



العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وإخفاء المعرفة: الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

إعداد

د. تامر إبراهيم السيد عشري

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

tamerashry@mans.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عشري، تامر إبراهيم السيد. (2026). العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وإخفاء المعرفة: الدور الوسيط للنبيذ في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٧(١)، ٣٣٤-٢٩٥.

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

العلاقة بين الحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة: الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل

بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

د. تامر إبراهيم السيد عشري

ملخص الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الحسوبية التنظيمية علي أبعاد إخفاء المعرفة من خلال توسيط النبذ في مكان العمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالتطبيق علي عينة قوامها (٣٦٤) مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة، بمعدل استجابة (٨٤,٦٪)، وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء بغرض الحصول علي البيانات الميدانية اللازمة للدراسة الحالية، كما اتبع الباحث المنهج الاستنباطي في اجراء هذه الدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لأبعاد الحسوبية التنظيمية علي أبعاد إخفاء المعرفة وعلي النبذ في مكان العمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لأبعاد الحسوبية التنظيمية علي أبعاد إخفاء المعرفة عند توسيط النبذ في مكان العمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء.

الكلمات المفتاحية: الحسوبية التنظيمية، إخفاء المعرفة، النبذ في مكان العمل

مقدمة

حظي موضوع الحسوبية التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس في الآونة الأخيرة، والذي يعد من الممارسات الضارة التي تمنح الأفضلية للآخرين بناءً على المنافع المتبادلة والعلاقات الشخصية والصدقة بدلاً من المهارات والمؤهلات والأداء، وتقف حاجزاً أمام الكفاءات داخل العديد من القطاعات السياسية والاقتصادية والتعليمية والخدمية، ولا تؤثر الحسوبية سلباً على النتائج على المستوى الفردي فحسب، بل تؤثر أيضاً على النتائج على المستوى التنظيمي، حيث تعتبر أحد المقدمات الأساسية لانخراط الموظفين في سلوكيات عمل غير منتجة مثل النبذ في مكان العمل، والتسكع الإلكتروني، والتنمر في مكان العمل، وصمت الموظفين، وإخفاء المعرفة (Fatima et al., 2024; Xu et al., 2024).

وتشير دراسة (Dash et al., 2022; Hsieh & Karatepe, 2019) إلى أن العلاقات مع زملاء العمل مهمة في كل منظمة؛ إلا أن النبذ يُعد أحد العوامل التي تُضعف هذه العلاقات، وهو ظاهرة عالمية وتجربة بغیضة، ومنتشرة في بيئة العمل المعاصرة، فالأفراد المنبوذين لا يفتقرون فقط للدعم من الرؤساء، ولكن يفتقدون أيضاً للروابط العاطفية مع زملاء العمل، حيث يشعر الفرد بأنه مستبعد أو يتم تجاهله في مكان العمل.

وتُعد سلوكيات إخفاء المعرفة ظاهرة سلبية في بيئة العمل، ففي ظل عصر اقتصاد المعرفة وبيئة الأعمال المتسارعة، يعتمد نجاح أي منظمة وميزتها التنافسية المستدامة بشكل أساسي على مشاركة المعرفة بين موظفيها، حيث تُعد المعرفة مورد حيوي وأصل من الأصول غير الملموسة لتطوير قدرات المنظمة، ويتمثل التحدي الرئيسي لمديري اليوم في كيفية الاستفادة من موارد المعرفة وتبادلها داخل المنظمة، حيث أن الباحثين قد خلصوا إلى أن معظم الموظفين أقل ميلاً لمشاركة المعرفة أو قد يُخفونها بسبب ثقافة المنظمة وتعقيدات بيئة العمل، لذلك من المهم استكشاف أسبابها وضبطها لتعزيز نجاح المنظمة وتحقيق أداء تنظيمي فعال (Bashir et al., 2022; Hameed et al., 2025).

وتأسيساً على ما سبق، وحيث أن العديد من الدراسات قد سلّطت الضوء على جوانب تنظيمية مختلفة يُمكن أن تُسبب سلوكيات إخفاء المعرفة، إلا أن اهتماماً ضئيلاً قد أولي لعلاقتها بممارسات الإدارة وسلوكياتها، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في إلقاء الضوء والكشف عن اتجاه وقوة العلاقة بين كل من أبعاد المحسوبية التنظيمية، والنبذ في مكان العمل، وإخفاء المعرفة، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في تلك العلاقة، وذلك من خلال بناء إطار مقترح لتلك العلاقة.

والجدير بالذكر أنه من أهم الأسباب التي يراها الباحث دافعة ومحفزة لاختيار شركة شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة (الدقهلية – كفر الشيخ – دمياط) مجالاً للتطبيق، هو أن صناعة الطاقة هي صناعة الحضارة الحديثة وهي الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وتعتبر حجر الزاوية للمشاريع الاقتصادية الضخمة وأساس التقدم والرفاهية في المجتمع.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري، والفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها والعلاقة بين متغيراتها وتنمية فروض ونموذج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، كذلك توضيح التوصيات التطبيقية، وأخيراً محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(أ) المحسوبية التنظيمية (Organizational Cronyism)

وسيتّم عرضه من خلال ما يلي:

(١) مفهوم المحسوبية التنظيمية

قدمت الكتابات والدراسات العلمية العديد من التعريفات للمحسوبية التنظيمية، ويشير مصطلح المحسوبية التنظيمية إلى تفضيل بعض الموظفين المقربين للإدارة (المجموعة الداخلية) وإقصاء الآخرين غير المفضلين (المجموعة الخارجية) وتجاهلهم وعدم ظهورهم في المناصب والترقيات (Shaheen et al., 2017).

ويعرف (Jawahar et al., 2021) المحسوبية التنظيمية من منظور العلاقة الشخصية المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مؤكداً على إسناد المزايا الوظيفية من ترقية ومكافآت ومعاملة حسنة للأشخاص المقربين للإدارة.

أما (Islam et al., 2023) فيري أنها انحياز الإدارة لمجموعة من المرؤوسين دون غيرهم بناء على معايير شخصية وليس وفقاً للكفاءة والأداء.

وعرّف (Fatima et al., 2024) المحسوبية التنظيمية بأنها سلوكيات تركز على منح المرؤوسين العديد من المزايا المادية والعينية على حساب باقي زملاء العمل.

في حين يراها (Khan, 2024) معاملة تفضيلية من قبل الإدارة تجاه مجموعة بعينها من المرؤوسين ترجع إلى علاقاتهم الشخصية وليس حسب قدراتهم ومؤهلاتهم.

كما عرفها (Xu et al., 2024) بأنها التحيزات الشخصية والمعاملة غير العادلة من قبل الإدارة تجاه شخص أو مجموعة اعتماداً على العلاقات الشخصية بدلاً من الاعتماد على معايير موضوعية.

أما (Aggarwal et al., 2025) فيعرفها بأنها إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة التي تحتضن عدد قليل من المرؤوسين المقربين ومنحهم الأحقية والأولوية في المزايا الوظيفية بصرف النظر عن مؤهلاتهم وقدراتهم وتكليفهم بمهام من قبل المدير مقابل حصول المدير على الولاء الشخصي من جانبهم.

(٢) أبعاد المحسوبية التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد المحسوبية التنظيمية اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح، لذا اعتمد الباحث على هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Aggarwal et al., 2025; Fatima et al., 2024; Islam et al., 2023; Jawahar et al., 2021; Khan, 2024; Shaheen et al., 2017; Xu et al., 2024)

(١-٢) التحيز داخل المجموعة (In-group Bias)

يشير (Shaheen et al., 2017) إلى التحيز داخل المجموعة بأنه ميل الإدارة إلى منح الموظفين المقربين (المجموعة الداخلية) أدوار رئيسية في المنظمة، وتجاهل الآخرين غير المقربين (المجموعة الخارجية).

ويعرفه (Islam et al., 2023) بأنه استعداد الإدارة لمنح الأولوية لصالح المرؤوسين الموالين على أساس العلاقات غير الرسمية فيما بينهم.

كما يعكس تفضيل مرؤوسين معينين ليكون لديهم فرصة للمساهمة في نجاح العملية التنظيمية على أساس الترابط النفسي والعلاقات غير الرسمية بدلاً من الأداء، في الوقت الذي يتم تجاهلهم غيرهم من حيث الفرص المتاحة. (Aggarwal et al., 2025)

(٢-٢) المحسوبية الأبوية (Paternal Cronyism)

يقصد بها السلوك التفضيلي الذي يظهره المدير للمرؤوس المخلص له مقابل حصول المدير على الولاء الشخصي من جانب المرؤوس وذلك على حساب باقي أعضاء المنظمة (Shaheen et al., 2017).

ويعرفها (Islam et al., 2023) بأنها إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة بتخصيص الموارد بشكل غير عادل على المرؤوسين على أساس الولاء الشخصي وإظهار الطاعة من جانب المرؤوس للإدارة.

ويراها (Aggarwal et al., 2025) بأنها تشير إلى التحيز الإداري ومعاملة مجموعة من المرؤوسين بشكل مميز على حساب الآخرين.

(3-2) تبادل المصالح (Reciprocity Favor Exchange)

يراهها (Shaheen et al., 2017) بأنها منح المقربون مزايا ومكافآت في مقابل الحصول علي المنافع الشخصية وذلك علي حساب مصلحة المنظمة. كما عرفها (Islam et al., 2023) بأنها العلاقة بين المدير والمرؤوس القائمة علي المنافع الشخصية المتبادلة.

في حين يشير (Aggarwal et al., 2025) إليها بأنها سلوكيات تركز علي مبدأ المعاملة بالمثل بين المدير والمرؤوس بغرض زيادة المنافع الشخصية المتبادلة بين الطرفين.

(ب) إخفاء المعرفة (Knowledge Hiding)

وسيتم عرضه من خلال ما يلي:

(1) مفهوم إخفاء المعرفة

قدمت فكرة إخفاء المعرفة في البداية من قبل (Connelly et al., 2011) باعتبارها محاولة متعمدة من قبل مالك المعرفة لحجب معلومات أو أفكار أو معرفة مهنية يطلبها شخص آخر.

ويري (Khalid et al., 2018) إخفاء المعرفة بأنه تجنب الفرد الإجابة علي استفسار أحد أعضاء فريق العمل مع عدم وجود نية للقيام بذلك.

أما (Feng & Wang, 2019) فيراه سلوكًا متعمدًا لإخفاء معلومات مهمة عن الوظيفة، أو آراء فنية في العمل.

ويشير (Agarwal et al., 2021) إليه بأنه احتفاظ الفرد بالمعلومات التي يمتلكها لنفسه وعدم مشاركتها مع الرؤساء أو زملاء العمل.

ويعرفه (Fatima et al., 2021) بأنه إخفاء متعمد للمعلومات والأفكار والآراء والمقترحات ذات الصلة عن زملاء العمل.

كما يعرفه (Hameed et al., 2025) بأنه محاولة مقصودة لحجب المعلومات المهمة التي يطلبها زملاء العمل.

(2) أبعاد إخفاء المعرفة

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد إخفاء المعرفة اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هم التظاهر بالجهل، والإخفاء بالمرأغة، والإخفاء المبرر، لذا اعتمد الباحث علي هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح لها على النحو الآتي:

(Ahmed & Mohamed Makhbul, 2024; Ayub et al., 2021; Bashir et al., 2022; Bhatti et al., 2022; Connelly et al., 2011; Fatima, Bilal, Imran, & Ayub, 2022; Hameed et al., 2025; Offergelt & Venz, 2022; Wang et al., 2021; Zhang & Takahashi, 2024; Zhao et al., 2016)

(١-٢) التظاهر بالجهل (Playing Dumb)

يشير التظاهر بالجهل إلى التظاهر بعدم القدرة على المساعدة لعدم فهم ما يتحدث عنه طالب المعرفة. (Xu et al., 2024)

كما يراه (Zhang & Takahashi, 2024) سلوك يتضمن التظاهر بعدم امتلاك المعلومات المطلوبة وليس لديه أدنى فكرة عنها.

ويعرفه (Hameed et al., 2025) بأنه سلوك يركز على الخداع من خلال التظاهر بعدم فهم المعلومات المطلوبة لتجنب تقديمها لطالبيها.

(٢-٢) الإخفاء بالمرأوة (Evasive Hiding)

يشير الإخفاء بالمرأوة إلى تقديم وعد مضلل بالمساعدة في المستقبل. (Xu et al., 2024)

ويعرفه (Zhang & Takahashi, 2024) بأنه التسويف من خلال منح وعد بتقديم معلومات في المستقبل مع عدم وجود نية للقيام بذلك.

كما يعرفه (Hameed et al., 2025) بأنه سلوك يركز على تقديم معلومات غير مطلوبة أو مضللة أو غير كاملة مع التظاهر بالاستجابة بتقديم المعلومات المطلوبة.

(٣-٢) الإخفاء المبرر (Rationalized Hiding)

يشير الإخفاء المبرر إلى تقديم تبريراً منطقياً لصعوبة مشاركة المعرفة كأن يبرر ذلك بسرية المعلومة أو عدم سماح الإدارة بتبادلها أو لحماية شخص آخر. (Xu et al., 2024)

ويعرفه (Zhang & Takahashi, 2024) بأنه تبرير عقلاني لعدم مشاركة المعرفة يقدمه الشخص المطلوب منه مشاركة معرفته سواء بالتظاهر بعدم القدرة على توفير المعلومات المطلوبة أو بإلقاء اللوم على طرف آخر.

كما يعرفه (Hameed et al., 2025) بأنه سلوك يركز على التظاهر بالاستعداد لمشاركة المعلومات المطلوبة مع تقديم أسباب ومبررات بعدم القدرة على تقديم المعلومات لطالبيها.

(ج) النبذ في مكان العمل (Workplace Ostracism)

ويتم عرضه من خلال ما يلي:

(١) مفهوم النبذ في مكان العمل

يشير النبذ في مكان العمل إلى شعور الفرد بأنه يتم تجاهله واستبعاده من جانب الآخرين في مكان العمل. (Zhao et al., 2016)

ويري (Hsieh & Karatepe, 2019) أن النبذ في مكان العمل يحدث عندما يتم عزل فرد أو مجموعة وعدم إقامة علاقات شخصية معه أو معهم من قبل زملاء العمل.

كما يعرفه (Takhsha et al., 2020) بأنه التمييز في المعاملة والعمل على إقصاء شخص من جانب الآخرين في مكان العمل.

ويراه (Han et al., 2024) بأنه يشير إلى تجاهل الآخرين للفرد ورفضهم التحدث معه، وإغفال دعوته للمناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.

(٢) أبعاد النبذ في مكان العمل

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد النبذ في مكان العمل اتضح أن كل هذه الأدبيات تتفق على أنه متغير أحادي البعد

(Albana & Yeşiltaş, 2021; Bhatti et al., 2022; Dash et al., 2022; Dutta et al., 2024; Fatima, Bilal, Imran, & Ayub, 2022; Fatima et al., 2021; Han et al., 2024; Hua et al., 2023; Tan et al., 2024; Zhao & Xia, 2017; Zhao et al., 2016)

ثانياً: الفجوة البحثية ومشكلة وتساؤلات الدراسة

يمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال جانبين يتمثل أحدهما في الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية) والآخر في الجانب التطبيقي، ويعرضهما الباحث كما يلي:

(أ) الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية)

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستجابة لتوصيات تلك الدراسات، يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود بعض الفجوات البحثية التي يمكن استعراضها في النقاط التالية:

اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين أنماط الإدارة وإخفاء المعرفة مثل المحسوبية التنظيمية، القيادة المتناقضة، القيادة المُستغلة، الإشراف المُسيء، العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه كما ورد في الأدبيات التالية:

(Aggarwal et al., 2025; Ahmed & Mohamed Makhbul, 2024; Devi, 2023; Fatima et al., 2024; Kaur & Mittal, 2024; Xu et al., 2024; Zhang & Takahashi, 2024 ; الزهار؛ رجب، ٢٠٢٤)

كما اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والنبذ في مكان العمل كما ورد في الأدبيات التالية:

(Bilal et al., 2020; Jawahar et al., 2021)

في حين اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة كما ورد في الأدبيات التالية:

(Bhatti et al., 2022; Dash et al., 2022; Dutta et al., 2024; Fatima, Bilal, Imran, & Ayub, 2022; Fatima et al., 2021; Fatima, Bilal, Imran, & Waqas, 2022; Hameed et al., 2025; Han et al., 2024)

وفيما يتعلق بالدور الوسيط، تناولت دراسة (Jawahar et al., 2021) الدور الوسيط للنزب في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، كما تناولت دراسة (Ali et al., 2022) الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي بين المحسوبة التنظيمية ونتائجها المحتملة المتمثلة في الانحراف التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وسلوك العمل المضادة للإنتاجية)،

في حين تناولت دراسة (Fatima et al., 2024) الدور الوسيط للانسحاب الأخلاقي في العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وإخفاء المعرفة

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير (أبعاد المحسوبة التنظيمية، والنزب في مكان العمل) على أبعاد إخفاء المعرفة، ولم تبحث الدور الوسيط للنزب في مكان العمل في هذه العلاقة، مما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة مساهمة في سد هذه الفجوة البحثية.

(ب) الجانب التطبيقي

أوضحت دراسة (Bernstein et al., 2010) أن كل من القطاعين العام والخاص لا يخلوان من ممارسات المحسوبة التنظيمية.

وتؤكد الدراسات السابقة (Dash et al., 2022; Hsieh & Karatepe, 2019) أن النزب في مكان العمل منتشر في بيئة العمل المعاصرة ويؤثر على العلاقات الشخصية والمهنية للموظفين.

في حين أشارت دراسة (Zhao et al., 2016) إلى أن إخفاء المعرفة يُمكن أن يُسبب خسائر اقتصادية فادحة للشركات.

كما تعددت وتنوعت مجالات التطبيق في الدراسات السابقة (مثل شركات تكنولوجيا المعلومات، قطاع الضيافة، وزارات مختلفة مثل التعليم، والغابات، والرياضة، والإعلام، والحكم المحلي، والمالية، والسياحة، الجامعات، الهيئة القومية للبريد المصري بقطاع شمال الدلتا، بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد)، وهو ما دفع الباحث إلى دراسة العلاقات المقترحة في سياق شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء.

ولمزيد من توضيح معالم مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢٥/٤/١ إلى ٢٠٢٥/٤/١٥ استهدفت التعرف على مدى توافر أبعاد كل من المحسوبة التنظيمية والنزب في مكان العمل وإخفاء المعرفة في الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة قوامها (٣٧) مفردة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، تمثلت في (١٢) مفردات من ديوان عام الشركة، و(٨) مفردات من ديوان قطاع جنوب الدقهلية، و(٧) مفردات من ديوان قطاع شمال الدقهلية، و(١٠) مفردات من ديوان قطاع دمياط.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- وجود تفاوت في آراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، من حيث ممارسات المحسوبة التنظيمية، فقد أعرب بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم عن منح الإدارة الأولوية والأحقية في الحصول على المزايا الوظيفية لعدد محدود من زملائهم بالعمل ومنحهم السلطات والصلاحيات وتجاهل أخطائهم، كما توجد مجموعة مقربة من الإدارة تحظى بالدعم والمكافآت بغض النظر عن مؤهلاتهم وكفاءاتهم، في حين أشار البعض الآخر لعدم وجود معايير واضحة لمنح المكافآت والحوافز وتوزيع الأعباء أو لتقلد المناصب.

- وجود تفاوت في آراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، من حيث درجة توافر أبعاد النبذ في مكان العمل، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى شعورهم بالتجاهل لما يقومون به من مهام وظيفية، وعدم التعامل معهم بطريقة ودودة من قبل الإدارة، وتجاهل آرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات الرسمية، فضلاً عن الشعور بالميل إلى العزلة.
- وجود تفاوت في آراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، من حيث درجة توافر أبعاد إخفاء المعرفة، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم بامتناع بعض الزملاء عن مشاركة المعلومات التي تعكس خبرتهم أو تصنع الفارق بينهم وبين زملاء العمل، فضلاً عن تقديم البعض لمعلومات غير كاملة وأحياناً معلومات خاطئة، أو قد يتظاهر البعض بعدم معرفة هذه المعلومات، كما يعتمد البعض التأخير في الرد على بعض المكاتبات.

وفي ضوء استعراض الفجوة البحثية وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية، تتمثل مشكلة الدراسة بصورة رئيسية في تفاقم سلوكيات إخفاء المعرفة لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهو ما يتطلب التعرف علي ما إذا كان تفاقم تلك السلوكيات يرجع إلى شعور العاملين بالمحسوبية التنظيمية وإدراكهم للنبذ في مكان العمل، وهو الأمر الذي أمكن معه بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما تأثير المحسوبية التنظيمية على كل من النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة لدى العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٢- ما تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على النبذ في مكان العمل بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٣- ما تأثير النبذ في مكان العمل على أبعاد إخفاء المعرفة بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٤- هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة تفصيلاً فيما يلي:

١. التعرف على تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة.
٢. الكشف عن تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على النبذ في مكان العمل.
٣. تحديد تأثير النبذ في مكان العمل على أبعاد إخفاء المعرفة.
٤. فحص تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل.

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات وتنمية فروض ونموذج الدراسة

(أ) العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة

تناولت دراسة (Shaheen et al., 2017) الدور الوسيط للإخلال بالعقد النفسي في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وذلك بالتطبيق على ١٨٠ موظفًا يعملون في مختلف مؤسسات القطاع العام في باكستان، وتوصلت نتائجها إلى أن المحسوبية التنظيمية تؤثر إيجابيًا على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

وحاولت دراسة (Khalid et al., 2018) الكشف عن الدور الوسيط للعدالة الشخصية في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق على ٢٢٤ يعملون في قطاع الضيافة في باكستان، وتوصلت نتائجها إلى أن الإشراف المُسيء يؤثر إيجابيًا على سلوك إخفاء المعرفة، وأن العدالة الشخصية تؤثر سلبًا على سلوكيات إخفاء المعرفة.

في حين استهدفت دراسة (Pradhan et al., 2019) اختبار العلاقة بين الإشراف المُسيء وسلوك إخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق على ٢٧٠ موظفًا من موظفي تكنولوجيا المعلومات الهنود العاملين في شركات تكنولوجيا معلومات مختلفة في الهند. وأظهرت النتائج أن الإشراف المُسيء يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بسلوك إخفاء المعرفة.

وحاولت دراسة (Ayub et al., 2021) التعرف على الدور المعدل لكل من معتقدات المعاملة بالمثل السلبية والانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق على ٢٥٧ موظفًا خدميًا في باكستان، أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف المُسيء يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالإخفاء المراءوغ والتظاهر بالجهل، علاوة على ذلك، وُجد أن توافر مستويات مرتفعة من كل من معتقدات المعاملة بالمثل السلبية والانفصال الأخلاقي يُزيد العلاقة الإيجابية بين الإشراف المُسيء والإخفاء المراءوغ والتظاهر بالجهل.

في حين استهدفت دراسة (Feng & Wang, 2019) التحقق من التأثير الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين القيادة المستغلة والأداء الإبداعي، وأشارت النتائج إلى أن القيادة المستغلة تؤثر إيجابيًا على إخفاء المعرفة، وسلبياً على الأداء الإبداعي، وأن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه تعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة المستغلة وإخفاء المعرفة، وتعدل العلاقة السلبية بين القيادة المستغلة والأداء الإبداعي.

كما هدفت دراسة (Farooq & Sultana, 2021) إلى تحليل العلاقة بين كل من الإشراف المُسيء وانعدام الثقة على إخفاء المعرفة، وأظهرت النتائج أن كل من الإشراف المُسيء وانعدام الثقة يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بإخفاء المعرفة.

وحاولت دراسة (Ali et al., 2022) استكشاف النتائج المحتملة للمحسوبية التنظيمية في مكان العمل، وجمعت البيانات ٣٥٠ موظفًا من العاملين في وزارات مختلفة مثل التعليم، والغابات، والرياضة، والإعلام، والحكم المحلي، والمالية، والسياحة في باكستان. وكشفت نتائج الدراسة أن المحسوبية التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على كل من (الانحراف التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وسلوك العمل المضادة للإنتاجية).

في حين سعت (Islam et al., 2023) إلى التعرف علي العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك الصمت لدى الموظفين، وتُشير النتائج إلى أن المحسوبية التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على صمت الموظفين (سواء كان داعمًا أو مانعًا).

بينما استهدفت دراسة (العماري، ٢٠٢٣) التحقق من الدور المعدل للنزاهة السلوكية للقائد على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، وطُبقت الدراسة على عينة قدرها (٤٠٠) من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بقطاع شمال الدلتا، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين النزاهة السلوكية للقائد (العدالة، والثقة، المصادقية)، وإخفاء العاملين لمعارفهم.

أما دراسة (Kaur & Mittal, 2024) فهدفت إلى تحليل العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق على ٤٢٠ موظفًا يعملون في مؤسسة خدمية في الهند، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للإشراف المُسيء على إخفاء المعرفة.

بينما فحصت دراسة (Xu et al., 2024) الدور الوسيط لأبعاد إخفاء المعرفة (الإخفاء المروغ، والتظاهر بالجهل، والإخفاء المبرر) في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على ٢٩٩ عضوًا أكاديميًا من جامعات القطاع العام في باكستان، و أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للمحسوبية التنظيمية علي إخفاء المعرفة، وسلبى للمحسوبية التنظيمية علي الأداء الوظيفي، كما كشفت النتائج عن أن (الإخفاء المروغ والتظاهر بالجهل) يتوسط جزئيًا العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والأداء الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (Fatima et al., 2024) التحقق من تأثير المحسوبية التنظيمية على إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط للانسحاب الأخلاقي والدور المُعدل للمناخ الأناني، وذلك بالتطبيق على ٣١٢ عضو هيئة تدريس يعملون في مؤسسات التعليم العالي في لاهور، باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن المحسوبية التنظيمية تؤثر إيجابيًا علي إخفاء المعرفة.

في حين هدفت دراسة (الزهار؛ رجب، ٢٠٢٤) إلى التعرف على تأثير القيادة المُستغلة على كل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة)، بالتطبيق على عينة قوامها ٢٢٢ مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستغلة على كل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، والانفصال الأخلاقي.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تساهم أبعاد المحسوبية التنظيمية في تعزيز سلوك إخفاء المعرفة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف ١: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة.

(ب) العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والنبذ في مكان العمل

بينما استهدفت دراسة (Bilal et al., 2020) استكشاف المقدمات والنواتج المحتملة للنبذ في مكان العمل، جُمعت البيانات ٣٥٠ موظفًا من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية. وكشفت نتائج الدراسة أن أهم المقدمات المحتملة للنبذ في مكان العمل تتمثل في (المنافسة السلبية، والمحسوبية التنظيمية، والأنانية، وضعف العلاقات الشخصية)، وجميعها مسؤولة عن تعزيز النبذ في مكان العمل.

استهدفت دراسة (Jawahar et al., 2021) اختبار الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل والدور المعدل لعدم التحضر في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، وذلك بالتطبيق على ٣٥٨ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المحسوبية التنظيمية والنبذ في مكان العمل.

في حين هدفت دراسة (نجم وآخرون، ٢٠٢٣) إلى بيان تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمروّس على إحباط الموظف بتوسيط المحسوبية التنظيمية المدركة، وذلك بالتطبيق على 350 من العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد المروّس على إحباط الموظف، وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على إحباط الموظف.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تساهم أبعاد المحسوبية التنظيمية في تعزيز النبذ في مكان العمل. ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف ٢: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على النبذ في مكان العمل.

(ج) العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة

تناولت دراسة (Zhao et al., 2016) اختبار الدور المعدل لكل من معتقدات المعاملة بالمثل السلبية والانفصال الأخلاقي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة. وذلك بالتطبيق على ٢٥٣ مفردة في ١٧ فندقاً صينيًا. وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل كان مرتبطاً بشكل إيجابي بالإخفاء المروّغ والتظاهر بالجهل من قبل موظفي الضيافة، ولكنه لم يكن مرتبطاً بالإخفاء المُبرّر، كما أظهرت النتائج أن وجود مستويات مرتفعة من معتقدات المعاملة بالمثل السلبية والانفصال الأخلاقي يُزيد من تأثير النبذ في مكان العمل على إخفاء المعرفة.

وهدفت دراسة (Takhsha et al., 2020) إلى تقييم تأثير النبذ في مكان العمل على مشاركة المعرفة، فضلاً عن اختبار الدور الوسيط لكل من تقدير الذات التنظيمي والصمت التنظيمي في هذه العلاقة. وذلك بالتطبيق على ١٣٠ موظفًا في جامعة أصفهان في إيران. وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي يؤثران سلباً على مشاركة المعرفة، ويؤثر النبذ إيجابياً على الصمت التنظيمي، ويؤثر النبذ سلباً على تقدير الذات التنظيمي. علاوة على ذلك، يؤثر تقدير الذات التنظيمي إيجابياً على مشاركة المعرفة.

وبحثت دراسة (Bilal et al., 2020) في استكشاف المقدمات والنواتج المحتملة للنبذ في مكان العمل، جمعت البيانات ٣٥٠ موظفًا من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية. وكشفت نتائج الدراسة أن أهم النواتج المحتملة للنبذ في مكان العمل تتمثل في (سلوكيات العمل المنحرفة، انخفاض أداء المهام، والصمت التنظيمي، والنميمة السلبية، إخفاء المعرفة).

واختبرت دراسة (Albana & Yeşiltaş, 2021) تأثير النبذ اللغوي على مشاركة المعرفة وإخفائها واكتنازها، والدور المعدل للذكاء الثقافي في بيئة عمل متنوعة ومتعددة الثقافات، وذلك بالتطبيق على عينة من ٣٩٤ موظفًا محلياً وأجانباً في قطاع الخدمات الأردني. وأظهرت النتائج أن النبذ اللغوي يقلل من سلوك مشاركة المعرفة ويُعزز إخفاء المعرفة واكتنازها. كما كشفت النتائج عن أن الذكاء الثقافي يُخفف من العلاقة السلبية بين النبذ اللغوي وإخفاء المعرفة واكتناز المعرفة.

في حين هدفت دراسة (Bhatti et al., 2022) إلى تحليل العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة، وتم الحصول على بيانات من ٢٢٥ موظفًا يعملون في قطاع الاتصالات المتنقلة، وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة. وتناولت دراسة (Fatima, Bilal, Imran, & Ayub, 2022) تأثير النبذ في مكان العمل على إخفاء المعرفة، وذلك ٢٤١ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي في لاهور، وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل له تأثير إيجابي على إخفاء المعرفة. وبحثت دراسة (Al-Dhuhouri & Mohd Shamsudin, 2023) في تأثير النبذ المُدرَك في مكان العمل على إخفاء المعرفة. والدور المُعدل لعدم توافق الفرد والمنظمة في العلاقة المُقترحة. وقد حُللت البيانات من ٢٤٢ موظفًا في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج أن النبذ المُدرَك في مكان العمل يؤثر إيجابًا على إخفاء المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يُزيد عدم توافق الفرد والمنظمة من تأثير النبذ المُدرَك في مكان العمل على إخفاء المعرفة.

واختبرت دراسة (Fatima, Bilal, Imran, & Waqas, 2022) تأثير نبذ زملاء العمل على إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي العلائقي، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس وغير التدريس (عدد ٢١٧) في قطاع التعليم العالي الباكستانية، وأظهرت النتائج أن نبذ زملاء العمل له تأثير إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، وتأثير سلبي على رأس المال الاجتماعي العلائقي، مما يُعزز بدوره إخفاء المعرفة.

أما دراسة (Dash et al., 2022) فقد تناولت تأثير النبذ في مكان العمل على اكتناز المعرفة، وذلك بالتطبيق على ٢٤١ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي في لاهور، وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على اكتناز المعرفة.

وتناولت دراسة (Hua et al., 2023) تأثير النبذ في مكان العمل على انحرافات الموظف الشخصية، فضلاً عن دراسة ضبط النفس كمتغير مُعدل في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على ٢٣٣ موظفًا في الصين، وأشارت النتائج إلى أن النبذ في مكان العمل يؤثر إيجابًا على انحرافات الموظف الشخصية، علاوة على ذلك، وُجد أن ضبط النفس يُخفف هذه العلاقة.

كما اختبرت دراسة (Dutta et al., 2024) العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة، وتم الحصول على بيانات من ٦٤٩ عاملاً في مجال المعرفة، وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على سلوك إخفاء المعرفة.

في حين هدفت دراسة (Han et al., 2024) إلى اختبار الدور الوسيط لمعتقدات المعاملة بالمثل في العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة. وأُجريت الدراسة على عينة من ٤٩٠ معلمًا جامعيًا، وأظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل يُؤثر إيجابيًا على إخفاء المعرفة، كما أظهر النتائج أن معتقدات المعاملة بالمثل السلبية تتوسط العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة.

كما هدفت دراسة (Hameed et al., 2025) إلى استكشاف الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين الشائعات السلبية المُدرَكة في مكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة، جُمعت البيانات من ٣٢٣ موظفًا يعملون في أكبر جامعات القطاع العام في البنجاب، باكستان. وكشفت

نتائج الدراسة أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي علي سلوك إخفاء المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط النبذ في مكان العمل العلاقة بين الشائعات السلبية المُدركة وسلوك إخفاء المعرفة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن يساهم النبذ في مكان العمل في تعزيز سلوك إخفاء المعرفة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٣: يوجد تأثير معنوي مباشر للنبذ في مكان العمل على أبعاد إخفاء المعرفة.

(د) الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة

تناولت دراسة (Shaheen et al., 2017) الدور الوسيط للإخلال بالعقد النفسي في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وذلك بالتطبيق علي ١٨٠ موظفًا يعملون في مختلف مؤسسات القطاع العام في باكستان، وتوصلت نتائجها إلي أن الإخلال بالعقد النفسي يتوسط العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

واختبرت دراسة (Khalid et al., 2018) الدور الوسيط للعدالة الشخصية في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق علي ٢٢٤ يعملون في قطاع الضيافة في باكستان، وتوصلت نتائجها إلي أن العدالة الشخصية تتوسط العلاقة بين الإشراف المُسيء وسلوكيات إخفاء المعرفة.

بينما بحثت دراسة (Feng & Wang, 2019) في الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق علي ١٥٥ عاملاً في مجال المعرفة من القطاعات التعليمية والصناعية، وأشارت النتائج إلي أن الإشراف المُسيء لا يرتبط ارتباطاً بإخفاء المعرفة بشكل مباشر، بل بشكل غير مباشر من خلال عدم الأمان الوظيفي.

وتناولت دراسة (Pradhan et al., 2019) الدور الوسيط لكل من انتهاك العقد النفسي والعنوان الموجه من المشرف في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة وذلك بالتطبيق علي ٢٧٠ موظفًا من موظفي تكنولوجيا المعلومات الهنود العاملين في شركات تكنولوجيا معلومات مختلفة في الهند. وأظهرت النتائج أن انتهاك العقد النفسي والعنوان الموجه من المشرف يتوسطان جزئيًا العلاقة بين سلوك الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة.

بينما بحثت دراسة (Agarwal et al., 2021) في الدور الوسيط للسلامة النفسية والمُعدل لتقدير الذات في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وأشارت النتائج إلي أن السلامة النفسية تتوسط العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة؛ علاوة على ذلك، وُجد أن وجود مستويات مرتفعة من تقدير الذات يُضعف من تأثير الإشراف المُسيء على السلامة النفسية وإخفاء المعرفة.

كما هدفت دراسة (Farooq & Sultana, 2021) إلى تحليل الدور الوسيط لانعدام الثقة في العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة، وأظهرت النتائج أن انعدام الثقة يتوسط العلاقة بين الإشراف المُسيء وإخفاء المعرفة.

بينما تناولت دراسة (Jawahar et al., 2021) الدور الوسيط للنزب في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، وذلك بالتطبيق علي ٣٥٨ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن النزب في مكان العمل يتوسط العلاقة بين المحسوبية التنظيمية ورأس المال الاجتماعي.

وحاولت دراسة (Ali et al., 2022) استكشاف الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي بين المحسوبية التنظيمية ونتائجها المحتملة المتمثلة في (الانحراف التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وسلوك العمل المضادة للإنتاجية)، وجمعت البيانات ٣٥٠ موظفًا من العاملين في وزارات مختلفة مثل التعليم، والغابات، والرياضة، والإعلام، والحكم المحلي، والمالية، والسياحة في باكستان. وكشفت نتائج الدراسة أن انتهاك العقد النفسي يتوسط العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

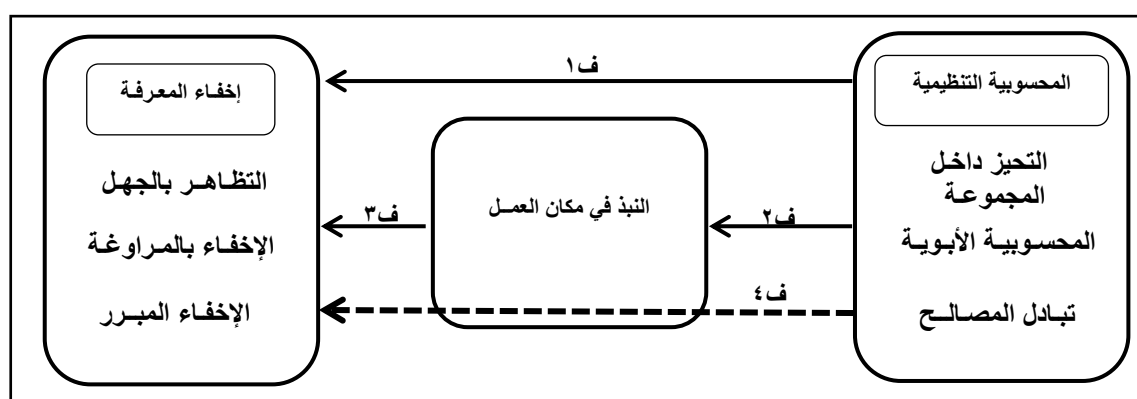
كما استهدفت دراسة (Fatima et al., 2024) التحقق من الدور الوسيط للانسحاب الأخلاقي والدور المعدل للمناخ الأناني في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق علي ٣١٢ عضو هيئة تدريس يعملون في مؤسسات التعليم العالي في لاهور، باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن الانسحاب الأخلاقي يتوسط العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة.

وقامت دراسة (Kaur & Mittal, 2024) بتحليل الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين الإشراف المُسيء وكل من إخفاء المعرفة والانحراف التنظيمي، وذلك بالتطبيق علي ٤٢٠ موظفًا يعملون في مؤسسة خدمية في الهند، وأظهرت النتائج أن صمت الموظف يتوسط جزئيًا علاقة الإشراف المُسيء بكل من إخفاء المعرفة والانحراف التنظيمي.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابق الإشارة إليها، يُتوقع وجود دور وسيط للنزب في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة، ومن ثم يمكن صياغة الفروض التالية:

ف٤: يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط للنزب في مكان العمل.

وفي ضوء ما تقدم، يوضح الشكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(أ) الأهمية العلمية

يمكن توضيح الأهمية العلمية بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

(١) تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تتناول تطوير واختبار نموذج يدمج المحسوبة التنظيمية والنبد في مكان العمل وإخفاء المعرفة، وبشكل أكثر تحديداً في ظل عدم وجود دراسات تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد، ومن ثم فإن تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهد العلمي لتأصيل هذه المفاهيم.

(٢) تم إجراء تلك الدراسة استجابة لما أوصت به دراسة (Zhao et al., 2016; Xu et al., 2024) والتي أشارت إلى أن إخفاء المعرفة كظاهرة سلبية شائعة في أماكن العمل بمؤسسات الخدمات، يمكن أن يسبب خسائر اقتصادية فادحة للشركات. ويجب السيطرة عليها لضمان فعالية الأداء التنظيمي. لذلك، يسعى الباحثون بشكل متزايد إلى تحديد أسبابها ونتائجها في البيئات التنظيمية.

(٣) هناك ما يبرر إجراء المزيد من الدراسات في ذلك الموضوع في البيئة المصرية، حيث أن الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة قد ركزت على البيئة الغربية دونما التركيز على البيئة العربية. ومن ثم تأتي تلك الدراسة كاستكمال للجهد العلمي في ذلك السياق في البيئة المصرية.

(ب) الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال ما يلي:

(١) لهذه الدراسة آثار مهمة في أماكن العمل، من خلال مساهمة نتائجها في مساعدة القائمين علي إدارة الشركة محل الدراسة في وضع سياسات واضحة وتهيئة بيئة عمل صحية تُشجع على التعاون وتبادل المعرفة وتوفر أنظمة دعم للموظفين الذين قد يتعرضون للنبد، وذلك من خلال تسليط الضوء علي المحسوبة التنظيمية وإدراك الأثر الضار للنبد كأحد المقدمات سلوكيات إخفاء المعرفة في مكان العمل.

(٢) كما يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث نجد توجه الدولة ممثلة في وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة لتنفيذ خطة طموحة لتحقيق الأمن المستدام للطاقة والحفاظ على حق الأجيال القادمة في الحصول على الطاقة، من خلال تبني استراتيجية طموحة بتنويع مصادر الطاقة، والعمل على تقليل الانبعاثات الكربونية لحماية البيئة من التلوث ، وخفض تكلفة الإنتاج، وتوفير الطاقة الكهربائية لجميع مستخدميها في كافة المجالات بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة، والعمل على تصحيح الهياكل التمويلية والمسار الاقتصادي للشركات التابعة وتعظيم ربحيتها وترشيد التكلفة؛ وتبلغ إجمالي الاستثمارات بشبكات توزيع الكهرباء منذ عام ٢٠١٤ حتي الآن (٤٠ مليار

جنيه). http://www.moee.gov.eg/test_new/Home..

سادساً: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في الدراسة، وتصميم الدراسة متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات الدراسة ومقاييسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. ويستعرضها الباحث علي النحو التالي:

(أ) منهج الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الاستنباطي في تلك الدراسة. ويعد ذلك المنهج من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية (إدريس، ٢٠٠٨)، حيث يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة من أجل تبرير العلاقات بين متغيرات الدراسة وبناء فروض الدراسة واختبارها وصولاً إلى نتائج تدعم النظرية أو تضيق إليها. كما اعتمد الباحث علي أسلوب البحوث الكمية التي تعتمد علي تنمية فروض الدراسة واختبارها من خلال الاعتماد على مقاييس لقياس المتغيرات وتجميع بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل لنتائج يمكن تعميمها، ويعد المنهج الاستنباطي أكثر مناسبة لأسلوب البحوث الكمية.

(ب) تصميم الدراسة

يشمل تصميم الدراسة ما يلي:

(١) البيانات المطلوبة ومصادرها

تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول علي البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة لتمكين الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة. في حين تم جمع البيانات الأولية من العاملين بالشركة محل الدراسة وتحليلها لتمكين الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في محافظات (كفر الشيخ – الدقهلية – دمياط)، وبلغ إجمالي العاملين (٦٧٦٧) مفردة موزعين علي عدد (٥١) هندسة وخمسة قطاعات إدارية بالمحافظات الثلاث، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٦٤) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل هندسة أو ديوان من قطاعات الشركة المختلفة)، واعتمد الباحث في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الاختيار العشوائي للأقسام المختلفة داخل الشركة محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع حجم مجتمع وعينة البحث بالشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق الشركة محل الدراسة

م	المنطقة	الفرع	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	الهندسة	شمال الدقهلية (١٤) هندسة	١٠٢٧	٪١٥	٥٥
٢		جنوب الدقهلية (١٣) هندسة	١٤٥٣	٪٢١	٧٦
٣		كفر الشيخ (١٣) هندسة	١٤٥٠	٪٢١	٧٦
٤		دمياط (١١) هندسة	٧٧١	٪١٢	٤٤
١	القطاعات الإدارية	ديوان عام الشركة	١١٠١	٪١٦	٥٨
٢		ديوان قطاع شمال الدقهلية	٢٠٣	٪٣	١١
٣		ديوان قطاع جنوب الدقهلية	٢٥٨	٪٤	١٥
٤		ديوان قطاع كفر الشيخ	٣١٥	٪٥	١٨
٥		ديوان قطاع دمياط	١٨٩	٪٣	١١
		الإجمالي	٦٧٦٧	٪١٠٠	٣٦٤

المصدر: إعداد الباحث في ضوء إدارة شئون العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، مايو ٢٠٢٥.

وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل ٣٠٨ استجابة، بنسبة استجابة ٨٤,٦٪ ويمكن بيان خصائص عينة الدراسة في الجدول رقم (٢) كما يلي:

الجدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة (ن = ٣٠٨)

الخصائص	عدد المفردات	النسبة %
النوع		
ذكر	٢١٩	٪٧١,١
أنثى	٨٩	٪٢٨,٩
المستوى التعليمي		
تعليم قبل الجامعي	١١٩	٪٣٨,٦
مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	١٢١	٪٣٩,٣
دراسات عليا	٦٨	٪٢٢,١
سنوات الخبرة		
أقل من ١٠ سنوات	٩٠	٪٢٩,٢
من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنوات	١٦٤	٪٥٣,٢
١٥ سنوات فأكثر	٥٤	٪١٧,٥

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استجابات المستقضي منهم على قائمة الاستقصاء

(٣) أداة الدراسة

اعتمد الباحث في جميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقصي منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (خمس نقاط) إلي غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة).

(٤) قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية في كما هو موضح بالجدول رقم (٣)، وقد قام الباحث بترجمة عبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلي اللغة العربية، كما تم ترجمتها من اللغة العربية للغة الإنجليزية مرة أخرى للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (٣) المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة

المتغير	المقاييس التي تم الاعتماد عليها
- المحسوبة التنظيمية	(Turhan, 2013)
- النبذ في مكان العمل	(Hua et al., 2023)
- إخفاء المعرفة	(Arain et al., 2022)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات المشار إليها

(٥) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب لحساب معامل الثبات والصدق، والوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل الوصفي للبيانات، وكذلك معامل ارتباط بيرسون لمعرفة اتجاه وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية الذي يسمح بدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

سابعاً: نتائج الدراسة

يشير (Hair et al., 2019) إلي أن استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم النماذج المقترحة يشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تقييم نموذج القياس، تقييم النموذج الهيكلية، ويمكن استعراضها كما يلي:

(أ) تقييم نموذج القياس: والذي يستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ومدى صلاحيتها، ويمكن توضيحه كما يلي:

(١) اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكد علي أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعني والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق علي ما يلي:

- **الصدق التقاربي/ التطابقي:** قام الباحث بإجراء اختبار الصدق التقاربي والذي يشير إلى المدي الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج/ المفسر (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن ٠.٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2019). وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

(٢) اختبار الثبات

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدي إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الثبات علي ما يلي:

- **ثبات المقياس،** تم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) إلي أن معاملات التحميل لكل عبارته من عبارات كل متغير أكبر من ٠.٥٠، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلي أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2019).
- **ثبات الاتساق الداخلي،** تم قياسه من خلال كل من معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب كما يلي:

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول رقم (٤). وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع المعاملات مقبولة، فيما عدا العبارة الأولى من بُعد المحسوبية الأبوية، والتي تم استبعادها، حيث يرى (Hair et al. 2019) أن قيم ألفا المقبولة لابد أن تكون أكبر من ٠.٧٠. وهو ما يشير إلي درجة عالية من الاعتمادية علي المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.

كما قام الباحث بإجراء اختبار الثبات المركب (CR)، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع قيم معامل (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لابد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٧٠ (Hair et al. 2019)

الجدول رقم (٤)

معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	البعد (Dimension)	المتغير (Construct)
٠,٧٣٣	٠,٩٤٣	٠,٩٢٦	***٠,٨٧٢	التحيز داخل المجموعة	المحسوبية التنظيمية (١٥ عبارة)
			***٠,٨٩٣		
			***٠,٨٤٨		
			***٠,٨٤٢		
			***٠,٧٧٤		
			***٠,٩٠٠		
٠,٥٦٠	٠,٨٣١	٠,٨٣٢	٠,٤٠٠	المحسوبية الأبوية	
			***٠,٦٤٤		
			***٠,٤٤٩		
			***٠,٨٧٨		
			***٠,٧٧٦		
٠,٥٥٥	٠,٨٢٩	٠,٧٥٥	***٠,٦٦٤	تبادل المصالح	
			***٠,٥٥٢		
			***٠,٨٧٤		
			***٠,٨٤٣		
٠,٥١٧	٠,٩١٤	٠,٨٩٩	***٠,٦٧٠	النبيذ في مكان العمل (١٠ عبارات)	
			***٠,٧١٦		
			***٠,٧٤٨		
			***٠,٧٤٥		
			***٠,٦٩٢		
			***٠,٧٤٧		
			***٠,٧٥٥		
			***٠,٦٦٥		
			***٠,٧٧٣		
			***٠,٦٧٠		
٠,٧٨٧	٠,٩٣٦	٠,٩١٠	***٠,٨٩٢	التظاهر بالجهل	
			***٠,٨٨٨		
			***٠,٨٨٤		
			***٠,٨٨٣		
٠,٧٩٧	٠,٩٤٠	٠,٩١٤	***٠,٨٣٨	الإخفاء بالمراوغة	
			***٠,٩١٩		
			***٠,٩٢٢		
			***٠,٨٨٩		
٠,٦٠١	٠,٨٥٦	٠,٧٧٨	***٠,٧٨٨	الإخفاء المبرر	
			***٠,٨٤٥		
			***٠,٨١٠		
			***٠,٦٤٢		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(ب) تقييم النموذج الهيكلي :

والذي يستخدم لتقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيحه كما يلي:

(١) جودة تطابق/ ملائمة النموذج المقترح للدراسة

تم الأخذ بثلاث مؤشرات جودة تطابق وهي : متوسط معامل المسار (APC)، ومتوسط معامل الارتباط (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF). وتقبل قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة ($p\text{-value} < 0.05$)، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (٥). وقد أوضحت النتائج أن قيم (APC، ARS، AVIF) كانت علي التوالي ($APC=0.218$, $P<0.001$)، ($ARS=0.421$ ،) ($AVIF=3.597$)، ($P<0.001$)، وهو ما يشير إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة تطابق مقبولة. ومن ثم يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي يتصف بالكفاءة، ويمكن الاعتماد عليه.

(٢) نتائج الدراسة الميدانية

(١-٢) التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة :

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي للبيانات، وذلك بهدف التعرف علي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول رقم (٥) كما يلي:

الجدول رقم (٥)

التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات / الأبعاد
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٥٢٦	٤,٥٩٤	التحيز داخل المجموعة
٠,٥٩٣	٤,٤٢٣	المحسوبية الأبوية
٠,٥٧٠	٤,٣٥٧	تبادل المصالح
٠,٣٨١	٤,٤٥٨	المحسوبية التنظيمية
٠,٥٣٥	٤,٣٧٦	النبد في مكان العمل
٠,٥٨٥	٤,٥٤٧	التظاهر بالجهل
٠,٥٩٠	٤,٥٤٠	الإخفاء بالمرأغة
٠,٥٩٢	٤,٤٣٧	الإخفاء المبرر
٠,٥٤٧	٤,٥٠٨	إخفاء المعرفة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المحسوبية التنظيمية، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعد التحيز داخل المجموعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٥٩٤) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وهو ما يعكس ميل إدارة الشركة محل الدراسة بشكل مرتفع إلى تفضيل رؤوسين معينين ليكون لديهم فرصة للمساهمة في نجاح العملية التنظيمية على أساس الترابط النفسي والعلاقات غير الرسمية بدلاً من الأداء، وبلغت أقل قيمة (٤,٣٥٧) وهي خاصة ببعد تبادل المصالح، وهو ما يشير إلى أن العلاقة بين المدير والمؤوس القائمة على المنافع الشخصية المتبادلة تتوافر بشكل مرتفع لدى الشركة محل الدراسة.
- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لمتغير النبذ في مكان العمل، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٣٧٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وهو ما يشير إلى الميل إلى تجاهل فرد أو مجموعة وعدم إقامة علاقات شخصية معه أو معهم من قبل زملاء العمل يتوافر بشكل مرتفع لدى مفردات عينة الدراسة.
- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد إخفاء المعرفة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعد التظاهر بالجهل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤٧) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وهو ما يشير إلى أن التظاهر بعدم امتلاك المعلومات المطلوبة لدى مفردات عينة الدراسة تتوافر بشكل مرتفع، وبلغت أقل قيمة (٤,٤٣٧) وهي خاصة ببعد الإخفاء المبرر، وهو ما يشير إلى أن الاستعداد لتقديم أسباب ومبررات بعدم القدرة على تقديم المعلومات لطالبيها يتوافر بشكل مرتفع لدى مفردات عينة الدراسة.

(٢-٢) تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الأول للدراسة الذي ينص على: ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد كل من القيادة الشاملة، والازدهار في العمل، وصوت الموظف؟

وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو مبين بالجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٦): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التحيز داخل المجموعة	المحسوبية الأبوية	تبادل المصالح	النذب في مكان العمل	التظاهر بالجهل	الإخفاء بالمرأوة	الإخفاء المبرر
التحيز داخل المجموعة	١						
المحسوبية الأبوية	٠,١٦٣	١					
تبادل المصالح	٠,٥٣٣	٠,٠٧١	١				
النذب في مكان العمل	٠,٤٥٥	٠,٠٤٨	٠,٦٣٤	١			
التظاهر بالجهل	٠,٣٥٦	٠,٠٤٧	٠,٣٢٧	٠,٥٢٠	١		
الإخفاء بالمرأوة	٠,٣٩٤	٠,٠٥٢	٠,٣٢٥	٠,٥٠٧	٠,٩٩٦	١	
الإخفاء المبرر	٠,٧٣٩	٠,٠٩٤	٠,٥٨٧	٠,٦٣٤	٠,٨٦٧	٠,٨٩٣	١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المحسوبية التنظيمية ممثلة في كل من: التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) ومتغير النذب في مكان العمل، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد تبادل المصالح ومتغير النذب في مكان العمل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٦٣٤)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد المحسوبية الأبوية ومتغير النذب في مكان العمل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٠٤٨).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد إخفاء المعرفة ممثلة في كل من: التظاهر بالجهل، الإخفاء بالمرأوة، الإخفاء المبرر) ومتغير النذب في مكان العمل، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد الإخفاء المبرر ومتغير النذب في مكان العمل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٦٣٤)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد الإخفاء بالمرأوة ومتغير النذب في مكان العمل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٠٧).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المحسوبية التنظيمية ممثلة في كل من: التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) وبُعد التظاهر بالجهل (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد التظاهر بالجهل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٥٦)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد المحسوبية الأبوية وبُعد التظاهر بالجهل حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٠٤٧).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المحسوبية التنظيمية ممثلة في كل من: التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) وبُعد الإخفاء بالمرأوة (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد الإخفاء بالمرأوة حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٩٤)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد المحسوبية الأبوية وبُعد الإخفاء بالمرأوة حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٠٥٢).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المحسوبة التنظيمية ممثلة في كل من: التحيز داخل المجموعة، المحسوبة الأبوية، تبادل المصالح) وبُعد الإخفاء المبرر (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد الإخفاء المبرر حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٧٣٩)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد المحسوبة الأبوية وبُعد الإخفاء المبرر حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٠٩٤).

(٣-٢) اختبار الفروض:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة.

لبيان تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة تم استخدام تحليل المسار، وكانت النتائج كما هو وارد بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التفسير R^2
التحيز داخل المجموعة المحسوبة الأبوية تبادل المصالح	التظاهر بالجهل	***٠,٢٦٨	٠,٠٠٠	١٥,٦٪
		-٠,٠٠٣	٠,٤٨٤	
		*٠,١٥٦	٠,٠٣٩	
التحيز داخل المجموعة المحسوبة الأبوية تبادل المصالح	الإخفاء بالمرأوة	***٠,٣٢٠	٠,٠٠٠	١٨,٣٪
		٠,٠٠٢	٠,٤٨٨	
		*٠,١٣٩	٠,٠٣٨	
التحيز داخل المجموعة المحسوبة الأبوية تبادل المصالح	الإخفاء المبرر	***٠,٥٦٩	٠,٠٠٠	١٦,٦٪
		-٠,٠١٣	٠,٤٠٩	
		***٠,٢٢٨	٠,٠٠٠	

***معنوية عند ٠,٠٠١، *معنوية عند ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي المحسوبة التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) على التظاهر بالجهل (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، فيما لم تثبت معنوية تأثير بُعد المحسوبة الأبوية؛ وكان بُعد التحيز داخل المجموعة هو الأكثر تأثيراً على التظاهر بالجهل بمعامل انحدار (٠,٢٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) بـ ١٥,٦٪، وهو ما يعني أن بُعدي (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) يُفسران ما نسبته (١٥,٦٪) من التباين في التظاهر بالجهل، والنسبة المتبقية (٨٤,٤٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) علي الإخفاء بالمرأوة (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، فيما لم تثبت معنوية تأثير بُعد المحسوبية الأبوية؛ وكان بُعد التحيز داخل المجموعة هو الأكثر تأثيراً علي الإخفاء بالمرأوة بمعامل انحدار (٠,٣٢٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ١٨,٣٪، وهو ما يعني أن بُعدي (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) يُفسران ما نسبته (١٨,٣٪) من التباين في الإخفاء بالمرأوة، والنسبة المتبقية (٨١,٧٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

أيضاً يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) علي الإخفاء المبرر (أحد أبعاد إخفاء المعرفة)، فيما لم تثبت معنوية تأثير بُعد المحسوبية الأبوية؛ وكان بُعد التحيز داخل المجموعة هو الأكثر تأثيراً علي الإخفاء المبرر بمعامل انحدار (٠,٥٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ١٦,٦٪، وهو ما يعني أن بُعدي (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) يُفسران ما نسبته (١٦,٦٪) من التباين في الإخفاء المبرر، والنسبة المتبقية (٨٣,٤٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الأول جزئياً.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية على النبذ في مكان العمل.

يبين الجدول رقم (٨) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد المحسوبية التنظيمية علي مُتغير النبذ في مكان العمل.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لأبعاد المحسوبية التنظيمية علي النبذ في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التفسير R ²
التحيز داخل المجموعة المحسوبية الأبوية تبادل المصالح	النبذ في مكان العمل	**٠,١٢٧	٠,٠٠٥	٥٨,٢٪
		٠,٠٢٠	٠,٣٥٤	
		***٠,٧٩٢	٠,٠٠٠	
***معنوية عند ٠,٠٠١، **معنوية عند ٠,٠١				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٨) وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) علي مُتغير النبذ في مكان العمل، فيما لم تثبت معنوية تأثير بُعد المحسوبية الأبوية؛ وكان بُعد تبادل المصالح هو الأكثر تأثيراً علي مُتغير النبذ في مكان العمل بمعامل انحدار (٠,٧٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ٥٨,٢٪، وهو ما يعني أن بُعدي (التحيز داخل المجموعة، وتبادل المصالح) يُفسران ما نسبته (٥٨,٢٪) من التباين في مُتغير النبذ في مكان العمل، والنسبة المتبقية (٤١,٨٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثاني جزئياً.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر للنبذ في مكان العمل على أبعاد إخفاء المعرفة.

يبين الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للنبذ في مكان العمل علي أبعاد إخفاء المعرفة.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للنبذ في مكان العمل علي أبعاد إخفاء المعرفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التفسير R ²
النبذ في مكان العمل	التظاهر بالجهل	***٠,٥٦٥	٠,٠٠٠	٪٣٦,٣
	الإخفاء بالمراوغة	***٠,٥٤٦	٠,٠٠٠	٪٣٤,٣
	الإخفاء المبرر	***٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	٪٤٦,٤
***معنوية عند ٠,٠٠١				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود تأثير معنوي إيجابي لمُتغير النبذ في مكان العمل على بُعد التظاهر بالجهل (أحد أبعاد إخفاء المعرفة) بمعامل انحدار (٠,٥٦٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ٪٣٦,٣، وهو ما يعني أن مُتغير النبذ في مكان العمل يُفسر ما نسبته (٪٣٦,٣) من التباين في بُعد التظاهر بالجهل، والنسبة المتبقية (٪٦٣,٧) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لمُتغير النبذ في مكان العمل على بُعد الإخفاء بالمراوغة (أحد أبعاد إخفاء المعرفة) بمعامل انحدار (٠,٥٤٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ٪٣٤,٣، وهو ما يعني أن مُتغير النبذ في مكان العمل يُفسر ما نسبته (٪٣٤,٣) من التباين في بُعد الإخفاء بالمراوغة، والنسبة المتبقية (٪٦٥,٦) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي لمُتغير النبذ في مكان العمل على بُعد الإخفاء المبرر (أحد أبعاد إخفاء المعرفة) بمعامل انحدار (٠,٥٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) بـ ٪٤٦,٤، وهو ما يعني أن مُتغير النبذ في مكان العمل يُفسر ما نسبته (٪٤٦,٤) من التباين في بُعد الإخفاء المبرر، والنسبة المتبقية (٪٥٣,٦) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث كلياً.

الفرض الرابع: يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل.

ويوضح جدول رقم (١٠) الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين أبعاد المحسوبة التنظيمية وأبعاد إخفاء المعرفة.

جدول رقم (١٠)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة بتوسط النبذ في مكان العمل

معامل التفسير R ²	الوساطة	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
٢٩,٨%	جزئية	***٠,٢٧٦	***٠,٠٩٢	***٠,١٨٤	التظاهر بالجهل	النبذ في مكان العمل	التحيز
	لا توجد	٠,٠٢٦	٠,٠١٤	٠,٠١١			المحسوبة
	لا توجد	٠,١٢١	***٠,٣٦٥	-***٠,٢٤٤			تبادل المصالح
٨٩,١%	جزئية	***٠,٢٩٩	***٠,٠٨٢	***٠,٢١٧	الإخفاء بالمراوغة	النبذ في مكان العمل	التحيز
	لا توجد	٠,٠٢٢	٠,٠٠٨	٠,٠١٤			المحسوبة
	كلية	*٠,١٢٩	***٠,٣٤٧	- ٠,٢١٩			تبادل المصالح
٧٥,٣%	جزئية	***٠,٥٥٥	***٠,٠٥١	***٠,٥٠٥	الإخفاء المبرر	النبذ في مكان العمل	التحيز
	لا توجد	-٠,٠١٤	-٠,٠٠٢	-٠,٠١٢			المحسوبة
	كلية	***٠,٢٤٢	***٠,٢٢٣	٠,٠١٩			تبادل المصالح

***معنوية عند ٠,٠٠١؛ **معنوية عند ٠,٠١؛ *معنوية عند ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

أن النبذ في مكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد التظاهر بالجهل بقيمة (٠,٠٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، في حين لم تثبت معنوية توسط النبذ في مكان العمل ما بين بُعدي (المحسوبة الأبوية، تبادل المصالح) وبُعد التظاهر بالجهل؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) ب ٢٩,٨٪، وهو ما يعني أن بُعد التحيز داخل المجموعة مع النبذ في مكان العمل يُفسران ما نسبته (٢٩,٨٪) من التباين في بُعد التظاهر بالجهل، والنسبة المتبقية (٧٠,٢٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج؛ ويشير ذلك إلى أن توسط النبذ في مكان العمل قد عزز قدرة بُعد التحيز داخل المجموعة على تفسير التباين في بُعد التظاهر بالجهل بنسبة (١٤,٢٪) (من ١٥,٦٪ إلى ٢٩,٨٪).

أن النبذ في مكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد الإخفاء بالمراوغة بقيمة (٠,٠٨٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد تبادل المصالح وبُعد الإخفاء بالمراوغة بقيمة (٠,٣٤٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، في حين لم تثبت معنوية توسط النبذ في مكان العمل ما بين بُعد المحسوبة الأبوية وبُعد الإخفاء بالمراوغة؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) ب ٨٩,١٪، وهذا يعني أن بُعدي المحسوبة التنظيمية

(التحيز داخل المجموعة، تبادل المصالح) مع النبذ في مكان العمل يُفسرون ما نسبته (٨٩,١٪) من التباين في بُعد الإخفاء بالمرأوة، والنسبة المتبقية (١٠,٩٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج ؛ ويشير ذلك إلى أن توسط النبذ في مكان العمل قد عزز قدرة بُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، تبادل المصالح) على تفسير التباين في بُعد الإخفاء بالمرأوة بنسبة (٧٠,٧٪) (من ١٨,٣٪ إلى ٨٩,١٪).

أن النبذ في مكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين بُعد التحيز داخل المجموعة وبُعد الإخفاء المبرر بقيمة (٠,٠٥١) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد تبادل المصالح وبُعد الإخفاء المبرر بقيمة (٠,٢٢٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، في حين لم تثبت معنوية توسط النبذ في مكان العمل ما بين بُعد المحسوبية الأبوية وبُعد الإخفاء المبرر؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R2) ب ٧٥,٣٪، وهذا يعني أن بُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، تبادل المصالح) مع النبذ في مكان العمل يُفسرون ما نسبته (٧٥,٣٪) من التباين في بُعد الإخفاء المبرر، والنسبة المتبقية (٢٤,٧٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج ؛ ويشير ذلك إلى أن توسط النبذ في مكان العمل قد عزز قدرة بُعدي المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل المجموعة، تبادل المصالح) على تفسير التباين في بُعد الإخفاء المبرر بنسبة (٥٨,٧٪) (من ١٦,٦٪ إلى ٧٥,٣٪).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الرابع جزئياً.

ثامناً: المناقشة والتوصيات ببحوث مستقبلية

(أ) مناقشة النتائج

يمكن مناقشة نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها كما يلي.

سعت الدراسة إلى استكشاف الآلية التي تربط المحسوبية التنظيمية بنتائجها، من خلال تقديم فهم شامل لتأثير النبذ في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إخفاء المعرفة، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وكل من النبذ في مكان العمل وأبعاد إخفاء المعرفة، فضلاً عن التوصل إلى النتائج التالية:

(١) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إخفاء المعرفة (التظاهر بالجهل، والإخفاء بالمرأوة، والإخفاء المبرر). وتتفق هذه النتيجة مع (Fatima et al., 2024; Xu et al., 2024)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدبرون الذين يتبنون سلوكيات متحيزة للأشخاص المقربين منهم دون غيرهم والمتمثلة في: معاملة حسنة ومنح امتيازات ومكافآت وحوافز علي أساس العلاقات الشخصية وليس الكفاءة، وحدوث تجاوزات في الترقية، والافتقار الي الجدارة الوظيفية، والتميز في تطبيق القوانين واللوائح، والتميز في تقييمات الأداء، هذا الشعور يعزز لجوء الموظف إلي إخفاء المعرفة عن أولئك الذين يشعرون أنهم يحصلون علي معاملة تفضيلية غير مستحقة من جانب المدبرين.

(٢) كما تُظهر نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية علي النبذ في مكان العمل. وتتفق هذه النتيجة مع (Bilal et al., 2020; Jawahar et al., 2021)، ويرجع

الباحث ذلك إلى أن إدراك الموظف لوجود المحسوبية من جانب الإدارة تجاه بعض الزملاء وشعورهم بالتمييز وعدم الانصاف يجعله أكثر عرضة للانفصال عن المجموعة المقربة للإدارة واعتبار نفسه عضو في مجموعة خارجية، مما يُعزز لديه مشاعر العزلة والإقصاء. (٣) علاوة على ذلك، تُظهر نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للنبذ في مكان العمل على إخفاء المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع

(Zhao et al., 2016; Bilal et al., 2020; Bhatti et al., 2022; ;Fatima, Bilal, Imran, & Ayub, 2022; Al-Dhuhouri & Mohd Shamsudin, 2023; Dutta et al., 2024; Han et al., 2024; Hameed et al., 2025)

ويرجع الباحث ذلك إلى أن وجود بيئة تنظيمية قائمة على عدم تفعيل مبدأ الحوار والتواصل الفعال، وعدم تقدير مساهمات الموظف يولد شعور سلبي لديه بالاستبعاد والتجاهل، مما يجعله ينظر إلى الإدارة على أنها تُلحق الضرر به، وردًا على ذلك، سيشعر بأنهم مُلزم بالتصرف بشكل سلبي من خلال إخفاء وحجب المعلومات ذات الصلة عند سؤاله عنها.

(٤) أما بشأن التأثير الوسيط لأبعاد النبذ في مكان العمل في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة فقد تبين أن تأثير المحسوبية التنظيمية على تعزيز إخفاء المعرفة لا يكون مباشراً فقط، بل يمر عبر شعورهم بالنبذ في مكان العمل، حيث أن المحسوبية تؤدي إلى مشاعر النبذ، والنبذ بدوره يُعزز إخفاء المعرفة كرد فعل لأفعال تمت ممارستها من قبل الإدارة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Fatima et al., 2024) التي أشارت نتائجها إلى الدور الوسيط للانسحاب الأخلاقي والدور المُعدل للمناخ الأناني في العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة.

وفي الواقع، أصبح إخفاء المعرفة تحديًا كبيرًا لمديري اليوم، كما تُعد الموارد عنصرًا حاسمًا لفهم نتائج المحسوبية التنظيمية، وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي القائمة على نظام العدالة ومبدأ المعاملة بالمثل، وبالاستناد إلى نظرية الحفاظ على الموارد التي تعد أساساً منطقيًا للتنبؤ بأداء الموظف في بيئة العمل، إذ يُمثل التعرض لممارسات المحسوبية في شكل (التفرقة في المعاملة بشكل غير مرغوب فيه علي الرغم من امتلاك المهارات والمؤهلات المطلوبة، وتصرف الإدارة بحد مبالغ فيه مع المرؤوسين المقربين حتي يتم تلبية مصالحهم الشخصية، ومنح الأولوية للمعارف والأصدقاء، وعدم وجود نظام عادل لتخصيص المكافآت والمهام والتقدير من جانب الإدارة، وعدم وجود يقين من مردود مشاركة المعرفة)، وكذلك التعرض لمظاهر النبذ والتجاهل في مكان العمل والمتمثلة في (الاستبعاد من الفعاليات الرسمية وغير الرسمية، والافتقار الي الدعم المرتبط بالعمل، والحد من فرص التفاعل الاجتماعي وتكوين علاقات ذات مغزي بالمنظمة) مقدمة لمواجهة الموظف لخسارة أو تهديد بالخسارة والشعور بفقدان موارده الشخصية، وفي محاولة للحفاظ على تلك الموارد والطبيعة التنافسية في بيئة العمل، فمن المرجح أن يُعامل الموظف الآخرين بنفس الطريقة التي عاملوه بها، فيلجأ الموظف إلى الانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة سواء بالتهرب أو التظاهر بعدم الفهم أو الإخفاء المنطقي وحجب المعلومات عن الآخرين.

(ب) التوصيات العملية

(١) الوقاية من المحسوبية التنظيمية:

- ١- رفع الوعي بمفهوم المحسوبية التنظيمية لدى القيادات، وذلك من خلال عقد ورش عمل توعوية، إنتاج كتيبات وأدلة إرشادية داخلية وتوزيعها على القيادات تشرح ممارسات المحسوبية التنظيمية وأثرها على أداء الفرق.
- ٢- دمج المحسوبية التنظيمية في التقييم السنوي للقيادات، وذلك من خلال تطوير استمارات تقييم الأداء لتشمل معايير مثل: العدالة، الاستماع النشط، وإشراك الموظفين في تقييم القيادات.
- ٣- أن تُعزز إدارة الشركة ممارسات عادلة ومنصفة، وتُخصص الموارد والمعلومات والفرص بناءً على الجدارة.
- ٤- تعزيز المساواة والعدالة من خلال وجود نظام شفاف لتوزيع أعباء العمل والواجبات، ولمنح المكافآت والترقيات.
- ٥- يتعين على الإدارة وضع الضوابط الكافية لضمان معاقبة مرتكبي سلوكيات المحسوبية التنظيمية في بيئة العمل.
- ٦- ينبغي على إدارة الشركة تفعيل نظام تناوب المسؤوليات الرئيسية لتجنب المحسوبية، وتطوير آليات فعالة للتغذية المرتدة.
- ٧- يجب أن تكون هناك آلية للتظلم في حال تعرض أي موظف لمعاملة غير عادلة بناءً على عوامل أخرى غير الجدارة.
- ٨- ينبغي أن تنتبه إدارة الشركة إلى سلوكياتها ومحاولة التصرف بشكل إيجابي، ليكونوا قدوة حسنة لتعزيز السلوك الأخلاقي.
- ٩- ينبغي تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة ووضع نظام قائم على المكافآت لتبادل المعرفة، وتنمية الثقة المتبادلة من خلال ثقافة الفريق.
- ١٠- أن توفر الإدارة تدريباً كافياً لكل موظف قبل ترقيته في التسلسل الهرمي التنظيمي.
- ١١- تعزيز ثقافة عمل تُفضل المصلحة العامة، وإرساء ثقافة تعاونية بدلاً من المنافسة الفردية غير الصحية مما يؤدي إلى موظفين ملتزمين أخلاقياً يتجنبون إخفاء المعرفة.

(٢) الحد من النبذ في مكان العمل:

- ١- ينبغي على إدارة الشركة ضمان بقاء قنوات التواصل مفتوحة حتى يتمكن الأفراد المنبوذون من إبلاغ مديريهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ٢- تهيئة مناخ يُقيد الدوائر الضيقة ويُشجع على الشفافية والانفتاح والمنافسة العادلة/الصحية، وذلك من تخصيص وقت شهري للمديرين للقاء فرق العمل وسماع آرائهم، وإنشاء منصات تواصل داخلية مثل الاجتماعات المفتوحة وصناديق الاقتراحات، حتى يتمكن الموظفون من التعبير عن مخاوفهم دون خوف.
- ٣- يمكن للإدارة الاستفادة من برامج التدريب وتحديد البرامج التدريبية التي تركز على التعاطف والتعاون مع الآخرين، العمل الجماعي.

- ٤- ضرورة بذل الإدارة جهودًا لبناء علاقات اجتماعية إيجابية خارج بيئة عملهم، وبناء روح الفريق ومد جسور التواصل بين الموظفين، وذلك من خلال تنظيم رحلات سنوية للموظفين، وجولات ترفيهية، والذهاب إلى النوادي، والمناسبات الاجتماعية.
- ٥- علي الإدارة اتخاذ تدابير علاجية مُختلفة؛ على سبيل المثال، توفير أخصائيين نفسيين لتقديم المشورة للموظفين الذين يشعرون بأنهم ضحايا النبذ والتمييز في المعاملة.
- ٦- التركيز بشكل أكبر عند استقطاب الموظفين الجدد على المهارات الشخصية والقدرة علي التعامل تحت ضغط، لمواصلة العمل بشكل أكثر فعالية حتى في ظل وجود عوامل سلبية متعلقة بالعمل (مثل المحسوبية والنبذ).

(ب) محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

سلطت الدراسة الحالية الضوء علي فحص العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإخفاء المعرفة من خلال توسيط النبذ في مكان العمل، وقد تم إعداد تلك الدراسة في ضوء بعض المحددات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تضيف إلى المعرفة في ذلك السياق إذا قامت الدراسات المستقبلية بتناولها وهي كالتالي:

- (١) ركزت هذه الدراسة على متغير مستقل وهو المحسوبية التنظيمية؛ وينبغي مراعاة سلوكيات أخرى مثل القيادة الاستبدادية، القيادة المظلمة، والرجسية في الدراسات المستقبلية.
- (٢) ركزت الدراسة على متغير وسيط وهو النبذ في مكان العمل. ومع ذلك، قد تتأثر استجابات الأفراد بعوامل أخرى مثل انتهاك العقد النفسي، انعدام الثقة، الإرهاق العاطفي، الانفصال الأخلاقي، وبما قد يوفر تناولاً أعمق للعلاقة بين المتغيرات التي تم دراستها.
- (٣) هناك حاجة إلى إجراء دراسات مُستقبلية لاستكشاف بعض المتغيرات المُعدلة التي من شأنها مساعدة المؤسسات على التخفيف من الآثار السلبية للمحسوبية التنظيمية على إخفاء المعرفة، ويمكن دراستها في ذلك الإطار مثل الالتزام التنظيمي.
- (٤) تم تجميع بيانات تلك الدراسة من شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، ويمكن أن تكون هناك نتائج أخرى توفر رؤى مستقبلية إذا ما تم تطبيق الدراسة في سياقات أخرى مثل الجامعات وقطاع الصحة والتعليم والطيران والبنوك حيث يُعدّ تبادل المعرفة بالغ الأهمية في تلك القطاعات أيضاً.
- (٥) يمكن إجراء أبحاث مستقبلية في مناطق جغرافية وبيئات ثقافية أخرى لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- نجم، عبدالحكيم احمد ربيع؛ سارة السيد الدريني؛ غادة ياسر صابر السيد. (2023). تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 47(3)، 314-347.
- العماري، أماني حسين أحمد. (2023). دور النزاهة السلوكية للقائد كمتغير معدل على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري قطاع شمال الدلتا. *مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة*، 43(2)، 327-390.
- الزهار، رضوة محمد عزيز؛ أمل جاد محمد رجب. (2024). دور الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 61(4)، 243-284.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2021). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209-231. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2020-0789>
- Aggarwal, A., Sharma, I., & Rukta, N. (2025). Unveiling the ripple effects of despotic leadership on organizational deviance via justice and commitment pathways, unmasking the cronyism shield. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2024-4848>
- Ahmed, I., & Mohamed Makhbul, Z. K. (2024). Abusive supervision, dehumanization, knowledge hiding behavior and psychological capital – a daily diary method study. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1676-1698. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2022-046>
- Al-Dhuhouri, F. S., & Mohd Shamsudin, F. (2023). The mediating influence of perceived workplace ostracism on the relationship between interpersonal distrust and knowledge hiding and the moderating role of person-organization unfit. *Heliyon*, 9(9), e2000. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20008>
- Albana, M. J., & Yeşiltaş, M. (2021). Impact of linguistic ostracism on knowledge sharing, hiding and hoarding and the moderating role of cultural intelligence. *Kybernetes*, 51(3), 1180-1198. <https://doi.org/10.1108/k-12-2020-0906>
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The Outcomes of Organizational Cronyism: A Social Exchange Theory

-
-
- Perspective. *Front Psychol*, 13, 805262. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805262>
- Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Nicolau, J. L., & Dhir, A. (2022). How and when does leader knowledge hiding trickle down the organisational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis. *Tourism Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104486>
- Ayub, A., Ajmal, T., Iqbal, S., Ghazanfar, S., Anwaar, M., & Ishaq, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding in service organizations: exploring the boundary conditions. *International Journal of Conflict Management*, 32, ٧٤٦-٧٢٥. <https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2021-0029>
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Pradhan, S. (2022). The role of institutional and individual factors in knowledge hiding and team creativity. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1095-110. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2155593>
- Bernstein, M. J., Sacco, D. F., Young, S. G., Hugenberg, K., & Cook, E. (2010). Being "in" with the in-crowd: the effects of social exclusion and inclusion are enhanced by the perceived essentialism of ingroups and outgroups. *Pers Soc Psychol Bull*, 36(8), 999-1009. <https://doi.org/10.1177/0146167210376059>
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2022). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485-505. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2021-0223>
- Bilal, A. R., Fatima, T., Imran, M. K., & Iqbal, K. (2020). Is it my fault and how will I react? A phenomenology of perceived causes and consequences of workplace ostracism. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(1), 36-54. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-03-2019-0056>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2011). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Dash, D., Farooq, R., & Upadhyay, S. (2022). Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: a review and research agenda. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 135-166. <https://doi.org/10.1108/ijis-05-2021-0080>
- Devi, N. C. (2023). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2022-0779>

- Dutta, D. S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2911-2939. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2024-0035>
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731. <https://doi.org/10.1108/ijis-08-2020-0121>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Ayub, A. (2022). Why do academics hide knowledge after coworker ostracism? A moderated mediation model based on relational identification and perceived harming intention. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 951-969. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2021-0259>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Ayub, A., & Arshad, H. (2021). Who is likely to hide knowledge after peer ostracism? An exchange-based perspective of contact quality and need to belong. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 108-128. <https://doi.org/10.1108/vjikms-06-2021-0097>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Sarwar, A., & Shabeer, S. (2024). The hidden cost of cronyism! A nexus of knowledge hiding, moral disengagement and egoistic climate in higher educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(4), 1225-1242. <https://doi.org/10.1108/jarhe-10-2023-0482>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Waqas, M. (2022). Relations outside the workplace matter! A nexus of coworker ostracism, relational capital, alternate belongingness and knowledge hiding. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 52-67. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-06-2021-0123>
- Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2018-0737>
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hameed, F., Shaheen, S., & Younas, A. (2025). What drives ostracised knowledge hiding? Negative work place gossips and neuroticism perspective. *VINE*

-
-
- Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
<https://doi.org/10.1108/vjikms-11-2023-0311>
- Han, R., Tunnisa, A., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; mediational role of reciprocity beliefs among college teachers. *Heliyon*, 10, (٨)e29134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29134>
- Hsieh, H., & Karatepe, O. M. (2019). Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.015>
- Hua, C., Zhao, L., He, Q., & Chen, Z. (2023). When and how workplace ostracism leads to interpersonal deviance: The moderating effects of self-control and negative affect. *Journal of Business Research*, 156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113554>
- Islam, T., Rizvi, F., Farooq, W., & Ahmed, I. (2023). Employee silence as a response to cronyism in the workplace: the roles of felt violation and continuance commitment. *Kybernetes*, 54(1), 90-109. <https://doi.org/10.1108/k-01-2023-0148>
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2020-0228>
- Kaur, P., & Mittal, E. (2024). An investigation on the relationship of abusive supervision with knowledge hiding and organizational deviance: The mediating roles of employee silence and negative affectivity. *Human Systems Management*, 43(1), 65-78. <https://doi.org/10.3233/hsm-220194>
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794-806. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2017-0140>
- Khan, M. A. (2024). Linking organizational cronyism, time theft and nurse's proactive behavior: an evidence from public sector hospitals of Pakistan. *Int J Health Care Qual Assur, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-23. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2023-0044>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2022). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 2, ١٢٢٧-١٢٠٩, (٥)٧ <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2021-0655>

-
-
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2019). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2019-0248>
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2019-0088>
- Tan, Z., Yuan, L., Wang, J., & Wan, Q. (2024). When the victims fight back: the influence of workplace ostracism on employee knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1249-1277. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2023-0303>
- Turhan, M. (2013). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- Wang, C., Feng, J., & Li, X. (2021). Allies or rivals: how abusive supervision influences subordinates' knowledge hiding from colleagues. *Management Decision*, 59(12), 2827-2847. <https://doi.org/10.1108/md-07-2020-0160>
- Xu, T., Ahmed, B., Bari, M. W., & Akmal, M. (2024). Mediating Role of Knowledge Hiding Behaviors Between Cronyism and Job Performance: An Evidence from Public Sector Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 18328-18349. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01834-y>
- Zhang, Z., & Takahashi, Y. (2024). How and when team-member exchange influences knowledge hiding behaviors: A moderated dual-pathway model. *Heliyon*, 10(7), e28373. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28373>
- Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*, 55(2), 331-346. <https://doi.org/10.1108/md-08-2016-0607>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>

The Relationship between Organizational Cronyism and Knowledge Hiding :The Mediating Role of Workplace Ostracism

" Applied to The Employees in the North Delta Electricity Distribution Company "

Abstract

The main objective of this study is to measure the direct and indirect effect of the dimensions of organizational cronyism on the dimensions of knowledge hiding by mediating the workplace ostracism of employees in the north delta electricity distribution company, the researchers applied the study on a sample of 354 employees, with a response rate of 84.6%. the researchers used a questionnaire for the purpose of obtaining the necessary data required for the current study, and also followed the deductive approach in conducting this study.

The results of the study showed a direct impact of the dimensions of organizational cronyism on the dimensions of knowledge hiding and on the workplace ostracism of employees in the north delta electricity distribution company, and the results of the study revealed a direct positive impact of the dimensions of workplace ostracism on the dimensions of knowledge hiding, and on the other hand, the results of the study showed an indirect impact of the dimensions of organizational cronyism on the dimensions of knowledge hiding when mediating the workplace ostracism of employees in the north delta electricity distribution company.

Key words: Organizational Cronyism, Knowledge Hiding, Workplace Ostracism