



أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي

للعاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط

"دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة"

بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

د. محمد عبد الله الهنداوي

أ. ناريمان فوزي أحمد الحبشي

أستاذ إدارة الأعمال

باحث دكتوراه إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة دمياط

كلية التجارة- جامعة دمياط

hendmarkeg@du.edu.eg

narimanfawzy88@gmail.com

د. مها مصباح شبانة

د. مصطفى محمد الكرداوي

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة دمياط

كلية التجارة- جامعة دمياط

moha@du.edu.eg

mostafa_alkerdawy@du.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الحبشي، ناريمان فوزي أحمد؛ الهنداوي، محمد عبد الله محمد؛ الكرداوي، مصطفى محمد أحمد؛ شبانه، مها مصباح محمد (٢٠٢٣). أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ٤٣٥-٤٧٨.

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

أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي

للعاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط

"دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة"

أناريمان فوزي الحبشي؛ د. محمد عبد الله الهنداوي؛ د. مصطفى محمد الكرداوي؛ د. مها مصباح محمد شبانه

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط، إضافة إلى استكشاف دور إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي، وتقييم دور الالتزام المهني كمتغير مُعدّل بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة. وقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية، والذي بلغ قوامها (٣٦٢). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار مجموعة من الفروض بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية باستخدام PLS-SEM. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات التسييس التنظيمي على إخفاء المعرفة، وتنمية المسار الوظيفي، كما يعدل الالتزام المهني من العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة. وفي ضوء نتائج الدراسة أُقترحت مجموعة من التوصيات المفيدة على المستويين النظري والتطبيقي.

الكلمات الرئيسية: سلوكيات التسييس التنظيمي، الالتزام المهني، إخفاء المعرفة، تنمية المسار الوظيفي.

١ - مقدمة:

تعد الموارد البشرية أهم ما تمتلكه المجتمعات ومصدر قوتها التي يعول عليها تحقيق أهدافها، ولن تتحقق الاستفادة منها إلا بتنميتها، حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد من أفضل أنواع الاستثمار. لذا، تتجه العديد من المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية لزيادة معارف موظفيها ومهاراتهم وقدراتهم، حتى تتمكن من البقاء والنمو ومواجهة المنافسة الشديدة والتغيرات في بيئة الأعمال (Haridas et al., 2021).

ويعد التعرف على العوامل المؤثرة على تنمية المسار الوظيفي أمراً مهماً لكل من المنظمات وأعضائها، بالنسبة للمنظمات، يعد تحديد الموظفين الأكفاء أمراً بالغ الأهمية لأنه يحدد قدرتها على الاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة التي يمكن أن تساهم في النجاح التنظيمي والقوة التنافسية، كما أنه محدد للعديد من المواقف والاتجاهات الإيجابية كالرضا والأداء والالتزام التنظيمي (Zhu et al., 2021). وبالنسبة للموظفين، من المحتمل أن يعزز تنمية مساهمهم الوظيفي دافعهم للعمل واستعدادهم للبقاء وإشباع رغباتهم في النمو وتحقيق المكانة (Zhou et al., 2022).

ويرى (Linge, 2015) أن التغيرات الكبيرة التي تمر بها المنظمات حالياً مثل التحول نحو تقليص حجمها، الاستعانة بمصادر توظيف خارجية، وإعادة الهيكلة تسببت في نقص التواصل وانعدام الأمن لدى الموظفين مما أدى بالنهاية إلى ضعف علاقات الموظف بالمنظمة). وقد يتخذ الموظفون بعض الخطوات الإضافية لتأمين مركزهم ومكانتهم في ظل بيئة عمل تتسم بعدم التأكد. وربما يكون هذا أحد أهم الأسباب وراء ظهور ما يسمى بالتنظيمي (organizational politics)، والذي يعرف بأنه مساعي الفرد للتأثير على الآخرين من أجل الحصول على الدعم أو الموارد الوظيفية،... وغيرها، بواسطة مجموعة من السلوكيات الهادفة لتعزيز وحماية المصلحة الذاتية في ظل ندرة الموارد، وعدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء بالإضافة إلى القرارات التنظيمية التي يكتنفها الغموض والتي لا تتبنى إجراءات وقواعد واضحة ومعلنة".

وعلى الجانب الآخر، تعد المعرفة هي مصدر القوة التي تمكن من النمو التنظيمي، وفي كثير من الأحيان يختار الأفراد مشاركة المعرفة أو إخفائها أو اكتنازها استناداً إلى إدراكهم للحكمة القائلة بأن "المعرفة قوة" (Connelly et al., 2012; Malik et al., 2018; Sulistiawan et al., 2022)

وعلى الرغم من الفوائد التنظيمية لمشاركة المعرفة بين الموظفين والجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات، والحوافز التي تقدمها للموظفين لمشاركة معارفهم، فإن العديد من الموظفين لا يرغبون في مشاركة معارفهم مع زملائهم (Khan et al., 2022)، على الرغم من إدراكهم لأهمية مشاركة هذه المعرفة في تحقيق مستويات عالية للأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة، فهم أيضاً يدركون التكاليف الشخصية المحتملة المرتبطة بمشاركة معرفتهم (Ghani et al., 2020). على سبيل المثال، قد يخشى بعض الموظفين من فقدان تأثيرهم ومكانتهم بسبب تلك المشاركة (Chatterjee et al., 2021).

على هذا النحو، فإنه يصعب على المنظمة إجبار الموظف على مشاركة المعرفة، والبدل لذلك هو سعي المنظمات إلى تحديد وفهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين لإخفاء المعرفة (Jasimuddin and Saci, 2022)، ويشير مصطلح إخفاء المعرفة إلى "نية الفرد المتعمدة لإخفاء المعلومات التي تم طلبها بواسطة شخص آخر" (Connelly et al., 2012).

ومن هنا، تدعم دراسة (Waring et al., 2022); (Modem et al., 2022) دور الهام لسلوكيات التسييس في إخفاء المعرفة، حيث تم تحديد سلوكيات التسييس كمؤشرات محتملة لسلوك إخفاء المعرفة، وذلك لكونها أداة من أدوات القوة، فقد يعمد الموظفون على إخفاء معرفتهم لرغبتهم في الحصول على منصب أعلى، وتقييمهم بشكل إيجابي "باعتبارهم متخصصين بهذا المجال".

ونظراً، لأن التسييس التنظيمي حقيقة من حقائق البيئة التنظيمية، والتي يصعب القضاء عليها (Kapoutsis et al., 2012)، بالإضافة إلى أن إخفاء المعرفة من السلوكيات التي يصعب اكتشافها (Connelly et al., 2012)، مما يندرج بانهايار المنظمات على المدى الطويل، لذلك حاولت الدراسات السابقة البحث عن آليات للحد من تلك السلوكيات لتجنب أثارها السلبية وعدم تفشيها في البيئة التنظيمية. وبعد الالتزام المهني من الاتجاهات الإيجابية التي يمكنها الحد من تلك السلوكيات (Malik et al., 2018; Ghani et al., 2020). ويؤكد (Malik et al., 2018) على أن الأفراد الملتزمين مهنياً لديهم طموح قوي لتوسيع مهاراتهم أو معارفهم. وقد لا يخفي هؤلاء الأفراد معرفتهم إذا اعتبروا أن من واجباتهم المهنية عدم إخفاء المعرفة التي قام زملاء العمل بطلبها حتى في بيئة عمل تتسم بعدم الثقة وتنتشر بها سلوكيات التسييس التنظيمي.

وباستعراض ما سبق، يتضح وجود آثار هامة للتسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي من ناحية، بالإضافة لقلة الدراسات التطبيقية التي تناولتها بالبحث والدراسة من ناحية أخرى. كما يمكن أن تؤدي دراسة هذه المتغيرات إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وتحسين بيئة العمل.

تم تطبيق الدراسة على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط (الأطباء، الصيادلة، التمريض، الإداريين)، نظراً لأهمية عدم تجاهل البنية الرئيسية للمستشفيات وهم مواردها البشرية. كما أن عمل المستشفيات يتسم بالتعقيد، ويجب القيام به من قبل المتخصصين وذوي المهارة والتي يتم اكتسابها من خلال التعلم والخبرة العملية. كما يمثل رأس مال المستشفيات في معرفة خبرائها والتي تضم مجموعة كبيرة من المهنيين وتركز على تقديم خدمات غير ملموسة ومخصصة للمواطنين من خلال هؤلاء المهنيين.

٢ - مشكلة الدراسة

يتفق (ريان وآخرون، ٢٠١٥) على تزايد المشكلات الخاصة بسوء خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين، وعدم رضاهم عن هذه الخدمات وتدني الكفاءات الإدارية والفنية للعاملين بالرعاية الصحية، وتضارب المسؤوليات والصلاحيات وانتشار العديد من

السلوكيات السلبية، مثل تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة والمحسوبية والمحاباة وتدنى أخلاق العاملين وانتشار الفساد.

ونظراً، للعديد من التحديات التي تواجه القطاع الصحي في مصر، والذي يرتبط أكثرها بمشكلات رئيسية في الإدارة، والازدواجية، والقصور في تخصيص وكفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية (ريان وآخرون، ٢٠١٥). تحاول الدراسة إلقاء الضوء على أحد أهم ممارسات التخطيط الفعال للموارد البشرية والمتمثل في تنمية المسار الوظيفي، الذي يعتمد على وضع الشخص المناسب في المنصب والوظيفة المناسبة لتحقيق الموازنة بين أهداف الفرد والمنظمة.

ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية خلال الفترة من (٢٠٢٠/٣/٦) وحتى (٢٠٢٠/٣/١٤)، عن طريق إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية، باستخدام المقابلات المهيكلة للعاملين بـ (مستشفى دمياط العام، مستشفى دمياط التخصصي)، وذلك للاستدلال على مظاهر مشكلة الدراسة.

وبناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من إجابات المشاركين في الدراسة الاستطلاعية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

• يرى بعض أفراد العينة الاستطلاعية أن هناك مجموعة من العوامل قد تساهم في إعاقة تنمية المسار الوظيفي لديهم منها:

• عدم اعتماد ضوابط ومعايير واضحة للترقية تعتمد على الموضوعية والشفافية والقدرة والكفاءة، وبناء وتنمية العلاقات غير الرسمية والاستثمار فيها وسيلة فعالة لسرعة وتيسير الأنشطة المتعلقة بالعمل من خلال توفير الوصول إلى الموارد لتحقيق المنفعة المتبادلة.

• كما يعد الالتزام المهني من العوامل الحاسمة للانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة، حيث ترددت بعض العبارات من أفراد العينة (حتى وان كان للتسييس بعض النتائج الإيجابية أو من بأنه لا يصح إلا الصحيح- الأخلاق التي تربيها تمنعني من استخدام مثل هذه السلوكيات - أهداف وأخلاقيات مهنتي تمنعني من إخفاء المعلومات التي يحتاجها زملائي بالعمل- من غير المقبول بل اعتبره خيانة للأمانة أن أقوم بممارسة تلك السلوكيات حتى وان كان الهدف منها تحقيق مصلحة شخصية).

- وبناءً على ما تقدم يتضح " انتشار لسلوكيات التسييس التنظيمي داخل المستشفيات موضوع الدراسة وما يمكن أن يسببه من وجود ظواهر تدل على بعض سلوكيات إخفاء المعرفة وما يترتب عليه من نتائج قد تتمثل في فشل الموازنة بين احتياجات المنظمة وأهداف الموظف بمعنى عدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، مما يعيق من فعالية مبادرات تنمية المسار الوظيفي ويؤدي إلى انهيار المنظومة الصحية على المدى الطويل. وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- هل تلعب سلوكيات التسييس التنظيمي دوراً في التأثير على تنمية المسار الوظيفي؟
 - ٢- كيف يؤثر الالتزام المهني على العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة؟
 - ٣- هل يمكن لإخفاء المعرفة أن يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي؟
- ٣- أهداف الدراسة

وبناءً على التساؤلات السابقة، فإن أهداف الدراسة تتمثل في:

- ١- تحديد أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي.
- ٢- استكشاف أثر التسييس التنظيمي على إخفاء المعرفة.
- ٣- استكشاف أثر إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي.
- ٤- اختبار التأثير غير المباشر لسلوكيات إخفاء المعرفة في العلاقة بين التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي.
- ٥- اختبار تأثير الالتزام المهني على سلوكيات إخفاء المعرفة.
- ٦- تحليل أثر الالتزام المهني على العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات إخفاء المعرفة.

٧- التوصل الي مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج الخاصة بالبحث قد تفيد متخذي القرار في المستشفيات المصرية عامة، ومستشفيات محافظة دمياط خاصة، باتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة، وتساعد في تنمية المسار الوظيفي للعاملين والذين يقع عليهم العبء الأكبر في تطوير وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

٤- أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(أ) الأهمية العلمية:

• تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الإسهامات على المستوى العلمي من خلال تغطية الفجوة المعرفية، حيث يعد التسييس التنظيمي ظاهرة مهمة تستحق المزيد من الاهتمام، وقد دعى العديد من الباحثين إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية المحتملة للتسييس (Gupta and Khatri,2017 ; Landell et al.,2017;Eldor, 2017 Waring et al.,2022).

• كما دعت العديد من الدراسات السابقة لمزيد من البحث في سلوكيات إخفاء المعرفة واستكشاف هذه الظاهرة وتعميق فهم إخفاء المعرفة في المنظمات، ومعرفة العوامل التي تنتجها ونتائجها مثل دراسة (Kaur and Kang 2022).

• أولت العديد من الدراسات اهتماماً بالالتزام المهني كسابقة للعديد من النتائج التنظيمية ومواقف وسلوكيات العمل الإيجابية، إلا أن عددًا قليلاً فقط من الدراسات قد درست دوره في الحد من سلوكيات التسييس وإخفاء المعرفة.

ب) الأهمية التطبيقية:

يعد القطاع الصحي من القطاعات الحيوية، كما أن المستشفيات من المجتمعات البحثية التي قلما تم تناولها، وتقدم مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط خدماتها لحوالي ١٥٦٦٧٣٠ مواطن ويعمل بها ما يقرب من ١٨٠٠٠ موظف^(١)، ومن ثم فإن تطبيق الدراسة على المستشفيات هو مجال تطبيق لا يستهان به، ولا سيما إذا أخذنا في الاعتبار مدى التشابه بين تلك المستشفيات ونظيراتها في المحافظات الأخرى، حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في الحد من انتشار هذه السلوكيات في المستشفيات موضع التطبيق وكذلك المستشفيات في المحافظات الأخرى.

٥- مراجعة الأدبيات وتطوير الفروض:

يتناول البحث في هذه الجزئية أدبيات الدراسة متمثلة في معرفة طبيعية العلاقات المتضمنة بين متغيرات الدراسة، وفقا لما أشارت إليه هذه الأدبيات، وصياغة فروض الدراسة الحالية. وقد تم الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الوكالة في بناء العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أ) أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي:

تعرف سلوكيات التسييس التنظيمي بأنها "مجموعة من السلوكيات غير الرسمية للحصول على السلطة والنفوذ داخل المنظمات من خلال وسائل أخرى لا علاقة لها بالجدران أو الاستحقاق أو حتى الحظ" (محمد، ٢٠١٦)، ويمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي بأنها "مجموعة الجهود الفردية والتنظيمية التي تهدف إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة أو المنصب المناسب، وبما يضمن تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية" (Sturges et al., 2002).

وفي ضوء نظرية الوكالة، في البيئة التنظيمية التي يتم بها ممارسة سلوكيات التسييس، يتصرف الأفراد وفقاً لمصالحهم الشخصية في محاولة منهم لتجنب المخاطر وتعظيم الاستفادة من الموقف، وذلك نظراً لتباين المصالح بين أعضاء المنظمة، حيث يُفترض أن يكون لدى الأشخاص تفضيلات لسلوكياتهم لا تتوافق بالضرورة مع سلوكيات أعضاء المنظمة الآخرين، فلكل فرد أهداف ومصالح متباينة، ويسعى من خلالها الأفراد لتعظيم مصالحه وتجنب المخاطر (Eisenhardt, 1989).

كما تفترض نظرية التبادل الاجتماعي، أن لكل فرد مجموعة من الأهداف ويضع لنفسه أكثر الوسائل كفاءة لبلوغ هذه الأهداف، ويضع غيره من أعضاء المجتمع في اعتباره أثناء سعيه لتحقيق أهدافه، حيث إن هؤلاء الأعضاء يؤثرون أو يتحكمون في عملية سعي الفرد لتحقيق أهدافه. وقد تكون سلوكيات التسييس التنظيمي من السلوكيات المناسبة لتحقيق ذلك، ويتخذ السلوك

^١ مديرية الشؤون الصحية بمحافظة دمياط

شكل التبادل، لذا، فالأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، نظراً، لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية ويستمترون في علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها.

ويوضح (Kapoutsis et al., 2012) أن العديد من المكافآت التنظيمية غالباً ما يتم تخصيصها بناء على أساس السلوكيات غير الرسمية المستخدمة من قبل الطامحين لتعزيز اهتماماتهم الوظيفية، حيث يتم ممارسة تلك السلوكيات لإدراك ممارسوها أن الكفاءة أو الجدارة وحدها، ليست كافية لتنمية مسارهم الوظيفي في المنظمات. لذا، تعد سلوكيات التسييس من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً للحصول على المزيد من الميزات والفرص التنظيمية المحدودة؛ فعندما يدرك الموظف ندرة الموارد التنظيمية، سوف يحاول التأثير على القرارات التنظيمية من أجل الحصول على موارد إضافية

كما تذهب نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الأفراد يتفاعلون بطريقة عقلانية ورشيدة، إضافة إلى أنهم معتمدين على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم، وتشير هذه النظرية إلى أن التبادل قد يشمل أشياء غير مادية كتبادل الخدمات (Ikon and Itua, 2016) (Ikon and Itua, 2016). لذا، قد ينخرط الأفراد في سلوكيات التسييس التنظيمي لتعزيز فرصهم في تنمية مسارهم الوظيفي.

ويشير (Abun et al., 2022) إلى أن الجدارة وحدها لا تضمن تنمية المسار الوظيفي، ولا بد من استخدام بعض السلوكيات مثل التملق للمساعدة على تنمية المسار الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية قد تدعم تلك السلوكيات باعتبارها إحدى طرق الحصول على الموارد التنظيمية وتجنب التهديدات.

وفي هذا الصدد، يرى (Linge, 2015) إلى أنه قد ينخرط الموظفون في سلوكيات التسييس التنظيمي لتأمين النتائج التي لا يمكن تحقيقها في ظل الوسائل المعتمدة من الناحية التنظيمية، مؤكداً على أهمية انخراط الموظفون في سلوكيات التسييس التنظيمي؛ لتأمين الموارد اللازمة للأداء الفعال وإدارة الانطباعات الإيجابية في أعين صانعي القرار، حيث أن تلك السلوكيات ذات تأثير فعال على تقييمات الأداء والقرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين سلوكيات التسييس والتقدم الوظيفي. كما أن سلوكيات التسييس لديها القدرة على إفادة كل من المسار الوظيفي للموظفين والفعالية التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أن التخلص من سلوكيات التسييس التنظيمي أمر غير واقعي كما أنه غير مجدي بالنظر إلى فوائده المحتملة في بناء العلاقات وتحقيق التقدم الوظيفي بالمنظمة، وتوصى الدراسة الموظفون بضرورة فهم دور سلوكيات التسييس في تحقيق التقدم الوظيفي.

وقد تناولت العديد من الدراسات بسلوكيات التسييس في تيسير تنمية المسار الوظيفي، لأن الأفراد ذوي الطموح المرتفع لديهم استباقية نحو تنمية مسارهم الوظيفي. (Haenggli et al., 2021)

ويرى (De Clercq et al., 2021) أنه بسبب غموض الدور، قد لا يكون تقييم الأداء قابل للتقييم الموضوعي والقياس الكمي، وفي مثل هذه الحالة، قد لا تنعكس الكفاءة القائمة على الوظيفة والأداء الناتج في تقييمات المشرف. لهذا السبب ومن أجل ضمان تحقيق الأهداف المهنية ينبغي تبني سلوكيات التسييس التنظيمي.

فيما يؤكد (Akgemci and Gök, 2015) على أن سلوكيات التسييس من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً للحصول على المزيد من الفوائد والفرص التنظيمية المحدودة؛ فعندما يدرك الموظف ندرة الموارد التنظيمية، سوف يحاول التأثير على القرارات الإدارية للحصول على مزايا إضافية، كما أشارا إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي. وتوصى الدراسة الموظفين الذين يعتبرون التسييس التنظيمي كسلوك مختل في المنظمات إعادة النظر في ذلك في ظل بيئة العمل التنافسية والموارد المحدودة. بالنسبة للعاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في أنقرة.

وإحاقاً بما سبق، يرى (Ikon and Itua, 2016) إلى أن ندرة فرص تنمية المسار الوظيفي تؤدي إلى زيادة سلوكيات التسييس في المنظمة، كما أن التواصل والعلاقات مع ذوي النفوذ أمر مهم في الحصول على الترقيّة. لذا، يمكن اعتباره مخططاً لتأمين مكانة الموظف.

كما أشارت بعض الدراسات مثل (Buchanan, 2008; Cacciattolo, 2014; Landell et al., 2016) إلى أن تنمية المسار الوظيفي يعد من بين النتائج الإيجابية للتسييس التنظيمي.

وبالتالي، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض ١: تؤثر سلوكيات التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي.

ب) أثر سلوكيات التسييس التنظيمي على إخفاء المعرفة:

تتفق العديد من الأبحاث على أن السلوكيات التي تعزز المصلحة الشخصية تمثل دافعاً لسلوكيات إخفاء المعرفة ((Silva de Garcia et al., 2020; Islam et al., 2021) وفقاً لـ (Wang et al., 2018; Huo et al., 2016) ينخرط الأفراد في سلوكيات إخفاء المعرفة لتعزيز مصالحهم الخاصة، حيث تعد المعرفة أصل غير ملموس يمكن للأفراد استخدامها للحصول على المكانة والسلطة والمكافآت، وقد يتمتع الموظفون الذين يمتلكون المعرفة القيمة بميزة تنافسية على زملائهم الآخرين.

كما يمكن لنظرية الوكالة تفسير العلاقة بين التسييس وإخفاء المعرفة، حيث تهدف سلوكيات التسييس إلى تعزيز المصالح الشخصية وتجنب التهديدات، في ظل ندرة الموارد والمصالح والأهداف المتباينة لأعضاء المنظمة، مما يسمح لسلوكيات أخرى بالظهور منها إخفاء المعرفة لتضليل الآخرين من أجل تحقيق مزيد من الفوائد والمنافع وتجنب تهديدات الاستبعاد من صنع القرار أو فقدان الميزة التنافسية.

ويختار الأفراد المعرفة التي يريدون مشاركتها أو إخفاءها أو الاحتفاظ بها وفقاً لمصالحهم، وغالباً ما يتطلع أولئك الذين يحتفظون بالمعرفة إلى الاحتفاظ بالسلطة أو النفوذ أو الحصول على نوع من المعاملة التفضيلية. لذا، عندما يدرك الموظفون أنهم يمتلكون معرفة قيمة وفريدة، سوف يقومون بإخفائها (Jha and Varkkey, 2018).

وركزت دراسة (Malik et al., 2018) على أن مشاركة الموظفون في سلوكيات إخفاء المعرفة يرجع لثلاثة أسباب أولاً، قد يخفي الموظفون المعرفة من أجل حماية مصالحهم الذاتية في بيئة مسيئة، وعدم استغلالهم من قبل الآخرين الذين لا يتقنون بهم شخصياً. ثانياً، تعد المعرفة مصدر القوة في اقتصاد المعرفة، لذا يخفي الموظفون المعرفة لكسب ميزة سياسية. ثالثاً، قد يخفي الموظفون المعرفة كموقف دفاعي خوفاً من أن تتسبب المعرفة التي يتفاسمونها بنواياهم الحسنة بمشاكل غير متوقعة في البيئة المسيئة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التسييس التنظيمي يتنبأ بشكل إيجابي بسلوكيات إخفاء المعرفة وذلك بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بـ ٣ جامعات حكومية في باكستان.

وعليه واتفاقاً مع الدراسات السابقة، تتوقع الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة. لذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض ٢: تؤثر سلوكيات التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة.

ج) أثر سلوكيات إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي:

غالباً ما يُنظر إلى إخفاء المعرفة على أنه سلوك موجه نحو الهدف يقوم به الموظفون بشكل استراتيجي، ويتم استخدامه لتحقيق أهداف تنافسية ترتبط بالتقييم الإيجابي وإظهار الكفاءة لصانعي القرار (Islam et al., 2021).

وتماشياً مع نظرية الوكالة، يرى (Khoreva and Wechtler (2020) أن مشاركة المعرفة تعد أحد الأصول الرئيسية للرفاهية التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية من المنظور التنظيمي، بيد أنه وفقاً لمنظور الموظف تعد المعرفة مصدراً من مصادر القوة والنفوذ. لذا، يدرك الموظف أن مشاركته للمعرفة مع زملائه بمثابة تهديداً لأمنه الوظيفي. وبالتالي، يحجم عن مشاركة المعرفة ويقوم بإخفاء معرفته. ومن هنا، ما لم تتماشى المصالح الشخصية للموظفين مع المصالح التنظيمية، تنشأ مفارقة إدارة المعرفة التنظيمية، وتحدث مشكلة الوكالة الكلاسيكية.

لذا، قد يتخذ الموظفون في بعض الأحيان إجراءات من شأنها الحفاظ على المنافع الشخصية بينما تضر بالفعالية التنظيمية، ومنها إخفاء المعرفة وتحقيق منافع قصيرة الأجل على سبيل المثال، تحسين الأداء الفردي على المدى القصير (Khoreva and Wechtler, 2020). لذلك توفر نظرية الوكالة منظور مفيد لفهم كيف يمكن أن يرتبط سلوك القائمين بإخفاء المعرفة بشكل إيجابي بتنمية مسارهم الوظيفي.

ويعرب (Butt and Ahmad 2020) عن أن الموظفين يمكنهم المشاركة في إخفاء المعرفة من أجل الحفاظ على إمكانياتهم المهنية، وأمنهم الوظيفي وتنمية مسارهم الوظيفي، حيث تعد المعرفة مصدر حاسم للنجاح والمكانة والسلطة، فيما توصلت دراسة (Serenko and Bontis, 2016) إلى أن الموظفين يفضلون إخفاء معرفتهم التنظيمية من زملائهم من أجل الحفاظ على مكاسبهم الخاصة؛ فالأفراد ذوي المهارة والمعرفة هم فقط من يمكنهم البقاء في المنظمة. لذا يخفي الموظفون معرفتهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية تزيد من قابليتهم للتوظيف.

ويؤكد (Xiao, 2018) أنه يمكن للأفراد زيادة قيمتهم من خلال بناء قوة الخبراء والتي تنطوي على تراكم المعرفة ذات الصلة التي هم المالك الوحيد لها، ويتم تقدير قوة الخبراء، وترتبط بها جميع الفوائد الملموسة مثل الراتب والترقية والنجاح الوظيفي. وفي ظل بيئة العمل التنافسية الحالية خاصة في المنظمات كثيفة المعرفة تعد المعرفة مصدراً للتميز، ويفضل الموظفون إخفاء المعرفة لتأمين مكانتهم في المنظمة.

من ناحية أخرى، تكشف دراسة (Jiang et al., 2019) أن إخفاء المعرفة لا يحقق أي مزايا تنافسية للقائم بها. حيث أجرى الباحثون ثلاث دراسات لاستكشاف تأثير سلوكيات إخفاء المعرفة على ازدهار الموظف. ووجدوا أن أولئك الذين يخرطون في إخفاء المعرفة هم أقل عرضة للازدهار في العمل، أو تجربة التعلم والنمو. حيث أن إخفاء المعرفة لا يحمي أو يفيد من بتلك السلوكيات. كما توصلت دراسة (De Clercq et al., 2021) إلى أن إخفاء المعرفة سيحد من فرص الموظفين في الترقية. حيث تؤثر معتقدات الموظفين بأن اتخاذ القرارات التنظيمية يتم وفقاً للمصالح الشخصية لذوي النفوذ مما يشجعهم على الميل لإخفاء المعرفة، والذي بدوره يقلل من فرصهم في الترقية.

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد حددت الرغبة في تحقيق النجاح وتنمية المسار الوظيفي كدوافع محتملة لإخفاء المعرفة، لم تكتشف أي من هذه الدراسات مدى إمكانية تنمية المسار الوظيفي من خلال سلوكيات إخفاء المعرفة.

واستناداً إلى نظرية الوكالة التي تفترض أن الأفراد يقومون باستخدام سلوكيات لتعزير مصالحهم الشخصية وتضليل أقرانهم من أجل تحقيق فوائد مثل -تنمية مسارهم الوظيفي-؛ نتيجة لملاكتهم للمعرفة وسيطرتهم عليها، يمكن أن ترتبط سلوكيات إخفاء المعرفة بتنمية المسار الوظيفي.

لذا يرى Sulistiawan et al., 2022 أن إخفاء المعرفة ليس بالضرورة أن يكون سلوكاً ضاراً أو مختلاً وظيفياً لأن أولئك الذين يشاركون في تلك السلوكيات يحاولون حماية مصالحهم، أو حتى مصالح منظماتهم.

ولذلك، وتماشياً مع النظرية ونتائج الدراسات السابقة، تتوقع الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوكيات إخفاء المعرفة وتنمية المسار الوظيفي.

الفرض ٣: يؤثر إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي.

د) الدور الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي:

بناءً على العلاقة بين المتغيرات السابقة واستنتاج الفروض السابقة، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض ٤: تتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي.

هـ) أثر الالتزام المهني على إخفاء المعرفة:

يمكن تعريف الالتزام المهني بأنه "الإيمان بأهداف وقيم المهنة، والاستعداد لبذل الجهد لصالحها، والرغبة في الاحتفاظ بعضوية المهنة" (Blau, 1985).

وتوضح دراسة (Ghani et al., 2020) أن محاولة الطلاب الملتزمين مهنيًا بناء صورة إيجابية في منظماتهم، وتطوير علاقات شخصية جيدة مع زملائهم تدفعهم إلى رفض المشاركة في إخفاء المعرفة، حيث يتجاوز الالتزام المهني الرغبة في تحقيق مكاسب مادية، كما ينطوي على تبني قيم أخلاقية.

كما اقترحت العديد من الدراسات ضرورة دراسة الالتزام المهني باعتباره من العوامل التي يمكنها الحد من إخفاء المعرفة، ومنها دراسة (Butt and Ahmad, 2020) والتي اقترحت أن المديرين ذوي الالتزام المهني أقل عرضة للانخراط في إخفاء المعرفة، مما يجعلهم أكثر تفانيًا وولاءً تجاه المنظمة. ويعرب (Connelly et al., 2012) عن أن الالتزام المهني يلعب دوراً فعالاً في تخفيض مستوى إخفاء المعرفة في المنظمات. حيث يسعى المديرين الملتزمين مهنيًا لتحقيق النجاح التنظيمي ولديهم معنويات وثقة أعلى مما يجعلهم أقل عرضة للانخراط في ممارسة إخفاء المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية تكشف عن دور الالتزام المهني في الحد من إخفاء المعرفة في المنظمات.

الفرض ٥: يؤثر الالتزام المهني تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة.

و) الدور المعدل للالتزام المهني بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة:

توصلت دراسة (Malik et al., 2018) إلى أن الالتزام المهني يعدل العلاقة الإيجابية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات إخفاء المعرفة. حيث أن التسييس التنظيمي له أثر إيجابي أضعف على إخفاء المعرفة بين الأفراد ذوي المستويات العالية من الالتزام المهني من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة من الالتزام المهني. فالأفراد ذوي المستويات العالية من الالتزام المهني لديهم استعداد لمساعدة الآخرين من أجل الارتقاء بمهنتهم وتحقيق أهداف وغايات مهنتهم والاستمرار في السعي لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية أيضاً.

وبالتالي، فإن الأفراد ذوي الالتزام المهني أقل عرضة للانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة، حتى أثناء العمل في بيئة ترتفع بها ممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي؛ لأن لديهم مواقف أكثر إيجابية تجاه مهنتهم (Malik et al., 2018).

كما سعت دراسة (Ghani et al., 2020) إلى التعرف على الدور المعدل للالتزام المهني في العلاقة بين إخفاء المعرفة والعدالة التفاعلية، وتمت الدراسة على ٣١٢ باحثاً من طلاب الدراسات العليا الصينيين والأجانب المقيمين في الصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التفاعلية وإخفاء المعرفة، كما أن الالتزام المهني يقوى من العلاقة السلبية بين العدالة التفاعلية وإخفاء المعرفة، وتوضح الدراسة أن محاولة الطلاب الملتمزمين مهنيًا بناء صورة إيجابية في منظماتهم، وتطوير علاقات شخصية جيدة مع زملائهم تدفعهم إلى رفض المشاركة في إخفاء المعرفة، حيث يتجاوز الالتزام المهني الرغبة في تحقيق مكاسب مادية، كما ينطوي على تبني قيم أخلاقية.

وقد اقترحت العديد من الدراسات ضرورة دراسة الالتزام المهني باعتباره من العوامل التي يمكنها الحد من إخفاء المعرفة. ومنها دراسة (Butt and Ahmad, 2020) والتي اقترحت أن المديرين ذوي الالتزام المهني أقل عرضة للانخراط في إخفاء المعرفة، مما يجعلهم أكثر تفانيًا وولاءً تجاه المنظمة. وأضاف (CONNELLY et al., 2019) عن أن الالتزام المهني يلعب دوراً فعالاً في تخفيض مستوى إخفاء المعرفة في المنظمات. حيث يسعى المديرين الملتمزمين مهنيًا لتحقيق النجاح التنظيمي، كما أن لديهم معنويات وثقة أعلى مما يجعلهم أقل عرضة للانخراط في ممارسة إخفاء المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية تكشف عن دور الالتزام المهني في الحد من إخفاء المعرفة في المنظمات.

واستجابة للدعوات المنكرة في الدراسات السابقة، سيتم دراسة دور الالتزام المهني في الحد من سلوكيات إخفاء المعرفة. حيث لم تحظ هذه الجزئية بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين. وبناء على ما سبق من استعراض الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض ٦: يعدل الالتزام المهني العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

• أدبيات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عادة ما تهيمن عليها النماذج العقلانية، حيث تهتم المنظمات بإنشاء أنظمة مهنية واستراتيجيات ترقية مصممة لمكافأة الموظفين الأكثر إنتاجية. كما اهتمت تلك الأدبيات بالتقييم الذاتي للفرد وتحليل الفجوات بين مهارات الفرد وتلك القدرات المطلوبة في المناصب المستقبلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة تلك الفجوة. علاوة على ذلك، فإن نظريات رأس المال البشري تستند أيضاً إلى نموذج عقلاني حيث تفترض أن تنمية المسار الوظيفي ترتبط باستثمارات الفرد في رأس المال البشري وتراكم خبراته ومهاراته.

• وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات إلى أنها تجاهلت منظور آخر لتنمية المسار الوظيفي، وهو المنظور السياسي. حيث يشير الباحثون (Kapoutsis et al., 2012; Linge, 2015) إلى أن أنظمة الترقية غالباً ما تكون ذات طبيعة سياسية. ويفترض المنظور السياسي أنه من خلال التحقيق في كيفية تأثير سلوكيات التسييس على الوظائف،

يمكن تحليلها من منظور أكثر واقعية، وبالتالي تجهيز الأفراد بشكل أفضل لفهم الحقائق التنظيمية والتعامل معها.

• ربطت العديد من الدراسات السابقة ظهور التسييس التنظيمي بالأفراد الراغبين في تعزيز مصالحهم قصيرة أو طويلة الأجل على حساب الآخرين، فهو سلوك يخدم الذات، ويرتبط بالتلاعب والتشهير والتخريب الذي يتم استخدامه لصالح مجموعة ضد أخرى. لذلك، فقد اتخذت الدراسات السابقة وجهة النظر السلبية في دراسة هذه الظاهرة، بتركيزها على السلوكيات التي لا تقرها المنظمة والنتائج السلبية للتسييس التنظيمي للموظفين، مثل انخفاض مستويات الأداء والإبداع وارتفاع نوايا ترك العمل.

• تشير الدراسات أنه على المستوى الفردي قد تبدو سلوكيات التسييس التنظيمي عائقاً أمام البعض بينما ينظر إليه الآخرون كفرصة مما يترتب عليه سلوكيات ومواقف مختلفة عند التعامل ومواجهة سلوكيات التسييس.

• كما أوضحت الدراسات السابقة أن المعرفة الصريحة أكثر وضوحاً من المعرفة الضمنية، لذا، يصعب إخفاؤها، بينما يتم إخفاء المعرفة الضمنية والتي تتضمن المهارات الفردية والأفكار والخبرات، ويذكر (Jha and Varkkey, 2018) أن ما يصل إلى ٩٠٪ من المعرفة في أي منظمة هي معرفة ضمنية، لذا يميل العديد من الموظفين إلى القيام بمحاولات متعددة لإخفاء المعرفة الضمنية في المنظمات، مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية مثل ازدواجية الجهود أو الحد من أداء الموظف.

• يشير (Jasimuddin and Saci, 2022) أن ما يقرب من ٦٨٪ من الأبحاث التي تناولت إخفاء المعرفة تمت داخل البيئات التنظيمية والمجتمعات الأسبوعية، وهذا يسلب الضوء على أهمية إجراء دراسات حول إخفاء المعرفة في بيئات وثقافات مختلفة.

• اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الالتزام التنظيمي مقارنة بالالتزام المهني، كما أعتبر الالتزام المهني محدداً للعديد من النواتج الإيجابية الفردية والتنظيمية منها الأداء ونية البقاء بالمهنة أو المنظمة.

• تظهر الأدبيات العديد من الفوائد لتنمية المسار الوظيفي منها زيادة مشاركة الموظفين، وتحسين الرضا الوظيفي، وتحسين الالتزام التنظيمي، وانخفاض نية ترك العمل.

وبالإطلاع على الدراسات السابقة، تم الوقوف على الفجوة البحثية، والتي تمثلت في قلة الدراسات التي حاولت التعرف على أثر التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي من خلال الآليات / المتغيرات الوسيطة (ومنها سلوكيات إخفاء المعرفة). حيث ركزت الدراسات التي تناولت تنمية المسار الوظيفي على النجاح الوظيفي للفرد (Judge and Bretz, 1994)، والالتزام التنظيمي (Bagdadli and Gianecchini, 2018)، والإنتاجية (Gyansah and Guantai, 2018)، نوايا ترك العمل (Wesarat et al., 2014)، وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة تنمية المسار الوظيفي كأحد الدوافع المحتملة لإخفاء المعرفة (Connelly et al., 2012; Jha and Varkkey, 2018; Butt and Ahmad 2020) Ghani et al., 2020)، يتضح عدم وجود أية دراسات ميدانية -في حدود علم الباحثين- حاولت التحقق من أن إخفاء المعرفة قد يساعد في تحقيق

تنمية المسار الوظيفي، كما لم تتم دراسة ظاهرة إخفاء المعرفة على نطاق واسع في المنظمات الصحية، لذلك يرى الباحثون أنها فجوة بحثية، يمكن إجراء بحث فيها.

٦ - منهجية الدراسة

يتناول هذا الجانب من البحث متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب تحليل البيانات الميدانية واختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٦ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تشتمل الدراسة على أربعة أنواع من المتغيرات تتمثل في المتغير المستقل (سلوكيات التسييس التنظيمي)، والمتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)، والمتغير الوسيط (إخفاء المعرفة)، وأخيراً المتغير المعدل المتمثل في (الالتزام المهني)، تم الاعتماد على العبارات الواردة في الدراسات السابقة والتي تناسب أغراض الدراسة، وقد تم تحديد الإجابة على العبارات وفقاً لمقياس ليكرت المتدرج من خمس استجابات تبدأ من موافق تماماً = ٥ إلى غير موافق تماماً = ١، على أن يقوم المستقصى منه باختيار الإجابة التي يراها مناسبة من بين الإجابات البديلة على المقياس (وقد تم مراعاة العبارات المعكوسة عند إدخال البيانات، حيث تعكس موافق تماماً = ١، إلى غير موافق تماماً = ٥)، ويتناول البحث في هذا الجانب التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وكيفية قياس هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

١/١/٦ بالنسبة للمتغير المستقل: سلوكيات التسييس التنظيمي:

Organizational politics behaviors

وفقاً لهذه الدراسة يمكن تعريف سلوكيات التسييس التنظيمي إجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الموظفون من أجل التأثير على الآخرين في العمل (الزملاء أو الرؤساء) من أجل الحصول على الدعم أو الموارد الوظيفية،... وغيرها. وتنقسم تلك السلوكيات إلى خمس سلوكيات (Kipnis et al., 1980):

١. **التملق:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على التودد للآخرين لبناء علاقة إيجابية معهم، والاتفاق الدائم مع آرائهم من أجل تحقيق بعض الأهداف والمطالب الشخصية.

٢. **تبادل المصالح:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على تذكير الآخرين بالخدمات السابقة وتقديم مزيداً من المساعدات والخدمات الشخصية من أجل الحصول على مطلب شخصي.

٣. **الإقناع والتبرير:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على تقديم البراهين والتبريرات الكافية للآخرين لدعم طلباً ما.

٤. **الإلحاح والضغط:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على التأكيد على ضرورة إنجاز المطالب الشخصية، وإظهار مشاعر مثل الغضب، الاستياء، الحزن، القلق في حالة عدم إنجاز تلك المطالب، كما ينطوي على التكرار الدائم للمطالب حتى يتم تحقيقها.

٥. **مناشدة الإدارة العليا:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على تقديم طلبات غير رسمية للرئيس المباشر للحصول على الدعم فيما يخص المطالب المقدمة، وفي حالة

عدم الاستجابة للطلب يتم تقديم طلبات رسمية إلى إدارة المستوى الأعلى في محاولة للحصول على دعم لتلك المطالب.

٦. **بناء التحالفات:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوك ينطوي على بناء علاقات وطيدة مع الآخرين تجمعها المصالح المشتركة من أجل الاستعانة بهم في دعم المطالب المقدمة. **وستعتمد الباحثة على مقياس (Kipnis et al., 1980)** تم تعديله بواسطة . Schriesheim and Hinkin (1990)

٢/١/٦ المتغير التابع تنمية المسار الوظيفي: Career Development

ووفقاً لهذه الدراسة يمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي إجرائياً بأنه: مجموعة الجهود الفردية والتنظيمية التي تهدف إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة أو المنصب المناسب، وبما يضمن تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية. وينطوي تنمية المسار الوظيفي على (Sturges et al., 2002):

١. **الإدارة الذاتية لتنمية المسار الوظيفي Career self-management:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه الجهود التي يقوم بها الموظف داخل أو خارج المستشفى لتنمية مهاراته الشخصية والحصول على الدعم للتقدم في السلم التنظيمي.

٢. **الإدارة التنظيمية لتنمية المسار الوظيفي Organizational career management:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه الجهود الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بها المستشفى من أجل تنمية مهارات موظفيها والحفاظ على مواردها البشرية من ذوى الكفاءات، لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل تلك الجهود التدريب، والتوجيه، المشورة المهنية، وضع مسار وظيفي واضح للتقدم في السلم التنظيمي. **وستعتمد الباحثة على مقياس (Sturges et al., 2002).**

١/٣/٦ المتغير الوسيط: إخفاء المعرفة: Knowledge Hiding

ووفقاً لهذه الدراسة يمكن تعريف إخفاء المعرفة بأنها سلوكيات يستخدمها الفرد لعدم الإفصاح عن المعرفة التي تم طلبها من قبل موظف آخر. **وستعتمد الباحثة على مقياس (Connelly et al., 2012).**

وفقاً لـ (Connelly et al., 2012) هناك ثلاث سلوكيات يتم استخدامها من قبل الموظفين لإخفاء المعرفة كالتالي:

١. **التظاهر بعدم المعرفة Playing Dumb:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه محاولات الفرد المتعمدة لإظهار عدم الإلمام بالمعرفة المطلوبة.

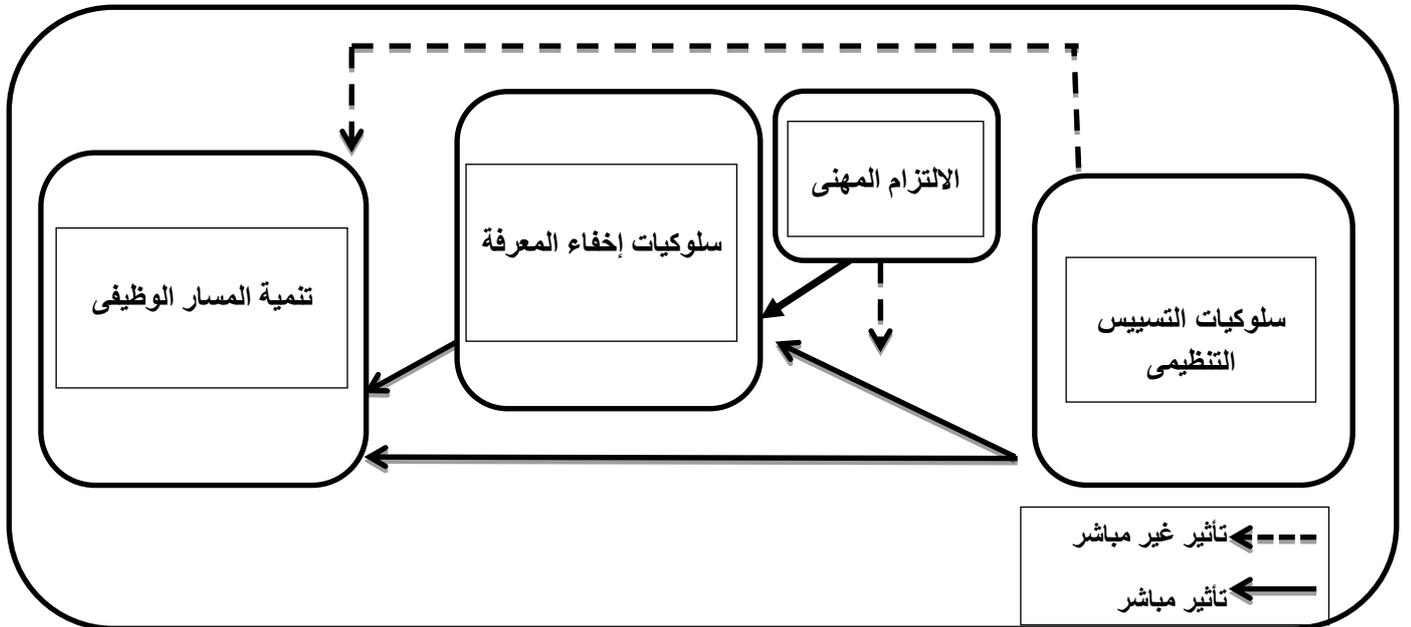
٢. **إخفاء المراوغة Evasive Hiding:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه تظاهر الشخص بتوفير المعرفة للباحث، على الرغم من عدم وجود نية حقيقية لذلك، من خلال تقديم معلومات غير صحيحة أو تقديم وعد خادع بتقديم المعلومات في وقت لاحق.

٣. **الإخفاء مع التبرير Rationalized Hiding:** ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه محاولة لتقديم تفسيراً لسبب عدم الإفصاح عن المعرفة أو إلقاء اللوم على الآخرين.

١/٤/٦ المتغير المعدل: الالتزام المهني Professional commitment

ويمكن تعريف الالتزام المهني إجرائياً بأنه الإيمان بأهداف وقيم المهنة، والاستعداد لبذل الجهد لصالحها، والرغبة في الاحتفاظ بعضوية المهنة. وسوف تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على الالتزام المهني باعتباره متغير أحادي الأبعاد؛ نظراً لأن العديد من الأبحاث قد اتخذت منظوراً أحادي البعد للالتزام المهني، حيث تم اعتباره ارتباطاً عاطفياً بالمهنة. وستعتمد الباحثة على مقياس (Blau (1985).

ويمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة من خلال الشكل (١) وذلك على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

شكل (١): الإطار المقترح للدراسة

يهدف الإطار المقترح للدراسة تقديم نموذج تشخيصي علاجي لفهم أهم العوامل المؤثرة على تنمية المسار الوظيفي من خلال المتغير المستقل المتمثل في سلوكيات التنظيم التنظيمي، والمتغير الوسيط المتمثل في إخفاء المعرفة، والتعرف على دور الالتزام المهني في الحد من سلوكيات إخفاء المعرفة.

٢/٦ منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الاستنتاجي Deductive Approach والذي يبدأ بالإطار النظري الذي يتم تطويره من الأدبيات السابقة ثم صياغة الفرضيات التي يتم اختبارها تجريبياً، كما يقوم على تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر وشرح العلاقات السببية بينهما، ويعد المنهج الاستنتاجي مناسب لطرق البحث الكمي، بالإضافة إلى أنه الأكثر استخداماً في سياق العلوم الاجتماعية؛ لذلك تتبنى الباحثة هذا المنهج.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على الأسلوب الكمي Quantitative Research في جمع البيانات من العينة المستهدفة، وينطوي الأسلوب الكمي على تطوير فروض الدراسة واختبارها من خلال أدوات تقيس متغيرات الدراسة، وتجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا يتوافق مع منهج الدراسة الاستنتاجي لتحقيق أهداف الدراسة.

واستخدمت الدراسة الحالية استراتيجية المسح Survey التي تساعد في تحديد مصادر جمع البيانات وكذلك تساعد على توفير البيانات التي يمكنها الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، وأيضاً نظراً لملائمتها مع المنهج الاستنتاجي والبحوث الكمية.

٣/٦ بيانات الدراسة ومصادرها

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١. بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على كل ما هو متاح من المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات الإحصائية والتقارير المتاحة التي اهتمت بدراسة متغيرات الدراسة، بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢. بيانات أولية: وهي بيانات تم تجميعها وتسجيلها وتصنيفها وتحليلها خصيصاً للدراسة باستخدام قائمة استبيان مخصصة للعاملين بمستشفيات وزارة الصحة في محافظة دمياط، بما يمكن من اختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة، ومن ثم التوصل إلى النتائج.

٤/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط (من أطباء - صيادلة - هيئة تمريض - إداريين)، وتمثلت مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط في ١٥ مستشفى ويصل إجمالي عدد مفردات المجتمع ٦٠٦٧ موظفاً.

٢. عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، كما أن مجتمع البحث ينقسم إلى مجموعة من الطبقات التي تختلف فيما بينها، وكذلك نتيجة لوجود إطار غير متقادم لمفردات المجتمع. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Steven Thompson 2012) بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٦٠٦٧ عند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪ وهي:

$$n = \frac{N p(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث n : حجم عينة الدراسة

N : حجم مجتمع الدراسة

z : مستوى الثقة عند ٩٥%

d : نسبة الخطأ%

p : القيمة الاحتمالية

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة:

$$n = \frac{6067(0.25)}{39475+0.25} = 362$$

٣. وحدة المعاينة: وتتمثل وحدة المعاينة التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات من العاملين داخل مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط، وذلك لاستطلاع آرائهم حول درجه توافر متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي بيان بأعداد مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة كما يلي:

جدول (١) توزيع العينة وفقاً لحجمها النسبي

إجمالي حجم العينة	حجم العينة				المجموع	العاملين				اسم المستشفى
	إداريين	تمريض	صيانة	أطباء		إداريين	تمريض	صيانة	أطباء	
٥٥	٥	٢٧	٧	١٦	٩٠٩	٨٣	٤٤٥	١١٨	٢٦٣	مستشفى دمياط العام
٥٨	٤	٢٧	٨	١٩	٩٦٩	٧٥	٤٥١	١٢٦	٣١٧	مستشفى التخصصي
١٢	-	٥	٢	٥	١٨٩	٦	٧٨	٢١	٨٤	رأس البر التخصصي
١٦	-	٩	٢	٥	٢٧١	٦	١٤٣	٣٩	٨٣	عزبة البرج المركزي
١٣	١	٥	٢	٥	٢١٨	١٥	٨٧	٣٦	٨٠	مستشفى الرمذ
١٣	١	٨	٣	١	٢١٢	١٠	١٣٦	٥٨	٨	مستشفى الصدر
١٨	٣	٩	٣	٣	٢٩٤	٤٣	١٤٣	٥٧	٥١	الحميات
٦	-	١	١	٤	١٠٣	٣	٢٠	١٩	٦١	الجلدية
٢٤	٣	١٢	٣	٦	٣٩٨	٤٨	٢٠٦	٥٠	٩٤	فارسكور المركزي
٢٠	١	١٣	٢	٥	٣٦٠	٢٣	٢٢٤	٢٧	٨٦	الروضة المركزي
١٥	٢	٧	٢	٤	٢٥٢	٣٥	١١٥	٣٧	٦٥	كفر البطيخ
٣٦	٤	١٧	٥	١٠	٦٢٧	٦٩	٢٩٤	٨٧	١٧٧	الزرقا المركزي
١٩	٣	١٠	٣	٣	٣١٣	٤٤	١٦٤	٤٩	٥٦	السرو المركزي
٤٨	٢	٢٥	٨	١٣	٧٩٥	٣٥	٤١٠	١٣٥	٢١٥	كفر سعد المركزي
٩	١	٤	١	٣	١٥٧	٩	٧١	٢٤	٥٣	ميت أبو غالب المركزي
٣٦٢	٣٠	١٧٩	٥٢	١٠٢	٦٠٦٧	٥٠٤	٢٩٨٧	٨٨٣	١٦٩٣	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات وزارة الصحة وإدارة شئون العاملين بالمستشفيات في ٢٠٢٠/٣/١٦

وقد تم استيفاء بيانات الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية للعاملين بالمستشفيات سائلة الذكر، وقد تم الحرص خلال جمع البيانات على التأكد من توفر وقت لدي العاملين مما يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل دقيق، مع التأكد من فهم العاملين لمتغيرات الدراسة، وأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة ولكن يهتم الاستبيان بالتجربة الشخصية، ولتجميع البيانات تم توزيع ٣٨٠ استبيان، وقد تم استخدام طريقة

التوزيع المتناسب بما يعكس نسبة عدد العاملين بكل فئة إلى إجمالي العاملين بمختلف الفئات، وتم استعادة ٣٥٠ استمارة، وعند مراجعة الاستثمارات المستعادة قبل التعامل معها إحصائياً تم استبعاد الاستثمارات غير الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي وفقاً لمعيارين وهما عدم اكتمال الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان، أو وجود تحيز واضح والذي يستشف من تثبيت إجابة واحدة لجميع أسئلة الاستبيان، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل الإحصائي بعد الاستبعاد ٢٩٠ استمارة بمعدل استجابة صحيح بلغ (٧٦,٣٪).

تضمنت قائمة الاستقصاء بيانات تصنيفية للمستقصى منهم شملت النوع والسن والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، ويعرض الجدول التالي رقم (٢) توصيفا لعينة الدراسة.

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	%
النوع	ذكر	53	18.3%
	أنثى	237	81.7%
العمر	أقل من ٣٠	92	31.7%
	٣٠ لأقل من ٣٥	71	24.5%
	٣٥ لأقل من ٤٠	42	14.5%
	٤٠ فأكثر	85	29.3%
المهنة	طبيب	58	20.0%
	صيدلي	54	18.6%
	تمريض	152	52.4%
	إداري	26	9.0%
التعليم	قبل الجامعي	124	42.8%
	بكالوريوس/ليسانس	88	30.3%
	دراسات عليا	78	26.9%
الخبرة في العمل	أقل من ١٠ سنوات	115	39.7%
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	82	28.3%
	من ٢٠ لأقل من ٣٠ سنة	69	23.8%
	٣٠ سنة فأكثر	24	8.3%
المستوى الإداري	الإدارة العليا	48	16.6%
	الإدارة الوسطى	166	57.2%
	الإدارة المباشرة	76	26.2%

من إعداد الباحثين من واقع مخرجات برنامج SPSS V.26

من قراءة نتائج جدول رقم (٢) يتضح وجود درجة عالية من التباين في نسبة العاملين من الجنسين في العينة، حيث أن نسبة الإناث في العينة بلغت حوالي ٨٢٪ بينما بلغت نسبة الذكور ١٨٪. كما أن نسبة فئتي السن الأقل من ٣٠ عاماً، ومن ٣٠ لأقل من ٣٥ عاماً

تبلغان معاً ٥٦٪. فيما يخص المهنة، بلغت فئة طبيب وتمريض معاً حوالي ٧٢٪. فيما يخص التعليم، بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا حوالي ٥٧٪ من بينهم من توافرت لديهم فرصة الالتحاق بالدراسات العليا. فيما يخص الخبرة في العمل، بلغت فئة أقل من ١٠ سنوات حوالي ٤٠٪، وبلغت فئة من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة حوالي ٢٨٪. وأخيراً فقد بلغت نسبة العاملين في الإدارتين الوسطى والمباشرة معاً حوالي ٨٣٪. وهي الفئة الأكثر احتكاكاً بالجمهور. وتشير تلك النتائج أن خصائص تلك العينة قد توفر بيئة جيدة لقياس متغيرات الدراسة من جانب، ويوفر فرصة أفضل لدقة النتائج من جانب آخر.

٤/٦: أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. أيضاً تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS V. 3.2.7) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، ويتناول هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث يبدأ بعرض المؤشرات المبدئية للدراسة، يلي ذلك عرضاً لنتائج اختبار فروضها الرئيسية وذلك وفقاً لما يلي:

١/٤/٦ اختبار التحيز في البيانات:

تحدث مشكلة التحيز في البيانات أو ما يسمى (Common Method Bias (CMB عندما تكون ردود المستجيبين هي نتيجة تصميم أداة الدراسة لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين وليس انعكاساً لوجهات النظر المشاركين. تنتج عن هذه المشكلة خطأ في القياس وبالتالي تؤثر على صحة النتائج التي توصلت إليها الدراسة (MacKenzie and Podsakoff, 2012)، يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال استخدام اختبار Harman's single-factor، والذي يستخدم عادة من قبل الباحثين.

جدول (٣): اختبار Harman's single-factor

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
14.501	14.501	10.151	14.501	14.501	10.151	1
			24.170	9.668	6.768	2
			31.240	7.070	4.949	3
			37.278	6.039	4.227	4
			41.500	4.222	2.955	5

ويتم إجراء هذا الاختبار من خلال إدخال كافة المتغيرات إلى التحليل العاملي الاستكشافي، ويتم استخراج عامل واحد، إذا كانت القيمة المستخرجة للنسبة التجميعية للتباين المفسر أقل من ٥٠٪، فإن هذا دليل على عدم وجود مشكلة CMB. وتشير النتائج في جدول (٣-٥) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (١٤,٥٪) وهي أقل من ٥٠٪.

٢/٤/٦ نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الجزئية SEM-PLS

تعتبر منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية أو (SEM) من الموضوعات التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة واهتماماً شديداً بين الباحثين والأكاديميين، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة. إحدى أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares أو (PLS) والتي تم برمجتها برنامج SmartPLS على أساسها وتسمى هذه الطريقة اختصاراً (SEM-PLS). ويمر التحليل وفق SEM-PLS عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج وتحديد نموذج القياس ثم جمع البيانات ثم تقدير النموذج وتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي وأخيراً تفسير النتائج وبناء الاستنتاجات.

١/٢/٤/٦ تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة

في هذا الجزء من البحث يتم اختبار الصدق Validity والثبات Reliability، وهناك عدة أنواع للصدق نستعرضها أهمها فيما يلي:

الصدق التقاربي Convergent Validity:

واستناداً إلى (Hair et al (2017) فمعايير تقييم الثبات والصدق التقاربي هي:

- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
 - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability،
- متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويعرض الجدول التالي مؤشرات الثبات والصدق التقاربي للمتغيرات.

جدول (٤): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي للمتغيرات

المتغير	Cronbach's Alpha	CR	AVE
إخفاء المعرفة	0.856	0.913	0.777
تنمية المسار الوظيفي	0.926	0.94	0.64
سلوكيات التسييس التنظيمي	0.845	0.895	0.682
الالتزام المهني	0.865	0.9	0.645

نلاحظ من جدول (٤) أن قيم CR جميعها أكبر من ٠,٧ مما يؤكد على اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور. أيضا يمكن الاعتماد على معامل AVE الذي يمثل القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعيار هي "أكبر من ٠,٥" ويمكن قبول القيم أكبر من ٠,٤ إذا كانت قيم CR أكبر من ٠,٦ (Fornell and Larcker, 1981)، بناءا على هذه الإرشادات ومن خلال نتائج معامل AVE في جدول (٣) نستدل على الاتساق العالي للمتغيرات حيث جميع القيم كانت أكبر من ٠,٤.

الصدق التمييزي: Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا حقا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقا للمعايير التجريبية. أي أنه، إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه ويلتقط العبارات التي لا تمثلها بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج (Hair et al, 2017).

جدول (٥): اختبار الصدق التمييزي

معيار Fornell-Larcker	إخفاء المعرفة	تنمية المسار الوظيفي	التسييس التنظيمي	الالتزام المهني
إخفاء المعرفة	0.881			
تنمية المسار الوظيفي	0.132	0.8		
سلوكيات التسييس التنظيمي	-0.315	-0.059	0.826	
الالتزام المهني	-0.101	-0.351	-0.078	0.803

تشير قيم القطر الرئيسي للمصفوفة إلى الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج AVE

ولاختبار الصدق التمييزي لمحاو الدراسة، تم استخدام معيار Fornell-Larcker يقوم معيار Fornell-Larcker بمقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير، حيث يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبني آخر. ويتبين من النتائج في جدول (٥) أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE على القطر الرئيسي هي أعلى من قيم الارتباطات للمتغير مع بقية المتغيرات.

١/٧ مؤشرات مبدئية

معايير جودة النموذج:

هناك معيارين للحكم على جودة النموذج وهما: معيار جودة التنبؤ (Q^2) Predictive index ومعيار جودة المطابقة Goodness-of-fit (GoF) index.

• جودة التنبؤ Q^2

ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ. وقد اقترح هذا المقياس من قبل (Geisser, 1974; Stone, 1974). حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع (Hair et al, 2017). وكما يتضح من جدول (٦) فإن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

جدول (٦): القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SS O	
0.044	1319.201	1380	إخفاء المعرفة
0.029	2812.526	2898	تنمية المسار الوظيفي

• معيار جودة المطابقة GOF

ويعتبر معيار GOF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. ويعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتماداً على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. وبحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{R^2} \times AVE$ ، ووفقاً لـ (Wetzels et al. 2009) فإنه حدد مستويات جودة المطابقة على النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GoF > 0.1$ ، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.1 \leq GoF < 0.25$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.25 \leq GoF < 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GoF \geq 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2} \times AVE = \sqrt{0.1058} \times 0.58025 = 0.2509$$

وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي ٠,٢٥١ تقريباً، هذا يدل على جودة مطابقة متوسطة لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائياً.

وبعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، وقبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية الأخرى التي تعكسها نتائج الدراسة، وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول (٧): ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين محاور الدراسة الرئيسية

المتغير	سلوكيات التسييس التنظيمي	إخفاء المعرفة	الالتزام المهني	تنمية المسار الوظيفي
سلوكيات التسييس التنظيمي	1			
إخفاء المعرفة	.340***	1		
الالتزام المهني	-.222***	-0.098 ^{NS}	1	
تنمية المسار الوظيفي	.185**	0.028 ^{NS}	.347***	1

***P < 0.001; **P < 0.01; *P < 0.05; ^{NS} Not Significant

حيث نلاحظ وجود ارتباطات معنوية بين محاور الدراسة، ومعظم هذه الارتباطات دالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠٠١). حيث نستنتج أن هناك ارتباطاً طردياً ذا دلالة إحصائية بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي (r(290)=.340,P<0.001). أيضاً نلاحظ وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المهني وسلوكيات التسييس التنظيمي حيث r(290) = -.222, (P<0.001). ويتبين من النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي حيث (r(290)= .185, P<0.01).

٧/ ٢ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث اختبارات فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

المسارات واختبار الفرضيات:

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريباً بين ١- و ١+ حيث تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من ١+ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جداً القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة p-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من ٠,٠٥.

جدول (٨): اختبار فرضيات الدراسة

المسار	قيمة B	t-value	P Values	فترات الثقة CI		القرار
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
التأثير المباشر						
ف ١: سلوكيات التسييس التنظيمي -> تنمية المسار الوظيفي	0.299	2.93	0.003*	0.09	0.498	قبول
ف ٢: سلوكيات التسييس التنظيمي -> إخفاء المعرفة	0.327	2.15	0.032*	0.05	0.647	قبول
ف ٣: إخفاء المعرفة -> تنمية المسار الوظيفي	-0.012	0.132	0.895 NS	-0.197	0.175	رفض
ف ٥: الالتزام المهني -> إخفاء المعرفة	-0.046	0.128	0.648 NS	-0.193	0.687	رفض
التأثير غير المباشر						
ف ٤: سلوكيات التسييس التنظيمي -> إخفاء المعرفة -> تنمية المسار الوظيفي	-0.004	0.122	0.903 NS	-0.068	0.064	رفض
ف ٦: سلوكيات التسييس*الالتزام المهني -> إخفاء المعرفة	-0.177	2.095	0.037*	-0.366	-0.032	قبول

***P < 0.001; **P < 0.01; *P < 0.05; NS Not Significant

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (٦):

(١) نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة: فيما يخص الفرض الأول، والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي"، يتضح أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي حيث أن:

$(\beta = 0.299, t = 2.938, P < 0.01, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.097, 0.498])$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥، وتؤكد نتائج t، معنوية معاملات النموذج السابق، ونظراً لأن قيمة الدلالة P أقل من مستوى المعنوية Sig. ٠,٠٥ أي بدرجة ثقة ٩٥%، حيث تتراوح فترات الثقة CI ل $(\beta, \text{Beta}) = [0.097, 0.498]$ ، و عليه فإنه تم قبول الفرض الأول.

(٢) نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة: فيما يتعلق بالفرض الثاني والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة"، نستنتج أيضاً من النتائج المبينة في جدول (٨) أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لسلوكيات التسييس التنظيمي على إخفاء المعرفة حيث أن:

الدلالة أقل من ٠,٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الثاني. $(\beta= 0.327, t= 2,15, P<0.05,95\%CI \text{ for } \beta= [0.05,0.647]$ ، حيث أن قيمة

(٣) نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة: فيما يتعلق بالفرض الثالث، والذي ينص على أنه "يؤثر إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي". اتضح من النتائج عدم وجود تأثير معنوي مباشر ذا دلالة إحصائية لإخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي. حيث أن:

$(\beta=-0.012, t=0.132, P>0.05,95\%CI \text{ for } \beta= [-0.197,0.175]$

وكما يتضح، فإن نتائج t ، تثبت عدم معنوية تأثير إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي، نظراً لأن قيمة الدلالة P أكبر من مستوى المعنوية $\text{Sig. } 0,05$ أي بدرجة ثقة ٩٥%، حيث تتراوح فترات الثقة CI ل $(\beta, \text{Beta})=[-0.197,0.175]$ ، لذا، تم رفض الفرض الثالث.

وعلى الرغم من عدم معنوية تأثير إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي حيث أن قيمة $\beta=-0.012$ تقع بين فترات الثقة $CI \text{ for } \beta= [-0.197,0.175]$ ، إلا أنه يلاحظ وجود إشارة سالبة لقيمة β ، مما يدل على أن إخفاء المعرفة قد يكون له مدلولاً سلبياً على تنمية المسار الوظيفي.

(٤) نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة: فيما يتعلق بالفرض الرابع، والذي ينص على أنه "تتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي". أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي عند توسط إخفاء المعرفة، حيث أن:

$(\beta=-0.004, t=0.122, P>0.05,95\%CI \text{ for } \beta=[-0.068, 0.064]$

ويتضح أن قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥، وعليه فقد تم رفض الفرض الرابع.

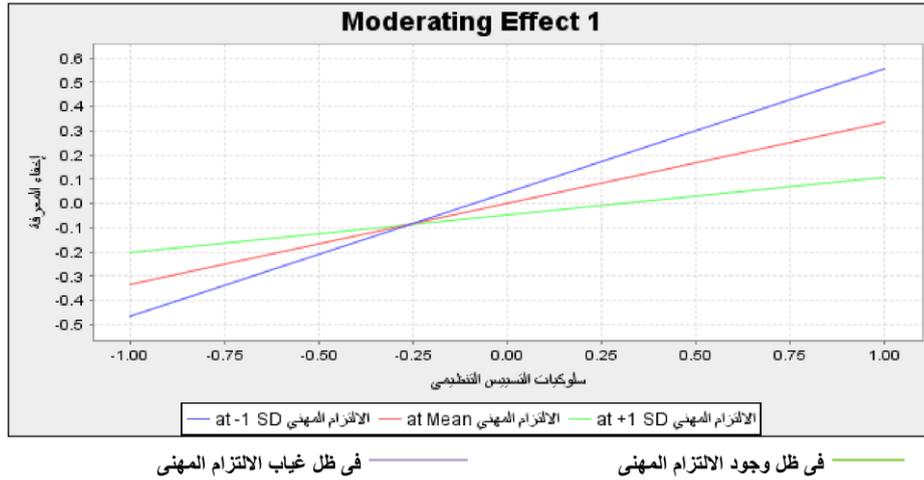
(٥) نتائج اختبار الفرض الخامس للدراسة: فيما يتعلق بالفرض الخامس والذي ينص على أنه "يؤثر الالتزام المهني تأثيراً معنوياً على إخفاء المعرفة". أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية للالتزام المهني على إخفاء المعرفة. حيث أن:

$(\beta=0.034-, t=0.128, P>0.05,95\%CI \text{ for } \beta=[-0.193,0.687]$

وتؤكد نتائج t ، عدم معنوية معاملات النموذج السابق، ونظراً لأن قيمة الدلالة P أكبر من مستوى المعنوية $\text{Sig. } 0,05$ ، حيث تتراوح فترات الثقة CI ل $(\beta, \text{Beta})=[-0.193,0.687]$ ، وعليه فقد تم رفض الفرض الخامس.

(٦) نتائج اختبار الفرض السادس للدراسة: فيما يتعلق بالفرض السادس والذي ينص على أنه "يعدل الالتزام المهني العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات إخفاء المعرفة". اتضح من النتائج أن هناك تأثيراً عكسياً ذا دلالة إحصائية للالتزام المهني على العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة حيث إن: $(\beta= -0.177, t= 2,095, P<0.05,95\%CI \text{ for } \beta= [0.366,0,032]$

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥، وعليه فإنه تم قبول الفرض السامس. أي أن المتغير المعدل (الالتزام المهني) يعدل (يقلل) إحصائياً العلاقة الموجبة المباشرة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة. هذه النتائج أيضاً موضحة في الرسم البياني في شكل (٤).



شكل (٣): التأثير المعدل للالتزام المهني على العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة

١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بالفروض التي بنيت عليها، وذلك وفقاً لما يلي:

١- ينص الفرض الأول على أنه "تؤثر سلوكيات التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي". وقد أسفرت النتائج عن أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي، وتدعم تلك النتائج الدراسات السابقة التي أثبتت وجود جوانب إيجابية لسلوكيات التسييس التنظيمي، حيث أثبتت دراسة Judge and Bretz (1994); Kapoutsis et al., (2012) وجود تأثير إيجابي لسلوكيات التسييس التنظيمي على النجاح الوظيفي. كما أثبتت دراسة Abun et al., (2017); Eldor, (2022) وجود أثر إيجابي للتسييس التنظيمي على الأداء الوظيفي.

بينما تختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة De Clercq et al., (2021) حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي وفرص الترقية للموظف، حيث يمكن للمديرين التلاعب بنتائج تقييم الأداء من أجل مكافأة ومحاباة موظفين آخرين مما يؤثر على إحباط وتنشيط بقية الموظفين.

ويمكن تفسير تضارب نتائج الدراسات السابقة الخاصة بالتنسيب التنظيمي بمدى قدرة الفرد على تفسير بيئة العمل التي تنتشر بها ممارسات التنسيب التنظيمي كمصدر للفرص أو التهديدات، وتعتمد على قدرته على التكيف في ظل هذه البيئات، حيث إنه في المنظمات التي تهيمن عليها مثل هذه السلوكيات يتسم صنع القرار التنظيمي بالألعاب والمناورات السياسية التي تخدم الذات وتعطي الأولوية للمحاباة على الجدارة، ويواجه العديد من الموظفين صعوبات كبيرة في ظل عدم وضوح معايير الترقية والتقييم الموضوعي للأداء. لذا، فإن تجنب الانخراط في سلوكيات التنسيب تحد من فرص تنمية المسار الوظيفي والحصول على مزايا تنظيمية.

ومن هذا المنطلق، يؤكد Haenggli et al., (2021) أن اكتساب المهارات والمعرفة، وتحديد الأهداف والدوافع، بالإضافة إلى بناء العلاقات وتطوير قاعدة دعم من العوامل الحاسمة لتنمية المسار الوظيفي، كما أن سلوكيات التنسيب كالتعلق وبناء التحالفات من محددات تنمية المسار الوظيفي. وتدعم نتائج الدراسة، الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية السلوكيات الاستباقية ومسئولية الفرد عن تنمية مساره الوظيفي Ikon and (2015); Davis, (2016); Itua(2016). ولا سيما في المستشفيات والذي يتحتم على المورد البشرى بها تنمية وتحديث مهاراته لمواكبة كل ما هو جديد في مجاله.

٢- فيما يتعلق بالفرض الثاني والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات التنسيب التنظيمي تأثيراً معنوياً على سلوكيات إخفاء المعرفة". اتضح من النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لسلوكيات التنسيب التنظيمي على إخفاء المعرفة، وتدعم نتائج هذه الدراسة نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي أثبت وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التنسيب التنظيمي وإخفاء المعرفة مثل دراسة (Modem et al., 2022; Kaur and Kang, 2022; De Clercq et al., 2021; Malik et al., 2018) وبالرغم من تنوع البيئات الثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى تنوع الجهات التي تم تطبيق الدراسات السابقة بها إلا أن هناك اتفاقاً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على وجود تأثير إيجابي لسلوكيات التنسيب التنظيمي على سلوكيات إخفاء المعرفة، وهو ما يدعم وجود تلك السلوكيات باختلاف الثقافات والمهن.

٣- فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات إخفاء المعرفة تأثيراً معنوياً على تنمية المسار الوظيفي". اتضح من النتائج عدم وجود تأثير معنوي مباشر ذا دلالة إحصائية لإخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي.

٤- فيما يتعلق بالفرض الرابع والذي ينص على أنه "تتوسط إخفاء المعرفة العلاقة بين سلوكيات التنسيب التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي". أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوكيات التنسيب التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي عند توسط إخفاء المعرفة.

وتعقيباً على نتائج الفرض الرابع والخامس، توفر تلك النتائج رؤى جديدة من خلال تأكيد عدم وجود دور وسيت لإخفاء المعرفة بين سلوكيات التنسيب وتنمية المسار الوظيفي، وبنبغي للدراسات المستقبلية دراسة متغيرات تابعة أخرى كالأداء والإبداع، لاكتشاف الآليات التي يمكن للتنسيب التنظيمي التأثير من خلالها.

وتأتى نتائج هذه الدراسة لتؤكد على عدم وجود أى تأثيرات لإخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي، ومعالجة التصورات الخاطئة لدى بعض العاملين من أن إخفاء المعرفة سيحقق بعض المكاسب كتنمية المسار الوظيفي؛ (Butt and Ahmed (2020) ; Chatterjee et al.,(2021) Wang et al.,(2018)، وهو ما ينفي وجود علاقة بين إخفاء المعرفة وتنمية المسار الوظيفي، لدى أفراد عينة الدراسة و هو ما يؤكد أن تنمية المسار لا تتحكم فيه إخفاء المعرفة بل تتحكم فيه عوامل أخرى. وقد يرجع ذلك إلى تبنى المستشفيات الثقافة التنظيمية التي تؤكد على مشاركة المعرفة، لهذا لم تظهر هناك علاقة. وتختلف تلك النتيجة مع مزاعم بعض الدراسات السابقة من وجود آثار إيجابية لإخفاء المعرفة مثل تحسين الأداء الفردي (Khoreva and Sulistiawan et al.,2022) ; Wechtler ,2020).

ويمكن تفسير تلك النتيجة أيضاً، بأنه بالبيئة المصرية وخاصة المستشفيات الحكومية، ينعدم تأثير إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي، وذلك لأن العاملين بتلك المستشفيات مسئولون عن صحة وسلامة المرضى، بالإضافة إلى المسئولية عن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن واجباتهم المهنية مشاركة معارفهم والعمل الجماعي لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

٥- فيما يتعلق بالفرض الخامس والذي ينص على أنه "يؤثر الالتزام المهني تأثيراً معنوياً على إخفاء المعرفة". أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية للالتزام المهني على إخفاء المعرفة.

٦- فيما يتعلق بالفرض السادس والذي ينص على أنه "يعدل الالتزام المهني العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات إخفاء المعرفة". اتضح من النتائج أن هناك تأثيراً عكسياً ذا دلالة إحصائية للالتزام المهني على العلاقة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة، وعليه فإنه تم قبول الفرض السادس. أي أن المتغير المعدل (الالتزام المهني) يعدل (يقال) إحصائياً العلاقة الموجبة المباشرة بين سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة.

وقد دعمت الدراسات السابقة وجود أثر معنوي للالتزام المهني في العلاقة بين سلوكيات التسييس وإخفاء المعرفة، حيث أكدت الافتراضات النظرية والدراسات التطبيقية على أهمية الالتزام المهني في الحد من السلوكيات السلبية مثل إخفاء المعرفة، وتدعم دراسة (Malik et al., 2018) تلك النتيجة، حيث أثبتت الدراسة أن الالتزام المهني (يعزز) أو يضعف العلاقة الإيجابية بين التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة عندما تكون درجة الالتزام المهني (منخفضة) أو مرتفعة. كما تؤكد نتائج دراسة (Ghani et al.,2020) على أن الالتزام المهني يحد من سلوك إخفاء المعرفة.

ومن هنا يتضح الدور البارز للالتزام المهني في الحد من سلوكيات إخفاء المعرفة، لاسيما في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقد يرجع ذلك للأعراف الاجتماعية وللتدريب والنقابات المهنية التي ينتمون إليها، والتي تعزز من قيمهم الأخلاقية ونبذ تلك السلوكيات السلبية.

٢/٨ دلالات واستنتاجات الدراسة

- ١- أثبتت نتائج الدراسة الحالية الأثر الإيجابي لسلوكيات التسييس التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي، كما أن السلوكيات التي اعتمدت عليها الدراسة من السلوكيات الاستباقية كالإقناع والتبرير ومناشدة الإدارة العليا، تبادل المصالح، وبناء التحالفات، الإلحاح والضغط، أثبت تأثيرها الإيجابي على تنمية المسار الوظيفي بالمستشفيات محل التطبيق. وهذا يؤكد على أهمية إدارة الفرد لمساره الوظيفي وبناء وتنمية العلاقات التي تساعده على اكتساب وتعزيز مهاراته، حسبما أشارت به الدراسات السابقة خاصة في ظل ندرة الموارد التنظيمية.
- ٢- تدلل النتائج عملياً على أن مختلف السلوكيات التنظيمية تأتي في الواقع كانعكاس للبيئة التنظيمية الشحيحة الموارد، وتعد سلوكيات التسييس التنظيمي أحد أهم هذه السلوكيات التي يتم ممارستها في البيئة التنظيمية والتي تؤثر على تنمية المسار الوظيفي، وبالتالي ينبغي إيلاء سلوكيات التسييس اهتماماً أكبر في اختبارات الترقية أو توزيع المكافآت بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط.
- ٣- أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير مباشر أو غير مباشر لإخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي، وعلى الرغم من عدم معنوية تأثير إخفاء المعرفة على تنمية المسار الوظيفي حيث أن قيمة $\beta = -0.012$ تقع بين فترات الثقة $CI \text{ for } \beta = [-0.197, 0.175]$ ، إلا أنه يلاحظ وجود إشارة سالبة لقيمة β ، مما يدل على أن إخفاء المعرفة قد يكون له مدلولاً سلبياً على تنمية المسار الوظيفي. ويتضح بأن بيئة العمل في المستشفيات قلما يوجد بها مثل هذا السلوك المشين، لأن الأخلاقيات المهنية للعاملين بالمستشفيات موضع التطبيق تمنعهم من تضليل زملائهم أو رؤسائهم بالعمل أو مراوغتهم، وقلما يتظاهرون بعدم المعرفة وذلك لأن طبيعة عملهم ودراساتهم قائمة على العلم والمعرفة.
- ٤- كما تدلل نتائج الدراسة على الدور التفاعلي للالتزام المهني، في الحد من التأثير الإيجابي لسلوكيات التسييس التنظيمي على إخفاء المعرفة. وبإثبات هذا الدور التفاعلي، فإن هذه النتائج تعد إضافة متواضعة للقاعدة البحثية القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، الأمر الذي قد يسهم في توسيع دائرة البحث في هذا الجانب المهم من جوانب السلوك التنظيمي والموارد البشرية.
- ٤- كما تدلل نتائج اختبارات الدور التفاعلي للالتزام المهني - والسابق الإشارة إليها - عملياً على ضرورة اهتمام المسؤولين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة دمياط بتبني العاملين بها للالتزام المهني، ويمكن ذلك من خلال وضوح السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية بشكل موثق في أدلة التنظيم بالمستشفيات، دون ترك أية جوانب تنظيمية للتأويل أو للاجتهادات الشخصية. وتوفير فرص جادة للتدريب واكتساب المهارة المهنية.

٩- توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المتمثلة فيما يلي:

١. التأكيد على المسؤولية المشتركة "الاعتراف بالدور التشاركي" للمستشفى والموظفين في إدارة وتنمية المسار الوظيفي، وقيام كلا الطرفين بدوره في عملية تنمية المسار الوظيفي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - قيام الموظف بالتعرف على قدراته وإمكاناته، والتقييم الذاتي للقدرات والمهارات، والسعي المستمر لتطويرها من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية داخل أو خارج المستشفى، والبحث عن التوجيه من الرؤساء والزلاء ذوي الخبرة، وبناء علاقات جيدة داخل المستشفى وخارجها.
 - قيام مدراء الأقسام وإدارة الموارد البشرية باتباع سياسات رشيدة (الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة)، من خلال دراسة احتياجات الموظفين وتحليل أدائهم، وتقييمهم وتدريبهم وإرشادهم.
 - تطبيق نظام لإدارة الأداء يستند على معايير التقييم القائمة على الكفاءة والخبرة لتحديد الموظفين المؤهلين للترقية، وأولئك الذين يحتاجون إلى تنمية المهارات من خلال التدريب، علاوة على ذلك، ينبغي أن يكون التقييم موجهًا نحو "المعايير الوصفية"، مثل القدرة على التعلم والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيير وكذلك الأداء السياقي (أي سلوكيات الأدوار الإضافية مثل مشاركة المعرفة)، ومدى الحفاظ على العلاقات وتنميتها، ومساهمة الموظف في أداء الفريق، أو جودة الخدمات المقدمة من المستشفى.
٢. وضع مبادئ صريحة وواضحة لنمذجة السلوكيات السلبية التي تؤدي إلى المساس بجودة العلاقات والتبادل الاجتماعي داخل المستشفى ومنها إخفاء المعرفة، والتي تؤدي إلى مزيداً من الإخفاء للمعلومات الحيوية والهامة لسير العمل بالمستشفى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - إعداد برامج تدريبية لزيادة القدرة على مشاركة المعرفة والحث على العمل الجماعي وتنمية المهارات ونشر وتبادل الأفكار والمقترحات، والمساعدة على المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل لزيادة معرفه الموظف.
 - ينبغي أن تولي الإدارة العليا اهتماماً لفهم مواقف الأفراد تجاه نقل المعرفة وإخفاء المعرفة أثناء عملية التوظيف والاختيار لشغل منصب جديد، جنباً إلى جنب مع المهارات والخبرة المطلوبة.
٣. إحتواء سلوكيات التنسيب والتنظيمي وعدم تهيمشها أو إنكار وجودها، بل التعامل معها بما يحقق منافع متبادلة محتملة لكل من المستشفى والموظفين، ولاسيما إذا تمتع صناع القرار بالمهارة السياسية وبالأنماط الإيجابية للقيادة كالقيادة الأخلاقية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - التصدي لهذه الظاهرة السلبية يقع على عاتق الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لذا، ينبغي تبني ثقافة عمل تنبذ مثل هذه الظواهر الشاذة وتقوم على التواصل الشفاف مع المرؤوسين دون تهديد لأن بيئة العمل الصحية لن تتيح الفرصة لضعاف النفوس من المتملقين لبلوغ مآربهم وافساح الطريق لمن يريد المسير عليه باستقامة.

- تعزيز ثقة الموظفين في الإدارة العليا بهدف تحسين بيئة العمل ويمكن بناء الثقة على أساس الشعور بالهوية المشتركة، واللوائح السليمة، والأدوار المحددة، والقيادة الإيجابية، ويمكن تصحيح مسار الثقة عن طريق مراجعة القواعد واللوائح وإجراءات التشغيل الموحدة، ومعالجة مستوى الالتزام بالقواعد وتقييم حالات الإحباط ونقص الثقة الناتج عن عدم الالتزام بتلك المعايير. ويمكن تبني الخطوات التالية:
- عمل استبيانات دورية لتقييم آراء العاملين بشأن المعوقات التي تواجههم، وقد تتضمن هذه الاستبيانات التعرف على السلوكيات السلبية وتقييم نتائج هذه الاستبيانات بشكل سنوي والاستفادة منها في تقييم واقع إخفاء المعرفة والتنسيب.
- حسن اختيار الرئيس المباشر والاهتمام بتنمية مهاراته الفنية والإدارية والسلوكية بشكل مستمر حتى يستطيع تقديم الدعم للعاملين في القسم بالوقت المناسب.
- التصدي لظاهرة اتخاذ القرارات التي تصب في صالح فئة معينة من الرؤساء أو المرؤوسين من قبل الإدارة العليا من خلال التحقق من أن القرارات تتوافق مع الخطط الاستراتيجية وأهداف المنظمة وذلك عن طريق قياس المنافع العامة التي ستعود على المنظمة من جراء اتخاذ القرار وليس المنافع الشخصية الخاصة بالأفراد.
- التعامل مع المصالح الشخصية للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق الاعتراف بالمصالح الشخصية للعاملين وعدم إنكارها أو تجنبها ومحاولة تحقيق هذه المصالح بالشكل الذي يحقق الانسجام بين حاجات الفرد وأهداف المنظمة.
- القيام بعمل فحص دقيق للمتقدمين لشغل الوظائف العليا والاختيار الجيد لهم والتركيز على السمات الشخصية الإيجابية كالصدق والنزاهة عند اختيار المديرين، والتصقي عن اتجاهات المتقدمين وسلوكهم ومدى قيامهم بسلوكيات لا تتفق مع المعايير الاجتماعية والأخلاقية، واستبعاد من يتسمون بالسلوك الميكافيللي.
- ٤. تنمية الالتزام المهني لدى العاملين بالمستشفى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تحديد الموظف الملتزم مهنيًا المنفتح على أنشطة التدريب والتطوير واكتساب ونقل المعرفة أثناء عملية الاختيار والتعيين للمناصب المستقبلية.
- يجب أن يتقاضى العاملون بالمستشفيات أجوراً تتناسب مع تعليمهم ومهاراتهم والتدريب الذي تلقوه، وضع ونشر قواعد الممارسة من خلال التدريب المتواصل لجميع العاملين ويجب أن تشير تلك القواعد صراحة إلى منع ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية، وتوضيح تفاصيل العقوبات المتعلقة بانتهاك القواعد، على أن تتولى إحدى الجهات المستقلة مسؤولية التطبيق.

١٠ - حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

توجد بعض القيود والتي قد تمثل فرصاً للبحوث في المستقبل ويمكن توضيحها فيما يلي:

- صعوبة دراسة محددات تنمية المسار الوظيفي في بحث منفرد، لذا، لا تفترض الدراسة أنها تقدم حلاً جذرياً للمشكلة أو تناقشها بشكل شامل، إلا أنها تستكشف متغيرات جديدة (سلوكيات التنسيب التنظيمي، إخفاء المعرفة)، فلما تم تناولها عند دراسة تنمية المسار الوظيفي، ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية أن تأخذ ذلك في اعتبارها.

- اعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة لقياس متغيراتها الرئيسية والفرعية وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب -والتي تمثل محدداً في حد ذاتها- هناك محدد آخر يتعلق بأن معظم البيانات تمثل حكماً ذاتياً للفرد الأمر الذي قد يزيد من احتمالات التحيز عند الإجابة على أسئلة الاستبيان خصوصاً إذا تعلق الأمر بقياس متغيرات تتضمن حكم الفرد علي سلوكه الشخصي في هذه الدراسة والتي قد تنتهك بعض المعايير الأخلاقية والأعراف الاجتماعية، كما يمكن أن تتأثر الإجابة بميل الموظفين إلى رؤية أنفسهم من منظور إيجابي، وتحديدًا عندما يُطلب منهم تقييم سلوكياتهم في العمل، ونظراً لأن سلوكيات التسييس التنظيمي وإخفاء المعرفة هي سلوكيات تعتمد على نوايا ويصعب تفسيرها وملاحظتها من قبل الآخرين، فإن التقييمات الذاتية وسيلة مناسبة في هذا الصدد. وقد تم محاولة تقليل هذا التحيز المفترض من خلال عرض سلوكيات معينة قد يلجأ إليها البعض في مواقف معينة، وإبراز أن تلك السلوكيات ليست سلبية دائماً وغالباً ما تكون مبررة من وجهة نظر البعض لحماية مصالح أفراد ومجموعات بعينها ثم سؤال المستقصى منهم إبداء وجهه نظرهم بشأنها، وهذا ما يجب أخذه في الاعتبار مستقبلاً.
- تم التحقق من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، علاوة على ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن هذه المقاييس تتسم بالفعل بثبات عالي ومصداقية جيدة. ويمكن للبحوث المستقبلية استخدام تقييمات "المشرفين وزملاء العمل" إلى جانب التقييمات الذاتية.
- هذه الدراسة مستعرضة Cross-Sectional لم تأخذ تأثير الزمن في الاعتبار لذا فإن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات في المستقبل سواء على نفس العينة أو عينات أخرى لتحديد دور إخفاء المعرفة في العلاقة بين سلوكيات التسييس وتنمية المسار الوظيفي لأنها متغيرات تتشكل عبر فترات طويلة نسبياً، ومن ثم فإن منهج الدراسات الممتدة زمنياً أفضل لدراسة هذه المتغيرات، وذلك للتأكد من مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
- تبنت هذه الدراسة أبعاد إخفاء المعرفة التي قدمها (Connelly et al., 2012) نظراً لملائمتها وتناسبها مع أهداف الدراسة ويمكن للدراسات المستقبلية إضافة بعد الاستجواب المضاد (The counter question) الذي قدمه (Jha and Varkkey 2018) في دراسة إخفاء المعرفة، كما تبنت الدراسة سلوكيات التسييس التي قدمها (Kipnis et al., 1980) ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة السلوكيات التي قدمها (Zanzi and O'Neill, 2001).
- تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات يمكن للبحوث المستقبلية إعادة اختبار نموذج الدراسة على الجامعات أو المنظمات الهادفة للربح.

المراجع

- ١- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم، (٢٠١٦)، "المتريبات السلوكية والاتجاهية لمدرجات السلوك السياسي بيئة العمل: دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط - كلية التجارة، العدد ٦٠، ص ٦٥-١٢٤.
- ٢- ريان، عادل ريان محمد، عبد المطلب، إيمان علي، محمد، سناء مصطفى محمد، (٢٠١٥)، "العلاقة بين إدراك سلوك التناور السياسي والشعور بانعدام المصادقية تجاه المنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على القائمين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد: ٥٩، ص: ٧-٣٢.
- 3- Abun, D. Macaspac, L. Magallanes, T. Catbagan, N. and Mansueto, J. (2022), "The effect of organizational politics on the individual work performance", International Journal of Research in Business & Social Science, Vol. 11, No. 2, PP. 157-171.
- 4- Bagdadli, S., and Gianecchini, M. (2018) "Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework", Human Resource Management Review, PP. 2-18.
- 5- Blau, G. (1985), "The measurement and prediction of career commitment", Journal of Occupational Psychology, Vol. 58, PP. 277-288.
- 6- Buchanan, D.A. (2008), "you stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behaviour", British Journal of Management, Vol. 19, No. 1, PP. 49-64.
- 7- Butt, A. S., and Ahmad, A. B. (2020), "Strategies to mitigate knowledge hiding behavior: building theories from multiple case studies", Management Decision, ahead-of-print.
- 8- Cacciattolo, K. (2015), "Organisational Politics: The Positive and Negative Sides" European Scientific Journal, Vol. 11, No. 1, PP. 1857 - 7881.
- 9- 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, Vol. 128, PP. 303-313.

10-Connelly, C.E. Zweig, D. Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012). "Knowledge hiding in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, PP.64-88.

11-Connelly, C.E., Černe, M., Dysvik, A., and Škerlavaj, M. (2019), "Understanding Knowledge Hiding in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*.

12-De Clercq, D. Sofyan, Y. Shang, Y. and Romani, L. (2021), "Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.

13-Eisenhardt, K.M. (1989), "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management review*, Vol. 14 No. 1, pp. 57-74.

14-Eldor, L. (2017), "Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work", *Applied Psychology*, Vol.66. No.2.PP.233-259.

15-Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi:10.2307/3151312.

16-Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, 61(1): 101-107.

17-Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z. U., Gul, H., and Zhai, X. (2020), "Tit for Tat: Abusive Supervision and Knowledge Hiding-The Role of Psychological Contract Breach and Psychological Ownership", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.17, No.4, PP.1-16.

18-Gupta, P. and Khatri, P. (2017), "Empirical evaluation of positive organizational politics: an Indian context", *International of Management Concepts and philosophy*, PP.1-21.

19-Gyansah, T., S. and Guantai, H., K. (2018), "Career Development in Organizations: Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity", *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.14, PP.40-45.

20-Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.

21-Haenggli, M. Hirschi, A. Rudolph, C.W. and Peiró, J.M. (2021), "Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach", Journal of vocational behavior, Vol.131,PP.1-16.

22-Haridas, J. Ture, R. and Nayanpally, A. (2021), "Organizational career management and turnover intentions: mediating role of trust in management", European Journal of Training and Development, Vol. 46, No. 1/2, PP. 257-275.

23-Huo, W. Cai, Z. Luo, J. Men, C. and Jia, R. (2016) "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge Management, Vol. 22, No4, PP.824-849.

24-Ikon, M., A., and Itua, O., P., (2016), "Oraganizational Politics and Career Progression of Employees in Selected Tertiary Insitutions in EDO State, International Journal of Businss and Management Reviiew Vol1.4, No.7, PP.39-49.

25-Islam, T. Chaudhary, A. and Aziz, M. (2021)," I regret to hide knowledge: a coping strategy model", Global Knowledge, Memory and Communication

26-J.K. and 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, Vol. 22 No. 4, pp. 824-849.

27-J. Ramsay, A. and Roe, B. (2022), "Understanding the Political Skills and Behaviours for Leading the Implementation of Health Services Change: A Qualitative Interview Study", International Journal of Health Policy and Management.

28-Jasimuddin, S. and Saci, F. (2022)"Creating a Culture to Avoid Knowledge Hiding Within an Organization: The Role of Management Support", Frontiers in Psychology Vol.13, PP.1-8.

29-Jha, J.K. and 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*, Vol. 22 No. 4, pp. 824-849.

30-Judge, T.A. and Bretz, R.D (1994)." Political Influence Behavior and Career Success", *Journal of Management*, Vol.20, No 1,PP43-65.

31-Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C., & Nikolopoulos, A. G. (2012). The role of political tactics on the organizational context-career success relationship", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.9, PP.1908-1929.

32-Kaur, N. and Kang, L.S. (2022), "Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: the moderating effect of political skill", *Personnel Review*, ahead-of-print.

33-Khan, M. Malik, O.F. and Shahzad, A.(2022), Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding, *behavioral sciences*, Vol.12,No.25, PP.1-10.

34-Khoreva, V. and Wechtler, H. (2020), Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 35, No.2, PP. 71-84.

35-Kipnis, D., Schmidt, S. M., and Wilkinson, I. (1980), "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, PP.440-452.

36- Landell, E. M. and Albrecht, S.L. (2017)," The Positives of Organizational Politics: A Qualitative Study", *Journal of Business Psychology*, Vol.32,PP.41-58.

37-Linge, T.K.(2015),"The Effect of Organizational Political Skills on Women's Career Progression in Kenya ",*International Journal of Business and Social Sciece*, Vol.6, No. 5,PP.150-155.

38-Mackenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. 2012. Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88, 542-555.

39-Malik, O. Shahzad, A. Raziq.M. Khan, M. Yusaf, S. and Khan, A. "Perceptions of organizational politics, Knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment", (2018), Personality and Individual Differences, Articles in press.

40-Modem, R. Lakshminarayanan, S. Pattusamy, M. Pillai, R. and Prabhu, N. (2022)," Is knowledge hiding in higher education a political phenomenon? An explanatory sequential approach to explore non-linear and three-way interaction effects", Journal Of Knowledge Management, ahead-of-print.

41-Schriesheim, C. A., and Hinkin, T. R. (1990), "Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales" , Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No.3, PP.246–257.

42-Serenko, A. and Bontis, N. (2016), "Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding Journal of Knowledge Management, Vol.20, PP.1199-1224.

43-Silva de Garcia, P., Oliveira, M., and Brohman, K. (2020). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? Knowledge Management Research & Practice, PP.1–13.

44-Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, Journal of the Royal Statistical Society, 36(2): pp 111-147.

45-Sturges, J. Guest, D. Conway, N. and Davey ,K.M.(2002),"A Longitudinal Study of The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in The First Ten Years at Work", Journal of Organizational Behavior, Vol.23,PP. 731-748.

46-Sulistiawan, J. Moslehpour, M. Diana, F. and Lin, P. (2022), "Why and When Do Employees Hide Their Knowledge?", behavioral Sciences, Vol. 12, No.2, PP.1-16

47-Wang, Y. Han, M.S. Xiang, D. and Hampson, D. (2018) "The double-edged effects of percpts of perceived knowledge hiding:

empirical evidence from the sales context", Journal of Knowledge Management, PP.2-19.

48-Waring, J. Bishop, S. Black, G. Clarke, J.M. Exworthy, M. Fulop, N. J. Hartley,

49-Wesarat, P., Sharif, M. Y., and Majid, A. H. A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. International Journal of Human Resource Studies, Vol.4, No.1, PP. 101-113.

50-Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009) Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. MIS Quarterly, 33, 177-195.

51-Xiao, M.(2018)," 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 , PP.1-33.

52-Zanzi, A., and O'Neill, R. M. (2001),"Sanctioned versus non-sanctioned political tactics", Journal of Managerial Issues, Vol.13,PP.245–263.

53-Zhou, W. Zhao, Q. Jiang, N. and Lin, P.(2022), "Organizational career management in the new career era: scale development and validation", Asia Pacific Journal of Human Resources, PP.1-24.

54-Zhu, D. Kim, P. B. Milne, S. and Park, I. (2021), "A Meta-Analysis of the Antecedents of Career Commitment", Journal of Career Assessment, Vol. 29, No.3, PP.502-524.

The impact of organizational politics behaviors on the career development of employees in the Ministry of Health hospitals in Damietta Governorate

"A study of the mediating moderating model "

Nariman Al-Habashy; Dr. Mohamed Al-Hendawy; Dr. Mostafa Al-Kerdawy and Dr. Maha Misbah

Abstract:

This study seeks to test the effect of organizational politics behaviors on career development, by applying it to employees in Ministry of Health hospitals in Damietta Governorate, in addition to exploring the role of knowledge hiding as a mediator variable between organizational politics behaviors and career development and evaluating the role of professional commitment as a moderator between organizational politics behaviors and knowledge hiding. The random stratified sampling method was used, which consisted of (362). To achieve the objectives of the study, a set of hypotheses were tested based on a set of statistical tests using PLS-SEM. The results of the statistical analysis resulted in a set of results, the most important finding is a direct positive and significant effect of organizational politics behaviors on knowledge hiding and career development, and professional commitment moderated the relationship between organizational politics behaviors and knowledge hiding. Considering the finding of the study, a set of useful recommendations were proposed on both the theoretical and practical levels.

Keywords: organizational politics' behaviors, knowledge hiding, professional commitment, career development.