



المحسوبية التنظيمية والنبذ به كان العمل كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بالتطبيق على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة

إعداد

د. صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش
مدرس بقسم إدارة الأعمال
المعهد العالي للعلوم الادارية ، جنالكيس ، البحيرة
Safaaeldalash@imsedueg.com

د. محمد فوزي أمين البردان
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة، جامعة مدينة السادات
Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - أبريل ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



Organizational Cronyism and Workplace Ostracism as a mediating variables in the relationship between ethical leadership and knowledge hiding behavior Applicable to employees of local government units in Beheira Governorate

submitted by

Dr. Mohamed Fawzy Ameen El-Bardan

Associate Professor of Business Administration,
Faculty of Commerce,
University of Sadat City
Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg

Dr. Safaa Abdel Hamid Abdel Aziz Al-Dalash

Lecturer in the Department of Business Administration,
Higher Institute of management science
Safaaaldalash@imsedueg.com

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (13), April 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

تناول البحث الحالي الدور الوسيط لكلٍ من المحسوبية التنظيمية، والنبذ بمكان العمل في العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة استناداً إلى نظريات التعلم الاجتماعي، الإدراك الاجتماعي،

والحفاظ على الموارد، إذ تم إجراء البحث على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٦٩) مفردة تم زيادتها إلى (٤٠٠) مفردة لتلافي معدل الاستجابة المنخفض، وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٣٨٥) قائمة بمعدل استجابة (٩٦,٣٪)، وتم الاعتماد في تحليل بيانات البحث على برنامج (SPSS ver.26) وعلى أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS ver.26). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: التأثير السلبي المعنوي للقيادة الأخلاقية على كلٍ من المحسوبية التنظيمية، والنبذ بمكان العمل، وسلوك إخفاء المعرفة. وكذلك التأثير السلبي المعنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في ظل توسط المحسوبية التنظيمية، وكذلك التأثير السلبي المعنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في ظل توسط النبذ بمكان العمل. وأخيراً؛ تم مناقشة نتائج البحث وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا السياق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، المحسوبية التنظيمية، النبذ بمكان العمل، سلوك إخفاء المعرفة.

مقدمة:

تعتمد منظمات الأعمال بشكل متزايد على إدارة المعرفة الفعالة في ضوء ما تفرضه بيئة العمل التنافسية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الكفاءة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات (Kamara, 2024). مما يضع المنظمات في تحديات متزايدة تتعلق بتعزيز الأداء التنظيمي، وضمان استمرارية النمو، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي ضوء

ذلك، تُعتبر القيادة الأخلاقية أحد العوامل الرئيسة لتحقيق هذا التوازن، لتأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد ببيئة العمل، إذ تنعكس على ثقافة المنظمة وأدائها التنظيمي بشكل عام (Islam et al., 2024). واكتسبت القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة على مدار العقدين الماضيين لدورها في تحسين النتائج والسلوكيات التنظيمية، كما أنها تضع سلوكاً معيارياً مناسباً من خلال تفاعلات الفرد وأفعاله، وتشجيع الأتباع على تبني السلوكيات الإيجابية المماثلة (Kamara, 2024). كونها تخلق بيئة من الثقة والدعم، مما يعزز رفاهية الموظفين النفسية، ويزيد من إحساسهم بالاستحقاق، مما يدفعهم للابتكار حتى لو كان ذلك خارج الأطر الرسمية المعتمدة من الإدارة (Zhang et al., 2025).

وبناء على ذلك يُعتبر فهم تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات العاملين، خاصة في ظل وجود ظواهر تنظيمية سلبية كالتذمر بمكان العمل، والمحسوبية التنظيمية، أحد الخطوات الجوهرية نحو تحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة المعرفة داخل المنظمات (Shahid et al., 2024; Khan & Saeed, 2022; Badran & Akeel, 2024). إذ تُوجد المحسوبية التنظيمية بيئة عمل غير عادلة تُضعف دافعية العاملين وتحد من فرص الابتكار (Shaheen et al., 2023). كما تُعد ممارسة المحسوبية مشكلة متفشية في معظم المنظمات وتشكل عائقاً كبيراً أمام الموظفين، لكن الأدبيات حول نتائجها مازالت نادرة وتحتاج مزيد من الدراسة (Islam et al., 2025). بل وتعزز سلوكيات إخفاء المعرفة، إذ يميل العاملون إلى عدم مشاركة المعلومات خوفاً من استغلالها من جانب أفراد مفضلين بالمنظمة (De Clercq et al., 2022). يُعد سلوك إخفاء المعرفة من أكثر السلوكيات السلبية تأثيراً على الأداء التنظيمي، إذ يؤدي إلى انخفاض مستوى الابتكار، وتراجع جودة القرارات الإدارية (Fatima et al., 2023)، من خلال امتناع الأفراد عن مشاركة المعلومات ذات القيمة مع زملائهم أو رؤسائهم، إما بدافع الخوف من المنافسة، أو نتيجة لغياب الثقة في بيئة العمل (Connelly et al., 2012).

بناءً على ما تم ذكره، يهدف هذا البحث إلى المساهمة في الجهود البحثية التي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة الأخلاقية في الحد من سلوك إخفاء المعرفة في ظل الدور

الوسيط لكلٍ من المحسوبة التنظيمية والنبد بكان العمل، بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديدًا على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافضة البحيرة. مشكلة وتسؤلات البحث:

أصبحت القضايا الأخلاقية ذات أهمية متزايدة بسبب الكشف عن العديد من الفضائح المؤسسية مثل شركة WorldCom وشركة Enron وشركة Tyco ومؤخرًا شركة Bear Stearns وشركة Lehman Brothers مما زاد الوعي بالسلوكيات الانحرافية السائدة بالمنظمات. ووفقًا لتقرير جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين عام ٢٠١٤ م، خسرت المنظمات ما يقرب من ٥٪ من إيراداتها كل عام بسبب الأشكال المختلفة من الممارسات غير الأخلاقية. فنجد بالولايات المتحدة الأمريكية وتحديدًا بقطاع الرعاية الصحية فقط، يؤدي الانحراف عن معايير الممارسة المعترف بها عادةً إلى عقوبات بلغت حوالي ٣٧٣ مليون دولار عام ٢٠١٤ م. بعض السلوكيات المنحرفة بكان العمل على وجه التحديد بمنظمات القطاع العام في باكستان تشمل قيام الموظفين بإلقاء القمامة بكان العمل ٣٨ ٪، ومغادرة المكتب مبكرًا ٦٦٪، وأخذ فترات راحة أطول للغداء ٩٠٪، وسرقة المتعلقة الرسمية ٤٥٪، واستخدام الحاسب الآلي للألعاب والدرشة بدلًا من العمل ٤٩٪، وإجراء مكالمات شخصية طويلة من الهاتف الرسمي ٩٤٪، والوصول المتأخر المتكرر ٨٢٪، وإجراء أعمال شخصية خلال الأوقات الرسمية (٧٥ ٪) (Yasir & Rasli, 2018).

ومع تزايد جهود الدولة المصرية للتصدي إلى الانحرافات السلبية، وما تتبناه وزارة التنمية المحلية للتصدي لأي ظواهر سلبية والممارسات غير الأخلاقية خاصة في ظل تزايد الاهتمام بتطوير الحكم المحلي في مصر، ومعالجة المشكلات الإدارية وما تحتويه من سلوكيات سلبية يجب الحد منها ومن ثم القضاء عليها. وفي ضوء ما تعاني منه وحدات الحكم المحلي بمحافضة الدقهلية من انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كالإساءة للآخرين، الأعمال التخريبية، والانحرافات الإنتاجية (طه وعبد الحميد، ٢٠٢٢). وكذلك ما تعاني منه وحدات الحكم المحلي بمحافضة المنوفية من الظواهر السلبية مثل: عدم توافر فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وعدم عدالة الأجور والحوافز والمكافآت، وارتفاع الضغوط الوظيفية، وشعور العاملين باليأس وقلة

الطموح، وكذلك انتشار الفساد والسلوكيات غير الأخلاقية كالأحباط الوظيفي، والتهكم التنظيمي (مرزوق، ٢٠١٧)، وفي نفس السياق، ارتفاع مستوى كل من: التسييس التنظيمي، النبد بمكان العمل، وسلوكيات المضادة للإنتاجية (نور الدين والعنزي، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما أفصحت عنه تقارير وزارة التنمية المحلية الصادرة عن حملات التفتيش المفاجئة في عام ٢٠٢٢ م على نحو (١٦٨) مدينة وحى، وبالمرو على عدد (٢٧٦) وحدة محلية في عدد (١٨) محافظة بإجمالى (٢١٤) وحدة محلية، تمت التوصية بنقل واستبعاد عدد (٣٩) من قيادات الحكم المحلي من المناصب التنفيذية، وإحالة عدد (٤٢٨) من عاملي الإدارات بالوحدات المحلية بالمحافظات إلى النيابة الإدارية فيما تم رصدده من مخالفات، وأيضاً التوصية بإيقاف عدد من العاملين عن العمل لحين إنتهاء التحقيقات. وفي ضوء التقارير التي صدرت عن محافظة بنى سويف، تم إحالة عدد (٢٦٨) حالة للتحقيق من حالات ترك العمل وعدد (٢٤٤) حالات تأخير عن العمل، وعدد (١٧) حالة بسبب التراخي في رفع الإشغالات المخالفة. مع التأكيد من جانب وزارة التنمية المحلية على أن قطاع التفتيش والمتابعة يعد أحد أهم آليات الوزارة لمحاربة الفساد وتقصير العاملين بالإدارة المحلية إذ يقوم القطاع بالتنسيق والتعاون مع كافة الجهات الرقابية المعنية بالدولة لكشف ومكافحة الفساد على كافة المستويات الإدارية بالمحليات، كما يتم التفتيش على الوحدات المحلية (المراكز والمدن والأحياء) بالمحافظات وفحص طبيعة عملهم وقياس جودة أداء العمل والتأكد من قيامهم بتنفيذ محاور خطة القطاع من رصد أي مخالفات، وكشف أي مواطن للضعف والفساد، وإصدار توصيات بالمعالجة والإصلاح، وتقوم الوزارة بإخطار المحافظات بما رصدده القطاع من مخالفات والتوصيات الصادرة بشأنها لتداركها مع متابعة تنفيذ تلك التوصيات (الموقع الرسمي لوزارة التنمية المحلية <https://beta.sis.gov.eg/ar>، ٢٠٢٤).

وبمراجعة الأدبيات الإدارية، تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت نمط القيادة الأخلاقية كأحد الأنماط الحديثة للقيادة والنتائج المترتبة عليه، خاصةً فيما يتعلق بسلوك إخفاء المعرفة كأحد السلوكيات غير المرغوبة، وكذلك تحليل العلاقة بينهما في ظل المحسوبية

التنظيمية والنبد بمكان العمل باعتبارهما متغيرين وسيطين. ونظراً لما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الأنماط القيادية المرغوبة والمحسوبة التنظيمية بشكل عام (Olabi et al., 2024; Bhabha et al., 2023)، والقيادة الأخلاقية والمحسوبة التنظيمية بشكل خاص (Badran & Akeel, 2022; Riaz, 2018) من ناحية، وعلاقة الارتباط السلبية بين القيادة الأخلاقية والنبد بمكان العمل من ناحية (Awad & El Sayed, 2023)، وكذلك سلوك إخفاء المعرفة من ناحية أخرى (Shahid et al., 2023; Anand et al., 2023; Asadullah et al., 2023; Yadi et al., 2022; Koay & Lim, 2022)، وعلى حد علم الباحثان لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينهم في نموذج واحد. وبناءً على ما سبق، يوجد قصور في فهم دور المحسوبة التنظيمية والنبد بمكان العمل في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي في محافظة البحيرة محل البحث، لذلك هناك حاجة ماسة لبحث ذلك من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات محل البحث. ومن ثمَّ يمكن تجسيد المشكلة البحثية من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى تأثير القيادة الأخلاقية في المحسوبة التنظيمية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ٢- ما درجة تأثير المحسوبة التنظيمية في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ٣- ما تأثير القيادة الأخلاقية في مستوى النبد بمكان العمل لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ٤- ما مستوى تأثير النبد بمكان العمل في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ٥- ما تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

- ٦- ما طبيعة دور المحسوبية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ٧- ما طبيعة دور النبد بمكان العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن درجة تأثير القيادة الأخلاقية في المحسوبية التنظيمية لمفردات عينة البحث.
- ٢- قياس درجة تأثير المحسوبية التنظيمية في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث.
- ٣- تحديد مستوى تأثير القيادة الأخلاقية في النبد بمكان العمل لمفردات عينة البحث.
- ٤- الكشف عن مستوى تأثير النبد بمكان العمل في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث.
- ٥- تحديد تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث.
- ٦- الكشف عن طبيعة دور المحسوبية التنظيمية في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث.
- ٧- تحديد طبيعة دور النبد بمكان العمل في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة لمفردات عينة البحث.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

- الأهمية العلمية / الأكاديمية:

- ١- يتناول البحث الحالي بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة المتمثلة في: القيادة الأخلاقية، المحسوبية التنظيمية، النبد بمكان العمل، سلوك إخفاء المعرفة خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية -على حد علم الباحثان- ومن ثم يحاول الباحثان تأصيل تلك المفاهيم وتحديد كيفية تفعيل نمط القيادة الأخلاقية، والحد من المحسوبية التنظيمية،

- النبد بمكان العمل، وسلوك إخفاء المعرفة ومن ثم توفير معلومات مفيدة لإدارة المنظمات بشكل عام ولإدارة وحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة بشكل خاص.
- ٢- يُعد التعرض للنبد بمكان العمل أمر مؤلم بل ويؤثر بشكل سلبي على الصحة العقلية للموظفين واتجاهاتهم وسلوكياتهم. وعلى الرغم من أن آثار النبد بمكان العمل استحوذت على اهتمام الأكاديميين، إلا أن النماذج الشاملة التي تناولت محدداته والنتائج المترتبة عليه مازالت تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة (Al-Dhuhouri & Shamsudin, 2023).
- ٣- تُعد علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة تفاعل دقيق يتشكل من خلال عوامل متعددة (Jia et al., 2021). لذا يسعى البحث الحالي لتناول العلاقات المباشرة وغير المباشرة داخل قطاع التنمية المحلية، مع التركيز على تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة للعاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة، وبشكل خاص في ظل توسيط كلٍ من المحسوبية التنظيمية والنبد بمكان العمل في هذه العلاقة.
- ٤- ندرة الدراسات السابقة، على حد علم الباحثان، التي تناولت قياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي (القيادة الأخلاقية، المحسوبية التنظيمية، النبد بمكان العمل، سلوك إخفاء المعرفة)، وكذلك قياس العلاقات المباشرة لتلك المتغيرات مجتمعة.
- الأهمية العملية / التطبيقية:
- ١- مساعدة القادة والمسؤولين بوزارة التنمية المحلية بشكل عام، وقيادات وحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة بشكل خاص محل البحث، في تقليل سلوك إخفاء المعرفة، وذلك في حالة ثبوت العلاقة المعنوية السلبية بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة.
- ٢- توصيف الواقع الفعلي لدور نمط القيادة الأخلاقية في تقليل سلوك إخفاء المعرفة، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في ظل توسيط كلٍ من المحسوبية التنظيمية، والنبد بمكان العمل.
- ٣- تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية، كونه يُطبق على أحد القطاعات الخدمية المصرية الذي يُعد أحد أهم وأقدم القطاعات الحيوية المصرية، التي تُسهم في دعم

الاقتصاد كون وحدات الحكم المحلي تؤدي دورًا حيويًا في المشاركة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة للدولة، وتقديم كافة أشكال الدعم للمناطق الواقعة في نطاقها الجغرافي، والمشاركة في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتفعيل دور وحدات الحكم المحلي بوجه عام في خدمة البيئة المحيطة والمجتمع، فهي تمثل قوى دفع حقيقية للتقدم، وقاطرات لحركة التنمية الشاملة بالدولة المصرية.

٤- محاولة البحث الحالي توفير تغذية عكسية لقيادات وحدات الحكم المحلي فيما يتعلق بمستوى ممارستهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتوافر المحسوبية التنظيمية، ومستوى النزب بمكان العمل، وممارسة سلوك إخفاء المعرفة للعاملين بها كحافز لتعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم، والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل؛ الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً من أجل الارتقاء بأداء وحدات الحكم المحلي وتحقيق أهدافها المنشودة. أدبيات وفرضيات البحث:

يتناول هذا الجزء أدبيات البحث المتمثلة في مفهوم وأبعاد متغيراته، وفي ضوءها تم تنمية فرضيات البحث، على النحو الآتي:

١- مفهوم القيادة الأخلاقية *Ethical Leadership*:

تزايد الاهتمام بنمط القيادة الأخلاقية ببيئة الأعمال إذ تم استخدام مصطلح "القائد الأخلاقي" عادةً بكونه "شخصاً أخلاقياً" و"مديرًا أخلاقياً" (Moore et al., 2019)، لذا تعكس القيادة الأخلاقية إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع هذا السلوك لدى الأتباع من خلال التواصل ذو الاتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرارات (Brown et al., 2005, p. 120). وجدير بالذكر أن مصطلح "السلوك المناسب من الناحية المعيارية" بهذا التعريف يعد مصطلح غامض يختلف بناءً على سياق العمل والثقافة، إلا أنه يعني بشكل عام أن القائد يتسم بالصدق والعدل، جدير بالثقة، مهتم، يتصرف بما يتماشى مع المبادئ الأخلاقية، كما يتحمل المسؤولية عن أفعاله الخاصة (Islam et al., 2024). كما تشمل الأخلاقيات أن يكون الشخص أخلاقياً وأن يكون قدوة للتابعين، إذ

يستخدم القائد الأخلاقي التواصل ونظم المكافأة والعقاب والمعايير الأخلاقية للتأثير على سلوكيات أتباعه ويبذل جهودًا استباقية كقدوة. إن توفير بيئة عمل عادلة؛ وإدارة الأخلاقيات بشكل فعال بمكان العمل كلها دوافع للأتباع في تطوير سلوكياتهم المعيارية، وقد تعمل أيضًا على تعزيز إنتاجيتهم ومن ثم تطوير سلوكيات مفيدة نحو المجتمع (Brown et al., 2005; Şengüllendi et al., 2024).

وتمشيًا مع ذلك، تعددت الأبحاث السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الأخلاقية إذ تناولتها دراسات (Brown et al., 2005; Islam et al., 2024; Liu et al., 2023; Su et al., 2024) على أنها محتوى ذو بُعد واحد، ودراسات تناولتها كونها خمسة أبعاد تتمثل في: الايثار، العدالة، النزاهة، الشجاعة، التوجيه الأخلاقي (Yasir & Rasli, 2018). وتمشيًا مع أغلب الأبحاث السابقة وطبيعة مجال تطبيق البحث الحالي اعتمد الباحثان على تناول القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي.

وفي هذا السياق، يمكن تناول بعض الأبحاث السابقة التي تعرضت لنمط القيادة الأخلاقية، إذ نجد في البيئة الاسترالية توصلت دراسة (Su et al., 2024) إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية وإدارة النشاط البيئي، إذ ارتبطت القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي معنوي بتمكين الموظفين من الحفاظ على البيئة والذي بدوره أظهر ارتباط إيجابي باستخدام إدارة النشاط البيئي بمستوياتها ممثلة في (تحليل النشاط البيئي، تحليل تكلفة النشاط البيئي، وتكلفة النشاط البيئي)، ومن ثم تسليط الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية كوسيلة تعزيز لتمكين الموظفين من الحفاظ على البيئة، وزيادة مدى استخدام إدارة النشاط البيئي. وبالبيئة الباكستانية نوهت دراسة (Islam et al., 2024) عن أن التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على ارتباط مرؤوسهم بالعمل. بالإضافة إلى أن ثقة الموظفين في القائد توسطت علاقة القيادة الأخلاقية بارتباط الموظفين بالعمل. كما أن الموظفين الذين يتمتعون بشغف عمل متناغم هم أكثر عرضة للارتباط بالعمل عندما يُنظر إليهم على أنهم يتبعون أسلوبًا أخلاقيًا لقادتهم.

وفي قطاع الرعاية الصحية العام بباكستان، كشفت دراسة (Yasir & Rasli, 2018) عن التأثير المعنوي السلبي للقيادة الأخلاقية على الانحراف بمكان العمل، بينما أثرت بشكل إيجابي

معنوي على المناخ الأخلاقي. علاوة على ذلك، كان للمناخ الأخلاقي علاقة سلبية معنوية بالانحراف بمكان العمل. وأخيراً، توسط المناخ الأخلاقي علاقة القيادة الأخلاقية بالانحراف بمكان العمل. كما أوضحت دراسة (Şengüllendi et al., 2024) التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الأخلاقية على تطوير الثقافة التنظيمية الخضراء بالشركات صغيرة ومتوسطة الحجم التركية. بالإضافة إلى ذلك، توسطت الثقافة التنظيمية الخضراء العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكارات الخضراء في المنتجات والعمليات. وتوصلت دراسة (Liu et al., 2023) بالتطبيق على موظفي شركات صناعة الخدمات العاملة بالصين إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي معنوي بسلوك العمل الابتكاري. كما أثرت القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي معنوي على سلوكيات العمل الابتكاري من خلال توسط السلامة النفسية والارتباط بالعمل. علاوة على ذلك، أثر الانفتاح على الخبرة تأثيراً مُعدّلاً في العلاقة الإيجابية بين الارتباط بالعمل وسلوك العمل الابتكاري. أخيراً، يعمل الانفتاح على الخبرة على تعديل العلاقة غير المباشرة (عبر الارتباط بالعمل) بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الابتكاري.

ونوهت دراسة (İncekara et al., 2025) عن أن التأثير المباشر لممارسات القيادة الأخلاقية على كيفية نظر الموظفين إلى العدالة في بيئتهم. إذ يعد التواصل الفعال والسعي للحصول على المدخلات من مكونات القيادة التي تؤثر بشكل معنوي على إدراك الحياد والمساواة بين الموظفين. علاوة على ذلك، فإن تقديم الدعم والإنصاف وإظهار الإخلاص هي خصائص تميز القادة الأخلاقيين. وأكدت الدراسة أيضاً أنه عندما يُظهر القادة هذه السلوكيات، فإنهم يساعدون في تنمية بيئة من العدالة والمساواة، ومن ثم ارتفاع رضا الموظفين وثقتهم. كما أوضحت دراسة (Dawwas et al., 2025) التأثير القيادة الأخلاقية المعنوي على الارتباط بالعمل في ظل توسط الدعم التنظيمي المُدرّك بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بفلسطين. وتوصلت دراسة (Sun et al., 2024) أن الكفاءة الذاتية تُعد حلقة وصل بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة، إذ كان تأثير القيادة الأخلاقية غير المباشر على مشاركة المعرفة من خلال الكفاءة الذاتية أكثر قوة عند انخفاض الإرهاق العاطفي، وارتفاع ثقة زملاء العمل. كما توصلت دراسة (Taamneh

(et al., 2024) بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية إلى أن القيادة الأخلاقية أثرت بشكل إيجابي معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بينما لم يكن للعدالة التنظيمية دور مُعدل في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- مفهوم وأبعاد المحسوبية التنظيمية *Organizational Cronyism*:

تعود جذور كلمة المحسوبية إلى الكلمة اليونانية khronios ثم تغيرت إلى crony باللغة الإنجليزية؛ وتعني الصداقة الدائمة طويلة الأمد (Turhan, 2014). وبالرغم من شيوع مصطلح المحسوبية التنظيمية في أدبيات العلوم السياسية، إلا أنه يمكن اعتبار المنظمات الاجتماعية والتجارية ساحات سياسية ولا يمكن اعتبار المنظمات العامة خالية من هذه الممارسات، لذا تناول عدة باحثين المحسوبية بالمنظمات التجارية والاجتماعية أيضاً (Bankston, 2014). وقد ظهر أول استخدام لكلمة المحسوبية كمفهوم عام ١٩٥٢م بالولايات المتحدة الأمريكية، عندما استخدمها صحفيون بصحيفة نيويورك تايمز الأمريكية لوصف تعيين بعض الموظفين في إدارة بريدية رسمية بناء على العلاقات الشخصية وليس الجدارة، عندما تم اتهام إدارة ترومان في ذلك العام بتعيين الأصدقاء والمعارف في مناصب حكومية بغض النظر عن مؤهلاتهم لتلك الوظائف (Khatiri & Tsang, 2003; Mousa et al., 2024).

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مصطلح المحسوبية وبعض المصطلحات ذات العلاقة؛ فالمحسوبية ظاهرة اجتماعية أوسع وأشمل إذا ما قورنت ببعض المصطلحات المشابهة كالمحاباة، والواسطة، والمناصرة (Jones & Stout, 2015)؛ إذ تشير المحاباة *Nepotism* إلى تعيين أو ترقية أبناء الأخ أو الأقارب الآخرين على أساس العلاقات وروابط الدم وليس المؤهلات فهي ترتبط بالصلة والروابط العائلية، لذا يعتمد الأقارب المستفيدون منها داخل مكان العمل بدلاً من الكفاءة بحياتهم المهنية (Akuffo & Kivipold, 2019). بينما يعبر مصطلح *Favoritism* الوسطة عن تدخل طرف ثالث بين القائم بالعمل وطالب الخدمة من أجل إنجازها والحصول عليها، أو الحصول على حق ما كان لطالب الخدمة حق الحصول عليه بالطرق

القانونية والشرعية، في حين تشير المناصرة *Patronage* إلى الدعم المقدم من شخص ما لمنظمة ما لذا غالبًا ما يتعلق الأمر بالعضوية السياسية أو الدينية (Akca, 2019).

وفي سياق ذلك، يُنظر إلى المحسوبية التنظيمية على كونها علاقة عمل متحيزة يستغل فيها المديرون سلطتهم من خلال منح بعض المرؤوسين مزيد من الامتيازات بناءً على عوامل مُعادية للجدارة؛ لذا تعرف بأنها ممارسة تمنح فيها الإدارة الأفضلية لبعض الموظفين على أساس العلاقات الشخصية التي تُكوّن "مجموعة داخلية" وتميز بين الموظفين "من المجموعة الخارجية" دون مراعاة الجدارة (Bilal et al., 2020). ومن ثم تعكس أي معاملة تفضيلية من المدير نحو موظفين محددين بناءً على عوامل متعددة كالعلاقات الشخصية والولاء؛ لا تتعلق بمعايير الأداء أو الإجراءات الرسمية من منظور الموظفين (Turhan, 2014). تُعتبر المحسوبية ظاهرة تُمنح فيها الامتيازات للمرؤوسين بناءً على عوامل "غير الأداء"، حيث يتم استخدام السلطة لتحقيق منافع ذاتية والحصول على الامتيازات في المقابل. وتنتشر هذه الظاهرة بشكل خاص في دول جنوب آسيا ومؤسسات القطاع العام (De Clercq et al., 2022; Shaheen et al., 2023). كما تعرف بأنها إساءة استخدام للسلطة من جانب الإدارة / المالكين عبر منح امتيازات لمرؤوسين محددين بناءً على عوامل لا تتعلق بأدائهم (Khatri & Tsang, 2016). وتناولها (Badran & Akeel, 2022) بأنها تحيز المدير/صاحب العمل لمجموعة من المرؤوسين بناءً على معايير غير موضوعية، وليس طبقاً للأداء والكفاءة؛ ومن ثم تؤدي لانعدام الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام الوجداني.

وبناءً على ذلك يتسبب مفهوم المحسوبية في تشكيل "مُقرّبين" داخل المجموعة و"غير مُقرّبين" خارج المجموعة. وقد وُجد أن هناك عدة نتائج سلبية تترتب على المحسوبية التنظيمية بعضها سلوكيات أو اتجاهات سلبية (Jawahar et al., 2021) كانهخفاض كلٍ من الالتزام، الرضا الوظيفي (Khatri et al., 2006; Erdem & Karataş, 2015)، رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Jawahir et al., 2021)، أداء الموظفين (Shaheen et al., 2020)، الانغماس الوظيفي (العتيبي، ٢٠٢٤)، وزيادة مستوى كلٍ من: الانحراف (Shaheen et al., 2017)، والتملق (Shaheen et al., 2019)، الانحراف التنظيمي (يوسف، ٢٠٢٤)، السخرية التنظيمية، سلوك العمل المضاد

للإنتاجية (Naz, 2020; Shaheen et al., 2023)، التسويق (De Clercq et al., 2022)، الاحباط الوظيفي (نجم وآخرون، ٢٠٢٣)، صمت الموظفين (Islam et al., 2025)، نية ترك العمل (Erdem & Karataş, 2015)، الحسد بمكان العمل (يوسف، ٢٠٢٤)، سلوك إخفاء المعرفة (Fatima et al., 2024a; Bilal et al., 2023).

وفي هذا السياق، تناولت عدة دراسات المحسوبية التنظيمية كمتغير أحادي البعد (Chen et al., 2019; Shaheen & Riaz., 2018)، بينما تناولتها دراسات على أنها بعدين؛ المحسوبية الخاصة بالتوظيف، المحسوبية الخاصة بالعمليات (Bellow, 2005)، في حين تناولتها دراسة (Khatrri, 2006) على أنها بعدان آخران؛ المحسوبية الرأسية، المحسوبية الأفقية، بينما تناولتها دراسات أخرى على أنها ثلاثة أبعاد بالبيئة الأجنبية؛ التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح (Turhan, 2014; Bilal et al., 2020)، وكذلك في البيئة العربية (نجم وآخرون، ٢٠٢٣؛ العتيبي، ٢٠٢٤؛ يوسف، ٢٠٢٤). ودراسات أخرى على أنها ستة أبعاد: المحسوبية العامة، محسوبية المعاملات، محسوبية الترقيات، محسوبية الاستقطاب/التوظيف، محسوبية الأجور، محسوبية تقييم الأداء (Erdem & Karataş, 2015). وعلى ذلك يتناول الباحثان الأبعاد الأكثر تكراراً في الأدبيات الأجنبية والعربية التي تم الاعتماد عليها بالجزء الميداني للبحث الحالي فيما يأتي:

١/٢ - التحيز داخل المجموعة **In-group bias**: يشير إلى الميل لإعطاء أهمية كبرى للصدقة أكثر من الأداء الحقيقي، ونادراً ما يتلقى الأعضاء من خارج المجموعة الدعم الحقيقي من الرئيس بل يتم استبعادهم من الشبكة الداخلية (Leung & Barnes, 2020). كما يعكس تفضيل مرؤوسين معينين داخل المجموعات يتم تشكيلها داخل المنظمة وتطوير مواقف متحيزة نحوهم على أساس العلاقات غير الرسمية مع المرؤوسين (Turhan, 2014).

٢/٢ - المحسوبية الأبوية **Paternal cronyism**: تعني تفضيل الرؤساء للمرؤوسين المرتبطين بهم من منظور أبوي على حساب الآخرين، لذا ترتبط بمنح المزايا للمرؤوسين الذين يُظهرون ولاء غير مشروط لإدارة المنظمة، فهي ترتبط بالسلطة والولاء من المنظور التنظيمي (Turhan, 2014). في

حين تناولها (Leung & Barnes, 2020) للتعبير عن السلطة الموزعة بصورة غير عادلة، إذ يهتم المدير ذو القوة التفضيلية بحياة بعض المرؤوسين الشخصية ورفاهيتهم، بينما يقبل المرؤوسين كرمه وسلطته لاعتقادهم بأنه يعرف الأفضل بالنسبة لهم، ومن ثم يُظهر المرؤوسين ولائهم من خلال تجنب نقد القائد، وأداء العمل الإضافي إذا لزم الأمر، وفي مقابل ذلك يخصص المدير الموارد على أساس ولاء المرؤوسين وهذا يؤدي للرضا الوظيفي والالتزام والأداء من جانبهم.

٣/٢- تبادل المصالح Reciprocal exchange of favor: تشير إلى توقع مصلحة متبادلة بين المدير ومرؤوسيه على أساس المنافع الشخصية، إذ تمنح إدارة المنظمة معاملة تفضيلية للمرؤوسين الذين يقدمون سلوكيات داعمة لمصالحها، مع حرمان الآخرين منها؛ فيتم منح المقربين غير الأكفاء مزايا ومكافآت ومزيد من الدعم لترسيخ الولاء غير المشروط للإدارة بدلاً من المنظمة (Bilal et al., 2020)، لذا تعتمد علاقة المدير بالمرؤوسين على تبادل منافع شخصية؛ فعندما يقدم الموظفون الدعم للمدير في مسألة معينة، فإنهم يتوقعون في المقابل الحصول على مكافآت وحوافز مقابل الدعم له (Naz, 2020).

وجدير بالذكر، أن هناك تباين في الدراسات التي تناولت المحسوبية التنظيمية، فنجد بالبيئة العربية انتهت دراسة (نجم وآخرون، ٢٠٢٣) للتأثير الإيجابي المعنوي للمحسوبية التنظيمية المدركة بأبعادها على الاحباط التنظيمي للعاملين ببيئة ميناء دمياط وبورسعيد. كما توصلت دراسة (يوسف، ٢٠٢٤) إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي للمحسوبية التنظيمية على الحسد بمكان العمل، وتأثير إيجابي للحسد بمكان العمل على سلوك العمل الانحرافي، وكذلك تأثير إيجابي معنوي للمحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي. كما أن الحسد بمكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي. بالإضافة إلى أن الارتباك التنظيمي يُعدل بشكل إيجابي علاقة كلٍ من: المحسوبية التنظيمية، والحسد بمكان العمل بسلوك العمل الانحرافي بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف. بينما كشفت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٤) بالتطبيق على موظفي شركة مطارات الرياض عن تأثير سلبي معنوي للمحسوبية التنظيمية على الانغماس الوظيفي، بينما أثرت بشكل إيجابي معنوي على التسويف

في العمل، في حين توسط التسويف في العمل جزئياً بشكل معنوي تأثير المحسوبية التنظيمية السليبي على الانغماس الوظيفي.

وفي البيئة الأجنبية، توصلت دراسة (Islam et al., 2025) إلى أن المحسوبية التنظيمية أثرت على صمت الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الانتهاك الملموس. ومع ذلك، لوحظ أن الالتزام المستمر يعمل كشرط بين الانتهاك الملموس والصمت التنظيمي. وبالمؤسسات الفندقية التركية توصلت دراسة (Erdem & Karataş, 2015) إلى علاقة ارتباط سلبية معنوية بين المحسوبية التنظيمية والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباط إيجابي معنوي بين المحسوبية التنظيمية ونية ترك العمل. كما انتهت دراسة (Shaheen et al., 2019) إلى ارتباط المحسوبية التنظيمية بشكل معنوي بالعقد النفسي العلائقي، والذي يؤدي بدوره إلى تملق الموظفين؛ فالموظفون الذين تربطهم علاقات وثيقة بقادتهم ويتمتعون بامتيازات غير عادية من قادتهم، يُظهرون سلوكيات امتثال أكثر مقارنة بالموظفين الذين لديهم مسافة بعيدة عن قادتهم. وبالتطبيق على الإناث الأكاديميات بالجامعات، كشفت دراسة (Mousa et al., 2024) عن أن انخفاض موارد العمل (بالنظر إلى الأحمال التدريسية غير المعقولة، ومتطلبات البحث، والمشاركات في الإشراف على الرسائل العلمية)، وقيم التحرر (التمثيل غير العادل للأكاديميات بالمستويات الإدارية العليا) والحقوق المدنية (عدم اهتمام الجامعات بتعزيز المساواة بين الجنسين) ينظر إليها الأكاديميون على أنها افتقار إلى التمكين مما يستلزم تبنيهم للمحسوبية كاستراتيجية رئيسة للتكيف. علاوة على ذلك، ففي المجتمعات التي يسيطر عليها الذكور، تميل الأكاديميات اللواتي يفتقرن القدرة على تشكيل وضعهن المهني إلى اللجوء لسلوكيات غير مرغوب فيها مثل المحسوبية لتخفيف النتائج السلبية للصدمات التي يواجهنها.

٣- مفهوم و أبعاد النبذ بمكان العمل Workplace ostracism:

من المعلوم أن النبذ بمكان العمل تجربة مؤلمة جسدياً وعاطفياً، حتى لو كان لها تأثير مؤقت وبسيط (Singh et al., 2024). وكانت ظاهرة النبذ تُدرس بشكل رئيس في علم النفس الاجتماعي، إذ ركزت الأبحاث على الآثار النفسية للإقصاء الاجتماعي بشكل عام. ولم يكن هناك تركيز على

النزب في سياق العمل. وفي عام ٢٠٠٢م قدمت Kipling Williams عالمة النفس الاجتماعي إطاراً وتأسيس نظري حول النزب في كتابها بعنوان "Ostracism: The Power of Silence". وبالرغم من عدم تركيز الكتاب على مكان العمل بشكل خاص، إلا أنه وضع الأساس لفهم النزب كظاهرة اجتماعية يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة، بما في ذلك العمل (Williams, 2002). وبعد عدة سنوات طورت دراسة (Ferris et al., 2008) مقياساً علمياً لقياس النزب بمكان العمل، وكانت نقطة تحول رئيسة إذ بدأ الباحثون بدراسة النزب كظاهرة إدارية محددة. وبعد عام ٢٠١٠م توسعت الأبحاث في دراسة الآثار التنظيمية والسياقات الثقافية على تجارب النزب بالعمل، كدراسة (Robinson et al., 2013) التي قدمت نموذجاً متكاملًا لفهم النزب بالعمل، والعوامل التنظيمية المؤثرة لأنواع النزب المختلفة وعوامل الحد من مستوى تجربة النزب بالعمل. بينما ركزت دراسة (Zhao et al., 2013) على النزب بقطاع الضيافة وكيفية تأثيره على سلوكيات الموظفين. وقدمت دراسة (Mengal & Malik, 2024) فهم شامل للديناميكيات النفسية الحادثة عند تجاهل الموظفين بمكان العمل وتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي. وقد ركزت الأبحاث بالسنوات الأخيرة، على الآثار طويلة المدى للنزب، مثل تأثيره على الصحة العقلية والنفسية، والإبداع، والإرهاق العاطفي، ورفاهية العاملين، والاستدامة التنظيمية، سلوك المواطن التنظيمي (Gaur & Chatterjee, 2024; Büttner et al., 2024; Zhang et al., 2023).

لقد عرف النزب بمكان العمل بأنه أحد أشكال السلوك الاجتماعي العدائي الذي يتم فيه تجاهل الموظف أو استبعاده من التفاعلات الاجتماعية والمهنية ببيئة العمل الداخلي، بما يؤدي إلى شعوره بالعزلة والانعزال (Büttner et al., 2024). واتفق معه (Gaur & Chatterjee, 2024) بأنه شعور الموظف بالتجاهل أو الاستبعاد من قبل الزملاء أو الرؤساء، سواء كان ذلك بشكل مقصود (كالعلاج الصامت بهدف الإيذاء) أو غير مقصود (دون إدراك من الفاعل)، مما يؤدي لتهديد الاحتياجات النفسية (كالانتماء وتقدير الذات) ويضعف الأداء الوظيفي. كما يُعرف (Abid & Mobeen, 2023) بأنه ظاهرة اجتماعية تتسم بالعزل الاجتماعي الذي قد يؤدي إلى نتائج سلبية كتدهور الحالة الصحية والنفسية للموظفين، وانخفاض إنتاجيتهم. كما يعني درجة

الشعور بالرفض، والتجاهل من قبل الآخرين، بصورة تؤثر على النجاح بالعمل والعلاقات الشخصية، وتأثيره على الأداء في العمل (Manninen et al., 2024). كما تناوله Mengal & (Malik, 2024) بأنه حالة يتم فيها استبعاد أو تجاهل فرد أو مجموعة من قبل زملائهم مما يؤثر على رفاهيتهم النفسية وأدائهم المهني. وبمراجعة عدد من الأبحاث السابقة استخلص الباحثان الأنماط التالية من النبذ بمكان العمل:

١- النبذ الاجتماعي Social Ostracism: يحدث عندما يتم تجاهل الفرد اجتماعيًا، مثل عدم دعوته للمشاركة في أنشطة جماعية أو تهميشه في النقاشات، ومن ثم يعتبر أحد أنواع النبذ الذي يترك الموظف معزولاً بمكان العمل (Robinson et al. 2013). وأكدت دراسة (Williams, 2002) على أن التجاهل الاجتماعي يمثل نوعاً قوياً من النبذ يؤثر نفسيًا على الفرد.

٢- النبذ المهني/ النبذ بالمهمة Task-Related Ostracism: يعكس منع الموظف من المشاركة في المهام المهمة أو تقييد فرصه المهنية مثل: الترقية أو التدريب مما يؤثر بالسلب على تقديره الذاتي لنفسه (Zhao et al., 2013)، ويؤثر على سلوكياته المضادة للإنتاجية وسلوكه التنظيمي (Ferris et al., 2008).

٣- النبذ العاطفي Emotional Ostracism: يعكس التأثير النفسي الناتج عن تجاهل الموظف وعدم تقديم الدعم العاطفي له ببيئة العمل اليومية، مما يجعله يشعر بعدم التقدير أو العزلة (Büttner et al., 2024). كما أن عدم الاكتراث بمشاكله و تقليل التفاعل الإيجابي معه يؤدي إلى الإرهاق العاطفي والصمت الوظيفي (Mengal, & Malik, 2024).

٤- النبذ الثقافي Cultural Ostracism: يحدث عندما يشعر الموظف بأنه مرفوض ويتم تجاهل آرائه بسبب اختلافات ثقافية، اجتماعية، أو لغوية مما يؤثر بالسلب على الهوية الذاتية للموظف (Zhang et al., 2023)، كما أن التحيز الثقافي يؤدي إلى التجاهل كرد فعل ويعزز سلوك إخفاء المعرفة (Abid et al., 2023).

٥- النبذ التنظيمي Organizational Ostracism: ينتج عن السياسات والإجراءات التنظيمية المعززة للسلوكيات الإقصائية، كغياب الدعم الإداري أو ثقافة تنافسية مفرطة (Luo et

(al.,2022)، فغياب السياسات التنظيمية الشاملة يعزز النزب مع التأثير بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين (Manninen,et.al.,2024).

٦- النزب المباشر Direct Ostracism: يشمل التصرفات الواضحة كعدم التحدث مع الموظف أو تجاهله في المحادثات (Büttner et al.,2024).

٧- النزب غير المباشر Indirect Ostracism: هي تصرفات غير مباشرة تُشعر الفرد بالتجاهل أو الإقصاء دون مواجهة مباشرة كاستخدام إشارات غير لفظية تدل على التجاهل (Williams,2002)، واعتبره (Ferris et al.,2008) أشد أنواع النزب ضرراً لصعوبة مواجهته.

وفي ضوء تباين الدراسات السابقة التي درست النزب بمكان العمل وعلاقته بعدة متغيرات بحثية، ركزت دراسة (Büttner et al.,2024) على تناول النزب كظاهرة اجتماعية تحدث بالحياة اليومية، وليس فقط ببيئات معملية. ومن هم الأشخاص الذين يقومون به، وكيف يؤثر على مشاعر وسلوكيات الأفراد المتعرضين له من خلال عينات بحثية تجريبية للكشف عن تجارب النزب في الوقت الفعلي وكيفية تأثير التهديدات النفسية الناتجة عنه على سلوك الأفراد. وتوصلت دراسة (Gaur & Chatterjee, 2024) إلى ارتباط النزب بالعمل سلبياً بأداء الموظفين، وأن الإرهاق العاطفي توسط هذه العلاقة. كما كان للدعم التنظيمي المدرك دور في تقليل الآثار السلبية للنزب، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بدعم تنظيمي أعلى يكونون أقل تأثراً بالنزب، كما أكدت على أن هناك آثار سلبية للنزب بالعمل على الأداء والصحة النفسية للموظفين. وأظهرت دراسة (Abid et al., 2023) أن النزب له تأثير معنوي على النوايا الريادية للأفراد، إذ يدفعهم الشعور بالعزلة للسعي وراء فرص عمل جديدة، بما في ذلك إنشاء مشاريعهم الخاصة. كما أن إخفاء المعرفة أدى دوراً وسيطاً بين النزب والنوايا الريادية، فالموظفون الذين يشعرون بالنزب أو يتعرضون لتصرفات فضله يميلون إلى إخفاء معرفتهم، مما يؤدي لتقليل التعاون، وزيادة التفكير في ريابة الأعمال كخيار بديل. وفي دراسة (نور الدين والعنزي، ٢٠٢٢) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، توصلت إلى أثر مباشر معنوي للتسييس التنظيمي في النزب بمكان العمل، وأثر مباشر معنوي للتسييس التنظيمي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأخيراً أثر غير

مباشر من خلال النبذ بمكان العمل كمتغير وسيط في علاقة التسييس التنظيمي بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

كما توصلت دراسة (Elksas et al., 2024) إلى علاقة معنوية بين النبذ الوظيفي والأداء الوظيفي، إذ يؤثر النبذ سلبيًا على أداء الممرضين، كذلك علاقة معنوية بين النبذ الوظيفي والاعتراب الوظيفي، إذ أدى النبذ إلى زيادة مشاعر الاعتراب بين الممرضين. ومن خلال دراسة شبه منتظمة على مدار شهر لتجربة النبذ بمكان العمل أكدت (Manninen et al., 2024) أن تجربة النبذ بالمنظمات تعتبر عامل مهم في الرضا الوظيفي، والتوتر والصحة المدركة. ويمكن لمنظمات الرعاية الصحية تعزيز الرضا الوظيفي ورفاهية العاملين من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية بالمنظمة، وبالتالي تقليل النية لترك العمل. وأشارت دراسة Mengal & Malik (2024) إلى أن التجاهل أدى إلى زيادة السلوكيات الانحرافية السلبية بين الموظفين، مثل السخرية أو التصرفات غير المهنية تجاه الآخرين. كما جعل الصمت الوظيفي الموظفين أقل تفاعلاً، مما يزيد من تأثير التجاهل، والإرهاق العاطفي الناتج عن التجاهل يؤدي إلى استنزاف نفسي يؤثر على الأداء، ويساعد السلوك التوددي (كمجاملة الآخرين، وتعزيز العلاقات الإيجابية) في تقليل الآثار السلبية للتجاهل، وتقليل التوتر الناتج عنه.

٤- مفهوم و أبعاد سلوك إخفاء المعرفة Knowledge Hiding Behavior:

يُعد سلوك إخفاء المعرفة ظاهرة سلبية بمكان العمل لا بد من السيطرة عليها لضمان فعالية الأداء التنظيمي، لذلك يحاول الباحثون بشكل متزايد تحديد محدداته والنتائج المترتبة عليه بالبيئة التنظيمية (Xu et al., 2024). وتمشياً مع ذلك، فإن المعرفة يُعترف بها على نطاق واسع باعتبارها أهم مورد للمنظمات وعاملاً حاسماً للنجاح. ويتمثل التحدي الرئيس للمنظمات في عصر المعرفة الحالي، في كيفية تبادل والاستفادة من موارد المعرفة. لذلك، تحاول المنظمات باستمرار تطوير نظام إدارة المعرفة يُمكن أعضاء المنظمة من تبادل المعرفة. وبالرغم من تلك الجهود، فالموظفين ينخرون في محاولات مقصودة لإخفاء المعرفة المطلوبة عن الآخرين بالعمل (Connelly et al., 2012). ومن الناحية النظرية، يُخفي الموظفون المعرفة بثلاثة أشكال

(Connelly & Zweig, 2015; Kumar Das & Chakraborty, 2018) أولاً، يمثل الإخفاء المراوغ سلوكاً يقدم فيه الفرد معلومات غير صحيحة أو/ويضلل الباحثين عن المعرفة. ثانياً، يتضمن التظاهر بالغيباء تقديم أعداء واهية لمشاركة معلومات مفيدة مع الآخرين. ثالثاً، يشير سلوك الإخفاء المبرر إلى إخفاء المعلومات المطلوبة التي لا يُسمح بمشاركتها كمعلومات محظورة مع الباحثين وفقاً للقاعدة. إن نوع سلوك إخفاء المعرفة الذي يُظهره الفرد يعتمد على الموقف والباحث عن المعرفة؛ وبالتالي، يختلف تأثير كل شكل على نتائج الموظفين (Singh, 2019). وتشير الأدبيات إلى أن إخفاء المعرفة (بغض النظر عن النوع) يؤثر بشكل معنوي على اتجاهات وسلوكيات الموظفين (Xiong et al., 2021). على سبيل المثال، فعندما يتعرض الموظف إلى إخفاء المعرفة داخل بيئة عمله، قد ينخرط في سلوكيات سلبية كإخفاء المعرفة المتبادل، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، والعنف بمكان العمل (Connelly et al., 2012). وعندما يقوم الموظف بإخفاء المعرفة عن موظف في نفس مستواه الوظيفي، يسمى ذلك إخفاء المعرفة الموجهة إلى الزملاء بالعمل (Fatima et al., 2023). وجدير بالذكر أن إخفاء المعرفة لا يهدف بالضرورة إلى إلحاق الضرر بشخص أو بالمنظمة لكنه قد يكون استجابة لموقف معين (Tokyzhanova & Durst, 2023). ويمكن تناول أبعاد سلوك إخفاء المعرفة فيما يأتي:

١/٤ - المراوغة في الإخفاء Evasive hiding:

يشير إلى المحاولة المتعمدة من جانب الفرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي يطلبها شخص آخر (Fatima et al., 2023)، ومن ثم يشمل قيام الفرد بتقديم معلومات خاطئة أو وعود مضللة بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، دون توافر نية حقيقية لتقديم هذه المعلومات (Chhabra & Pandey, 2023)، وهذا السلوك يتجنب تقديم إجابات واضحة وتورية المعلومات، مما يجعل المتلقي غير قادر للوصول للحقائق الباحث عنها (Khan et al., 2025)، ونتيجة لذلك يحدث اضطراب في هيكل العلاقات بين الزملاء مما يؤثر على مستوى الثقة بينهم (Fatima et al., 2023).

٢/٤ - التظاهر بالغباء / الجهل Playing dumb:

يمثل تظاهر الفرد بعدم فهم أو معرفة المعلومات المطلوبة، بالرغم من معرفته الفعلية بها (Chhabra & Pandey, 2023)، والتظاهر بالجهل استراتيجية شائعة بالمنظمات التي تفتقر الثقة بين الموظفين، ومن ثم تجنب المسؤولية أو الصراعات بين الموظفين (Tokyzhanova & Durst, 2023)، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة بينهم، إذ يشعر الزملاء بأن الشخص الذي "يتظاهر بالجهل" لا يدعمهم (Ali et al., 2024).

٣/٤ - الإخفاء المبرر Rationalized hiding:

يعبر عن قيام الفرد بتقديم مبررات عقلانية لعدم مشاركة المعلومات المطلوبة (Khan et al., 2025) مثل الادعاء بعدم القدرة على تقديمها أو إلقاء اللوم على طرف آخر (Chhabra & Pandey, 2023)، أو الحفاظ على التفوق أو حماية المنافع التنظيمية (Tokyzhanova & Durst, 2023)، أو أن المعلومات سرية والكشف عنها قد يضر بمصلحة طرف ثالث (Ali et al., 2024). وغالبًا ما يحدث الإخفاء المبرر في المنظمات ذات الهياكل الهرمية الصارمة، إذ يشعر الموظفون بأنهم مضطرون لاتباع القواعد التنظيمية (Ghani et al., 2020)، وبالرغم من أن هذا السلوك قد يبدو مبررًا من الناحية الاستراتيجية، إلا أنه قد يؤدي إلى تقليل التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد (Ali et al., 2024)، مما يؤثر على القدرة على الابتكار والتكيف (Khan et al., 2025). أما إذا كان الإخفاء مبررًا بشكل حقيقي (كالحفاظ على السرية التجارية) فقد يكون إيجابيًا لأنه يحمي مصالح ومنافع المنظمة.

٥- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمحسوبية التنظيمية:

تنوعت الدراسات التي تناولت علاقة الأنماط القيادية بالمحسوبية التنظيمية، إذ نوهت نتائج دراسة (Bhabha et al., 2023) إلى التأثير المعنوي للمحسوبية التنظيمية غير المباشر على علاقة القيادة التوزيعية بأداء العاملين، وعلاقة الارتباط السلبية بين القيادة التوزيعية والمحسوبية التنظيمية بقطاع التعليم العالي العام والخاص في باكستان. وتمشيًا مع ذلك، بقطاع التعليم العالي بجنوب إفريقيا حددت دراسة (Olabiya et al., 2024) أربعة أبعاد مميزة

لسلوك القيادة السامة (سلوك القيادة الاستبدادي، التفكير الجماعي/ المحسوبية داخل المجموعة، والنقد المدمر، والأنانية) مع ملاحظة أن الاستبداد كان السلوك الأكثر شيوعاً، وأن هناك علاقة معنوية بين القيادة السامة والمحسوبية التنظيمية. وفي نفس السياق، توصلت (Badran & Akeel, 2022) إلى علاقة ارتباط سلبية معنوية بين القيادة الأخلاقية والمحسوبية التنظيمية بين الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة عين شمس. كما أشارت دراسة (Riaz, 2018) للدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في علاقة القيادة الأخلاقية بالمحسوبية التنظيمية، كما أن العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسهم عدلت من العلاقة العكسية بين الثقافة الأخلاقية والمحسوبية التنظيمية إذ كانت العلاقة أقوى بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بعلاقة تبادلية عالية المستوى ببعض المنظمات العاملة بالقطاع الخاص. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية الأولى فيما يأتي:

الفرضية الأولى: يؤثر نمط القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في المحسوبية التنظيمية بوحدة الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

٦- المحسوبية التنظيمية وعلاقتها بسلوك إخفاء المعرفة:

كشفت دراسة (Fatima et al., 2024a) عن تعزيز المحسوبية التنظيمية لسلوك إخفاء المعرفة، كما ثبت أن الانفصال الأخلاقي توسط علاقة المحسوبية التنظيمية بسلوك إخفاء المعرفة، كما تبين أن التأثير المُعزز للمناخ الأناني يرتبط ارتباط مباشر وغير مباشر بين المحسوبية التنظيمية والانفصال الأخلاقي وإخفاء المعرفة. وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Bilal et al., 2023) أسباب إخفاء بعض الموظفين للمعرفة عند مواجهتهم المحسوبية التنظيمية من خلال نموذج وساطة مُعدل تضمن الانفصال الأخلاقي والمناخ الأناني تجاه الآخرين. كما أكدت دراسة (Xu et al., 2024) على ارتباط المحسوبية التنظيمية السلبي المعنوي بالأداء الوظيفي، فالتهرب والتظاهر بالغباء – كبعدين لسلوك إخفاء المعرفة - يتوسطان جزئياً التأثير السلبي للمحسوبية التنظيمية على الأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن سلوك الاختباء العقلاني

يتحكم في التأثير السلبي للمحسوبية ويؤثر بشكل إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضية الثانية كما يأتي:

الفرضية الثانية: تؤثر المحسوبية التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

٧- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالنبذ بمكان العمل:

تعددت الدراسات التي تناولت علاقة الأنماط القيادية المختلفة بالنبذ بمكان العمل، إذ كشفت دراسة (Singh et al., 2024) بشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية عن أن النبذ بمكان العمل ارتبط بشكل إيجابي معنوي بنوايا دوران الموظفين. علاوة على ذلك، فإن إدراك الفضيلة التنظيمية والقيادة الأصيلة عَدَل من العلاقة بين النبذ بمكان العمل ونوايا دوران الموظفين. بينما أوضحت دراسة (Al-Dhuhouri et al., 2024) أن كل من عدم ملاءمة الشخص للمنظمة، وانعدام الثقة بين الأفراد يؤدي إلى الشعور بالنبذ بمكان العمل، بما يؤدي لزيادة مستوى صمت الموظفين، إذ توسط النبذ بمكان العمل العلاقة بين عدم الثقة بين الأفراد، وعدم ملاءمة الشخص للمنظمة، وصمت الموظفين. كما عدلت القيادة الأخلاقية من العلاقة بين النبذ بمكان العمل وصمت الموظفين، مما قلل من تأثير النبذ بمكان العمل على صمت الموظفين ومن ثم الحد من نتائج مكان العمل الضارة. كما أشارت دراسة (Awad & El Sayed, 2023) إلى أن الممرضات أدركن نسبة متوسطة من النبذ بمكان العمل والسلوك المضاد للإنتاجية. ومع ذلك، فقد أدركن نسبة متوسطة منخفضة من القيادة الأخلاقية. حيث الارتباط الإيجابي المعنوي بين النبذ بمكان العمل والسلوك المضاد للإنتاجية. خلاف ذلك، تم التوصل إلى ارتباط سلبي معنوي بين القيادة الأخلاقية والنبذ بمكان العمل والسلوك المضاد للإنتاجية. وفي دراسة (Khan & Saeed, 2024) بمؤسسات التعليم العالي بباكستان نوهت عن ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة الاستبدادية والإرهاق العاطفي، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يتعرضون لنمط القيادة الاستبدادية يعانون من مستويات مرتفعة من الإرهاق العاطفي. علاوة على، التأثير الوسيط للنبذ بمكان العمل، إذ يعمل النبذ بمكان العمل كآلية تساهم من خلالها القيادة الاستبدادية في

زيادة مستوى الإرهاق العاطفي بين الموظفين. علاوة على ذلك، عدّل رأس المال النفسي من العلاقة بين القيادة الاستبدادية والنبد بمكان العمل، مما يعني أن الموظفين الذين لديهم رأس مال نفسي أعلى هم أقل عرضة للآثار السلبية للقيادة الاستبدادية والنبد اللاحق بمكان العمل على الإرهاق العاطفي. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية الثالثة فيما يأتي:

الفرضية الثالثة: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في النبد بمكان العمل بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

٨- النبد بمكان العمل وعلاقته سلوك إخفاء المعرفة:

تنوعت الدراسات التي تناولت علاقة النبد بمكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة، إذ توصلت دراسة (Zhao et al., 2016) والتي طبقت على الفنادق الصينية إلى أن النبد بمكان العمل ارتبط بشكل إيجابي معنوي بالاختباء المراءغ، والتظاهر بالغباء من جانب موظفي الضيافة، في حين لم يرتبط بالاختباء المبرر. بالإضافة إلى ذلك، ارتبط النبد بمكان العمل بشكل إيجابي معنوي بالاختباء المراءغ، والتظاهر بالغباء عندما كانت كل من معتقدات المعاملة بالمثل؛ والسلبية والانفصال الأخلاقي مرتفعين. ومع ذلك، لم يرتبط النبد بمكان العمل بالاختباء المراءغ، والتظاهر بالغباء عندما كان لدى عمال الخدمة مستويات منخفضة في أي منهما أو كليهما.

بينما أظهرت دراسة (Asl & Farhadpoor, 2023) علاقة معنوية بين النبد التنظيمي والضغوط الوظيفية من خلال إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، وكذلك علاقة معنوية بين الضغوط الوظيفية وإخفاء المعرفة، كما كشفت أيضاً أن الضغوط الوظيفية كان لها تأثير معنوي مباشر على العلاقة السببية بين النبد التنظيمي وإخفاء المعرفة. وأشارت دراسة (Riaz et al., 2019) إلى أن النبد بمكان العمل يؤثر بشكل إيجابي معنوي على سلوك إخفاء المعرفة مثل الاختباء المراءغ والتظاهر بالغباء، في حين لم يرتبط بشكل معنوي بالاختباء العقلاني. ومن ثم يعمل النبد بمكان العمل على ارتفاع الشعور بالتوتر الوظيفي، في حين توسط التوتر الوظيفي العلاقة بين النبد بمكان العمل وإخفاء المعرفة. فضلاً عن أن النبد بمكان العمل هدم فوائد ولاء الموظفين، إذ أثر المستوى المرتفع من النبد بمكان العمل بشكل أقوى على الشعور

بالتوتر الوظيفي. بينما كشفت دراسة (Fatima et al., 2023) عن أن النبذ من جانب زملاء العمل كان له تأثير سلبي معنوي على رأس المال الاجتماعي العلائقي، مما عزز من سلوك إخفاء المعرفة. وأيضاً إذا كان لدى الموظفين المنبوزين مصادر لتلبية احتياجات الانتماء خارج بيئة العمل فإن هذا الارتباط السلبي بين النبذ من جانب زملاء العمل ورأس المال الاجتماعي العلائقي سوف يتعزز. وفي ضوء دراسة (Dash et al., 2023) التي استهدفت المراجعة المنهجية لعدد ١٤٦ مقالة علمية إلى أن معظم الدراسات أشارت إلى أن النبذ بمكان العمل يؤثر على العلاقات الشخصية، والمهنية للموظفين، وهو محدد لسلوك اكتناز المعرفة. فالعلاقة بين النبذ بمكان العمل واكتناز المعرفة لها تفسير منطقي إذ يُنظر إلى اكتناز المعرفة غالباً على أنه مخالف للمعايير، مما قد يقلل من أداء محتكر المعرفة، مما يؤدي لسلوكيات كالنبذ والطرده. كما يؤدي المناخ التنظيمي إلى تحسين العلاقة بين النبذ بمكان العمل واكتناز المعرفة. وأكد النموذج الذي قدمته دراسة (Dutta et al., 2024) أن النبذ بمكان العمل يرتبط معنوياً بزيادة سلوك إخفاء المعرفة والاستقالة الهادئة، مع وجود وسيط جزئي في تلك العلاقة. علاوة على ذلك، فإن النبذ بمكان العمل متغير تنبؤي رئيس يفسر التباين في الاستقالة الهادئة للعاملين، يليه إخفاء المعرفة من جانبهم. وفي نفس السياق، أكدت دراسة (Bhatti et al., 2023) على علاقة النبذ بمكان العمل المعنوية الإيجابية مع سلوك إخفاء المعرفة في ظل توسط كلٍ من احتياجات الكفاءة الذاتية، والإجهاد النفسي للعاملين. وقد لاحظت دراسة (Fatima et al., 2024b) أن نبذ الزملاء يخلق علاقات تبادل سلبية، ونتيجة لذلك يحجب الموظف المنبوز المعرفة عن زميله السابق. كما تعمل الحاجة إلى الانتماء كمُعدِّل في العلاقة بين نبذ الزملاء بمكان العمل وجودة الاتصال بهم، وكذلك في نبذ الزملاء غير المباشر، جودة الاتصال بالزملاء وعلاقة إخفاء المعرفة الموجهة من الزملاء.

وقد كشفت دراسة (Al-Dhuhouri & Shamsudin, 2023) عن أن انعدام الثقة بين الأشخاص يؤثر بشكل إيجابي معنوي على النبذ بمكان العمل المدرك، والذي بدوره يؤدي إلى إخفاء المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم ملاءمة الشخص للمنظمة يعدل من تأثير النبذ

بمكان العمل المدرك على إخفاء المعرفة، إذ يؤدي عدم الملاءمة المرتفع إلى تفاقم هذا التأثير. بينما وضحت دراسة (Han et al., 2024) أن النبد بمكان العمل مؤشراً إيجابياً معنوياً لإخفاء المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلديات، كما أن معتقدات المعاملة بالمثل السلبية توسطت معنوياً العلاقة بين النبد بمكان العمل وإخفاء المعرفة. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضية الرابعة كما يأتي:

الفرضية الرابعة: يؤثر النبد بمكان العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

٩- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك إخفاء المعرفة:

تباينت الدراسات التي بحثت علاقة بعض الأنماط القيادية بسلوك إخفاء المعرفة، إذ كشفت دراسة (Khan et al., 2023) بقطاع تكنولوجيا المعلومات الباكستاني ارتباط القيادة الخدمية السلي المعنوي بسلوك إخفاء المعرفة. وأكدت أيضاً على الدور الوسيط للدافع الاجتماعي بين القيادة الخدمية وسلوك إخفاء المعرفة. وأخيراً، عدّلت السخرية التنظيمية علاقة القيادة الخدمية بسلوك إخفاء المعرفة. ووفقاً لنتائج دراسة (Al Hawamdeh, 2023) فإن القادة الذين أظهروا سلوكاً متواضعاً عدلت من ميول موظفيهم إلى الانخراط في بُعدي إخفاء المعرفة (المراوغة في الإخفاء، والتظاهر بالجهل/الغباء)؛ ومع ذلك، فقد زاد ميلهم إلى ممارسة الإخفاء المبرر. علاوة على ذلك، فإن الفعالية الذاتية للموظفين والثقة في قائدهم توسطت علاقة القيادة المتواضعة بسلوك إخفاء المعرفة للموظفين. كما أكدت دراسة (Devi, 2024) على أن القيادة المتناقضة ارتبطت معنوياً بإبداع الموظفين بمنظمات تكنولوجيا المعلومات الهندية، كما توسطت مشاركة المعرفة علاقة القيادة المتناقضة بالإبداع، كذلك وجد أن تثبيط سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن يزيد مشاركة المعرفة لدى الموظفين بما يحسن إبداع الموظفين.

كما كشفت دراسة (Asadullah et al., 2023) أن القيادة الأخلاقية والفضيلة التنظيمية يؤثران بشكل معنوي على سلوك إخفاء المعرفة، كما كان للقيادة الأخلاقية تأثير غير مباشر معنوي وتأثير مباشر غير معنوي على إخفاء المعرفة في ظل وجود الفضيلة التنظيمية، مما يثبت

الوساطة الكاملة. كما افترضت دراسة (Jeong et al., 2023) أن انعدام الأمان الوظيفي يزيد سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين من خلال تقليل درجة أمانهم النفسي. إذ تتوسط السلامة النفسية علاقة سلوك إخفاء المعرفة بانعدام الأمان الوظيفي. فالموظف الذين يدرك انعدام الأمان الوظيفي هو أقل عرضة لإدراك الأمان النفسي، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة سلوك إخفاء المعرفة لديه. كذلك تم التأكيد على أن القيادة الخادمة تعمل كوسيط إيجابي في التأثير السلبي لانعدام الأمان الوظيفي على السلامة النفسية.

كما بينت دراسة (Ullah et al., 2023) التأثير السلبي المعنوي للقيادة الروحية على سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين. بالإضافة إلى، توسط الالتزام المهني علاقة القيادة الروحية بسلوك إخفاء المعرفة. وبالشركات المدرجة بالبورصة الماليزية انتهت دراسة (Koay & Lim, 2022) إلى توسط الانفصال الأخلاقي علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة. علاوة على ذلك، عدّل الالتزام التنظيمي العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة، بحيث تكون العلاقة السلبية أقوى عندما يكون مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً. كما أثبتت دراسة (Du & Suntrayuth, 2023) وجود رابط نظري بين القيادة غير الأخلاقية وإخفاء المعرفة إذ تناولت تأثير القيادة الأخلاقية والتمكين على إخفاء المعرفة بالمجتمع الأكاديمي في البيئة الصينية. وتمشياً مع ذلك، أوضحت دراسة (Qin et al., 2023) أن القيادة غير الأخلاقية ارتبطت بشكل إيجابي مع معنوي بإخفاء المعرفة إذ تحققت هذه العلاقة الإيجابية من خلال آليتين متعاكستين: من ناحية، قلل نمط القيادة غير الأخلاقية هوية الموظفين العلائقية، مما تنبأ سلباً بإخفاء المعرفة. ومن ناحية أخرى، ارتبطت القيادة غير الأخلاقية بالضائقة النفسية بصورة إيجابية معنوية، مما أثر لاحقاً على إخفاء المعرفة بصورة إيجابية. كما عدّل التعقيد الوظيفي من تأثير القيادة غير الأخلاقية على الضائقة النفسية مما قلل بدوره من إخفاء المعرفة. وكشفت دراسة (Anand et al., 2024) عن علاقة سلبية معنوية بين الإشراف المسيء وميل الموظفين إلى إخفاء المعرفة عن زملائهم ومشرفيهم. وبالتالي، يعمل دعم زملاء العمل كمتغير وسيط بينما لم يتوسط الدعم التنظيمي في تلك العلاقة. بينما نوهت دراسة (Anand et al., 2023) عن توسطت السخرية

التنظيمية تأثير عدم اللباقة بمكان العمل على إخفاء المعرفة. وعلاوة على ذلك، التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر لعدم اللباقة بمكان العمل على إخفاء المعرفة يتم تعديله من خلال القيادة الأخلاقية المدركة إذ تعدل القيادة الأخلاقية العالية من تلك الآثار. كما بينت دراسة (Yadi et al., 2022) توسط الهوية الأخلاقية تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة. إذ أوضحت أن القادة الأخلاقيين الذين يتمتعون بشخصية عالية وصدق وأخلاق وموثوقية عالية ويفهمون تأثيرهم على الموظفين، يمكن أن يكونوا قدوة في السلوك وتشكيل البناء الذاتي الأخلاقي للموظفين مثل الهوية الأخلاقية. وفحصت دراسة (Shahid et al., 2023) الخصائص الأخلاقية على مستوى الفرد (الهوية الأخلاقية، واليقظة الأخلاقية العاكسة) كمغيرات وسيطة فيما يتعلق بعلاقة القيادة الأخلاقية بإخفاء المعرفة. وكذلك الدور المُعَدِّل لمناخ العلاقات على مستوى فريق العمل بشأن القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. إذ كشفت عن علاقة معنوية سلبية للقيادة الأخلاقية بإخفاء المعرفة. كما توسّطت الخصائص الأخلاقية لدى التابعين على المستوى الفردي علاقة القيادة الأخلاقية بإخفاء المعرفة. كذلك عدّل مناخ المشاركة المجتمعية للفريق علاقة القيادة الأخلاقية بإخفاء المعرفة. كما أكدت نتائج دراسة (Ali et al., 2024) على تأثير القيادة الأخلاقية المعنوي السلبي على سلوك إخفاء المعرفة وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضية الخامسة كما يأتي:

الفرضية الخامسة: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحداث الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

١٠- الدور الوسيط للمحسوبية التنظيمية في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة:

تنوعت الدراسات التي تناولت العلاقات غير المباشرة بين الأنماط القيادية المختلفة وسلوك إخفاء المعرفة، إذ كشفت دراسة (Khan et al., 2023) عن الدور الوسيط للدافع الاجتماعي في علاقة القيادة الخدمية بسلوك إخفاء المعرفة للعاملين. كما نوهت دراسة (Al Hawamdeh, 2023) عن أن الفعالية الذاتية للموظفين والثقة في القائد توسّطت علاقة القيادة المتواضعة

بسلوك إخفاء المعرفة. كما كشفت دراسة (Asadullah et al., 2023) عن توسط الفضيلة التنظيمية علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة. كما خلصت دراسة (Ullah et al., 2023) إلى توسط الالتزام المهني علاقة القيادة الروحية بسلوك إخفاء المعرفة. بينما انتهت دراسة (Koay & Lim, 2022) إلى أن الانفصال الأخلاقي توسط علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة. كما أكدت دراسة (Yadi et al., 2022) على أن الهوية الأخلاقية توسطت تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة. وكشفت دراسة (Shahid et al., 2023) عن الدور الوسيط للخصائص الأخلاقية على مستوى الفرد (الهوية الأخلاقية، واليقظة الأخلاقية العاكسة) كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة. وتمشياً مع ذلك، تعددت الأبحاث التي تناولت المحسوبة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية، إذ أظهرت دراسة (Bhabha et al., 2023) التأثير المعنوي غير المباشر للمحسوبة التنظيمية على علاقة القيادة التوزيعية بأداء العاملين. كما تناولت دراسة (Olabiyi et al., 2024) القيادة السامة وعلاقتها المعنوية بالمحسوبة التنظيمية. في حين توصلت دراسة (Badran & Akeel, 2022) إلى علاقة ارتباط سلبية معنوية بين القيادة الأخلاقية والمحسوبة التنظيمية. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضية السادسة كما يأتي:

الفرضية السادسة: تتوسط المحسوبة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدة الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

١١- الدور الوسيط للتدرب بمكان العمل في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة: تعددت الدراسات التي تناولت علاقة الأنماط القيادية المختلفة بالنبذ بمكان العمل، إذ كشفت دراسة (Singh et al., 2024) عن أن كل من الفضيلة التنظيمية، والقيادة الأصيلة عدلاً من العلاقة بين النبذ بمكان العمل ونوايا دوران الموظفين. بينما أوضحت دراسة (Al-Dhuhouri et al., 2024) أن كل من عدم ملاءمة الشخص للمنظمة، وانعدام الثقة بين الأفراد أدى إلى الشعور بالنبذ بمكان العمل، إذ عدلت القيادة الأخلاقية من العلاقة بين النبذ بمكان العمل وصمت الموظفين، مما قلل من تأثير النبذ بمكان العمل على صمت الموظفين. كما أشارت دراسة (Awad

(El Sayed, 2023) إلى أن الممرضات محل البحث أدركن نسبة متوسطة من النبد بمكان العمل والسلوك المضاد للإنتاجية. ومع ذلك، فقد أدركن نسبة متوسطة منخفضة من القيادة الأخلاقية. للارتباط الإيجابي المعنوي للنبد بمكان العمل بالسلوك المضاد للإنتاجية. خلاف ذلك، تم التوصل إلى الارتباط السلبي المعنوي بين القيادة الأخلاقية والنبد بمكان العمل والسلوك المضاد للإنتاجية. وفي دراسة (Khan & Saeed, 2024) نوهت عن التأثير الوسيط للنبد بمكان العمل مما يشير إلى أن النبد بمكان العمل يعمل كآلية تساهم من خلالها القيادة الاستبدادية في زيادة مستوى الإرهاق العاطفي بين الموظفين. علاوة على ذلك، عدّل رأس المال النفسي من علاقة القيادة الاستبدادية بالنبد بمكان العمل.

وبمطالعة الدراسات التي تناولت علاقة النبد بمكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة، توصلت دراسة (Zhao et al., 2016) إلى ارتباط النبد بمكان العمل بشكل إيجابي معنوي بالاختباء المراوغ، والتظاهر بالغباء من جانب موظفي الضيافة، في حين لم يرتبط بالاختباء المبرر. بينما أظهرت دراسة (Asl & Farhadpoor, 2023) علاقة معنوية بين النبد التنظيمي والضغط الوظيفية من خلال توسط إخفاء المعرفة، والتأثير المعنوي المباشر للضغط الوظيفية على العلاقة السببية بين النبد التنظيمي وإخفاء المعرفة. وأشارت دراسة (Riaz et al., 2019) إلى التأثير الإيجابي المعنوي للنبد بمكان العمل على سلوك إخفاء المعرفة مثل الاختباء المراوغ والتظاهر بالغباء، في حين لم يرتبط بشكل معنوي بالاختباء العقلاني. وبلغه أخرى، يعمل النبد بمكان العمل على زيادة الشعور بالتوتر الوظيفي، في حين توسط التوتر الوظيفي علاقة النبد بمكان العمل بإخفاء المعرفة. فضلاً عن أن النبد بمكان العمل هدم فوائد ولاء الموظفين، إذ أثر المستوى المرتفع من النبد بمكان العمل بشكل أقوى على الشعور بالتوتر الوظيفي. وأكد النموذج الذي قدمته دراسة (Dutta et al., 2024) أن النبد بمكان العمل ارتبط معنوياً بزيادة سلوك إخفاء المعرفة والاستقالة الهادئة. علاوة على أن النبد بمكان العمل متغير تنبؤي رئيس يفسر التباين في الاستقالة الهادئة للعاملين، يليه إخفاء المعرفة من جانبهم. وفي نفس السياق أكدت دراسة (Bhatti et al., 2023) على العلاقة المعنوية الإيجابية بين النبد بمكان العمل وسلوك

إخفاء المعرفة في ظل توسيط كلٍ من احتياجات الكفاءة الذاتية، والإجهااد النفسي للعاملين. وقد لاحظت دراسة (Fatima et al., 2024b) أن نبذ الزملاء يخلق علاقات تبادل سلبية، ونتيجة لذلك يحجب الموظف المنبوذ المعرفة عن زميله السابق. كما تعمل الحاجة إلى الانتماء كمُعدِّل في علاقة نبذ الزملاء بمكان العمل بجودة الاتصال بهم، وكذلك في نبذ الزملاء غير المباشر، جودة الاتصال بالزملاء وعلاقة إخفاء المعرفة الموجهة من الزملاء.

وقد كشفت دراسة (Al-Dhuhouri & Shamsudin, 2023) عن أن انعدام الثقة بين الأشخاص يؤثر بشكل إيجابي معنوي على النبذ بمكان العمل المدرك، والذي بدوره يؤدي إلى إخفاء المعرفة. بينما تناولت دراسة (Han et al., 2024) النبذ بمكان العمل كمؤشر إيجابي معنوي لإخفاء المعرفة. كما أن معتقدات المعاملة بالمثل السلبية توسطت معنوياً العلاقة بين النبذ بمكان العمل وإخفاء المعرفة. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرضية السابعة كما يأتي:

الفرضية السابعة: يتوسط النبذ بمكان العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

الفجوة البحثية والإطار المقترح للبحث:

يمكن تناول الفجوة البحثية والإطار المقترح للبحث الحالي في النقاط الآتية:

١. على الرغم من تعدد البحوث الأجنبية التي بحثت نمط القيادة الأخلاقية (Shahid et al., 2018; Riaz, 2018; Koay & Lim, 2022; Yadi et al., 2022; Asadullah et al., 2023)، إلا أنه - على حد علم الباحثان - يوجد قلة في الأبحاث العربية إذ تم تناول نمط القيادة الأخلاقية بالبيئة المصرية حديثاً (Badran & Akeel, 2022) كأحد أنماط القيادة الحديثة، كذلك فإن حداثة هذا النمط القيادي تعني أن البحوث العلمية حول نتائجها لا يزال قيد البحث والتطوير (Yadi et al., 2022).

٢. تنوع النتائج الإيجابية المرغوبة المترتبة على نمط القيادة الأخلاقية وارتباطه بصورة معنوية بها سواء كانت إتجاهات أو سلوكيات، مثل: تمكين العاملين من الحفاظ على البيئة (Su et al., 2024)، والثقافة التنظيمية الخضراء (Şengüllendi et al., 2024)، سلوك العمل

الابتكاري (Liu et al., 2023)، إدراك الحياد والمساواة بين الموظفين (Incekara et al., 2025)، الارتباط بالعمل (Dawwas et al., 2025)، الكفاءة/الفعالية الذاتية (Sun et al., 2024)، سلوك المواطنة التنظيمي (Taamneh et al., 2024)، تخفيض مستوى الانحراف بمكان العمل (Yasir & Rasli, 2018).

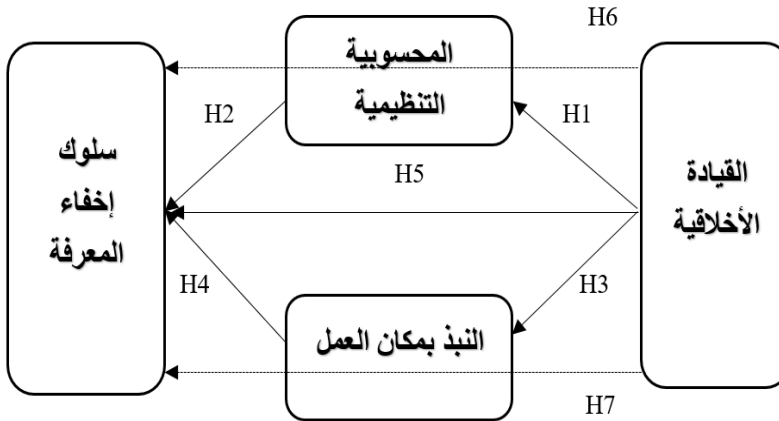
٣. إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه المحسوبية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، إذ تعددت الدراسات التي درست المحسوبية التنظيمية كمغير وسيط في علاقة الأنماط القيادية المختلفة مثل: القيادة التوزيعية (Bhabha et al., 2023)، القيادة السامة (Olabiya et al., 2024)، القيادة الأخلاقية (Riaz, 2018; Badran & Akeel, 2022) بسلوك إخفاء المعرفة. ومن ثم ندرة اتجاه الدراسات السابقة إلى تناول الدور الوسيط للمحسوبية التنظيمية في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة.

٤. إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن يضطلع به النزب بمكان العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، إذ تعددت الدراسات التي تناولت توسط النزب بمكان العمل في علاقة الأنماط القيادية المختلفة - ومنها نمط القيادة الأصلية (Singh et al., 2024) ونمط القيادة الاستبدادية (Khan & Saeed, 2024) بالبيئة الأجنبية - وبعض النتائج السلوكية؛ وكذلك نمط القيادة الأخلاقية (Awad & El Sayed, 2023; Al-) (Dhuhour et al., 2024). ومن ثم عدم اتجاه أيًا من الدراسات السابقة العربية إلى تناول الدور الوسيط للتزمر بمكان العمل في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة.

٥. معظم الدراسات السابقة تناولت علاقة الأنماط القيادية المختلفة بالمحسوبية التنظيمية للعاملين عدا القيادة الأخلاقية طُبقت بالبيئة الأجنبية (Olabiya et al., 2024; Bhabha et al., 2023; Riaz, 2018)، ولا توجد أيٌّ منها - على حد علم الباحثين - تناولت العلاقة بينهما في البيئة العربية.

٦. من استقراء الدراسات السابقة التي تناولها الباحثان اتضح وجود علاقات مباشرة بين متغيرات البحث تتمثل في علاقة القيادة الأخلاقية المباشرة بالمحسوبية التنظيمية (Riaz, 2018; Badran & Akeel, 2022)، وعلاقة المحسوبية التنظيمية المباشرة بسلوك إخفاء المعرفة (Fatima et al., 2024a; Bilal et al., 2023)، وعلاقة القيادة الأخلاقية المباشرة بالنبذ بمكان العمل (Al-Dhuhouri et al., 2024; Awad & El Sayed, 2023)، وعلاقة النبذ بمكان العمل المباشرة بسلوك إخفاء المعرفة (Han et al., 2024; Dutta et al., 2024; Asl, 2016; Zhao et al., 2016; Farhadpoor, 2023; Fatima et al., 2023; Riaz et al., 2019; Du & Suntrayuth, 2023; Qin, 2022; Koay & Lim, 2022; Yadi et al., 2022; Shahid et al., 2023; et al., 2023)، - وعلى حد علم الباحثان- لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات بشكل مجمع، خاصة وأن هذه المتغيرات بالتحديد جديرة بالبحث والدراسة بيئة وحدات الحكم المحلي المصرية وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أولى البحوث التي تجمع بينهم.

وبناء على ذلك يمكن إعداد نموذج البحث المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (١)



شكل رقم (١) نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

ويتضح من الشكل رقم (١)، أن نموذج البحث الحالي يتضمن أربعة متغيرات رئيسة، تتمثل في:

- القيادة الأخلاقية: وتُعرف إجرائياً بأنها إظهار القائد السلوك المناسب بناءً على سياق العمل والثقافة من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ذو الاتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرارات ومن ثم تعزيز إنتاجية الموظفين وتطوير السلوكيات المرغوبة المفيدة نحو المجتمع بوحدات الحكم المحلي.

- المحسوبية التنظيمية: وتُعرف إجرائياً بأنها المعاملة التفضيلية أو التحيز من جانب المدير نحو موظفين بعينهم بناءً على معايير غير موضوعية كالعلاقات الشخصية، الولاء الشخصي وليس طبقاً للأداء والكفاءة وغير متعلقة بمعايير الأداء أو الإجراءات الرسمية من وجهة نظر الموظفين بوحدات الحكم المحلي.

- النبذ بمكان العمل: ويُعرف إجرائياً بأنه أحد أشكال السلوك الاجتماعي العدائي الذي في ضوئه يشعر الموظف بالتجاهل أو الرفض أو الاستبعاد من قبل الزملاء أو الرؤساء، سواء كان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تهدد الاحتياجات النفسية للموظف بوحدات الحكم المحلي.

- سلوك إخفاء المعرفة: ويُعرف إجرائياً بأنه أحد سلوكيات بيئة العمل السلبية التي من خلالها يقدم فيه الموظف معلومات غير صحيحة أو/ ويضلل زملائه الباحثين عن هذه المعلومات، كما يتضمن التظاهر بالغباء من خلال تقديم أعذار واهية لمشاركة المعلومات المفيدة مع الآخرين، وكذا إخفاء المعلومات المطلوبة التي لا يُسمح بمشاركتها (المحظورة) مع زملائه الباحثين عن المعرفة بوحدات الحكم المحلي.

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة قيد البحث من خلال ما تم جمعه من بيانات، وكذلك المنهج السببي والذي تم الاعتماد عليه لتوضيح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والمحسوبية التنظيمية والنبذ بمكان العمل كمتغيرين وسيطين، وسلوك إخفاء المعرفة كمتغير تابع للعاملين بوحدات الحكم المحلي

في محافظة البحيرة. ومن ثم تتضمن منهجية البحث بشكل أكثر تفصيلاً عدة عناصر تتمثل في: أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحثان هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات: البيانات الثانوية والأولية، بالنسبة للنوع الأول من البيانات تم الحصول عليه من التقارير والأبحاث المنشورة عن وحدات الحكم المحلي محل التطبيق، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين العاملين بوحدة الحكم المحلي في الدراسة الميدانية من خلال قائمة الاستقصاء.

٢- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بالمتغيرات الرئيسة المتضمنة عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحثان في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي إذ تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (غير موافق تماماً=١) إلى (موافق تماماً=٥)، ونوضح متغيرات البحث والمقاييس التي تم الاعتماد عليها فيما يأتي:

١/٢- القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل): تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Brown et al., 2005) والمكون من ١٠ عبارات. باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Su et al., 2024; Sun et al., 2024; Liu et al., 2023; Riaz, 2018).

٢/٢- المحسوبية التنظيمية (المتغير الوسيط الأول): تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية) من خلال ١٥ عبارة، بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Taruhan, 2014) والذي اعتمدت عليه عدة دراسات بالبيئة العربية مثل دراسة (يوسف، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤)،

باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات أجنبية حديثة مثل (Shaheen et al., 2017; Shaheen et al., 2023). والذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية، إذ تم قياس البعد الأول: التحيز داخل المجموعة من خلال ست عبارات، والبعد الثاني: المحسوبية الأبوية من خلال خمس عبارات، والبعد الثالث: تبادل المصالح من خلال أربع عبارات.

٣/٢ النزب بمكان العمل (المتغير الوسيط الثاني): تم قياس هذا المتغير من خلال ٢٠ عبارة بشكل إجمالي، إذ تم قياس البعد الأول: نبذ المشرفين في العمل من ١٠ عبارات، والبعد الثاني: نبذ الزملاء في العمل من ١٠ عبارات. وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Ferris et al., 2015) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Khan & Saeed, 2024; Al-Dhuhouri et al., 2024; Awad & El Sayed, 2023; Zhang et al., 2023).

٤/٢ سلوك إخفاء المعرفة (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية) من خلال ١١ عبارة، إذ تم قياس البعد الأول: المراوغة في الخفاء من ٤ عبارات، والبعد الثاني: التظاهر بالغباء/ بالجهل من ٣ عبارات، والبعد الثالث: الاخفاء المبرر من ٤ عبارات. وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Connelly et al., 2012)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من جانب الباحثان وثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة منها (Han et al., 2024; Fatima et al., 2024b; Asl & Farhadpoor, 2023; Riaz et al., 2019; Fatima et al., 2023; Bhatti et al., 2023).

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم ٨٨٣٣ مفردة، وتجدر الإشارة إلى أن محافظة البحيرة تتكون من عدد (١٦) مركز إداري وعدد (١٤) مدينة بالإضافة إلى أن مدينة دمنهور (تنقسم إلى عدد ٥ شياخات) وعدد (٤١٧) قرية، وعلى ذلك يبلغ عدد الوحدات المحلية في محافظة البحيرة (٩٠) وحدة محلية، وعدد القرى التي

تخدمها (٤٠١) قرية. ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة تبلغ (٣٦٩) مفردة، والتي تم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية ٥٪، وحدود ثقة ٩٥٪. ولتلافي انخفاض معدل الردود من جانب المستقصى منهم تم زيادة حجم العينة إلى (٤٠٠) مفردة.

وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة لهذا البحث في العاملين بوحدة الحكم المحلي محل البحث بالمراكز التالية (دمهور، حوش عيسى، أبو المطامير، كفر الدوار، إدكو، رشيد، أبو حمص، المحمودية، الرحمانية، شبراخيت، إيتاي البارود، كوم حمادة، بدر، الدلنجات، وادي النطرون)، وقد راعى الباحث أن تكون العينة ممثلة لكافة الدرجات الوظيفية للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث.

أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث الحالي في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناءً على المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة للمتغيرات الأربعة. واحتوت قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل آرائهم عليها بدقة؛ وكذلك المساعدة على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً؛ وجدير بالذكر أنه تم تصميمها على غرار مقياس ليكرت الخماسي، إذ تتراوح القياسات من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (إذ أشار الرقم واحد إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم خمسة إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد بلغ عدد قوائم الموزعة (٤٠٠) قائمة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة الخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٨٥) قائمة بمعدل استجابة (٩٦,٣٪).

خصائص عينة البحث:

اتضح أن مفردات الاستجابة داخل عينة البحث شملت على: عدد ١٧٨ ذكرًا بنسبة (٤٦,٣٪) وعدد ٢٠٧ أنثى بنسبة (٥٣,٧٪). وكانت الفئة العمرية للعاملين محل البحث تتراوح أعمارهم بين ٢٥ عام و ٣٥ عام الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (٣٩,٢٪) تلتها فئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عام بنسبة بلغت (٣٠,٨٪)، ثم الفئة العمرية من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ عام ثم الفئة العمرية بنسبة بلغت (١٨,٣٪)، ثم الفئة العمرية أقل من ٢٥ عام بنسبة بلغت (٥,٨٪)، وأخيراً الفئة العمرية ٥٥ عام فأكثر بنسبة بلغت (٥,٩٪)، وكانت الحالة الاجتماعية الأكثر شيوعاً هي المتزوجون بنسبة بلغت (٨٦,٥٪). بينما كانت الحالة الوظيفية الأكثر تكراراً الفنيون بنسبة بلغت (٤٥,٦٪). في حين كانت سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ سنة هي الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (٤٨,٢٪).

أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة. وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء لمدة شهرين من بداية من شهر يناير وحتى نهاية شهر فبراير ٢٠٢٥ م عن طريق المقابلات الشخصية، والاستقصاء الإلكتروني عبر جوجل فورم الذي تم إتاحتها للعاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم تجميعها (٣٨٥) قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بعد توزيع عدد (٤٠٠) قائمة استقصاء بنسبة استجابة بلغت (٩٦,٣٪).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تمثلت أساليب تحليل البيانات إحصائياً المستخدمة في البحث فيما يأتي:

- الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط والانحراف المعياري؛ لتحديد مستوى تطبيق نمط القيادة الأخلاقية، ومستوى المحسوبية التنظيمية، ومستوى النبد بمكان العمل، ومستوى سلوك إخفاء المعرفة في وحدات الحكم المحلي، ولتحديد معايير الاستجابة على الأداة تمّ اتباع الخطوات الإحصائية الآتية:

- تحديد المدى = أعلى إجابة متوقعة على العبارة - أقل درجة = $4 - 1 = 3$
- تحديد طول الفئة = المدى/عدد الفئات = $3/4 = 0.75$ وبالتالي تكون الفئات كما يلي: حد الفئة من (١ إلى ١,٨) ضعيف جداً، الفئة من (١,٨ إلى ٢,٦) ضعيف، الفئة من (٢,٦ إلى ٣,٤) متوسط، الفئة من (٣,٤ إلى ٤,٢) مرتفع، وأخيراً الفئة من (٤,٢ إلى ٥) مرتفع جداً.
- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha: تم استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: وتم استخدامه لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- تقييم الصدق والثبات في المقاييس:
- قبل الاعتماد على قائمة الاستقصاء بشكل نهائي لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليهما كما يأتي:
- تقييم صدق المقاييس:
- استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس المطلوب وما صُممت لأجله، كونها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحثان، إذ اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:
- صدق التقارب Convergent Validity: لقياس مدى التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة المتعددة التي تخص كل متغير من متغيرات البحث، وأشارت نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع العبارات أكبر من ٠,٦ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance

Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من ٠,٥، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (إدريس، ٢٠٠٨؛ Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢): متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

م	العبارة	المعاملات المعيارية
القيادة الأخلاقية		
١	مديري يدير أموره في الحياة بطريقة أخلاقية	٠,٧٧٨
٢	يستمتع مديري إلى ما يقوله الموظفون	٠,٧٧٢
٣	يحدد مديري النجاح بالنتائج وكذلك الطريقة التي تم الحصول عليها بها	٠,٨٢٠
٤	يؤدب مديري الموظف الذي ينتهك المعايير الأخلاقية.	٠,٨٠٨
٥	يناقش مديري أخلاقيات العمل أو القيم مع الموظفين.	٠,٧٩٩
٦	يضع مديري في الاعتبار المصالح المثلث للموظفين.	٠,٧٩٩
٧	عند اتخاذ القرارات، يسألنا المدير "ما الشيء الصحيح الذي يجب فعله؟"	٠,٧٩٤
٨	يقدم مديري مثالا لكيفية القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق	٠,٧٦٣
٩	يتخذ مديري قرارات عادلة ومتوازنة	٠,٨١١
١٠	يمكنني الوثوق بمديري.	٠,٨١٣
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير القيادة الأخلاقية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٤٥$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩١٦$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٣٣$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٧٩٦$.		
المحسوبية التنظيمية		
١١	يتعامل مديرينا مع الموظفين الذين تربطه بهم علاقة شخصية وثيقة بقدر أكبر من التسامح.	٠,٨٢٨
١٢	يتم أخذ أداء الأفراد بدلاً من علاقاتهم الشخصية مع المدير في الاعتبار عند مكافأة الموظفين.	٠,٧٩١
١٣	يقوم مديرينا عند حل النزاعات بحماية الموظفين الذين تربطه بهم علاقة شخصية أوثق.	٠,٨٤٥
١٤	يتم منح الموظفين الذين تربطهم علاقة وثيقة بالمدير أنشطة ذات فوائد مالية أو مهنية.	٠,٨٠٩
١٥	يتم إعطاء الأولوية لأراء الموظفين الذين تربطهم علاقة وثيقة بالمدير أثناء اتخاذ القرارات.	٠,٨٥٠
١٦	يتم تجاهل أخطاء الموظفين المقربين شخصياً من المدير.	٠,٨٣٠
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد التحيز داخل المجموعة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٢٧$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٩٨$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٨٢$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٢٦$.		
١٧	تعتبر مصالح الموظفين الذين يُظهرون ولاء غير مشروط للمدير محمية أكثر من غيرهم.	٠,٨٣٤

م	العبارة	المعاملات المعيارية
١٨	يعامل المدير الموظفين الذين لا ينتقدون قراراته بقدر أكبر من التسامح.	٠,٨٤٧
١٩	يعتبر الولاء للمدير هو المعيار الأهم في تقييم الموظفين.	٠,٨٣٣
٢٠	يتجاهل المدير أخطاء الموظفين المخلصين له.	٠,٨٣٧
٢١	الولاء للمؤسسة أهم من الولاء للمدير.	٠,٧٩٣
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد المحسوبية الأبوية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩١٦$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٨٣$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٨٧$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٢٩$.		
٢٢	تعتمد العلاقات بين المدير والموظف في وحدة الحكم المحلي على الفوائد المؤسسية وليس الفوائد الشخصية.	٠,٧٨١
٢٣	يتوقع الموظف الحصول على مكافأة عندما يدعم المدير في قضيه معينه.	٠,٨٣٣
٢٤	يكافئ المدير الموظفين الذين يظهرون سلوكيات تدعم مصالحهم.	٠,٨٣٣
٢٥	تعتمد العلاقة بين المدير والموظف على المنافع الشخصية المتبادلة.	٠,٨٣٤
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتبادل المصالح: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٨٩١$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٤٧$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٧٣$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٢١$.		
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير المحسوبية التنظيمية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٧٠$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٥٦$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٨١$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٢٦$.		
النبت بمكان العمل		
٢٦	يتجاهلي مُشرفي داخل العمل.	٠,٧٨٠
٢٧	يحرص مُشرفي على ترك المكان عندما أتواجد فيه.	٠,٧٨٩
٢٨	لا يرد مُشرفي التحية عند إلقائها عليه داخل العمل.	٠,٨٤٦
٢٩	يحرص مُشرفي على أن أجلس بمفردي إذا تناولت الطعام في العمل.	٠,٨٤٢
٣٠	يحرص مُشرفي على تجني في العمل.	٠,٧٩٩
٣١	يحرص مُشرفي على أن لا ينظر لي أثناء العمل.	٠,٨٣٩
٣٢	يهتم مُشرفي بالزامي الصمت أثناء الحديث.	٠,٨٢١
٣٣	يرفض مُشرفي يتحدث معي في العمل.	٠,٨٢٤
٣٤	يعاملني مُشرفي وكأنني غير موجود.	٠,٨٣٥
٣٥	لا يهتم مُشرفي بدعوتي أو سؤالي عما إذا كنت أريد شيئاً عندما يذهب للخارج لتناول القهوة على سبيل المثال.	٠,٨٣٦

المحسوبية التنظيمية والنزك بهكان العمل كمغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الاخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة

المعاملات المعيارية	العبارة	م
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد نبذ المشرفين في العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٣٣$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٤٧$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٧٥$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٢١$.		
٠,٨٧١	يتجاهلني زميلي في العمل.	٣٦
٠,٨٤٧	يحرص زميلي على ترك المكان عندما أتواجد فيه.	٣٧
٠,٨٣٩	لا يرد زميلي التحية عند إلقاءها عليه في العمل.	٣٨
٠,٨٤١	يحرص زميلي على أن أجلس بمفردي وقت تناول الطعام في العمل.	٣٩
٠,٨٣٧	يحرص زميلي على تجنبني في العمل.	٤٠
٠,٨٣١	يحرص زميلي على ألا ينظر إلي في العمل.	٤١
٠,٨٢٧	يهتم زميلي بالزامي الصمت أثناء الحديث.	٤٢
٠,٨٢٩	يرفض زميلي التحدث معي في العمل.	٤٣
٠,٨٢٢	يعاملني زميلي وكأنني غير موجود.	٤٤
٠,٨٣٣	لا يهتم زميلي بدعوتي أو سؤالي عما إذا كنت أريد شيئاً عندما يذهب للخارج لتناول القهوة على سبيل المثال.	٤٥
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد نبذ الزملاء في العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٥٩$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٤٣$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٠٢$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٣٨$.		
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير النبذ بمكان العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٧٧$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٦٨$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٨٨$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٣٠$.		
سلوك إخفاء المعرفة		
٠,٨٥٣	يوافق زميلي على مساعدتي ولكن لا يفعل.	٤٦
٠,٨٢٢	يقدم لي زميلي معلومات مختلفة عما أريد.	٤٧
٠,٨٦٤	يخبرني زميلي بأنه سوف يساعدني لاحقاً لكنه لا يفعل.	٤٨
٠,٨٥٢	يقدم لي زميلي معلومات غير كاملة.	٤٩
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد المراوغة في الخفاء: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩١١$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٨٠$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧١٩$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٤٨$.		
٠,٨٧٩	يتظاهر زميلي بأنه لا يعرف المعلومات التي أطلبها منه.	٥٠
٠,٨٦٨	يتظاهر زميلي بعدم فهم ما المقصود من طلبي.	٥١

م	العبرة	المعاملات المعيارية
٥٢	يقول لي زميلي بأنه ليس عنده دراية كاملة بالموضوع الذي أناقشه فيه.	٠,٨٧٩
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد التظاهر بالغباء/الجهل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٠٨$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٨٣$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٦٦$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٧٥$.		
٥٣	يوضح زميلي بأنه يرغب في إخباري ولكن ليس من المفترض أن يفعل ذلك.	٠,٨٦٢
٥٤	يوضح زميلي بأن المعلومات سرية وغير متاحة للعاملين في مشروع معين.	٠,٨٥٣
٥٥	يخبرني زميلي بأن رئيسه لن يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة.	٠,٨٤٧
٥٦	يخبرني زميلي بأنه لن يجيب على أسئلتي الخاصة بالعمل.	٠,٨٧٦
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الإخفاء المبرر: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٠٨$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩١٩$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٣٩$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٩٣$.		
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير سلوك إخفاء المعرفة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٦٦$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٥٨$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٣٩$ ، والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٨٦٠$.		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

- **صدق التمايز Discriminant Validity:** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حسابها من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج، إذ يجب أن يكون قيمة الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. ويتضح من الجدول رقم (٢) ورقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث المتمثلة في قائمة الاستقصاء تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات البحث (Hair et al., 2010).

تقييم ثبات المقاييس:

تم استخدام هذا الاختبار لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس

خاضع للإختبار، ومعامل الثبات المركب (CR) Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) تراوحت بين ٠,٩٧٧، و٠,٨٩١. ومعامل الثبات المركب (CR) تراوحت بين ٠,٩٥٨، و٠,٨٤٧. وجميعها أكبر من ٠,٧ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010). كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين ٠,٧٦٦، و٠,٦٣٣، وهي بذلك تفوق القيمة القاطعة المقترحة بواسطة Bagozzi & Yi (1988) والتي تساوي أو تفوق ٠,٥٠، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس البحث بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للبحث الحالي لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

• مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث:

جدول رقم (٣): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٩	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٥	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٢٦	مقبول	أقل من ٠,٠٨

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٣) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

• ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.2\%$ & $CFI = 97.5\%$) وهي

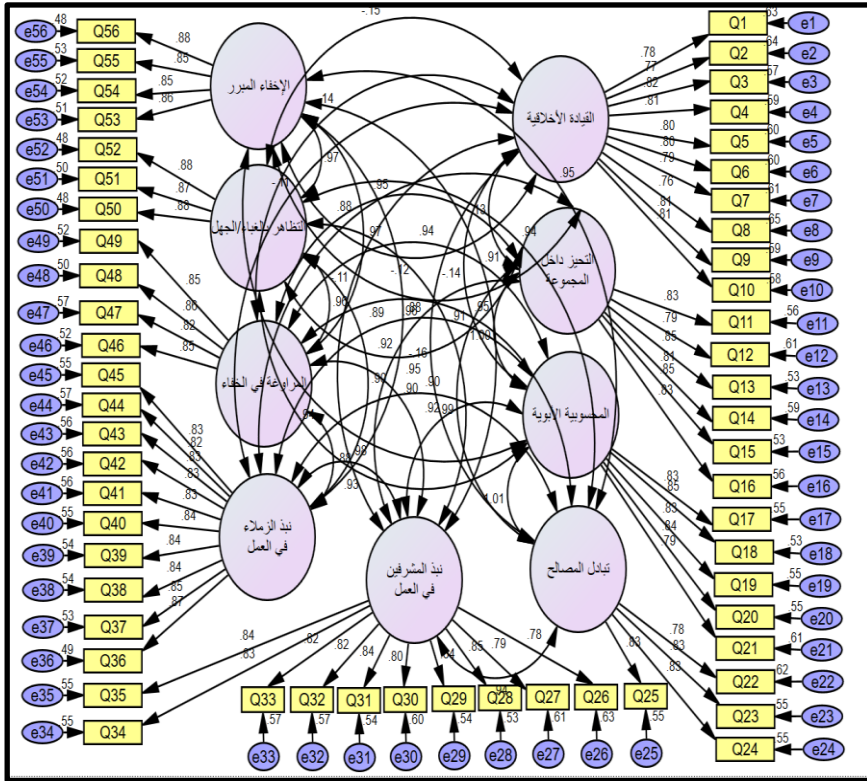
أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن

$$(RMSEA = 0.026)$$

• ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.976$) وهي أعلى من ٠,٩.

هذا ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات البحث بناء على

مقاييس الصدق المختلفة:



شكل رقم (٢): نموذج القياس أحادي المستوى

نتائج البحث واختبار الفرضيات:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات، على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وبين قوة واتجاه العلاقة، ومعنوية العلاقة بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). ويظهر الجدول رقم (٤) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

جدول رقم (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومصفوفة معاملات الارتباط

Y	Y3	Y2	Y1	M2	M2.2	M2.1	M1	M1.3	M1.2	M1.1	X	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	X	
											1	٠,٩١٥	٣,٦٦٥	X	القيادة الأخلاقية
										1	-.120*	٠,٩٩٨	٣,٥٤٨	M1.1	التحيز داخل المجموعة
									1	.920**	-.127*	١,٠١٣	٣,٥٤٨	M1.2	المحسوبية الأبوية
								1	.913**	.905**	-.140**	١,٠٠٧	٣,٥٥٦	M1.3	تبادل المصالح
							1	.968**	.973**	.970**	-.133**	٠,٩٧٦	٣,٥٥١	M1	المحسوبية التنظيمية
						1	.889**	.865**	.858**	.864**	-.104*	٠,٩٨٩	٣,٥٦٩	M2.1	نبد المشرفين بالعمل
					1	.938**	.857**	.828**	.838**	.828**	-.102*	١,٠٢٩	٣,٥٥٢	M2.2	نبد الزملاء في العمل
				1	.985**	.984**	.886**	.860**	.862**	.859**	-.105*	٠,٩٩٣	٣,٥٦١	M2	النبد بمكان العمل
			1	.845**	.824**	.839**	.888**	.858**	.855**	.872**	-.135**	١,٠٦٦	٣,٤٨٧	Y1	المراوغة في الخفاء
		1	.874**	.859**	.843**	.848**	.881**	.844**	.851**	.871**	-.136**	١,١٠٦	٣,٥٠٤	Y2	التظاهر بالغباء/الجهل
	1	.889**	.885**	.853**	.828**	.851**	.898**	.861**	.866**	.887**	-.116*	١,٠٧٢	٣,٥٤٤	Y3	الإخفاء المبرر
1	.963**	.960**	.957**	.888**	.867**	.881**	.926**	.890**	.893**	.913**	-.134**	١,٠٣٨	٣,٥١٢	Y	سلوك إخفاء المعرفة

يتضح من جدول رقم (٤) ما يأتي:

- أن الوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية بشكل إجمالي بلغ (٣,٦٦٥) مما يشير إلى ارتفاع مستوى نمط القيادة الأخلاقية بين مفردات العينة. بينما حصلت المحسوبية التنظيمية بأبعادها على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٥٤٨: ٣,٥٥٦)، إذ حصل التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٥٤٨ فيما حصل تبادل المصالح على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٥٥٦، وهو ما يشير إلى توافر المحسوبية التنظيمية بأبعادها بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة. في حين حصل النبد بمكان العمل بأبعاده على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٥٥٢: ٣,٥٦٩)، إذ حصل نبد الزملاء في العمل على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٥٥٢ فيما حصل نبد المشرفين بالعمل على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٥٦٩، وهو ما يشير إلى توافر النبد بمكان العمل بأبعاده بدرجة عالية بين مفردات العينة. في حين

حصلت أبعاد سلوك إخفاء المعرفة على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٤٨٧: ٣,٥٤٤)، إذ حصلت المراوغة في الخفاء على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٤٨٧ فيما حصل الإخفاء المبرر على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٥٤٤، وهو ما يشير إلى توافر سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده بدرجة عالية بين مفردات العينة.

● تشير معاملات الارتباط إلى علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة الأخلاقية وبقية متغيرات البحث متمثلة في المحسوبية التنظيمية بشكل إجمالي (-١,١٣٣) وبكافة أبعادها (-١,١٢٠، -١,١٢٧، -١,١٤٠) على التوالي، والنبد بمكان العمل بشكل إجمالي (-١,١٠٥) وبعديته (-١,١٠٤، -١,١٠٢) على التوالي، وسلوك إخفاء المعرفة بشكل إجمالي (-١,١٣٤) وبكافة أبعاده (-١,١٣٥، -١,١٣٦، -١,١١٦) على التوالي، وهو ما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تقلل من مستوى المحسوبية التنظيمية بكافة أبعادها، والنبد بمكان العمل بكافة أبعاده، وسلوك إخفاء المعرفة بكافة أبعاده. بينما توجد علاقة إيجابية معنوية بين المحسوبية التنظيمية بأبعادها وكل من النبد بمكان العمل، وسلوك إخفاء المعرفة، وهو ما يشير إلى أن المحسوبية التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى النبد بمكان العمل وسلوك إخفاء المعرفة.

اختبار فرضيات البحث:

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالاضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع متغيرات البحث في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فرضيات البحث، إذ يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات: القيادة الأخلاقية، والمتغيرات التابعة Endogenous تتمثل في: سلوك إخفاء المعرفة، والمتغيران الوسيطان Mediator وهما: المحسوبية التنظيمية، والنبد بمكان العمل. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها جدول رقم (٥) الآتي:

فءول رقم (٥): مؤشرات ءوءة النموذج الهفكلف للبعث

المؤشر	الرمز الإحصائف	القفمة	مءى القبول	معفار القبول
مؤشر ءوءة المظابقة	GFI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصفف
مؤشر ءذر مءوسط مربعات البواقف	RMR	٠,٠٣٠	مقبول	كلما اقترب من الصفر
مؤشر المظابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصفف
مؤشر تاكرلوفس	TLI	٠,٩٧٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصفف
الءذر الترففف لمءوسط مربع الخطأ التقارفف	RMSEA	٠,٠٢٧	مقبول	أقل من ٠,٠٨

تظهر النءائء المعروضة فف ءءول رقم (٥) أن مؤشرات ءوءة التوافق للنموذج الهفكلف ءفءة ولا ءءءاف إلى إءراء أف ءعءفل؁ إذ تظهر النءائء ارءفاع مؤشرات ءوءة التطابق؁ إذ بلغت قفمة (% 97.2 & CFI = 97.6) GFI) وهف أعلى من ٠,٩٠؁ كذلك انخفضء قفمة الءذر الترففف لمءوسط مربعات الخطأ ءفء أن (RMSEA = 0.027) بالإضافة إلى ارءفاع مؤشر تاكرلوفس (TL = 0.977) ءفء أنها أعلى من ٠,٩؁ وففما فءعلق باءءباراء فروض البعث وفقاً للنءائء الإحصائفة وذلك فف ضوء النموذج الهفكلف؁ فمكن ءوضفءها فف الءءاول ءالففة أرقام (٦)؁ (٧)؁ (٨)؁ (٩)؁ (١٠) للءأففراء المباشرة والءءول رقم (١١) للءأففراء ءفر المباشرة وذلك على النءو الآءف:

• نءفءة اءءبار الفرضفة الرئسفة الأولى للبعث:

ءءول رقم (٦): نءائء اءءبار ءأففراء المباشرة فف النموذج الهفكلف للبعث

(الفرضفة الأولى)

الفرضفة	المنءفر المسءقل	أبعاد المنءفر ءابع	قفم المعاملاء المعفارة	الخطأ المعفارف	CR	Sig
			Beta			
الأولى	القفاة الأخلاقفة	ءءفءءا ءاال المءموءة	٠,١٢٠-	٠,٠٥٥	٢,٣٧٤-	٠,٠١٨
		المءسوبفة الأبوءة	٠,١٢٧-	٠,٠٥٦	٢,٥٠١-	٠,٠١٢
		ءباءال المصالح	٠,١٤٠-	٠,٠٥٦	٢,٧٧٢-	٠,٠٠٦

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يأتي:

- صحة الفرضية الأولى: "يؤثر نمط القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في المحسوبية التنظيمية بأبعادها (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث"، إذ تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للقيادة الأخلاقية، إذ تشير النتائج إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والمحسوبية التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) على التوالي ($\beta = -0.120, -0.127, -0.140$); وبناءً على ذلك، يمكن للباحثين قبول الفرضية الأولى للبحث كلياً "يؤثر نمط القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في المحسوبية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".
- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للبحث:

جدول رقم (٧): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرضية الثانية)

الفرضية	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
الثانية	التحيز داخل المجموعة	المراوغة في الخفاء	٠,٤٢٧	٠,٠٧٠	٦,٥٥٤	***
	المحسوبية الأبوية		٠,١٩٠	٠,٠٧٢	٢,٧٨٥	٠,٠٠٥
	تبادل المصالح		٠,٢٩٩	٠,٠٦٦	٤,٧٧٦	***
	التحيز داخل المجموعة	التظاهر بالغباء/الجهل	٠,٤٨٠	٠,٠٧٤	٧,١٨٨	***
	المحسوبية الأبوية		٠,٢٠٩	٠,٠٧٦	٢,٩٩٩	٠,٠٠٣
	تبادل المصالح		٠,٢١٩	٠,٠٧٠	٣,٤٢٣	***
	التحيز داخل المجموعة	الإخفاء المبرر	٠,٤٩٤	٠,٠٦٧	٧,٩٥٨	***
	المحسوبية الأبوية		٠,٢٠٠	٠,٠٦٩	٣,٠٩١	٠,٠٠٢
	تبادل المصالح		٠,٢٣١	٠,٠٦٣	٣,٨٧٥	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٧) ما يأتي:

• تنص الفرضية الرئيسة الثانية على: "تؤثر المحسوبية التنظيمية بأبعادها (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) كمتغيرات مستقلة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده (المراوغة في الخفاء، والتظاهر بالغباء/الجهل، والإخفاء المبرر) كمتغير تابع بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث". وينبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تبعاً للمتغير التابع:

– الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للمحسوبية التنظيمية، إذ يشير جدول رقم (٧) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) والمتغير التابع المراوغة في الخفاء إذ أن $(\beta = 0.427, 0.190, 0.299; CR = 6.554, 2.785, 4.776)$ على التوالي.

– الفرضية الفرعية الثانية فقد تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للمحسوبية التنظيمية، إذ يشير جدول رقم (٧) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) والمتغير التابع التظاهر بالغباء/الجهل، حيث أن $(\beta = 0.480, 0.209, 0.219; CR = 7.188, 2.999, 3.423)$ على التوالي.

– الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للمحسوبية التنظيمية، إذ يشير جدول رقم (٧) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (التحيز داخل المجموعة، والمحسوبية الأبوية، وتبادل المصالح) والمتغير التابع الإخفاء المبرر، حيث أن $(\beta = 0.494, 0.200, 0.231; CR = 7.958, 3.091, 3.875)$ على التوالي.

وبناء على النتائج السابقة، يمكن للباحثان قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث كلياً على النحو التالي: "تؤثر المحسوبية التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".

• نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث:

جدول رقم (٨): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث

(الفرضية الثالثة)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	الفرضية
			Beta			
٠,٠٤٠	٢,٠٥٩-	٠,٠٥٥	٠,١٠٤-	نبذ المشرفين بالعمل	القيادة الأخلاقية	الثالثة
٠,٠٤٤	٢,٠١٦-	٠,٠٥٧	٠,١٠٢-	نبذ الزملاء في العمل		

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي:

- تنص الفرضية الثالثة على أنه "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في النبذ بـمكان العمل ببعديها (نبذ المشرفين بالعمل، ونبذ الزملاء بالعمل) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث"، وقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للقيادة الأخلاقية، إذ يشير جدول رقم (٨) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة (نبذ المشرفين بالعمل، ونبذ الزملاء بالعمل) حيث أن $\beta = -$ $(-2.016, -2.059; CR = -0.102, 0.104)$. وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثين قبول الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث كلياً على النحو التالي: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في النبذ بـمكان العمل بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".

• نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث:

جدول رقم (٩): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث
(الفرضية الرابعة)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	الفرضية
			Beta			
***	٧,٠٥٠	٠,٠٨٤	٠,٥٥١	المراوغة في الخفاء	نبد المشرفين بالعمل	الرابعة
***	٣,٩٤٠	٠,٠٨١	٠,٣٠٨		نبد الزملاء في العمل	
***	٦,٣٨٨	٠,٠٨٤	٠,٤٧٩	التظاهر بالغباء/الجهل	نبد المشرفين بالعمل	
***	٥,٢٥٥	٠,٠٨١	٠,٣٩٤		نبد الزملاء في العمل	
***	٨,٠٨٦	٠,٠٨٢	٠,٦١٥	الإخفاء المبرر	نبد المشرفين بالعمل	
***	٣,٣١٣	٠,٠٧٩	٠,٢٥٢		نبد الزملاء في العمل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (٩) ما يأتي:

- تنص الفرضية الرابعة على: "يؤثر النبد بمكان العمل ببعديه (نبد المشرفين بالعمل، ونبد الزملاء بالعمل) كمتغيرات مستقلة تأثيراً إيجابياً معنوياً في سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده (المراوغة في الخفاء، والتظاهر بالغباء/الجهل، والإخفاء المبرر) كمتغير تابع بوحدات الحكم المحلي بمحافضة البحيرة محل البحث". وينبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تبعاً للمتغير التابع:

– الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للنبد بمكان العمل، إذ يشير جدول رقم (٩) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (نبد المشرفين بالعمل، ونبد الزملاء بالعمل) والمتغير التابع (المراوغة في الخفاء إذ أن $\beta = 0.551, 0.308$; $CR = 7.050, 3.940$) على التوالي.

– الفرضية الفرعية الثانية: تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للنبد بمكان العمل، إذ يشير جدول رقم (٩) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (نبد

المشرفين بالعمل، ونبذ الزملاء بالعمل) والمتغير التابع التظاهر بالغباء/الجهل إذ أن $(\beta = 0.479, 0.394; CR = 6.388, 5.255)$ على التوالي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للنبذ بمكان العمل، إذ يشير جدول رقم (٩) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (نبذ المشرفين بالعمل، ونبذ الزملاء بالعمل) والمتغير التابع الإخفاء المبرر إذ أن $(\beta = 0.615, 0.252; CR = 8.086, 3.313)$ على التوالي.

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثان قبول الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث كلياً على النحو التالي: "يؤثر النبذ بمكان العمل تأثيراً إيجابياً معنوياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".

• نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة للبحث:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث

(الفرضية الخامسة)

الفرضية	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
الخامسة	القيادة الأخلاقية	المراوغة في الخفاء	٠,١٣٥-	٠,٠٥٩	٢,٦٦٢-	٠,٠٠٨
		التظاهر بالغباء/الجهل	٠,١٣٦-	٠,٠٦١	٢,٦٩١-	٠,٠٠٧
		الإخفاء المبرر	٠,١١٦-	٠,٠٥٩	٢,٢٨٨-	٠,٠٢٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول رقم (١٠) ما يأتي:

• تنص الفرضية الخامسة على: "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في سلوك إخفاء المعرفة بأبعادها (المراوغة في الخفاء، والتظاهر بالغباء/الجهل، والإخفاء المبرر) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث"، وقد تم إثبات صحتها كلياً

بالنسبة للقيادة الأخلاقية، إذ يشير الجدول رقم (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة (المراوغة في الخفاء، والتظاهر بالغيباء/الجهل، والإخفاء المبرر) حيث أن $\beta = -0.135, -0.136, -0.116$; $CR = -2.2662, -$ على التوالي. وبناء على النتائج السابقة، يمكن للباحثان قبول الفرضية الرئيسية الخامسة للبحث كليا على النحو التالي: "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً سلبياً في سلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".

* نتائج التأثير غير المباشر:

تهدف الفرضيتان السادسة والسابعة للبحث إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط كلٍ من: المحسوبية التنظيمية، والنبذ بمكان العمل بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بأبعادهما، ولاختبار مدى صحة الفرضيتان السادسة والسابعة للبحث قام الباحثان باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM إذ تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار والمتوافر بحزمة البرامج الإحصائية (Amos V.26)، باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. ويتم الحكم على معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين متغيرات البحث، اعتماداً على قيمة مؤشر جودة تطابق النموذج (Goodness of Fit Index (GFI)؛ إذ أنه كلما اقتربت قيمة المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على معنوية النموذج. في حين عندما تكون قيمة $Cmin/df$ أقل من ٥ دل ذلك على معنوية النموذج، بالإضافة إلى قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA والتي كلما اقتربت قيمتها من الصفر دل ذلك على التطابق التام للنموذج. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية كما هو موضح بجدول رقم (١١) فيما يأتي:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث
(توسيط المحسوبية التنظيمية والنبذ بمكان العمل)

أبعاد المتغير المستقل	المتغير الوسيط	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية غير المباشرة	CR	Sig	دلالة المعلمة
القيادة الأخلاقية	المحسوبية التنظيمية	سلوك إخفاء المعرفة	-٠,١٢٣	- ١٣,٥٥٦	***	دال
	النبذ بمكان العمل		-٠,٠٩٣	-٨,٤٥٥	***	دال
مؤشرات جودة توفيق النموذج:						
GFI=0.961			Cmin/df = 885.241			
RMSEA=0.033			P.Value for the model=0.000			

يتضح من جدول رقم (١١) ما يلي:

- تنص الفرضية السادسة على: "تتوسط المحسوبية التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث". وقد تم إثبات صحتها كلياً بالنسبة للقيادة الأخلاقية، حيث أن $\beta = -0.123$ ، في ظل وساطة المحسوبية التنظيمية الجزئية، إذ يشير جدول رقم (١١) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة الأخلاقية عبر المتغير الوسيط (المحسوبية التنظيمية) على سلوك إخفاء المعرفة. أي أن تأثير المحسوبية التنظيمية الايجابي ينخفض بنسبة ١٢,٣٪ نتيجة وجود القيادة الأخلاقية. وبالتالي يمكن للباحثين قبول الفرضية الرئيسة السادسة للبحث كلياً على النحو التالي: "تتوسط المحسوبية التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث".
- تنص الفرضية السابعة على أنه "يتوسط النبذ بمكان العمل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة محل البحث". وقد تم إثبات صحتها

كلياً بالنسبة للقيادة الأخلاقية، حيث أن ($\beta = -0.093$)، في ظل وساطة النبد بمكان العمل الجزئية، إذ يشير جدول رقم (١١) إلى وجود تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة الأخلاقية عبر المتغير الوسيط (النبد بمكان العمل) على سلوك إخفاء المعرفة. أي أن تأثير النبد بمكان العمل الإيجابي ينخفض بنسبة ٩,٣٪ نتيجة وجود القيادة الأخلاقية. وبالتالي يمكن للباحثان قبول الفرضية الرئيسة السابعة للبحث كلياً على النحو التالي: "يتوسط النبد بمكان العمل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظلة البحيرة محل البحث".

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

استهدف البحث الحالي دراسة الدور الوسيط لكلٍ من: المحسوبية التنظيمية، والنبد بمكان العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة للعاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظلة البحيرة، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

١. أشارت نتائج البحث إلى علاقة الارتباط المعنوية السلبية بين القيادة الأخلاقية والمحسوبية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي محل البحث، بالإضافة إلى علاقة الارتباط المعنوية السلبية بين القيادة الأخلاقية والنبد بمكان العمل، وكذلك علاقة الارتباط المعنوية السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة. وهذا يعني، أن قيادات وحدات الحكم المحلي محل البحث يمكنها تخفيض والحد من مستوى ممارسة المحسوبية التنظيمية، ومستوى النبد بمكان العمل، وكذلك مستوى سلوك إخفاء المعرفة للعاملين بوحدات الحكم المحلي من خلال قيام القائد بإدارة الأمور ببيئة العمل بطريقة أخلاقية، والاستماع إلى ما يقوله الموظفين، وتأديب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية، فضلاً عن اتخاذ قرارات متوازنة وعادلة، وأن يكون مثلاً يحتذى به لكيفية القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق.

٢. أكدت نتائج البحث على تأثير القيادة الأخلاقية المعنوي السلبي على المحسوبية التنظيمية، وهو ما يعني أنه كلما ازداد إدراك الموظفين بوحدات الحكم المحلي عينة البحث لتوافر نمط

وسلوكيات القيادة الأخلاقية من جانب قادتهم، انخفض مستوى المحسوبية التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسات (Badran & Akeel, 2022; Riaz, 2018). إذ تتنافى القيادة الأخلاقية، بتركيزها على العدل والنزاهة، مع المعاملة التفضيلية المتأصلة في المحسوبية التنظيمية. ومن ثمَّ يعطي القادة الأخلاقيون الأولوية للجدارة والشفافية، مما يتعارض بشكل مباشر مع المبادئ الأساسية للمحسوبية. تشير هذه الحقيقة إلى أن المنظمات التي تتمتع بتوافر نمط قيادة أخلاقي قوي من غير المرجح أن تشهد مستويات عالية من المحسوبية التنظيمية. حيث يعمل القادة الأخلاقيون كضمان ضد المحسوبية من خلال وضع ودعم عمليات عادلة وشفافة لاتخاذ القرارات والترقيات والمكافآت. لذا تؤكد تلك النتيجة على أهمية نمط القيادة الأخلاقية باعتباره أحد الأنماط القيادية المعاصرة الفعالة، وبالتالي يجب وضع وتنفيذ ممارسات لتشجيع هذا النمط على نحو فعال من جانب قيادات وحدات الحكم المحلي ليكون له أثر إيجابي ومن ثم ينعكس على تخفيض والحد من مستوى إدراك المحسوبية التنظيمية من جانب الموظفين بالوحدات المحلية عينة البحث

٣. أشارت نتائج البحث إلى تأثير المحسوبية التنظيمية الإيجابي المعنوي على سلوك إخفاء المعرفة، وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى المحسوبية التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع ممارسة سلوك إخفاء المعرفة لديهم. وتدعم تلك النتيجة ما أشارت إليه نتائج الدراسات منها (Fatima et al., 2024a; Bilal et al., 2023) للتأثير المعنوي للمحسوبية التنظيمية على انخراط العاملين في سلوك إخفاء المعرفة؛ ويمكن تفسير ذلك على أنه عندما يرتفع مستوى إدراك المحسوبية التنظيمية لدى الفرد يؤدي إلى تشجيعه على ممارسة سلوك إخفاء المعرفة داخل الوحدة المحلية، وهذا ما يتفق مع المنظور القائم على التبادل مقترناً بنظرية الإدراك الاجتماعي (Bandura, 2005). فعندما ينخرط الأفراد في سلوكيات متجاوزة للحدود دون الشعور بالذنب أو المشاعر السلبية المرتبطة بها، وعندما يُخفي الفرد معرفته، فإنه قد يُظهر جهلاً، أو يُقدِّم معلومات غير دقيقة، أو يُخلق الأعذار

لزملائه. وينطوي هذا السلوك على خداع يُمكن أن يُسبب شعوراً بالذنب. ومع ذلك، لا يشعر الموظفون المنفصلون أخلاقياً بالذنب أثناء انخراطهم في أفعال خادعة، لأنهم ينفصلون عن المعايير الأخلاقية الداخلية (Newman et al., 2020). وبالتالي عندما يواجه الموظفون المحسوبية التنظيمية، فإنهم يطورون تصوراً للمعاملة غير العادلة، وكنوع من التبادل، يصبحون منفصلين أخلاقياً ولا يشعرون أن إخفاء المعرفة يتعارض مع معاييرهم الأخلاقية. فضلاً عن ذلك ترى نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) بأن العاملين الذين لا يستفيدون من المحسوبية التنظيمية يطورون ويتمسكون بمعيار المعاملة بالمثل استجابةً للمحسوبية التنظيمية التي يستفيد منها قرائهم ويتبنون سلوكاً متبادلاً، ومن ثم ينشأ السلوك المتبادل من الفوائد الاجتماعية المدركة، والتي تُحدد عادةً من خلال تحليل العائد والتكلفة لإظهار سلوك معين. وعلى ذلك عندما يلاحظ العاملين الذين لا يتم تمييزهم ولا يتعرضون للمحسوبية التنظيمية، يعتبرون هذا السلوك غير ملائم، ويردون بالمثل بإخفاء المعرفة عن العاملين الذين يتم تمييزهم ويستفيدون من المحسوبية التنظيمية، مما قد يُقلل بدوره من أداء مهام وظائفهم (Burmeister et al., 2019).

٤. أكدت نتائج البحث على تأثير القيادة الأخلاقية المعنوي السلبي على النبذ بمكان العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات التي منها (Al-Dhuhouri et al., 2024; Awad & El Sayed, 2023). إذ تُعد القيادة أحد المحددات السياقية للحد من مستوى النبذ بمكان العمل، فمن المتوقع أن تكون القيادة الأخلاقية عاملاً ظرفياً رئيسياً قد يُقلل من النبذ بمكان العمل لعدة أسباب. أولاً، من المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية أن هؤلاء القادة يضعون معايير معيارية يُتوقع من المرؤوسين اتباعها (Brown et al., 2005). كما يُؤيّل القادة الأخلاقيون اهتماماً لما يقوله الموظفون، ويضعون مصالحهم في المقام الأول، ويتسمون بالتوازن والإنصاف والاحترام - وهي سلوكيات نعتقد أنها حاسمة للحد من النبذ بمكان العمل أو منعه أو القضاء عليه. ومن ثم يقل احتمال انخراط الموظفين في سلوكيات غير لائقة معيارياً تُسهّل نبذهم بمكان العمل عندما يضع القادة معايير صريحة للسلوك

المناسب ويُحاسبون زملاء العمل على أفعالهم من خلال تأديب من لا يلتزمون بها (Brown et al., 2005). وبالمثل، يكون زملاء العمل أكثر استعدادًا للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والتفاعل مع بعضهم البعض عندما يكونون في بيئة يسودها التوازن والاحترام والإنصاف بين القادة، وهذا يُرجّح أن يكون أساسيًا لمنع حالات النبذ بمكان العمل أو الحد منها أو القضاء عليها.

٥. أفادت نتائج البحث إلى تأثير النبذ بمكان العمل المعنوي الإيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما نوهت عنه نتائج بعض الدراسات منها (Han et al., 2024; Dutta et al., 2016). فعندما يشعر الموظفون بالنبذ بمكان العمل، فمن المرجح زيادة ممارستهم لسلوك إخفاء المعرفة، فعندما يشعر الموظفون بالإقصاء، قد يميلون إلى حماية مواردهم المعرفية، وهذا يتوافق مع معايير المعاملة بالمثل التي وضعها غولدنر عام ١٩٦٠ (Gouldner, 1960) حيث يجب على الناس معاملة الآخرين بنفس الطريقة. وعلى وجه التحديد، لا ينبغي للأفراد إيذاء من ساعدهم (معتقدات إيجابية للمعاملة بالمثل)، ولكن بالنسبة لأولئك الذين آذوهم، يمكنهم اعتناق استراتيجيات انتقامية (معتقدات سلبية للمعاملة بالمثل). ونظرًا لأن النبذ بمكان العمل تجربة شخصية سلبية مؤلمة، فإن الموظف المنبوذ سوف ينظر إلى أولئك الذين ينبذوه على أنهم أذى شخصي. وهذا التصور سيؤدي إلى معتقدات سلبية للمعاملة بالمثل. ومن ثمّ، يكون من المقبول أن يمارس الموظف المستبعد نفس سوء المعاملة بين الأشخاص (مثل: سلوك إخفاء المعرفة، أو السلوكيات غير المنتجة) بدوره (Connelly et al., 2012).

٦. أشارت نتائج البحث إلى تأثير القيادة الأخلاقية المعنوي السلبي على سلوك إخفاء المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته نتائج بعض الدراسات منها (Ali et al., 2024; Du & Suntrayuth, 2023; Qin et al., 2023; Shahid et al., 2023; Yadi et al., 2022; Koay & Lim, 2022). وتمشيًا مع ذلك فإن أحد الآليات التي قد تُخفف من سلوك إخفاء المعرفة

كأحد السلوكيات السلبية هي نمط القيادة الأخلاقية أو السلوك القيادي الملائم للمعايير التنظيمية. فعندما يُظهر القادة الأخلاقيون سلوكًا لائقًا للمعايير ويُلهمون أتباعهم من خلال دورهم الأخلاقي. وبالتالي، يمتنع الأتباع عن الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية ومدمرة، مثل سلوك إخفاء المعرفة عن زملائهم بالمنظمة (Asadullah et al., 2023). كما تقترح نظرية التعلم الاجتماعي أن الموظفين يلاحظون ويتعلمون من سلوكيات القادة الأخلاقيين، ويقلدون الانفتاح والصدق، مما يثبط إخفاء المعرفة. من ناحية أخرى، تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن القيادة الأخلاقية تعزز الشعور بالمعاملة بالمثل، حيث يشعر الموظفون بالالتزام برد سلوك القائد الأخلاقي من خلال مشاركة المعرفة (Ali et al., 2024).

٧. أشارت نتائج البحث إلى تأثير المحسوبية التنظيمية المعنوي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة الابتكاري، وهو ما يعني أنه عندما يُدرك أفراد العينة نمط القيادة الأخلاقية لدى قادتهم، فإن ذلك يقلل من مستوى المحسوبية التنظيمية، والذي بدوره يؤدي لتخفيض مستوى انخراط العاملين في سلوك إخفاء المعرفة. وتدعم تلك النتيجة ما أوضحته نتائج بعض الدراسات من أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تقوي وتدعم هذه العلاقة. ويتفق ذلك مع تعدد الدراسات التي تناولت المحسوبية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة وبعض النتائج السلوكية مثل دراسات (Olabiya et al., 2024; Bhabha et al., 2023; Khan et al., 2023; Badran & Akeel, 2022;) (Riaz, 2018). وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الحفاظ على الموارد التي تحلل كيفية استنزاف الموارد أو حمايتها في سياق المحسوبية التنظيمية، مما يؤثر على مشاركة المعرفة، إذ تشير تلك النظرية إلى أن الأفراد يسعون جاهدين للحصول على الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها. ويمكن اعتبار المحسوبية التنظيمية تهديدًا للموارد الاجتماعية والنفسية، مما قد يؤدي إلى إخفاء المعرفة كوسيلة للحفاظ على الموارد أو استعادة السلطة (De Clercq et al., 2022).

٨. أشارت نتائج البحث إلى تأثير النبذ بمكان العمل المعنوي في علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك إخفاء المعرفة، وهو ما يعني أنه عندما يُدرك أفراد العينة نمط القيادة الأخلاقية لدى قادتهم، فإن ذلك يخفض من مستوى النبذ بمكان العمل، والذي بدوره يؤدي لتقليل مستوى انخراطهم في سلوك إخفاء المعرفة. وتدعم تلك النتيجة ما انتهت إليه نتائج بعض الدراسات من أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تقوي وتدعم هذه العلاقة. فضلاً عن تباين الدراسات التي تناولت النبذ بمكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والنتائج السلوكية مثل دراسات (Awad & El Sayed, 2023; Al-Dhuhouri et al., 2024; Khan & Saeed, 2024; Singh et al., 2024).

استنتاجات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، يمكن تناولها فيما يأتي:

١- على مستوى النظرية: أكد البحث الحالي على الدور الوسيط للمحسوبية التنظيمية والنبذ بمكان العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة محل البحث، ومن ثم يضيف البحث الحالي إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال- إذ لم يرصد الباحثان أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله بالبحث الحالي في بيئة إدارة الأعمال المصرية بشكل خاص وبيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام- بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية المتعلقة بسلوك إخفاء المعرفة للعاملين، والذي نال اهتمام محدود من جانب الكتاب والباحثين، ونمط القيادة الأخلاقية والذي لا تزال الدراسات والبحوث المتعلقة به في مهدها مما يُثري هذا الجانب من بحوث السلوك التنظيمي. ومن ثمّ تضيف نتائج البحث الحالي فهماً عميقاً إلى أدبيات القيادة الأخلاقية كونها توضح قيمة هذا النمط القيادي في السياقات غير الغربية، وما يمكن أن تُشكله القيم الثقافية كسمات الأفراد وسلوكياتهم،

بالإضافة إلى ما يعتقدون أنه سلوكيات مناسبة للآخرين في البيئة المصرية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

٢- على مستوى التطبيق: تعتبر نتائج البحث الحالي وما أكدته من علاقات معنوية بين متغيرات البحث المتمثلة في القيادة الأخلاقية، المحسوبية التنظيمية، النبد بمكان العمل، وسلوك إخفاء المعرفة للموظفين بالوحدات المحلية يعطي دلالة على أن سلوك إخفاء المعرفة لا يعتمد فقط على مستوى القيادة الأخلاقية بل أيضاً على الدور الوسيط للمحسوبية التنظيمية، والنبد بمكان العمل إذ مع توافر نمط القيادة الأخلاقية وانخفاض مستوى المحسوبية التنظيمية والنبد بمكان العمل تنخفض ممارسات سلوك إخفاء المعرفة. كما سَلَطَ البحث الحالي الضوء على عدد من المتغيرات السلبية ممثلة في كلٍ من المحسوبية التنظيمية، والنبد بمكان العمل وما ينجم عنهما من آثار سلبية يجب الحد منها؛ كما سلط أيضاً الضوء على الآلية التي تؤثر من خلالها سلوكيات القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة، وخاصة أن هذه الآلية لا تزال غير واضحة.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث الحالي، تمَّ استخلاص مجموعة من التوصيات، يمكن عرضها فيما يأتي:

- ١- توصيات بشأن تعزيز مستوى نمط القيادة الأخلاقية:
 - التركيز على تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لدى المديرين والقادة، من خلال عقد الدورات التدريبية وتوجيه الموظفين.
 - تفعيل دور المرشدين الأخلاقيين، من خلال تشجيع الموظفين على طلب المشورة من المرشدين الأخلاقيين في حال مواجهة مشاكل متعلقة بممارسات غير أخلاقية.
 - عقد ندوات وورش عمل توعوية للموظفين عن أهمية دور المرشدين الأخلاقيين.
 - يجب أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي، وأن يلتزموا بالقيم والمبادئ التي يدعون إليها.

- من الضروري الاستعانة بخبراء في مجال القيادة الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية لتقديم المشورة والدعم.
- يجب الاستفادة من أفضل الممارسات من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات بمجال بناء بيئة عمل أخلاقية، وتطبيقها في وحدات الحكم المحلي.
- يجب استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل والتعاون بين الموظفين، ولتوفير التدريب والتوعية حول أخلاقيات العمل.
- يجب تقدير ومكافأة الموظفين الذين يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية، والذين يساهمون في بناء بيئة عمل إيجابية.
- يجب إنشاء لجنة أخلاقيات بمكان العمل لضمان تطبيق مبادئ وقواعد أخلاقيات العمل، وللتوعية بأهمية السلوكيات الأخلاقية بمكان العمل.
- يجب تنظيم ورش عمل للموظفين حول أخلاقيات العمل حول تعزيز الوعي بأهمية السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل، وتنمية مهارات الموظفين في التعامل مع المواقف الصعبة، واتخاذ القرارات الأخلاقية.

٢- توصيات بشأن الحد من المحسوبية التنظيمية:

- يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة لمكافحة المحسوبية، وتطبيقها بشكل صارم.
- عقد دورات تدريبية للقادة حول القيادة الأخلاقية، من خلال تنمية مهارات القادة في التواصل الفعال، والنزاهة، والعدالة، والتعاطف، وكذلك توعية القادة بأهمية مكافحة المحسوبية والنبذ، وتأثيرهما السلبي على بيئة العمل.
- ضرورة إنشاء وتطبيق نظام رقابي فعال للحد من المحسوبية وتقديم تقارير بشكل دوري عن المديرين والمؤوسين لتعديل أي انحرافات قد تطرأ على العمل.
- يجب توعية الموظفين بأهمية القيادة الأخلاقية، ومخاطر المحسوبية والنبذ بمكان العمل، وأهمية مشاركة المعرفة.

٣- توصيات بشأن الحد من النزب بمكان العمل:

- يجب تطوير سياسات وإجراءات مكافحة النزب بمكان العمل، من خلال تحديد أنواع السلوكيات التي تعتبر نزباً، ووضع إجراءات للتعامل معها، مع توفير الدعم للموظفين الذين يتعرضون للنزب، ومساعدتهم على التغلب على آثاره السلبية.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالتعريف بظاهرة النزب بمكان العمل وأضرارها وكيفية التخلص منها.
- يجب إنشاء قنوات للتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، من خلال تنظيم اجتماعات دورية للاستماع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم، فضلاً عن استخدام وسائل التواصل الإلكتروني للتفاعل مع الموظفين وتبادل المعلومات.
- ضرورة تبني ثقافة تقبل الآخر لجعل التواصل بين العاملين أكثر فعالية، مع حث المسؤولين على الاهتمام بشكوى العاملين مع عدم تجاهلها وأخذها على محمل الجد.
- أهمية توفير المناخ الإيجابي بيئة العمل الذي يشجع العاملين على حرية التعبير عن آرائهم ومنع سوء الفهم لتلك الآراء مما يشجع على الاحترام والثقة المتبادلة وعدم النزب ببيئة العمل.

٤- توصيات بشأن الحد من سلوك إخفاء المعرفة:

- يجب وضع نظام للحوافز والمكافآت يشجع على مشاركة المعرفة، وذلك عبر تقدير الموظفين الذين يساهمون في تبادل المعرفة، وتكريمهم، مع ضرورة توفير فرص للتدريب والتطوير للموظفين الذين يشاركون في تبادل المعرفة.
- يجب تفعيل دور الرقابة الداخلية من خلال تطبيق إجراءات وسياسات رقابية تضمن عدم وجود ممارسات خاطئة، ووضع نظم محاسبية لضمان سلامة العمل.
- يجب وضع آليات واضحة للشفافية والمساءلة عبر إنشاء نظام للإبلاغ عن المخالفات يضمن سرية هوية المبلغين وحمايتهم، مع تطبيق معايير واضحة للتقييم والترقية، تعتمد على الكفاءة والجدارة فقط.

- يجب أن يكون هناك تواصل مفتوح وشفاف بين الإدارة والموظفين، وأن يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم.
- يجب خلق بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والتعاون بين الموظفين، وتقدير الموظفين الذين يساهمون في تبادل المعرفة.
- يجب مراجعة وتقييم السياسات والإجراءات بشكل دوري، وتحديثها لتلبية الاحتياجات المتغيرة لوحدات الحكم المحلي.
- حدود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة للموظفين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة، والكشف عن الدور الوسيط لكلٍ من المحسوبة التنظيمية والنبد بمكان العمل في تلك العلاقة، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثان ما يأتي:

- تم تطبيق البحث الحالي على وحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، لذا يُقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، قطاع الصناعة، وقطاع السياحة.
- انتهج البحث الحالي المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع نمط القيادة الأخلاقية من حيث الأبعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليه خاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.
- تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبديلاً عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal لذلك يُقترح إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً، مع تغيير العينة الأساسية إلى قطاعات خاصة أو أجنبية

أخرى، أو استخدام قطاعات أخرى سواء صناعية أو إنتاجية. من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية للبحث الحالي.

- لم يتطرق البحث الحالي لمحددات نمط القيادة الأخلاقية ويمكن لبحوث مستقبلية أخرى أن تتناول أثر بعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية والديموجرافية على مستوى إدراك العاملين لنمط وأبعاد القيادة الأخلاقية في قطاع التطبيق الحالي أو قطاعات أخرى.

- يمكن لبحوث أخرى أن تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في النموذج الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى وكذلك بعض المتغيرات المعدلة (مثل: اتجاهات، وعواطف، وسمات العاملين، عدم التحضر بمكان العمل، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، الأمان النفسي، والعمل الهادف، الثقة التنظيمية، الهوية الأخلاقية، ورأس المال الاجتماعي) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
٢. طه، حسنين السيد؛ عبد الحميد، محمد عبد المنعم، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الروحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٣ (١)، ٣٥-١.
٣. العتيبي، راشد بن غازي الهويل، (٢٠٢٤)، أثر المحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض: التسوييف في العمل كمتغير وسيط. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية، ٦١ (١)، ٢٩٧-٣٣٢.
٤. مرزوق، عبد العزيز على، (٢٠١٧)، علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤٧ (٤)، ٩٩-١٤٦.
٥. نجم، عبد الحكيم أحمد؛ الدريني، سارة السيد؛ وأبو العطاء، غادة ياسر صابر، (٢٠٢٣)، تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٧ (٣)، ٣٣-١.
٦. نور الدين، أحمد محمد عبد الحي؛ العنزي، بندر مكاري عوض، (٢٠٢٢)، النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الرابع، ٦٣٨-٦٩٥.
٧. يوسف، أحمد حسين، (٢٠٢٤)، تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط للحسد في مكان العمل، والدور المعدل للإرتباك التنظيمي دراسة تطبيقية

على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية، ٦١ (٤)، ٢٨٥-٣٤٧.
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdo, B. M. (2024). Workplace Ostracism and Its Relationship with Job Performance and Work Alienation among Staff Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 12(47), 198-209.
- Abid, M. A., Mohsin, M., & Mobeen, A. (2023). Examining the influence of workplace ostracism and incivility on entrepreneurial intentions: probing the mediating role of Knowledge hiding. *Journal of Personnel Management*, 1(2), 55-67.
- Akca, M. (2019). An investigation of the relationship between favoritism and workplace deviance: meditation role of negative emotions. Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations, ed. N. Sharma (Hershey, PA: IGI Global), 114–138.
- Akuffo, I. & Kivipold, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favoritism and cronyism. *Management Research Review*. 43, 369–386.
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.
- Albana, M. J., & Yeşiltaş, M. (2022). Impact of linguistic ostracism on knowledge sharing, hiding and hoarding and the moderating role of cultural intelligence. *Kybernetes*, 51(3), 1180-1198.

Al-Dhuhouri, F. S., & Shamsudin, F. M. (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).

Al-Dhuhouri, F. S., Mohd-Shamsudin, F., & Bani-Melhem, S. (2024). Feeling ostracized? Exploring the hidden triggers, impact on silence behavior and the pivotal role of ethical leadership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(1), 35-54.

Ali, M., Usman, M., Khan, M. A. S., Shafique, I., & Mughal, F. (2024). "Articulating Cognizance About What to Hide What not": Insights into Why and When Ethical Leadership Regulates Employee Knowledge-Hiding Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 190(4), 885-895.

Ali, M., Usman, M., Khan, M. A. S., Shafique, I., & Mughal, F. (2024). "Articulating cognizance about what to hide what not": Insights into why and when ethical leadership regulates employee knowledge-hiding behaviors. *Journal of Business Ethics*, 190(4), 885-895.

Anand, A., Agarwal, U. A., & Offergelt, F. (2023). Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership. *International Journal of Manpower*, 44(2), 247-266.

Anand, A., Dalmaso, A., Hungund, S., Centobelli, P., Cerchione, R., & Dumazert, J. P. (2024). Abusive supervision effects on employee knowledge hiding behavior in academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7375-7401.

- Asadullah, M., Rehman, K., Khan, N., Hashim, S., & Ullah, S. (2023). Mediating Effect of Organizational Virtuousness in Relationship between Ethical Leadership and Knowledge Hiding: Evidence from Higher Educational Institutions of Punjab, Pakistan. *Research Journal Al-Qanṭara*, 9(4).
- Asl, A. A., & Farhadpoor, M. R. (2023). The effect of job stress on the relationship between organizational ostracism and knowledge hiding. *Revista Internacional de Organizaciones*, (31), 179-198.
- Awad, N. H. A., & El Sayed, B. K. M. (2023). Post COVID-19 workplace ostracism and counterproductive behaviors: Moral leadership. *Nursing ethics*, 30(7-8), 990-1002.
- Badran, F. M., & Akeel, A. F. (2022). Ethical Leadership Behavior and Organizational Cronyism Among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(1), 207-224.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bandura, A. (2005), "**The evolution of social cognitive theory**", in Smith, K. and Hitt, M. (Eds), *Great Minds in Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 9-35.
- Bankston, C. L. (2014). Punishing immigrants: policy, politics, and injustice. *Contemp. Soc. J. Rev.* 43, 547–548.
- Bhabha, J. W., Imrani, A., & Nabeel, M. (2023). Indirect role of Organizational Cronyism on the Relationship between Distributive Leadership and Employee

- Performance. *Administrative and Management Sciences Journal*, 1(2), 134-141.
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). 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.
- Bilal, A. R., Fatima, T., Anwar, F., & Waqas, M. (2023). Why I Don't Feel Unethical to Hide Knowledge? A Cognitive Exchange-based Model of Cronyism Outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 15843). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bilal, A., Fatima, T. and Imran, M. (2020), Shutting eyes to merit! The curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90.
- Blau, P. (1964). **Power and exchange in social life**. John Wiley & Sons.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 281–304.
- Büttner, C. M., Ren, D., Stavrova, O., Rudert, S. C., Williams, K. D., & Greifeneder, R. (2024). Ostracism in everyday life: A framework of threat and behavioral responses in real life. *Journal of Personality and Social Psychology*.

- Chhabra, B., & Pandey, P. (2023). Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 632-654.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Dash, D., Farooq, R., & Upadhyay, S. (2023). Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: A review and research agenda. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 135-166.
- Dawwas, M. I., Alzoraiki, M., Ateeq, A., AlMaamari, Q., & Milhem, M. (2025). The mediating of perceived organizational support between ethical leadership and employee engagement at information and communication technology telecommunication in Palestine. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 105-115.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: a conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 31, 77–88.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.

- Du, Y., & Suntrayuth, S. (2023). Knowledge Hiding in Guangxi Province's Academia: Unethical Leadership and Empowerment. *Kurdish Studies*, 11(2), 1689-1697.
- 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.
- Elksas, E. I. I., Aziz Mansy, A. M., Mohammed Aly, S. M., & Elsayed Abdo, B. M. (2024). Workplace Ostracism and Its Relationship with Job Performance and Work Alienation among Staff Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 12(47), 198-209.
- Erdem, B., & Karataş, A. (2015). The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: The case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 55-74.
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Waqas, M. (2023). Relations outside the workplace matter! A nexus of coworker ostracism, relational capital, alternate belongingness and knowledge hiding. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11, No. 1, pp. 52-67). Emerald Publishing Limited.
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Ayub, A., & Arshad, H. (2024b). 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.

- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Sarwar, A., & Shabeer, S. (2024a). 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*. DOI 10.1108/JARHE-10-2023-0482
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). *The development and validation of the Workplace Ostracism Scale*. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279–297.
- Gaur, S., & Chatterjee, A. (2024). Impact of Workplace Ostracism on Employee's Performance: Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2).
- Ghani, U., Zhai, X., Spector, J. M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D., & Usman, M. (2020). Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education*, 79, 325-344.
- Gouldner, A.W., (1960). **The norm of reciprocity: a preliminary statement**. *Am. Sociol. Rev.* 25, 161–178.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**, (7th Ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Han, R., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; mediational role of reciprocity beliefs among college teachers. *Heliyon*, 10(8).

- Incekara, İ., Karamanlioğlu, A. U., & Sığrı, Ü. (2025). Ethical Leadership Behaviors and Employee Perceptions of Organizational Justice: A Qualitative Research. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03122-e03122.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106.
- Islam, T., Rizvi, F., Farooq, W., & Ahmed, I. (2025). Employee silence as a response to cronyism in the workplace: the roles of felt violation and continuance commitment. *Kybernetes*. 54(1), 90-109.
- Jeong, J., Kim, B. J., & Lee, J. (2023). The effect of job insecurity on knowledge hiding behavior: The mediation of psychological safety and the moderation of servant leadership. *Frontiers in Public Health*, 11, 1108881.
- Jones, R. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 1-12.
- Kamara, M. A. (2024). Ethical Leadership and Knowledge Hiding and Sharing Behavior in the Insurance Sector in Sierra Leone, *International Journal of Science and Business*, 42(1), 175-192.
- Khan, A. T. A., & Saeed, B. B. (2024). Examining the Mediating Effect of Workplace Ostracism on the Relationship between Despotic Leadership and Emotional Exhaustion in Public HEIs. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 416-432.

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2023). Service inhibited knowledge hiding: exploring how and when servant leadership inhibits knowledge hiding. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2025). Service inhibited knowledge hiding: exploring how and when servant leadership inhibits knowledge hiding. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(1/2), 74-92.
- Khatri, N. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *J. Int. Business Stud.* 37, 61–75.
- Khatri, N. and Tsang, E.W. (2003), Antecedents and consequences of cronyism in organizations, *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2016). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. In *Crony capitalism in India* (pp. 9–31). Palgrave Macmillan.
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 574-591.
- Kumar Das, A., & Chakraborty, S. (2018). Knowledge withholding within an organization the psycho logical resistance to knowledge sharing linking with territoriality. *Journal on Innovation and Sustainability*, 9(3), 94.
- Leung, T. K. P., & Barnes, B. R. (2020). Ethical cronyism: an insider approach for building guanxi and leveraging business performance in China. *Asia Pacific Business Review*, 26(2), 124-148.

- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452.
- Luo, J., Li, S., Gong, L., Zhang, X., & Wang, S. (2022). How and when workplace ostracism influences employee deviant behavior: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1002399.
- Manninen, S. M., Koponen, S., Sinervo, T., & Laulainen, S. (2024). Workplace ostracism in healthcare: Association with job satisfaction, stress, and perceived health. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1813-1825.
- Mengal, S. H., & Malik, B. (2024). Navigating workplace dynamics: exploring the interplay of ostracism, interpersonal deviance and the mediating influence of employee silence, emotional exhaustion with moderator ingratiation as a mitigating factor. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 10(1), 33-46.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145.
- Mousa, M., Althalathini, D., & Abdelgaffar, H. (2024). Cronyism as a coping strategy: how do female academics deal with the lack of emancipative support?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 979-993.
- Naz, F. (2020). Impact of Cronyism on Deviant Workplace Behavior and Employee Creativity: Mediating Role of Moral Disengagement and Moderating Role of

- Power Distance. Unpublished Thesis, Faculty of Management & Social Sciences, Capital University of Science and Technology.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. and Cohen, M. (2020), Moral disengagement at work: a review and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 167(4), 535-570.
- Olabiya, O. J., Du Plessis, M., & Van Vuuren, C. J. (2024). Unveiling the toxic leadership culture in south African universities: authoritarian behaviour, cronyism and self-serving practices. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1446935). Frontiers Media SA.
- Qin, Y., Xie, Y., & Cooke, F. L. (2023). Unethical leadership and employee knowledge-hiding behavior in the Chinese context: a moderated dual-pathway model. *Asian Business & Management*, 22(2), 740-764.
- Riaz, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 831-850.
- 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., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Şengüllendi, M. F., Bilgetürk, M., & Afacan Fındıklı, M. (2024). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(8), 1702-1723.

- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427-449.
- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: mediating role of relational psychological contract. *Frontiers in psychology*, 10, 1609.
- Shaheen, S., Bashir, S., Khan, A. (2017). Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(3) 308–323.
- Shahid, H., Chaudhry, S. A., Abbas, F., Ghulam Hassan, S., & Aslam, S. (2023). Do Morality-Based Individual Differences and Relational Climates Matter? Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Multilevel Framework. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231215569.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97(2), 10–19.
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243, 104136.

- Su, S., Baird, K., & Phan, T. (2024). The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment. *Advances in accounting*, 65, 100682.
- Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, 174, 114531.
- Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: the contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2294834.
- Tokyzhanova, T., & Durst, S. (2023). Seeing knowledge hiding through a multi-level lens. *Prometheus*, 39(4), 233-264.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Ullah, Y., Jan, S., & Ullah, H. (2023). The Impact of Spiritual Leadership on Knowledge-Hiding Behavior: Professional Commitment as the Underlying Mechanism. *Knowledge*, 3(3), 432-448.
- Williams, K. D. (2002). *Ostracism: The power of silence*. Guilford Press.
- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, 128(1), 799–811.

- 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*, 1-22.
- Yadi, E., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding behavior: Mechanism moral identity. *Jurnal Manajemen*, 26(2), 240-258.
- Yasir, M., & Rasli, A. (2018). Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 558-574.
- Zhang, J., Choi, M., Wang, K., & Kim, H. E. (2025). How can ethical leadership increase employees' bootlegging innovation behavior in China?: a serial mediation model of psychological wellbeing and psychological entitlement. *Frontiers in Psychology*, 16, 1506906.
- Zhang, L., Liu, Z., & Li, X. (2023). Impact of Co-worker ostracism on organizational citizenship behavior through employee self-identity: the moderating role of ethical leadership. *Psychology Research and Behavior Management*, 3279-3302.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and ability to manage resources. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 356-366.
- 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.