاء المعرفة.

ج- القيود والاتجاهات المستقبلية:

هناك مجموعة من القيود التي توفر سبلاً للبحث في المستقبل، والتي يمكن توضيحها عل

النحو التالي:

- ١- فحص هذا البحث الإطار المفاهيمي في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، وقد ترغب البحوث المستقبلية في التحقيق في نموذج الدراسة الحالي في سياقات أو قطاعات أخرى.
- ٢- تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة واستخدمت مسجلاً تم الإبلاغ عنه ذاتياً، وستكون الدراسة أو التجارب الطولية مفيدة لفحص التغيرات السلوكية على مدى فترات مختلفة.
- ٣- تناول البحث سلوكيات إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي؛ ولذا يقترح الباحث إمكانية تناول سلوكيات إخفاء المعرفة مع العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتماثل التنظيمي.
- ٤- اقتصر الباحث على القيادة التحويلية كمتغير مُعدل في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوكيات إخفاء المعرفة؛ لذا يقترح الباحث إمكانية استخدام متغيرات مُعدلة أخرى مثل العدالة التنظيمية، والرقابة الذاتية.
- ٥- أحد القيود الأخرى لهذه الدراسة هو عدم وجود متغيرات سمات الشخصية عند فحص النموذج، قد يرغب الباحثون في المستقبل في تضمين متغيرات السمات الشخصية لفهم سلوك إخفاء المعرفة المرتبط بمتغيرات سمات الشخصية المختلفة.
- ٦- يستكشف البحث الحالي فقط الدور المُعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين إخفاء المعرفة وانعدام الأمن الوظيفي، ونأمل أن يستكشف الباحثون في المستقبل مجموعات متنوعة من أساليب القيادة لفحص تأثيرها المُعدل على إخفاء المعرفة وانعدام الأمن الوظيفي، ومع ذلك، يمكن اعتبار الوسطاء المحتملين الآخرين مثل دعم الإدارة العليا لرسم صورة كاملة للعوامل التي قد تضعف من هذه العلاقة.
- ٧- أخيراً، حقق هذا البحث في الأداء الوظيفي كنتيجة لإخفاء المعرفة؛ لذلك يجب أن يبحث البحث المستقبلي في النتائج الأخرى، مثل التأثير على الابتكار أو الالتزام التنظيمي.

المراجع

- Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301–310.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393.
- Arnold, K. A., Loughlin, C., & Walsh, M. M. (2016). Transformational leadership in an extreme context. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 774–788.
- Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(3), 278–288.
- Beijer, S., Peccei, R., Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–17.
- Budhwar, P., & Cumming, D. (2020). New directions in management research and communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management*, 31, 441.
- Chen, Z., Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005–1033.
- Cheng, T., Huang, G.H., Lee, C. and Ren, X. (2012). “Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: the moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 709-728.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The

-
-
- mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O’Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*.
- Coupe, T. (2019). Automation, job characteristics and job insecurity. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1288–1304.
- Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y., & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778.
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organizations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411–427.
- De Witte, Vander Elst, T., Neaswall, K., Bernhard-Oettel, C., H. and Sverke, M. (2016). “The effect of job insecurity on employee health complaints: a within-person analysis of the explanatory role of threats to the manifest and latent benefits of work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21 No. 1, p. 65.
- De Witte, H., Pienaar, J. and De Cuyper, N. (2016). “Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: is there causal evidence?”, *Australian Psychologist*, Vol. 51 No. 1, pp. 18-31.
- Debus, M. E., & Unger, D. (2017). The interactive effects of dual-earner couples’ job insecurity: Linking conservation of resources theory with crossover research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 225–247.
- Ellmer, M., & Reichel, A. (2021). Mind the channel! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 259–276
- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C. and Iliescu, D. (2018). “Qualitative job insecurity and in-role performance: a bidirectional longitudinal

-
-
- relationship?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 27 No. 5, pp. 603-615.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414-437.
- Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121.
- Harms, P. D., Cred'e, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*.
- Hickland, E., Cullinane, N., Dobbins, T., Dundon, T., & Donaghey, J. (2020). Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 537-552.
- Holmgren, L., Tirone, V., Gerhart, J. and Hobfoll, S.E. (2017). "Conservation of resources theory", *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, pp. 443-457.
- Huang, G.-H., Niu, X.-Y., Lee, C. and Ashford, S.J. (2012). "Differentiating cognitive and affective job insecurity: antecedents and outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 752-769.

-
-
- Huo, W. W., Cai, Z. Y., Luo, J. L., Men, C. H., & Jia, R. Q. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multilevel study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880–897.
- Hwang, Y. (2012). Understanding moderating effects of collectivist cultural orientation on the knowledge sharing attitude by email. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2169–2174.
- Issac, A. C., & Baral, R. (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., Baral, R., & Bednall, T. C. (2020). Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders. *European Business Review*, 32(3), 531–551.
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493.
- Jatinder Kumar Jha & Biju Varkkey (2018). Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 22 NO. 4, pp. 824-849.
- Jiang, L. and Lavaysse, L.M. (2018). “Cognitive and affective job insecurity: a meta-analysis and a primary study”, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 6, pp. 2307-234.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800–818.
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *The Academy of Management Review*, 45(1), 130–153.
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H.-W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74(Supplement C), 175–187.

-
-
- Karatepe, O.M., Rezapouraghdam, H. and Hassannia, R. (2020). “Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees’ non green and nonattendance behaviors”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 87, 102472.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 794–806.
- Khan, N. A., Khan, A. N., & Gul, S. (2019). Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: Testing a moderated mediation model. *Asian Business & Management*, 18(2), 122–141.
- Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492–502.
- Kwahk, K.-Y., & Park, D.-H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826–839.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547
- Malik, A. (2013). Post-GFC people management challenges: A study of India’s information technology sector. *Asia Pacific Business Review*, 19(2), 230–246.
- Malik, A. (2018). *Human resource management and the global financial crisis: Evidence from India’s IT/BPO Industry*. London, UK: Routledge.
- Malik, A., & Sanders, K. (2021). Managing human resources during a global crisis: A multilevel perspective. *British Journal of Management*.
- Malik, A., Sinha, P., Pereira, V., & Rowley, C. (2019). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context

-
-
- through strategic choice and HRM. *Journal of Business Research*, 103, 557–569.
- Nella, D., Panagopoulou, E., Galanis, N., Montgomery, A. and Benos, A. (2015). “Consequences of job insecurity on the psychological and physical health of Greek civil servants”, *BioMed Research International*, Vol. 2015, pp. 1-8.
- Nguyen, Tuyet-Ma ؛ Malik, Ashish؛ Budhwar, Pawan(2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership, *Journal of Business Research*, 139 (2022) 161–172
- Nguyen, T.-M. (2020). Four-dimensional model: A literature review in online organizational knowledge sharing VINE *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 109-138.
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: The moderating effect of organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261.
- Peng, He (2012). Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138.
- Pircher Verdorfer, A. (2019). The paradox of serving: Can genuine servant leadership gain followers’ respect for the leader? Evidence from Germany and Lithuania. *German Journal of Human Resource Management*, 33(2), 113–136.
- Prouska, R., & Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organizations: An initial conceptualization and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 375–391.
- Qian, S., Yuan, Q., Lim, V. K. G., Niu, W., & Liu, Z. (2020). Do job insecure leaders perform less transformational leadership? The roles of emotional exhaustion and trait mindfulness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 376–388.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547
- Richter, A. (2011). “Job insecurity and its consequences: investigating moderators, mediators and gender”, Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University.

-
-
- Richter, A., Neaswall, K., Bernhard-Oettel, C. and Sverke, M. (2014). "Job insecurity and well-being: the moderating role of job dependence", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 No. 6, pp. 816-829.
- Saeed, Sumera؛ Hassan, Ibne؛ Dastgeer, Ghulam؛ Iqbal, Tehrim (2021). The route to well-being at workplace: examining the role of job insecurity and its antecedents, *Journal of Management and Business Economics*.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289-1289.
- Schreurs, B.H.J., Van Emmerik, I.J.H., Günter, H. and Germeys, F. (2012). "A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance", *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 2, pp. 259-280.
- Senol, F. (2011). The effect of job security on the perception of external motivational tools: A study in hotel businesses. *Journal of Economic and Social Studies (Online)*, 1 (1), 33–67.
- Simha, A., Elloy, D. F., & Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482–504.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19.
- Sjöberg, O. (2018). "Why some employees might thrive on job insecurity: human values as a moderating factor in the job insecurity-well-being relationship", *International Journal of Wellbeing*, Vol. 8 No. 1, pp. 34-49.
- Vander Elst, De Cuyper, N., Schreurs, B., T., Baillien, E. and De Witte, H. (2014). "Exemplification and perceived job insecurity: associations with self-rated performance and emotional exhaustion", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13 No. 1, p. 1.

-
-
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380.
- Wuryanti, W., & Setiawan, I. (2017). A model for improving human resource performance in the context of knowledge donating. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(2), 208–215.
- Xiao, Mengtian, & Cooke, Fang Lee (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94.

The effect of knowledge-hiding behaviors as a mediating variable in the relationship between job insecurity and job performance during Covid-19: transformational leadership as a moderating variable applying on employees working in commercial companies in the industrial zone in the new city of Damietta

Prepared by

Dr. El Sayed Youssef El Sayed Ragab Haraz

Associate Professor of Business Administration

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade

in New Damietta

Abstract:

This research mainly aims to study the relationship between job insecurity and job performance under the influence of a modifier of transformational leadership and the mediation effect of knowledge-hiding behaviors, The research was conducted on a sample of (375) individuals working in commercial companies in the industrial zone in the new city of Damietta, the results showed that job insecurity negatively affects job performance directly, and at the same time it is indirectly linked to a large degree with job performance through behaviors of concealment of knowledge, and behavior of concealment of knowledge negatively affects job performance, and transformational leadership practices play a role in modifying job performance. The relationship between the employee's feeling of job insecurity and the behaviors of hiding knowledge, which had an important role in mitigating the negative impact of job insecurity on job performance.

Keywords: job insecurity, knowledge-hiding, transformational leadership, job performance, resource conservation theory (COR).