



دور الإشراف المسيء في العلاقة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات

إعداد

د. إيمان علي عبد المطلب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة أسيوط

eman.ali197777@yahoo.com

د. هبة إبراهيم محمد شفيق طه

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة أسيوط

hebataha2001@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

طه، هبة إبراهيم محمد شفيق؛ عبد المطلب، إيمان علي (٢٠٢٣). دور الإشراف المسيء في العلاقة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ٨٠٥-٨٤١.

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

دور الإشراف المسيء في العلاقة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات

د. هبه إبراهيم محمد شفيق طه؛ د. إيمان علي عبد المطلب

الملخص

استهدفت الدراسة الراهنة تحديد نوع علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في النبذ من المشرف، والإشراف المسيء، وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، كما هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للإشراف المسيء في مسار العلاقة المباشرة بين النبذ من المشرف وممارسة المرؤوسين لسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة. وطُبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (٢٠٥) مفردة من العاملين بالإدارة الوسطى في مصنع أسمنت أسيوط، وقد تم استخدام طريقة النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) لتقييم النموذج المقترح واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، وتوسط الإشراف المسيء كلياً العلاقة بين النبذ من المشرف وإخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة جوهرية بين الإشراف المسيء وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، وكذلك وجود ارتباط متوسط بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف والإشراف المسيء، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية تم اقتراح بعض التوصيات للمنظمة محل الدراسة في صورة خطة عمل استرشادية والتي يمكن أن تسهم في الحد من سلوكيات النبذ والإشراف المسيء فضلاً عن تقويض سلوكيات إخفاء المعلومات.

الكلمات المفتاحية: النبذ من المشرف، والإشراف المسيء، والمراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد.

١ - مقدمة:

يرى علماء النفس أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لديه حاجة قوية للانتماء ورغبة للمحافظة على علاقات اجتماعية إيجابية وأمنة (Baumeister & Tice, 1990). فالخوف من التهميش أو الإقصاء من المجموعات الاجتماعية المهمة للفرد يعد دافع فطري متأصل للإنسان، وقد استرعى هذا المنطلق اهتمام علماء التنظيم لظاهرة انتشرت مؤخراً في المنظمات، وهي ظاهرة النبذ في مكان العمل Workplace Ostracism، والتي قد تصدر من مشرف العمل أو زملاء العمل. وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين نظراً لازدياد معدل انتشارها، ولما يترتب عليها من مخرجات فردية وتنظيمية سلبية، والتي تتضمن زيادة معدلات التوتر، والإحباط، والاستنزاف العاطفي والسلوكيات المناوئة، وانخفاض معدل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي (Fox & Stallworth, 2005; Williams, 2007; Ferris et al., 2008; Hitlan & Noel, 2009; Wu et al., 2010; O'Reilly et al., 2014). وفي سياق العمل تتباين اتجاهات وسلوكيات الأفراد باختلاف مصدر النبذ، فالنبذ من المشرف له تأثير سلبي أكثر وضوحاً على الصحة البدنية والعقلية للمرووس عن غيره من مصادر النبذ الأخرى (Wang, 2018) مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية غير مرغوبة مثل: ارتفاع ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي والإنتاجية (Riaz et al., 2019).

على الجانب الآخر يعد مفهوم سلوكيات إخفاء المعلومات من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال إدارة المعرفة والأدب التنظيمي، حيث أن الإفصاح عن المعلومات وتبادلها يعد من الأمور الملحة والضرورية لبقاء واستمرارية المنظمات (Argote, & Fahrenkopf, 2016).

على الرغم من استثمار الكثير من الجهد لدراسة متغير سلوكيات إخفاء المعلومات، إلا أنه لا تزال هناك فجوات واضحة لفهم محدداته ومرتباته (Bai, 2020)، كما أن الدراسات السابقة لم تسلط الضوء بشكل كاف على دراسة أثر الممارسات السلبية للقائد (كالإشراف المسيء) على قرار المرووس لانتهاج سلوكيات إخفاء المعلومات (Srivastava et al., 2006).

وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه حيث تعمل على اختبار الدور الوسيط للإشراف المسيء في العلاقة بين النبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها المختلفة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) متخذة من شركة أسمنت أسويط ميداناً لها.

٢ - موضوع الدراسة:

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى استثمارها لمواردها وموجوداتها بشكل أمثل لزيادة حصتها السوقية والتنافسية، ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي الذي يعتمد على أهمية إدراك المعرفة بوصفها موجوداً مهماً للمنظمات وأحد الموارد النادرة.

وبالرغم من حاجة المنظمات الملحة لاستثمار الموارد المعلوماتية والمعرفية ومحاولة نشرها بين أعضاء المنظمة لكي تتم الاستفادة القصوى من المعلومات والمعارف والخبرات وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، إلا أن إخفاء المعلومات وضعف تناقلها أصبح أمراً شائعاً في العديد من المنظمات؛ الأمر الذي يترتب عليه العديد من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي كارتفاع معدلات الصمت التنظيمي، والحد من سلوكيات الإبداع، وانخفاض معدل سلوكيات الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي (Bari et al., 2020; Ghasemaghaei & Turel, 2020; Jahanzeb et al., 2020). فضلاً عن المترتبات السلبية على المستوى الفردي كزيادة معدلات العزلة، وزيادة سلوك إخفاء المعلومة المتبادل، وانخفاض مستويات الكفاءة الذاتية، والثقة بين الأفراد (Bontis, 2016). (Arain et al., 2019; Butt, 2020; Garg et al., 2020)

وتعتمد سلوكيات إخفاء المعلومات على عوامل موقفية عدة كالسياسات التنظيمية، ونظم المكافآت، ونمط القيادة والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية وغيرها، ولعل أهم تلك العوامل هي العلاقات الشخصية وأسلوب المعاملة التي يحظى بها الفرد من قبل الآخرين في مكان العمل (Connelly et al., 2012).

وفي هذا الصدد، أوضح (Srivastava et al., 2006) أن الأدبيات لم تول الاهتمام الكافي لدراسة تأثير القيادة وبالأخص المعتلة وظيفياً على قرار الفرد بانتهاج سلوكيات إخفاء المعلومات.

فالمعاملة السيئة كالتجاهل والنمذ من قبل مشرف العمل يترتب عليها العديد من العواقب السلبية كزيادة التفكير السلبي، والتعب النفسي وزيادة معدلات دوران العمل، زيادة مستويات السلوكيات المناوئة، كما أنها قد تثير استعلاء الموظف المعتدى عليه بصورة تجعله يخفي معلومات مهمة عن المشرف وزملاء العمل؛ فسلوك إخفاء المعلومات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التبادل الاجتماعي والمعتقدات المتبادلة، والتي تمثل النزعة للاستجابة السلبية تجاه المعاملة السلبية بين الأفراد في مكان العمل (Zhao et al., 2016).

والعلاقة بين النمذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات يمكن أن تتأثر بعوامل سياقية أخرى مثل: الإشراف المسيء، والذي يُشكل ضغطاً نفسياً بارزاً على المرؤوس المعتدى عليه (Restubog et al., 2011) ويشعره بانتهاك مبادئ ومعايير التبادل ويدفعه للانتقام، الأمر الذي يعوق تطور المعرفة ويزيد من معدل السلوكيات الانحرافية (Cropanzano & Mitchell, 2005; Tepper, 2007).

والمتتبع للدراسات السابقة يجد ندرة في الدراسات التي تناولت أثر النمذ من المشرف على سلوكيات المرؤوسين (Akhtar, 2020). و كما أن المتتبع للدراسات السابقة الأجنبية في مجال إدارة المعرفة يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على تناول سلوكيات العمل الإيجابية كمشاركة المعلومات Knowledge sharing على حساب تلك السلبية كسلوكيات إخفاء المعلومات (Pan et al., 2018) فضلاً عن تناول بعض الدراسات لسلوكيات إخفاء المعلومات كمتغير أحادي الأبعاد (Khalid et al., 2018).

وبالانتقال لواقع الدراسات السابقة سواء الأجنبية منها أو العربية أو المصرية لم تتوافر أي دراسة لدى الباحثين تناولت العلاقة بين شكلين من أشكال السلوكيات العدائية في مكان العمل والمتمثلين في النبذ من المشرف والإشراف المسيء وتأثيرهما على سلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد).

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة حول الظروف المقيدة والمواتية لعلاقة إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات، وتأتي الدراسة الحالية لسد تلك الفجوة، وإتاحة تلك المعرفة باختبار الدور الوسيط للإشراف المسيء في العلاقة بين النبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها المختلفة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد).

٣- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد نوع علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في النبذ من المشرف، والإشراف المسيء، وممارسة المرؤوسين لسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد).
- اختبار الأثر المباشر لإدراك المرؤوس للنبذ من المشرف على سلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، وكذلك الأثر المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة، واختبار التأثير المباشر لإدراك المرؤوس للنبذ من المشرف على الإشراف المسيء.
- اختبار الدور الوسيط للإشراف المسيء في مسار العلاقة المباشرة بين النبذ من المشرف وممارسة المرؤوسين لسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد).
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تساهم بفاعلية في الحد من سلوكيات النبذ من المشرف وممارسات الإشراف المسيء وسلوكيات إخفاء المعلومات والتغلب على الآثار السلبية المترتبة عليهم.

٤- أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية على النحو التالي:

١/٤ الأهمية العلمية:

يستدل على الأهمية العلمية للدراسة من الاعتبارات التالية:

- ندرة الكتابات التي تناولت شكلين من أشكال السلوكيات العدائية الموجهة من المشرف للمرؤوسين، والعلاقة بينهما، وتأثيرهما على سلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها المختلفة.
- سد الفجوة في الدراسات العربية فيما يتعلق بسلوكيات النبذ من المشرف، فلم تتناولها أي من الدراسات العربية في حدود علم الباحثين.

- تستمد الدراسة أهميتها من محاولة إثراء الجانب المعرفي لمتغير لم يلق الاهتمام الكافي من الباحثين والمتمثل في سلوكيات إخفاء المعلومات، وإلقاء الضوء على أبعاد المتغير الثلاثة المتمثلة في (المرأوة، والتظاهر بإخفاء المعلومات، والإخفاء الرشيد) والذي لم تتناوله بعض الدراسات بشكل متعدد الأبعاد (Jahanzeb et al., 2019; Khalid et al., 2020).
- لم يسبق القيام بدراسة العلاقة بين النبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات في البيئة العربية أو اختبار الدور الوسيط للإشراف المسيء في هذه العلاقة.

٢/٤ الأهمية العملية:

يستدل على الأهمية العملية للدراسة من الاعتبارات التالية:

- من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في الشركة محل الدراسة نتائج علمية وواقعية حول علاقة النبذ من المشرف بسلوكيات إخفاء المعلومات والدور الوسيط للإشراف المسيء في هذه العلاقة، الأمر الذي قد يساعد في الحد من ممارسات سلوكيات إخفاء المعلومات.
- تساعد هذه الدراسة في لفت انتباه الإدارات المعنية بالآثار والانعكاسات السلبية لسلوكيات النبذ من المشرف والإشراف المسيء، وبالتالي صياغة برامج ودورات تدريبية لرؤساء العمل في الإدارات المعنية.

٥- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

١/٥ سلوكيات النبذ من المشرف: Supervisor Ostracism

يعود مصطلح النبذ Ostracism إلى القرن الخامس قبل الميلاد، وقد نشأ من المصطلح اليوناني Ostrakismos والذي يشير إلى ممارسة في بلاد اليونان القديمة تفيد بالتصويت لطرده قادة سابقين ممن لديهم أطماع دكتاتورية من الدولة الديمقراطية كشكل من أشكال العقاب (Zippelius, 1986; Williams, 1997). حيث يشير النبذ بوجه عام إلى عملية عامة من الإقصاء أو الرفض الاجتماعي (Gruter and Masters, 1986).

ويعرف (Sommer et al., 2001) النبذ بأنه "التجنب أو التجاهل المتعمد لفرد ما من قبل آخرين"، ويرى Williams, (2001) أن النبذ يحدث عندما يتم استبعاد أو تجاهل شخص ما أو مجموعة ما بواسطة شخص آخر أو مجموعة أخرى، وعرفه Hitlan et al., (2006) بأنه "عملية إقصاء ورفض الفرد أو مجموعة من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى، والذي بدوره يحد من قدرة الشخص على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين أو الحفاظ عليها، الأمر الذي يؤثر على نجاحه وسيرته الجيدة في العمل"، كما عرفه Ferris et al., (2008) بأنه "مدى إدراك الفرد بتجاهل الآخرين أو استبعادهم له والمعاملة بشكل مختلف في مجال العمل".

هناك ثلاثة أنماط رئيسية للنبذ في مكان العمل وفقاً ل Williams, (2001) وهم:

- النبذ الجسدي: يقوم فيه المصدر (مرتكب النبذ) إما بإزالة نفسه والانسحاب جسدياً، أو تجنب القرب المادي أو الاتصال بالهدف (الشخص المنبوذ).

- **النبذ الاجتماعي:** يكون هناك قرب مادي أو جسدي بين مصدر النبذ والهدف، حيث يكونوا في نطاق الرؤية، إلا أن النبذ يتم من خلال تجنب الاتصال بالعين، وتجاهل المداخلات وعدم التحدث أو الاستماع إلى الهدف، وهو أشد أنواع النبذ ألماً وإيذاءً للأشخاص الذين يتعرضون له.
- **النبذ الإلكتروني:** يحدث عندما يكون هناك توقع لتفاعل الآخرين من خلال بعض وسائل التواصل غير المباشرة، ولكن ما يحدث لا يصادف التوقعات؛ حيث يتم استبعاد الأشخاص المنبوذين من رسائل البريد الإلكتروني أو المذكرات المهمة التي يتلقاها الآخرون، والمكالمات الهاتفية، والرسائل النصية وغيرها.

وبالرغم من اختلاف أنماط النبذ إلا أن هناك ثلاث سمات مشتركة لمختلف الأنماط:

أولاً: يتم تحديد النبذ في مكان العمل من خلال الإدراك الذاتي للهدف (Williams, 2001).

ثانياً: يأخذ النبذ في مكان العمل شكلاً خفياً وغير مباشر، حيث ينطوي على الإهمال وسلوكيات التعامل الصامت (Williams, 2001).

ثالثاً: غموض الدافع والقصد من النبذ، فقد يكون النبذ متعمداً، ويحدث عندما يكون مرتكب النبذ على دراية بأنه يتجنب الانخراط اجتماعياً مع الهدف بغية العقاب والانتقام أو الإيذاء أو تجنب الصراعات، وقد يكون النبذ غير متعمد، ويحدث عندما يكون مرتكب النبذ غير مدرك لانخراطه في سلوكيات تساهم في الاستبعاد الاجتماعي للآخرين (Robinson et al., 2013)، وبالرغم من أن النبذ غير المتعمد لا يحمل نية الإيذاء إلا أنه يسبب الضرر للهدف مثل النبذ المتعمد (Williams, 2001).

وفي السياق التنظيمي يتضمن النبذ: السلوكيات التي تفصل الموظف عن العلاقات الشخصية في العمل، كالعلاقة مع زملاء أو رؤساء العمل دون خرق رسمي لعقد العمل، إلا أنها في المقابل تعيق إتمام المهام والتعاون الفعال المتعلق بالعمل، وبالتالي الحد من الكفاءة الفردية والتنظيمية (Zhao et al., 2019).

وتنقسم مصادر النبذ في مكان العمل إلى: (١) نبذ المشرف، (٢) نبذ الزملاء (Ferris et al., 2008)، وتعد سلوكيات النبذ من مشرف العمل ظاهرة شائعة في المنظمات والتي تظهر كشكل من أشكال السلطة التي تؤثر على ترقيات ومكافآت المرؤوسين، مما يؤدي إلى عواقب سلبية أكثر تأثيراً وإيلاماً من نبذ زملاء العمل (Hitlan and Noel, 2009).

ويعتبر النبذ من المشرف شكل من أشكال سوء المعاملة التي يدركها المرؤوس من قبل رئيسه في العمل، والتي تنطوي على الإهمال والرفض والإقصاء (Chen and Tu, 2017). ويُنظر للنبذ من المشرف من وجهة نظر المرؤوس المستهدف باعتباره سوء معاملة من قبل شخص في موقع السلطة (Zhao et al., 2019).

ويأخذ النبذ من المشرف شكل إجراء سلوكي مثل: الاستبعاد والرفض أو شكل جمود نسبي مثل: التجاهل والإهمال، ولكن لا يشتمل على أي صراعات لفظية أو سلوكية مباشرة (Chen and Sun, 2021).

وبناءً على ما سبق فيمكن التوصل إلى مفهوم سلوكيات التنبذ من المشرف بأنه "إدراك المرؤوس لسلوكيات الرفض أو الاستبعاد أو التجنب أو الإهمال الصريح أو الخفي من قبل مشرف العمل".

٢/٥ الإشراف المسيء: Abusive Supervision

يعد الإشراف المسيء أحد صور القيادة الهدامة على المستوى الإشرافي (Schyns and Schilling, 2013)، حيث يعرفه Neuman & Baron, (1997) بأنه مجموعة من السلوكيات التي تسبب الضيق للمرؤوس وترتكب عمداً حتى لو النتيجة المرجوة ليست بالضرورة إلحاق الضرر بالمرؤوس، وقدم Tepper, (2000) مفهوم للإشراف المسيء بأنه: "إدراك المرؤوس لانخراط مشرف العمل بشكل مستمر في أنماط من السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية"، ويرى (Zellers et al., 2002) أن الإشراف المسيء عبارة عن مجموعة من السلوكيات السالبة والتي توصف بأنها إساءات سيكولوجية (نفسية) صادرة من قبل مشرف العمل المباشر تجاه مرؤوسيه. ويعرفه Thau, et al., (2009) بأنه "إدراك الموظفين لما يعتبرونه إساءات مقصودة وغير عادلة من قبل مشرف العمل".

ولاحظ Pradhan & Jena, (2016) أربع خصائص مميزة للإشراف المسيء:

أولاً: يعد الإشراف المسيء عملية إدراك وتقييم شخصي للمرؤوس تجاه مشرف العمل، وبالتالي تؤثر النزعة والعوامل الفردية للمرؤوس على مثل هذا التقييم.

ثانياً: يتميز الإشراف المسيء بتوافر نية عمد وقصد الإساءة من قبل مشرف العمل تجاه مرؤوسيه (Tepper, 2007)

ثالثاً: ينطوي سلوك الإشراف المسيء على التكرار والاستمرارية، فلا يمثل انتهاكاً أو إساءة عارضة في موقف معين (Tepper, 2007).

رابعاً: يستبعد الإشراف المسيء أي انتهاكات جسدية للهدف، وإنما ينطوي فقط على انتهاكات لفظية وغير لفظية مثل: النقد العلني، والتعامل بفظاظة، وغيرها (Bies, 2000).

وحدد Clawson, (2015) نوعين للإشراف المسيء كما يلي:

١- الإشراف المسيء مباشر العدوانية: ويصف شكلاً من أشكال الإساءات المباشرة من قبل المشرف، ويأخذ سلوك العدوانية المباشر عدة صور مثل: الانتقاد الدائم والسخرية للمرؤوس، واللوم الدائم للمرؤوس بسبب أخطاء الآخرين، وإتهام المرؤوس بعدم الكفاءة دون وجه حق.

٢- الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية: ويصف شكلاً من أشكال الإساءات غير المباشرة من قبل المشرف، ويأخذ سلوك العدوانية غير المباشر عدة صور مثل: انتهاك خصوصية المرؤوس، وعدم الوفاء بالوعد، والكذب الدائم على المرؤوس.

وبناءً على ما سبق فيمكن التوصل إلى مفهوم للإشراف المسيء بأنه: "إدراك المرؤوس للإساءات المتعمدة وغير العادلة الصادرة من مشرف العمل".

٣/٥ سلوكيات إخفاء المعلومات: Knowledge Hiding

ظهر مفهوم سلوكيات إخفاء المعلومات في أدبيات إدارة المعرفة بشكل تدريجي أثناء دراسة عملية مشاركة المعلومات Knowledge sharing (Bai, 2020).

ويُعرف مفهوم سلوكيات إخفاء المعلومات بأنه "تعهد الفرد لحجب المعلومات عن طالبيها في المنظمة" (Zhao & Xia 2017).

ويعرفه (Li & Li, 2018) بأنه "سلوك متعمد من الفرد داخل المنظمة لرفض تقديم أو إخفاء معلومات مطلوبة من الزملاء". كما يُعرف بأنه "محاولة متعمدة لحجب أو إخفاء المعلومات المطلوبة" (Connelly et al., 2012).

وقسم (Connelly and Zweig, 2015) سلوكيات إخفاء المعلومات إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

١/٣/٥ المراوغة: Evasive hiding

يشير هذا البعد إلى نية الفرد لتقديم معلومات غير صحيحة ووعود مضللة بإجابة وافية في المستقبل، وينطوي هذا البعد على نوع من الخداع، ونية مسبقة للتهرب وعدم التعاون. ويميل الفرد لإتباع هذا الأسلوب عندما تكون المعلومات المطلوبة صعبة ومعقدة.

٢/٣/٥ التظاهر بعدم معرفة المعلومة: Playing dumb

يشير هذا البعد إلى ادعاء الفرد بعدم فهم المطلوب أو التظاهر بعدم توافر المعلومة المطلوبة منه، وينطوي هذا البعد أيضاً على نوع من الخداع، ورغبة في عدم المساعدة.

٣/٣/٥ الإخفاء الرشيد: Rationalized hiding

ويستند هذا البعد على تقديم مبررات وتفسيرات لعدم القدرة أو الرغبة للإدلاء بالمعلومات المطلوبة، ولا ينطوي هذا البعد على خداع الآخرين، وإنما يستخدم في حال عدم الرغبة في مشاركة معلومات مهمة وسرية، أو لحماية مشاعر زملاء العمل.

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين مفاهيم كل من: إخفاء المعلومات، واكتناز المعلومات knowledge hoarding والسلوكيات المعوقة للإنتاجية counterproductive workplace behaviors (CWBs)، فبرغم من التقاء مفهومي إخفاء المعلومات واكتناز المعلومات في عملية الحجب المتعمد للمعلومات إلا أن مفهوم إخفاء المعلومات يعكس الحجب المتعمد للمعلومات عن شخص معين، بينما يشير مفهوم اكتناز المعلومات إلى تراكم وتجمع المعلومات والتي ليست بالضرورة أن تُطلب من شخص بعينه (Hislop, 2003; Webster et al., 2008).

ويختلف مفهوم سلوكيات إخفاء المعلومات عن السلوكيات المعوقة للإنتاجية، فالسلوكيات المعوقة للإنتاجية عبارة عن مجموعة من الأفعال الطوعية التي يتخذها الموظفون والتي تضر أو تتعمد إحاق الضرر بالمنظمات وأصحاب المصالح (العملاء، وزملاء العمل، والمشرفين) (Spector & Fox, 2005)، وتكون موجهة نحو الأفراد أو المنظمات (Zhao et al, 2013)، أما سلوكيات إخفاء المعلومات فليست بالضرورة أن تنطوي على نية إيذاء شخص آخر. فعلى سبيل المثال،

قد يمارس بعض الموظفين سلوكيات إخفاء المعلومات مثل (الإخفاء الرشيد) لحماية أنفسهم أو تجنب الإضرار بمشاعر شخص ما، وعلى الرغم من الاختلاف بين المفهومين إلا أن كليهما غير متوافق مع المعايير الأخلاقية (Connelly et al., 2012)، كما أن إخفاء المعلومات يحدث فقط بين الأفراد (Zhao et al., 2013).

وبناءً على ما سبق يمكن التوصل إلى مفهوم سلوكيات إخفاء المعلومات بأنه " سلوك متعمد من الفرد لحجب أو رفض تقديم المعلومات لطالبيها في المنظمة".

٦- الدراسات السابقة وتمية الفروض:

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة لتعرف ما تم التوصل إليه من نتائج بشأن متغيرات الدراسة الحالية ومقارنتها بما سيتم التوصل إليه من نتائج بهذه الدراسة.

١/٦ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين النبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات:

هدفت دراسة Zhao et al., (2016) إلى تعرف دور كل من عدم الاندماج الأخلاقي Moral Disengagement والمعاملة بالمثل السلبية Negative Reciprocity كمتغيرين معدلين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)؛ وذلك من خلال عينة الدراسة والتي تكونت من (٢٥٣) من العاملين في ١٧ فندق في الصين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة موجبة جوهرية بين النبذ في مكان العمل وكل من المراوغة والتظاهر بعدم معرفة المعلومة (كإبعاد إخفاء المعلومات)، بينما أسفرت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباط جوهرية بين النبذ في مكان العمل والإخفاء الرشيد، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لكل من عدم الاندماج الأخلاقي والمعاملة بالمثل السلبية (كمتغيرين معدلين) في العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعلومات ببعديها المراوغة والتظاهر بعدم معرفة المعلومة.

وفي السياق نفسه سعت دراسة Riaz et al., (2019) إلى اختبار العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) ودور ضغوط العمل كوسيط تداخلي في هذه العلاقة، وكذلك أثر ولاء العاملين كمتغير معدل في العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات إخفاء المعلومات. وذلك من خلال عينة عشوائية قوامها (٣٩٢) من العاملين في صناعة النسيج حيث أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن النبذ في مكان العمل يؤثر إيجابياً على إخفاء المعلومات ببعديها: المراوغة والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، بينما لا يوجد أي تأثير جوهرية للنبذ في مكان العمل على الإخفاء الرشيد، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن ضغوط العمل يتوسط تداخلياً العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعلومات، كما أشارت النتائج إلى أن وجود تأثير إيجابي قوى للنبذ في مكان العمل على ضغوط العمل أدى إلى هدم ولاء العاملين.

مما سبق تبين عدم وجود دراسات عربية وندرة في الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير النبذ من المشرف؛ حيث أشارت معظم الدراسات السابقة إلى النبذ في مكان العمل والذي قد يصدر من مشرف العمل أو الزملاء.

من خلال عرض الدراسات السابقة وبالاستناد على نظرية التحكم في الموارد Conservation of Resources Theory لـ Hobfoll, (1989) والتي يمكن تطبيقها على الدراسة الحالية بأن الشعور بالنزح من المشرف يؤثر على شعور الفرد بالفرض الاجتماعي، الأمر الذي يجعله يشعر بفقد الموارد الاجتماعية، وهذا يؤثر على شعوره بالضغط ويزداد بازدياد إدراكه للإشراف المسيء مما يجعله يسلك سلوكاً دفاعياً متمثلاً في إخفاء المعلومة كرد فعل لإحساسه بالخسارة في الموارد ورغبة منه في الحفاظ على الموارد الباقية.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو التالي: "توجد علاقة ترابط موجبة جوهرية بين إدراك المروءوس للنزح من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد".

٢/٦ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات إخفاء المعلومات:

هدفت دراسة Khalid et al., (2018) إلى اختبار العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات ودور كل من العدالة التعاملية وأخلاقيات العمل الإسلامي في هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على عدد ٢٢٤ من العاملين في قطاع الضيافة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات من خلال العدالة التعاملية كوسيط تداخلي، بينما أثرت أخلاقيات العمل الإسلامي كمتغير معدل تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات حيث أدت إلى انخفاض العلاقة الإيجابية بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات.

كذلك استهدفت دراسة Jahanzeb et al., (2019) التعرف على العلاقة بين الإشراف المسيء والأداء الإبداعي للعاملين ودور إخفاء المعلومات (كوسيط تداخلي) في هذه العلاقة بواسطة التطبيق على عينة من العمالة الدائمة في قطاعي الاتصالات والبنوك. وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات، وأن هناك علاقة عكسية جوهرية بين الإشراف المسيء والأداء الإبداعي للعاملين من خلال إخفاء المعلومات.

كما بادرت دراسة Khalid et al., (2020) بطرح تساؤل بشأن متى وكيف يلجأ العاملون ذوو الاستحقاقات النفسية Psychological entitlement إلى إخفاء المعلومات؟ وقد تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٢٤١ مفردة من العاملين في قطاع الضيافة في باكستان، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الاستحقاق النفسي وإخفاء المعلومات ويتوسط هذه العلاقة تداخلياً الإشراف المسيء، وتزداد هذه العلاقة غير المباشرة من خلال الإشراف المسيء كلما أدرك العاملون وجود مستوى كبير من التحيز العدائي تجاههم والعكس صحيح.

وكذلك اختبرت دراسة Pradhan et al., (2019) العلاقة بين الإشراف المسيء (كمشغول) وإخفاء المعلومات (كمشغول تابع) ودور كل من خرق العقد النفسي وعدائية المشرف كمتغيرين وسيطين تداخليين في هذه العلاقة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٢٧٠ من الفنيين في تقنية المعلومات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جوهرية بين إدراك العاملين للإشراف المسيء، وإخفاء المعلومات وهو الهدف الأول للدراسة، أما الهدف الثاني فقد جاء لاختبار العلاقة غير المباشرة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات من خلال خرق العقد النفسي وعدائية المشرف، والتي توصلت نتائجهم إلى أن كل من خرق العقد النفسي وعدائية المشرف يتوسطان تداخلياً العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات، وكانت عدائية المشرف أكثر تأثيراً من

خرق العقد النفسي في العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومات وهذا يدل على أن إلقاء اللوم بسبب سوء المعاملة يقع على المشرف أكثر من المنظمة.

بينما اختلفت دراسة (Feng & Wang, 2019) عن الدراسات السابقة حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور عدم الأمان الوظيفي كوسيط تداخلي في العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة، وكذلك دور مناخ الدافعية ببعديه (الإتقان، والأداء) كمتغير تفاعلي في هذه العلاقة، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ١٥٥ من العمالة الدائمة في صناعات تعليمية وإنتاجية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة جوهرية مباشرة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة، ولكن توجد علاقة إيجابية جوهرية غير مباشرة بينهما من خلال عدم الأمان الوظيفي، وأخيراً فإن كل من الإتقان والأداء يؤثران تأثيراً سلبياً في العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة، بينما الإتقان (كمتغير تفاعلي) يؤثر فقط على العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة من خلال عدم الأمان الوظيفي.

كما سعت دراسة (Ghani et al., 2020) إلى التعرف على العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة، ودور كل من خرق العقد النفسي، والملكية النفسية في هذه العلاقة، والتي طبقت على عينة قوامها ٣٤٤ من العاملين في برامج التطوير التنفيذية بالجامعات الكبرى بالصين، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة موجبة جوهرية بين الإشراف المسيء (كمتغير مستقل) وإخفاء المعلومة (كمتغير تابع) وقد توسط خرق العقد النفسي العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة وأدى إلى ارتفاع العلاقة بينهما، أما الملكية النفسية فقد أدت إلى انخفاض العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة.

كذلك أشارت دراسة (Wang et al., 2021) إلى اختبار العلاقة بين إدراك الفرد للإشراف المسيء وإخفاء المعلومة عن زملاء العمل ودور الاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدراك الإشراف المسيء أدى إلى زيادة إخفاء المعلومة عن زملاء العمل بطريقة غير مباشرة من خلال الاستنزاف العاطفي.

كما تطرقت دراسة (Farooq & Sultana, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، ودور عدم الثقة كوسيط تداخلي في هذه العلاقة؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن عدم الثقة يتوسط تداخلياً العلاقة بين الإشراف المسيء وإخفاء المعلومة ببعديها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة).

بناءً على عرض الدراسات السابقة واستناداً على نظرية رد الفعل Reactance Theory ل (Ashforth, 1997) والذي أشار إلى أنه عند إدراك الأفراد للإساءة من مشرفهم (الإشراف المسيء) يتولد لديهم الشعور بأنهم ضحايا وأنهم يفتقدون التحكم الشخصي في مجال عملهم، وللتغلب على هذا الشعور فإنهم يشتركون في سلوكيات عدائية تعطي لهم الشعور بإعادة التحكم في العمل؛ وأحد هذه السلوكيات هو إخفاء المعلومات.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي: "توجد علاقة ترابط موجبة جوهرية بين الإشراف المسيء وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والنظائر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)".

٣/٦ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدراك المرؤوس للنذب من المشرف والإشراف المسيء:

اختبرت دراسة (Rashid et al., 2020) العلاقة بين الإشراف المسيء والصراعات الشخصية ودور كل من: النذب من المشرف (كوسيط تداخلي) ودرجة المدير (كمتغير معدل) في هذه العلاقة. وقد طبقت الدراسة على ٦٥٠ من العاملين في بنوك القطاعين العام والخاص وتوصلت إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباط إيجابية جوهرية بين الإشراف المسيء والنذب في مكان العمل، وأن النذب في مكان العمل يتوسط كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء والصراعات الشخصية، وتم حذف الإشراف المسيء في هذه العلاقة. كذلك أشارت النتائج إلى أن درجة المدير (كمتغير معدل) أثرت جوهرياً على العلاقة الإيجابية بين الإشراف المسيء والنذب في مكان العمل، وكذلك بين النذب في مكان العمل والصراعات الشخصية حيث أدت إلى انخفاض العلاقة بينهما.

كما استهدفت دراسة (He et al., 2021) اختبار العلاقة غير المباشرة بين إدراك الإشراف المسيء وسلوك المماثلة للعاملين من خلال النذب في مكان العمل، وذلك بالتطبيق على العاملين في مجال الصناعة، والخدمات، والتعليم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية جوهرية بين الإشراف المسيء والنذب في مكان العمل، وأن النذب في مكان العمل يؤثر إيجابياً على سلوك المماثلة للعاملين وهذه العلاقة الإيجابية تزداد عند وجود انخفاض في الانسحاب النفسي للعاملين كمتغير تفاعلي في هذه العلاقة.

كذلك سعت دراسة (özkan, 2021) إلى اختبار العلاقة بين إدراك الإشراف المسيء، ونية ترك العمل ودور كل من: العنف في مكان العمل، وعدم التحضر من المشرف، والنذب في مكان العمل في هذه العلاقة. وقد بلغ حجم العينة ٢٣٠ من العاملين في المستشفيات التركية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كل من: العنف في مكان العمل، وعدم التحضر من المشرف ونية ترك العمل، بينما لا توجد علاقة جوهرية بين النذب في مكان العمل ونية ترك العمل، كما تم تأكيد الوساطة التداخلية لكل من: العنف في مكان العمل، وعدم التحضر من المشرف، والنذب في مكان العمل في العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل.

بينما أشارت دراسة (Wang et al., 2020) إلى اختبار العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل للعاملين الجدد ودور النذب في مكان العمل في هذه العلاقة. وتوصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية جوهرية بين الإشراف المسيء والنذب في مكان العمل (النذب من المشرف، وزملاء العمل)، وأن هناك علاقة إيجابية جوهرية بين النذب من المشرف ونية ترك العمل، بينما لا توجد علاقة جوهرية بين النذب من زملاء العمل ونية ترك العمل، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل من خلال النذب من المشرف فقط كوسيط تداخلي في هذه العلاقة.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالي: "توجد علاقة ترابط موجبة جوهرية بين إدراك المرووس للنبذ من المشرف والإشراف المسيء".

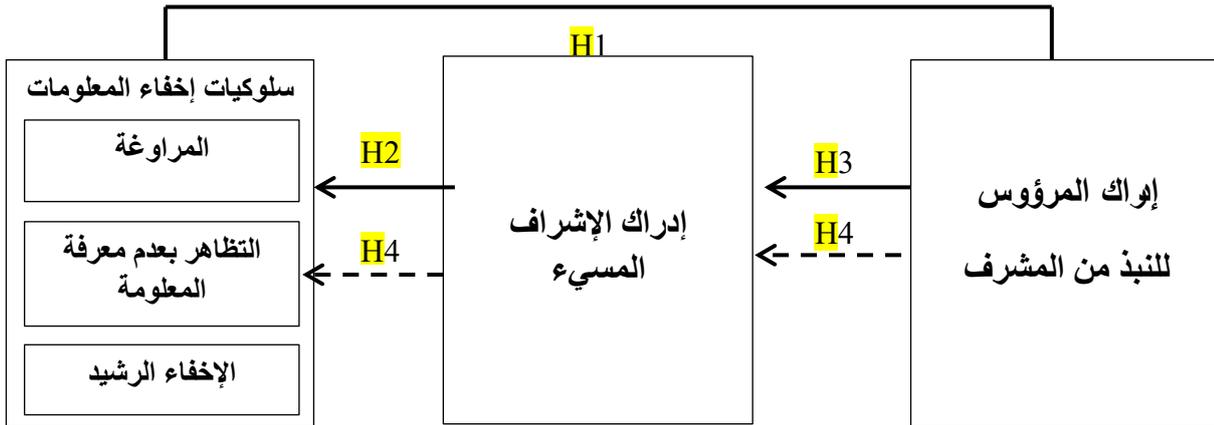
٤/٦ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدراك المرووس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات من خلال وساطة الإشراف المسيء:

هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقات باستثناء دراسة Gurlek, (2020) التي سعت إلى اختبار العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة مثل: النبذ في مكان العمل، والإشراف المسيء، وعدم العدالة التنظيمية، وعدم الثقة في زملاء العمل، وطموحات المسار الوظيفي وإخفاء المعلومة (كمتغير تابع)، وذلك بالتطبيق على عينة بلغت ٣٢٧ من العاملين في ١٨ شركة في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات في إسطنبول، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جوهرية بين كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة وإخفاء المعلومة.

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين النبذ من المشرف، وإدراك الإشراف المسيء، وإخفاء المعلومات عدة نقاط: أن معظم الباحثين اختلفوا بشأن اختبار إخفاء المعلومة كممتغير أحادي الأبعاد أو كممتغير متعدد الأبعاد، حيث تناولته أغلب الدراسات السابقة كممتغير أحادي الأبعاد، وكذلك حداثة موضوع الدراسة وعدم وجود في حدود علم الباحثين دراسة واحدة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية باستثناء الدراسة الأخيرة والتي تناولت المتغيرات كمتمغيرات مستقلة، ولم تختبر العلاقات فيما بينهم.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي: "يؤثر الإشراف المسيء (كوسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين النبذ من المشرف (كمتغير مستقل) وسلوكيات إخفاء المعلومات بأبعادها (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) كمتمغيرات تابعة".

يوضح الشكل التالي رقم (١) العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (١): العلاقة بين متغيرات الدراسة

٧- تصميم الدراسة:

يتناول هذا الجانب من البحث منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وبيانات الدراسة وأداة جمع هذه البيانات، وطريقة جمع بيانات الدراسة، واختبار الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل بيانات الدراسة وكيفية اختبار فروضها وذلك على النحو التالي:

١/٧ منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفروضها، فإنه سوف يتم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي؛ وذلك للوصول إلى أهداف البحث بواسطة جمع البيانات وتوصيفها وتحليلها من خلال إعداد استمارة استقصاء لجمع البيانات التي يتم تطبيقها في دراسة ميدانية ثم يعقبها تحليل متغيرات الدراسة واختبار فروضها.

٢/٧ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصنع أسمنت أسبوط، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالإدارة الوسطى بدلاً عن الحصر الشامل واشتملت الإدارة الوسطى على هذه الإدارات: إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة المبيعات والتسويق، وإدارة التخطيط، وإدارة المشتريات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية)، وقد بلغ أعداد العاملين وقت إجراء الدراسة ٦١٩ مفردة موزعين على هذه الإدارات، أما بشأن عينة الدراسة؛ فقد اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة لمجتمع بحث يبلغ ٦١٩ مفردة من العاملين في الإدارة الوسطى، فقد أشارت الجداول الإحصائية إلى عدد ٢٣٨ مفردة في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥٪ ومستوى معنوية ٥٪ (ريان، ٢٠١٣).

٣/٧ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

يشتمل الفرض الرئيس للدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي: النبذ من المشرف والذي يمثل المتغير المستقل في الدراسة، في حين يمثل إدراك الفرد للإشراف المسيء المتغير الوسيط، وأخيراً يمثل إخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) المتغير التابع بالدراسة، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات وكيفية قياسها:

١/٣/٧ النبذ من المشرف (المتغير المستقل):

ويعرف النبذ من المشرف بأنه "إدراك المرؤوس لسلوكيات الرفض أو الاستبعاد أو التجنب أو الإهمال الصريح أو الخفي من قبل المشرف".

وقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس الذي أعده كل من Ferris et al., (2008) و Molden et al., (2009) والذي أضاف عبارات تمثل النبذ الصريح من المشرف مثل "ينتقد المشرف اقتراحاتي بشكل صريح أثناء العمل" وعبارات النبذ الضمني من المشرف مثل "يتجاهلني مشرفي في قضايا العمل"، وقد بلغ عدد العبارات التي تقيس النبذ من المشرف ١٢ عبارة على مقياس

ليكرت الخماسي، وقد بلغ معامل ثبات هذا المقياس Cronbach's alpha 0.97 في دراسة Wan et al., (2016).

٢/٣/٧ إدراك الفرد للإشراف المسيء (المتغير الوسيط):

ويمكن تعريفه بأنه " إدراك المرؤوس للإساءات المتعمدة وغير العادلة الصادرة من مشرف العمل والمتمثلة في عدة صور مثل: السخرية من المرؤوس، واللوم الدائم الموجه نحو المرؤوس بسبب أخطاء الآخرين، وإتهام المرؤوس بعدم الكفاءة دون وجه حق".

وقد تم قياس إدراك الفرد للإشراف المسيء بواسطة المقياس الذي أعده (Tepper, 2000) على مقياس ليكرت الخماسي والذي بلغ عدد عباراته ١٥ عبارة ومن أمثلة هذه العبارات: "مشرف القسم يقلل من شأنني أمام الآخرين" و"مشرف القسم يسخر مني ويستخف بي"، وقد بلغ معامل ثبات هذا المقياس 0.969 وذلك في دراسة (Ghani et al., 2020)

٣/٣/٧ إخفاء المعلومة (المتغير التابع):

يعرف إخفاء المعلومة على أنه سلوك متعمد من الفرد لحجب أو رفض تقديم المعلومات لطالبيها في المنظمة. وقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس الذي أعده (Connelly et al., 2012) والذي يتضمن ١٢ عبارة على مقياس ليكرت الخماسي والتي تتراوح درجاته بين أوافق بشدة (٥)، وغير موافق على الإطلاق (١) وينقسم إلى ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- **المراوغة:** وهو نية الفرد لتقديم معلومات غير صحيحة، ووعود مضللة بتقديم المعلومات في المستقبل، وقد تم قياس هذا البعد بنفس المقياس السابق بواسطة العبارات ٣١، ٣٠، ٢٩، ٢٨، ٣٠، ٣١ ومن أمثلة هذه العبارات: "لقد أخبرت بعض زملاء العمل بمساعدتي لهم لاحقاً لكي أوجل المساعدة قدر الإمكان حتى يتوقفوا عن طلبها"، وقد بلغ معامل الثبات لهذه العبارات الأربعة 0.885 وذلك في دراسة (Riaz et al., ٢٠١٩).
- **تظاھر بعدم معرفة المعلومة:** وهو ادعاء الفرد بعدم فهم المطلوب منه أو التظاهر بعدم توافر المعلومة المطلوبة. وقد تم قياس هذا البعد بواسطة المقياس السابق متمثلاً في العبارات ٣٥، ٣٤، ٣٣، ٣٢ ومن أمثلة هذه العبارات: "أخبرت زملاء العمل بعدم معرفتي بهذه المعلومات، على الرغم من علمي بها". وقد بلغ معامل الثبات لهذه العبارات 0.884 وذلك في دراسة (Riaz et al., ٢٠١٩).
- **الإخفاء الرشيد:** ويعرف على أنه إخفاء المعلومة وذلك لأهمية وسرية هذه المعلومات أو لحماية مشاعر زملاء العمل. وقد تم استخدام المقياس السابق لقياس هذا البعد بواسطة العبارات ٣٩، ٣٨، ٣٧، ٣٦ ومن أمثلة هذه العبارات: "أوضحت لبعض زملاء العمل أن المعلومات سرية ولا تتوفر إلا لبعض الأشخاص القائمين على مشروع معين"، وقد بلغ معامل ثبات هذه العبارات 0.887 وذلك في دراسة (Riaz et al., ٢٠١٩).

سوف يتم الاعتماد على المقاييس السابقة لقياس اتجاهات المستقضي منهم نحو متغيرات الدراسة الحالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من موافق تماماً (٥) إلى غير موافق على الإطلاق (١).

٤/٧ بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وسعيًا لاختبار الفرض الرئيس للدراسة، فإنه تم الحصول على بيانات الدراسة من:

١/٤/٧ البيانات الثانوية: تم الاعتماد على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الإطار النظري للدراسة من مصادر مختلفة متمثلة في الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تمت مراجعتها في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، وكذلك الدراسات والبحوث المنشورة على شبكة الإنترنت.

٢/٤/٧ البيانات الأولية: تم الاعتماد على استمارات استقصاء وتوزيعها على عينة الدراسة للتحقق من صحة الفرض الرئيس للدراسة.

٥/٧ أداة وطريقة جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية وقد تم تقسيم الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام كما تم توضيحه سابقاً في الجانب المتعلق بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وقد تم مقابلة المستقصي منهم لتوضيح هدف إجراء الدراسة وكيفية استيفاء بيانات الدراسة. وبعد توزيع هذه الاستمارات تم تحديد موعد جمع الاستقراءات لقياس اتجاهاتهم نحو عبارات المقياس والتي تمثل متغيرات الدراسة. وقد تم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات خلال الفترة من مايو إلى يونيو ٢٠٢٠ تم مراجعتها بدقة لاستبعاد غير الصالح منها، بلغ عدد القوائم المستكملة الخالية من أي تحيز (٢٠٥) قائمة بنسبة ٨٦,١٣٪ وذلك بهدف إجراء التحليل الإحصائي لفروض الدراسة. ويوضح الجدولين التاليين أرقام (١) و(٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب، وخصائص وصف مفردات العينة:

جدول (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب

الإدارة	أعداد العاملين	النسب المئوية	العينة
إنتاج وعمليات	323	52.2%	107
مبيعات وتسويق	138	22.2%	45
تخطيط	13	2.10%	4
موارد بشرية	58	9.36%	19
مشتريات	29	4.6%	10
المالية	59	9.54%	20
إجمالي	619	100%	205

المصدر: بيانات العاملين التي تم الحصول عليها من واقع الزيارة الميدانية لمصنع أسمنت أسبوط

جدول رقم (٢)

خصائص وصف مفردات العينة

عينة الدراسة		الخصائص الديموجرافية
النسبة	العدد	
100%	205	
١- النوع		
91.6%	188	ذكر
8.4%	17	أنثى
100%	205	الإجمالي
٢- فئات العمر		
6.8%	14	أقل من ٢٥ سنة .
41%	84	من ٢٥ سنة إلى ٣٥ سنة .
32.2%	66	من ٣٥ سنة إلى ٤٥ سنة .
20%	41	٤٥ سنة فأكثر.
100%	205	الإجمالي
٣- المؤهل التعليمي		
14.1%	29	مؤهل جامعي
85.9%	176	مؤهل فوق جامعي
100%	205	الإجمالي

ن = (٢٠٥) مفردة

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

٦/٧ حدود الدراسة:

- تتمثل الحدود الموضوعية في اختبار العلاقة بين النبذ من المشرف وإخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) عبر إدراك الفرد للإشراف المسيء؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على بعد واحد من أبعاد النبذ في مكان العمل وهو النبذ من المشرف، وذلك لأنه الأكثر ضرراً من نبذ زملاء العمل، ولوجود ثقافة عربية تتسم بوجود مسافة طويلة للقوة مما ينعكس على إدراك المرؤوسين بأن كل الأوامر والتعليمات تتأثر بالمشرف وأن مستقبله الوظيفي بيد المشرف، وأن أي استبعاد من المشرف له يتم إدراكه من قبل المرؤوس على أنه تهديداً لأمنه الوظيفي، وبفقد الدعم من مشرفه مما يؤثر سلباً على أدائه في العمل وتوقعاته بشأن وظيفته في المستقبل (Wang & Li, 2018).
- تتمثل الحدود المكانية في إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من العاملين في الإدارات التابعة للإدارة الوسطى بمصنع الأسمنت في محافظة أسيوط وعددهم ٢٠٥ مفردة؛ وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث، وتم اختيار مجال التطبيق لأهمية صناعة الأسمنت بوصفها من الصناعات الإستراتيجية والتنموية وتزايد أهميتها والطلب عليها في الوقت الحالي لأعمال التطوير.
- الحدود الزمنية للقيام بهذه الدراسة الميدانية امتدت من شهر أبريل حتى نهاية شهر يونيو ٢٠٢٠، وذلك لانشغال العاملين في العمل وحرصهم على ملء الاستبانة بدقة.

- اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيرات الدراسة، وعلى الرغم من اعتمادية هذا الأسلوب في مناهج الدراسات الوصفية، إلا أنه لم يخل من الانتقادات.
- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو الوارد في فروض الدراسة ونموذج الدراسة، ولم تتطرق الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الديموجرافية على متغيرات الدراسة؛ وذلك لأن عينة الدراسة تضمنت الذكور بنسبة عالية أكبر من الإناث (ولعل السبب في ذلك راجع لطبيعة العمل في مثل هذه المنشآت كمصنع الأسمنت التي يمتد العمل بها لفترات ليلية، فضلاً عن بعد المكان)، وبالتالي فإن النوع لا يعطى دلالة. كذلك فإن أعمار المستقضي منهم المشاركين في ملء الاستمارات كانوا في منتصف المسار الوظيفي ولديهم مؤهلات دراسية عليا، وبالتالي لا يوجد حاجة لاختبار معنوية الفروق في إدراك العاملين للإشراف المسيء كمتغير وسيط في العلاقة بين النبذ من المشرف وإخفاء المعلومة طبقاً للنوع أو العمر أو المؤهل الدراسي أو الدخل.... الخ.

- اعتمدت الدراسة الحالية على بيانات تم جمعها على فترة زمنية قصيرة حيث صنفت الدراسة بأنها دراسة مقطعية والتي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة وذلك لصعوبة الاعتماد على بيانات ممتدة لفترة زمنية طويلة بسبب الوقت والجهد والتكلفة، وبالتالي لا يمكن تعميم العلاقات السببية بين المتغيرات في مجتمعات أخرى.
- تم استخدام طريقة النمذجة بواسطة طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS في تقييم النموذج المقترح واختبار فرضيات الدراسة. وذلك لأهمية منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية في المساعدة على تحليل نتائج الوساطة وتفسيرها في ظل العينات صغيرة الحجم.

٧/٧ أساليب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

يقدم هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث تم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.26) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. تم استخدام طريقة النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS) في تقييم النموذج المقترح واختبار فرضيات الدراسة. 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 على المساعدة في التحليل وتفسير النماذج المعقدة إحدى أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة المربعات الصغرى الجزئية، والتي تم برمجتها برنامج Smart PLS على أساسها، وتسمى هذه الطريقة اختصاراً (SEM-PLS)، تم فحص البيانات والتأكد من خلوها من أي قيم مفقودة Missing Data أو وجود قيم شاذة Outliers بحيث تكون البيانات صالحة للتحليل، ولا تؤثر هذه المشاكل على نتائج النموذج (Hair et al., 2017). وتم حساب الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط لمحاوير الدراسة لتعرف خصائص هذه المتغيرات والمفاضلة فيما بينها، ثم اختبار فروض الدراسة، وتقييم النموذج الهيكلي Structural model للدراسة للتأكد من جودة المطابقة والتنبؤ للنموذج.

١/٧/٧ الإحصاءات الوصفية والارتباطات بين محاور الدراسة:

تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة المتمثلة في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على خصائصها، وكذلك معامل الارتباط لقياس العلاقات بين المتغيرات على النحو المبين في الجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣): الإحصاءات الوصفية والارتباطات بين متغيرات الدراسة

إخفاء المعلومات	الإخفاء الرشيد	التظاهر بعدم معرفة المعلومة	المراوغة	الإشراف المسيء	الشعور بالنبذ من المشرف	المتغيرات
					1	الشعور بالنبذ من المشرف
				1	0.693***	الإشراف المسيء
			1	0.638***	0.365***	المراوغة
		1	0.625***	0.613***	0.425***	التظاهر بعدم معرفة المعلومة
	1	0.524***	0.360***	0.520***	0.296***	الإخفاء الرشيد
1	0.840***	0.826***	0.768***	0.713***	0.429***	إخفاء المعلومات
1.956	2.321	1.771	1.776	1.547	2.151	المتوسط (M)
0.710	1.159	0.642	0.819	0.706	0.870	الانحراف المعياري (SD)
36.33 %	49.93 %	36.23 %	46.12 %	45.66 %	40.46 %	معامل الاختلاف (CV)
1.456	0.792	0.942	2	2.2	1.284	الالتواء
2.53	-0.412	1.379	5.291	5.96	1.339	التفرطح

وقد كانت النتائج بالنسبة للمتغير المستقل " الشعور بالنبذ من المشرف " (M = 2.15, SD = 0.870, CV = 40.46%) والنتائج الوصفية لمتغير إخفاء المعلومات ما يلي (M = 1.96, SD = 0.710, CV = 36.3%) = بارتيباط طردي متوسط بينهما حيث أن $P < 0.429$ (205) $r = 0.001$. أما فيما يخص المتغير الوسيط " الإشراف المسيء " نجد أن الإحصاءات الوصفية كانت كالتالي (M = 1.55, SD = 0.706, CV = 45.7%) ، بارتيباط طردي قوي مع المتغير التابع " إخفاء المعلومات " حيث أن $P < 0.001$ (205) $r = 0.713$.

٢/٧/٧ تقييم نموذج القياس: **Assessment of Measurements Model** في هذا الجزء من البحث تم تقييم نموذج القياس محل الدراسة من خلال اختبار الاتساق الداخلي ويشمل معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والثوقية المركبة Composite Reliability (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، ومعامل rho-A، كذلك تم اختبار الصدق التمييزي لمحاور الدراسة عن طريق معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker؛ حيث يقوم هذا المعيار 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 مبنى آخر، وأخيراً تم اختبار الصدق التقاربي عن طريق معامل التحميل Factor Loading؛ وذلك على النحو المبين في الجدولين التاليين أرقام (٤)، (٥):

جدول رقم (٤) : تقييم نموذج القياس الخاص بالدراسة باستخدام معيار Fornell-Larcker

المتغيرات	AVE	CR	ألفا كرونباخ	rho_A	النبت من المشرف	الإشراف المسيء	المراوغة	التظاهر بعدم معرفة المعلومة	الإخفاء الرشيد
النبت من المشرف	0.77	0.976	0.973	0.975	0.877				
الإشراف المسيء	0.742	0.976	0.973	0.974	0.7	0.861			
المراوغة	0.88	0.967	0.954	0.959	0.37	0.64	0.938		
التظاهر بعدم معرفة المعلومة	0.763	0.927	0.894	0.906	0.448	0.621	0.642	0.874	
الإخفاء الرشيد	0.909	0.976	0.967	0.968	0.3	0.511	0.359	0.512	0.953

جدول رقم (٥) : قيم معاملات التحميل

الشعور بالنبت من المشرف	معامل التحميل	الإشراف المسيء	معامل التحميل	إخفاء المعلومات	معامل التحميل
X1	0.882	M1	0.883	Y11	0.927
X2	0.858	M2	0.867	Y12	0.969
X3	0.915	M3	0.879	Y13	0.978
X4	0.908	M4	0.873	Y14	0.876
X5	0.857	M5	0.857	Y21	0.892
X6	0.937	M7	0.878	Y22	0.94
X7	0.928	M8	0.832	Y23	0.909
X8	0.882	M9	0.869	Y24	0.739
X9	0.782	M10	0.893	Y31	0.935
X10	0.864	M11	0.901	Y32	0.964
X11	0.856	M12	0.856	Y33	0.962
X12	0.85	M13	0.827	Y34	0.953
		M14	0.814		
		M15	0.826		

ويتبين من النتائج في الجدولين السابقين أرقام (٤)، و(٥) أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE على القطر الرئيس هي أعلى من قيم الارتباطات للمتغير مع بقية المتغيرات، وأن جميع قيم ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة، ومعامل rho-A، ومعاملات التحميل كانت أكبر من ٠,٧ وقد تم حذف العبارة (M6) لعدم استيفائها للشروط السابقة. كما كانت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من ٠,٥، مما يدل على صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et. al, 2017).

٣/٧/٧ اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار المسارات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو

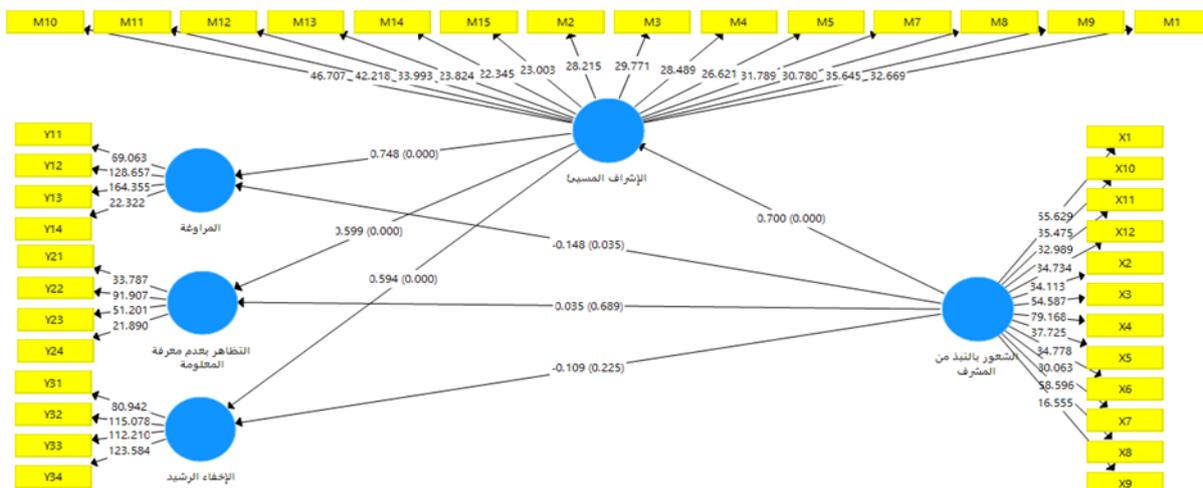
المبين في الجدول التالي رقم (٦):

جدول رقم (٦): اختبار فرضيات الدراسة

Upper	Lower	P Values	T Statistics	B	التأثير المباشر
-0.009	-0.294	0.035	2.112	-0.148	الشعور بالنبذ من المشرف -> المراوغة
0.21	-0.133	0.689	0.4	0.035	الشعور بالنبذ من المشرف -> التظاهر بعدم معرفة المعلومة
0.061	-0.28	0.225	1.215	-0.109	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإخفاء الرشيد
0.055	-0.266	0.199	1.286	-0.101	الشعور بالنبذ من المشرف -> إخفاء المعلومات
0.783	0.572	0.000***	12.944	0.7	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإشراف المسيء
0.898	0.567	0.000***	8.702	0.748	الإشراف المسيء -> المراوغة
0.778	0.422	0.000***	6.645	0.599	الإشراف المسيء -> التظاهر بعدم معرفة المعلومة
0.749	0.456	0.000***	7.773	0.594	الإشراف المسيء -> الإخفاء الرشيد
0.925	0.628	0.000***	10.551	0.796	الإشراف المسيء -> إخفاء المعلومات
					التأثير غير المباشر
0.691	0.34	0.000***	5.818	0.524	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإشراف المسيء -> المراوغة
0.596	0.263	0.000***	4.942	0.419	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإشراف المسيء -> التظاهر بعدم معرفة المعلومة
0.576	0.287	0.000***	5.534	0.416	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإشراف المسيء -> الإخفاء الرشيد
0.704	0.367	0.000***	6.524	0.557	الشعور بالنبذ من المشرف -> الإشراف المسيء -> إخفاء المعلومات

يتبين من النتائج السابقة أن علاقة التأثير المباشر للشعور بالنبذ من المشرف على إخفاء المعلومات هي علاقة غير دالة إحصائياً حيث أن $(\beta = -0.101, t = 1.286, P > 0.05, 95\% CI \text{ for } \beta = [-0.266, 0.055])$ ، وأن قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ وكذلك عدم معنوية العلاقة المباشرة بين النبذ من المشرف وأبعاد إخفاء المعلومة (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) على النحو المبين في الجدول السابق رقم (٦) وبالتالي يتم رفض الفرض الأول، كما نجد أن هناك تأثير معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للإشراف المسيء على إخفاء المعلومات بأبعادها الثلاثة حيث أن: $(\beta = 0.796, t = 10.551, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.628, 0.925])$ وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني في الدراسة. وكذلك نجد أن هناك تأثير معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للشعور بالنبذ من المشرف على الإشراف المسيء حيث إن $(\beta = 0.7, t = 12.944, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.572, 0.783])$ ، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث في الدراسة. وأخيراً فيما يخص تحليل المتغير الوسيط "الإشراف المسيء"، نجد أن هناك تأثيراً غير مباشراً للشعور بالنبذ على إخفاء المعلومات من خلال الإشراف المسيء، حيث إن: $(\beta_{\text{Indirect}} = 0.557, t = 6.524, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.367, 0.704])$ ، وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع في الدراسة. وحيث أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية والعلاقة غير المباشرة معنوية فنحن أمام وساطة كلية (Full Mediation)، وعليه فنستنتج أن متغير الإشراف المسيء يتوسط كلياً العلاقة بين الشعور بالنبذ من المشرف وإخفاء

المعلومات بأبعادها الثلاثة، وبناءً على ذلك يتم قبول فرض الوساطة للدراسة. يوضح الشكل التالي رقم (٢) اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (٢): نموذج اختبار فروض الدراسة

تتم عملية فحص وتقييم النموذج الهيكلي من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات والقدرية التنبؤية للنموذج، وتشمل تقييم مشاكل التداخل الخطي وتقييم الدلالة الإحصائية للعلاقات في النموذج ومستوى قيم R -Square وحجم التأثير والملائمة التنبؤية، وذلك على النحو التالي في الجدول رقم (٧):

جدول (٧): تقييم النموذج الهيكلي

الإشراف المسيء		إخفاء المعلومات		المتغيرات
VIF قيم	حجم الأثر	VIF قيم	حجم الأثر	
		1.962	0.688	الإشراف المسيء
1	0.962	1.962	0.011	الشعور بالنبذ من المشرف
0.491		0.531		R Square
0.488		0.526		R Square Adjusted
0.356		0.292		الملائمة التنبؤية Q^2

توضح النتائج السابقة في جدول رقم (٧) معايير تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالدراسة، بالنسبة لمعامل التحديد فإنه يعتبر مقياساً للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، وأوضح Hair et al., (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من 0.10 حتى تكون قيمة مقبولة، كما حدد Chin (1998) مستويات التفسير حسب قيمة R^2 على النحو التالي:

- إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من 0.33، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية (ضعيف).
- إذا كانت قيمة معامل التحديد بين 0.33 إلى 0.67، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية (متوسط).
- إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من 0.67، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية (عالية).

من خلال نتائج جدول (٧) نلاحظ بأن جميع معاملات R^2 و R^2 المعدل جميعها مقبولة إحصائياً؛ حيث كانت قدرة معاملات التحديد للمتغيرين الوسيط والتابع متوسطة لكليهما، بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R^2 لجميع البناء الذاتية، ويمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للمبنية المحذوفة تأثير جوهري على البناء الذاتي، ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، كما حدد Cohen, (1988) مستويات حجم الأثر على النحو التالي:

- إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر عن (عدم وجود أثر).
- إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر (ضعيف).
- إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر (متوسط).
- إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر (كبير).

ويتضح من جدول (٧) أنه لا يوجد تأثير للشعور بالنبذ من المشرف على إخفاء المعلومات، بينما بقية معاملات الأثر معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من 0.35، وهذا يوضح لنا أهمية كبيرة لوجود هذه العلاقات في النموذج، فيما يخص قيم VIF نلاحظ أن جميع القيم أقل من 5، مما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج.

هناك معيارين للحكم على جودة النموذج هما معيار الملائمة التنبؤية Predictive Relevance (Q^2) ومعيار جودة المطابقة Goodness-of-fit (GOF) index، ويعتبر معيار الملائمة التنبؤية 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))، كما يتضح من جدول (٧) فإن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من الصفر حسب، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

وأخيراً 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، ويحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، ووفقاً لـ (Wetzels et al., 2009) تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 0.36". وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.5105 \times 0.8128} = 0.644$$

وحيث إن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي 0.64 تقريباً وهي أكبر من 0.36، وهذا يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائياً.

٨- مناقشة وتفسير النتائج:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات بين المتغيرات المتضمنة بالفرض الرئيس الذي بنيت عليه الدراسة، وذلك وفقاً لما يلي:

١/٨ أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة غير جوهرية بين النبذ من المشرف (كمتغير مستقل) وإخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) كمتغيرات تابعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة مثل (Zhao, et al., 2016); Riaz et al., (2019) في عدم وجود علاقة معنوية بين النبذ في مكان العمل والإخفاء الرشيد، بينما اختلفت عن هذه الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة جوهرية بين النبذ في مكان العمل وكل من: المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في أن النبذ من المشرف يعد من سلوكيات التعامل الصامت الذي ينطوي على التجاهل والاستبعاد الاجتماعي دون وجود اعتداءات سلوكية أو لفظية مباشرة موجهة نحو المرؤوس، وبالتالي فإنه ليس بالضرورة أن يدفع النبذ من المشرف المرؤوس نحو الاشتراك في سلوكيات عدائية نحو المشرف متمثلة في إخفاء المعلومة (Chen and Sun, 2021) حتى لا يفقد علاقته بمشرفه وزملائه في العمل، أو رغبةً منه في إعادة الثقة المفقودة والإبقاء على وظيفته الحالية.

٢/٨ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة جوهرية بين الإشراف المسيء، وإخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد) وهو ما يعد دعماً قوياً لنتائج الدراسات السابقة مثل (Khalid, (2020); Ghani et al., (2020); Wang et al., (2021)). حيث أثر الإشراف المسيء إيجابياً على المراوغة، ثم الإخفاء الرشيد، وأخيراً التظاهر بعدم معرفة المعلومة، ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك المرؤوس لسوء معاملة المشرف له، وإيدائه لفظياً وبدنياً، وانتهاكه لخصوصياته يؤدي إلى اشتراكه في إخفاء المعلومات بصورها المختلفة من خلال تقديمه معلومات مغايرة للواقع للتضليل، وادعائه بجهل المعلومة، وسريتها مما يترتب عليه تحول العاملين من ضحايا للإشراف المسيء إلى جناة في بعض الأحيان.

٣/٨ أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود ارتباط متوسط بين النبذ من المشرف وإدراك الإشراف المسيء وهو ما يتفق مع دراستي (Wang et al., 2020); Özkan, (2021) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الاستبعاد والتجاهل من قبل المشرف للمرؤوس يؤدي إلى استعداداته للمرؤوس والإساءة له بشكل دائم وعلني مما يجعل هذه الإساءات تنتقل من كونها سلوكيات صامتة وغير معلنة إلى سلوكيات صريحة ومعلنة الأمر الذي يقلل من شأن المرؤوس أمام الآخرين.

٤/٨ تبين من نتائج الدراسة أن الإشراف المسيء يتوسط كلياً العلاقة بين النبذ من المشرف وإخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، وهذه النتيجة تختلف عن (Rashid et al., 2020) والتي أشارت إلى أن النبذ من المشرف يتوسط كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء والصراعات الشخصية؛ حيث أدى النبذ من المشرف إلى حذف الإشراف المسيء على العكس من نتائج الدراسة الحالية، ويمكن تفسير ذلك بأن الإشراف المسيء من السلوكيات العدائية الصريحة الأكثر تأثيراً وإيذاءً للشعور من النبذ، مما ترتب عليه انتقام المرؤوسين ورد الإساءة بالإساءة بواسطة إخفاء المعلومات عن طالبها بالمنظمة.

٩- دلالات الدراسة:

١/٩ دلت الدراسة الحالية أن النبذ من المشرف لا يؤدي إلى إخفاء المرؤوس للمعلومات عن مشرفه وزملاءه في العمل.

٢/٩ كما دلت الدراسة على أن الإشراف المسيء أدى إلى إخفاء المعلومة بأبعاده (المراوغة، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، والإخفاء الرشيد)، وكذلك توسط العلاقة بينهما كلياً مما يدل على انفراد في التأثير على إخفاء المعلومة.

٣/٩ إن وجود علاقة موجبة معنوية بين النبذ من المشرف وإدراك الإشراف المسيء يدل على أن كل منهما على حدة، يمثل شكلاً مختلفاً من أشكال السلوكيات العدائية على الرغم من إشارة بعض الدراسات السابقة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بينهما (Bowling and Beehr, 2006).

١٠- توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات موضحة في شكل خطة عمل استرشادية للمنظمة محل الدراسة على النحو المبين في الجدول التالي رقم (٨):

جدول رقم (٨)

خطة عمل استرشادية لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
العمل على تفويض سلوكيات النبذ من المشرف	- العمل على نشر وتعزيز القيم والسلوكيات الأخلاقية والتطوعية لمشرفي العمل ومكافأتها.	لدفع المرؤوسين لتبني تلك السلوكيات وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، الأمر الذي يقوي اتجاهات العاملين لممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوبة في العمل.	بصفة دائمة ومستمرة	الإدارة العليا بالمنظمة
	- الاختيار الجيد للعاملين عند التعيين، وإجراء الاختبارات النفسية اللازمة للكشف عن سمات الشخصية.	للتأكد من تحلي العاملين بالمنظمة بالسمات والسلوكيات السوية والإيجابية.	عند اختيار المتقدمين الجدد	إدارة الموارد البشرية
العمل على كبح جماح والحد من الإشراف المسيء	- تطوير نظام لتقييم أداء مشرفي العمل ينطوي على تقييم المرؤوس للمشرف.	لدفع مشرفي العمل للاهتمام بمرؤوسيه، وعدم تجاهلهم وإهمالهم.	سنوياً	إدارة الموارد البشرية
	- اتباع عدد من الروادع عن طريق إتباع سياسة عقاب فاعله، وبناء الية مبنية بعدم التسامح مع هذا الإشراف ومناهضته.	للسيطرة علي انتقال الإشراف المسيء وانتشاره وتكراره	بصفة دائمة ومستمرة	الإدارة العليا بالمنظمة
	- توفير برامج تدريبية وتثقيفية لمشرفي العمل حول آداب التعامل وكيفية إدارة الغضب والضغوط، للتفاعل مع مرؤوسيهم بأساليب أكثر إيجابية وفعالية.	لتعزيز أواصر الاحترام والثقة والتعاون	بصفة دائمة ومستمرة	إدارة الموارد البشرية
- إعادة تصميم العمل بشكل يمنح العاملين الشعور بالاستقلالية، والتمكين الوظيفي .	لضمان انخفاض إدراكات العاملين للإساءات من المشرف			

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
توقع ظهور سلوكيات إخفاء المعلومات ورصد الظروف التي تشجع على تطورها.	- العمل على توعية القيادات بظاهرة إخفاء المعلومات وآثارها السلبية على المنظمة.	يقلل من فرص ظهور سلوكيات إخفاء المعلومات	بصفة دائمة ومستمرة	الإدارة العليا بالمنظمة
ضرورة العمل على تقليص سلوكيات إخفاء المعلومات	- توفير مناخ تعاوني في بيئة العمل يدعم جانب الثقة بين مشرفي العمل والمرؤوسين.	لتشجيع العاملين على تبادل وتشارك المعلومات وعلى تقديم أفكار واقتراحات لحل مشكلات العمل وتطويره	بصفة دورية	الإدارة العليا بالمنظمة
	- توفير نظام مرن وفعال للتواصل لتسهيل عملية تبادل ومشاركة المعلومات بين أفراد المنظمة.			
	- إقناع العاملين بأهمية مشاركة وتبادل المعلومات لقدرتها على احداث التغيير في القرارات المتخذة بالمنظمة			
تنمية مهارات التواصل والاتصال الفعال للمرؤوسين	- بناء شبكة علاقات عمل غير رسمية مع مشرفيهم وتبادل الاتصالات معهم في غير أوقات العمل الرسمية وفي المناسبات الاجتماعية المختلفة	لتعزيز العلاقة مع زملاء ورؤساء العمل.	بصفة دورية	للمرؤوسين (المستهدفين من الإساءة)
	- التركيز على أداء جميع مهام وواجبات عملهم المطلوبة بالشكل الأفضل، والعمل على حضور لقاءات واجتماعات العمل لتعزيز العلاقة مع زملاء ورؤساء العمل.			

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*، مطبعة الصفا والمروة للنشر، أسبوط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akhtar, M. W.; Syed, F.; Javed, M. ; Husnain, M. (2020) Grey shade of work environment triad - effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behaviour: a moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, DOI: 10.1108/LODJ-07-2019-0334
- Arain, G A, Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y.-H. (2019). Top-down knowledge hiding and innovative work behavior (IWB): a three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status. *Journal of Knowledge Management*, 24(2): 127–149.
- Argote, L. and Fahrenkopf, E. (2016), “Knowledge transfer in organizations: the roles of members, tasks, tools, and networks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 146-159.
- Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2): 126-140.
- Bai,L,(2020). A Review of Knowledge Hiding Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 427: 407-410.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM02-2020-0149>
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9: 165–195.
- Bies, R. J. (2000). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in organizational behavior* (pp. 89–109). Stanford, CA: Stanford University Press.

-
-
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91:998-1012.
- Butt, A. S. (2020). Consequences of top-down knowledge hiding: a multi-level exploratory study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0032>
- Chen Z. and Sun M. (2021) Qualitative Study on the Toxic Triangle Integration of Leadership Ostracism. *Front. Psychol.* 12:655216.
- Chen, Z. X., and Tu, H. (2017). Leadership ostracism and its antecedents' toxic triangle model (In Chinese). *Manage. Rev.* 29: 156–166.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research*, 295(2): 295-336.
- Clawson, M. C. (2015). *Leadership Malpractice in Higher Education: Effects of Organizational Ethical Culture and Followers' Perceived Organizational Support on Abusive Supervision and Vicarious Abusive Supervision*. Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*, Taylor and Francis Group, New York.
- Connelly, C.E. and Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *Eur. J. Work. Organ. Psy.*, 24: 479–489.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *J. Organ. Behav.*, 33: 64–88.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Farook, R. & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: The mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*. Emerald Publishing Limited, 1757-2223.

-
-
- 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.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Berry, J. W. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6): 1348–1366.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 438-456.
- Garg, N., & Anand, P. (2020). Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 34(9): 1417–1437.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, 61(1): 101-107.
- Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z.U., Gul, H., 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*, 17(4): 1240.
- Ghasemaghaei, M., & Turel, O. (2020). Possible negative effects of big data on decision quality in firms: The role of knowledge hiding behaviours. *Information Systems Journal*.
- Gruter, M., and Masters, R. D. (1986). Ostracism: a social and biological phenomenon: an introduction. *Ethol. Sociobiol.* 7: 149–158.
- Gurlek, M. (2020). *Antecedents of knowledge hiding in organizations: A study on knowledge workers*. Proceedings of the Third EBOR Conference 2020: 20-32.
- 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.

-
-
- He, Q., Wu, M. and Fu, J.(2021). The effect of abusive supervision on employees' work procrastination behavior. *Frontiers in Psychology*, 12:1-12.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2): 182-202.
- Hitlan, R. T., and Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: an interactionist perspective. *Euro. J. Work. Organ. Psychol*, 18: 477–502.
- Hitlan, R.T., Kelly, K.M., Schepman, S., Schneider, K.T. and Zárate, M.A. (2006). “Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace”. *Group Dynamics*, 10 (1): 56-96.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol*, 44(3): 513-524.
- J.X Li., J. Li. (2018). Knowledge hiding behaviour: literature review and research prospect. *Modern Management Science*, 302(5): 66-68.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckenooghe, D. & Bashir, F. (2019). The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity. *Journal of Work and Organization Psychology*, 28(6): 810-819.
- Jahanzeb, Sadia, Clercq, D. De, & Fatima, T. (2020). Bridging the Breach: Using Positive Affectivity to Overcome Knowledge Hiding after Contract Breaches. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(3), 249–272.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A.K. and Abbas, N. (2018). “When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors”. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (6): 794-806.
- Khalid, M., Gulzar, A. & Khan, A. K. (2020). ‘When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?’. *International Journal of Hospitality Management*, 89: 102413
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K. & Knowles, M. L. (2009). Motivations for Prevention or Promotion Following Social

-
-
- Exclusion: Being Rejected Versus Being Ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2): 415–431.
- Neuman, J. & Baron, R. (1997). *Aggression in the workplace*. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage: 37-67.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3): 774-793.
- Özkan, H.A. (2021). Abusive supervision climate and turnover intention: Is it my coworkers or my supervisor ostracizing me? *Journal of Nursing Management*, <https://doi.org/10.1111/jonm.13398>.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T.S. and Lim, V.K. (2018), “The dark triad and knowledge hiding”, *International Journal of Information Management*, 42: 36-48.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2016). The Moderating Role of Neutralizers on the Relationship between Abusive Supervision and Intention to Quit: A Proposed Model. *Journal of Human Values*, 22(3):238–248.
- 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.
- Rashid, T., Zaheer, A. and Manzoor, S. (2020). Do narcissists tend to reduce interpersonal conflicts in organizations? The effects of abusive supervision ostracism and interpersonal conflicts. *Journal of economics and behavioral studies*, 12(6): 43-58.
- Restubog, S.L.D., Scott, K.L. and Zagenczyk, T.J. (2011), “When distress hits home: the role of contextual factors and psychological distress in predicting employees’ responses to abusive supervision”, *Journal of Applied Psychology*, 96 (4): 713-729.
- Riaz, S., Xu, Y. & Hussain, S. (2019). ‘Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension’. *Sustainability*, 11(20): 5547.

-
-
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., and Wang, W. (2013). Invisible at work an integrated model of workplace ostracism. *J.Manage.* 39: 203–231.
- Schyns, B. and Schilling, J. (2013). How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24: 138-158.
- Serenko, A, & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6): 1199–1224.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23: 225–243.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB)*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*: 151-174. Washington, DC: AP Press.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. and Locke, E.A. (2006). “Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance”. *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1239-1251.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2): 111-147.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B.J. (2007), “Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda”, *Journal of Management*, 33 (3): 261-289.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marris, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108, 79-92

-
-
- Wan, E. W., Chan, K. W., & Chen, R. P. (2016). Hurting or helping? The effect of service agents' workplace ostracism on customer service perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44: 746–769.
- Wang, C., Feng, J. and Li, X. (2021). “Allies or rivals: how abusive supervision influences subordinates' knowledge hiding from colleagues”. *Management Decision*,59(12):2827-2847.
- Wang, Z., & Li, G. (2018). You don't actually want to get closer to the star: How LMX leads to workplace ostracism. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1).
- Wang, Z., Du, J., Yu, M., Meng, H. & Wu, J. (2020). Abusive supervision and newcomers' turnover intention: a perceived workplace ostracism perspective. *The Journal of General Psychology*:1-16.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C.E., Brodt, S. and Sitkin, S. (2008). “*Beyond knowledge sharing: withholding knowledge at work*”, Research in Personnel and Human Resource Management, Emerald Group Publishing.
- 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.
- Williams K.D. (1997). *Social ostracism*. In Aversive Interpersonal Behaviors (Kowalski R.M., ed), Plenum, New York.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence*. New York, NY: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.* 58: 425–452.
- Wu, L., Liu, J. & Xu, J. (2010). Workplace Ostracism and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Collectivism Tendency. *Nankai Business Review*, 3: 36-44.
- Zellars, Kelly L. & Tepper, Bennett J. Duffy, Michelle K. (2002), Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* Copyright by the American Psychological Association,87(6):1068-1077.

-
-
- Zhao M., Chen Z., Glambek M., Einarsen. S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target's perspective: a content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees. *Front. Psychol. 10:1197. 10.3389/fpsyg.2019.01197 - DOI - PMC - PubMed*
- Zhao, H., Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision, 55(2): 331-346.*
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. and Wan, P. (2016), "Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations", *International Journal of Hospitality Management, 59: 84-94.*
- Zhao, H.D., Peng, Z.L., Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management, 33: 219-227.*
- Zippelius, R. (1986). Exclusion and shunning as legal and social sanctions. *Ethol Sociobiol, 7: 159-166.*

The role of abusive supervision in the relationship between perceived supervisor ostracism and knowledge hiding behavior

By

Dr. Heba Ibrahim Mohamed Taha and Dr. Eman Ali Abdelmotleb

Abstract:

The current study aims to examine the correlation between supervisor ostracism, abusive supervision, and the dimensions of knowledge hiding (evasive hiding, playing dumb, rationalized hiding). Also, it aims to examine the mediating role of abusive supervision in the relationship between supervisor ostracism and the three dimensions of knowledge hiding. It was conducted on a sample of (205) respondents from middle management level at CEMEX Assiut. Partial least square (PLS) is used to evaluate the proposed model and test the study hypotheses. Results showed that there is no direct relationship between the supervisor ostracism and the dimensions of knowledge hiding (evasive hiding, playing dumb, rationalized hiding). In addition, results showed that abusive supervision completely mediated the relationship between supervisor ostracism and the dimensions of knowledge hiding (evasive hiding, playing dumb, rationalized hiding), as well as, the results indicated a significant positive correlation between abusive supervision and the three dimensions of knowledge hiding, and a medium correlation between the supervisor ostracism and abusive supervision. In the light of research results, a set of recommendations in the form of an action plan was suggested to reduce ostracism and abusive supervision, and undermine knowledge hiding behavior.

Keywords: supervisor ostracism, abusive supervision, evasive hiding, playing dumb, rationalized hiding.