

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences de gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه **الطور الثالث في علوم**
التسيير

التخصص: إدارة الأعمال
العنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة
الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة
دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية

المشرف:
أ.د سكاك مراد

إعداد الطالب:
قويسي حكيمة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د بن سديرة عمر	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د سكاك مراد	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د رقام ليندة	أستاذ	جامعة سطيف 1	ممتحننا
أ.د رجم خالد	أستاذ	جامعة سطيف 1	ممتحننا
أ.د جدي شوقي	أستاذ	جامعة تبسة	ممتحننا
أ.د بن البار موسى	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحننا

السنة الجامعية: 2024 - 2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الإهداء
أهدي هذا العمل إلى ...
✓ إلى أبي الغالي الذي ساندني ووقف إلى جانبي
ولطالما رافقتني دعواته المباركة...
✓ إلى أمي الغالية...

✓ إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد...

حكيمة





الشكر

عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فالحمد لله والشكر لله، أن وفقني لإنجاز هذا العمل؛

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف على وتوجيهاته ونصائحه
وإرشاداته القيّمة.

كما أتقدم بخالص شكري لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل،
وأخص بالذكر الأساتذة المحكّمين، الأستاذ: هبال عبد المالك،
والأستاذة: رقام ليندة والأستاذ: زعم خالد، والأستاذ: علي السيد
أبو حشيش

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على قبولهم لناقشة هذا
العمل

وأتقدم بشكري الجزيل لإطارات وعمال المؤسسات التي استقبلتني
لإجراء الدراسة الميدانية، والشكر موصول لكل من قدم لي يد المساعدة في
إنجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات

2	الإهداء.....
3	الشكر.....
أ	مقدمة.....

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.....
4	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة.....
4	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية.....
5	ثانياً: أبعاد القيادة الإدارية.....
5	ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية.....
6	المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة.....
6	أولاً: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الإدارة.....
8	ثانياً: تعريف وشرح مصطلحات ذات صلة بمفهوم الأخلاق.....
8	ثالثاً: مصادر أخلاقيات الإدارة.....
9	رابعاً: أخلاقيات العمل من منظور إسلامي.....
9	المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية.....
10	أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية.....
12	ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين نظريات القيادة الأخلاقية، والروحية، والأصيلة، والتحويلية.....
13	ثالثاً: أبرز النظريات الأخلاقية وعلاقتها بالقيادة.....
13	المطلب الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية.....
15	أولاً: نموذج (Treviño et al., 2003).....

16(Brown et al., 2005) ثانيا: نموذج
16 (Resick et al., 2006) ثالثا: نموذج
17(Kalshoven et al., 2011) رابعا: نموذج
18 (Yukl et al., 2011) خامسا: نموذج
18 (Eisenbeiss, 2012) سادسا: نموذج
19(الكبير، 2016) سابعا: نموذج
20 المبحث الثاني: الأداء الابتكاري
21 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الابتكاري
21 أولا: تعريف الإبداع والابتكار
23 ثانيا: مفهوم الأداء الابتكاري
25 المطلب الثاني: استراتيجيات وأشكال الابتكار
26 أولا: أشكال الابتكار
26 ثانيا: استراتيجيات الابتكار
27 المطلب الثالث: أبعاد الأداء الابتكاري
31 المطلب الرابع: مؤشرات وعوائق الابتكار
31 أولا: مؤشرات الابتكار
32 ثانيا: عوائق الابتكار
33 المبحث الثالث: سلوك إخفاء المعرفة
34 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك إخفاء المعرفة
34 أولا: مفهوم سلوك إخفاء المعرفة
38 ثانيا: التمييز بين مفهومي إخفاء المعرفة وتشارك المعرفة
38 المطلب الثاني: سلوك إخفاء المعرفة وسلوكيات العمل العكسية
39 أولا: مفهوم سلوك العمل العكسي (غير المنتج)

39	ثانيا: تصنيفات سلوك العمل المنحرف.....
40	المطلب الثالث: أبعاد إخفاء المعرفة
41	المطلب الرابع: العوامل المسببة والنتائج المترتبة على إخفاء المعرفة
42	المطلب الخامس: استراتيجيات التخفيف من سلوك إخفاء المعرفة
44	خلاصة:.....

الفصل الثاني العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

46	تمهيد:.....
47	المبحث الأول: النظريات والمقاربات
48	المطلب الأول: أهم المقاربات والنظريات المعتمدة في الدراسة
48	أولا: مبادئ وفرضيات نظرية التعلم الاجتماعي "Social Learning Theory"
49	ثانيا: مبادئ وفرضيات نظرية التبادل الاجتماعي "Social exchange Theory"
50	ثالثا: مبادئ وفرضيات نظرية الحفاظ على الموارد "Conservation of Resources Theory"
52	المطلب الثاني: تفسير متغيرات الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة
52	أولا: مقاربات القيادة الاخلاقية.....
55	ثانيا: مقاربات إخفاء المعرفة
58	ثالثا: مقاربات الأداء الابتكاري.....
59	المطلب الثالث: تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة
59	أولا: تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة
62	ثانيا: تأثير إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري.....
62	ثالثا: تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري.....
64	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة وصياغة الفرضيات
65	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة
65	أولا: العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة.....

67 ثانيا: العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري
68 ثالثا: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري
71 رابعا: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري في ظل وجود إخفاء المعرفة كمتغير وسيط
73 المطلب الثاني: النموذج النظري المقترح لأبعاد متغيرات الدراسة
73 أولا: أبعاد القيادة الأخلاقية
73 ثانيا: أبعاد الأداء الابتكاري للمؤسسة
74 ثالثا: النموذج المقترح لأبعاد سلوك إخفاء المعرفة
75 المطلب الثالث: صياغة النموذج النظري للدراسة
75 أولا: صياغة فرضيات الدراسة
76 ثانيا: التمثيل البياني لنموذج الدراسة
77 خلاصة:

الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

80 تمهيد:
81 المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
81 أولا: الإطار الزمني والمكاني للدراسة
81 ثانيا: منهج الدراسة
83 ثالثا: مفاهيم أساسية حول المتغير الوسيط
87 رابعا: مجتمع، عينة، وأدوات الدراسة
88 المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة الميدانية
88 أولا: لمحة حول المؤسسات محل الدراسة
89 ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية
92 المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان
92 أولا: تصميم استمارة الاستبيان

95 ثانيا: صدق الاستبيان
96 المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
96 المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
99 المطلب الثاني: تحليل اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة
99 أولا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)
102 ثانيا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة)
105 ثالثا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع
109 الخلاصة

الفصل الرابع اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

111 تمهيد:
112 المبحث الأول: اختبار الفرضيات
113 المطلب الأول: عرض نتائج تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستويات المتغيرات
113 أولا: عرض نتائج تساؤل الدراسة الأول
114 ثانيا: عرض نتائج تساؤل الدراسة الثاني
114 ثالثا: عرض نتائج تساؤل الدراسة الثالث
116 المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة
116 أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
122 ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
128 ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
130 المطلب الثالث: اختبار فرضية الدور الوسيط (الفرضية السابعة)
132 أولا: مخرجات النموذج
132 ثانيا: نتائج متغير سلوك إخفاء المعرفة (المسار a)
133 ثالثا: نتائج متغير الأداء الابتكاري

134	رابعاً: نتائج نموذج الأثر الكلي.....
134	خامساً: نتائج نماذج التأثيرات الكلية، المباشرة، وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع
137	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.....
137	المطلب الأول: مناقشة نتائج التساؤلات المتعلقة بمستويات متغيرات الدراسة.....
137	أولاً: مناقشة نتائج التساؤل الأول
138	ثانياً: مناقشة نتائج التساؤل الثاني.....
140	ثالثاً: مناقشة نتائج التساؤل الثالث
141	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات نموذج الدراسة
141	أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
143	ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
144	ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
145	رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
147	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات المحققة في ضوء مقاربات الإطار النظري
147	أولاً: تحقق فرضية وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة
148	ثانياً: تحقق الفرضية وجود أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري.....
149	ثالثاً: تحقق فرضية وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة.....
150	الخلاصة.....
152	الخاتمة
158	قائمة المراجع
170	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	(1،1)
10	مفهوم القيادة الأخلاقية حسب عدد من الباحثين	(2،1)
12	أوجه التشابه والاختلاف بين نظريات القيادة الأخلاقية، والروحية، والأصيلة، والتحويلية	(3،1)
13	أبرز النظريات الأخلاقية وعلاقتها بالقيادة	(4،1)
14	أبرز نماذج القيادة الأخلاقية	(5،1)
22	تعريفات الابتكار حسب عدد من الباحثين	(6،1)
27	أبعاد الأداء الابتكاري حسب عدد من الدراسات	(7،1)
36	مفهوم المعرفة حسب عدد من الباحثين	(8،1)
37	تعريفات سلوك إخفاء المعرفة حسب عدد من الباحثين	(9،1)
48	النظريات والمقاربات المعتمدة في الدراسة	(1،2)
88	لمحة حول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	(1،3)
93	يمثل مقياس ليكرت الخماسي	(2،3)
93	تحديد الاتجاه لسلوك إخفاء المعرفة حسب قيم المتوسط المرجح	(3،3)
94	المراجع المعتمدة في صياغة بنود الاستبيان	(4،3)
95	نتائج الصدق والثبات	(5،3)
96	يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس	(6،3)
96	يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر	(7،3)
97	يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	(8،3)
97	يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية داخل المؤسسة	(9،3)
98	يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي	(10،3)
99	درجة الموافقة حول بعد السمات الأخلاقية	(11،3)
100	درجة الموافقة حول بعد التوجيه الأخلاقي	(12،3)
101	درجة الموافقة حول بعد التوجه نحو الاستدامة	(13،3)
102	درجة الموافقة على بعد التظاهر بالجهل	(14،3)

103	درجة الموافقة على بعد الإخفاء المراءغ	(15,3)
104	درجة الموافقة على بعد الإخفاء المبرر	(16,3)
105	درجة الموافقة على بعد الابتكار التقني	(17,3)
107	درجة الموافقة على بعد الابتكار الإداري	(18,3)
108	درجة الموافقة على بعد الابتكار التسويقي	(19,3)
113	نتائج اختبار ت لمتغير القيادة الأخلاقية	(1,4)
114	نتائج اختبار ت لمتغير سلوك إخفاء المعرفة	(2,4)
115	نتائج اختبار ت لمتغير الأداء الابتكاري	(3,4)
116	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة	(4,4)
117	معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F	(5,4)
117	تحليل الانحدار لأبعاد القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوك إخفاء المعرفة	(6,4)
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	(7,4)
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	(8,4)
119	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى	(9,4)
120	المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - سلوك إخفاء المعرفة -	(10,4)
120	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي	(11,4)
122	معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري للمؤسسة	(12,4)
123	معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F	(13,4)
123	تحليل الانحدار لأبعاد سلوك إخفاء المعرفة وأثرها على الأداء الابتكاري	(14,4)
124	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	(15,4)
124	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	(16,4)
125	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	(17,4)
126	المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - سلوك إخفاء المعرفة -	(18,4)
126	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي	(19,4)
128	معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري	(20,4)
128	معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F	(21,4)
129	تحليل الانحدار لمتغير القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الابتكاري	(22,4)

131	شرح المسارات	(23,4)
132	مخرجات النموذج	(24,4)
132	نتائج المسار a	(25,4)
132	نتائج المسار a	(26,4)
133	نتائج المسارين b و c'	(27,4)
133	نتائج المسارين b و c'	(28,4)
134	نتائج المسار c	(29,4)
134	التأثيرات الكلية، المباشرة، وغير المباشرة ل X على Y	(30,4)
150	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	(31,4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	مفهوم السلوك التنظيمي	(1،1)
42	مسببات ونتائج سلوك إخفاء المعرفة	(2،1)
73	أبعاد القيادة الأخلاقية	(1،2)
74	أبعاد الأداء الابتكاري للمؤسسة	(2،2)
74	أبعاد سلوك إخفاء المعرفة	(3،2)
76	التمثيل البياني لنموذج الدراسة	(4،2)
84	نموذج المتغير الوسيط	(1،3)
136	نتائج فرضية المتغير الوسيط	(1،4)
153	التمثيل البياني للنموذج التجريبي	(2،4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
170	قائمة الأساتذة المحكمين	01
171	الاستبيان في صورته النهائية	02
174	مخرجات SPSS معاملات ألفا كرومباخ	03
176	مخرجات SPSS الوصف الإحصائي لخصائص العينة	04
177	مخرجات SPSS التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان	05
179	مخرجات SPSS اختبارات Test T pour échantillon unique	06
180	مخرجات SPSS نموذج الانحدار الخطي القياسي المتعدد (أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة)	07
181	مخرجات SPSS نتائج تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي للفرضية الرئيسية الأولى	08
182	مخرجات SPSS نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي (أثر سلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري)	09
183	نتائج تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي للفرضية الرئيسية الثانية	10
184	مخرجات SPSS نموذج الانحدار الخطي البسيط (أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة)	11
185	مخرجات SPSS مخرجات نموذج SPSS Version 4.2 Process Procedure	12



مقدمة



مقدمة.

أ. تمهيد:

إنّ الابتكار في بيئة الأعمال الحديثة التنافسيّة، وفي ظلّ التحديات المتسارعة التي تفرضها عوامل عديدة كالعولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وثورة المعلومات يعدّ عنصراً ضرورياً لنجاح المؤسسات وتنفوّقها.

إنّ الأداء الابتكاري المؤسسي يساهم في اكتساب المؤسسات لميزة تنافسيّة مستدامة. فمن خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، يمكن للمؤسسة تلبية احتياجات السوق بشكل أفضل والتفوق على المنافسين.

وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة، فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة والابتكار بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ومن ثم إلى الابتكار. (نجم، 2015)

يعزّز تشارك المعرفة تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين، مما يؤدي إلى التعلم الجماعي وتشجيع الأنشطة غير الروتينية مثل سلوكيات العمل المبتكرة. غالباً ما تؤدي الجهود التعاونية إلى التنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة. لذلك، يحتاج القادة إلى تشجيع سلوك تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق والتعاون والمساعدة في تحقيق الأهداف الرئيسية لمؤسساتهم. (Abou-Shouk et al., 2022; Derei & Fam, 2023)

في عصر الابتكار، تحولت القدرة التنافسية للمؤسسات من الموارد التقليدية (مثل الأرض والآلات والمعدات، وما إلى ذلك) إلى موارد المعرفة، وبصفتهم مالِكاً لمورد المعرفة، فقد لا يرغب الموظفون في مشاركة مواردهم، مما يؤدي إلى الاستخدام غير الفعال للموارد في المؤسسة. (Liu & Liu, 2019)

تشكّل المعرفة مفتاح الميزة التنافسية الأساسية للفرد، ويحتاج الفرد لأن يستثمر الكثير من الطاقة للدراسة أو لخلق معرفة جديدة، لذلك فمن السهل أن يشعر الفرد أنّ المعرفة هي ملكية نفسية شخصية له. ووفقاً لهذا المنظور، ومن أجل تجنب فقدان السيطرة على المعرفة ولتحسين الكفاءة الذاتية، ولاكتساب ميزة تنافسيّة، يميل مالِكوا المعرفة إلى إخفاء معرفتهم وتعزيز مكانتهم في المؤسسة من خلال التحكم في تلك المعرفة. (Huo et al., 2016)

مقدمة

إنّ إخفاء المعرفة ليس بظاهرة جديدة في المنظمات، بل هو سلوك مألوف منتشر في أماكن العمل. ويرى (Chatterjee et al., 2021) أنّ إخفاء المعرفة مفهوم مثير للاهتمام له آثار سلبية واضحة على المنظمات، لأنه يقيد الإبداع، ويعيق العمل الجماعي والتعاون، ويؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي. من منظور نظرية الحفاظ على الموارد، يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر موارد نفسية وتشجع طلب التعاون بين الزملاء، مما يمكن أن يقلل من التوتر ويعزز الإبداع والابتكار. (G. Li et al., 2023)

إنّ القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة؛ وحظيت باهتمام الباحثين في ظل تزايد المطالبة بالشفافية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعد أزمت فضائح الفساد على مستوى شركات عالمية.

تستند القيادة الأخلاقية إلى نظام قيم وأخلاقي، وترتكز على كون القائد الأخلاقي قدوة للمرؤوسين لامتلاكه سمات أخلاقية (كالعدالة والصدق، والنزاهة، والجدارة بالثقة) وهذه السمات تنتقل من القائد إلى المرؤوسين وتجعل منه نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به، فالمرؤوسون يميلون من منظور نظرية التعلم الاجتماعي إلى محاكاة سلوكيات القدوات القيادية وتقليدها. وبالتالي عندما يظهر القائد سلوكيات أخلاقية، فإنّه يحفز بذلك المرؤوسين على أخذ المبادئ الأخلاقية بعين الاعتبار في قراراتهم وسلوكياتهم. ما يُنبئ لديهم الشعور بالمسؤولية الأخلاقية وبالتالي يكونون أقل استعداداً لإظهار سلوكيات غير أخلاقية كسلوك إخفاء المعرفة. بل ويدفعهم إلى تشارك المعرفة والتعاون والانفتاح على تبادل أفكارهم الإبداعية ما يساهم بدوره في تحسين الأداء الابتكاري لمؤسساتهم.

ب. طرح الإشكالية:

إنّ تزايد أهمية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، باعتباره محركاً رئيسياً للقدرة التنافسية والنمو، وبدوره في تحسين الأداء المؤسسي. ومما لا شكّ فيه أن المعرفة تعتبر مورداً هاماً يساهم في تعزيز الابتكار. فالمعرفة هي القوة الدافعة للابتكار المؤسسي. من خلال توليد معارف جديدة وتشاركتها، يُمكن خلق المعرفة المؤسسات من تحديث قاعدة معارفها والاستجابة بشكل استباقي للتغيرات البيئية. وتؤدي هذه الاستجابة إلى إطلاق أسرع للمنتجات والعمليات الجديدة، وبالتالي تحسين الأداء الابتكاري للشركة. ومع ذلك، خلال عملية تحقيق الابتكار المؤسسي، غالباً ما ينخرط الأفراد في سلوكيات إخفاء المعرفة والتي تتعارض مع مشاركة المعرفة. وتعرقل عملية تدفق المعرفة، وتعيق الابتكار، كما أشارت نتائج العديد من

مقدمة

الدراسات عن وجود ارتباط سلبي بين سلوك إخفاء المعرفة وبين الأداء الابتكاري المؤسسي. ما يضع على عاتق قادة هذه المؤسسات تحديات عديدة، للحد من تنامي ظاهرة إخفاء المعرفة بين الموظفين، وتقليل هذا السلوك بينهم وتعزيز السلوكيات الإيجابية في مكان العمل والتي تدعم عملية الابتكار في المؤسسة كإخفاء المعرفة، وبناء الثقة وتعزيز التعاون والعمل الجماعي للحد من السلوكيات غير المنتجة في مكان العمل كإخفاء المعرفة، وتعزيز الأداء الابتكاري.

ويدفعنا ما سبق إلى طرح تساؤلات حول مدى أهمية القيادة الأخلاقية في التأثير على الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والمشاركة في تطوير الأفكار والمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى تحفيزهم على تشارك معارفهم بدلاً من محاولة إخفائها وحجبها عن زملائهم، وبالتالي تحسين مستويات الأداء الابتكاري المؤسسي.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات. فالقيادة الأخلاقية تعتبر إحدى الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، وتساهم في تنبؤ سلوكيات إخفاء المعرفة لدى المرؤوسين.

ومن هنا نطرح الإشكال للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري في ظل الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

وللإجابة على هذا الإشكال، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية؟
2. ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة لدى عمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية؟
3. ما مستوى الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة الميدانية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟

1.4 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد السمات الأخلاقية على

سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟

- 2.4 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3.4 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟
- 1.5 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟
- 2.5 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المراوغ على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟
- 3.5 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟
7. هل يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة؟

ج. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛ ويتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:
- 1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- 2.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- 3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

مقدمة

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة؛ ويتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

2.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المروغ على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

3.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.

أ. أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى:

✓ أهمية موضوع القيادة الأخلاقية، وضرورة الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة والإدارة وأثر ذلك على

سلوكيات المرؤوسين، وعلى سيرورة العملية الابتكارية في المؤسسات؛

✓ أهمية موضوع الابتكار المؤسسي؛

✓ أهمية موضوع إخفاء المعرفة كظاهرة منتشرة في بيئة العمل، غير مدروسة بشكل كبير وما يزال موضوعاً

بحاجة إلى المزيد من الدراسة، والبحث خصوصاً فيما يتعلق بتأثيرها على الابتكار. فمن الممكن أن

تكون ممارسات إخفاء المعرفة عائقاً يعرقل العملية الابتكارية في المؤسسات.

✓ محاولة فهم دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الابتكار من خلال الحد من تنامي الظواهر السلبية في

العمل مثل سلوك إخفاء المعرفة.

ج. أهمية البحث

✓ تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين ثلاث متغيرات لا تقل أهمية متغير

عن الآخر، فالقيادة الأخلاقية تعد من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، والابتكار ضروري

مقدمة

للمؤسسات من أجل البقاء والتكيف مع البيئة التنافسية، وظاهرة إخفاء المعرفة التي لم يتناولها بشكل مستفيض في الدراسات العربية؛

✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية، فهذه الدراسة بحثت موضوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة والدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة؛
✓ من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة مدراء المؤسسات محل الدراسة الميدانية في التعرف على مستوى سلوك إخفاء المعرفة في مؤسساتهم، ومستوى الأداء الابتكاري، ومستوى القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الابتكار وتحسينه.

د. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على واقع ومستوى القيادة الأخلاقية لدى قادة مؤسسات محل الدراسة الميدانية؛
✓ التعرف على مستوى الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة الميدانية؛
✓ التعرف على مستوى سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين في المؤسسات محل الدراسة الميدانية وإبراز آثاره على المؤسسة وعلى الأداء الابتكاري؛
✓ إبراز أثر سلوك إخفاء المعرفة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.

هـ. الحدود المكانية للدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (الصناعية). وتم اختيار المؤسسات الاقتصادية في قطاع التصنيع والتي تنشط في مجالات صناعية مختلفة كصناعة الألمنيوم، الإسمنت،... وتم اختيار المؤسسات التي تسعى إلى تطوير الابتكار وتحسينه والتي تتلاءم مع أهداف دراستنا.

ح. الإطار الزمني للدراسة:

انطلقت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من (شهر نوفمبر 2023 إلى غاية أبريل 2024) تضمنت الاتصال بمديري المؤسسات المعنية لطلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية، ثم مباشرة عملية جمع البيانات عن طريق توزيع استمارات الاستبيان.

ط. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وبعض أدوات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة

ي. مجتمع وأدوات الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (القطاع الصناعي) والتي تسعى نحو تحسين وتطوير الابتكار، وقد تم اختيار بعض المؤسسات الكبرى التي تنشط في ولايتي (المسيلة وسطيف). أما عينة الدراسة فبلغ حجمها (241) موظفا يتوزعون على المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية.

ك. الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري	
الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار في المؤسسة	
(Y. Zhang, 2022)	
عنوان الدراسة	Study of the Impact of Ethical Leadership on Innovation Performance: The Mediating Role of Interaction Equity دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري: الدور الوسيط للعدالة التفاعلية
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	▪ شركات في مقاطعات مختلفة في الصين.
هدف الدراسة	▪ تستكشف هذه الدراسة آليات تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الابتكار استنادًا إلى نظرية العدالة.
حجم العينة	▪ 235 عاملا في أكثر من 10 شركات.
الأدوات	▪ تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج Mplus 7.4
أهم النتائج	▪ للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على أداء الابتكار لدى الموظفين؛ ▪ تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على أداء الابتكار من خلال العدالة التفاعلية؛ ▪ تلعب العدالة التفاعلية دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الابتكار؛ ▪ تعد جودة علاقة القائد بالمرؤوس (LMX) عاملاً رئيسياً يعزز التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على العدالة التفاعلية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري والدور الوسيط للعدالة التفاعلية، والدور المعدل لجودة علاقة القائد بالمرؤوس بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ▪ استخدمت الدراسة برنامج Mplus 7.4 في تحليل البيانات، بينما استخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية، السنة 2022، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.

مقدمة

نقاط التشابه	<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة واشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
(Arokiasamy & Moslehpour, 2021)	
عنوان الدراسة	<p>An Examination of The Impact of Ethical Leadership on Individual Creativity and Organizational Innovations in The Ict Industry in Vietnam</p> <p>فحص تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع الفردي والابتكارات التنظيمية في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فيتنام</p>
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	منظمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في فيتنام
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ الغرض من هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الإبداع الفردي والقيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي.
حجم العينة	<ul style="list-style-type: none"> ■ 245 عاملاً، بالإضافة إلى موظفين تنفيذيين.
الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم جمع البيانات على مرحلتين، بدءاً من المقابلات الشخصية مع المديرين أو المالكين لعشر شركات. كان الهدف الرئيسي من المقابلات الشخصية هو تحديد أنشطة الشركة المتعلقة بتطوير البرمجيات. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيان على المديرين والموظفين المختارين. ■ تم استخدام برنامج Mplus 7 لتحليل البيانات.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> ■ أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً قوياً على كل من الإبداع الفردي والتنظيمي؛ ■ على المستويات المؤسسية، تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكارات التنظيمية؛ مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تعد عنصراً أساسياً لتعزيز النجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الإبداع الفردي والابتكارات التنظيمية، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ استخدمت الدراسة برنامج Mplus 7 في تحليل البيانات، بينما دراستنا استخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الفيتنامية، السنة 2021، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.
نقاط التشابه	<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة واشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والابتكار.
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
(Lei et al., 2020)	

مقدمة

How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing	عنوان الدراسة
كيف يعزز القيادة الأخلاقية الابتكار الراديكالي والتدريجي: الدور الوسيط لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة	
مقال.	نوع الدراسة
شركات صناعية وخدمية فيتنامية.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ الغرض من هذه الورقة هو دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الابتكار الجذري والتدريجي من خلال الدور الوسيط لتشارك المعرفة الضمنية والصريحة. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ 365 موظف من 115 شركة فيتنامية 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدمت منهج البحث الكمي ونموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات البحث؛ ■ استخدمت أداة الاستبيان لقياس المتغيرات؛ ■ تم إجراء تحليل البيانات باستخدام SPSS و AMOS 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> ■ ترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً إيجابياً بالابتكار الجذري والتدريجي؛ ■ تشارك المعرفة الضمنية والصريحة يتوسطان العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونوعي الابتكار. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الابتكار بنوعيه (الجذري والتدريجي)، في وجود تشارك المعرفة الضمنية والصريحة كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ استخدمت الدراسة بالإضافة إلى برنامج ال SPSS برنامج AMOS في تحليل البيانات، بينما دراستنا استخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الفيتنامية، السنة 2020، في شركات صناعية وخدمية، أما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة واشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والابتكار. 	نقاط التشابه
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Shafique et al., 2020)	
How ethical leadership influences creativity and organizational innovation	عنوان الدراسة
Examining the underlying mechanisms	
كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار التنظيمي	
مقال.	نوع الدراسة

مقدمة

مجتمع الدراسة	شركات تكنولوجيا المعلومات (IT) صغيرة الحجم لتطوير البرمجيات في باكستان.
هدف الدراسة	كان الغرض من هذه الورقة هو الإجابة على سؤالين/ <ul style="list-style-type: none"> ■ ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع المتابعين والابتكار التنظيمي؟ ■ ما هي الآليات التي تؤثر القيادة الأخلاقية من خلالها على الإبداع والابتكار التنظيمي؟
حجم العينة	■ 322 (موظفون وقادة)
الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدمت النمذجة متعددة المستويات وتحليلات الانحدار الهرمي لاستكشاف الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار. ■ استخدمت الدراسة أداة المقابلة لتحديد أنشطة تطوير البرمجيات في الشركات المستهدفة، كما استخدمت الاستبيان.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> ■ أظهرت أبرز النتائج أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر مهم للتنبؤ بالإبداع الفردي والابتكار المؤسسي. ■ وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف. ■ تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف من خلال مشاركة المعرفة والتمكين النفسي. ■ ترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً إيجابياً بالابتكار المؤسسي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على إبداع لموظفين والابتكار المؤسسي في وجود تشارك المعرفة والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية، وفي قطاع صناعة البرمجيات، السنة 2020، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والابتكار المؤسسي؛
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
(Alfaridi et al., 2019)	
عنوان الدراسة	Ethical Leadership on Organizational Innovation and The Role of Knowledge Sharing
نوع الدراسة	القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي ودور تشارك المعرفة. مقال.
مجتمع الدراسة	جامعة خاصة في جاكرتا. إندونيسيا.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تستعرض هذه الدراسة دور تشارك المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي.
حجم العينة	■ 75 موظف بدوام كامل.
الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان؛ ■ تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية مع برنامج Lisrel 8.0.

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ■ هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي؛ ■ مشاركة المعرفة تتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الابتكار التنظيمي في وجود تشارك المعرفة كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الإندونيسية، وفي قطاع التعليم (الجامعة)، السنة 2019، أما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والابتكار المؤسسي؛ ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<p style="margin: 0;">(Crosley, 2014)</p>	
<p style="margin: 0;">Empirical Study on The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Climate of Innovation</p> <p style="margin: 0;">دراسة تجريبية حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي للابتكار</p>	عنوان الدراسة
<p style="margin: 0;">أطروحة دكتوراه.</p>	نوع الدراسة
<p style="margin: 0;">مؤسسات التعليم العالي بولاية أوريغون الأمريكية.</p>	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تستعرض هذه الدراسة كان هدف هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومناخ الابتكار. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ 418 موظفي وطلاب الجامعات. 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان؛ ■ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> ■ توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومناخ الابتكار التنظيمي؛ 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على مناخ الابتكار التنظيمي بأبعاده الخمسة، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الأمريكية، وفي قطاعات مختلفة، السنة 2014، أما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان برنامج SPSS؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والابتكار؛ ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<p style="margin: 0; color: red;">الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط قيادية أخرى والأداء الابتكاري للمؤسسة</p>	

مقدمة

(Cui et al., 2022)	
Innovation The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Organizational Learning Performance: The Mediating Roles of تأثير أسلوب القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين على الأداء الابتكاري المؤسسي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
المؤسسات الصغيرة، ومتوسطة الحجم	مجتمع الدراسة
تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية)، والتعلم التنظيمي، والأداء الابتكاري المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين.	هدف الدراسة
■ 417 مستهلكًا صينيًا	حجم العينة
■ تم استخدام أداة الاستبيان لقياس المتغيرات؛ ■ وتحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS 25.0 و Amos 24.0) وتحليل مسار المعادلة الهيكلية	الأدوات
■ وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية وأسلوب القيادة التبادلية على التعلم التنظيمي؛ ■ وجود أثر إيجابي لأسلوب القيادة على الأداء الابتكاري؛ ■ يتوسط التعلم التنظيمي جزئيًا في العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الابتكار المؤسسي.	أهم النتائج
■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الابتكاري المؤسسي في وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ استخدمت هذه الدراسة برنامج Amos وتحليل المسار بالإضافة إلى برنامج SPSS بينما لم تستخدم دراستنا برنامج Amos في تحليل البيانات ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، السنة 2022، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.	نقاط الاختلاف عن الدراسة
■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج SPSS؛ ✓ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والأداء الابتكاري للمؤسسة؛	نقاط التشابه مع الدراسة
✓ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.	الفائدة من الدراسة
(Rr, 2020)	
The Effects of Leadership and Employee Performance on Innovation Performance Among Indonesian SMES آثار القيادة وأداء الموظف على الأداء الابتكاري للشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا	عنوان الدراسة

مقدمة

مقال.	نوع الدراسة
موظفوا الشركات الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا	مجتمع الدراسة
✓ الهدف من هذه الدراسة هو دراسة آثار القيادة على الأداء الابتكاري للشركات الإندونيسية الصغيرة والمتوسطة الحجم مع الدور الوسيط لأداء الموظف.	هدف الدراسة
✓ 190 موظفا إداريا	حجم العينة
✓ تم جمع البيانات من خلال استبيان. ✓ وتم استخدام Smart-PLS في تحليل البيانات.	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوجد تأثير قوي للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها أداء الابتكار من خلال أداء الموظف؛ ▪ تعزز كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية أداء الموظف مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية؛ ▪ يلعب أداء الموظف دورا وسيطا بين القيادة والأداء الابتكاري. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الابتكاري المؤسسي في وجود أداء الموظف كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ استخدمت هذه الدراسة برنامج Smart-PLS ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الأندونيسية في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، السنة 2020، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والأداء الابتكاري للمؤسسة؛ 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Ding et al., 2019)	
Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance	عنوان الدراسة
دراسة علائقية للقيادة الحكيمة (الفيلسوفية)، وقدرة إدارة المعرفة، والأداء الابتكاري	
مقال.	نوع الدراسة
عمال في شركات الصينية.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تستكشف هذه الدراسة الحكمة العملية لتحسين الأداء الابتكاري في الشركات. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 144 عامل. 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات. 	الأدوات

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوجد تأثير إيجابي للقيادة الحكيمة على الأداء الابتكاري المؤسسي؛ ▪ تتوسط قدرة إدارة المعرفة جزئياً العلاقة بين القيادة الحكيمة والأداء الابتكاري. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الحكيمة على الأداء الابتكاري المؤسسي في وجود قدرة إدارة المعرفة كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في شركات مختلفة، السنة 2019، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج SPSS لتحليل البيانات؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والأداء الابتكاري للمؤسسة؛ ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<p style="text-align: center;">(جلاب وجرميخ، 2018)</p>	
<p style="text-align: center;">تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/العراق</p>	عنوان الدراسة
<p style="text-align: center;">مقال.</p>	نوع الدراسة
<p style="text-align: center;">الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، الديوانية، بابل)</p>	مجتمع الدراسة
<p style="text-align: center;">كان الغرض من هذه الدراسة معرفة تأثير القيادة الريادية على الاداء الابتكاري.</p>	هدف الدراسة
<p style="text-align: center;">128 (المدرسون)</p>	حجم العينة
<p style="text-align: center;">اعتمد البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري؛ ▪ وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية إيجابية للقيادة الريادية والأداء الابتكاري. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الريادية على الأداء الابتكاري بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة العراقية في كليات التدريس، السنة 2018، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج SPSS لتحليل البيانات؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والأداء الابتكاري للمؤسسة؛ ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<p style="text-align: center;">(Zheng et al., 2017)</p>	
<p style="text-align: center;">Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital</p>	عنوان الدراسة

مقدمة

تأثيرات القيادة على أداء الابتكار التنظيمي المستند إلى المشاريع: الدور الوسيط لتشارك المعرفة والدور المعدّل لرأس المال الاجتماعي.	
مقال.	نوع الدراسة
مديرو المشاريع أو الفنيين الذين انضموا إلى مشاريع البناء في الصين.	مجتمع الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في التأثيرات المختلفة لأنواع مختلفة من القيادة على أداء الابتكار التنظيمي.	هدف الدراسة
268 (مديرون وفنيون)	حجم العينة
تم التحقق من صحة النموذج النظري من استخدام تحليل الانحدار وتحليل المسار؛ تم استخدام الاستبيان لقياس المتغيرات.	الأدوات
يوجد تأثير إيجابي للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على تشارك المعرفة وأداء الابتكار؛ يتوسط تشارك المعرفة جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية و/أو القيادة التبادلية وأداء الابتكار.	أهم النتائج
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على أداء الابتكار التنظيمي في وجود تشارك المعرفة كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت هذه الدراسة برنامج Amos وتحليل المسار بالإضافة إلى برنامج SPSS بينما لم تستخدم دراستنا برنامج Amos في تحليل البيانات تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، السنة 2022، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.	نقاط الاختلاف عن الدراسة
تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج SPSS؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والأداء الابتكاري للمؤسسة؛	نقاط التشابه مع الدراسة
الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.	الفائدة من الدراسة
الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة	
(Shahid et al., 2023)	
Do Morality-Based Individual Differences and Relational Climates Matter? Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Multilevel Framework هل للفروقات الفردية المبنية على الأخلاق والمناخات العلائقية أهمية؟ القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة: إطار متعدد المستويات	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
موظفو قطاع تكنولوجيا المعلومات باكستان.	مجتمع الدراسة
استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، وكذلك الدور الوسيط للهوية الأخلاقية واليقظة الأخلاقية، وتأثير المناخ التنظيمي على هذه العلاقة.	هدف الدراسة

مقدمة

حجم العينة	<ul style="list-style-type: none"> 300 موظف موزعين على 51 فريقاً.
الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات المجمعة من خلال ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) ببرنامج AMOS.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> القيادة الأخلاقية لها تأثير سلبي على سلوكيات إخفاء المعرفة؛ الهوية الأخلاقية واليقظة الأخلاقية يلعبان دوراً وسيطاً في تقليل هذه السلوكيات؛ دور المناخ التشاركي الجماعي للفريق كعامل مُعدّل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود الهوية الأخلاقية واليقظة الأخلاقية كمتغيرين وسيطين وتأثيرات المناخ التنظيمي كعامل معدّل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت هذه الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات من خلال نموذج المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات، السنة 2023، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية التعلم الاجتماعي لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
(Agarwal et al., 2022)	
عنوان الدراسة	<p>Knowledge Hide and Seek: Role of Ethical Leadership, Self-Enhancement and Job-Involvement</p> <p>لعبة إخفاء المعرفة: دور القيادة الأخلاقية، تعزيز الذات، والانخراط في العمل.</p>
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> موظفي شركات متعددة الجنسيات الهندية الناشئة.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف كما تهدف إلى تحليل العوامل الشخصية مثل دافع تعزيز الذات والانخراط في العمل كمتغيرات وسيطة.
حجم العينة	<ul style="list-style-type: none"> 410 موظفاً
الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج SPSS.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> القيادة الأخلاقية تؤثر سلباً على إخفاء المعرفة؛

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ أن إخفاء المعرفة يؤثر سلبًا على رفاهية الموظفين؛ ▪ يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف؛ ▪ المستويات العليا من الانحراف في العمل ودوافع تعزيز الذات يزيدان من تأثير القيادة الأخلاقية. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على رفاهية الموظف في سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الهندية في الشركات الناشئة، السنة 2022، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	<p style="text-align: center;">نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية الحفاظ على الموارد لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	<p style="text-align: center;">نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p style="text-align: center;">الفائدة من الدراسة</p>
(Mohsin et al., 2021)	
<p>The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model</p> <p>التحقيق التجريبي بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة في قطاع الخدمات المالية: نموذج المعدل-الوسيط</p>	<p style="text-align: center;">عنوان الدراسة</p>
<p style="text-align: right;">مقال.</p>	<p style="text-align: center;">نوع الدراسة</p>
<p style="text-align: right;">موظفوا مؤسسات تقديم الخدمات المالية بباكستان.</p>	<p style="text-align: center;">مجتمع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدف هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين العاملين في قطاع الخدمات المالية، في ظل الدور الوسيط للعمل الهادف والدور الوسيط للمناخ الأخلاقي. 	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 215 موظفا 	<p style="text-align: center;">حجم العينة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ▪ تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال Smart PLS 	<p style="text-align: center;">الأدوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجد علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ▪ توجد علاقة سلبية بين العمل الهادف وسلوك إخفاء المعرفة؛ ▪ تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على العمل الهادف للموظفين؛ ▪ يتوسط العمل الهادف جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ▪ يعدّل المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة. 	<p style="text-align: center;">أهم النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود العمل الهادف كمتغير وسيط والمناخ الأخلاقي كعامل معدّل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ 	<p style="text-align: center;">نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدمت هذه الدراسة برنامج Smart PLS لتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت دراستنا برنامج SPSS لتحليل البيانات؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية في قطاع الخدمات المالية ، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية الحفاظ على الموارد لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	<p style="text-align: center;">نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p style="text-align: center;">الفائدة من الدراسة</p>
<p>(Anser et al., 2021)</p>	
<p style="text-align: center;">Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis</p> <p style="text-align: center;">القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة: تحليل تداخلي وتفاعلي</p>	<p style="text-align: center;">عنوان الدراسة</p>
	<p style="text-align: center;">نوع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ شركات قطاع الخدمات تغطي صناعات مختلفة في باكستان. 	<p style="text-align: center;">مجتمع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الهدف من هذه الدراسة التحقيق في الدور الوسيط للعمل الهادف في الارتباط السلبى بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين. كما تم اختبار دور الشغف المتناغم تجاه العمل كعامل شرطي في العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة. 	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 471 موظفًا يعملون في 52 شركة 	<p style="text-align: center;">حجم العينة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ■ تم تحليل البيانات باستخدام ماكرو SPSS ل Hayes Process و AMOS 24.0. 	<p style="text-align: center;">الأدوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية سلوك إخفاء المعرفة؛ ■ العمل الهادف يتوسط العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين؛ ■ العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة تتوقف على مستوى الشغف الوظيفي المتناغم لدى الموظفين. 	<p style="text-align: center;">أهم النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود العمل الهادف كمتغير وسيط الشغف المتناغم تجاه العمل كعامل شرطي في العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة.، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ■ استخدمت هذه الدراسة برنامج Smart PLS لتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ 	<p style="text-align: center;">نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية في شركات القطاع الصناعي المعلومات، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية التعلم الاجتماعي لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Koay & Lim, 2021)	
<p>Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms</p> <p>القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة: اختبار آليات الوساطة والتعديل.</p>	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
شركات مدرجة في البورصة في ماليزيا.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تهدف هذه الورقة إلى فهم الآليات التي تؤثر القيادة الأخلاقية من خلالها على إخفاء المعرفة بناءً على نظرية التعلم الاجتماعي والنظرية المعرفية الاجتماعية. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ 243 موظفًا من 46 شركة. 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ■ تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM). 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> ■ الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة؛ ■ الالتزام التنظيمي يخفف من العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط وتأثيرات الإلتزام التنظيمي كعامل معدّل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ■ استخدمت هذه الدراسة برنامج SmartPLS لتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الماليزية، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية التعلم الاجتماعي لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Ali & Sağsan, 2021)	

مقدمة

<p>The Moderating Effect of Ethical Leadership between Psychological Ownership of Knowledge and Knowledge Hiding: An Empirical Study on the Public Universities in Northern Iraq</p> <p>الدور المعدل للقيادة الأخلاقية للعلاقة بين الملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة: دراسة تجريبية على الجامعات العامة في العراق.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة وكيفية تأثير هذه العلاقة بالقيادة الأخلاقية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>178 موظفًا من أربع جامعات.</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات باستخدام ماكرو Hayes Process وبرنامج SPSS.</p>	<p>الأدوات</p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الشعور بالملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة؛ وأن هذه العلاقة تتأثر بالقيادة الأخلاقية.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور المعدل للقيادة الأخلاقية للعلاقة بين الملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة العراقية، في قطاع التعليم العالي، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<p>تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان ونظرية التعلم الاجتماعي لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<p>الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>(Fuller, 2021)</p>	
<p>Foundational Leadership Theory: A New Ethical Approach to Reducing Knowledge-Hiding Practices Among Employees</p> <p>نظرية القيادة الأساسية: مقارنة أخلاقية جديدة لتقليل ممارسات إخفاء المعرفة بين الموظفين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الموظفون بدوام كامل في مختلف الصناعات في جميع أنحاء الولايات المتحدة.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>استخدمت هذه الدراسة نظرية القيادة الأساسية التي طورها فيلر عام 2021 للتحقق من تأثيرها على إخفاء المعرفة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>306 موظفًا</p>	<p>حجم العينة</p>

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> يوجد ارتباط سلمي قوي بين القيادة الأخلاقية مع إخفاء المعرفة. برامج تدريب القادة الأخلاقيين على النزاهة، والمصادقية، والبراغماتية من المرجح أن تقلل من سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأساسية (الأخلاقية) على سلوك إخفاء المعرفة بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الأمريكية في مختلف الصناعات، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان، واستخدام برنامج SPSS؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Men et al., 2020)	
<p>Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate</p> <p>القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة: نموذج الوساطة المعدل للأمان النفسي ومناخ الإتيقان</p>	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
فرق العمل المعرفي في المنظمات الصينية ذات تكنولوجيا المعلومات العالية الموجودة في الجزء الشرقي من الصين.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. والتحقق من الدور المعدل للأمان النفسي بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> 436 موظفًا في 78 فريقًا 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تطبيق تحليلات النمذجة الخطية الهرمية (HLM) باستخدام البرنامج HLM 6.08 لاختبار الفرضيات وبرنامج Mplus 7.0 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> القيادة الأخلاقية مرتبطة سلبًا بإخفاء المعرفة؛ يتوسط الأمان النفسي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة؛ مناخ الإتيقان خفف العلاقة بين الأمان النفسي وإخفاء المعرفة، وأن التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على إخفاء المعرفة (عبر الأمان النفسي) كان أضعف عندما كان مناخ الإتيقان مرتفعًا وليس منخفضًا. 	أهم النتائج

مقدمة

<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود الأمان النفسي كمتغير وسيط وتأثيرات مناخ الإتقان كعامل معدّل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت هذه الدراسة برنامج Mplus 7.0 لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات، السنة 2020، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.
<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛
<p>الفائدة من الدراسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
<p>(Abdullah et al., 2019)</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>Model of Hiding: A Moderated Mediation Ethical Leadership and Knowledge and Instrumental Thinking Relational Social Capital, القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة: نموذج الوساطة المعدّل لرأس المال العلائقي والتفكير الغائي</p>
<p>نوع الدراسة</p>	<p>مقال.</p>
<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>شركات مختلفة تغطي قطاعات تصنيع وخدمات متنوعة.</p>
<p>هدف الدراسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> تناولت الدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة (من خلال رأس المال الاجتماعي العلائقي) بين القيادة الأخلاقية للمشرفين وإخفاء المعرفة. كما اختبرت الدور الوسيط للتفكير الأداة (Instrumental Thinking) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين وإخفاء المعرفة والعلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين ورأس المال الاجتماعي العلائقي.
<p>حجم العينة</p>	<p>من 245 موظفًا بدوام كامل.</p>
<p>الأدوات</p>	<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. برنامج AMOS الإصدار 24.0، وبرنامج Hayes' PROCESS لاختبار العلاقات المفترضة.
<p>أهم النتائج</p>	<ul style="list-style-type: none"> يوجد ارتباط سبي القيادة الأخلاقية للمشرفين بإخفاء المعرفة، سواء بشكل مباشر أو عبر رأس المال الاجتماعي العلائقي؛ كما كشفت النتائج أن التفكير الأداة عدّل العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية للمشرفين ورأس المال الاجتماعي العلائقي؛ أظهرت النتائج أيضاً أن التفكير الأداة عدّل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين وإخفاء المعرفة.

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في وجود رأس المال العلائقي الاجتماعي كمتغير وسيط وتأثيرات التفكير الأداتي كعامل معدّل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ استخدمت هذه الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية في شركات مختلفة، السنة 2019، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج spss لتحليل البيانات وبرنامج Hayes' PROCESS لاختبار العلاقات المفترضة؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة؛ 	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري</p>	
<p>(Donate et al., 2022)</p>	
<p>Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership</p> <p>التعامل مع إخفاء المعرفة لتحسين قدرات الابتكار في صناعة الفنادق: الدور غير التقليدي للقيادة الموجهة نحو المعرفة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الفنادق الداخلية في إسبانيا. 	<p>مجتمع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تناولت هذه الدراسة نهج المشاركة الجماعية المعرفية وأسلوب القيادة الموجهة نحو المعرفة لشرح كيفية التخفيف من إخفاء المعرفة المضلل من خلال التركيز على تقليل المستويات العالية من صراع إدارة المهام، والذي يُعتقد أنه سابقة لإخفاء المعرفة. وتوضح أيضاً كيف أن تقليل إخفاء المعرفة له تأثير مفيد على القدرات الابتكارية، مما يسمح للشركات بتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل. 	<p>هدف الدراسة</p>
<p>118 فندقاً داخلياً في إسبانيا</p>	<p>حجم العينة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ▪ تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)؛ ▪ تم استخدام برنامج SmartPLS لتحليل البيانات. 	<p>الأدوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجدت هذه الدراسة تأثيراً سلبياً لإخفاء المعرفة المضلل على قدرات الابتكار؛ ▪ تتحسن قدرات الابتكار في المنشآت الفندقية عندما يكون إخفاء المعرفة منخفضاً؛ ▪ توجد علاقة إيجابية بين صراع إدارة المهام وإخفاء المعرفة؛ ▪ الدور الوسيط لصراع إدارة المهام في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة على إخفاء المعرفة المضلل؛ 	<p>أهم النتائج</p>

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> القيادة الموجهة نحو المعرفة لها تأثيرات إيجابية وقوية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، على صراع إدارة المهام، وإخفاء المعرفة، والقدرات الابتكارية. 	
<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة إخفاء المعرفة بقدرات الابتكار من خلال الدور غير التقليدي للقيادة الموجهة نحو المعرفة، في وجود صراع إدارة المهام كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت الدراسة برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج SPSS. تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الإسبانية في قطاع الفنادق، السنة 2022، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والابتكار. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
(Haar et al., 2022)	
<p>Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate</p> <p>أسباب وعواقب مناخ إخفاء المعرفة على مستوى الشركات.</p>	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
الشركات الخاصة في نيوزيلندا.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> الهدف دراسة أسباب وعواقب مناخ إخفاء المعرفة، من خلال استكشاف الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية كعامل مسبب لإخفاء المعرفة في الشركات، وتأثير إخفاء المعرفة على الابتكار وأداء الشركة. 	هدف الدراسة
المديرين التنفيذيين ل 302 شركة.	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS الإصدار 25.0، وبرنامج Hayes' PROCESS. 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> يوجد ارتباط قوي بين ابتكار المنتجات وأداء الشركة؛ مناخ إخفاء المعرفة له تأثير ضار على ابتكار المنتجات وأداء الشركات؛ ممارسات الموارد البشرية تساهم في انخفاض مناخ إخفاء المعرفة وتتفاعل ثقة القيادة لتثبيط المزيد من إخفاء المعرفة. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير مناخ إخفاء المعرفة على الابتكار وأداء المؤسسات من خلال دور ممارسات الموارد البشرية، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج SPSS. تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الإسبانية في قطاع الفنادق، السنة 2022، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ ■ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج Hayes' PROCESS لاختبار الفرضيات؛ ■ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والابتكار. 	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>(L. Zhang, 2022)</p>	
<p>Impact of psychological contract breach on firm's innovative performance: A moderated mediation model</p> <p>أثر انتهاك العقد النفسي على الأداء الابتكاري للشركة: نموذج الوسيط-المعدّل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ مجموعة متنوعة من منظمات النسيج في الصين. 	<p>مجتمع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي، افترضت الدراسة أن انتهاك العقد النفسي يؤثر سلبًا على الأداء الابتكاري للشركة. كما هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط لإخفاء المعرفة والانفصال الأخلاقي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري. تحاول الدراسة أيضًا بحث دور الدعم المتصور من المشرف كعامل معدّل في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وإخفاء المعرفة وبين انتهاك العقد النفسي والانفصال الأخلاقي. 	<p>هدف الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 303 موظفًا. 	<p>حجم العينة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ■ تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)؛ ■ تم استخدام برنامج SmartPLS لتحليل البيانات. 	<p>الأدوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ انتهاك العقد النفسي لا يؤثر مباشرة على الأداء الابتكاري للشركة؛ ■ إخفاء المعرفة يؤثر سلبًا كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري؛ ■ الانفصال الأخلاقي يؤثر سلبًا كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري؛ ■ الدعم المتصور من المشرف لا يعدل العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وإخفاء المعرفة؛ ■ أكدت النتائج أن الدعم المتصور من المشرف يعدل بشكل إيجابي العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والانفصال الأخلاقي. 	<p>أهم النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط لإخفاء والانفصال الأخلاقي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والأداء الابتكاري للشركة، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ■ استخدمت الدراسة برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج SPSS. ■ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الإسبانية في قطاع الفنادق، السنة 2022، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والابتكار. 	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>(Z. Zhang & Min, 2021)</p>	
<p>Research on the NPD coordination, knowledge transfer process and innovation performance of interfirm projects in China</p> <p>البحث في تنسيق تطوير المنتجات الجديدة، عملية نقل المعرفة، وأداء الابتكار في المشاريع بين الشركات في الصين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>فرق مشاريع تطوير المنتجات الجديدة في شركات صينية.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين تنسيق تطوير المنتجات الجديدة وأداء الابتكار، بالإضافة إلى الدور الوسيط للوساطة لنقل المعرفة وإخفاء المعرفة. 	<p>هدف الدراسة</p>
<p>131 مشروعًا لتطوير المنتجات الجديدة</p>	<p>حجم العينة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ ▪ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 18.0 برنامج AMOS الإصدار 22.0 	<p>الأدوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنسيق تطوير المنتجات الجديدة يرتبط بشكل إيجابي بأداء الابتكار؛ ▪ تنسيق تطوير منتجات جديدة يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمشاركة المعرفة ولكنه يرتبط ارتباطًا سلبيًا بإخفاء المعرفة؛ ▪ تأثير الأداء الإيجابي لتنسيق تطوير المنتجات الجديدة يتم التوسط فيه جزئيًا من خلال تشارك المعرفة وإخفاء المعرفة. 	<p>أهم النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تنسيق تطوير المنتجات الجديدة وأداء الابتكار، بالإضافة إلى الدور الوسيط للوساطة لنقل المعرفة وإخفاء المعرفة، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ ▪ استخدمت هذه الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ ▪ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في شركات مختلفة، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج spss لتحليل البيانات؛ ▪ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري. 	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>(Rong & Liu, 2021)</p>	
<p>Top Management Team Knowledge Hiding and Enterprise Innovation Performance: A Moderated Mediation Model</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

مقدمة

إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا والأداء الابتكاري المؤسسي: نموذج الوسيط-المعدّل	
مقال.	نوع الدراسة
أعضاء فرق الإدارة العليا في أنواع مختلفة من المؤسسات في الصين.	مجتمع الدراسة
اقترحت هذه الدراسة نموذج وساطة معتدل لدراسة كيفية تأثير إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا على أداء الابتكار في المؤسسة.	هدف الدراسة
612 من التنفيذيين في 53 فريق إدارة عليا	حجم العينة
استخدمت أداة الاستبيان؛ استخدمت الدراسة برنامج MPLUS7.0 وبرنامج SPSS 22.0	الأدوات
أظهرت النتائج أن إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا كان له تأثير سلبي قوي على أداء الابتكار في المؤسسة؛ وكان للإبداع لدى فريق الإدارة العليا تأثير وسيط جزئي بين إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا وأداء الابتكار في المؤسسة؛ وكانت البيئة التنافسية للفريق لها تأثير تعديلي على العلاقة بين إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا وإبداع فريق الإدارة العليا.	أهم النتائج
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إخفاء المعرفة من قبل فريق الإدارة العليا على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود المتغير الوسيط إبداع فريق الإدارة العليا والبيئة التنافسية للفريق كمتغير معدل، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ استخدمت هذه الدراسة برنامج AMOS لتحليل البيانات، بينما استخدمت دراستنا برنامج spss لتحليل البيانات؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في شركات مختلفة، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.	نقاط الاختلاف عن الدراسة
تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج spss لتحليل البيانات؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري.	نقاط التشابه مع الدراسة
الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.	الفائدة من الدراسة
(Mahmood et al., 2021)	
Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector	عنوان الدراسة
العوامل المؤثرة في سلوك إخفاء المعرفة وتقييم دورها كعائق للابتكار في قطاع التعليم	
مقال.	نوع الدراسة
عمال مدارس وكليات في فيصل آباد وسرغودا (باكستان).	مجتمع الدراسة

مقدمة

<ul style="list-style-type: none"> يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير التهميش في مكان العمل، والمهارات ذات الشكل T، وعدم التهذيب في مكان العمل على إخفاء المعرفة. كما يتم أيضاً التحقق من دور إخفاء المعرفة كعائق للابتكار داخل المنظمات. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> 259 عامل. 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> تم جمع البيانات من خلال استبيانات؛ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> التهميش وعدم التهذيب في مكان العمل لهما علاقة إيجابية ملحوظة بإخفاء المعرفة؛ العلاقة بين المهارات ذات الشكل T وإخفاء المعرفة ليست ذات دلالة إحصائية؛ يوجد ارتباط سلبي بين إخفاء المعرفة وسرعة الابتكار. 	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تأثير التهميش في مكان العمل، والمهارات ذات الشكل T، وعدم التهذيب في مكان العمل على إخفاء المعرفة، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛ تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الباكستانية في قطاع التعليم العالي، السنة 2021، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024. 	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج spss لتحليل البيانات؛ اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري. 	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات. 	الفائدة من الدراسة
<p>الدراسات التي تناولت موضوع أثر القيادة على الأداء الابتكاري في وجود إخفاء المعرفة كمتغير وسيط</p>	
<p>(Liu & Liu, 2019)</p>	
<p>Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding</p> <p>القيادة المتواضعة وإبداع الموظفين: الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة</p>	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
موظفو الشركات في بعض مقاطعات وبلديات الصين.	مجتمع الدراسة
التحقق من تأثير القيادة المتواضعة على إبداع الموظف وكيف يكون للدعم التنظيمي المتصور تأثير معدل للعلاقة بين القيادة المتواضعة وإبداع الموظف والدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة.	هدف الدراسة
345 موظفًا	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS 	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> القيادة المتواضعة لها تأثير إيجابي كبير على إبداع الموظفين؛ سلوك إخفاء المعرفة يلعب دور الوسيط الجزئي بين القيادة المتواضعة وإبداع الموظفين؛ الدعم التنظيمي المدرك يعدل إيجابيًا تأثير القيادة المتواضعة على إبداع الموظفين. 	أهم النتائج

مقدمة

نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none">هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تأثير القيادة المتواضعة على إبداع لموظفين في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة في وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط؛تختلف معها في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة أجريت في البيئة الصينية في شركات مختلفة، السنة 2019، أما دراستنا فقد تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، في القطاع الصناعي، السنة 2024.
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none">تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان وبرنامج spss لتحليل البيانات؛اشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة وإخفاء المعرفة.
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none">الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.

ل. صعوبات الدراسة

يمكن ذكر الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ عدم ترخيص العديد من المؤسسات التي قصدناها لإجراء الدراسة الميدانية بتوزيع الاستبيان بحجة رفض تشارك معلومات حساسة من خلال الاستبيان؛
- ✓ عدم التمكن من توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية، حيث لم تقبل أي مؤسسة توزيع الاستبيان ثم إعادة توزيعه؛
- ✓ صعوبة التنقل إلى بعض المؤسسات؛
- ✓ عدم القدرة على استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة؛
- ✓ صعوبة الحصول على بعض الدراسات السابقة والمراجع التي تثري البحث وندرة الدراسات التي تناولت نفس موضوع الدراسة (العنوان الكامل)؛
- ✓ صعوبات في التحليل الإحصائي.

م. خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول: الفصل الأول يتناول الإطار النظري للدراسة والفصل الثاني مخصص للعلاقة بين القيادة الأخلاقية، والأداء الابتكاري، وسلوك إخفاء المعرفة. أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لإجراءات الدراسة الميدانية. والفصل الرابع لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج. وتم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه موضوع القيادة الأخلاقية والمبحث الثاني تناولنا فيه موضوع الأداء الابتكاري، أما المبحث

مقدمة

الثالث فتناولنا فيه موضوع سلوك إخفاء المعرفة، أما الفصل الثاني تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول استعرضنا فيه النظريات والمقاربات المعتمدة لتفسير متغيرات الدراسة. أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لإبراز العلاقة بين المتغيرات وصياغة فرضيات الدراسة. بينما الفصل الثالث تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لإجراءات الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لعرض وتحليل بيانات الدراسة. أما الفصل الرابع فقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لاختبار الفرضيات أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لمناقشة النتائج.



الفصل الأول

**الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة**



تمهيد:

ترتكز القيادة الاخلاقية على توافر السمات الأخلاقية في القائد، حيث يمثل القائد بهذه السمات نموذجاً يحفز المرؤوسين على الاقتداء به من خلال تجسيد المعايير الأخلاقية في شكل سلوكيات وأفعال. وترتكز أيضاً على التوجيه الأخلاقي الذي يقوم القائد من خلاله بتوضيح أخلاقيات العمل وتشجيع الموظفين على الانضباط والالتزام بها. ولا يقتصر دور القائد الأخلاقي على توجيه الأفراد وتحفيزهم فحسب، بل يشمل أيضاً العمل على خلق بيئة إيجابية وتحفيز العلاقات المبنية على الثقة والتعاون في مكان العمل. حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، والشعور بالأمان في مكان العمل، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء ما يدفعهم إلى التعاون وتشارك المعرفة بدلاً من الاضطرار إلى إخفائها. فسلوك إخفاء المعرفة يؤثر سلباً حسب ما توصلت إليه نتائج العديد من الأبحاث على سلوك العمل الابتكاري للأفراد ويعمل كعميق للأداء الابتكاري للمؤسسات.

وتأتي هذه الدراسة لتبرز تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات، من خلال تأثيرها على سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين وتقليله إلى أدنى المستويات بشكل يضمن تحسين مستويات الأداء الابتكاري المؤسسي.

وتم تخصيص هذا الفصل للإطار النظري من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الأداء الابتكاري، وسلوك إخفاء المعرفة)، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، أما المبحث الثاني تم تخصيصه للمفاهيم الأساسية للأداء الابتكاري، بينما سنتطرق في المبحث الثالث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بسلوك إخفاء المعرفة.

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

"يعد مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات القيادة، وتُعنى القيادة الأخلاقية بمراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها" (الكبير، 2016، ص.89).

يشمل مفهوم القيادة الأخلاقية مجموعة متنوعة من السمات الأخلاقية كالنزاهة، الصدق والشفافية، العدالة، والانصاف والتوجيه الأخلاقي من خلال مساءلة الأفراد ومكافأهم، والقائد الأخلاقي هو من يحرص على أداء واجبه تجاه مجتمعه من خلال حرصه على بناء وتنمية المجتمع وحرصه على تحقيق المصلحة العامة.

وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة ومراحل تطور التفكير في القيادة، ثم بعدها سنتطرق إلى عرض المفاهيم الأساسية لأخلاقيات الإدارة وأهم المداخل ثم نستعرض المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بأبرز النظريات الأخلاقية وأهم نماذج القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

رغم التطورات التي شهدتها الفكر الإداري المعاصر في مجال أبحاث القيادة، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً حول مفهوم القيادة الإدارية. إذ ما يزال من الصعب الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، ويرجع الاختلاف في وضع مفهوم موحد للقيادة هو تباين وجهات النظر حولها ولتعدد الجوانب التي ينظر إليها من خلالها.

وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الإدارية، أبعادها وعناصرها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

قدمت للقيادة تعريفات كثيرة من قبل الباحثين والمؤلفين، وفي الجدول (1،1) بعض تعريفات القيادة حسب

عدد من الباحثين:

جدول (1،1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
ألفريد وبيتي Alfred & Beatty	➤ القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
كونتز وأودونيل Koontz & O'Donnell	➤ هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
بيتر دراكر P.F. Drucker	➤ القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
جيمي جيبون J. Gibbon	➤ - هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.
ستوجل Stogdill	➤ القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف.
جيمس ماكجريجور بيرنر James Me Gregor Burns	➤ القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والمرؤوسين.

المصدر: (أبو النصر، 2012ب؛ نجم، 2015ب)

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

من خلال استعراض تعريفات الباحثين للقيادة؛ تستنتج الطالبة أنّ القيادة الإدارية مفهوم متعدّد الأبعاد، فهي عبارة عن عملية تأثير تتم في سياق جماعي وترتكز على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يؤثر القائد في المرؤوسين؛ من خلال تقديم مثال يُقتدى به، ويقوم بتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم وإلهامهم، ودفعهم لإظهار قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتوجيه اهتمامهم صوب تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة بشكل طوعي دون الحاجة إلى إكراه.

ثانياً: أبعاد القيادة الإدارية

القيادة الفاعلة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد تتضمن العوامل التالية:

- ❖ خصائص القائد الشخصية والمهنية والوظيفية؛
- ❖ خصائص المرؤوسين/المرؤوسين (مثل صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية وتوقعاتهم وخبراتهم وأنواع العلاقات السائدة بينهم...)
- ❖ عوامل موقفية (مثل: طبيعة العمل ونظم الأجور والحوافز وخصائص المشكلة والموارد المتوفرة والوقت المتاح...)
- ❖ أهداف المؤسسة (الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها)؛
- ❖ المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية، والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقاً لطبيعة ناتج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه. (أبو النصر، 2012، ص.22-23)

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

حدد هاوس، (2013/2018) عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها فيما يلي:

- ❖ أن القيادة عبارة عن عملية Process؛
- ❖ أن القيادة تتضمن التأثير Influence؛
- ❖ أن القيادة تنشأ داخل جماعة Group؛
- ❖ أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal Attainment.

المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة

تستخدم في الإدارة وشركات الأعمال مصطلحات عديدة مثل "أخلاقيات الإدارة" أو "أخلاقيات الأعمال" أو "مدونة الأخلاقيات" وغيرها، ما يدلّ على أهمية الأخلاقيات وتأثيرها في الإدارة والقيادة على حد سواء. (نجم، 2015)

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بأخلاقيات الإدارة، ومصادرها.

أولاً: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الإدارة

1-1. تعريف الخلق:

❖ **الخلق لغةً:** "السَّجِيَّة، والطَّبَعُ، والمُرُوَّة، والدين. وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي:

نفسه، وأوصافها، ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة." (إبن منظور، 2010، ص86).

❖ وفي قاموس Longman عرفت الأخلاق (Ethics) بأنها: فكرة عامة أو اعتقاد يؤثر في سلوك الناس واتجاهاتهم، وقواعد أو مبادئ لآداب السلوك لتحديد ما هو الصواب والخطأ. (جرادات & أبو الحمام، 2013، ص82)

❖ مفهوم الخلق يُشير بشكل عام إلى كل ما يمتلكه الفرد من صفات وسلوكيات حميدة. فهو يعني الطَّبَعُ والسَّجِيَّةُ والدينَ والمروءةَ والسلوكَ الإيجابي، وكذلك يعني التواضعَ والتَّروِيَّ والهدوءَ وضبطَ النفسِ والحلمِ والصبرِ ونحو ذلك، أي أنه يشيرُ بشكلٍ عامٍ إلى كلِّ ما نُحِبُّه ونفضِّلُ التعاملَ به مع الآخرين، كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمكوناتِ الإنسانِ الداخليَّةِ وما ينبجُمُ عنها من سلوكياتٍ وطباعٍ يمكنُ من خلالها أن نحكمَ على أخلاقه. وعلم الأخلاق علم معياري يتناول في مضمونه مجموعةً من المبادئ والقواعدِ المجرَّدة التي توجِّهُ سلوكياتِ الإنسان، ويحتكِمُ إليها في تقييم تصرفاته. والخلقُ صفةٌ نفسيةٌ تصدرُ عنها الأفعالُ دون قصدٍ أو تكلفٍ، وقد ميَّز المختصون بين الخلقِ والتخلُّقِ، فالخلقُ يشيرُ إلى الطَّبائعِ والسَّجايا، بينما التخلُّقُ يعني أن يتكلَّفَ الإنسانُ إظهارَ أخلاقٍ غير تلك التي يُبطنُها. والأخلاقُ إمَّا أن تكون موروثه، أو مكتسبة:

➤ **موروثة:** أي أنّها ناشئة مع الشخص، كمن يولد وسجيتته الكرم أو الشجاعة، أو

الإيثار؛

➤ مكتسبة: أي يكتسبها الإنسان من خلال البيئة التي يعيش فيها، وهي التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب، أي أنها بهذا المعنى تشبه العادة أو العرف، ويعني ذلك أن أخلاق الإنسان قد تتبدل مع تغير الوقت وتغير العوامل التي تؤثر فيه، ما يعني أيضاً أن بيئة العمل هي إحدى العوامل التي يمكن أن تؤثر في أخلاق وطباع الفرد. (جراتات & أبو الحمام، 2013، ص 80-81)

❖ ومن منظور التراث الغربي، يرجع تطور النظرية الأخلاقية إلى الفلاسفة اليونانيين أفلاطون (347-427) قبل الميلاد وأرسطو (384-322) قبل الميلاد. وتعود جذور كلمة Ethics والتي تعني (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (ethos)، والتي تشير إلى العادات أو السلوك أو الصفات. تتناول النظرية الأخلاقية أنواع القيم والمبادئ الأخلاقية التي يجدها الفرد أو المجتمع ملائمة ومرغوبا فيها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأخلاق تُعنى بِمَنَاقِبِ الأفراد ودوافِعِهِم. فالنظرية الأخلاقية تُقدِّم نظاما يتكوّن من القواعد أو المبادئ التي يُستَترشَدُ بها في تحديد ما هو "صوابٌ أو خطأ" وما هو "حسنٌ أو سيءٌ" في موقفٍ معيّن. (هاوس، 2013).

2-1. تعريف علم الأخلاق: علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد أو الجماعة. (الطراونة، 2012، ص. 205-206).

والبحت في علم الأخلاق ينقسم إلى فرعين، وهما:

➤ علم الأخلاق العملي: ويبحث في أنواع الفضائل التي يجب على الإنسان أن يتّصفَ بها ويمارسها في حياته العملية، كالصدق والأمانة والعفة والإخلاص والوفاء والشجاعة والعدل والرحمة.

➤ علم الأخلاق النظري: يركز هذا الفرع على التحقيق في المبادئ الكلية التي يمكن من خلالها استنباط الواجبات الأخلاقية الفرعية. يبحث عن حقيقة الخير المطلق والفضيلة بشكل عام ومصدر القيمة الإيجابية وأصلها. يهدف إلى فهم الغايات العليا للسلوك والأخلاق وكيفية تحقيقها. هذا الفرع يتعامل مع مسائل تتعدى السلوكيات الملموسة وتتعلق بالفهم العميق للأخلاق والقيم. باختصار، يركز علم الأخلاق العملي على كيفية تطبيق القيم والفضائل في السلوك اليومي، بينما يستند علم الأخلاق النظري إلى التفكير الفلسفي في القيم والمبادئ الكلية التي توجه الأفعال والقرارات الأخلاقية. (زفروق، 1983)

ثانياً: تعريف وشرح مصطلحات ذات صلة بمفهوم الأخلاق

- ❖ **تعريف السلوك الأخلاقي:** "هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير". (قزوق، 1983، ص33)
- ❖ **الفرق بين الخلق والسلوك:** الخلق كما سبق ذكره، هو صفة نفسية أي حالة راسخة في النفس. فالأخلاق تتصل بباطن الإنسان، ومن جهة أخرى لا بد من مظهر نستدلُّ به على هذه الصفة النفسية، وهذا المظهر هو "السلوك"، فالسلوك إذًا يمثّل الوجهة الخارجي للخلق، فنحن من خلال السلوكيات المستمرة لشخص ما نستدلُّ بها على أخلاقه. (قزوق، 1983)
- ❖ **تعريف القيم:** القيم تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه. (الطجم & السواط، 2003، ص94)
- ❖ **تعريف القيم الإدارية:** هي عبارة عن معتقدات ترتبط بأنماط السلوك المفضلة في العمل، وتلعب القيم الإدارية دوراً أساسياً في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل. (حلاق، 2020، ص228)
- ❖ **تعريف أخلاقيات الأعمال:** تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها تعني تحديد ما هو الصحيح والخاطئ، والجيد والسيئ، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المؤسسة (جرادات & أبو الحمام، 2013، ص89).

ثالثاً: مصادر أخلاقيات الإدارة

السلوك الأخلاقي للفرد في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل من أهمها:

- قيم وأعراف وتقاليد المجتمع؛
- قيم العائلة؛
- ثقافة وقيم العاملين في المؤسسة؛
- الدين؛
- القوانين والتشريعات والسياسات واللوائح الحكومية العامة؛
- القوانين الخاصة بالنشاط أو المهنة؛
- فلسفة وقيم المؤسسة؛
- المعايير الشخصية للمدير. (الصالح ومحمد، 2014؛ جرادات و أبو الحمام، 2013)

رابعاً: أخلاقيات العمل من منظور إسلامي

يُعدّ الإسلام نظام حياة يتكون من العقيدة والشريعة والعبادات والأخلاق، ومنهج الإسلام واضح فقد أخذ الأخلاق الحميدة وعدّها أخلاقاً إسلامية سواء ما كان منها ثمرة للعقل الإنساني الراشد أو ما جاءت به الديانات السماوية السابقة. ويرى (الغزالي، 2005، ص936). أنّ أمهات محاسن الأخلاق وأصولها أربعة: الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدل. والباقي فروعها. ونعني بها:

✓ **الحكمة:** حالة للنفس بما يدرك الصواب من الخطأ في جميع الأفعال الاختيارية؛

✓ **العدل:** حالة للنفس وقوة بما تسوس الغضب وتحملها على مقتضى الحكمة وتضبطها في الاسترسال والانقباض على حسب مقتضاها؛

✓ **الشجاعة:** كون قوة الغضب منقادة للعقل في إقدامها وإحجامها؛

✓ **العفة:** تأدب قوة الشهوة بتأديب العقل والشرع. فمن اعتدال هذه الأصول الأربعة تصدر الأخلاق الجميلة كلها.

المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية

على مدى العقد ونصف العقد الماضيين، أدت سلسلة من الفضائح غير الأخلاقية لكبار القادة إلى تزايد الاهتمام بجانب السلوك الأخلاقي للقيادة وبروزها إلى واجهة اهتمام الرأي العام. حيث وضعت هذه الأحداث ضغوطاً كبيرة على المنظمات وقادتها لإعطاء الأولوية للسلوك الأخلاقي. إذ أصبح السلوك الأخلاقي أمراً بالغ الأهمية للقادة لتأسيس المصداقية وممارسة تأثير إيجابي على المرؤوسين على جميع المستويات التنظيمية. (Den Hartog, 2015)

وستنطلق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الأخلاقية، وأبرز النظريات القيادية وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية وأوجه التشابه والاختلاف بين نظريات القيادة الأخلاقية، والروحية، والأصيلة، والتحويلية، ثم أهم وأبرز نماذج القيادة الأخلاقية.

تعددت التعاريف التي تناولت القيادة الأخلاقية لكنّها تتفق جميعها على أنّ أساس القيادة الأخلاقية هو توافر السمات الأخلاقية في القائد، وفي الجدول (2،1) تعريفات أبرز الباحثين في موضوع القيادة الأخلاقية

جدول (2،1): مفهوم القيادة الأخلاقية حسب عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
➤ القيادة الأخلاقية تجسيد للسلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار.	(Brown et al., 2005)
➤ القيادة الأخلاقية هي تلك التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين، وتتميز بأربعة أبعاد أساسية مقبولة على مستوى العالم، وهي: النزاهة، الإيثار، التشجيع التحفيز الجماعي.	(Resick et al., 2006)
➤ القيادة الأخلاقية تتضمن تحديد ومتابعة الأهداف الأخلاقية والتأثير على الآخرين بطريقة أخلاقية.	(Eisenbeiss, 2012)
➤ التأثير في المرؤوسين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول القائد فيه قيم ومعتقدات المرؤوسين لتكون منسجمة مع ما يناهدي به من مفاهيم وفكر أخلاقي.	(الطراونة، 2012)
➤ التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر توفر القائد على سمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية.	(الكبير، 2016)
➤ "القيادة الأخلاقية هي السعي الضمني والصريح للسلوك الأخلاقي المرغوب فيه للذات والمرؤوسين من خلال الجهود التي تحكمها القواعد والمبادئ التي تؤيد التعلم والتحفيز والتفاوض ووضوح الهدف للحفاظ على قيم التمكين وخدمة الآخرين والاهتمام بحقوق الإنسان والتغيير للتحسين وأداء الواجب نحو المجتمع والأجيال القادمة والبيئة واستدامتها."	(Shakeel et al., 2020)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

في التعريف الذي أسسه براون وزملائه (2005) للقيادة الأخلاقية؛ يشير الجزء الأول من هذا التعريف التأسيسي، " تجسيد السلوك الذي يعتبر من الناحية المعيارية ملائماً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

الشخصية... " إلى أنّ القادة الأخلاقيين يظهرون نموذجاً للسلوك الذي يعتبره المرؤوسين مناسباً من الناحية الأخلاقية (مثل الصدق والجدارة بالثقة والعدالة والرعاية)، مما يجعل القائد قدوة شرعية وذا مصداقية.

بينما يشير الجزء التالي من التعريف، "... تعزيز مثل هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه..." إلى أن القادة لا يقتصر دورهم على جذب الانتباه إلى الأخلاق وجعلها أمراً ملحقاً في البيئة الاجتماعية من خلال التحدث عنها صراحة مع المرؤوسين، بل يمنحونهم أيضاً الفرصة للتعبير.

ويشير جزء "التعزيز..." من التعريف إلى أن القادة الأخلاقيين يقومون بوضع معايير أخلاقية ويقومون بمكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة من لا يلتزمون بهذه المعايير، مما يساهم في التعلم عن طريق المشاهدة. العنصر النهائي في التعريف المتعلق بـ "اتخاذ القرارات" يعكس حقيقة أن القادة الأخلاقيين يأخذون بعين الاعتبار العواقب الأخلاقية لقراراتهم، ويتخذون قرارات عادلة مبنية على مبادئ يمكن ملاحظتها ومحاکاتها من قبل الآخرين.

من خلال تعريف براون وزملاؤه (2005)، نجد أنه يؤكد على ثلاثة عناصر أساسية تتضمنها القيادة الأخلاقية

وهي:

➤ أن يكون القائد قدوة لأتباعه من خلال إظهار السلوك الملائم أخلاقياً؛

➤ تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

- وضع معايير أخلاقية؛
- التشجيع على الالتزام بتلك المعايير من قبل المرؤوسين من خلال التواصل حول أهمية تلك المعايير والمبادئ الأخلاقية، ومنحهم فرصة للتعبير؛
- مكافأة الملتزمين بالسلوكيات الأخلاقية، ومعاقبة غير الملتزمين بها؛
- اتخاذ قرارات عادلة بناء على قيم أخلاقية.

ومن خلال التعريفات التي أوردناها لبعض الباحثين في مجال القيادة الأخلاقية، يمكن أن نقترب تعريفنا شاملاً للقيادة الأخلاقية على أنّها التأثير على المرؤوسين بالقدوة الحسنة الذي يتضمن إظهار القائد للسلوكيات الأخلاقية الملائمة، والتأثير على المرؤوسين لمحاكاة تلك السلوكيات الأخلاقية وفقاً لمعايير ومبادئ وقيم أخلاقية يقوم القائد نفسه بتحديدتها وإيصالها لأتباعه. كما أنّ التأثير بالقدوة لا يقتصر فقط على إظهاره للسلوكيات الأخلاقية المرغوبة فحسب، بل يُنطأ بالقائد الأخلاقي مهمّة تعزيز تلك السلوكيات من خلال تحفيز المرؤوسين على الالتزام

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

بها، ومكافأة الملتزمين منهم بها، ومعاينة وتأديب من يخالف تلك المعايير والمبادئ الأخلاقية، بالإضافة إلى أنّ القائد الأخلاقي يحرص في عملية اتخاذ القرارات على تطبيق المبادئ الأخلاقية كالعدالة.

كما تركز القيادة الأخلاقية على العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، فالقائد الأخلاقي هو ذلك الذي يحترم الآخرين ويحترم حقوقهم ويهتم بأتباعه ويصغي إليهم، ويساعدهم في تحقيق حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم في إطار الموازنة في تحقيق المصالح، ولا تقتصر القيادة الأخلاقية على ذلك فحسب، بل القائد الأخلاقي هو من يحرص على أداء واجبه تجاه مجتمعه من خلال حرصه على بناء وتنمية المجتمع وحرصه على تحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين نظريات القيادة الأخلاقية، والروحية، والأصيلة، والتحويلية

تشارك القيادة الأخلاقية مع بعض أنماط القيادة الأخرى في بعض العناصر، ونوضح ذلك في الجدول (3،1)

جدول (3،1): أوجه التشابه والاختلاف بين نظريات القيادة الأخلاقية، والروحية، والأصيلة، والتحويلية

نمط القيادة	أوجه التشابه مع القيادة الأخلاقية	أوجه الاختلاف مع القيادة الأخلاقية
القيادة الأصيلة	<p>أوجه التشابه الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالآخرين (الإيثار)؛ صنع القرار الأخلاقي؛ النزاهة؛ نمذجة الدور. 	<p>أوجه الاختلاف الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> يؤكد القادة الأخلاقيون على الإدارة الأخلاقية (تبادلات أكثر) ووعي "الآخر"؛ يؤكد القادة الأصلاء على المصادقية والوعي الذاتي.
القيادة الروحية	<p>أوجه التشابه الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالآخرين (الإيثار)؛ النزاهة؛ نمذجة الدور. 	<p>أوجه الاختلاف الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> يؤكد القادة الأخلاقيون على الإدارة الأخلاقية؛ يؤكد القادة الروحيون على الرؤية والأمل/الإيمان؛ العمل كرسالة.
القيادة التحويلية	<p>أوجه التشابه الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالآخرين (الإيثار)؛ صنع القرار الأخلاقي؛ النزاهة؛ نمذجة الدور. 	<p>أوجه الاختلاف الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> يؤكد القادة الأخلاقيون على المعايير الأخلاقية والإدارة الأخلاقية (تبادلات أكثر)؛ يؤكد القادة التحويليون على الرؤية والقيم والتحفيز الفكري.

المصدر: (Brown & Treviño, 2006, p598.)

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

ثالثاً: أبرز النظريات الأخلاقية وعلاقتها بالقيادة

تمكّنتنا النظريات الأخلاقية من فهم القيادة، وتنقسم إلى مجالين رئيسيين هما: نظريات حول سلوك القادة، ونظريات حول خصائص القادة. ويمكن تلخيص أبرز فرضيات هذه النظريات في الجدول (1،4) كالتالي:

جدول (1،4) أبرز النظريات الأخلاقية وعلاقتها بالقيادة

أهم الفرضيات	النظريات	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركز على الإجابة عن التساؤل حول ما هو صواب وما هو خطأ؛ ✓ تستند إلى تحليل نتائج الأفعال؛ ✓ تركز على ما إذا كان سلوك الفرد سيؤدي إلى نتائج مرغوبة في النهاية؛ ✓ تركز على نتائج أفعال القادة ومن خلالها تحدّد ما إن كان السلوك جيّداً أو سيّئاً. 	<p>النظريات التي تركز على نتائج أفعال القائد (النظريات الغائية)</p>	<p>نظريات تتمحور حول سلوك القادة</p>
	<p>النظريات التي تؤكد "القواعد" أو "الواجب" الذي يوجّه أفعال القائد.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تفترض أنّ الفضائل ليست فطرية، إلّا أنّها تكون موجودة في تكوين المرء وشخصيته؛ ✓ يمكن اكتساب وتنمية القيم والفضائل وتعلمها من خلال الممارسة والتدريب؛ ✓ من خلال ممارسة القيم الجيدة بمرور الوقت من فترة الشباب إلى فترة النضج تتحوّل القيم الجيدة إلى عادات وتصبح جزءاً من شخصية الفرد؛ ✓ أهم الفضائل الأخلاقية التي ينبغي على المديرين تطويرها (الشجاعة، الوقار الكرم، ضبط النفس، والأمانة والاستقامة، التواضع، وعدم المحاباة، والعدل، والإحسان). 	<p>النظريات المستندة إلى الفضيلة</p>	<p>نظريات تتمحور حول خصائص القادة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (هاوس، 2018/2013، ص490-494).

المطلب الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية

في البحوث والأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، نجد مجموعة متنوعة من النماذج التي كان الهدف منها التوصل إلى فهم وتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية. في الجدول (1،5) ملخص لأبرز نماذج القيادة الأخلاقية مع الأبعاد:

جدول (5،1) أبرز نماذج القيادة الأخلاقية

أبعاد القيادة الأخلاقية	الباحث
<ol style="list-style-type: none"> 1. توجيه الناس؛ 2. أفعال وسمات أخلاقية ظاهرة؛ 3. وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة؛ 4. وعي أخلاقي واسع؛ 5. عمليات اتخاذ القرار. 	(Treviño et al., 2003)
<ol style="list-style-type: none"> 1. إظهار النزاهة؛ 2. المعايير الأخلاقية العالية؛ 3. العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومراعاهم؛ 4. محاسبة الموظفين عن السلوك اللاأخلاقي. 	(Brown et al., 2005)
<ol style="list-style-type: none"> 1. الشخصية والنزاهة؛ 2. الوعي الأخلاقي؛ 3. توجيه المجتمع/الناس؛ 4. التحفيز والتشجيع والتمكين؛ 5. إدارة المساءلة الأخلاقية 	(Resick et al., 2006)
<ol style="list-style-type: none"> 1. الإنصاف؛ 2. مشاركة السلطة؛ 3. توضيح الدور؛ 4. توجيه الناس؛ 5. النزاهة؛ 6. التوجيه الأخلاقي؛ 	(Kalshoven et al., 2011)

7. الاهتمام على الاستدامة.	
1. الأخلاق والإنصاف؛ 2. القيادة من خلال توضيح الدور؛ 3. القيادة من خلال تقاسم السلطة.	(Yukl et al., 2011)
1. التوجه الإنساني؛ 2. التوجه نحو العدالة؛ 3. التوجه نحو المسؤولية والاستدامة؛ 4. التوجه نحو الوسطية والاعتدال.	(Eisenbeiss, 2012)
1. مراعاة الأبعاد القانونية والأخلاقية؛ 2. التوازن الذكي في تحقيق المصالح؛ 3. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره؛ 4. المقومات القيادية.	(الكبير، 2016)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

أولاً: نموذج (Treviño et al., 2003)

- 1- توجيه الناس: يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم هم الذين يركزون بشكل أساسي على الأشخاص ويهتمون بهم ويحترمهم. كما أنهم يسعون جاهدين إلى تطوير موظفيهم ويعاملون الناس بشكل صحيح، ويهتم بمصلحة المجموعة والموظفين ويعمل على تحقيق رفاهيتهم، حتى في المواقف الصعبة وتحت ضغوط العمل.
- 2- أفعال وسمات أخلاقية ظاهرة: تشمل سمات القائد الأخلاقي أيضاً أن يكون القدوة الحسنة يُحتذى بها. حيث يجسّد القائد الأخلاقي القيم والأخلاق من خلال سلوكياته.
- 3- وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة: فيما يتعلق بوضع المعايير الأخلاقية والمساءلة، يوصف القادة الأخلاقيون بأنهم ينشئون إطاراً للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة. ويضعون توقعات وإرشادات واضحة للسلوك المناسب ويؤكدون باستمرار على هذه المعايير. كما أنهم يؤسسون القيم والمبادئ، ويلتزمون بها.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

يستخدم القادة الأخلاقيون أيضًا نظامًا للمكافآت والعقوبات لمحاسبة الأفراد على مدى التزامهم بالمعايير الأخلاقية. ولا يتسامحون مع السلوكيات غير الأخلاقية.

4- وعي أخلاقي واسع: يوصف القادة الأخلاقيون بأنهم يتمتعون بوعي أخلاقي واسع يمتد إلى ما وراء المصالح المالية. فهم يعطون الأولوية للصالح العام ورفاهية المؤسسة والمجتمع. ولديهم رؤية واضحة تضمن توافق أهداف العمل مع خدمة الصالح العام. كما يأخذ القادة الأخلاقيون بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك الموظفين والمجتمع.

5- عمليات اتخاذ القرار: يحرص القادة الأخلاقيون في عمليات صنع القرار على تطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية، وتطبيق العدالة والإنصاف في اتخاذ القرارات.

ثانيا: نموذج (Brown et al., 2005)

تنشأ القيادة الأخلاقية حسب ما توصلت إليه دراسة براون وزملائه، (2005) من مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تشمل:

1. إظهار النزاهة؛
2. المعايير الأخلاقية العالية؛
3. أن يكون القائد قدوة أخلاقية يحتذى به؛
4. معاملة الموظفين بلطف وعدالة؛
5. محاسبة الموظفين على السلوك الأخلاقي.

ثالثا: نموذج (Resick et al., 2006)

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد أربع أبعاد للقيادة الأخلاقية: (الشخصية/النزاهة، الإيثارة، التحفيز الجماعي، والتشجيع)

1. الشخصية/ النزاهة: يمتلك القادة الأخلاقيون شخصية قوية ونزيهة، ويظهرون الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وتتوافق أفعالهم مع وأفعالهم. تتضمن هذا البعد أربع سمات أخلاقية هي: (الثقة، الصدق، العدالة، والأمانة)؛
2. الإيثارة: يتضمن التزامًا فعليًا بمساعدة الآخرين دون انتظار مكافآت خارجية أو من أجل تحقيق مصالح شخصية، تتضمن هذا العامل أربع سمات هي (الكرم، التأخي، التعاطف، والتواضع)؛

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

3. التحفيز الجماعي: القادة الأخلاقيون يلهمون ويحفزون أتباعهم، وتضمن هذا البعد خمس عناصر هي:

(التواصل، بناء الثقة، التوجه الجماعي، تحفيز الدوافع، وبناء الفريق)؛

4. التشجيع: القادة الأخلاقيون يشجعون أتباعهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، ويخلقون بيئة داعمة تمكنهم من اتخاذ

خيارات أخلاقية وتحمل المسؤولية. وتضمن هذا البعد عنصرين هما: (التشجيع، ورفع المعنويات).

رابعاً: نموذج (Kalshoven et al., 2011)

قامت هذه الدراسة بتطوير والتحقق من صحة استبيان القيادة الأخلاقية في العمل (ELW)، ويقاس سبع

سلوكيات للقائد الأخلاقي:

1. الإنصاف: يتصرف القادة الأخلاقيون بنزاهة ويعاملون الآخرين بإنصاف. كما أنهم يتخذون قرارات عادلة

ومبنية على مبادئ، وهم جديرون بالثقة وصادقون، ولا يمارسون المحاباة، ويتحملون المسؤولية عن أفعالهم؛

2. تشارك السلطة: يسمح القادة الأخلاقيون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في اتخاذ القرار والاستماع إلى

أفكارهم واهتماماتهم. ويُنظر إلى مشاركة السلطة على أنها سلوك قيادي أخلاقي مهم يمكن أن يعزز تمكين

الموظفين ومشاركتهم والتزامهم؛

3. توضيح الدور: يوضح القادة الأخلاقيون التوقعات والمسؤوليات لمرؤوسيهـم، مما قد يساعد في تقليل

الغموض وزيادة الرضا الوظيفي. يُنظر إلى توضيح الدور على أنه سلوك قيادي أخلاقي مهم يمكن أن يعزز

فعالية الموظف وأدائه؛

4. توجيه الناس: يهتم القادة الأخلاقيون بحقوق المرؤوسين ويحترمونهم ويدعمونهم ويضمنون تلبية احتياجاتهم

كل ما أمكن لهم ذلك. كما يُنظر إلى توجيه الناس على أنه سلوك قيادي أخلاقي مهم يمكن أن يساهم

في تعزيز رفاهية الموظف ورضاه والتزامه؛

5. النزاهة: يحرص القائد الأخلاقي على تقديم مصلحة العاملين على مصالحه الشخصية، وتتوافق أقواله أفعاله

يفعله، كما يفي بوعوده، وتكون أفعاله متوقعة وغير مفاجئة للأتباع؛

6. التوجيه الأخلاقي: يتضمن التوجيه الأخلاقي التواصل حول الأخلاقيات، وشرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز

السلوك الأخلاقي ومكافأته بين المرؤوسين. إنّ التوجيه الأخلاقي هو بعد مهم من أبعاد القيادة الأخلاقية

حيث يمكن أن يعزز وعي الموظفين الأخلاقي، ويدفعهم إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛

7. الحرص على الاستدامة: الاهتمام بالاستدامة يعكس التزام القائد بالمسؤولية البيئية والممارسات المستدامة.

خامسا: نموذج (Yukl et al., 2011)

قامت هذه الدراسة بتصميم استبيان لدراسة مدى صلة الأخلاق بالقيادة الفعالة يتكون من ثلاثة بنود هي:

1. الأخلاق والإنصاف: تم قياس هذا البعد باستخدام ستة بنود تقيس سلوك القادة من حيث الصدق، والجدارة بالثقة، والمعايير الأخلاقية العالية، بما في ذلك المعاملة العادلة
2. القيادة من خلال توضيح الدور: تم قياس البعد الثاني، وهو القيادة من خلال توضيح الدور، باستخدام خمسة عناصر تقيس شفافية القادة، وانخراطهم في التواصل المفتوح، وتوضيح التوقعات والمسؤوليات.
3. القيادة من خلال تقاسم السلطة: تم قياس البعد الثالث والأخير، وهو القيادة من خلال تقاسم السلطة، باستخدام ستة بنود تُشير إلى السلوكيات التي تمنح الأتباع صوتًا وتتيح لهم المشاركة في عملية صنع القرار.

سادسا: نموذج (Eisenbeiss, 2012)

يرى Eisenbeiss, (2012) أن هناك أربع نقاط مرجعية معيارية أساسية للقيادة الأخلاقية، تمثل التوجهات

الأخلاقية الأربعة المركزية:

1. التوجه الإنساني: التوجه الإنساني يعني معاملة الآخرين بكرامة واحترامهم. من خلاله يعترف القائد بحقوق الآخرين، ويتعاطف معهم ويهتم برفاهية الناس؛
2. التوجه نحو العدالة: يبرز التوجه نحو العدالة من خلال اتخاذ القائد لقرارات متسقة، واحترامه للتنوع والاختلاف، والمعاملة العادلة للآخرين؛
3. التوجه نحو المسؤولية والاستدامة: يشير التوجه نحو المسؤولية والاستدامة إلى رؤى القائد طويلة المدى حول النجاح واهتمامه برفاهية المجتمع والبيئة. هذا الاهتمام متجذر في إحساس القائد بالمسؤولية تجاه نفسه والمجتمع؛ تعكس المسؤولية والتوجه نحو الاستدامة موقف القائد تجاه أهداف غير محددة وبعيدة (أي المجتمع والصالح العام).
4. التوجه نحو الوسطية والاعتدال: يشير التوجه نحو الاعتدال إلى الاعتدال في سلوك القائد وتوازنه وتواضعه. ويعكس قدرة القائد على ضبط النفس، وقدرته على كبح المشاعر والرغبات الشخصية، وكذلك المحاولات

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

الحكمة لإيجاد توازن بين الأهداف التنظيمية ومصالح أصحاب المصلحة. يهدف التوجه نحو الوسطية والاعتدال إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية المشروعة و/أو مصالح أصحاب المصلحة.

سابعاً: نموذج (الكبير، 2016)

اقترح الكبير، (2016) نموذجاً للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، وكانت الأبعاد حسب النموذج كالتالي:

1. مراعاة الأبعاد القانونية والأخلاقية: وتضمن هذا البعد العناصر التالية:

1-1 الالتزام بالقوانين المحلية؛

2-1 مراعاة القوانين الدولية؛

3-1 احترام قيم المجتمع؛

4-1 التقيد بقيم المؤسسة.

2 التوازن الذكي في تحقيق المصالح: وتضمن هذا البعد العناصر التالية:

1-2 التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح موظفيها؛

2-2 التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع؛

3-2 التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح القائد؛

4-2 التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

3 الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره

3.1 تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع؛

3.2 الإسهام في المشاريع التنموية؛

3.3 التأهيل والتوظيف للموارد البشرية؛

3.4 الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية.

4 المقومات القيادية

4.1 المهارات القيادية؛

4.2 السمات القيادية؛

4.3 الموقف؛

4.4 الأنماط (القيادة التحويلية).

المبحث الثاني: الأداء الابتكاري

إنّ الإبداع أو الابتكار ظاهرة معقدة، ومتعددة الأبعاد، من جهة يمكن النظر إليه على أنه القدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، ومن جهة أخرى يمكن النظر إليه على أنه العملية التي يتحقق من خلالها الناتج، بالإضافة إلى ذلك ينظر إلى الإبداع من زاوية أنّه يقدم حلاً جديداً لمشكلة ما، كما يُنظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة. ويبرز الإبداع أو الابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية، والأدبية والفكرية والاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة. (مسلم، 2014)

إنّ الابتكار عامل ضروري للشركات للبقاء والنمو في بيئة شديدة التنافسية. ويمكن للمؤسسات أن تبتكر بطرق مختلفة، مثل ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار التنظيمي، والابتكار التسويقي، وكل نوع من أنواع الابتكار قد يكون له تأثيرات مختلفة على أداء الشركة. (Muhamad et al., 2014)

وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض المفاهيم الأساسية للأداء الابتكاري واستراتيجيات وأشكال الابتكار، ثم بعدها سنتطرق إلى عرض أبعاد الأداء الابتكاري وأهم مؤشرات الأداء الابتكاري ثم سنتطرق إلى عوائق الابتكار.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الابتكاري

غالبا يتم استخدام مصطلح ابتكار في الدراسات العربية كترجمة لكلمتين باللغة الإنجليزية، مرة كترجمة لكلمة Creativity مرة كترجمة لكلمة Innovation. ومن الملاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين، والبعض الآخر منها ميّز بينهما بحيث أنّ كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى. وفي الواقع فإن ترجمة المصطلح Creativity بالابتكار ليس دقيقاً، ولكن الأدق هو ترجمته بـ "الإبداع" فوفقاً للمعجم اللغوية فإن كلمة "إبداع" (وجذرها اللغوي -أبداع أي خلق على غير مثال) هي الأكثر رسوخاً من لفظة ابتكار (لأن جذرها اللغوي -بكر بكورا أي استيقظ مبكراً ثم استخدمت بمعنى طرح فكرة جديدة). أمّا ترجمة Innovation بمعنى "ابتكار" فإنها أصبحت شائعة الاستخدام في المجال الإداري والإبداع التنظيمي، وإن كان هناك من يترجمها بمعنى التجديد¹. (درويش وآخرون، 2017، ص.40؛ مسلم، 2014) وسنستعرض في هذا المطلب أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار والأداء الابتكاري.

أولاً: تعريف الإبداع والابتكار

1-1. تعريف الإبداع: أورد الباحثون عدة تعريفات للإبداع، نذكر منها ما يلي:

❖ "يُحدد الإبداع في أبسط تعريفاته بأنه إنتاج أفكار جديدة تتسم بالجدة، والملائمة، والقيمة (أو الفائدة)" (درويش، وآخرون، 2017، ص.42).

❖ يمكن النظر إلى الإبداع بوصفه ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب، التي تتبدى في ممارسة الفرد (أو الجماعة أو المؤسسة) لسلسلة من العمليات العقلية (التي تصاحبها وتتفاعل معها مجموعة أخرى من العمليات الوجدانية والاجتماعية)، في ظل توافر خصال معينة تسم الفرد (أو الجماعة)، مما ينتج عنه التوصل إلى طرح أفكار أو منتجات، تتسم بثلاث خصائص أساسية هي: الجدة (سواء كانت نسبية أو مطلقة)، والملاءمة (المتصلة بالسياق أو الموقف)، والقيمة (سواء كانت هذه القيمة نفعية، أم جمالية، أو أخلاقية، أم اقتصادية).

(درويش، وآخرون، 2017، ص.49)

¹وفي دراستنا وتوحيداً للترجمة فإننا اعتمدنا كلمة ابتكار كترجمة للفظ (Innovation) ابتكار وكلمة إبداع كترجمة للفظ

(Creativity).

2-1. تعريف الابتكار:

قدمت للابتكار تعريفات كثيرة من قبل الباحثين والمؤلفين، وسنورد فيما يلي بعض تعريفات الابتكار حسب عدد من الباحثين:

جدول (6،1): تعريفات الابتكار حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
Drucker	➤ يرى أن الابتكار هو الأداة الخاصة بإدارة الأعمال، والذي يتضمن الوسائل التي تستخدم لاستثمار التغيير الممكن إحداثه كفرصة للتحسين.
توم بيترز (T. Peters)	➤ الابتكار هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره.
تشيرميرهورن وزملاؤه (J.R. Schermerhorn)	➤ الابتكار هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة.
روجرز Rogers	➤ إنَّ الابتكار ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدب النظري

❖ كما يمكن تعريف الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً (الابتكار الجذري أو الاختراق) أو جزئياً (الابتكار التدريجي أو التحسين). ويمكن تعريف الابتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. هذا التعريف يعني أن تكون الشركة المبتكرة هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد. (نجم، 2015، ص. 16-22)

❖ ويشتمل الابتكار هنا على مكونين: إنتاج الفكرة أو المنتج المتحقق في صورة اختراع، والتسويق المثمر لهذه الفكرة أو الاختراع. أي أن الابتكار = (الاختراع + الاستثمار). (مسلم، 2014)

من خلال استعراض تعريفات الباحثين للابتكار؛ تستنتج الطالبة أنّ الابتكار مفهوم متعدّد الأبعاد، يتضمّن مراحل متتالية بدءاً من توليد الأفكار الجديدة الإبداعية، وتطويرها والاستثمار الأمثل لها وصولاً إلى التنفيذ الناجح لتلك الأفكار، وتجسيدها في شكل ناتج جديد مبتكر ذو قيمة، وقد يكون هذا الناتج في شكل (منتجات، أو عمليات، أو ابتكار أسلوب إداري جديد، أو أسلوب تسويقي جديد، ...)

على أن يكون ذلك أسرع بالمقارنة مع المنافسين. وقد يكون هذا الابتكار كلياً في شكل ابتكار جذري، أو جزئياً في شكل ابتكار تحسيني.

3-1. التمييز بين المصطلحات: (الابتكار، الاختراع، التحسين، التطوير)

يشيرُ الاختراع (Invention) إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، أما الابتكار (Innovation) فهو يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة إعمال الأفكار الجديدة كي تأتي بشيء ما جديد. أما التحسين (Improvement) فهو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام. وللا ابتكار وجهان أساسيان، الأول هو الابتكار الجذري (الاختراق) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو عملية جديدة تختلف جذرياً عما سبقها وتحقق وثبةً استراتيجية كبيرة في السوق. والثاني هو الابتكار التحسيني (التدريجي) وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وقد تكون هذه التحسينات جوهرية وتراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً. (نجم، 2015، ص. 22)

4-1. مفهوم إدارة الابتكار

- ❖ "يشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار. ويمكن استخدامها لتطوير كل من المنتج والابتكار التنظيمي" (منصور، 2019، ص. 45).
- ❖ تركز إدارة الابتكار على اقتناص الفرص الخارجية والداخلية واستثمار جهودها الإبداعية في تقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة. كما أنّ إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ بل تتضمن مشاركة الموظفين والعمال على جميع المستويات بشكل إبداعي في تصنيع، تطوير وتسويق منتجات الشركة. (منصور، 2019، ص. 45)

ثانياً: مفهوم الأداء الابتكاري

يتكون مصطلح "الأداء الابتكاري" من كلمتين هما: "الأداء" و"الابتكار" لذلك وجب أن نوضح مفهوم الأداء ثم مفهوم "الأداء الابتكاري"

1-3 مفهوم الأداء:

يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معني، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.

وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة. (أبو النصر، 2012، ص.65)

2-3 مفهوم الأداء الابتكاري:

أ- الأداء الابتكاري للمنظمة (Innovative performance of the organization)

❖ يشير مفهوم الأداء الابتكاري إلى قدرة الشركة على تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة تخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة. يمكن قياس الأداء المبتكر بطرق مختلفة، مثل عدد المنتجات الجديدة المقدمة، أو النسبة المئوية للمبيعات من المنتجات الجديدة، أو عدد براءات الاختراع المودعة. (Gunawan et al., 2016)

❖ الأداء الابتكاري هو عملية إنشاء ونشر وتحويل الأفكار لتوليد منتجات أو خدمات أو عمليات أو استراتيجيات أو قدرات تنظيمية جديدة أو محسنة. إنه محرك مهم للقدرة التنافسية للشركة والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة اليوم.

❖ يعرف الأداء الابتكاري على أنه عملية سلوكية متعددة المراحل تشمل مجموعة من الإجراءات المقصودة لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة تهدف إلى تحسين إجراءات وممارسات أو منتجات المؤسسة. يشمل هذا المعيار بالإضافة إلى التقاط المرحلة الأولى من الابتكار التي تتألف من تطوير أفكار جديدة ومفيدة للمؤسسة، والتي تُعرف عادة باسم "الإبداع"، كذلك المرحلة الثانية من هذه العملية، التي تشمل سلوكيات موجهة نحو تنفيذ هذه الأفكار في مكان العمل. (Rodrigues & Rebelo, 2019)

ب- الأداء الابتكاري للموظف (employee Innovative performance)

❖ يشير الأداء الابتكاري للموظف إلى قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وتعزيزها وتحقيقها في مكان العمل. إنه ينطوي على عملية تحديد المشاكل، وتطوير الحلول الإبداعية، وتنفيذها بشكل فعال. (Abbas & Raja, 2015)

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

- ❖ الأداء الابتكاري للعاملين يوفر المواد الخام اللازمة للإبداع، إذ أن العاملين المبتكرين هم أولئك الذين يميلون إلى تحديد الفرص المتاحة لمنتجات جديدة وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القائمة، ولديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة. (جلاب & جريمخ، 2018، ص190)
- ❖ الابتكار عبارة عن بناء غير متجانس يشير إلى عمليتين على الأقل. العملية الأولى هي توليد أفكار جديدة ومفيدة. العملية الثانية هي تنفيذ هذه الأفكار. يشير الأداء الابتكاري للموظف إلى سلوكيات الموظفين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج مبتكرة، تشمل تنفيذ أفكار جديدة ومفيدة. (Alghamdi, 2018, p4)
- ❖ يعرف لأداء الابتكاري للفرد بأنه عملية سلوكية متعددة المراحل تتضمن مجموعة من الإجراءات المقصودة التي تتمثل في توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة تهدف إلى تحسين الإجراءات أو الممارسات أو منتجات المؤسسة. يتكون الأداء الابتكاري من مرحلتين: الإبداع، والذي يجسد المرحلة الأولى من الابتكار التي تتكون من تطوير أفكار جديدة ومفيدة للمنظمة، وسلوكيات تهدف إلى تنفيذ هذه الأفكار في مكان العمل، والتي تشمل المرحلة الثانية من هذه العملية. (Rodrigues & Rebelo, 2019)

من خلال ما سبق استنتجت الطالبة أنّ هناك نوعين من الأداء الابتكاري، الأداء الابتكاري الفردي، والأداء الابتكاري المؤسسي، حيث يرتبط الأداء المؤسسي بالابتكار ولا يمكن قياس الأداء بدون قياس الابتكار. ويتمثل الأداء الابتكاري للموظفين في قدرة الفرد على توليد أفكار وحلول إبداعية للمشاكل وتطويرها، بحيث يكون هو المرحلة التي تمهّد للابتكار المؤسسي.

ويتضمن الأداء الابتكاري المؤسسي أبعادًا متعددة، وقد تم تصنيفه من قبل الدراسات السابقة إلى عدة تصنيفات، أكثرها شيوعًا: (الابتكار في المنتجات، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري، والابتكار التسويقي).

المطلب الثاني: استراتيجيات وأشكال الابتكار

إنّ الابتكار بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، له أشكال عديدة، وتتعدد استراتيجيات الابتكار فيمكن ان يكون الابتكار جذرياً، ويمكن ان يكون تدريجياً، كما يمكن أن يكون على مستوى العالم أو على مستوى المؤسسات. وفي هذا المطلب سنوضح ما هي أشكال الابتكار واستراتيجياته.

أولاً: أشكال الابتكار

تتعدد صور الابتكار بحيث يمكن أن نُميّز بين:

- أ. **الابتكار المطلق مقابل الابتكار النسبي:** عندما نحكم على الابتكار من خلال مدى ندرته المطلقة أم النسبية نميز بين صورتين للابتكار هما:
 - **منتج جديد على مستوى العالم (ابتكار مطلق):** وتكون المنتجات في هذه الحالة جديدة ومتفردة كلياً على مستوى العالم؛
 - **منتج جديد على مستوى المؤسسة (ابتكار نسبي):** وهي المنتجات التي تضع المؤسسة في فئة جديدة، وتصنيف متقدم، ولكن الناتج لا يكون جديداً على مستوى العالم.
- ب. **ابتكار التعديل وابتكار التجديد:** في هذا النوع يكون التمايز من جانب التغييرات والتعديلات والتحسينات التي تم إدخالها على منتج/خدمة موجودة بالفعل، ويمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة منها:
 - الامتداد بخط المنتج الحالي بحيث تمثل هذه الابتكارات إضافات لخط الإنتاج الحالي؛
 - تحسين المنتج بحيث تهدف المنتجات الجديدة إلى تحسين في معايير الأداء؛
 - تجديد المنتج حيث يكون الهدف منها إنتاج منتج جديد من خلال إعادة استخدام منتج سابق منتج سابق استخداماً جديداً. (عامر، 2017، ص.55)

ثانياً: استراتيجيات الابتكار

يمكن تحديد أربع استراتيجيات للابتكار بشكل عام هي (نجم، 2015):

1. **استراتيجية الابتكار الجذري:** وتعتبر استراتيجية هجومية وتدعى استراتيجية قائد السوق. وتهدف هذه الاستراتيجية لأن تكون الشركة هي الرائدة في إدخال المنتجات والتكنولوجيا الجديدة وبعدها أن تكون السبّاقة إلى تطوير الجيل الجديد من المنتج. حيث تسعى من خلال الاعتماد على قدراتها التكنولوجية إلى التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد ومن ثمّ الوصول إلى السوق.
2. **استراتيجية الابتكار - التحسين الجوهرية:** وتعتبر استراتيجية دفاعية وتدعى أيضاً استراتيجية إبتاع القائد. نظراً لأن الاستراتيجية الأولى مكلفة وفيها نوع من المخاطرة، تفضل الشركة أن تكون في وضعية دفاعية. لهذا تتبنى الشركات هذه الاستراتيجية عندما تملك القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالشركة القائدة الأولى في السوق. إنّ هذه الاستراتيجية -عكس الأولى- لا تتطلب قدرات كبيرة في مجال البحث الأساسي

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

غير أنها تتطلب قدرة تطويرية وهندسية كبيرة كي تتمكن من الاستجابة السريعة للمنتج الذي تم تطويره من قبل قادة السوق.

3. استراتيجية الابتكار - التحسين الموجهة نحو التميز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير المنتجات الحالية لتلبية احتياجات فئة محدودة من السوق. وتعتمد على القدرة الكبيرة للشركة في هندسة الإنتاج بهدف إدخال التعديلات على المنتج الحالي، ولا تتطلب قدرات كبيرة في مجال البحث والتطوير.
4. استراتيجية الإنتاج الكفاء: تتطلب هذه الإستراتيجية كفاءة وتفوقاً في التصنيع والقدرة على التحكم في التكاليف. حيث تركز أكثر على المنافسة والتوريد الفعال. ورغم أنها لا تستلزم جهداً كبيراً في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي إلا أنها في المقابل تتطلب جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الابتكاري

يختلف الباحثون في تصنيف أبعاد الأداء الابتكاري، فبعض الأدبيات تشير إلى نوعين أساسيين للابتكار في المؤسسة، الأول: الابتكارات التكنولوجية المتقدمة، والثاني: الابتكارات الإدارية، وتشمل الابتكارات التكنولوجية بعدين فرعيين هما: الابتكار في المنتجات، والابتكار في العمليات. (أبو حشيش، 2021، ص.44) وفي هذا المطلب شرح لأبعاد الأداء الابتكاري حسب عدد من الباحثين نوضحه من خلال الجدول (7،1)

جدول (7،1): أبعاد الأداء الابتكاري حسب عدد من الدراسات

المؤشرات	أبعاد الأداء الابتكاري	(المؤلف، السنة)
(تطوير تقنيات جديدة، دمج التقنيات في المنتجات الجديدة، تسهيل العمليات الجديدة لتحسين الجودة والتكلفة).	الابتكار التقني	(Chen & Huang, 2009)
(الاستجابة للتغيرات البيئية، إدارة مبتكرة في إجراءات التخطيط، إدارة مبتكرة في أنظمة التحكم في العمليات).	الابتكار الإداري	
(التغييرات في تقديم المنتج أو الخدمة و/ أو عمليات التطوير لأساليب الإدارة، والوظائف أو ميزات أخرى).	ابتكار العمليات	(Chong & Chan, 2010)
(تغييرات في المنتجات أو ميزات المنتجات، تقنيات إنتاج جديدة لتلبية احتياجات المستخدم والسوق).	ابتكار المنتجات	

(القدرة على تطوير الإنتاج، السرعة التجارية، وتلبية احتياجات العملاء).	ابتكار المنتجات	(Hung et al., 2011)
(معدل النجاح، جودة الإنتاج والعمليات، مرونة العملية والقدرة على خفض التكاليف).	ابتكار العمليات	
(يجمع الابتكار التنظيمي بين تطوير وتنفيذ أفكار أو أنظمة أو منتجات أو تقنيات جديدة).	الابتكار التنظيمي	
(التقدم في الجوانب الفنية أو التشغيلية للمؤسسة، مثل تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تتضمن تقنيات أو أساليب متقدمة).	الابتكار التقني	(Jaskyte, 2011)
(يتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية).	الابتكار الإداري	
(عدد المنتجات / الخدمات الجديدة المقدمة. قدرة الشركة على الريادة في طرح منتجات جديدة بوصفها في السوق، الجهود المبذولة في تطوير منتجات/خدمات جديدة من حيث عدد الساعات للشخص الواحد، والفرق المشاركة، والتدريب المقدم).	ابتكار المنتجات	(Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011)
(التغييرات في العمليات، أسبقية الشركة في تقديم عمليات جديدة بوصفها رائدة، والاستجابة الذكية لعمليات جديدة تم تقديمها من قبل شركات أخرى في نفس القطاع).	ابتكار العمليات	
(حدثة النظم الإدارية، البحث عن أنظمة إدارية جديدة، التوجه الريادي لإدخال الأنظمة الإدارية الجديدة).	الابتكار الإداري	
(زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق، الأسبقية في إدخال المنتجات إلى السوق، استخدام أحدث التقنيات لتطوير المنتجات الجديدة، زيادة سرعة تطوير المنتجات الجديدة، انخفاض تكلفة تطوير المنتجات الجديدة، قدرة على إنتاج مستوى أكبر من الحدثة الجدة) للمنتجات الجديدة).	ابتكار المنتج	(Muhamad et al., 2014)

<p>(زيادة القدرة التنافسية التكنولوجية، استخدام أحدث التقنيات في عمليات التصنيع، سرعة اعتماد أحدث الابتكارات التكنولوجية في عملية التصنيع، زيادة عدد طرق الإنتاج الجديدة، القدرة على التغيير السريع في عمليات وتقنيات التصنيع).</p>	<p>ابتكار العملية</p>	
<p>(أفضل نظام لإدارة المعرفة، زيادة المرونة التنظيمي، قوة العلاقات الخارجية، زيادة سرعة اعتماد أساليب تنظيمية جديدة، تطبيق الأساليب التنظيمية الحديثة).</p>	<p>الابتكار التنظيمي</p>	
<p>(زيادة عدد أساليب التسويق الجديدة، تبي أحدث برامج تسويق المنتجات مقارنة بالمنافسين، معدل نجاح أعلى في إطلاق منتج جديد مقارنة بالمنافسين).</p>	<p>الابتكار التسويقي</p>	
<p>يشير ابتكار المنتج إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة.</p>	<p>ابتكار المنتج/الخدمة</p>	<p>Kolluru & Mukhopadhaya,) (2017</p>
<p>يشير ابتكار العملية إلى تنفيذ أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة.</p>	<p>ابتكار العملية</p>	
<p>يشير الابتكار التنظيمي إلى إدخال هياكل أو أنظمة أو ممارسات تنظيمية جديدة أو محسنة.</p>	<p>الابتكار التنظيمي</p>	
<p>يشير الابتكار التسويقي إلى تطوير أساليب أو استراتيجيات تسويق جديدة أو محسنة.</p>	<p>الابتكار التسويقي</p>	
<p>'تقديم منتجات جديدة، تطوير ميزات جديدة للمنتج، وإعادة تموضع المنتجات الحالية، وإطلاق منتجات جديدة لاختراق الأسواق).</p>	<p>ابتكار المنتجات</p>	<p>(AFRIYIE et al., 2019)</p>
<p>(زيادة سرعة التنفيذ، تحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات، استخدام أساليب تسمح بتعليم العمل، وخفض التكاليف المتغيرة).</p>	<p>ابتكار العمليات</p>	
<p>(ابتكار برامج التسويق، بناء وتحسين العلاقات مع العملاء، ومراجعة تقنيات البيع، تجربة أساليب جديدة، تطوير نماذج أعمال جديدة، تجديد تصميم المنتجات، وتحسين أساليب وأدوات الترويج).</p>	<p>الابتكار التسويقي</p>	

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

(التعاون بين الوحدات والأقسام، تشجيع المعارضة، تعزيز المهارات المتعددة، رفاهية الموظفين، وتقدير الموظفين).	الابتكار التنظيمي	(Forgor & Girinsky, 2020)
(التغييرات في المعدات أو التقنيات أو التكنولوجيا أو البرامج).	الابتكار في الإنتاج أو التوزيع	
(التغييرات في الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة).	الابتكار التنظيمي	
(التغييرات في الإعلان أو بيع المنتج).	الابتكار التسويقي	
وتظهر هذه الابتكارات نتيجة لاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته.	ابتكار منتجات أو مواد جديدة	(هنطش وأحمد، 2019)
التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.	ابتكار التقنيات	
وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بما بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولا سميا الابتكارات التقنية منها	الابتكار التنظيمي	
يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة أو المؤسسة والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة حول الأسواق، والتمركز الجيد في السوق التنافسية	الابتكار الإداري	(خيري، 2012)
يشمل تطوير منتجات وخدمات المؤسسة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك	الابتكار التقني	
يركز على الاهتمام بالزبون بتقديم خدمات إضافية تجعله أكثر رضاً على المؤسسة أو المؤسسة.	الابتكار الإضافي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدب النظري

المطلب الرابع: مؤشرات وعوائق الابتكار

سنتناول في هذا المطلب أهم مؤشرات الابتكار، ثم سنتطرق إلى عوائق الابتكار.

أولاً: مؤشرات الابتكار

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس أداء الابتكار. وتشمل هذه الإنفاق على البحث والتطوير، وكثافة البحث والتطوير (الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من المبيعات)، وبراءات الاختراع، واستشهادات براءات الاختراع، والحصة السوقية للمنتجات والخدمات كثيفة المعرفة، والمؤشرات الأخرى المتعلقة بالمعرفة. يمكن استخدام هذه المؤشرات بشكل فردي أو مجتمعة في بيئة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الابتكاري بالمعنى الأوسع. (Kolluru & Mukhopadhaya, 2017 ; Hagedoorn & Cloudt, 2003)

- 1. مدخلات البحث والتطوير:** عادة ما تأخذ الأدبيات نفقات البحث والتطوير في المقام الأول كمؤشر مدخلات تشمل الجهود التي تبذلها الشركات في إنشاء البحث والتطوير الذي قد يؤدي في النهاية إلى المخرجات. تؤثر مدخلات البحث والتطوير بشكل كبير على المخرجات المستقبلية لأنها جزء من الأداء التكنولوجي الحالي للشركة. وجزء منها في نهاية المطاف يؤدي إلى براءات اختراع ومنتجات جديدة.
- 2. براءات الاختراع:** يؤخذ عدد البراءات الخام بشكل عام كأحد المؤشرات الأكثر ملاءمة التي تمكن الباحثين من مقارنة الأداء الابتكاري للشركات من حيث التقنيات الجديدة والعمليات والمنتجات الجديدة. رغم انتقاد بعض الباحثين إلى حد ما الاستخدام العام للبراءات كمؤشر للأداء، إلا أنهم يرون بأن البراءات يمكن أن تكون مؤشراً مناسباً في سياق العديد من قطاعات التكنولوجيا الفائقة.
- 3. الاستشهادات ببراءات الاختراع:** يستخدم الباحثون بشكل متزايد الاستشهادات ببراءات الاختراع كمؤشر على الأداء الإبداعي للشركات. مقارنة بالعدد الخام لبراءات الاختراع، التي تولد مقياساً كمياً بحتاً، تتضمن استشهادات البراءات أيضاً مقياساً لجودة براءات الاختراع. الافتراض الأساسي في استخدام هذا المؤشر هو أن هناك علاقة إيجابية بين أهمية البراءة ودرجة الاستشهاد ببراءة الاختراع في براءات الاختراع اللاحقة. يشير عدد الاستشهادات ببراءات الاختراع لبراءة معينة إلى أهميتها أو تأثيرها.
- 4. إعلانات المنتجات الجديدة:** تستخدم بعض الأبحاث إعلانات المنتجات الجديدة، والتي يتم تتبعها من خلال مصادر وقواعد بيانات مختلفة، كمؤشر على الأداء الابتكاري للشركات.

يوضح (Devinney, 1993) أن العلاقة الإيجابية بين عدد براءات الاختراع وإعلانات المنتجات

الجديدة توجد بشكل أساسي على مستوى الصناعات وليس على مستوى الشركات الفردية.

5. الارتباط الإحصائي للبحث والتطوير وبراءات الاختراع وإعلان المنتج الجديد: تستخدم غالبية

الدراسات مؤشرًا واحدًا فقط ولكن عددًا من الدراسات يستخدم مؤشرات متعددة أو تقريرًا عن الارتباط

بين بعض المؤشرات المذكورة أعلاه. ومع ذلك، يبدو أن الأدبيات التي تشير إلى أكثر من مؤشر تقدم صورة

متنوعة إلى حد ما عندما يتعلق الأمر بالعلاقة المحتملة بين مدخلات البحث والتطوير، وعدد براءات

الاختراع والاستشهادات، والمنتجات الجديدة.

ثانياً: عوائق الابتكار

إن الشركات التي تولي أهمية لإدارة العوائق وهي الظروف الموجودة في المؤسسة أو بيئتها التي تعيق تطوير

الابتكار، هي بشكل عام من بين الشركات الأكثر ابتكارًا. وتوجد ثلاث مجموعات من حواجز الابتكار:

- **حواجز التكلفة والتمويل**، بما في ذلك نقص التمويل الداخلي، ونقص التمويل الخارجي، وارتفاع تكاليف الابتكار؛
- **حواجز المعرفة**، والتي تشمل نقص الموظفين المؤهلين، ونقص المعلومات عن التكنولوجيا، ونقص الوصول إلى معلومات السوق، وصعوبة إيجاد شركاء تعاون من أجل الابتكار؛
- **حواجز السوق** التي وضعتها الشركات المهيمنة وحواجز عدم اليقين فيما يتعلق بالطلب على المنتجات والخدمات. (Carvache-franco et al., 2022)

المبحث الثالث: سلوك إخفاء المعرفة

إنّ إخفاء المعرفة مفهوم متعدّد الأبعاد، حيث يتضمّن أساليباً أو طرقاً مختلفة يتبناها الأفراد لكنهم المعرفة التي يمتلكونها وعدم مشاركتها مع الآخرين، ورغم شيوع هذا السلوك في المؤسسات وأماكن العمل، إلا أنه لم يكن متناولاً من قبل الباحثين إلا خلال الفترة الأخيرة، وهو يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات، لأنه يعمل كعميق لتدفق المعلومات في المؤسسات، ويؤثر سلّياً وبشكل خاص على الإبداع والابتكار.

وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض المفاهيم الأساسية حول سلوك إخفاء المعرفة، بعدها سيتم التطرق إلى سلوك المعرفة باعتباره سلوك عمل عكسي ثم سنتناول أبعاد سلوك إخفاء المعرفة؛ ثم إلى عرض العوامل المسببة والنتائج المترتبة على سلوك إخفاء المعرفة ثم سنتطرق إلى طرق واستراتيجيات التخفيف من سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك إخفاء المعرفة (Knowledge hiding Behavior)

سنستعرض في هذا المطلب المفاهيم الأساسية المتعلقة بسلوك إخفاء المعرفة

أولاً: مفهوم سلوك إخفاء المعرفة

تتكون كلمة "سلوك إخفاء المعرفة" من ثلاث كلمات هي: (سلوك، إخفاء، والمعرفة) وسنستعرض مفهوم السلوك، مفهوم الإخفاء، ثم مفهوم سلوك إخفاء المعرفة.

1-1. تعريف السلوك: أورد الباحثون عدة تعريفات للسلوك، نذكر منها ما يلي:

أ- تعريف السلوك الإنساني (Human Behavior):

❖ السلوك الإنساني عبارة عن التصرفات Actions والنشاطات Activities التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لاشعورية، بهدف إشباع حاجة وتحقيق أهدافه. وهذه التصرفات والنشاطات هي محصلة للتفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به. (العريفي، 2013، ص16).

❖ ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. (محمد، 2016، ص6)

ب- تعريف السلوك التنظيمي:

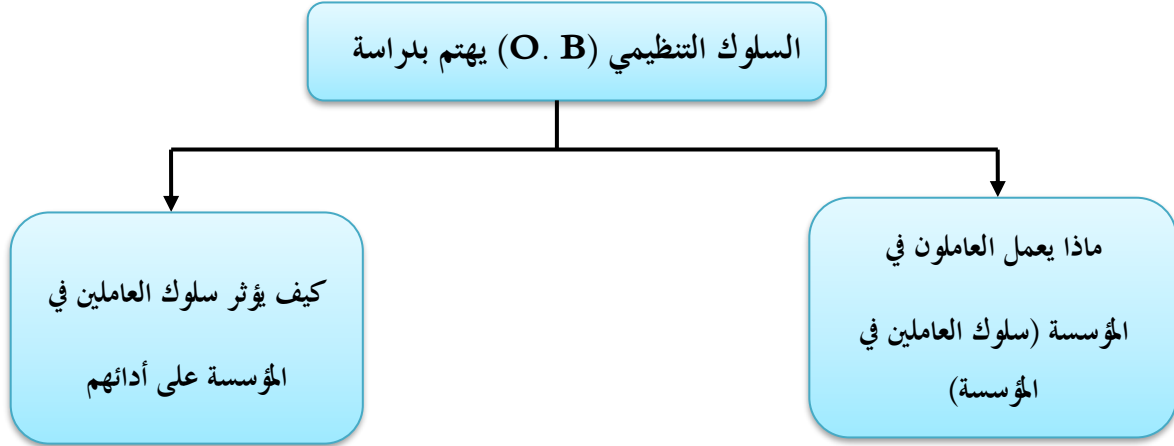
❖ يعرف السلوك التنظيمي بأنه مجال للدراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المؤسسة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المؤسسة. (العريفي، 2013، ص17).

السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المؤسسات. ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي. ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم

أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة (محمد، 2016، ص6) ويوضح الشكل

(1،1) مفهوم السلوك التنظيمي

الشكل (1،1): مفهوم السلوك التنظيمي



المصدر: (العريقات، 2013، ص18).

2-1. تعريف الإخفاء:

❖ ورد في المعجم اللغوي أنّ معنى الإخفاء لغةً هو: السِتْرُ؛ وأخفى الشيء: سَتَرَهُ وَكَتَمَهُ (مسعود،

1992، ص.34)

3-1. مفهوم المعرفة: وردت عدة تعاريف للمعرفة، في الجدول (8،1) ملخص التعريفات التي قدمها

الباحثون لمفهوم المعرفة

جدول (8،1): مفهوم المعرفة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
(Darling)	❖ موجودات غير منظورة للمنظمة تشمل خبرة واسعة وأسلوباً متميزاً للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.
(Polany)	❖ تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرية وباطنية، فالظاهرية هي التي يمكن التعبير عنها رسمياً والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات اختراع، ومخططات ... والضمنية هي غير مرمزة وصعبة الانتشار لأنّ التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل
(Handerson & Harris)	❖ تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار، ويتبين أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة، والإبداع والابتكار.
Nonaka & Takeuchi	❖ تناول هذا الاتجاه المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي تفاعل نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (Know How) وهي غير مرمزة وصعبة الإنشاء، ويصعب لفظها لأنّ التعبير عنها يكون عبارة عن مهارات معتمدة من العمل والممارسة. والمعرفة الظاهرة وهي المعرفة الرسمية والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Know About) وتوصف بأنّها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات.
(P). Drucker	❖ هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلاّ عند ذوي المهارات الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على /

(السيد، 2013، ص35-36؛ القهوي، 2013، ص17؛ عزام، 2021، ص3).

4-1 تعريف إدارة المعرفة: يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنّها القيام بكل ما هو ضروري للحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة. وتعد إدارة المعرفة مجالاً يحظى بأهمية متزايدة ويهتم بتعزيز عملية إنتاج ودعم معرفة المؤسسة ومشاركتها. ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنّها القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها، ومشاركتها

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

واستخدامها بطريقة مجدية اقتصاديا لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها. وتتضمن إدارة المعرفة امتلاك المعرفة Knowledge Capture، ومشاركتها Sharing، وتطبيقها Application فضلا عن اكتشافها Discovery (بيسرا & سايبروال, 2014)

وقد عرفها البعض بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع" وقد عرفها آخرون بأنها توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار ("العلي, 2009 et al.) ص ص 26-27.

5-1. تعريف سلوك إخفاء المعرفة:

في الجدول (9،1) نورد بعض تعريفات سلوك إخفاء المعرفة من منظور عدد من الباحثين:

جدول (9،1): تعريفات سلوك إخفاء المعرفة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
Connelly et al. (2012)	❖ إخفاء المعرفة ليس مجرد غياب للمشاركة، بل إن إخفاء المعرفة هو محاولة مقصودة لحجب أو إخفاء المعرفة التي يطلبها شخص آخر.
W.L. Wang (2016)	❖ يشير سلوك إخفاء المعرفة إلى السلوك المتعمد في مكان العمل أين يتظاهر الموظفون بأنهم أغبياء، يخفون أو يرفضون تقديم المعرفة التي يطلبها زملاؤهم.
J.X. Li & J. Liu(2018)	❖ عرفه بأنه السلوك العمدي الذي يقوم به فرد في المؤسسة عمدا أو قصدا بإخفاء المعرفة المطلوبة من زملاء العمل.
H.D. Zhao & Q. Xia (2019)	❖ أشاروا إلى أن إخفاء المعرفة أمر شخصي ومتعمد، لكنها ليست بالضرورة أمرا سلبيا أو مخادعا أو مدمرا، فقد يكون ذلك لاعتبارات شخصية أو تنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

إن إخفاء المعرفة قد لا يكون بالضرورة بقصد إيذاء مشاعر الآخرين، فعلى سبيل المثال قد يحتفظ الموظف بأسراره عن زملائه لأسباب تتعلق بالمسؤولية. ويمتنع عن تبرير ذلك تجنبا للصراع معهم. (Huo et al., 2016)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريفا شاملا لسلوك إخفاء المعرفة على أنه السلوك الذي يدفع الموظف إلى كتم المعرفة التي يمتلكها عن زملائه حين يطلبونها عن قصد سواء باتباع أسلوب المراوغة فلا يعطي المعلومات الحقيقية، أو يقدم معلومات جزئية ويخفي المعلومات المهمة، أو يتبع أسلوب التغابي، فيدعي أنه يجهل

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

المعلومة المطلوبة منه، أو يدّعي عدم فهم ما هو مطلوب منه وبذلك يتجاهل طلبات زملائه من المعرفة التي يحتاجونها في عملهم. أو في بعض الحالات ولدواعٍ منطقيّة، التي تستدعي كتم المعلومات السريّة أو المعرفة غير المتاحة للمشاركة مع الآخرين، يلجأ الفرد إلى أسلوب التبرير ويرفض تشارك المعرفة بأسلوب منطقي ومهذب.

ثانيا: التمييز بين مفهومي إخفاء المعرفة وتشارك المعرفة

ترى كونللي وزملاؤها (Connelly et al., 2012) أنّه من الأهميّة بمكان التمييز بين إخفاء المعرفة وتشارك المعرفة. حيث يؤكدون أن إخفاء المعرفة لا يعني فقط عدم تشارك المعرفة؛ وإنما إخفاء المعرفة هو محاولة مقصودة لإخفاء المعرفة التي طلبها فرد آخر. على الرغم من أن المقارنة بين إخفاء المعرفة ومشاركتها قد توحي بأن الأفراد إما يشاركون أو يخفون معارفهم، إلاّ أن هذين المفهومين ليسا متضادين، بل هما بنائين مختلفين من الناحية المفاهيمية. فمن الناحية السلوكية، قد يبدو البناءان متشابهان تمامًا ولكن الدوافع وراء إخفاء المعرفة ونقص تشارك المعرفة مختلفة. قد يكون إخفاء المعرفة مدفوعًا بعدد من الأسباب المختلفة في حين أن نقص تشارك المعرفة قد أن يكون مثلًا مدفوعًا فقط بعدم توفر المعرفة نفسها.

قد يتلقى الموظف طلبًا لمعلومات ويختار مشاركتها. ومع ذلك، من المحتمل ألا يمتلك المعرفة ليتشاركها مع زملائه. ففي هذه الحالة لا يحاول هذا الموظف إخفاء المعرفة عمدًا؛ لأنّه ببساطة غير قادر على تشارك المعرفة. وهذا يعني أن إخفاء المعرفة لا يشمل الحالات التي يفشل فيها الموظف في تشارك المعرفة إمّا عن طريق الخطأ أو بسبب الجهل. في المقابل، إذا تلقى طلبًا للمعرفة واختار عن قصد إخفاءها (على سبيل المثال، التظاهر بأنه لا يمتلك هذه المعرفة)، فهذا يعدّ مثلًا على إخفاء المعرفة.

المطلب الثاني: سلوك إخفاء المعرفة وسلوكيات العمل العكسية

يسعى البحث في مجال السلوك التنظيمي "الجانب المظلم" إلى فهم الأسباب الكامنة وراء انخراط الأعضاء داخل المؤسسات في سلوك عمل هدام أو "منحرف". (Brown & Mitchell, 2010).

سلوك العمل العكسي في المؤسسات يُعتبر من بين السلوكيات السلبية التي تمثّل سلوكًا مُعادِيًا يهدف إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة وموظفيها. يأتي هذا النوع من السلوكيات كرد فعل على حالات الظلم وانتهاكات العدالة، وعدم الموضوعية في تعامل الإدارة مع الموظفين، بالإضافة إلى الضغوطات الناجمة عن ضغوط العمل، وفرض

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

القيود على الأداء، والصراعات التنظيمية، وغيرها. (خلف & العاني، 2022) وفي هذا المطلب وسنتطرق إلى مفهوم سلوك العمل العكسي وتصنيفاته.

أولاً: مفهوم سلوك العمل العكسي (غير المنتج)

تناولت الدراسات هذا المفهوم بمصطلحات منها: سلوك العمل المنحرف، سلوكيات العمل العكسية، سلوك العمل غير المنتج (المضاد للإنتاجية) وفيما يلي بعض التعريفات التي أوردها الباحثون:

✓ تعرف سلوكيات العمل المنحرفة في هذه الدراسة على أنها السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً التي تحدث في بيئة العمل، والتي قد تتضمن أفعالاً مثل السرقة، التزوير، التخريب، التحرش، والتهديدات الجسدية، والغياب الطوعي. تعتبر هذه السلوكيات ضارة للمؤسسة وللأفراد العاملين فيها، وتمثل تحدياً للإدارة وللبيئة العملية بشكل عام. (Robinson & Bennett, 1995)

ثانياً: تصنيفات سلوك العمل المنحرف

تم تصنيف سلوكيات العمل المنحرفة حسب (Bennett & Robinson, 2000) إلى أربعة أنماط رئيسية هي:

1. الانحراف الإنتاجي: ويتضمن السلوكيات التي تؤثر على الإنتاجية والجودة في العمل، مثل التأخير في الإنجاز أو تقديم عمل غير كامل؛
2. الانحراف تجاه الممتلكات: ويشمل السلوكيات التي تتعلق بسوء استخدام أو تدمير الممتلكات الخاصة بالمؤسسة أو بالمزلاء؛
3. الانحراف السياسي: ويتضمن السلوكيات التي تضر بالعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وتضع الأفراد في مواقف سلبية سياسياً أو شخصياً؛
4. العدوان الشخصي: ويشمل السلوكيات التي تتضمن العدوانية أو العداوة تجاه الأفراد الآخرين بشكل مباشر.

وانطلاقاً مما سبق يصنّف سلوك إخفاء المعرفة ضمن سلوكيات العمل العكسية (غير المنتجة) والتي تضرّ بالمؤسسة حيث يرى تانغ وزملاؤه (Tang et al., 2015) أنّ إخفاء المعرفة يرتبط بالسلوك المعادي للمجتمع ويمثل شكلاً من أشكال الخداع.

المطلب الثالث: أبعاد إخفاء المعرفة

توصلت نتائج دراسة (Connelly et al., 2012) إلى تحديد ثلاث استراتيجيات منفصلة قد يستخدمها الموظفون لإخفاء معارفهم عن زملائهم وهي التظاهر بالجهل أو (التظاهر بعدم المعرفة)، والإخفاء المراوغ (المراوغة)، والإخفاء المبرر. تختلف هذه الاستراتيجيات عن بعضها البعض. ومع ذلك، فإنّ الهدف من السلوك في جميع الحالات الثلاث هو نفسه: إخفاء المعرفة عن زميل في العمل قام بطلبها. وخصص هذا المطلب لشرح هذه الاستراتيجيات.

1. التظاهر بالجهل / أو التظاهر بعدم المعرفة (Playing innocent/dumb): يصف البعد الأول لإخفاء

المعرفة السلوكيات التي يتظاهر من خلالها الموظف بأنه يجهل المعرفة المطلوبة منه. وينطوي هذا البعد على بعض الخداع. يستخدم الأفراد استراتيجية "التظاهر بالغباء" لتجنب تشارك المعلومات مع زملائهم في العمل؛ بمعنى آخر، يتظاهرون بأنهم لا يفهمون السؤال، أو يتجنبون الإجابة عليه إلى وقت لاحق أو ببساطة يتجاهلون الطلب عند الاتصال بهم للحصول على المساعدة.

2. الإخفاء المراوغ (Evasive Hiding): يتضمن البعد الثاني لإخفاء المعرفة الحالات التي يقدم فيها الفرد

(الذي يقوم بإخفاء المعرفة) معلومات غير صحيحة أو وعدًا مفضلًا بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، على الرغم من عدم وجود النية لتقديم ذلك فعليًا. كما هو الحال مع بُعد التظاهر بالغباء، فإن هذا البعد المسمى "المراوغة" ينطوي أيضًا على بعض الخداع.

يستخدم الأفراد أيضًا استراتيجية "المراوغة" لتجنب تشارك المعلومات. علاوة على ذلك، قد يقومون فقط بمشاركة معلومات غير كاملة أو ببساطة يضللون طالب المعرفة. تُستخدم هذه الإستراتيجية في المناقشات على مستوى المجموعة عندما يقوم منشئو المعرفة بتحويل المناقشات عمدًا إلى مواضيع لا تمت بصلة. أمّا في حالة المناقشات الفردية، فإنهم يشاركون المعرفة غير الكاملة، مع إدراكهم جيدًا أن ما يشاركونه لن يكون مفيدًا كثيرًا لطالب المعرفة. وفي بعض الحالات، يتلاعبون بالمعرفة أو يشوهونها عمدًا بحيث لا يستفيد منها طالب المعرفة.

3. الإخفاء المبرر (Rationalized hiding): البعد الثالث لإخفاء المعرفة لا ينطوي بالضرورة على الخداع.

في هذه الحالة، يقدم الفرد تبريرًا لعدم تقديمه للمعرفة المطلوبة إما من خلال الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق لوم طرف آخر. والأفراد الذين يستخدمون الإخفاء المبرر عقلانيون وأكثر ذكاء

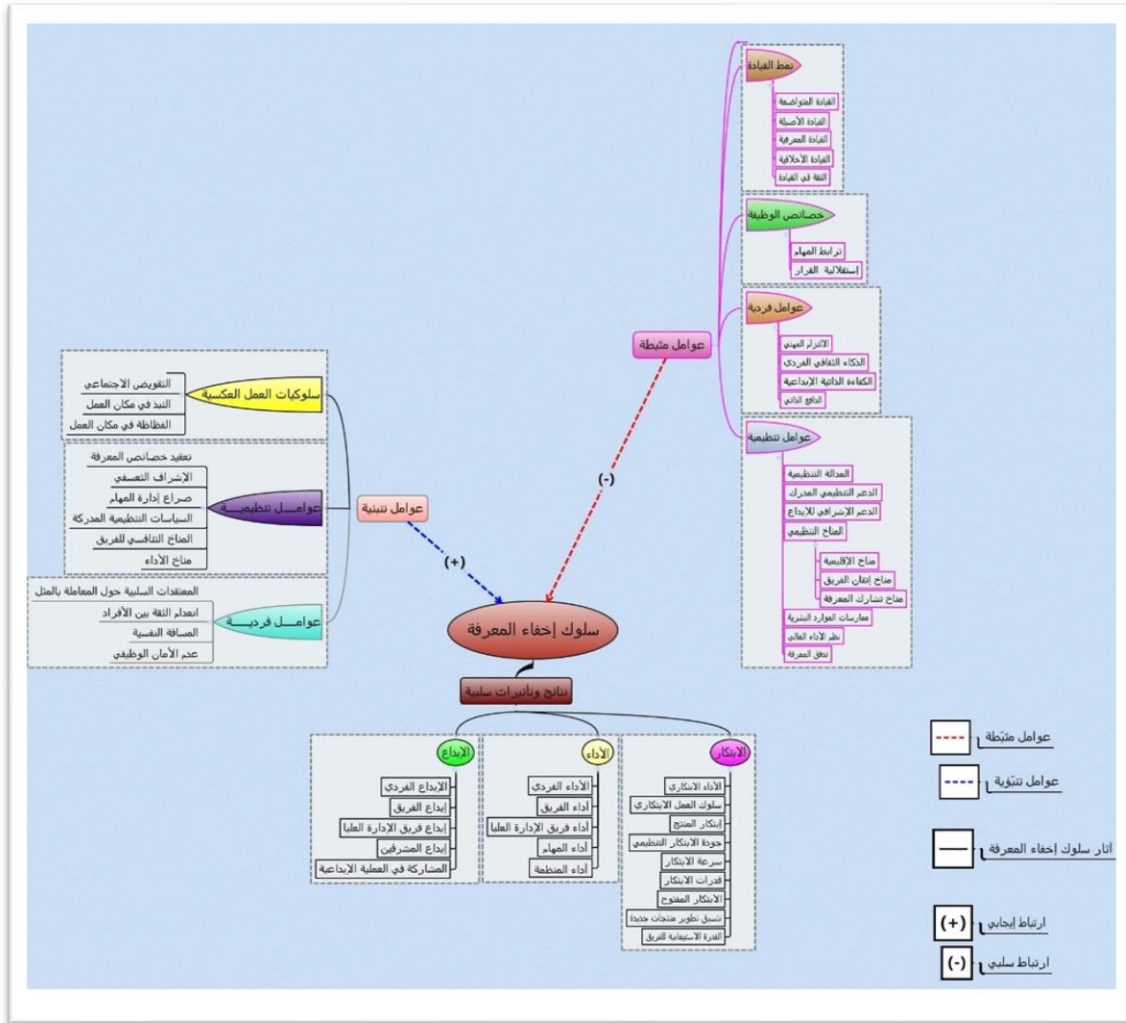
الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

من أولئك الذين يستخدمون أسلوب المراوغة كاستراتيجية لإخفاء المعرفة. يميل هؤلاء العقلانيون إلى الإجابة بطريقة أكثر دبلوماسية؛ على سبيل المثال، قد يجيبون: "هذه معلومات سرية ولذا لا يمكنني مشاركتها" أو "أنا لست الشخص المناسب لتسأله، لذلك ربما يجب أن تسأل شخصاً آخر" على عكس المرادفين، يميل العقلانيون إلى تبرير استجاباتهم لإخفاء المعرفة وفي بعض الأحيان، يعمل الأفراد أيضاً على ترشيد سلوكهم من خلال تبني موقف أكثر لباقة؛ فعلى سبيل المثال، بدلا من تبادل المعلومات مع زملائهم، يطلبون منهم التماس إجابات بمفردهم حتى يتمكنوا من تعزيز مهاراتهم.

المطلب الرابع: العوامل المسببة والنتائج المترتبة على إخفاء المعرفة

فهذا المطلب سنستعرض مثبتات، العوامل التنبؤية (العوامل المسببة)، والنتائج المترتبة عن سلوك إخفاء المعرفة. يوضح الشكل (2،1) مثبتات، أو العوامل التنبؤية (العوامل المسببة)، والنتائج المترتبة عن سلوك إخفاء المعرفة، حيث أن العوامل التنبؤية تساهم في التنبؤ بحدوث سلوك إخفاء المعرفة (العوامل المسببة للسلوك) التي ترتبط بشكل إيجابي بسلوك إخفاء المعرفة (تحفزه) بينما العوامل المثبطة ترتبط بشكل سلبي بإخفاء المعرفة حيث تساهم في الحد من تنامي السلوك، بينما تمثل الآثار الناتجة الناجمة عن تنامي ظاهرة إخفاء المعرفة في العمل.

شكل رقم (1،2): مسببات ونتائج سلوك إخفاء المعرفة



المصدر: (قويسي & سكاك، 2022، ص.201)

المطلب الخامس: استراتيجيات التخفيف من سلوك إخفاء المعرفة

يمكن للمؤسسات إدارة إخفاء المعرفة بفعالية وكفاءة من خلال تشجيع السلوكيات الإيجابية المرغوبة بين الموظفين على جميع المستويات، وبالتالي الحد من سلوكيات إخفاء المعرفة التي يطلبها الموظفون الآخرون عن عمد.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعزيزات الإيجابية، كالإشراف الداعم والمناخ التحفيزي المدرك. كما يجب على المؤسسات أيضاً تحديد ما يدفع الموظفين إلى السلوكيات السلبية، وبالتالي تقليل أو تجنب الدوافع التي يتبعها سلوك سلبي. كما يجب أن تركز المؤسسات على تحفيز الموظفين على تكرار أنماط السلوكيات الإيجابية، وتعمل على التقليل من السلوكيات التي تؤدي لاحقاً إلى عواقب سلبية والقضاء عليها تدريجياً. (Siachou et al., 2021)

الفصل الأول ----- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وإخفاء المعرفة

كما يرى (Haar et al., 2022) أن أحد الأساليب للتخفيف من ذلك هو من خلال ممارسات الموارد البشرية ودمجها في أنشطة التدريب والتطوير، والتعويضات، وممارسات الأداء بحيث تتم مناقشة تبادل المعرفة أو إخفاء السلوكيات بشكل مفتوح. بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى ابتكار المنتجات، يجب أن تعطى اعتبارات أكبر لكيفية مشاركة المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي. كما يتعين على القادة إظهار الاتساق فيما يتعلق بمشاركة المعرفة وبناء مستويات الثقة التي يمكن أن تقلل من إخفاء المعرفة.

من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتقليل سلوك إخفاء المعرفة وضع قواعد وإرشادات واضحة بشأن ضمان العدالة في عملية تخصيص الموارد، وتعزيز تصورات الموظفين عن عدالة إجراءات تقييم الأداء، والتأكد من أن المكافآت التنظيمية المهمة (على سبيل المثال، الترفيات) مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء. (Malik et al., 2019)

يعد المناخ الأخلاقي في مكان العمل عاملاً مهمًا آخر قد يؤثر على إخفاء المعرفة. قد يقلل المناخ الأخلاقي الإيجابي من احتمالية إخفاء المعرفة من خلال تعزيز التواصل المفتوح والثقة بين أعضاء الفريق، في حين أن المناخ الأخلاقي السلبي قد يشجع على إخفاء المعرفة كوسيلة للحماية الذاتية أو الانتقام. (X. Li et al., 2020)

كما يجب أن تركز المؤسسات على تطوير سلوكيات القيادة الأخلاقية كالصدق والإنصاف كما يجب عليهم أيضاً تطوير مناخ أخلاقي لبناء سلوكيات إيجابية بين موظفيهم. (Mohsin et al., 2021b)

خلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض الإطار النظري للقيادة الأخلاقية، الأداء الابتكاري للمؤسسة، وسلوك إخفاء المعرفة. ومن خلال ما سبق يمكن القول إنّ السمات الأخلاقية للقائد تشكّل الجوهر الأساسي للقيادة الأخلاقية التي لا بدّ أن تتجسّد من خلال أفعال القائد وسلوكياته سواءً كان ذلك على مستوى الجانب الشخصي والعلاقات أو على المستوى الإداري واتخاذ القرارات استنادًا إلى معايير أخلاقية، أو على المستوى المجتمعي، حيث يسعى القائد الأخلاقي إلى الموازنة بين مصالحه الشخصية، ومصالح المؤسسة، والمصلحة العامة. والاهتمام بقضايا التنمية المستدامة.

بعد آخر من أبعاد القيادة الأخلاقية لا يقلُّ أهمية على بعد السمات الأخلاقية وهو بعدُ التوجيه الأخلاقي إذ لا بدّ أن يعزز القادة الأخلاقيون القيم والمبادئ الأخلاقية كالنزاهة، والصدق، والعدالة، والالتزام، والوعي الأخلاقي لدى مرؤوسيهام عبر التواصل الفعّال، والتعاون والثقة، وكذلك من خلال مساءلة الأفراد حول القضايا الأخلاقية، ومكافأهم تشجيعاً لهم ودعمًا للسلوكيات الإيجابية المنتجة في مكان العمل. مما يخلق بدوره بيئة تعاونية تشجع على تشارك المعرفة وتتيح للأفراد استثمار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وتبادل الأفكار الخلاقة التي تعتبر اللبنة الأساسية لعملية الابتكار في المؤسسة، وتقلّ احتمالات إقدام الأفراد على سلوكيات عملٍ غير منتجة كسلوك إخفاء المعرفة. ويمكن القول ممّا سبق إن سلوك إخفاء المعرفة وهو تعمدُ إخفاء المعرفة التي يطلبها الأفراد في مكان العمل وهو سلوك غير منتج، يعيقُ تدفق المعارف في المؤسسة ويؤثر بشكل سلبي على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

ومن جانب آخر، يعتبر الابتكار عنصرًا ضروريًا للمؤسسات من أجل البقاء والنمو في بيئة تنافسية، ويمكن أن يتجلى الابتكار من خلال ابتكار المنتجات، العمليات، والتسويق،... إلخ

وبعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وفهم العلاقة بين المتغيرات في الفصل الثاني سيتم استعراض النظريات والمقاربات التي ستمكّننا من فهم متغيرات الدراسة، وتفسير العلاقات فيما بينها، ونستعرض بعدها الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة من أجل الخروج بنموذج نظري وتطبيقه على الواقع من خلال الدراسة الميدانية.



الفصل الثاني

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة



تمهيد:

يتطلب البحث العلمي الإجابة على التساؤلات والإشكاليات المطروحة حول مواضيع محددة، مما يستوجب على الباحث فهم وتحديد النظريات والمقاربات اللازمة التي تساهم في تحليل الظاهرة المدروسة. ما يدل على الارتباط بين طبيعة الموضوع والمقاربة النظرية التي يتم اختيارها، حيث تتحدد المقاربة بشكل نهائي من خلال الفرضيات. (لطاد وآخرون، 2019)

وعليه في هذا الفصل سيتم استعراض النظريات والمقاربات التي تفسر كل متغير على حدى، ثم مراجعة الدراسات السابقة واستعراض العلاقة بين المتغيرات وصياغة النموذج النظري للدراسة. حيث تم تقسيمه إلى مبحثين سنتناول في المبحث الأول النظريات والمقاربات المعتمدة لتفسير متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لإبراز العلاقة بين المتغيرات وصياغة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: النظريات والمقاربات

ترتبط النظرية بالبحث العلمي بعلاقة تفاعلية متبادلة، حيث يؤثر كل منهما في الآخر. وتعتمد الدراسات العلمية على النظريات، (سواء كانت تجريبية أو اجتماعية)، وفقاً لموضوع البحث أو التخصص. كما تساعد النظرية في فهم موضوع البحث، وتحديد مشكلته، وصياغة أهدافه وفرضياته. كما تساعد في اختيار المنهج والأدوات الملائمة التي تُمكن الباحث من إجراء دراسته بفعالية. (الطيف & المرابط، 2019)

من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض النظريات والمقاربات المعتمدة لتفسير متغيرات الدراسة، وأهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها كل نظرية. وتفسير متغيرات الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة.

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

المطلب الأول: أهم المقاربات والنظريات المعتمدة في الدراسة

في هذا المطلب سنستعرض الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها النظريات والمقاربات المفسرة للقيادة الأخلاقية، الأداء الابتكاري، وسلوك إخفاء المعرفة.

يمكن تفسير متغيرات الدراسة من خلال عدد من المداخل والنظريات. وفي الجدول (1،2) يوضح النظريات والمقاربات الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي تتلاءم مع أهداف دراستنا وسنعمدها في تفسير متغيرات الدراسة:

جدول (1،2): النظريات والمقاربات المعتمدة في الدراسة

المتغير	النظريات والمقاربات
القيادة الأخلاقية	✓ نظرية التعلم الاجتماعي ✓ نظرية التبادل الاجتماعي ✓ نظرية الحفاظ على المورد ✓ مدخل المناخ الأخلاقي.
الأداء الابتكاري	✓ نظرية التعلم الاجتماعي ✓ نظرية التبادل الاجتماعي
سلوك إخفاء المعرفة	✓ نظرية التبادل الاجتماعي ✓ نظرية الحفاظ على المورد ✓ نظرية الملكية النفسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

أولاً: مبادئ وفرضيات نظرية التعلم الاجتماعي "Social Learning Theory"

تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي التي قدمها باندورا، (1976) على أن الأفراد يتعلمون السلوكيات من خلال مراقبة أفعال ونتائج الآخرين، خاصة نماذج القدوة. يتضمن هذا النوع من التعلم مراقبة وتقليد السلوكيات التي يتم مكافأتها أو معاقبتها، مما يتيح للأفراد تجنب عواقب التعلم بالتجربة والخطأ المباشرة. وفقاً لباندورا، فإن قدرة الناس

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

على تمثّل العواقب الفعلية للسلوك الملاحظ بشكل رمزي تمكنهم من توقع العواقب المستقبلية لذلك السلوك؛ وهذه العواقب المستقبلية، بدورها، يمكن تحويلها إلى محفزات حالية لأفعالهم.

تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن نموذج القدوة هو المصدر الرئيسي الذي يتعلم من خلاله الأفراد السلوك المناسب من خلال مراقبة وتقليد أفعال النموذج المُتَدَي به، خاصةً أولئك الذين في يكونون في هرم السلطة، وحتى يتمكن الأشخاص من تقليد سلوك القدوة بشكل فعال، يجب أن يكون السلوك النموذجي:

1. جذابًا وملحوظًا؛
2. قابلاً للتذكر والاسترجاع؛
3. قابلاً للتكرار؛
4. ومحفّرًا لأنه يوفر النتائج الإيجابية المتوقعة. (Arain et al., 2022)

ثانياً: مبادئ وفرضيات نظرية التبادل الاجتماعي "Social exchange Theory"

تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن السلوك الاجتماعي والتفاعلات تستند إلى عملية التبادل. هذا يعني أن الأشخاص ينخرطون في التفاعلات الاجتماعية للحصول على الفوائد والمكافآت مع تجنب التكاليف والعقوبات. تقترح النظرية أن السلوك الاجتماعي يتم تعلمه من خلال التعزيز، حيث يتعلم الناس من التجارب السابقة ما إذا كان سلوكهم مكلّفًا أو مجزيًا. ثم يقومون بتعديل سلوكهم لتحقيق النتائج المرجوة وتقليل السلوكيات المكلفة في تفاعلاتهم المستقبلية. تقترح النظرية أيضًا قاعدة المعاملة بالمثل. بشكل عام، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن التفاعلات الاجتماعية مدفوعة بعملية التبادل، حيث يسعى الناس إلى الفوائد والمكافآت مع تجنب التكاليف والعقوبات. (Ullah et al., 2019)

تصور Homans, (1958) السلوك الاجتماعي باعتباره تبادلًا للنشاط بين شخصين على الأقل، والذي يكون إما مجزيًا أو مكلّفًا إلى حد ما. كما يرى العلاقات على أنها "أسواق حرة وتنافسية" حيث يسعى الأفراد من خلالها إلى تعظيم فوائدهم بشكل منطقي وتقليل تكاليفهم ومقارنة علاقاتهم ببدائهم في السوق. (Bosak, 2019; Sabatelli, 2022)

تقوم نظرية نظرية التبادل الاجتماعي على عدة فرضيات أهمها: (Lambe et al., 2001; Bosak, 2019a; Cook & Rice, 2006; Cropanzano et al., 2017)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

- ✓ يدخل الأفراد في علاقات ويسعون للحفاظ عليها مع توقع أن القيام بذلك سيكون مجزيًا؛
- ✓ تفاعلات التبادل تنطوي على نتائج اقتصادية و/أو اجتماعية؛
- ✓ بمرور الوقت، يقارن كل طرف في علاقة التبادل النتائج الاجتماعية والاقتصادية من هذه التفاعلات مع تلك المتاحة من بدائل التبادل التي تحدد اعتمادهم على علاقة التبادل؛
- ✓ تؤدي النتائج الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية بمرور الوقت إلى زيادة ثقة الشركاء ببعضهم البعض والالتزام بالحفاظ على علاقة التبادل؛
- ✓ تؤدي النتائج الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية بمرور الوقت إلى زيادة ثقة الشركاء في بعضهم البعض والتزامهم بالحفاظ على علاقة التبادل؛
- ✓ تؤدي تفاعلات التبادل الإيجابية بمرور الوقت أيضًا إلى إنتاج معايير تبادل علائقية تحكم تفاعلات شركاء التبادل.
- ✓ تتضمن الحياة الاجتماعية سلسلة من التفاعلات المتسلسلة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مؤسسات)، يتم فيها تبادل الموارد، المادية وغير المادية. بمرور الوقت، تتمتع هذه التبادلات المترابطة والمتبادلة بإمكانية تعزيز علاقات عالية الجودة تتميز بالولاء والثقة والالتزامات المتبادلة؛
- ✓ السلوك الذي يتم مكافأته بشكل عام ويثمر نتائج إيجابية من المرجح أن يستمر ويتم تكراره؛
- ✓ يميل الناس إلى أن يشعروا بالغضب ويصبحوا عدائيين أكثر في حال لم يتلقوا ما يتوقعونه؛
- ✓ يكون الأفراد أقل استعدادًا لإيجاد روابط وثيقة ومنفتحة مع أولئك الذين يؤذونهم. حيث تقل احتمالية ظهور التبادلات ذات المنفعة المتبادلة عندما يتعامل الناس مع الأذى.

ثالثًا: مبادئ وفرضيات نظرية الحفاظ على الموارد "Conservation of Resources Theory"

خلال الثلاثين سنة الماضية، أصبحت نظرية حفظ الموارد واحدة من أكثر النظريات تم الإشارة إليها على نطاق واسع في علم النفس التنظيمي وسلوك المؤسسات وتسلط الضوء على أهمية الحفاظ على الموارد وتأثير الموارد على ممارسات العمل والرفاهية العامة. (Hobfoll et al., 2018; Mohsin et al., 2021)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

تنطلق نظرية الحفاظ على الموارد من عدة مبادئ، أهمها:

- ✓ أنّ الأفراد يسعون جاهدين للحصول على الأشياء التي يقدرونها والاحتفاظ بها ورعايتها وحمايتها؛
- ✓ الأفراد (والمجموعات) يسعون للحصول على الموارد والحفاظ عليها وتعزيزها وحمايتها إذا كانت تمثل لهم قيمة مركزية.
- ✓ مبدأ أساسية الخسارة، فالأساس في الموارد هو فقدانها أكثر من توافرها؛
- ✓ مبدأ استثمار الموارد. ينبغي على الأشخاص استثمار الموارد لحمايتها من فقدان والتعافي من الخسارة واكتساب الموارد.، مثل زيادة مهارات الموظفين للتحضير لبيئة الأعمال الصعبة. في الحالة الأخيرة، يتم زيادة موارد المهارات والثقة لتعويض فقدان الدخل المحتمل إذا لم يتم الحصول على مكاسب.
- ✓ مبدأ التناقض في الكسب. أي تزداد أهمية اكتساب الموارد في سياق فقدان الموارد. أي أنه كلما كانت احتمالية فقدان الموارد مرتفعة، يصبح اكتسابها أكثر أهمية (فهي تكتسب قيمة)؛
- ✓ مبدأ اليأس. عندما تنضب موارد الأشخاص أو تكون مستنفدة، فإنهم يدخلون في وضع دفاعي للحفاظ على النفس، والذي غالباً ما يكون دفاعياً وعدائياً، وقد يصبح غير منطقي.
- ✓ الموارد لا تتواجد بشكل فردي ولكنها تتناقل في شكل حزم أو قوافل، سواء للأفراد أو للمؤسسات.
- ✓ موارد الأشخاص تتواجد في ظروف بيئية إما تعزز نموها وازدهارها أو تحدّ منها وتعرقل إنشائها والاحتفاظ بها؛
- ✓ الأشخاص الذين يمتلكون موارد أكبر أقل عرضة لفقدان الموارد وأكثر قدرة على اكتساب الموارد. وبالعكس، الأفراد والمؤسسات الذين يفتقرون إلى الموارد هم أكثر عرضة لفقدان الموارد وأقل قدرة على اكتساب الموارد؛
- ✓ دورات فقدان الموارد. بسبب أن فقدان الموارد أقوى من اكتساب الموارد، وبسبب حدوث التوتر عندما تضيع الموارد، في كل دورة من دورات التوتر، يكون لدى الأفراد والمؤسسات موارد أقل للتعويض عن فقدان الموارد، وتزيد هذه الدورات من الزخم والحجم؛
- ✓ دورات اكتساب الموارد. بسبب أن اكتساب الموارد يكون ضعيفاً من حيث القيمة وأبطأ من فقدان الموارد، فإن دورات اكتساب الموارد تكون ضعيفة وتتطور ببطء.

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

- ✓ الموارد تشمل الموارد العملية (كالسيارة وأدوات العمل)، والموارد الظرفية (على سبيل المثال: التوظيف، والحيازة، والأقدمية)، والموارد الشخصية (مثل المهارات الرئيسية والسمات الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والتفاؤل)، والموارد الطاقوية (مثل الائتمان والمعرفة والمال). (Hobfoll et al., 2018)
- ✓ يمكن للموارد في أحد المجالات أن تعزز الموارد في المجالات الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر موارد العمل بشكل إيجابي على الموارد النفسية؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، تفترض نظرية أن العواطف والسلوكيات يمكن أن تنتشر من شخص إلى آخر، مثل من قائد إلى مرؤوسين. تشير النظرية إلى أن جهود اكتساب الأفراد للموارد والحفاظ عليها تتشكل من خلال سياقاتهم الاجتماعية، بما في ذلك علاقتهم مع الآخرين، والقيم الثقافية، والسياسات والممارسات التنظيمية. (Anser et al., 2021)

المطلب الثاني: تفسير متغيرات الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة

في ضوء النظريات المختارة، يمكننا تفسير متغيرات الدراسة وفهمها. وفي هذا المطلب سيتم التطرق لتفسير كل متغير من متغيرات الدراسة في ضوء النظريات والمقاربات التي تم اعتمادها في المطلب السابق.

أولاً: مقاربات القيادة الأخلاقية

1.1 القيادة الأخلاقية من منظور نظرية التعلم الاجتماعي:

تساعد نظرية التعلم الاجتماعي في تفسير لماذا وكيف يؤثر القادة الأخلاقيون على أتباعهم. ووفقاً لهذه النظرية، لكي يعتبر القائد قائداً أخلاقياً في نظر أتباعه، يجب أن يكون قدوة جذابة وذات مصداقية. بالإضافة إلى ذلك، تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن الأفراد يتعلمون من خلال ملاحظة مواقف وقيم وسلوكيات القدوات الجذابة وذات المصداقية ومحاسنهما. (Brown & Treviño, 2006)

يغطي مصطلح القدوة مجموعة واسعة من عمليات المطابقة النفسية، بما في ذلك التعلم القائم على الملاحظة والتقليد وتحديد الهوية. وفقاً لباندورا (1986)، فإن أي شيء تقريباً يمكن تعلمه من خلال التجربة المباشرة يمكن تعلمه أيضاً من خلال التجربة غير المباشرة، من خلال مراقبة سلوك الآخرين والعواقب المترتبة عليه. يمكن للموظفين إدراك السلوك المتوقع، والمكافأة، والعقوبات من خلال نموذج يحتذى به. (Brown et al., 2005)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

لذا يمكن للقيادة الأخلاقيين أن يكونوا مصدرا للتأثير على أتباعهم. بحكم الدور المنوط بهم، ووضعهم ونجاحهم في المؤسسة، وقدرتهم على التأثير على سلوك الآخرين ونتائجهم. ومن بين أهم العوامل التي تعزز جاذبية القدوات (القوة والمكانة). كما تعزز المصداقية والعدالة أيضًا جاذبية القدوة. فالقيادة الأخلاقيون يتمتعون بالمصداقية لأنهم جديرون بالثقة ويطبّقون ما ينصحون به، كما أنّ القائد الذي يظهر الرعاية والاهتمام ويعامل الآخرين بعدالة يجذب المرؤوسين ويحظى باهتمامهم.. (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005)

يتمتع القادة الأخلاقيون بسلطة مكافأة ومعاقبة أتباعهم على أساس الأهداف والأخلاق المشتركة. تماشيًا مع مبادئ القيادة الأخلاقية ونظرية التعلم الاجتماعي، يكتسب الأفراد ملاءمة السلوك من بيئتهم ويختارون الاستمرار في السلوكيات المحبزة مع الامتناع عن السلوكيات غير المناسبة. علاوة على ذلك، ووفقاً لنظرية القيادة الأخلاقية، يمكن للقيادة أن يقرروا المكافآت والعقوبات التي تدفع الموظفين إلى محاكاة سلوك القائد. تؤثر هذه السمات على شرعية و بروز نموذج شخصية القائد لتوجيه الموظفين. (Ali & Sağsan, 2021)

2.1 القيادة الأخلاقية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي

تساعدنا نظرية التبادل الاجتماعي على فهم العلاقات المتبادلة بين القادة وأعضائهم. كما تساعدنا على فهم الطرق التي يستجيب بها الفرد لأسلوب القيادة الأخلاقي. (Dhar, 2016, p140)

يشير تبادل الموارد إلى أنواع الموارد والفوائد المحتملة في عمليات التبادل. وعادة ما يتم تصنيفها إلى موارد اقتصادية واجتماعية وعاطفية. عادة ما تكون الموارد الاقتصادية ملموسة وتفي بالاحتياجات المالية للفرد (مثل المال والسلع وما إلى ذلك). على النقيض من ذلك، عادة ما تكون الموارد الاجتماعية والعاطفية غير ملموسة وتنتج قيمة رمزية (مثل الولاء والحب وما إلى ذلك). وفقاً لـ (Blau, 1964)، ينخرط الأفراد إما في التبادل الاقتصادي أو التبادل الاجتماعي مع أطراف أخرى. تنطوي علاقات التبادل الاقتصادي على فوائد محددة بوضوح ذات طبيعة مالية ومادية قصيرة الأجل، في حين تتميز علاقات التبادل الاجتماعي بالتزامات غير محددة ذات طبيعة اجتماعية وعاطفية. وبالتالي، فإن علاقات التبادل الاجتماعي تنطوي على مخاطر أكبر تتمثل في عدم رد خدمة أظهرها أحد الأطراف، وبالتالي تتطلب مستوى معيناً من الثقة في البداية. بمرور الوقت، تعزز التبادلات المتبادلة المفيدة للطرفين علاقات إيجابية ودائمة تتميز بالولاء والثقة والالتزام، في حين أن علاقات التبادل الاقتصادي لا تكون كذلك. على سبيل المثال، الموظفون الذين يرون أن أرباب عملهم يقدمون الدعم التنظيمي والاهتمام بهم، يتبادلون بالمثل مواقف

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

عمل أكثر إيجابية (مثل الالتزام) ومستويات أعلى من أداء الأدوار الإضافية. (Cropanzano et al., 2017; Bosak, 2019)

3.1 القيادة الأخلاقية من منظور نظرية الحفاظ على الموارد

وفقًا لهذه النظرية، يمكن للموارد في أحد المجالات أن تعزز الموارد في المجالات الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر موارد العمل بشكل إيجابي على الموارد النفسية. يهدف الأفراد إلى خلق فائض من الموارد من خلال إعادة استثمار مواردهم. تنص النظرية أيضًا على أن الأفراد الذين لديهم المزيد من الموارد هم أكثر استعدادًا لتعزيز مخزون مواردهم. إنهم يعيدون استثمار مواردهم عندما يتوقعون مكاسب الموارد في المستقبل ولا يخشون خسارة الموارد الصافية. (Anser et al., 2021)

وتؤكد هذه النظرية على أن الموظفين يميلون إلى تقديم المزيد من الالتزامات لاكتساب وحماية الموارد القيمة مثل الشخصيات والعلاقات الاجتماعية (Hobfoll, 1989). يمكن للقيادة الأخلاقية الذين يعاملون الموظفين معاملة عادلة أن يكونوا بمثابة مورد يميل الموظفون إلى الاستثمار فيه للحصول على المزيد من الموارد. عندما يمتلك الموظفون المزيد من الموارد، فمن المرجح أن يستثمروا ذلك في الأداء وسلوكيات الأدوار الإضافية مثل أداء الخدمة، والمشاركة في العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة. (Hoang et al., 2023)

ومن منظور نظرية الحفاظ على الموارد، يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر موارد نفسية وتشجع طلب التعاون بين الزملاء، مما يمكن أن يقلل من التوتر ويعزز إبداع الموظف. (G. Li et al., 2023)

من خلال عملية انتقال الموارد يمكن أن يساهم في تعزيز المشاركة في العمل والمرونة داخل مكان العمل وثقافة العمل. إنَّ زيادة تراكم الموارد (لدى الموظفين عمومًا ولدى القادة التنظيميين بشكل خاص) وتعزيز انتقال الموارد قد يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين في العمل. هذا الآلية لتبادل الموارد على مستوى الفريق أو التنظيم قد تكون أساسية لخلق والحفاظة على الفرق والمنظمات والمشاركة والمرونة. ولذا، يجب على المنظمات تطوير تدخلات لزيادة تبادل الموارد. (Hobfoll et al., 2018)

4.1 القيادة الأخلاقية من منظور مدخل المناخ الأخلاقي

يقوم مدخل المناخ الأخلاقي بتفسير القيادة الأخلاقية من خلال عدة فرضيات أهمها (الجهني، وآخرون، 2018) :

- ✓ يقع على عاتق القائد الدور الرئيسي في بناء المناخ الأخلاقي؛
- ✓ يؤثر القائد الأخلاقي في البيئة الأخلاقية داخل المؤسسة؛
- ✓ بما أن القائد الأخلاقي هو المساهم الأهم في تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة؛ فإنه يكون قادراً على التأثير في الالتزام والرضا الوظيفي للمرؤوسين؛
- ✓ كلما كان المناخ الأخلاقي أكثر فعالية، كلما كان توجه العاملين في المؤسسة نحو الانتماء والالتزام التنظيمي أكثر من نظرائهم في منظمات أخرى يكون مناخها الأخلاقي سيئاً؛
- ✓ إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤثر في مواقفهم تجاه العمل ومخرجاتهم.

ثانياً: مقاربات إخفاء المعرفة

1.2 إخفاء المعرفة من منظور نظرية التبادل الاجتماعي

تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن عامل المعاملة بالمثل بين الزملاء أو أعضاء المؤسسة مسؤول عن انخراطهم في سلوكيات الإخفاء. (Ruparel & Choubisa, 2019)

تنطوي المعاملة بالمثل على السداد العيني بحيث تكون المعاملة الإيجابية من قبل أحد الطرفين سبباً للرد بالمثل من قبل الطرف الآخر. في حين أن معيار المعاملة بالمثل الإيجابي قد اجتذب أكبر قدر من الاهتمام حتى الآن، فإن معيار المعاملة بالمثل السلبي يمكن أيضاً أن يشكل سلوك الناس في عمليات التبادل. على سبيل المثال، قد يتم الرد بالمثل عند تعرض أحد الطرفين للضرر.

تنشأ عملية التبادل الاجتماعي عندما يعامل الفاعل (أي المبادر بالفعل)، والذي عادة ما يكون مشرفاً أو زميلاً في العمل، فرداً مستهدفاً بطريقة إيجابية أو سلبية. واستجابةً للفعل البادئ، قد يختار المستهدف، والذي غالباً ما يكون تابعاً أو زميلاً في العمل، أن يرد بالمثل هذه المعاملة بسلوك جيد أو سيئ من جانبه. (Cropanzano et al., 2017)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

توفر نظرية التبادل الاجتماعي رؤى حول ردود أفعال الموظفين تجاه المؤسسة. وبالتطبيق على سلوكيات إخفاء المعرفة. فإن الأفراد الذين تم رفض طلباتهم السابقة للمساعدة قد ينتقمون بإخفاء معرفتهم.

اقترحت دراسة (Haar et al., 2022) نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير سلوك إخفاء المعرفة. أن الموظفين يستجيبون للإجراءات التنظيمية الإيجابية، مثل ممارسات الموارد البشرية القيمة وتبادل السلوكيات الأكثر إيجابية، في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، الموظفون الذين يرون أن زملاءهم يظهرن سلوكيات وأفعال سيئة كإخفاء المعرفة هم أكثر استعدادًا لتسديد مثل هذه السلوكيات السيئة بسلوكيات سلبية. وبالتالي، من المرجح أن تشجع مثل هذه المناخات على بذل جهد أقل إنتاجية وبالتالي تقلل من الأداء، مثل ضعف الابتكار والأداء التنظيمي. في المقابل، يمكن أن تؤدي الإجراءات الحازمة الإيجابية (مثل الاستثمار في ممارسات الأفراد) إلى سلوكيات إيجابية في المؤسسة.

ووفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي، قد يحفز عدم الثقة بين الأشخاص الشعور بعدم اليقين ويولد الجحود بين الأفراد ضد الأشخاص الآخرين غير المنصفين. لسوء الحظ، فإن قاعدة المعاملة بالمثل السلبية موجودة أيضًا في سياق العمل. عندما يتلقى فرد ما معاملة سيئة من أفراد آخرين مثل إخفاء المعرفة، فقد يتطور لديهم شعور بعدم الثقة تجاه خصمهم. قد يؤدي عدم الثقة تجاه فرد واحد في العلاقة الثنائية إلى حث الأفراد الآخرين على تبادل نفس السلوك.

عادة ما يخفي الأفراد معرفتهم عن الشخص الذي لا يثقون به لأنهم إما ينتقمون من أفعالهم أو يريدون معاقبتهم. المعرفة هي مورد قيم يحتاجه الشخص للاحتفاظ بميزة تنافسية والتي يمكن تبادلها بالتساوي في التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء الآخرين داخل مكان العمل. ومع ذلك، قد يكون عدم الثقة بين الأشخاص بمثابة أساس للتفاعل الاجتماعي غير المجدي. ومن ثم، في الاقتصاد القائم على المعرفة، قد يخفي الأفراد معرفتهم القيمة عن الأعضاء الآخرين بقصد إحباط فقدان ميزة المعرفة أو إساءة استخدامها من قبل الآخرين عند وجود طلب معرفة. (Khan et al., 2022)

2.2 إخفاء المعرفة من منظور نظرية الحفاظ على الموارد

هذه النظرية ذات صلة أيضًا بمفهوم إخفاء المعرفة، حيث قد يشعر الأفراد بالحاجة إلى اكتناز المعرفة كمورد في مكان العمل لاكتساب ميزة تنافسية أو حماية أنفسهم من الخسارة المحتملة للموارد. (Mohsin et al., 2021b)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

بالإضافة إلى ذلك، تفترض نظرية الحفاظ على الموارد أن العواطف والسلوكيات يمكن أن تنتشر من شخص إلى آخر، مثلاً من القائد إلى المرؤوسين. تشير النظرية إلى أن جهود اكتساب الأفراد للموارد والحفاظ عليها تتشكل من خلال سياقاتهم الاجتماعية، بما في ذلك علاقاتهم مع الآخرين، والقيم الثقافية، والسياسات والممارسات التنظيمية. (Anser et al., 2021)

ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، فإن العامل الذي يتم نبذه ويعامل بسلوك غير حضاري من قبل موظفين آخرين يكون أكثر عرضة للتوتر. ما من شأنه أن يؤثر على مهاراتهم العقلية. ويصبح من الصعب للغاية التعامل مع مثل هذه الظروف السيئة وأداء واجبات العمل اليومية بكفاءة. وقد يدفعهم هذا إلى إخفاء المعرفة عن زملائهم في العمل، وهذا السلوك بلا شك سينتهي به الأمر إلى عرقلة سرعة الابتكار في المؤسسة. (Mahmood et al., 2021)

3.2 إخفاء المعرفة من منظور نظرية الملكية النفسية

تشير الحكمة التقليدية إلى أن الناس سيهتمون بشكل أفضل بالملكات التي يمتلكونها، وسيسعون للحفاظ عليها ورعايتها. هذا "الشعور" بالملكية، وهذا "الدافع" لحماية وتحسين موضوع الملكية، حفز علماء السلوك التنظيمي على فهم أفضل للبنية الإيجابية للملكية النفسية. (Avey et al., 2009)

بينما يُنظر إلى الملكية عمومًا على أنها تنطوي على علاقات بين شخص وغرض، إلا أنه يمكن الشعور بها أيضًا تجاه الأشياء غير المادية مثل الأفكار والكلمات والإبداعات الفنية والأشخاص الآخرين. تشير كل من الأبحاث السابقة إلى أن:

1. الشعور بالملكية جزء من الحالة الإنسانية؛
2. ينمي الناس مشاعر الملكية تجاه مجموعة متنوعة من الأشياء، المادية وغير المادية في الطبيعة؛
3. الشعور بالملكية له عواقب سلوكية وعاطفية ونفسية مهمة. (Pierce et al., 2001)

الملكية النفسية قد تؤدي إلى رغبة سلبية في الاحتكار والسيطرة. الأفراد ذوو الإدراك العالي للملكية يرفضون مشاركة أشياء ذات ملكية نفسية، وبالتالي يسعون إلى السيطرة عليها. وقد افترض بيرس وآخرون. (2001) أن الموظفين يتنامى لديهم إحساس قوي بالملكية النفسية فيما يتعلق بالمعرفة التي اكتسبوها من خلال بذل جهد ووقت

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

كبيرين. ومن ثم، فإنهم سيقومون بشكل استباقي بإنشاء آلية حماية لإخفاء تلك المعرفة. في الممارسات الإدارية، المعرفة هي جوهر القدرة التنافسية للفرد، لذلك تصبح السيطرة على المعرفة شرطاً رئيسياً يمكن أن يؤثر على القدرة التفاوضية للفرد في المؤسسة. وقد يشعر الموظفون أن فقدان السيطرة على المعرفة من شأنه أن يهدد سلطتهم ووضعهم ويعتبرون (معارفهم) منطقتهم الخاصة. ووفقاً لهذا المنطق، ولتجنب فقدان السيطرة على المعرفة ولتحسين الكفاءة الذاتية، يعمد أصحاب المعرفة إلى إخفاء معرفتهم وتعزيز مكانتهم في المؤسسة من خلال التحكم في تلك المعرفة. (Huo et al., 2016; Duan et al., 2022)

يمكن للمنظمات أن تحدد من تنامي ظاهرة إخفاء المعرفة بين موظفيها عن طريق الحد من التصور الذاتي لامتلاك الأفراد للمعرفة، أو تعزيز الملكية النفسية للأفراد بناءً على انتمائهم للمؤسسة. (Di Vaio et al., 2021)

ثالثاً: مقاربات الأداء الابتكاري

1.3 الابتكار من منظور نظرية التعلم الاجتماعي

توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم الاجتماعي في دفع عجلة الابتكار من خلال تعزيز بيئة ملائمة للتغيير. حيث تشير الأدبيات إلى أنه في السياقات التي يتم فيها تسهيل عملية التعلم الاجتماعي لا يشجع التفكير الإبداعي فحسب، بل يعزز أيضاً توزيع سلطة اتخاذ القرار والموارد، وهو أمر بالغ الأهمية لدعم جهود الابتكار مع مرور الوقت.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم التعلم الاجتماعي بشكل كبير في الابتكار من خلال تمكين التعلم المستمر بين الأفراد وتعزيز الاستجابات التكيفية مع البيئات المتغيرة. حيث أنّ الطبيعة التعاونية للتعلم الاجتماعي تعزز نشر المعرفة

وتسهل تبني أفكار وممارسات جديدة داخل المنظمات وفيما بينها. (Silva-Jean & Kneipp, 2024)

تشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن اعتماد وتنفيذ التقنيات والممارسات الجديدة يتأثر بتجارب وتفاعلات الموظفين (Ettlie & Rubenstein, 1980). حيث وجد أن استخدام الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت والقدرة

على التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار (Palacios-Marqués et al., 2016). وقد تبين أيضاً أن إدخال التوجيه التعليمي في المؤسسات الثقافية يؤثر بشكل كبير على كل من الابتكار والأداء.

(Garrido & Camarero, 2010)

2.3 الابتكار من منظور نظرية التبادل الاجتماعي

من منظور نظرية التبادل الاجتماعي يتم تبادل الموارد والدعم بين الأفراد والمؤسسة، مما يؤدي إلى بناء علاقات تبادلية إيجابية تعزز الالتزام العاطفي والسلوك المبتكر. ويمكن أن تسهم علاقات التبادل الاجتماعي في تعزيز الابتكار من خلال تعزيز الالتزام العاطفي وتحفيز الموظفين على المشاركة في أنشطة الابتكار التنظيمي. (Nazir et al., 2018)

تلعب الثقة دورًا أساسيًا في تحقيق نتائج إيجابية في العلاقات التعاونية. كما يعزز الانسجام تبادل المعلومات من أجل الابتكارات التكنولوجية. حيث تم التوصل إلى أنّ امتناع الأعضاء عن تبادل المعلومات يمكن أن يؤدي إلى إعاقة نتائج المشروع، مما قد يسبّب حالة من الانغلاق. لذا فإنّ الثقة والالتزام والانسجام لها دور مهم في التبادل الاجتماعي. (Malmström & Johansson, 2016)

المطلب الثالث: تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة

تساعدنا النظريات في فهم أعمق للظواهر المدروسة، وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفي هذا المطلب سنستعرض العلاقة بين متغيرات الدراسة من منظور النظريات المعتمدة.

أولاً: تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة

تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن الأفراد قد يحاولون محاكاة سلوكيات القدوات (كالمشرفين) في بيئات عملهم. من منظور توفر نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا يمكن للقائد الأخلاقي أن يعزز بشكل فعال السلوكيات المرغوبة مثل سلوكيات تشارك المعرفة. تنص هذه النظرية على أنه يمكن للأفراد التعلم من خلال التجربة المباشرة للعواقب، والتي يمارسها القائد الأخلاقي. وبالتالي، يفترض أن تتم مكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكيات إيجابية مثل تشارك المعرفة، مما يؤدي بهم إلى تطوير إدراكٍ نحوها باعتبارها سلوكاً مناسباً معيارياً وتفعيله بشكل متكرر.

(Tang et al., 2015 ; Men et al., 2020)

وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يتعلم الموظفون مدى ملاءمة السلوك من خلال مراقبة بيئتهم، ومن المرجح أن يستمروا في السلوكيات المكافئة مع تجنب السلوكيات غير المواتية. يتمتع القادة الأخلاقيون بسلطة مكافأة أتباعهم عندما يتوافقون مع الأهداف المشتركة للمنظمة. وبالتالي، قد يكون الموظفون أقل ميلاً للانخراط في إخفاء المعرفة

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

عندما تحفزهم هذه المكافآت. للتخفيف من دور الملكية النفسية للمعرفة في تحفيز إخفاء المعرفة، يمكن للمنظمات تنفيذ ممارسات إدارية تقلل من تصور الموظفين لامتلاك المعرفة بشكل فردي. (Ali & Sagsan, 2021)

من منظور نظري التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي. فإنّ القادة الأخلاقيين يخلقون شعورًا بالالتزام بين الموظفين بسبب جدارتهم بالثقة والعدالة. ونتيجة لذلك، يستجيب الموظفون بسلوكيات عمل إيجابية، بما في ذلك مستويات أعلى من السلوك الأخلاقي وسلوكيات المواطنة، ويمتنعون عن الانحراف في سلوكيات مدمرة كالانحراف في مكان العمل. إنّ سمات القيادة الأخلاقية كالصدق، والشعور بالمسؤولية، والاهتمام بالآخرين تنتقل من القائد إلى المرؤوسين. بناء على ذلك، يفترض بأن الموظفين الذين يبدون اهتمامًا بالآخرين ويظهرون إحساسًا بالمسؤولية تجاه زملائهم يكونون أكثر استعدادًا لتلبية الطلبات المعرفية الشخصية والمهنية لزملائهم بدلاً من إخفائها عنهم. وبالمثل، يفترض أنّ الموظفين الصادقين يتأوّن عن التصرف بطريقة مضللة وغير أخلاقية، (كإخفاء أو تشويه المعلومات). ومن المتوقع أن القادة الأخلاقيين بإمكانهم ردع رغبة الموظفين في إخفاء المعرفة. (Anser et al., 2021)

تقترح دراسة (Abdullah et al., 2019b) أنّ المشرفين الأخلاقيين يمكن أن يلعبوا دورًا مهمًا في تثبيط سلوكيات إخفاء المعرفة لدى المرؤوسين بإظهارهم للصدق والنزاهة والإيثار وغيرها من السمات الأخلاقية من خلال سلوكياتهم وأفعالهم؛ فهم بذلك يلهمون أتباعهم لتقليد مثل هذه السلوكيات التي من شأنها أن تساعدهم على تطوير علاقات قائمة على الثقة مع زملائهم وتعزيز التعاون بينهم. فالعلاقات القائمة على الثقة بين المرؤوسين ستشجعهم على تشارك المعرفة مع زملائهم بدلاً من إخفائها عنهم.

ويفترض أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تعزز سلوكيات مشاركة المعرفة والمشاركة النفسية بين المرؤوسين. يمكن للقادة الأخلاقيين الذين يظهرون سلوكًا مناسبًا معياريًا ويؤكدون على المصالح الجماعية أن يكونوا بمثابة قدوات أخلاقيين، ويسعون لتوصيل الرسائل الأخلاقية ويكافئون الموظفين على أساس الامتثال الأخلاقي. (Tang et al., 2015)

تفترض نظرية الحفاظ على الموارد أن الأفراد يسعون للحفاظ على مواردهم (مثل الوقت، الطاقة، والعلاقات الاجتماعية) وحمايتها. كما تفترض أن الموظفين يقومون بإعادة استثمار مواردهم إذا كانوا يتوقعون مكاسب مستقبلية منها، وإذا لم يشعروا بالخوف من خسارة الموارد. وفقًا لهذا المنظور، يُعدُّ وجود قائد أخلاقي بمثابة "ممر للموارد"، حيث يوفر بيئة عمل آمنة وأخلاقية تدعم الموظفين في حفظ مواردهم واستثمارها بشكل أفضل، ومن هذا

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

المنظور، يفترض أنّ الموظفين الذين يعملون تحت إشراف القادة الأخلاقيين قد لا يُقدّمون على إخفاء المعرفة المطلوبة لسببين هما: أن القائد الأخلاقي من خلال الدعم والتشجيع يمنحهم بذلك مصدرًا للأمان يعودون إليه عندما يتعرضون للتهديد بخسارة الموارد. أما السبب الثاني: قد ينظر الموظفون إلى تقديم المعرفة المطلوبة على أنّها استثمار للموارد التي قد تزيد من مكاسب مواردهم المستقبلية، حيث يرون أن مشاركة المعرفة يمكن أن تؤدي إلى اكتساب موارد جديدة كدعم الزملاء والتقدير من القائد، وبالتالي، يُخفف هذا من السلوكيات السلبية مثل إخفاء المعرفة. (Anser et al., 2021; Agarwal et al., 2022)

إن القائد الأخلاقي الذي يسعى إلى خلق بيئة من الثقة والعدالة في مكان العمل. يحدّ من المخاوف المتعلقة بفقدان الموارد أو الفرص المستقبلية ويُقلّل من الضغوط التي قد تدفع الموظفين إلى إخفاء المعرفة كوسيلة لحماية أنفسهم أو لتعزيز مكانتهم الشخصية وبالتالي، خلق الشعور بالأمان لدى الموظفين عند مشاركة معرفتهم دون خوف من استغلالها أو فقدان مكانتهم. (Agarwal et al., 2022)

أشار محسن وآخرون، (2021) أنّه يمكن للقادة الأخلاقيين الذين يظهرون الجدارة بالثقة والعدالة ومراعاة احتياجات ومصالح أتباعهم أن يوفروا التشجيع العاطفي والدعم الشخصي لموظفيهم، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الضرر العاطفي. تشير نظرية الحفاظ على الموارد أيضًا أنه في ظل وجود أسلوب قيادة أخلاقي، يمكن تقليل احتمالية إظهار السلوكيات المعادية للمجتمع في مكان العمل، ومن المتوقع أن يُقدّم الأفراد على تشارك المعرفة بدلاً من إخفائها. (Mohsin et al., 2021b)

باختصار، القيادة الأخلاقية، من منظور نظرية الحفاظ على الموارد، تساهم في الحد من ظاهرة إخفاء المعرفة من خلال توفير بيئة عمل آمنة تساعد على المحافظة على الموارد النفسية والاجتماعية للموظفين، وتُعزز من رغبتهم في التعاون والمشاركة بدلاً من الإخفاء.

من منظور الملكية النفسية تمثل المعرفة مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية، لذا فإن الموظفين غالبًا ما سيسعون إلى الاحتفاظ بها لأنفسهم والسيطرة عليها لأنهم يعتبرونها "ملكية خاصة"، كما يمكن ربط هذا الشعور بالملكية بالمخاوف المتعلقة بتطورهم المهني. (Zhang & Cheng, 2015).

السيطرة على المعرفة والشعور بالتملك هما جانبان آخران للملكية النفسية للمعرفة. ونظرًا للسيطرة القوية المرتبطة بالمعرفة، قد يتردد الموظفون في التخلي عن ملكيتهم.

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

إحدى الطرق لتحقيق الملكية النفسية للمعرفة هو الاستثمار في الذات. ومع ذلك، يفترض أنّ القادة الأخلاقيين يدعمون الموظفين في التخفيف من الآثار السلبية المرتبطة بالمصلحة الذاتية. ويلعبون دوراً هاماً في خلق مناخ تنظيمي يمكنه مواجهة هذه التحديات الناجمة عن شعور الأفراد بملكيّتهم للمعرفة.

حيث تسعى القيادة الأخلاقية لتعزيز الثقافة التنظيمية الأخلاقية. ومن خلال غرس القيم الأخلاقية والمبادئ التنظيمية، يستطيع القادة التأثير على مواقف الموظفين، وخاصة سلوكياتهم النفسية، كما تساعد القيادة الأخلاقية على رفع المعايير وتعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين. ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة. وعلى العكس من ذلك، فإن العمال الذين يشعرون بالتجاهل والاستبعاد قد يصبحون منفصلين نفسياً عن مؤسستهم، ويفتقرون إلى الشعور بالانتماء (Avey et al., 2008).

ثانياً: تأثير إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري

يعتمد تطوير أشكال الابتكار غير التقليدية على تبادل المعلومات والمعرفة وتكاملها فيما بعد. ومع ذلك، فإن إخفاء المعرفة يعرقل الإبداع ويعيق نمو المهارات الابتكارية والأداء المؤسسي. (Donate et al., 2022)

من منظور نظرية التبادل الاجتماعي سيميل الموظف إلى إخفاء المعرفة عندما يدرك أن زملائه يخفون المعرفة عن قصد، وسوف ينتقم بنفس الطريقة بإخفاء معرفته. وتحدث حلقة عدم ثقة بين زملاء العمل أي بعبارة أخرى سيتم تبادل المعاملة بالمثل وبالتالي تنشأ حلقة تبادل للسلوكيات السلبية بين الموظفين. على المستوى التنظيمي، تدمر هذه الإجراءات السلبية المتعمدة قدرة الشركة على تطوير قدرات الابتكار، لا سيما لأن القدرات تعتمد على التعلم وتشارك المعرفة. (Donate et al., 2022)

ثالثاً: تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري

تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن الموظفين يتعلمون بشكل غير مباشر. فمثلاً، في السياق التنظيمي، يتعلم المرؤوسين القواعد التنظيمية من خلال مراقبة سلوك وأفعال قادتهم وزملائهم. (G. Li et al., 2023)

تكتسي القيادة الأخلاقية أهمية في خلق ثقافة أخلاقية، والمسؤولية الأخلاقية في المؤسسات. من خلال نمذجة السلوكيات الأخلاقية وغرس شعور بالهوية الأخلاقية لدى المرؤوسين، فالقادة يمكنهم المساهمة في خلق بيئة عمل أكثر أخلاقية وشفافية حيث يتم تبادل المعرفة بشكل مفتوح وأخلاقي. كما يمكن أن تساهم القيادة الأخلاقية في خلق بيئة مشاركة جماعية وقيم في الفريق مما يؤدي إلى تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين. وبالتالي، فإن القادة

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

الأخلاقيون يشبطون المرؤوسين عن إخفاء المعرفة. أيضاً، توفر بيئة المشاركة الجماعية أساساً قوياً للمعتقدات الأخلاقية والقيم والقرارات للأتباع، مثل عدم إخفاء المعرفة. (Shahid et al., 2023)

من منظور نظرية الحفاظ على الموارد، عندما يكون القائد أخلاقياً في مؤسسة ما، فمن المتوقع أن يساهم في تعزيز سلوك الموظفين نحو طلب المساعدة. حيث أكدت الأبحاث السابقة أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك الموظف في طلب المساعدة. ومن خلال تأثرهم بتمكين القائد الأخلاقي والتواصل المفتوح، يكتسب الموظفون موارد قيمة من خلال طلب المساعدة من القادة والزملاء. ومع الموارد القيمة المكتسبة، يصبح الموظفون أكثر ميلاً للمشاركة في الأنشطة الإبداعية. (G. Li et al., 2023)

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة وصياغة الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري، والدراسات التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري، ثم الدراسات التي تناولت موضوع أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري في ظل وجود سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط، ثم صياغة فرضيات الدراسة ومنه الخروج بنموذج نظري للدراسة الذي سيتم التحقق من فرضياته في الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري، وإلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، كما أشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة ارتباط بين سلوك إخفاء المعرفة وبين الأداء الابتكاري، وفي هذا المطلب سيتم استعراض هذه الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات دراستنا.

أولاً: العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة

1.1 العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل العكسي:

يمكن أن تكون القيادة الأخلاقية مرتبطة بانخفاض مستوى سلوكيات العمل العكسية (السلوك غير المنتج) لأن المرؤوسين ينظرون إلى القادة الأخلاقيين كنماذج ويقومون بمحاكاة سلوكهم الأخلاقي. علاوة على ذلك، يضع القادة الأخلاقيون معايير السلوك المناسب وكذلك تكون عواقب انتهاك القواعد واضحة. نظرًا لعلاقة التبادل الاجتماعي التي من المحتمل أن تكون بين الموظفين والقادة الأخلاقيين، يفترض أن يرغب الموظفون في تبادل الرعاية والمعاملة العادلة التي يتلقونها والثقة في العلاقة، مما يقلل من احتمالية انخراطهم في سلوك غير منتج. فالموظفون الذين لديهم علاقة تبادل عالية الجودة مع مديريهم هم أقل عرضة للانخراط في السلوكيات السلبية. توصلت الأبحاث إلى أن الموظفين يميلون إلى التوافق مع القيم الأخلاقية لقادتهم. يؤثر القادة الأخلاقيون بشكل إيجابي على سلوك عمل الموظف ويساهمون في تثبيط السلوكيات العكسية في مكان العمل. فالقادة الأخلاقيون يخلقون شعورًا بالالتزام بين الموظفين بسبب جدارتهم بالثقة والعدالة. ونتيجة لذلك، يستجيب الموظفون بسلوكيات عمل إيجابية، بما في ذلك مستويات أعلى من السلوك الأخلاقي وسلوكيات المواطنة، ويمتنعون عن الانخراط في سلوك مدمر مثل الانحراف في مكان العمل. (Brown & Treviño, 2006)

ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي بالازدهار في العمل. مما يدل على أن فعالية القادة تلعب دورًا حاسمًا في تغيير الحالة النفسية للموظفين، أي الازدهار في العمل. يخلق السلوك الأخلاقي للقادة بيئة إيجابية في العمل تقود الأفراد لتجربة حس التعلم والحيوية. (Iqbal et al., 2020)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

يمكن للقيادة الأخلاقية الذين يمثلون قدوة إيجابية لموظفيهم، والذين يظهرون الإيثار والانفتاح تعزيز العلاقات الشخصية الإيجابية وتحسين رأس المال الاجتماعي العلائقي، وتثبيت سلوكيات إخفاء المعرفة. لذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في برامج تطوير القيادة التي تؤكد على القيادة الأخلاقية وأهمية العلاقات الشخصية الإيجابية. ولذلك، فإنّ تعزيز سلوكيات القيادة الأخلاقية يمكن أن يساهم في ثقافة تنظيمية أكثر إيجابية ويعزز تشارك المعرفة بين الموظفين. (Tang et al., 2015)

2.1 العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط سلمي بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، فقد توصلت دراسة (Abdullah et al., 2019b) إلى أن القيادة الأخلاقية للمشرفين كانت مرتبطة سلبًا بإخفاء المعرفة، سواء بشكل مباشر أو عبر رأس المال الاجتماعي العلائقي.

أما دراسة (Shahid et al., 2023) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، واختبرت الدور الوسيط للهوية الأخلاقية واليقظة الأخلاقية، والدور المعدّل للمناخ العلائقي في هذه العلاقة. أبرزت أهم نتائجها عن وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة وأكدت أن الهوية الأخلاقية واليقظة الأخلاقية كلاهما يلعبان دور الوسيط بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة والدور المعدّل لمناخ التشاركي الجماعي للفريق في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة.

بينما دراسة (Agarwal et al., 2022) التي كان الهدف منها استكشاف الدور الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف أشارت أهم النتائج التي توصلت إليها إلى أنّ القيادة الأخلاقية تؤثر سلبًا على إخفاء المعرفة؛ وأن سلوك إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف.

أما دراسة (Mohsin et al., 2021b) التي هدفت إلى التحقيق في تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين العاملين في قطاع الخدمات المالية في ظل الدور الوسيط للعمل الهادف والدور الوسيط للمناخ الأخلاقي. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية والعمل الهادف يساهمان في التقليل من سلوك إخفاء المعرفة للموظفين في العمل، بينما تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على العمل الهادف للموظفين. كما أنّ العمل الهادف يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، وعدّل المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة. وفي نفس السياق توصلت دراسة (Anser et al., 2021) إلى أن

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

القيادة الأخلاقية ترتبط سلبياً بسلوكيات إخفاء المعرفة كما توصلت إلى أن العمل الهادف يتوسط العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة أن العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة تتوقف على مستوى الشغف الوظيفي المتناغم لدى الموظفين. تكون هذه العلاقة أقوى للموظفين ذوي الشغف الوظيفي المتناغم العالي مقارنةً بالذين لديهم شغف منخفض.

كما توصلت دراسة (Men et al., 2020) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. والتحقق من الدور المعدّل للأمان النفسي بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية لها ارتباط سلبي بإخفاء المعرفة، كما أظهرت النتائج أن الأمان النفسي توسط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة، وأن مناخ الإتيقان عدّل العلاقة بين الأمان النفسي وإخفاء المعرفة، وأن التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على إخفاء المعرفة (عبر الأمان النفسي) كان أضعف عندما كان مناخ الإتيقان مرتفعاً وليس منخفضاً.

وفي دراسة (Ali & Sağsan, 2021) التي كان الهدف منها استكشاف العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة وكيفية تأثر هذه العلاقة بالقيادة الأخلاقية. كشفت أبرز النتائج أن القيادة الأخلاقية تعدّل العلاقة بين الملكية النفسية للمعرفة وإخفاء المعرفة، حيث أصبحت العلاقة أضعف عندما أظهر القادة ممارسات القيادة الأخلاقية.

كما أشارت نتائج دراسة (Fuller, 2021b) إلى وجود ارتباط سلبي قوي بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة.

ثانياً: العلاقة بين سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري

أشارت دراسة (Donate et al., 2022) التي هدفت إلى التحقق من علاقة إخفاء المعرفة بقدرات الابتكار من خلال الدور غير التقليدي للقيادة الموجهة نحو المعرفة، في وجود صراع إدارة المهام كمتغير وسيط إلى وجود تأثيراً سلبياً لإخفاء المعرفة على قدرات الابتكار. بينما دراسة (Haar et al., 2022) التي كان الهدف منها هو دراسة تأثير مناخ إخفاء المعرفة على الابتكار وأداء المؤسسات من خلال دور ممارسات الموارد البشرية وتوصلت في أبرز نتائجها إلى أنه يوجد ارتباط قوي بين ابتكار المنتجات وأداء الشركة؛ ووجود تأثير سلبي لمناخ إخفاء المعرفة على ابتكار المنتجات وأداء الشركات.

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

أما دراسة (Rong & Liu, 2021) فقد كشفت أبرز نتائجها عن وجود تأثير سلبي قوي لإخفاء المعرفة من طرف فريق الإدارة العليا على الأداء الابتكاري المؤسسي. والدور الوسيط لإبداع فريق الإدارة العليا بين إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري المؤسسي؛ أما المناخ التنافسي للفريق فوجدت أن له تأثير معدّل على العلاقة بين إخفاء المعرفة لدى فريق الإدارة العليا وإبداعهم. كما أثبتت دراسة (Mahmood et al., 2021) أنه يوجد ارتباط سلبي بين إخفاء المعرفة وسرعة الابتكار.

أما دراسة (Zhang & Min, 2021) فقد أظهرت نتائجها أن تنسيق تطوير منتجات جديدة له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، وأنّ تنسيق تطوير منتجات جديدة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتشارك المعرفة ولكنه يرتبط ارتباطاً سلبياً بإخفاء المعرفة.

بينما دراسة (L. Zhang, 2022) التي كان من بين أهدافها التحقق من الدور الوسيط لإخفاء المعرفة والانفصال الأخلاقي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري. واستنتجت أن إخفاء المعرفة يؤثر سلباً كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري.

كما توصلت دراسة (Yang et al., 2023) إلى أن الإخفاء المزاوغ له تأثير سلبي مباشر على السلوك الابتكاري المزدوج (سواء الابتكار التدريجي أو الابتكار الجذري).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري

يمرّ الأداء الابتكاري بثلاث مراحل أساسية: توليد الفكرة، والترويج للفكرة، وتنفيذ الفكرة. تتطلب المرحلة الأولى، وهي توليد الأفكار، من القادة خلق جو آمن للموظفين للتعبير عن مفاهيم جديدة وتفكير جديد، فضلاً عن تزويد الموظفين بالموارد اللازمة للقيام بذلك بكفاءة. يُلاحظ أن المديرين الأخلاقيين، يكونون قدوة ويساهمون في زيادة الأداء الابتكاري لدى موظفيهم.

تعزز القيادة الأخلاقية مناخ الابتكار التنظيمي والإبداع، حيث يشعر الموظفون بالقدرة على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الإجراءات التشغيلية وزيادة الابتكار. يجب على القادة الامتناع عن اتخاذ القرارات الديكتاتورية والسعي بنشاط للحصول على مدخلات واقتراحات من موظفيهم لتعزيز الشعور بالمشاركة والأهمية. يمكن إظهار القيادة الأخلاقية من خلال إظهار النزاهة، ومعاملة الموظفين بإنصاف، واستخدام السلطة لصالح المرؤوسين. علاوة على ذلك، يتم تشجيع القادة على المشاركة في برامج تنمية القيادة الأخلاقية

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

والتدريب الأخلاقي لتحسين مهاراتهم القيادية. مما يسهم بدوره في تحسين أداء الموظف والنجاح التنظيمي العام. (Ullah et al., 2019; Crosley, 2014)

إنّ القادة الذين يحفزون موظفيهم ويلهمونهم ليكونوا مبتكرين ومبدعين يمكنهم تعزيز أداء الابتكار في مؤسستهم. (Cui et al., 2022)

كما تعزز الممارسات الأخلاقية مشاركة المعرفة والتمكين النفسي بين الموظفين، مما يشجعهم على التفكير بشكل إبداعي. القادة الأخلاقيون هم الأشخاص الذين يمتلكون السلطة لتنفيذ هذه الأفكار الإبداعية لتعزيز الابتكار التنظيمي. إن إنشاء بيئة أخلاقية يساعد في تمكين الموظفين وتحفيز أفكارهم الإبداعية في تطوير منتجات جديدة والتي بدورها تعزز الابتكار على مستوى المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي ملائم للابتكار. (Crosley, 2014; Shafique et al., 2020)

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على كل من الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي. من بينها دراسة (Zhang, 2022) التي كان الهدف منها استكشاف آليات تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للموظفين، والأداء الابتكاري للمؤسسة من خلال نظرية العدالة وجودة علاقة القائد بالمرؤوس. وأبرزت أهم نتائجها عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري لدى الموظفين. كما كشفت عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة من خلال العدالة التفاعلية. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Arokiasamy & Moslehpour, 2021) التي كان الغرض منها هو دراسة العلاقة بين الإبداع الفردي والقيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي. أن القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً قوياً على كل من الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي. على المستويات المؤسسية، تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها ارتباط وثيق بالابتكارات التنظيمية.

أما دراسة (Lei et al., 2020) التي هدفت إلى بحث علاقة القيادة الأخلاقية بجانبين محددتين من قدرة الابتكار، وهما الابتكار الجذري والابتكار التدريجي. وأكدت نتائجها عن التأثيرات الإيجابية للقيادة الأخلاقية على كلا نوعي الابتكار وأظهرت أن تأثير القيادة الأخلاقية على الابتكار التدريجي أقوى من تأثيرها على الابتكار الجذري. بشكل خاص، تؤكد النتائج على أن تأثيرات سلوكيات مشاركة المعرفة على الابتكار الجذري أكثر أهمية

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

من تأثيراتها على الابتكار التدريجي. كما أشارت النتائج إلى أنّ تشارك المعرفة الضمني والصريح يتوسط بشكل كبير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار بنوعيه (الجزري والتدريجي).

وأكدت دراسة (Shafique et al., 2020) أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر مهم للتنبؤ بالإبداع الفردي والمؤسسي. على المستوى الفردي، أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف. بالإضافة إلى ذلك تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف من خلال تشارك المعرفة والتمكين النفسي. أما على المستوى التنظيمي، فقد كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي. واقترحت الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي أداة مهمة لتعزيز الإبداع والنهوض بالابتكار للبلدان النامية وكذلك للصناعات المتطورة حديثاً.

أما دراسة (Alfaridi et al., 2019) التي كان الغرض منها استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي في وجود تشارك المعرفة كمتغير وسيط، فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي؛ وأن مشاركة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي.

كما توصلت نتائج عدة دراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين أنماط قيادية أخرى (تتشارك مع القيادة الأخلاقية في بعض أبعادها) على الأداء الابتكاري من بينها دراسة (Cui et al., 2022) تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، والتعلم التنظيمي، والأداء الابتكاري المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين. وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على التعلم التنظيمي. كما أكدت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري. وأنّ التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين أساليب القيادة والأداء الابتكاري المؤسسي. أما دراسة (Zheng et al., 2017) فقد أظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لهما تأثير إيجابي على تشارك المعرفة وأداء الابتكار. وفي الوقت نفسه، فإن تشارك المعرفة يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية و/أو القيادة التبادلية وأداء الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي قوي على أداء الابتكار من خلال تشارك المعرفة.

دراسة (Ri, 2020) خلصت إلى أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها تأثير قوي على أداء الابتكار من خلال أداء الموظف. تعزز كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية أداء الموظف مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء الابتكاري للشركات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية.

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

كما توصلت دراسة (Ding et al., 2019) في أبرز نتائجها إلى أن للقيادة الحكيمة أثر إيجابي على الأداء الابتكاري المؤسسي. علاوة على ذلك، تم التوصل إلى توسط القدرة على إدارة المعرفة جزئياً في العلاقة بين القيادة الحكيمة والأداء الابتكاري المؤسسي.

ونتيجة لذلك، اقترحت هذه الدراسة أنه يمكن للمؤسسات تحسين الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز الحكمة العملية للقيادة وتقوية قدرة إدارة المعارف التنظيمية. فالقادة الحكماء يشجعون القادة أفراد المؤسسة على تشارك وتبادل معارفهم وخبراتهم من خلال خلق الأماكن والفرص. كما كشفت نتائج دراسة (جلاّب & جريمخ, 2018) عن وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري في ظل وجود إخفاء المعرفة كمتغير وسيط

هدفت دراسة (Liu & Liu, 2019) لمعرفة تأثير القيادة المتواضعة على إبداع الموظف وكيف يكون للدعم التنظيمي المتصور تأثير معدل للعلاقة بين القيادة المتواضعة وإبداع الموظف. وكشفت أبرز نتائجها عن وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة المتواضعة على إبداع الموظف. كما أظهرت نتائجها أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل بشكل إيجابي من تأثير القيادة المتواضعة على إبداع الموظف. فكلما زاد مستوى الدعم التنظيمي المدرك، زاد التأثير الإيجابي للقيادة المتواضعة على إبداع الموظف. كنوع من الموارد الداخلية، فإن الدعم التنظيمي المتصور يخفف الضغط الناتج عن الموظفين في عملية الابتكار.

إنّ القادة المتواضعين غالباً ما يثنون على مزايا مرؤوسيهـم ويعترفون بجهودهم، الأمر الذي يحفز الموظفين على إدراك قيمتهم ومكانتهم الشخصية، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود. بالإضافة إلى ذلك، يوفر الموقف التعليمي للقائد المتواضع للموظفين جوّاً تعليميّاً جيّداً. تشجع القيادة المتواضعة الموظفين على التعبير عن آرائهم والانفتاح والشمول، مما يحفز الدافع الجوهرى للموظفين على الابتكار. إن استعداد القادة المتواضعين للتعلّم يخلق مناخاً تعليميّاً جيّداً للموظفين، وبالتالي يقلل من سلوك إخفاء المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يمتدح القادة المتواضعون مزايا الموظفين، والتي ستمكّنهم من إدراك إدراكهم لقيمتهم الخاصة، وتحفيزهم على القيام بمزيد من الأشياء المفيدة للمؤسسة، وتعزيز حلقة المعرفة بين الموظفين، وبالتالي تثبيط دوافعهم من إخفاء المعرفة. يمكن أن يؤدي مستوى إخفاء المعرفة المنخفض للموظفين في المؤسسة إلى تحسين الاستخدام الفعال لموارد المعرفة والقدرة على الابتكار للموظفين. (Liu & Liu, 2019)

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

أما دراسة (Donate et al., 2022) فقد توصلت إلى أنه يمكن التقليل من إخفاء المعرفة على المستوى التنظيمي من خلال تطوير سياق إيجابي عن طريق أسلوب القيادة الموجه نحو المعرفة. نظرًا لأن المعرفة يتم إخفاؤها بين زملاء العمل، فمن المرجح أن تؤثر قوة هذه العلاقات على كيفية تفاعل الموظف مع طلب المعرفة من الآخرين (تدفقات المعرفة). وتوصلت إلى أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تساعد المؤسسات على تقليل صراع إدارة المهام وإخفاء المعرفة في المواقف الحساسة التي تؤثر على مشاركة المعرفة وتنفيذ إدارة المعارف. فأسلوب القيادة الموجه نحو المعرفة يعزز التواصل والتنسيق لأنشطة إدارة المعارف، ويحفز ويكافئ السلوكيات التي تؤدي إلى الاستخدام المكثف لأدوات إدارة المعرفة، ويضع أهدافاً مشتركة ورؤية تستند إلى أنشطة إدارة المعارف. يتيح ذلك للمؤسسة إنشاء مشاركة جماعية للمعرفة لحل مشكلة تعارض المهام، مما يؤدي إلى مستويات أقل من إخفاء المعرفة.

وجدت الدراسة أن أسلوب القيادة الموجه نحو المعرفة له تأثير إيجابي غير مباشر على قدرات الابتكار أن القيادة المعرفية هي شرط ضروري، ولكنه ليس كافياً، لتحسين قدرات الابتكار؛ يجب أن تساعد سلوكيات القيادة الموظفين على تجنب إخفاء المعرفة حيث تصبح القيادة المعرفية مصدرًا غير تقليدي للابتكار من خلال مساعدة المؤسسة على تخفيف إخفاء المعرفة في المؤسسات الفندقية.

وتتفق أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (Ullah et al., 2022) أنّ القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين من خلال نموذج القدوة والإدارة الأخلاقية، والتي يمكن أن تحفز الموظفين وتحد من انحراطهم في السلوكيات التي قد تعيق سلوكهم الإبداعي في العمل. وأكدت الدراسة على أن القيادة الأخلاقية ضرورية لتعزيز الثقة والعدالة والإنصاف والتمكين بين الموظفين، والتي تعتبر ضرورية للابتكار والإبداع.

المطلب الثاني: النموذج النظري المقترح لأبعاد متغيرات الدراسة

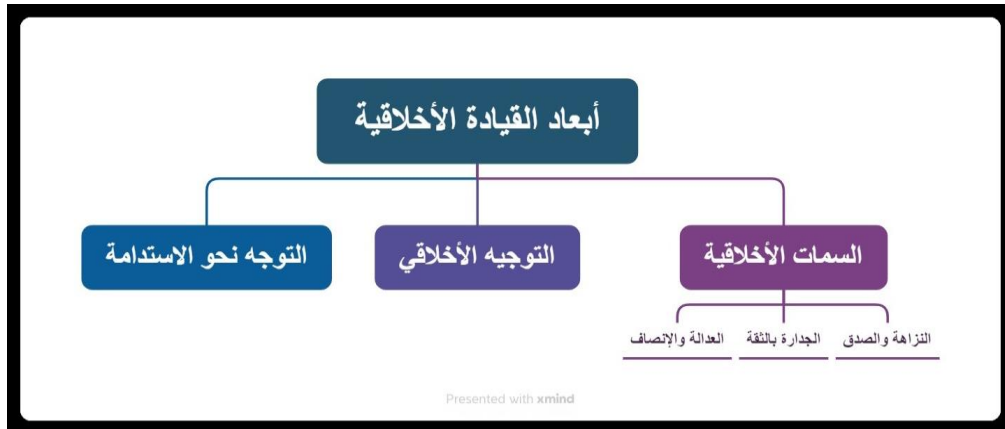
في هذا المطلب سيتم تحديد الأبعاد المقترحة لمتغيرات الدراسة بناء على مراجعة الأدبيات السابقة والتي تتلاءم مع أهداف دراستنا.

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

بناء على مراجعة الأدبيات السابقة؛ توصلت الدراسة إلى هذا النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية، حيث تتضمن القيادة الأخلاقية ثلاثة أبعاد (بعد السمات الأخلاقية وتتضمن السمات الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة كالنزاهة، الصدق، الجدارة بالثقة، العدالة والإنصاف، بعد التوجيه الأخلاقي، وبعد التوجه نحو الاستدامة) والتي تتلاءم مع أهداف الدراسة ومتطلباتها.

و الشكل (1,2) يمثل خلاصة النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية لهذه الدراسة، والذي سيتم استخدامه في الدراسة الميدانية

الشكل (1,2): أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبة

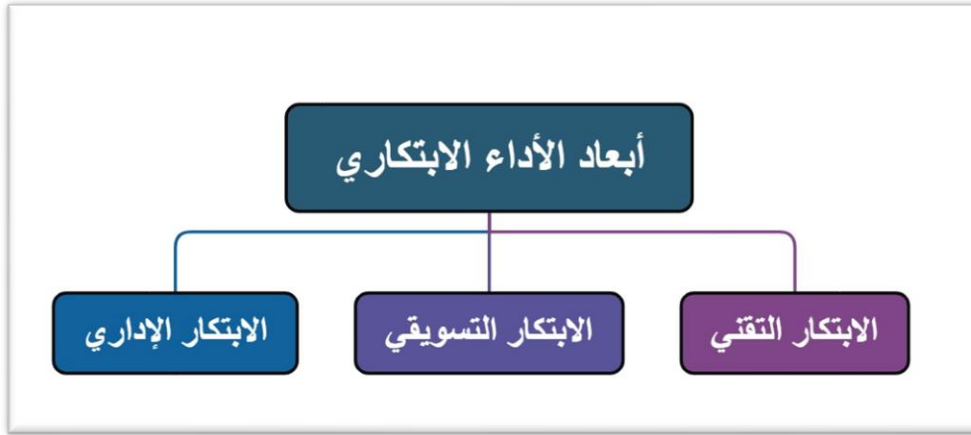
ثانياً: أبعاد الأداء الابتكاري للمؤسسة

بناء على الأدبيات السابقة؛ توصلت الدراسة إلى هذا النموذج المقترح لأبعاد الأداء الابتكاري للمؤسسة، حيث يتضمن الأداء الابتكاري حسب العديد من الدراسات إلى ثلاثة أبعاد (الابتكار التقني، الابتكار

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

الإداري، الابتكار التسويقي) والشكل (2،2) يمثل خلاصة النموذج المقترح للأداء الابتكاري لهذه الدراسة، والذي سيتم استخدامه في الدراسة الميدانية.

الشكل (2،2): أبعاد الأداء الابتكاري للمؤسسة

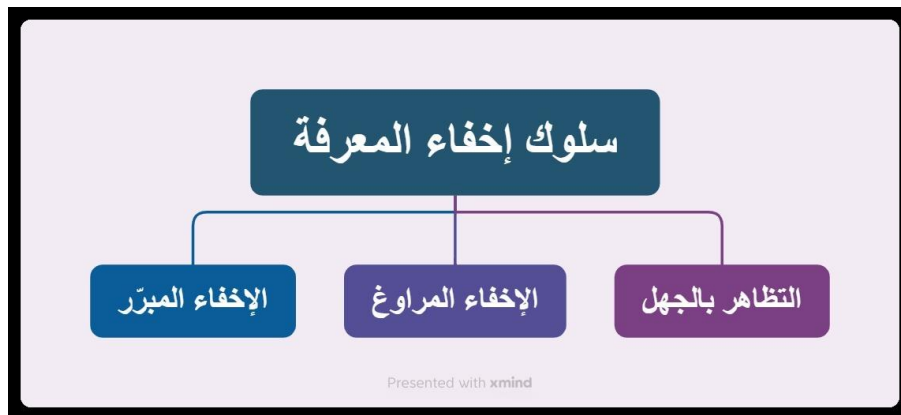


المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: النموذج المقترح لأبعاد سلوك إخفاء المعرفة

بناء على دراسة (Connelly et al., 2012)؛ يتضمن مفهوم إخفاء المعرفة ثلاثة أبعاد هي (التظاهر بالجهل، الإخفاء المراوغ، والإخفاء المبرر). والشكل (3،2) يمثل خلاصة النموذج المقترح لسلوك إخفاء المعرفة لهذه الدراسة، والذي سيتم استخدامه في الدراسة الميدانية.

الشكل (3،2): أبعاد سلوك إخفاء المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: صياغة النموذج النظري للدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، في هذا المطلب سيتم صياغة الفرضيات وبناء النموذج النظري للدراسة.

أولاً: صياغة فرضيات الدراسة

تتمحور دراستنا الحالية حول ثلاث بنيات أساسية هي: القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة، والتي نهدف من خلالها إلى التعرف على أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة والتعرف على الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري في المؤسسة الجزائرية. وبناء على الدراسات السابقة التي تناولناها سابقاً، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في

المؤسسات محل الدراسة؛ ويتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد السمات الأخلاقية على سلوك

إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

2.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجيه الأخلاقي على سلوك

إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية من خلال بعد التوجه نحو الاستدامة على

سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري في

المؤسسات محل الدراسة؛ ويتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد التظاهر بالجهل على الأداء

الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

2.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المراوغ على الأداء

الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

3.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعد الإخفاء المبرر على الأداء

الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؛

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات

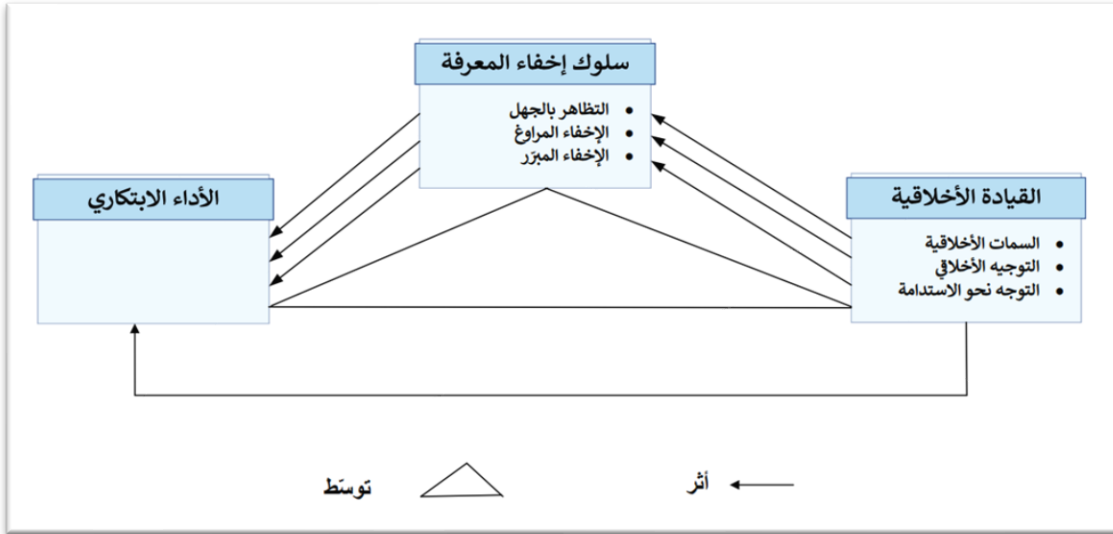
محل الدراسة؛

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.

ثانيا: التمثيل البياني لنموذج الدراسة

يتكون النموذج من ثلاث بنيات أساسية تمثل البنية (أ) المفهوم الأول (القيادة الأخلاقية) والبنية (ب) تمثل المفهوم الثاني (سلوك إخفاء المعرفة) والبنية (ج) تمثل المفهوم الثالث (الأداء الابتكاري).

الشكل (2،4): التمثيل البياني لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني --- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وسلوك إخفاء المعرفة

خلاصة:

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنّ القادة الأخلاقيين الذين يمثلون قدوة لأتباعهم، من خلال سماتهم الأخلاقية (كالنزاهة، والصدق، والجدارة بالثقة، والعدل) ووفقاً لمنظور نظريتي التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي يشجعون على تعزيز العلاقات القائمة على الثقة، ويدفعون مرؤوسيهـم إلى محاكـتهم وتقليد سلوكياتهم الإيجابية، مما يشجع الأفراد على تبادل المعرفة بدلاً من إخفائها.

إنّ الأفراد من منظور نظريتي الملكية النفسية والحفاظ على الموارد يطورون شعوراً بالملكية النفسية تجاه المعرفة. وبالتالي يميلون إلى السيطرة عليها والاحتفاظ بها باعتبارها مورداً ثميناً. إنّ القادة الأخلاقيين يمكنهم تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والملكية النفسية داخل المؤسسة، مما يقلل من احتمالات انخراطهم في سلوكيات إخفاء المعرفة

من جانب آخر، سلوك إخفاء المعرفة يعيق عملية الإبداع ويؤثر سلباً على الأداء الابتكاري للمؤسسة، وتساهم القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي ملائم للابتكار وتساهم تعزيز الابتكار في المؤسسات. كما تخفف من التأثير السلبي لسلوك إخفاء المعرفة وبالتالي تحسّن الأداء الابتكاري للمؤسسة.

في هذا الفصل بعد تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصياغة النموذج النظري للدراسة، سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة واستخدام المنهج والأدوات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد عرض أهم النظريات والمقاربات المفسرة لمتغيرات الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة والذي تم التوصل من خلاله إلى تشكيل نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة وسطيف، والتي تنشط في القطاع الصناعي (عمومية وخاصة) وتم اختيار المؤسسات التي تسعى إلى تطوير الابتكار وتحسينه، وتحرص على قضايا التنمية المستدامة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لإجراءات الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتضمن الإطار المنهجي للدراسة حيث سنتناول فيه منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وفي المطلب الثاني يتناول التعريف بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتعريف بنشاطها وأهميتها والتطور التاريخي لنشاطاتها، وبالنسبة للمطلب الثالث تم تخصيصه لشرح خطوات بناء وتصميم أداة الاستبيان وخطوات الصدق الظاهري والثبات الداخلي. أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لعرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنستعرض في المطلب الأول الوصف الإحصائي للعينة، وفي المطلب الثاني، الثالث، والرابع سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لبنود متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا المبحث سيتم تحديد الإطار المنهجي المعتمد، والذي يشمل الإطار الزمني والمكاني للدراسة، والمنهجية المتبعة في تحليل البيانات، إضافة إلى التعريف بالمجتمع والعينة المستخدمة وأدوات جمع البيانات. كما يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسات محل الدراسة، كما سيتم عرض خطوات بناء أداة الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المطلب منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومفاهيم متعلقة بالمنهج المستخدم.

أولاً: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

1.1 الإطار المكاني للدراسة: تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (الصناعية) بولايي (المسيلة، وسطيف) وتم اختيار المؤسسات الاقتصادية والتي تنشط في مجالات صناعية مختلفة كصناعة الألمنيوم، الإسمنت، والانايب البلاستيكية، ... وتم اختيار المؤسسات التي تسعى إلى تطوير الابتكار وتحسينه والتي تتلاءم مع أهداف دراستنا.

2.1 الإطار الزمني للدراسة: انطلقت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من (شهر نوفمبر 2023 إلى غاية أبريل 2024) تضمنت الاتصال بمديري المؤسسات المعنية لطلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية، ثم مباشرة عملية جمع البيانات عن طريق توزيع استمارات الاستبيان.

ثانياً: منهج الدراسة

استخدمت الطالبة المنهج الوصفي، حيث يتلاءم مع أهداف بحثنا الذي يندرج ضمن بحوث العلوم الإدارية والبحوث الكمية، التي ترمي إلى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية والمتغير التابع: الأداء الابتكاري والمتغير الوسيط: سلوك إخفاء المعرفة)، ومن خلاله يمكننا تفسير هذه العلاقات ووصفها وقياس قوة العلاقة والأثر الناتج عنها. وفيما يلي نبذة حول المنهج الوصفي، واستخداماته:

1.2 مفهوم المنهج الوصفي:

"يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، بوضع حجم الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بشكل كمي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها." (جودة، 2006، ص.133)

"يعتمد المنهج الوصفي على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين. الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص

تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد الى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها". (قاسم، 1999، ص.60)

2.2 استخدام المنهج الوصفي في العلوم الإدارية:

أغلب الأبحاث الادارية تتضمن أبحاثاً وصفية. هذه الأبحاث تعتمد وبشكل كبير على ما يقوله الشخص المستجوب وعلى البيانات المتوفرة من مصادر البيانات الأولية. وتكون الأبحاث الوصفية ملائمة إذا كانت أهداف الدراسة تتضمن ما يلي:

- ❖ توضيح خصائص ظاهرة إدارية وتحديد درجة حدوثها؛
- ❖ تحديد درجة تأثير المتغيرات الإدارية على الظاهرة؛
- ❖ عمل التنبؤات بالنسبة لحدوث الظاهرة الإدارية.

وغالباً ما يستخدم البحث الوصفي أسلوب اختيار العينة من مجتمع الدراسة في وقت معين. ويعتبر هذا النوع من تصميم البحث أكثر الأنواع استخداماً وأكثرها معرفة عند الأشخاص. ويعتبر أسلوب تصميم العينة مفيداً في وصف خصائص مجتمع الدراسة وكذلك في تحديد درجة تكرار الظاهرة الادارية. مع العلم بأن أسلوب تصميم العينة غالباً ما يكون مكلفاً ويحتاج الى مهارات عالية من الشخص الباحث حتى يتمكن من تنفيذه بكفاءة.(العلاونة، 1996، ص.ص. 35-36)

3.2 شروط استخدام المنهج الوصفي (البياتي، 2018، ص.94):

- توفر مصادر البيانات الثانوية والأولية: حيث تساعد هذه البيانات على فهم وتفسير المشكلة وكذلك استخدام الاستبيانات أو الملاحظة؛
- مهارة الباحث في استخدام أدوات القياس والتحليل المناسبة وخاصة عند استخدام الأسلوب الكمي في تحليل البيانات.
- القدرة على استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة في التحليل.

وبما أنّ دراستنا تتضمن متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ومتغيراً وسيطاً، فسنورد فيما يلي نبذة حول المتغير الوسيط:

ثالثاً: مفاهيم أساسية حول المتغير الوسيط

1.3 مفهوم المتغير الوسيط

المتغير الوسيط يمثل علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يمكن أن يكون للمتغير الوسيط دور في مدى حساب العلاقة بين المتغير المنبئ والمتغير الناتج. فالمتغير الوسيط يوضح كيف أن الأحداث الفيزيائية الخارجية تؤثر على العمليات النفسية الداخلية. في حين أن المتغيرات المعدلة تتناول "متى" يحدث تأثير معين على المتغير الناتج، فإن المتغيرات الوسيطة تتناول "كيف" و"لماذا" يحدث هذا التأثير. (جلال، 2019)

أرود (عثماني عابد، 2021، ص.54) نقلاً عن (Bauer, 2006) أنّه اقترح إجراءات جديدة لتقدير التأثيرات المباشرة والغير مباشرة والكلية، وأن تكون التقديرات غير متحيزة وتكون حدود الثقة مستندة إلى التوزيع الطبيعي أو إلى التوزيع الطبيعي للعينات الناتجة عن المحاكاة. الغرض الرئيسي من تحليل الوساطة هو التحقق مما إذا كان الوسيط هو السبب في تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)، ومن ثم معرفة مدى مساهمة الوسيط في جزء أو كل العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع. إذا كانت نسبة التأثير غير المباشر مقابل التأثير الكلي أكبر فهذا يشير إلى توسط كلي، أما إذا كانت نسبة التأثير غير المباشر مقابل التأثير الكلي أصغر فهذا يشير إلى توسط جزئي.

c' التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع؛

a التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط؛

b التأثير المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع؛

a*b التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق المتغير الوسيط؛

c التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع (a*b) + c'

❖ نموذج الوساطة البسيطة: "Simple mediation"

تتمثل الوساطة في أبسط أشكالها في إضافة متغير ثالث، فإن كان لدينا متغيران أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث X يؤثر في الوسيط M ، و M يؤثر في Y ، وبالتالي بإمكاننا أن نأخذ الصيغة $X \rightarrow M \rightarrow Y$ التالية:

وحدّد Baron and Kenny التحليلات الواجب إجراؤها والنتائج التي يتم تقييمها فيما يخص تقدير المعايير من خلال المعادلات الآتية (بداوي, 2019):

$$\hat{Y} = i_1 + cX \quad (1)$$

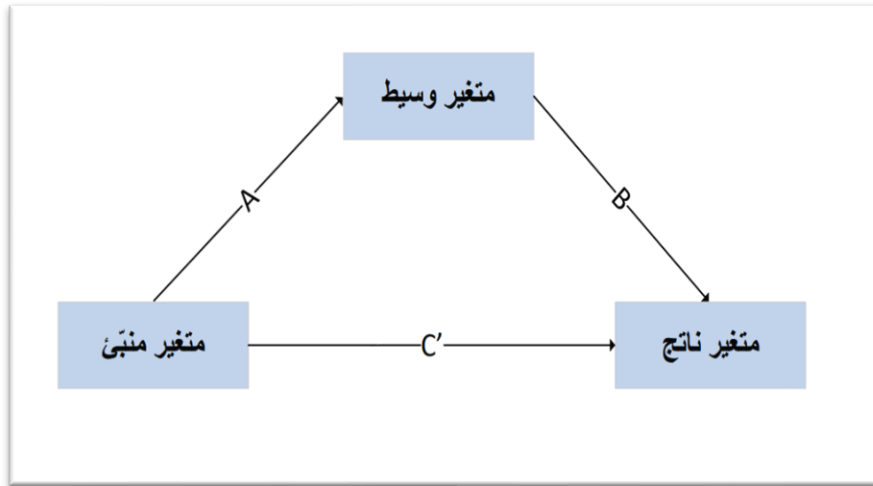
$$\hat{M} = i_2 + aX \quad (2)$$

$$\hat{Y} = i_3 + c'X + bM \quad (3)$$

حيث (i) عبارة عن معامل التقاطع.

ولفهم معنى المتغير الوسيط، يمكن الرجوع إلى الشكل (1,3) التالي:

الشكل (1,3): نموذج المتغير الوسيط



المصدر: (جلال، 2019، ص.182)

في الشكل (1,3) السابق، توجد ثلاث مسارات تنبؤية: المسار السببي المباشر بين المتغير المنبئ والمتغير الناتج c' ، والمسار السببي بين المتغير المنبئ والمتغير الوسيط a ، والمسار الثالث بين المتغير الوسيط والمتغير الناتج b .

❖ نموذج الوساطة المتعددة:

اقترح بولين (Bollen, 1987) لأول مرة نموذج الوساطة المتعددة باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، مع التركيز على تعريف التأثير الكلي المباشر والتأثير غير المباشر، ومناقشة حساب التأثير الوسيط أما (Brown, 1997) فقد ركز على تقدير تأثير الوسيط باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، وصنف التأثيرات الواردة في نماذج الوساطة المتعددة إلى تأثير مباشر كلي، وتأثير غير مباشر كلي، وتأثير غير مباشر فردي، واقترح طرقاً لحساب تلك التأثيرات. (عثماني عابد، 2021، ص.55)

3.3 حالات الوساطة:

❖ الوساطة الجزئية والكاملة: "Partial and Full Mediation"

- يعتمد اختبار وجود تأثير الوساطة على نوع التأثير غير المباشر.
- عدم وجود تأثير مباشر $X \rightarrow Y$ (β_{yx} إما صفر أو غير دال إحصائياً) ليس دليلاً على عدم وجود تأثير وساطة. لذلك وجدت ثلاث حالات مختلفة هي كما يلي:
- ✓ وجود تأثير غير مباشر ($\beta_{yx} \times \beta_{yx}$ دال إحصائياً)؛
- ✓ وجود وساطة كاملة (β_{yx} دال إحصائياً) لكن ($\beta_{yx.M}$ غير دال إحصائياً، المسار c')؛
- ✓ وجود وساطة جزئية (β_{yx} دال إحصائياً) و ($\beta_{yx.M}$ ليست معدومة ودالة إحصائياً). (بداوي، 2019، ص.44)

4.3 طرق اختبار العلاقة الوسيطة:

❖ طريقة بارون - كيني (Baron-Kenny): التي تقوم أساساً على تحليل الانحدار المتعدد، رغم عدم

توفرها على محك يستطيع من خلاله الباحث الحكم على دلالة الانخفاض في معامل المسار للعلاقة المباشرة بوجود العلاقة غير المباشرة. وأن تتبع الظاهرة المدروسة التوزيع الطبيعي، وأن تكون المسارات الموجودة بالنموذج (a, b, c, c') دالة إحصائياً. لكنه تم العدول عن ذلك بعد انتقاد ثلثة من الباحثين نموذج بارون وكيني في اختبار وتبني المتغير الوسيط، والتي دلت أبحاثهم على أن الشرط الأخير لا يعد أساسياً لتطبيق الطريقة، فقد يكفي دور المتغير الوسيط في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع دون أن يكون المسار بين هذين الأخيرين دالاً إحصائياً.

❖ اختبار سوبل (Sobel): جاء هذا الاختبار لسد النقص الذي ظهر في طريقة بارون كيني بوضع محك يتم من خلاله اختبار الدلالة الإحصائية في تقدير الانخفاض في معامل المسار للعلاقة المباشرة في وجود العلاقة الوسيطة، ويعاب على هذا الاختبار اعتماده على افتراضات التوزيع الطبيعي رغم أن العلاقة الوسيطة التي تحسب بضرب قيمتي معاملي المسارين غالباً ما يكون توزيعها غير طبيعي. (عثماني عابد، 2021؛ نعيمات & بداوي، 2023)

❖ طريقة Preacher & Hayes: والتي تعتبر الأكثر استعمالاً بالبحوث الأكاديمية، حيث اقترحت سنة 2008 وتتطلب شرطين أساسيين لتطبيقها، هما:

- المسارات بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الوسيط (أي المسارات غير المباشرة تحديداً أكثر المسارين a و b) يجب أن تكون دالة إحصائياً؛
- مجالات الثقة (Upper and Lower Level) للمسارات غير المباشرة يجب أن تكون خالية من الصفر.
- توجد عدة طرق ذات دلالة إحصائية يمكن من خلالها تقييم فرضيات الوساطة، وقبل ذلك يمكن تعريف الخطأ المعياري لكل من a و b على التوالي S_a, S_b ، الخطأ المعياري للأثر غير المباشر $(SE_{\hat{a}b})$ ، تم تقديمه من قبل (Aroian, 1994) (Mood et. al, 1994) و (Sobel, 1982) ويتم حسابة بالطريقة التالية:

$$SE_{\hat{a}b} = \sqrt{a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + S_a^2 S_b^2} \dots\dots (1)$$

وبالإمكان استخدام طريقة دلتا Second-Order Delta Method باستخدام تقريب سلسلة تايلور من الرتبة الثانية للحصول على:

$$SE_{\hat{a}b} = \sqrt{a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2} \dots\dots (2)$$

وفق هذه الطريقة تم إهمال الحد $S_A^2 S_B^2$ لأنه صغير جداً في معظم الأحيان.

ولحساب مجال الثقة CI، نستخدم اختبارات Z لتحديد الدلالة الإحصائية لـ a, b، لإنشاء حدود الثقة:

$$CI_{1-\alpha} : ab \pm Z_{\alpha/2} SE_{\hat{a}b} \dots\dots (3)$$

(نعيمات & بداوي، 2023)

❖ طريقة المعاينة المتكررة (Boostrapping): يرجع الفضل في هذه الطريقة إلى إفرون (Efron)، وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المستحدثة في الاستدلال الإحصائي، حيث تتيح لنا توليد عدة عينات عشوائية

من العينة العشوائية الأصلية مع استخدام بيانات هذه العينة لتقدير معالم معينة للنموذج، ولا تتطلب هذه الطريقة التوزيع الطبيعي على تقديرات معالم النموذج بل تعتمد على توزيع العينة المسحوبة. تعد هذه الطريقة من أساليب إعادة المعاينة لأنها طريقة تكرارية تهدف إلى معالجة دقة التقديرات في العينات، حيث تقوم على مبدأ إيجاد تقديرات غير متحيزة من مجموعة من التقديرات المتحيزة، وذلك لتوليد مجموعة كبيرة من العينات المسحوبة من العينة بشكل عشوائي من بيانات العينة نفسها مع الإرجاع وبجزم العينة الأصلي. (عثماني عابد، 2021، ص-ص58-59)

رابعاً: مجتمع، عينة، وأدوات الدراسة

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

❖ يمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (القطاع الصناعي) والتي تسعى نحو تحسين وتطوير الابتكار، وقد تم اختيار بعض المؤسسات الكبرى التي تنشط في ولايتي (المسيلة وسطيف).

❖ تم استخدام "العينة الميسرة Convenience Sample" حيث تم اختيار الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية. تم توزيع الاستبيان على العاملين في مكان العمل لسهولة الوصول إليهم وهم يزاولون عملهم، ولصعوبة الحصر الشامل لجميع عمال المؤسسات المعنية بالدراسة. وقد بلغ حجم العينة (241) موظفاً يتوزعون على المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية.

2.4 أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، لجمع البيانات ولاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم تصميمها بطريقة تتلاءم مع أهداف البحث، حيث تمت الاستعانة بالمعلومات التي وردت في الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث والتي تم استعراضها في الإطار النظري للدراسة.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة الميدانية

في إطار إجراءات الدراسة الميدانية، سنتناول في هذا المطلب نبذة تعريفية حول المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

أولاً: لمحة حول المؤسسات محل الدراسة

تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في ست (06) مؤسسات اقتصادية بولايتي المسيلة وسطيف، وفي الجدول (1،3) لمحة حول هذه المؤسسات

جدول (1،3): لمحة حول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

المقر الاجتماعي	النشاط	إسم المؤسسة
المنطقة الصناعية بالمسيلة	تغطية وتذويب الألمنيوم	Algal+
	صناعة أنابيب وملحقات الألياف الزجاجية (PRV)	Maghreb Pipe Industries
بلدية حمام الضلعة (ولاية المسيلة)	صناعة الإسمنت ومواد البناء	Lafarge Algérie
بلدية عين الكبيرة (ولاية سطيف)	إنتاج وتسويق الإسمنت	La société des ciments d'Ain El Kebira
	إنتاج وتطوير وتسويق منتجات الجيل الجديد من الصنابير	Groupe BCR Filliale SANIAK
المنطقة الصناعية بسطيف	تصنيع الإلكترونيات والأجهزة الكهرو منزلية	IRIS Technology

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية

1.2 تقديم مؤسسة Algal+ (لبثق وتغطية وتذويب الألمنيوم)

ومقرها بالمنطقة الصناعية بمدينة المسيلة على بعد 250 كلم جنوب شرق العاصمة، وتعدّ المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني، المختصة في توفير كل منتجات الألمنيوم. وتمتلك أحد أكبر المجمعات الصناعية في هذا المجال على مستوى إفريقيا. حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية. ومن أهم أهدافها¹:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتج الألمنيوم؛
- ✓ السعي وراء تحقيق أكبر ربح ممكن لضمان استمراريتها؛
- ✓ تطوير وترقية إنتاجها كما وكيفما؛
- ✓ التكيف مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق؛
- ✓ دخول معترك المنافسة العالمية من خلال الحصول على شهادة الجودة.

2.2 تقديم مؤسسة Maghreb Pipe Industries

ومقرها بالمنطقة الصناعية بمدينة المسيلة مختصة في صناعة أنابيب وملحقات الألياف الزجاجية (PRV) مع قطع التركيب والملحقات، التي تستخدم في المحروقات، خطوط الصرف الصحي، خطوط تزويد المياه، منظومات الري، معالجة فضلات المياه، مخارج تصريف مياه البحر، نظام تبريد المياه، معامل تحلية المياه. وتعدّ المؤسسة الرائدة في هذا المجال منذ سنة 2009. وتحرص مؤسسة مغرب بايب على دمج أحدث التطورات التكنولوجية في أساليب التصنيع، مع الالتزام بأكثر القواعد والمعايير صرامة. إن منتجات شركة مغرب بايب لصناعة الأنابيب هي نتيجة التحسين المستمر للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.

وتسعى مؤسسة مغرب بايب للبحث دائما على آفاق وأسواق جديدة في القارة الإفريقية من أجل تعزيز مكائنها في السوق الإفريقية خاصة والمساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني وإنعاش التجارة

الخارجية. (Maghreb Pipe Industries, n.d.)

¹ المصدر: إدارة الشركة.

3.2 تقديم مؤسسة Lafarge Algérie

ومقرها بلدية حمام الضلعة التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 25 كلم. تعد لافارج الجزائر الشركة الرائدة في سوق مواد البناء، حيث ساهم المصنع في تغطية 20% من احتياجات السوق الوطني و40% من احتياجات السوق الجهوية المتمثلة في ولايات الوسط والجنوب.

تمثل التنمية المستدامة إحدى الركائز الأساسية لاستراتيجية هولسيم ورافعة مهمة لنموها. تتمحور استراتيجية التنمية المستدامة لشركة Holcim كما تسعى إلى تنفيذ استراتيجية 2025 التي من أهم أهدافها (Lafarge Algérie, n.d.):

- ❖ الاستثمار في الاستثمارات والاستحوادات الاستراتيجية؛
- ❖ تسريع التحول نحو تحييد الكربون من خلال الحلول والمنتجات الخضراء؛
- ❖ جعل الجزائر في الصدارة من حيث صادرات الإسمنت.

4.2 تقديم مؤسسة La société des ciments d'Ain El Kebira

ومقرها بلدية عين الكبيرة على بعد 20 كلم شمال شرق عاصمة ولاية سطيف. وهي مؤسسة ذات أسهم تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري (GICA Groupe Industriel des Ciments d'Algérie) وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة تمتلك 100% من الأسهم تنشط في مجال إنتاج وتسويق الإسمنت. ومن أهم أهداف المؤسسة¹:

- ❖ تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان؛
- ❖ التخفيف من استيراد الاسمنت من الخارج والاحتفاظ بالعملة الصعبة حيث قامت الدولة برفع الأسعار الجمركية على كل من يستورد الاسمنت من الخارج حتى تقلل من الاستيراد؛
- ❖ تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني، وتطوير الأنشطة الاقتصادية بتعزيز الجهود الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ❖ إمكانية تصدير المنتجات الوطنية من الاسمنت إلى السوق العالمية، وتحسين صورة المنتج الوطني في السوق العالمية، من خلال العمل على مطابقة مقاييس النوعية العالمية؛

¹ المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

- ❖ تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة وضمان الاستمرارية في السوق؛
- ❖ المساهمة في امتصاص البطالة التي تفشت خاصة لدى الشباب، مع العلم أن هذه الصناعة هي أكثر الصناعات استقطابا لليد العاملة عمال المصنع المقالع وشركات النقل وشركات الصيانة وشركات الوقاية والأمن؛
- ❖ توفير مادة الاسمنت بأسعار معقولة مقارنة بأسعار المنتوجات المستوردة، للحد من تفاقم مشكلة السكن وتخفيض تكلفتها؛
- ❖ المساهمة في حماية البيئة والسكان من الغازات المنبعثة من المصنع.

5.2 تقديم مؤسسة Groupe BCR Filliale SANIAK

مقرها ببلدية عين الكبيرة (ولاية سطيف) تنشط في مجال إنتاج وتطوير وتسويق منتجات الجيل الجديد من الصنابير وملحقاتها، وتعد رائدة في هذا المجال، وتسعى من بين أهدافها إلى تحقيق التنمية الريفية المستدامة كما أنها حاصلة على شهادتي (ISO 9001, ISO14001) (BCR, n.d.)

6.2 تقديم مؤسسة IRIS Technology

يقع مقرها بالمنطقة الصناعية بسطيف، متخصصة في تصنيع المنتجات الإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية والهواتف المحمولة. وبعد أكثر من 18 عاما، أصبحت IRIS رائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، وأصبحت أيضا رائدة بلا منازع في قطاع التلفزيون. وفي سنة 2023 تم اختيار مجموعة أجهزة التلفاز من الشركة الجزائرية الرائدة IRIS من قبل المستهلكين الجزائريين كأفضل منتج للعام في فئتها، مما أكسبها علامة "اختياري" لسنة 2023 التي تمنحها المؤسسة الجزائرية لحماية وإرشاد المستهلك ومحيطه (IRIS, n.d.)

المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان

في هذا المطلب سنتطرق إلى خطوات تصميم أداة الدراسة، ثم صدق أداة الدراسة.

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان بما يتلاءم وأهداف البحث، وقد استعانت الطالبة في تصميمها للأداة وصياغة الأسئلة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الإطار النظري والمعلومات الواردة في استمارات الاستبيان في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

1-1. أقسام استمارة الاستبيان: تتضمن استمارة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة من 44 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي:

✓ **الجزء الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة، التصنيف الوظيفي.

✓ **الجزء الثاني:** يتمثل في المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

■ البعد الأول: السمات الأخلاقية من السؤال (1-8).

■ البعد الثاني: التوجيه الأخلاقي من السؤال (9-13).

■ البعد الثالث: التوجه نحو الاستدامة من السؤال (14-17).

✓ **الجزء الثالث:** يتمثل في المتغير التابع (الأداء الابتكاري) من السؤال (18-32).

✓ **الجزء الرابع:** يتمثل في المتغير الوسيط (إخفاء المعرفة) مقسمة إلى ثلاث أبعاد:

■ البعد الأول: التظاهر بالجهل من السؤال (33-36).

■ البعد الثاني: الإخفاء المروغ من السؤال (37-40).

■ البعد الثالث: الإخفاء المبرر من السؤال (41-44).

2-1. طريقة صياغة أسئلة الاستبيان والمراجع المعتمدة في صياغتها

تمت صياغة الأسئلة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تضمن الاستبيان أسئلة مغلقة يتم الإجابة عنها باختيار واحد من بين خمس اختيارات مطروحة حسب مقياس ليكرت الخماسي وهي: غير موافق

الفصل الثالث ----- إجراءات الدراسة الميدانية

بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (x) وهي موضحة في الجدول (2،3)، بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة المذكورة في الجدول رقم (3،3).

جدول (2،3): يمثل مقياس ليكرت الخماسي

درجات السلم	المجالات
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

ويتم تحديد الاتجاهات حسب المتوسطات المرجحة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3،3): تحديد الاتجاه لسلوك إخفاء المعرفة حسب قيم المتوسط المرجح

المستوى		المتوسط المرجح
عالية جدا	موافق بشدة	(1.79-1)
عالية	موافق	(2.59-1.80)
منخفضة	محايد	(3.39-2.60)
منخفضة جدا	غير موافق	(4.19-3.40)
غير متوفرة	غير موافق بشدة	(5-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على /

(ع. عبد الفتاح، 2008، ص541).

جدول (3،4): المراجع المعتمدة في صياغة بنود الاستبيان

متغيرات الدراسة	المراجع المعتمدة في صياغة بنود محاور الاستبيان
المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)	تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات الآتية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Yukl et al., 2011) ▪ (Kalshoven et al., 2011) ▪ (Brown et al., 2005) ▪ (Eisenbeiss, 2012) ▪ (Treviño et al., 2003) ▪ (الكبير، 2016)
المتغير التابع (الأداء الابتكاري)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Muhamad et al., 2014) ▪ (Hung et al., 2011) ▪ (Chong & Chan, 2010)
المتغير الوسيط (إخفاء المعرفة)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Connelly et al., 2012)

المصدر: من إعداد الطالبة

1-3. توزيع استمارات الاستبيان

في نوفمبر من سنة 2023 باشرنا بإجراءات الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات الاقتصادية بولاية بتي المسيلة وسطيف، وتم الترخيص لنا بإجراء الدراسة الميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية المذكورة سابقا.

حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان حيث تم توزيع 280 استمارة، تم استرجاع 250 استمارة منها تسع استمارات غير مقبولة تم استبعادها، وبالتالي فقد بلغ حجم الاستمارات الصالحة (241) استمارة. وقد واجهتنا صعوبة في توزيع استمارات الاستبيانات فضلا عن استرجاعها كاملة، نظرا لطابع المؤسسات الصناعي، حيث أن أغلب عمال المؤسسات هم من فئة العمال التنفيذيين، الذين يصعب الوصول إليهم.

ثانيا: صدق الاستبيان

1.2 الصدق الظاهري

تم تصميم استمارة الاستبيان في صورته الأولى وتم عرضه على المحكمين للوصول إلى الصدق الظاهري ولقد تناولت آراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص أو حذف بعض العبارات وتضمنت ملاحظات حول تعديل صياغة بعض العبارات واقتراح بعض العبارات وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين ونصائحهم وبناء عليها قمنا بتعديل الاستبيان. أنظر الملحق رقم (01 و02)

2.2 الثبات الداخلي

للتحقق من ثبات فقرات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا-كرونباخ، ويبين الجدول التالي نتائج التحليلات الإحصائية لاختبار ألفا-كرونباخ:

جدول (5.3): نتائج الصدق والثبات

ملاحظة	قيمة Cronbach Alpha	عدد البنود	البعد
مرتفع	0,930	08	السمات الأخلاقية
مرتفع	0,856	05	التوجيه الأخلاقي
مرتفع	0,894	04	التوجه نحو الاستدامة
مرتفع	0,945	17	محور القيادة الأخلاقية
مرتفع	0,846	04	التظاهر بالجهل
مرتفع	0,883	04	الإخفاء المراوغ
مرتفع	0,849	04	الإخفاء المبرر
مرتفع	0,930	12	محور إخفاء المعرفة
مرتفع	0,957	15	محور الأداء الابتكاري
مرتفع	0,873	44	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الثبات للنموذج في اختبار كرونباخ-ألفا لفقرات أبعاد المتغير المستقل بلغ قيمة 94%، وبلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات المتغير التابع الأداء الابتكاري 95% وبلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات المتغير الوسيط إخفاء المعرفة 93% وبلغ معامل ثبات الاستبيان ككل 87% أي في المدى المرتفع ومما سبق نستطيع القول إن فقرات نموذج الدراسة جميعها مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي (انظر الملحق رقم 03).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستعراض خصائص العينة وتحليل الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الرئيسية.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

في هذا المطلب سنستعرض نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة، ونود محاور الاستبيان. وفيما يلي النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS. (أنظر ملحق رقم 04)

جدول (6,3): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	التعليق على الجدول:
الجنس	ذكر	202	83,8%	أولاً- من حيث الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين هم من الذكور بنسبة 83,8% مقابل نسبة 16,2% فقط من الإناث، ويمكن تفسير ذلك أنه يرجع لكون عدد العاملين من فئة الذكور بالمؤسسات محل الدراسة أكبر من عدد العاملين من فئة الإناث.
	أنثى	39	16,2%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (7,3): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	ثانياً: خصائص عينة الدراسة من حيث العمر
العمر	أقل من 30 سنة	33	13,7%	نلاحظ من خلال الجدول أن المنتمين للفئة العمرية من 30-40 سنة تمثل النسبة الأكبر بنسبة 39,4% تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 35,3% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 11,6% نلاحظ بأن أغلبية الباحثين هم من فئة من 30 إلى 40 سنة ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تركز في سياستها للاستقطاب والتعيين على فئة الشباب، كما أنّ نسبة العمال من فئة 41-50 سنة هي النسبة التي تليها ويمكن تفسير ذلك أنّ المؤسسات تحرص على الاحتفاظ بكفاءاتها وعمالها. وقد يرجع أيضاً إلى ولاء العمال لهذه المؤسسات.
	من 30-40 سنة	95	39,4%	
	41-50 سنة	85	35,3%	
	51-60 سنة	28	11,6%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (3،8): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	84	34,9%
	جامعي	124	51,5%
	دراسات عليا	33	13,7%

ثالثا- من حيث المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الحائزين على مستوى جامعي بنسبة 51,5% تليها نسبة الحائزين على مستوى ثانوي بنسبة 34,9% تليها فئة الحائزين على مستوى دراسات عليا بنسبة 13,7%، ويمكن القول إن معظم الباحثين كانوا ينتمون إلى فئة الجامعيين (جامعي، دراسات عليا)، ويرجع ذلك إلى أن العينة المستهدفة شملت العمال من هذين الفئتين. وما يلاحظ من خلال نسبة الباحثين الحاصلين على دراسات عليا، يمكن تفسير ذلك أنه المؤسسات محل الدراسة تشجع موظفيها على التعلم وعلى تطوير مستواهم الأكاديمي وتتمن الشهادات الجامعية بما يؤهلهم للترقية في مساهم المهني وتتمين خبرتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (3،9): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية داخل المؤسسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الأقدمية داخل المؤسسة	5 سنوات فأقل	52	21,6%
	15-6 سنة	99	41,1%
	25-16 سنة	81	33,6%
	أكثر من 25 سنة	9	3,7%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين هم من لديهم خبرة عمل من 6-15 سنة بنسبة 41,1% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة من 16-25 سنة بنسبة 33,6% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات فأقل بنسبة 21,6% بينما بلغت نسبة الباحثين الذين يمتلكون خبرة م أكثر من 25 سنة عمل بنسبة 3,7% نلاحظ أن أغلبية الباحثين لديهم خبرة من 6-15 سنة تليها فئة 16-25 سنة أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تقدّر وتتمن مواردها البشرية، وتحرص على المحافظة على كفاءتها وعمالها. وقد تدلّ أيضا على انخفاض نسبة دوران العمل وشعور العمال بالانتماء لمؤسساتهم ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن نسبة العاملين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات هم أيضا فئة معتبرة، فيمكن تفسير ذلك أن المؤسسات تسعى في نفس الوقت إلى استقطاب موظفين جدد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (10.3): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	التعليق:
التصنيف الوظيفي	رئيس فرع	25	10,4%	نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ينتمون لفئة الإطارات بنسبة 32,0% تليها فئة عون إداري بنسبة 30,7% ثم فئة رئيس مصلحة بنسبة 19,1% تليها فئة رئيس فرع بنسبة 10,4% تليها فئة رئيس قسم بنسبة 7,9%، نلاحظ وجود تنوع في الوظائف تبعا لتنوع المصالح والأقسام والمهام.
	رئيس قسم	19	7,9%	
	رئيس مصلحة	46	19,1%	
	إطار	77	32,0%	
	عون إداري	74	30,7%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنستعرض نتائج التحليل الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة: القيادة الأخلاقية، سلوك إخفاء المعرفة، والأداء الابتكاري للمؤسسة. (أنظر الملحق رقم 05)

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

1.1 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد السمات الأخلاقية

جدول (11,3): درجة الموافقة حول بعد السمات الأخلاقية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
7	موافق	,952	3,92	يفي بوعوده والتزاماته.	1.
5	موافق	,924	4,00	يمكن الوثوق به في تنفيذ ما يقوله.	2.
6	موافق	,970	4,00	تتوافق أفعاله مع أقواله	3.
1	موافق بشدة	,841	4,36	يظهر التزاما بالقوانين المحلية وقوانين المؤسسة.	4.
2	موافق	,773	4,10	منصف وغير متحيز عند إسناد المهام إلى الموظفين.	5.
8	موافق	,964	3,58	يراعى تطبيق العدالة في الترقيات والمكافآت.	6.
4	موافق	1,057	4,02	يراعى تطبيق العدالة في تقييم الأداء.	7.
3	موافق	,935	4,04	يراعي تطبيق العدالة عند اتخاذه للقرارات.	8.
موافق		,760	4,04	متوسط بعد السمات الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "السمات الأخلاقية" كانت نحو (موافق-موافق بشدة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين [3.58-4.36] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعد السمات الأخلاقية 4.04 بانحراف معياري قدره 0.760 وهذا يدل على أنّ أفراد

الفصل الثالث ----- إجراءات الدراسة الميدانية

العينة المستهدفة في المؤسسات محل الدراسة يرون أنّ قادتهم يتمتعون بسماتٍ أخلاقيةٍ كالنزاهة، الصدق، والعدالة، وأنهم جديرون بالثقة من وجهة نظرهم، ويرون أنّهم يطبقون العدالة خاصة في اتخاذ القرارات، ويتفوقون بشدة على أنّ قادتهم يلتزمون بتطبيق القوانين سواء كانت قوانين المؤسسة أو قوانين محلية وأنهم منصفون وغير متحيزون من وجهة نظرهم في إسناد المهام للعاملين، ما يدلّ على التزام المؤسسات المعنية من خلال قادتها ومسئولياتها بالتوجه نحو بناء مناخ تسوده العدالة والإنصاف. حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يظهر التزاما بالقوانين المحلية وقوانين المؤسسة" بمتوسط قدره 4.36 وبانحراف معياري قدره 0.773، تليها عبارة "منصف وغير متحيز عند إسناد المهام إلى الموظفين" بمتوسط قدره 4.10 وبانحراف معياري قدره 0.964 تليها عبارة "يراعي تطبيق العدالة عند اتخاذه للقرارات" بمتوسط قدره 4.04 وبانحراف معياري قدره 0.760 ثم عبارة "يراعي تطبيق العدالة في تقييم الأداء" بمتوسط قدره 4.02 وبانحراف معياري قدره 0.935 تليها عبارتي "يمكن الوثوق به في تنفيذ ما يقوله" و"تتوافق أفعاله مع أقواله" بمتوسط قدره 4.00، ثم عبارة "يفي بوعوده والتزاماته" بمتوسط قدره 3.92 وبانحراف معياري قدره 0.952 ثم عبارة "يراعي تطبيق العدالة في الترقيات والمكافآت" بمتوسط قدره 3.58 وبانحراف معياري قدره 1.057.

2.1 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التوجيه الأخلاقي

جدول (12,3): درجة الموافقة حول بعد التوجيه الأخلاقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق	,957	4,07	يوضح ويشرح أخلاقيات العمل والقوانين للعاملين.	9.
1	موافق بشدة	,883	4,18	يدعم السلوكيات الأخلاقية ويشجعها.	10.
5	موافق	1,186	3,55	يكافئ العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية.	11.
3	موافق	,917	4,02	يحرص على توضيح العواقب المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية.	12.
4	موافق	,985	3,90	يعاقب العاملين الذين ينتهكون القواعد الأخلاقية.	13.
	موافق	,789	3,94	متوسط بعد التوجيه الأخلاقي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "التوجيه الأخلاقي" كانت نحو (موافق-موافق بشدة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين [3.55-4.18] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعده التوجيه الأخلاقي كان 3.94 بانحراف معياري قدره 0.789 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة لديهم إجماع حول بعد التوجيه الأخلاقي، فهم يتفقون أن رؤساءهم في العمل يوجهونهم نحو تبني السلوكيات الأخلاقية من خلال التشجيع والدعم، وتطبيق نظام المكافأة والعقاب.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يدعم السلوكيات الأخلاقية ويشجعها" بمتوسط قدره 4.18 وبانحراف معياري قدره 0.883 تليها عبارة "يوضح ويشرح أخلاقيات العمل والقوانين للعاملين" بمتوسط قدره 4.07 وبانحراف معياري قدره 0.957 ثم عبارة "يحرص على توضيح العواقب المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية" بمتوسط قدره 4.02 وبانحراف معياري قدره 0.917، ثم عبارة "يعاقب العاملين الذين ينتهكون القواعد الأخلاقية" بمتوسط قدره 3.90 وبانحراف معياري قدره 0.985، ثم عبارة "يكافئ العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية" بمتوسط قدره 3.55 وبانحراف معياري قدره 1.186

3.1 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التوجه نحو الاستدامة

جدول (3،13): درجة الموافقة حول بعد التوجه نحو الاستدامة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	موافق	,936	3,92	يشجع إعادة التدوير للعناصر والمواد في المؤسسة	14.
1	موافق	,887	4,00	يحرص باستمرار على تبني استراتيجيات صديقة للبيئة	15.
3	موافق	,950	3,97	يظهر اهتماماً بقضايا التنمية الاستدامة	16.
2	موافق	,915	3,99	يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين مصالح المؤسسة والمصلحة العامة للمجتمع.	17.
	موافق	,803	3,96	متوسط بعد التوجه نحو الاستدامة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "التوجه نحو الاستدامة" كانت نحو (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين [3.92-4.00] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعده التوجه نحو الاستدامة كان 3.96 بانحراف معياري قدره 0.803 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة يتفقون بالإجماع حول توافر بنود بعد التوجه نحو الاستدامة، ويرون أن رؤساءهم في العمل يظهرون الاهتمام بقضايا التنمية المستدامة وتبني استراتيجيات صديقة للبيئة.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يحرص باستمرار على تبني استراتيجيات صديقة للبيئة" بمتوسط قدره 4.00 وبانحراف معياري قدره 0.887، تليها عبارة "يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين مصالح المؤسسة والمصلحة العامة للمجتمع" بمتوسط قدره 3.99 وبانحراف معياري قدره 0.915 ثم عبارة "يظهر اهتماماً بقضايا التنمية المستدامة" بمتوسط قدره 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.950، تليها عبارة "يشجع إعادة التدوير للعناصر والمواد في المؤسسة" بمتوسط قدره 3.92 وبانحراف معياري قدره 0.936

ثانياً: التحليل الوصفي لعبارة المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة)

حول بنود محور في هذا المطلب سنستعرض نتائج التحليل الوصفي لعبارة المتغير سلوك إخفاء المعرفة. والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: (التظاهر بالجهل، الإخفاء المراوغ، والإخفاء المبرر) وفيما يلي النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

1.2 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التظاهر بالجهل

جدول (14.3): درجة الموافقة على بعد التظاهر بالجهل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	غير موافق	1,033	2,37	يدّعي زميلي بأنه لا يملك المعلومات الكافية.	18.
3	غير موافق	,948	2,03	يدّعي بأنه لا يعرف شيئاً، رغم أنه يعرف.	19.
4	غير موافق	,957	1,99	يتظاهر بأنه لا يفهم شيئاً عن الموضوع.	20.
2	غير موافق	,972	2,07	يدّعي بأنه ليس على دراية كاملة بالمعلومات المطلوبة.	21.
غير موافق		,824	2,11	متوسط بعد التظاهر بالجهل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "التظاهر بالجهل" كانت نحو (غير موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين [2.07-2.34] أي في المجال المنخفض، والمتوسط الحسابي لبعدها "التظاهر بالجهل" كان 2.11 بانحراف معياري قدره 0.863 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة ينفون وبالإجماع على توافر بنود بعد "التظاهر بالجهل"، ما يشير إلى رفض أفراد العينة بشكل عام للسلوكيات المتعلقة بالتظاهر بالجهل في المؤسسات محل الدراسة.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يدعي زميلي بأنه لا يملك المعلومات الكافية" بمتوسط قدره 2.37 وبانحراف معياري قدره 1.033 تلتها عبارة "يدعي بأنه ليس على دراية كاملة بالمعلومات المطلوبة" بمتوسط قدره 2.07 وبانحراف معياري قدره 0.972 ثم عبارة "يدعي بأنه لا يعرف شيئاً، رغم أنه يعرف" بمتوسط قدره 2.03 وبانحراف معياري قدره 0.948، تليها عبارة "يتظاهر بأنه لا يفهم شيئاً عن الموضوع" بمتوسط قدره 1.99 وبانحراف معياري قدره 0.957.

2.2 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الإخفاء المراوغ

جدول (3،15): درجة الموافقة على بعد الإخفاء المراوغ

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	غير موافق	1,061	2,09	يظهر الموافقة على مساعدتي، ولكنه لا ينوي ذلك أبداً.	22.
1	غير موافق	1,062	2,14	يعلم استعدادي لتقديم المعلومات، لكنه بدلاً من ذلك يقدم معلومات سطحية.	23.
4	غير موافق	1,992	1,85	يقدم لي معلومات أخرى لا علاقة لها بالمعلومات التي أحتاجها فعلاً.	24.
3	غير موافق	1,131	2,06	يجربني أنه سيساعدني في وقت لاحق، لكنه يتملص مني قدر الإمكان.	25.
غير موافق		,913	2,03	متوسط بعد الإخفاء المراوغ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "الإخفاء المراءوغ" كانت نحو (غير موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين [1.85-2.14] أي في المجال المنخفض، والمتوسط الحسابي لبعء الإخفاء المراءوغ كان 2.02 بانحراف معياري قدره 0.944 وهذا يدل على أنّ أفراد العينة المستهدفة ينفون وبالإجماع على توافر بنود بعد الإخفاء المراءوغ، ما يشير إلى رفض أفراد العينة لسلوكيات الإخفاء المراءوغ في تعاملاتهم.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يعلن استعدادده لتقديم المعلومات، لكنه بدلا من ذلك يقدم معلومات سطحية" بمتوسط قدره 2.14 وبانحراف معياري قدره 1.062 تلتها عبارة "يظهر الموافقة على مساعدتي، ولكنه لا ينوي ذلك أبداً" بمتوسط قدره 2.09 وبانحراف معياري قدره 1.061 ثم عبارة "يخبرني أنه سيساعدني في وقت لاحق، لكنه يتملص مني قدر الإمكان" بمتوسط قدره 2.06 وبانحراف معياري قدره 1.131، تليها عبارة "يقدم لي معلومات أخرى لا علاقة لها بالمعلومات التي أحتاجها فعلا" بمتوسط قدره 1.89 وبانحراف معياري قدره 0.992

3.2 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الإخفاء المبرر

جدول (3،16): درجة الموافقة على بعد الإخفاء المبرر

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	غير موافق	1,079	2,12	يوضح لي أنه على استعدادا ليقدم لي المعلومات، ولكنه لا يستطيع.	26.
1	غير موافق	1,130	2,30	يعتذر عن إخباري بالمعلومات لأنها سرية وغير متاحة للجميع.	27.
2	غير موافق	1,173	2,23	يتحجج بأن المسؤول لن يسمح بمشاركة هذه المعلومات.	28.
4	غير موافق	1,104	1,92	يقول لي بأنه لن يجيب على الأسئلة.	29.
غير موافق		,930	2,14	متوسط بعد الإخفاء المبرر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "الإخفاء المبرر" كانت نحو (غير موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين [1.92-2.30] أي في المجال المنخفض، والمتوسط الحسابي لبعء الإخفاء المبرر كان 2.14 بانحراف معياري قدره 0.930 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة ينفون وبالإجماع على توافر بنود بعد الإخفاء المبرر، ما يدل على إخفاء المعرفة ولو كان بناء على مبررات منطقية ليس منتشرًا كثيرًا في المؤسسات محل الدراسة.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يعتذر عن إخباري بالمعلومات لأنها سرية وغير متاحة للجميع" بمتوسط قدره 2.30 و بانحراف معياري قدره 1.130 تلتها عبارة "يتحجج بأن المسؤول لن يسمح بمشاركة هذه المعلومات" بمتوسط قدره 2.23 و بانحراف معياري قدره 1.173 ثم عبارة "يوضح لي أنه على استعدادا ليقدم لي المعلومات، ولكنه لا يستطيع" بمتوسط قدره 2.12 و بانحراف معياري قدره 1.079، تليها عبارة "يقول لي بأنه لن يجيب على الأسئلة" بمتوسط قدره 1.92 و بانحراف معياري قدره 1.104

ثالثا: التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الأداء الابتكاري)

حول بنود محور في هذا المطلب سنستعرض نتائج التحليل الوصفي لعبارات المتغير الأداء الابتكاري. والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: (الابتكار التقني، الابتكار الإداري، والابتكار التسويقي) وفيما يلي النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

1.3 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار التقني

جدول (3،17): درجة الموافقة على بعد الابتكار التقني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
30.	يتسمُّ البحث والتطوير في مؤسستنا بسرعة أكبر من منافسينا.	3,63	,979	موافق	7
31.	يتم تطوير الإنتاج بسرعة أكبر من منافسينا.	3,70	,963	موافق	6
32.	ساهم البحث والتطوير في تحسين مهارات الابتكار في الإنتاج.	3,80	,887	موافق	3
33.	يعتبر الإنتاج في شركتنا أكثر تلبيةً لاحتياجات العملاء مقارنةً بمنافسينا.	3,88	1,001	موافق	1
34.	تقدّم مؤسستنا منتجات أكثر ابتكارًا للعملاء مقارنةً بمنافسينا.	3,78	,991	موافق	4

الفصل الثالث ----- إجراءات الدراسة الميدانية

2	موافق	,990	3,87	تستخدم الشركة باستمرار التكنولوجيا المبتكرة لتحسين جودة وسرعة الإنتاج والخدمات لعملائنا.	35.
5	موافق	,962	3,73	تبتكر الشركة طرق لوجستية جديدة بشكل أسرع من المنافسين.	36.
موافق		,816	3,706	متوسط بعد الابتكار التقني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "الابتكار التقني" كانت نحو (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين [3.63-3.88] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعده الابتكار التقني كان 3.76 بانحراف معياري قدره 0.816 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة يتفوقون بالإجماع حول توافر بنود بعد الابتكار التقني، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة وخلال الثلاث سنوات الأخيرة تسعى جاهدة إلى تطوير منتجاتها من خلال طرح منتجات أكثر ابتكاراً من ذي قبل، وتسعى إلى استخدام التكنولوجيا والبحث والتطوير في تحسين قدراتها الابتكارية بالمقارنة مع المنافسين.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "يعتبر الإنتاج في شركتنا أكثر تلبيةً لاحتياجات العملاء مقارنةً بمنافسينا" بمتوسط قدره 3.88 وبانحراف معياري قدره 1.001، تليها عبارة "تستخدم الشركة باستمرار التكنولوجيا المبتكرة لتحسين جودة وسرعة الإنتاج والخدمات لعملائنا" بمتوسط قدره 3.87 وبانحراف معياري قدره 0.963 ثم عبارة "ساهم البحث والتطوير في تحسين مهارات الابتكار في الإنتاج" بمتوسط قدره 3.80 وبانحراف معياري قدره 0.887 تليها عبارة "تقدم مؤسساتنا منتجات أكثر ابتكاراً للعملاء مقارنةً بمنافسينا" بمتوسط قدره 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.991، تليها عبارة "تبتكر الشركة طرق لوجستية جديدة بشكل أسرع من المنافسين" بمتوسط قدره 3.73 وبانحراف معياري قدره 0.962 تليها عبارة "يتم تطوير الإنتاج بسرعة أكبر من منافسينا" بمتوسط قدره 3.66 وبانحراف معياري قدره 1.048، تليها عبارة "يتسم البحث والتطوير في مؤسساتنا بسرعة أكبر من منافسينا" بمتوسط قدره 3.63 وبانحراف معياري قدره 0.979

2.3 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار الإداري

جدول (3،18): درجة الموافقة على بعد الابتكار الإداري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق	,964	3,75	تسعى مؤسستنا لتطبيق أحدث الأساليب الإدارية.	.37
2	موافق	1,006	3,57	تتبنى مؤسستنا أحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية.	.38
4	موافق	1,007	3,45	الابتكار في تصميم الوظائف أكثر تنوعاً من منافسينا.	.39
3	موافق	1,020	3,54	تطوير الهيكل التنظيمي أكثر مرونة من المنافسين.	.40
موافق		,877	3,57	متوسط بعد الابتكار الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "الابتكار الإداري" كانت نحو (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين [3.45-3.75] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعد الابتكار الإداري كان 3.57 بانحراف معياري قدره 0.877 وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة يتفوقون بالإجماع حول توافر بنود بعد الابتكار الإداري، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تحسين وتطوير الأساليب الإدارية.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "تسعى مؤسستنا لتطبيق أحدث الأساليب الإدارية" بمتوسط قدره 3.75 وبانحراف معياري قدره 0.964، تليها عبارة "تتبنى مؤسستنا أحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية" بمتوسط قدره 3.57 وبانحراف معياري قدره 1.006 ثم عبارة "تطوير الهيكل التنظيمي أكثر مرونة من المنافسين" بمتوسط قدره 3.54 وبانحراف معياري قدره 1.020 تليها عبارة "الابتكار في تصميم الوظائف أكثر تنوعاً من منافسينا" بمتوسط قدره 3.45 وبانحراف معياري قدره 1.007

3.3 عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الابتكار التسويقي

جدول (19,3): درجة الموافقة على بعد الابتكار التسويقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	موافق	,977	3,65	ازداد عدد أساليب التسويق الجديدة في المؤسسة.	41.
4	موافق	,969	3,56	يعدّ برنامج التسويق لمنتجات المؤسسة الأحدث في السوق مقارنة بالمنافسين.	42.
1	موافق	,988	3,70	حققت المؤسسة معدل نجاح أعلى في إطلاق منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين.	43.
2	موافق	,955	3,70	تزايد عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها من طرف مؤسستنا.	44.
موافق		,868	3,65	متوسط بعد الابتكار التسويقي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة البحث حول بنود بعد "الابتكار التسويقي" كانت نحو (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين [3.56-3.70] أي في المجال المرتفع، والمتوسط الحسابي لبعد الابتكار التسويقي كان 3.60 بانحراف معياري قدره 0.949 مما يعكس إجماعاً نسبياً على أهمية الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة.

حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارتي "حققت المؤسسة معدل نجاح أعلى في إطلاق منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين" و"تزايد عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها من طرف مؤسستنا" بمتوسط قدره 3.70 وبانحراف معياري قدره 0.988 و0.955 على التوالي، تليها عبارة "ازداد عدد أساليب التسويق الجديدة في المؤسسة" بمتوسط قدره 3.65 وبانحراف معياري قدره 0.977، تليها عبارة "يعدّ برنامج التسويق لمنتجات المؤسسة الأحدث في السوق مقارنة بالمنافسين" بمتوسط قدره 3.56 وبانحراف معياري قدره 0.969.

الخلاصة

في هذا الفصل، قمنا بإجراءات الدراسة الميدانية التي تمكنا من خلالها من إسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية بولايته المسيلة وسطيف، قمنا تم تقديم المؤسسات محل الدراسة من خلال عرض لمحة حول نشاطاتها، وأهم أهدافها، وتناولنا طريقة تصميم أداة الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (241) مفردة ثم وبالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي، كما تم عرض نتائج التحليل الوصفي للعينة ونتائج التحليل الوصفي لبنود متغيرات الدراسة، وفي الفصل الرابع سنتناول نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.



الفصل الرابع
اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج



تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات التي تم طرحها، ومناقشة نتائج الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها على البيانات التي تم جمعها، ومناقشة هذه النتائج في ضوء النظريات المعتمدة ومدى توافقها مع نتائج الأدبيات السابقة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لاختبار الفرضيات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتضمن عرض نتائج تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستويات المتغيرات، والمطلب الثاني سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات نموذج الدراسة، وبالنسبة للمطلب الثالث يتناول خطوات اختبار فرضية الدور الوسيط. أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لمناقشة النتائج، حيث سنستعرض في المطلب الأول مناقشة نتائج التساؤلات المتعلقة بمستويات المتغيرات. أما في المطلب الثاني: فسيتم استعراض نتائج فرضيات الدراسة، أما المطلب الثالث سنتطرق فيه إلى مناقشة الفرضيات المحققة في ضوء مقاربات الإطار النظري.

المبحث الأول: اختبار الفرضيات

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات: المتغير المستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الابتكاري للمؤسسة والمتغير الوسيط والمتمثل في سلوك إخفاء المعرفة. وفي هذا المبحث سيتم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: عرض نتائج تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستويات المتغيرات

يهدف هذا المطلب سيتم عرض نتائج تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستويات المتغيرات والتي كانت كالآتي:

1. ما مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما مستوى الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟

أولاً: عرض نتائج تساؤل الدراسة الأول

✓ "ما مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة؟"

بما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث بلغ حجم العينة 241 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فان جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه للإجابة على التساؤل الأول، تم استخدام اختبار العينة الأحادية (Test T) pour échantillon unique، وظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06) كما في الجدول الآتي:

جدول (1.4): نتائج اختبار ت لمتغير القيادة الأخلاقية

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG	القرار
241	3,99	0,690	22,405	240	,000	جيد جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ ان قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 22,405 موجبة وهي دالة عند درجة الحرية 240 وبمستوى دلالة قدره (0.00) أي أنّ $(0.05 \geq \alpha)$

تشيرُ النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة يعتبر مرتفع، بمتوسط حسابي قدره 3,99 وانحراف معياري قدره 0,690. أي أن اتجاهات إجابات عينة البحث باتجاه القيادة الأخلاقية كانت نحو "موافق".

ثانيا: عرض نتائج تساؤل الدراسة الثاني

✓ "ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

بما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث بلغ حجم العينة 241 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فان جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه للإجابة على التساؤل الأول، تم استخدام اختبار العينة الأحادية (Test T) pour échantillon unique، وظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06) كما في الجدول الآتي:

جدول (2,4): نتائج اختبار ت لمتغير سلوك إخفاء المعرفة

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG	القرار
241	2,097	,794	-17,636	240	,000	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ ان قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ -17,636 (سالبة) وهي دالة عند درجة الحرية 240 و sig بمستوى دلالة قدره (0.00) أي أنّ $(0.05 \geq \alpha)$

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة منخفض، بمتوسط حسابي قدره 2,09 وانحراف معياري قدره 0.794 أي أن اتجاهات إجابات عينة البحث باتجاه سلوك إخفاء المعرفة كانت نحو "غير موافق".

ثالثا: عرض نتائج تساؤل الدراسة الثالث

✓ "ما مستوى الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة؟"

وبما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث بلغ حجم العينة 241 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فان جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه للإجابة على التساؤل الأول، تم استخدام اختبار العينة الأحادية (Test T) pour échantillon unique، وظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06) كما في الجدول الآتي:

جدول (3،4): نتائج اختبار ت لمتغير الأداء الابتكاري

القرار	مستوى الدلالة SIG	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
جيد جدا	,000	240	13,779	,773	3,686	241

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ ان قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (13,779) وهي دالة عند درجة الحرية 240 و sig بمستوى

دلالة قدره (0.00) أي أنّ $(0.05 \geq \alpha)$

تشيرُ النتائج أن مستوى الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة مرتفع وفقاً لتقييم أفراد العينة بمتوسط

حسابي قدره 3,68 وانحراف معياري قدره 773, أي أن اتجاهات إجابات عينة البحث باتجاه الأداء الابتكاري

كانت نحو "موافق".

المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة

بعد الإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستويات المتغيرات في المطلب السابق، في هذا المطلب سيتم اختبار صحة فرضيات نموذج الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0 لا يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة؛

H1 يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة.

بما أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يتفرع إلى ثلاثة أبعاد (السّمات الأخلاقية، التوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الاستدامة) والمتغير التابع (سلوك إخفاء المعرفة) فقد انبثقت عنها ثلاث فرضيات، ولاختبار هذه الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة وتقنية الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس الأثر، وظهرت النتائج حسب مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07) حسب الجدول التالي:

جدول (4،4): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	البعد
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,502**	السّمات الأخلاقية
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,480**	التوجيه الأخلاقي
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,462**	التوجه نحو الاستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (4،4) إلى وجود علاقات ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة، وقد كانت أقوى العلاقات بين بعد السّمات الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 50٪ ثم بعد التوجيه الأخلاقي بنسبة 48٪، ثم بعد التوجه نحو الاستدامة بنسبة 46٪.

جدول (5،4): معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F

القرار	Sig variation F	قيمة F	$R^2\Delta$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
دال إحصائيا	,000	33,998	,292	,301	,549

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (5،4) أنه توجد علاقة ارتباط متوسط بين القيادة الأخلاقية وبين سلوك إخفاء المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.54$)، بمعامل تحديد بلغت قيمته 0.30 مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية تفسر 30% من التباين في سلوك إخفاء المعرفة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.00). والنسبة المتبقية (70%) تؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على سلوك إخفاء المعرفة بين موظفي المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

وأما قيمة "F" فقد بلغت 33,998 بمستوى دلالة (0.00) أي أن ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو أن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي "يوجد أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة". ولمعرفة أي من أبعاد القيادة الأخلاقية هو الأكثر ارتباطا وساهم في تفسير التباين المشروح في متغير سلوك إخفاء المعرفة، نحتاج لقراءة نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكافة المتغيرات المستقلة وتبيان أيها أكثر مساهمة في معنوية نموذج الدراسة من خلال الجدول الآتي:

جدول (6،4) تحليل الانحدار لأبعاد القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوك إخفاء المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	18,221		,253	4,618	نموذج ثابت
,000	-3,901	-,294	,079	-,308	السمات الأخلاقية
,013	-2,496	-,210	,085	-,211	التوجيه الأخلاقي
,191	-1,311	-,113	,085	-,112	التوجه نحو الاستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1.1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

H0 لا يوجد أثر لبعده السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة؛

H1 يوجد أثر لبعده السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة.

جدول رقم (7،4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	18,221		,253	4,618	نموذج ثابت
,000	-3,901	-,294	,079	-,308	السمات الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في خلال الجدول رقم (7،4) أن مستوى الدلالة **Sig** ($0.05 \geq \alpha$) بمستوى قدره (0.00)، وهو دال معنويًا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر سلبي لبعده السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة.

2.1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

H0 لا يوجد أثر لبعده التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة؛

H1 يوجد أثر لبعده التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة.

جدول رقم (8،4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	18,221		,253	4,618	نموذج ثابت
,013	-2,496	-,210	,085	-,211	التوجيه الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تشير نتائج الجدول رقم (8،4) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** ($0.05 \geq \alpha$) بمستوى قدره (0.01)، وهو دال معنوياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر سلبي لبعده التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة.

3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:

H0 لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة سلوك إخفاء المعرفة؛

H1 يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة.

جدول رقم (9،4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	18,221		,253	4,618	نموذج ثابت
,191	-1,311	-,113	,085	-,112	التوجه نحو الاستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (9،4) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** ($0.05 < \alpha$) بمستوى قدره (,191)، وبالتالي فهو غير دال معنوياً وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة.

وبهدف مزيد من التوضيح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطاً ومساهمة في معنوية نموذج الانحدار المتعدد ومدى مساهمة كل بعد في تفسير التباين في المتغير التابع (سلوك إخفاء المعرفة) استخدمنا تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم إدخال جميع أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، وسلوك إخفاء المعرفة كمتغير تابع (متنبأ به)، وظهرت نتائج هذا التحليل (أنظر الملحق رقم 08) حسب الجداول التالية:

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

جدول رقم (10،4) المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - سلوك إخفاء المعرفة-

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة	الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
1.	السّمات الأخلاقية	دال عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0.05
2.	التوجيه الأخلاقي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن اثنين فقط من المتغيرات المستقلة الثلاثة تم إدخاله في حساب المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بمعنى أن لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع (سلوك إخفاء المعرفة)، وهذه المتغيرات على الترتيب (السّمات الأخلاقية، والتوجيه الأخلاقي)، وتم استبعاد متغير (التوجه نحو الاستدامة).

جدول رقم (11،4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² Δ	F	Sig var F	معاملات غير معيارية		المعامل المعياري Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
						الانحراف المعياري	B			
الثابت						4,566	,251		18,213	,000
السّمات الأخلاقية			,290	49,98	,000	-,345	,074	-,331	-4,694	,000
التوجيه الأخلاقي	,544	,296				-,272	,071	-,270	-3,839	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11،4) نلاحظ أن قيمة F بلغت 49,98 بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى الدلالة Sig ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أن النموذج صالح ليكون نموذجاً معبراً ومنبئاً عن الظاهرة محل الدراسة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو "يوجد أثر سلبي لبعدي السمات الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة".

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وتشير نتائج الجدول رقم (4،11) إلى أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعدي السمات الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي معاً بلغت 54٪، وأن قيمة معامل التحديد تقدر بحوالي 29٪، وتعني أنّ نسبة 29٪ من قيم التباين الموجودة في سلوك إخفاء المعرفة ناتجة عن بعدي السمات الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي معاً.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (-4,694) لبعدي السمات الأخلاقية وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (-,345) التي تعني أن التغيير في قيمة بعد السمات الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (-,345) في قيمة متغير سلوك إخفاء المعرفة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (-3,839) لبعدي التوجيه الأخلاقي وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (-,272) التي تعني أن التغيير في قيمة بعد السمات الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (-,272) في قيمة متغير سلوك إخفاء المعرفة.

وبشكل عام فإن مجموع ما فسره المتغيران معاً من تباين في سلوك إخفاء المعرفة لعمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية بلغ 29٪ والنسبة المتبقية (71٪) تؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على سلوك إخفاء المعرفة لعمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

ومنه يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي/

KH	تمثل المتغير التابع "سلوك إخفاء المعرفة"
ET	تمثل بعد "السمات الأخلاقية"
EG	تمثل بعد "التوجيه الأخلاقي"

$$KH = 4,56 + (-0,345) ET + (-0,272) EG$$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا يوجد أثر لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسة؛

H1 يوجد أثر لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

بما أن المتغير المستقل (سلوك إخفاء المعرفة) يتفرع إلى ثلاثة أبعاد (التظاهر بالجهل، الإخفاء المراوغ، والإخفاء المبرر) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري) فقد انبثقت عنها ثلاث فرضيات، واختبار هذه الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أبعاد سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري وتقنية الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس الأثر، وظهرت النتائج حسب مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 09) حسب الجدول التالي:

جدول (4،12): معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري للمؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	البعد
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,580**	التظاهر بالجهل
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,505**	الإخفاء المراوغ
وجود علاقة ارتباطية دالة معنوية	0.00	-,437**	الإخفاء المبرر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: تشير النتائج في الجدول رقم (4،12) إلى وجود علاقات ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.05 بين أبعاد سلوك إخفاء المعرفة والأداء الابتكاري، وقد كانت أقوى العلاقات بين بعد التظاهر بالجهل والأداء الابتكاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 58٪ ثم بعد الإخفاء المراوغ بنسبة 50٪، ثم بعد الإخفاء المبرر بنسبة 43٪.

جدول رقم (4،13) معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F

القرار	Sig variation F	قيمة F	$R^2\Delta$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
دال إحصائيا	,000	43,078	,345	,353	,594

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (4،13) أنه توجد علاقة ارتباط متوسط بين أبعاد سلوك إخفاء المعرفة مجتمعة وبين الأداء الابتكاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.59$)، بمعامل تحديد متوسط بلغت قيمته 0.35 مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل في سلوك إخفاء المعرفة بأبعاده الثلاثة يفسر 35٪ من التباين في الأداء الابتكاري وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.00).

وأما قيمة "F" فقد بلغت 43,078 بمستوى دلالة (0.00) أي أن ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو أن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسة، ولمعرفة أي من أبعاد سلوك إخفاء المعرفة هو الأكثر ارتباطا وساهم في تفسير التباين المشروح في متغير الأداء الابتكاري، نحتاج لقراءة نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكافة المتغيرات المستقلة وتبيان أيها أكثر مساهمة في معنوية نموذج الدراسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4،14) تحليل الانحدار لأبعاد سلوك إخفاء المعرفة وأثرها على الأداء الابتكاري

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	42,099		,116	4,902	نموذج ثابت
,000	-5,613	-,440	,073	-,412	التظاهر بالجهل
,051	-1,958	-,167	,072	-,142	الإخفاء المراوغ
,694	-,394	-,031	,065	-,026	الإخفاء المبرر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا يوجد أثر لبعدها التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسة؛

H1 يوجد أثر لبعدها التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

جدول رقم (4،15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	42,099		,116	4,902	نموذج ثابت
,000	-5,613	-,440	,073	-,412	التظاهر بالجهل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (4،15) أن مستوى الدلالة Sig قدره (0.00)، أي أن $(0.05 \geq \alpha)$ وهو دال معنويًا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر سلبي لبعدها التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

2.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا يوجد أثر لبعدها الإخفاء المراءوغ على الأداء الابتكاري للمؤسسة؛

H1 يوجد أثر لبعدها الإخفاء المراءوغ على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

جدول رقم (4،16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	42,099		,116	4,902	نموذج ثابت
,051	-1,958	-,167	,072	-,142	الإخفاء المراءوغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تشير نتائج الجدول رقم (16،4) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** قدره (0.05)، أي أن $(0.05 \geq \alpha)$ وهو دال معنوياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر سلبي لبعده الإخفاء الماروغ على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

3.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀ لا يوجد أثر لبعده الإخفاء المبرر الأداء الابتكاري للمؤسسة؛

H₁ يوجد أثر لبعده الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

جدول رقم (17،4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,000	42,099		,116	4,902	نموذج ثابت
,694	-,394	-,031	,065	-,026	الإخفاء المبرر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (17،4) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** $(0.05 < \alpha)$ بمستوى قدره (,694)، وبالتالي فهو غير دال معنوياً وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر لبعده الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

وبهدف مزيد من التوضيح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطاً ومساهمة في معنوية نموذج الانحدار المتعدد ومدى مساهمة كل بعد في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء الابتكاري) استخدمنا تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم إدخال جميع أبعاد سلوك إخفاء المعرفة كمتغيرات مستقلة، والأداء الابتكاري كمتغير تابع (متنبأ به)، وظهرت نتائج هذا التحليل (أنظر الملحق رقم 10) حسب الجداول التالية:

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

جدول رقم (18،4) المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - سلوك إخفاء المعرفة-

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة	الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
1.	التظاهر بالجهل	دال عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0.05
2.	الإخفاء المروغ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18،4) نلاحظ أن اثنين فقط من المتغيرات المستقلة الثلاثة تم إدخاله في حساب المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بمعنى أن لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع (الأداء الابتكاري للمؤسسة)، وهذه المتغيرات على الترتيب (التظاهر بالجهل، والإخفاء المروغ)، وتم استبعاد متغير (الإخفاء المبرر).

جدول رقم (19،4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		Sig var F	F	R ² Δ	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
			الانحراف المعياري	B						
,000	43,193		,113	4,891	,000	64,770	,347	,352	,594	الثابت
,000	-5,969	-,448	,070	-,420						السّمات الأخلاقية
,000	-2,438	-,183	,064	-,155						التوجيه الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19،4) نلاحظ أن قيمة F بلغت 64,770 بمستوى دلالة قدره (0.00) أي أن $\geq 0.05\alpha$ مما يدل على أن النموذج صالح ليكون نموذجاً معبراً ومنبئاً عن الظاهرة محل الدراسة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو "يوجد أثر سلبي لبعدي التظاهر بالجهل والإخفاء المروغ على الأداء الابتكاري للمؤسسة"

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وتشير نتائج الجدول رقم (4،19) إلى أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعدي التظاهر بالجهل والإخفاء المراوغ معًا بلغت 59٪، وأن قيمة معامل التحديد تقدر بحوالي 35٪، وتعني أن نسبة 35٪ من قيم التباين الموجودة في الأداء الابتكاري للمؤسسة ناتجة عن بعدي التظاهر بالجهل والإخفاء المراوغ معًا.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (-5,969) لبعدي التظاهر بالجهل وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (-,420) التي تعني أن التغيير في قيمة بعدي التظاهر بالجهل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (-,420) في قيمة متغير الأداء الابتكاري للمؤسسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (-2,438) لبعدي الإخفاء المراوغ وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (-,155) التي تعني أن التغيير في قيمة بعدي السمات الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (-,155) في قيمة متغير الأداء الابتكاري للمؤسسة.

وبشكل عام فإن مجموع ما فسره المتغيران معًا من تباين في الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة بلغ 35٪ والنسبة المتبقية (65٪) تؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.

ومنه يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي/

IP	تمثل المتغير التابع "الأداء الابتكاري للمؤسسة"
PD	تمثل بعدي "التظاهر بالجهل"
EH	تمثل بعدي "الإخفاء المراوغ"

$$IP = 4,891 + (-0,420) PD + (-0,155) EH$$

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 لا يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري؛

H1 يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري وتقنية الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر، وظهرت النتائج حسب مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 11) حسب الجدول التالي:

جدول (20،4) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري

المتغير	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
القيادة الأخلاقية	,648**	0.00	وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (20،4) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.05 بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.64٪ وهي علاقة ارتباط متوسطة.

جدول (21،4): معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² Δ	قيمة F	Sig variation F	القرار
,648	,420	,417	172,928	,000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (21،4) أنه توجد علاقة ارتباط متوسط بين القيادة الأخلاقية وبين الأداء الابتكاري للمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.64)، بمعامل تحديد متوسط بلغت قيمته 0.42 مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية تفسر 42٪ من التباين في الأداء الابتكاري للمؤسسة وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.00). والنسبة المتبقية (0.48٪) تؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وأما قيمة "F" فقد بلغت 172,928 بمستوى دلالة (0.00) أي أن $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو أن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة. وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل وهو "يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري".

جدول (22,4): تحليل الانحدار لمتغير القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الابتكاري

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
,001	3,517		,224	,787	نموذج ثابت
,000	13,150	,648	,055	,725	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (22,4) أن قيمة "T" المحسوبة تقدر بـ (13,150) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (,725) التي تعني أن التغير في قيمة متغير القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,725) في قيمة متغير الأداء الابتكاري.

ومنه يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي/

IP	تمثل المتغير التابع "الأداء الابتكاري"
EL	تمثل المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية"

$$IP = 0,787 + 0,725 EL$$

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدور الوسيط (الفرضية السابعة)

في هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضية السابعة (فرضية توسط سلوك إخفاء المعرفة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري)

H0 لا يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة.

H1 يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة؛

وقبل اختبار هذه الفرضية، فيما يلي شروط التحقق من وجود علاقة وسيطة/

أورد (حمادوش، 2019) نقلاً عن (Baron & Kenny, 1986) أنهما أشارا إلى أنه لتأسيس الوساطة وجب توفر الشروط الآتية: ولاختبار وجود علاقة وسيطة وضع الشروط الثلاثة التالية:

1. في المعادلة الأولى (يجب أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط)؛

2. في المعادلة الثانية (يجب أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع)؛

3. في المعادلة الثالثة (يجب أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط على المتغير التابع).

في حال تحققت كل هذه الشروط في الاتجاه المتوقع، فعندئذ يجب أن يكون أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في المعادلة الثالثة منه في الثانية. تثبت الوساطة المثالية إذا لم يكن للمتغير المستقل أي تأثير عندما يتم التحكم في الوسيط. (حمادوش، 2019، ص. 284)

كما أورد (أبو هدروس & الفراء، 2017) نقلاً عن (Kenny, et.al, 1999) و (Tram & Cole, 2000) و (Baron & Kenny, 1986) أنهم أشاروا إلى أنه من أجل اختبار التوسط يتوجب اختبار ثلاثة معادلات هي:

1. معادلة انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل (أي تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط ودرجة

مساهمته به)؛

2. معادلة انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل؛

3. معادلة انحدار المتغير التابع على كلٍ من المتغير المستقل والمتغير الوسيط معاً (أي تأثير المتغيرين

المستقل والوسيط كلاهما معاً في المتغير التابع).

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وأته لابد من تحقق ثلاثة شروط إحصائية بعد استخدام أسلوب تحليل المسار وهي:

1. أن المتغير المستقل يجب أن يؤثر في المتغير الوسيط (المعادلة الأولى)؛
 2. أن المتغير المستقل يجب أن يتضح أثره في المتغير التابع (المعادلة الثانية) (عند العزل الإحصائي للمتغير الوسيط)؛
 3. أن المتغير الوسيط يجب أن يؤثر في المتغير التابع (المعادلة الثالثة) (عند تضمين المتغير الوسيط في معادلة الانحدار).
- فإذا حصلت هذه الشروط في الاتجاه المُنْتَبَأ به، فإن الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب أن يقل في المعادلة الثالثة عما كان عليه في المعادلة الثانية، ويحدث التوسط الكامل إذا انعدم الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع وذلك عندما يتم التحكم في المتغير الوسيط وضبطه. (أبو هدروس & الفراء، 2017، ص- ص 404-405)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أداة Process Procedure for SPSS Version 4.2 ل (Andrew F. Hayes, 2018) اعتماداً على النموذج الرابع (نموذج الوسيط البسيط). وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول (4،23): شرح المسارات

المسار	نوع المسار
a	مسار أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط
b	مسار أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع
c	مسار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود المتغير الوسيط (عند العزل الإحصائي لإخفاء المعرفة) (الأثر الكلي)
c'	مسار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف المتغير الوسيط (عند تضمين إخفاء المعرفة في المعادلة) (الأثر المباشر)
ab	مسار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط (بعد تضمين إخفاء المعرفة في معادلة الانحدار) (الأثر غير المباشر)

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: مخرجات النموذج

جدول (24،4): مخرجات النموذج

النموذج	04 (نموذج الوسيط البسيط)
IP : Y	الأداء الابتكاري
EL : X	القيادة الأخلاقية
KH : M	سلوك إخفاء المعرفة
حجم العينة	241

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: نتائج متغير سلوك إخفاء المعرفة (المسار a) "مسار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة"

جدول (25،4): نتائج المسار a

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5480	,3003	,4438	102,5782	1,0000	239,0000	,0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

جدول (26،4): نتائج المسار a

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
	Constant	4,6168	,2525	18,2878	,0000	4,1195	5,1142
a	EL	-,6304	,0622	-10,1281	,0000	-,7530	-,5078

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

نلاحظ من خلال الجدول (26،4) أنه توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وبين المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة) حيث بلغت قيمة $a = -0,63$ ، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.062 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000) أي أقل من (0,05) وبالتالي: توجد علاقة تأثير سلبي بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وبين المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة). (أنظر الملحق رقم 12)

ثالثاً: نتائج متغير الأداء الابتكاري (المسارين b و c')

✓ b (مسار أثر سلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري)

✓ c' (مسار أثر القيادة الأخلاقية على المتغير الأداء الابتكاري المراقب من طرف سلوك إخفاء المعرفة)

جدول (27،4): نتائج المسارين (b و c')

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6948	,4827	,3121	111,0358	2,0000	238,0000	,0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

جدول (28،4): نتائج المسارين (b و c')

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'	Constant	2,1342	,3280	6,5074	,0000	1,4881	2,7802
	EL	0,5415	,0624	8,6772	,0000	,4186	,6644
b	KH	-0,2918	,0542	-5,3789	,0000	-,3987	-,1849

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

نلاحظ من خلال الجدول (24،4) أنه توجد علاقة تأثير المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة) على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) حيث بلغت قيمة b ($b = -0,29$)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.054 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي أقل من (0,05) وبالتالي: يوجد أثر سلبى لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري بدون وجود المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية).

كما نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد أثر إيجابي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) حيث بلغت قيمة c' ($c' = 0,54$)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.062 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي أقل من (0,01). (أنظر الملحق رقم 12)

رابعاً: نتائج نموذج الأثر الكلي (المسار c) "مسار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود المتغير الوسيط"

جدول (29،4): نتائج المسار c

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6479	,4198	,3486	172,9276	1,0000	239,0000	,0000
	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	,7869	,2238	3,5170	,0005	,3462	1,2277
EL	0,7254	,0552	13,1502	,0000	,6168	,8341

c

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

نلاحظ من خلال الجدول (26،4) أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) حيث بلغت قيمة c (0,72= c)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.055 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي أقل من (0,05) وبالتالي: يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري. (أنظر الملحق رقم 12)

خامساً: نتائج نماذج التأثيرات الكلية، المباشرة، وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع

جدول (30،4): التأثيرات الكلية، المباشرة، وغير المباشرة ل X على Y

ULCI	LLCI	p	t	se	Coeff	المسار
1,2277	,3462	,0005	3,5170	,2238	0,7254	c الأثر الكلي ل X على Y
,6644	,4186	,0000	8,6772	,0624	0,5415	c' الأثر المباشر ل X على Y
BootULCI	BootLLCI	BootSE		effect	KH	ab الأثر غير المباشر ل X على Y
,2691	,1054	,0419		,1839		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

من خلال الجدول يمكننا استنتاج مايلي:

1.5 التأثيرات المباشرة للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة

إنّ المسار من القيادة الأخلاقية إلى الأداء الابتكاري للمؤسسة وهو c^2 ($c^2 = 0,54$)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.062 وهو ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي أقل من $(\alpha \geq 0.05)$. وبالتالي يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

كما أنّ المسار من القيادة الأخلاقية إلى سلوك إخفاء المعرفة وهو a ($a = -0,63$)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.062 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي $(\alpha \geq 0.05)$ وبالتالي: توجد علاقة تأثير سلبي بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وبين المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة).

أما المسار من سلوك إخفاء المعرفة إلى الأداء الابتكاري للمؤسسة وهو b ($b = -0,29$)، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.054 وهو أثر ذو دلالة معنوية بمستوى (0,000)، أي $(\alpha \geq 0.05)$ وبالتالي: يوجد أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسة.

2.5 التأثيرات غير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) حيث (ab) هو الأثر غير المباشر الذي يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال (M) والذي يساوي 0.183، والقيمتين $ULCI - LLCI$ [0.2691-0.1054] لم يقاطعهما الصفر، أي أنه بما أن مجال الثقة لا يتضمن ولا يزيد عن الصفر، فهو دال إحصائياً، وهذا يعني وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة من خلال سلوك إخفاء المعرفة، مما يدل على أن سلوك إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة.

$$ab=0.1839, 95\% [LLCI= 0.1054-ULCI=0,2691]$$

حيث أنّ:

BootLLCI: "Lower Limite of the Bootstrap Confedence Interval" الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة.

BootULCI: "Upper Limite of the Bootstrap Confedence Interval" الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة.

الفصل الرابع ----- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وبما أنّ قيمة الأثر المباشر لسلوك إخفاء المعرفة (c^o) بعد التوسّط لم تنعدم تمامًا (أي لم تصبح غير دالة إحصائيًا)، غير أنّها أصبحت أقلّ من قيمته قبل التوسّط (c) عند العزل الإحصائي لأثر درجات سلوك إخفاء المعرفة مع المحافظة على دلالتها الإحصائية. وبالتالي فإنّ التوسّط هو **توسط جزئي** وليس كلي.

واستنادًا لما سبق، وحسب النتائج المتوصل إليها تبين لنا ما يلي:

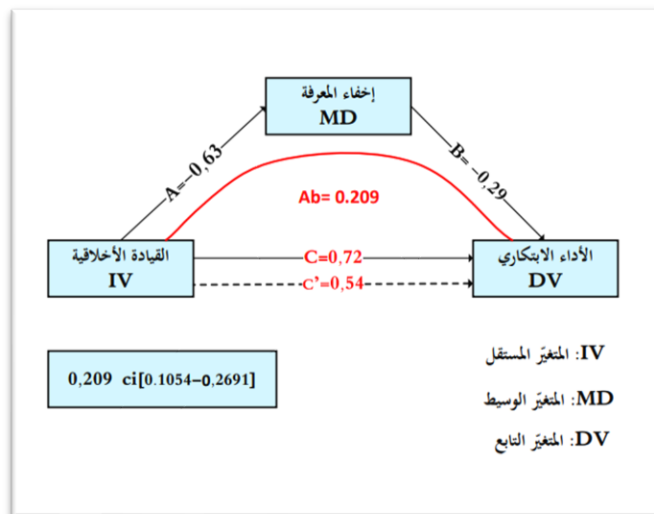
✓ تحقق الشرط الأول حيث أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تؤثر على المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة) (المعادلة الأولى) حيث $(a = -0,63)$ ؛

✓ تحقق الشرط الثاني حيث أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) (المعادلة الثانية) عند العزل الإحصائي لسلوك إخفاء المعرفة. تحقق حيث يساوي $(c = 0,72)$ ، وهو دال احصائيا.

✓ تحقق الشرط الثالث حيث أن المتغير الوسيط (سلوك إخفاء المعرفة) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الابتكاري) (المعادلة الثالثة) (عند تضمين سلوك إخفاء المعرفة في معادلة الانحدار). تحقق حيث يساوي $(b = -0,29)$ ، وهو دال احصائيا.

✓ وبتحقق الفرضيات الفرعية، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية "يوجد أثر للقيادة الاخلاقية على الأداء الابتكاري من خلال الدور الوسيط لسلوك اخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية" والشكل رقم (1،4) يوضح النتائج/

الشكل رقم (1،4) نتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج (Baron & Kenny, 1986)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS Version 4.2

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة

بعد اختبار صحة الفرضيات في المطلبين السابقين، في هذا المبحث سيتم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك في ضوء الدراسات السابقة والنظريات والمقاربات المختارة ومناقشتها.

المطلب الأول: مناقشة نتائج التساؤلات المتعلقة بمستويات متغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج التساؤل الأول

✓ "ما مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار T للعينة الأحادية، أن قادة المؤسسات محل الدراسة الميدانية حسب اتجاهات إجابات عينة البحث يمارسون جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسات تحرص على تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى قادتها ومدبريها، وتسعى إلى توفير مناخ أخلاقي. ومن خلال الاطلاع على اتجاهات عينة البحث تجاه فقرات أبعاد القيادة الأخلاقية، فإننا نلاحظ أن اتجاهات عينة البحث كانت (موافق) نحو جميع أبعاد القيادة الأخلاقية، مما يجعلنا نفسر ذلك بأن هناك توجهاً تدريجياً لإدارة المؤسسة نحو تعزيز ونشر القيم الأخلاقية في هذه المؤسسات، والحرص على نشر الوعي الأخلاقي والتوجه نحو تطبيق الشفافية والنزاهة، وتشجيع العاملين على السلوكيات الأخلاقية، واهتمام القادة بقضايا التنمية المستدامة. وكون بعض الإجابات كانت بالاتجاه المعاكس "غير موافق" فيمكن تفسير أن ذلك يرجع إلى اختلاف السمات الشخصية لدى القيادات على مستوى الهيكل التنظيمي.

وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التطبيق حسب اتجاهات عينة البحث، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (السمات الأخلاقية) بمتوسط حسابي قدره 4.04 بانحراف معياري قدره 0.760 وبالنظر إلى اتجاهات عينة البحث نحو (موافق) وهذا يدل على أن أفراد العينة المستهدفة يرون أن قادتهم يتمتعون بسمات أخلاقية كالنزاهة، الصدق، والعدالة، وأنهم جديرون بالثقة من وجهة نظرهم، ويرون أنهم يطبقون العدالة خاصة في اتخاذ القرارات، ويتفقون بشدة على أن قادتهم يلتزمون بتطبيق القوانين سواء كانت قوانين المؤسسة أو قوانين محلية وأنهم منصفون وغير متحيزون من وجهة نظرهم في إسناد المهام للعاملين، ما يدل على التزام المؤسسات المعنية من خلال قادتها ومسئوليها بالتوجه نحو بناء مناخ تسوده العدالة والإنصاف. رغم أن بعض الإجابات كانت نحو (غير موافق) و(غير موافق بشدة) فذلك يمكن تفسيره أنه يرجع أولاً إلى اختلاف وجهات النظر حول المعايير التي يمكننا من

خلالها الحكم على نزاهة القادة وعدالتهم، بالإضافة إلى كما ذكرنا سابقا يرجع ذلك إلى اختلاف السمات الشخصية للقادة ورؤساء المصالح على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فقد يحكم العامل في المصلحة (س) مثلا على رئيسه في العمل أنه يتمتع بصفة النزاهة والعدالة، بينما قد يرى عامل آخر في مصلحة أخرى أن رئيسه في العمل لا يتمتع بأي من تلك الصفات. ويأتي في الرتبة الثانية بعد (التوجه نحو الاستدامة) من حيث التطبيق، بمتوسط حسابي قدره 3.96 بانحراف معياري قدره 0.803 وهذا يدل على أنّ أفراد العينة المستهدفة يتفوقون على أن قادتهم ورؤساءهم في العمل يحرصون على تبني الاستراتيجيات الصديقة للبيئة ويظهرون اهتماما بقضايا التنمية المستدامة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تتوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة. وتحرص على دمج التنمية المستدامة ضمن خططها الاستراتيجية. كما يرجع ذلك إلى توجه الجزائر الاستراتيجي نحو حماية البيئة وقضايا التنمية المستدامة، التي تتمثل أبرز أهدافها في تحسين الرعاية الصحية ونوعية الحياة؛ وتحسين القدرة التنافسية، بالإضافة إلى حماية البيئة، وتعزيز القدرات المؤسسية.

أما بعد (التوجيه الأخلاقي) فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.94 بانحراف معياري قدره 0.789 وهذا يدل على أنّ أفراد العينة المستهدفة يرون أن رؤساءهم في العمل يدعمون السلوكيات الأخلاقية ويشجعونها، كما أنهم يشرحون لهم القضايا الأخلاقية المتعلقة بمكان العمل ويحرصون على توضيح القوانين وتحفيز العاملين على الالتزام بها. كما أن أغلبية أفراد العينة يتفوقون بالإجماع على أن القادة يطبقون نظام المكافأة والعقاب لتعزيز السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل، وردع السلوكيات غير الأخلاقية من خلال معاقبة الذين يخالفون القوانين والقواعد وينتهكون المعايير الأخلاقية، مما يساهم في نشر ثقافة الالتزام والانضباط في مكان العمل.

ثانيا: مناقشة نتائج التساؤل الثاني

✓ "ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار T للعينة الأحادية، أن عمّال المؤسسات محل الدراسة الميدانية حسب اتجاهات إجابات عينة البحث لا يميلون إلى ممارسة سلوكيات إخفاء المعرفة فجاءت درجة ممارسة سلوك إخفاء المعرفة بدرجة منخفضة، ويمكن تفسير ذلك بأن عمّال المؤسسات محل الدراسة الميدانية يملكون الوعي الكافي لأهمية تبادل المعلومات وتشارك المعرفة بينهم، وقد لا يجدون حاجة ملحة أو عوامل تدفعهم لإخفاء المعرفة التي يحتاجها منهم زملاؤهم في العمل، ويمكن تفسير ذلك أنهم ربما لا يرون أن إخفاء المعرفة سلوكا مقبولا، ولا يرون أن تشارك المعرفة قد يهدد مكانتهم في مكان العمل، أو أنه قد يشكل عائقا أمام تقدمهم المهني. كما يدل أيضا

على أنّ المؤسسات محل الدراسة الميدانية ربما لا تشجع على مثل هذه السلوكيات العكسية في مكان العمل، وتسعى إلى نشر ثقافة تبادل المعلومات وتشارك المعرفة. ورغم وجود بعض الإجابات التي كانت باتجاه "موافق" و "موافق بشدة" فهذا يمكن تفسيره أنه لا يمكن القضاء نهائياً على مثل هذه السلوكيات غير المرغوبة في مكان العمل، أي يمكن التقليل منها إلى أقصى حد ممكن، وهذا أمر طبيعي، وقد ويرجع ذلك أيضاً إلى اختلاف نمط شخصيات العاملين، فهناك من الأفراد من يبقى مصرّاً على إخفاء المعرفة ويحرص على عدم تبادل المعلومات مع زملائه حتى ولو كان المناخ السائد في المؤسسة لا يشجع على تلك السلوكيات.

وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر حسب اتجاهات عينة البحث، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (الإخفاء المبرر) بمتوسط حسابي قدره 2.14 بانحراف معياري قدره 0.930 وهذا يدلّ على أنّ إخفاء المعرفة بناء على مبررات منطقيّة ربما لحماية معلومات سرّية ليس منتشرًا كثيرًا في المؤسسات محل الدراسة. وهذا أمر منطقي، لأن المعلومات السريّة التي يجب الحفاظ عليها ضمن دائرة محدودة وعدم تشاركتها تكون في الغالب قليلة مقارنة مع حجم المعلومات التي تكون المؤسسات في مكان العمل بحاجةٍ إلى تشاركتها والتي كلما زاد معدل تشاركتها كلما زادت إنتاجية العمال والمؤسسة، بخلاف المعلومات السرية التي يؤدي تشاركتها وانتشارها إلى الإضرار بالمؤسسة خصوصاً أمام منافسيها.

وفي الرتبة الثانية يأتي بعد (التظاهر بالجهل) بمتوسط حسابي قدره 2.11 بانحراف معياري قدره 0.824 وهذا يدلّ على أنّ أفراد العينة المستهدفة ينفون وبالإجماع توافر بنود بعد التظاهر بالجهل، فلا تنتشر كثيراً مظاهر ادّعاء الجهل وعدم المعرفة والتظاهر بعدم الفهم حين يتلقى العمال طلبات المعرفة من قبل زملائهم في العمل، وهذا وإن دلّ فإنما يدلّ على أن لدى العمال الوعي الأخلاقي الكافي الذي يمنعهم من الانخراط في مثل هذه الادّعاءات الكاذبة التي يكون الغرض منها في الأساس تجاهل حاجة زملائهم في العمل إلى تشارك المعارف التي يمتلكونها، وقد يكون ذلك نتيجة للتعامل بالمثل، حيث تنتشر مثل هذه السلوكيات غير المنتجة في مكان العمل كنوع من رد الفعل الانتقامي على تلقيهم لسلوكيات مماثلة. ويحدث العكس في حال انتشرت سلوكيات إيجابية في مكان العمل. حيث يكون رد الفعل إيجابياً وبالتالي التقليل من السلوكيات غير المرغوبة.

وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد (الإخفاء المراوغ) بمتوسط حسابي قدره 2.03 بانحراف معياري قدره 0.913 وهذا يدلّ على أنّ مثل هذه السلوكيات المضلّة بين زملاء العمل والمراوغة من خلال تقديم معلومات سطحية غير مفيدة أو تقديم معلومات غير تلك التي يحتاجها زميل العمل، وادّعاء الموافقة على تشارك المعرفة، ثم التملّص من

ذلك بطريقة مراوغة وذكية غير منتشرة كثيرا في المؤسسات محل الدراسة. وهذا يمكن تفسيره أن العمال في المؤسسات محل الدراسة الميدانية لا يميلون إلى المراوغة والتلاعب بزملائهم في العمل من أجل الاحتفاظ بمعارفهم وعدم الاضطرار إلى تشاركها معهم.

ثالثا: مناقشة نتائج التساؤل الثالث

✓ "ما مستوى الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار T للعينة الأحادية، أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية حسب اتجاهات إجابات عينة البحث تطبق أبعاد الأداء الابتكاري، حيث جاءت درجة تطبيق الأداء الابتكاري مرتفعة، ومن خلال الاطلاع على اتجاهات عينة البحث تجاه فقرات محور الأداء الابتكاري للمؤسسة، فإننا نلاحظ أن اتجاهات عينة البحث كانت نحو (موافق)، وهو مؤشر مهم على قدرة هذه المؤسسات على التجديد، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق التميز التنافسي. ويمكن أن يكون ذلك ناتجا عن ممارسات القيادة الأخلاقية التي توفر بيئة آمنة للإبداع والتجريب. ومن المحتمل أن يكون هناك استثمار في البحث والتطوير، أو سياسات داخلية تدعم التفكير الابتكاري وتشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة.

وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر وفقاً لاتجاهات عينة البحث، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (الابتكار التقني) بمتوسط حسابي قدره 3.70 بانحراف معياري قدره 0.816 مما يدل على أن المؤسسات الصناعية تولي اهتماما واضحا بتطوير الابتكارات التقنية. وقد يكون هذا ناتجا عن طبيعة هذه المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا والتطوير التقني لتعزيز تنافسيتها.

ويليه في الترتيب بعد (الابتكار التسويقي) بمتوسط حسابي قدره 3.65 بانحراف معياري قدره 0.868 مما يعكس اهتمام المؤسسات بتحسين استراتيجيات التسويق وتطوير طرق جديدة للترويج لمنتجاتها، وهو مؤشر على وعي المؤسسات بأهمية التسويق في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ويأتي بعد (الابتكار الإداري) في الرتبة الثالثة وفقاً لاتجاهات عينة البحث، بمتوسط حسابي قدره 3.57 بانحراف معياري قدره 0.877 مما يشير إلى أن الابتكار الإداري أقل توافرا وفقاً لاتجاهات عينة البحث مقارنة بالأبعاد الأخرى. قد يُعزى السبب في ذلك إلى تركيز أن المؤسسات على الجوانب التقنية والتسويقية، بينما تواجه تحديات في تبني أساليب إدارية مبتكرة، ربما بسبب طبيعة الهياكل الإدارية التقليدية أو مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات نموذج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمناقشة نتائج اختبار فرضيات نموذج الدراسة وتفسيرها ومقارنة النتائج بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة"

1.1 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر سلبي لبعد السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة"

كشفت النتائج أنه يوجد أثر لبعد سلبي لبعد السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة لدى عمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية، ويتضمن بعد السمات الأخلاقية (النزاهة، الصدق، الجدارة بالثقة، والعدالة والإنصاف)، وتتفق دراستنا في هذه النتائج مع دراسة (Abdullah et al., 2019) التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط سلباً بإخفاء المعرفة كما أكدت الدراسة على أهمية القدوة للقادة الأخلاقيين في تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون بين الموظفين، مما قد يثبط سلوكيات إخفاء المعرفة.

كما تتفق مع (Brown & Treviño, 2006) حيث تؤكد دراستهما على أنّ القادة الأخلاقيين بسبب جدارتهم بالثقة والعدالة يساهمون في خلق الشعور بالالتزام بين العاملين. ونتيجة لذلك، تكون استجابة الموظفين من خلال سلوكيات عمل إيجابية، ويمتنعون عن الانخراط في سلوكيات سلبية مدمرة كسلوك إخفاء المعرفة.

كما تتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة (Fuller, 2021) التي توصلت إلى أن القادة الأخلاقيين الذين يتسمون بالنزاهة تقل احتمالات إقدام مرؤوسيه على سلوكيات إخفاء المعرفة. وأشارت إلى أن برامج تدريب القيادة التي تدرّب القادة الأخلاقيين على النزاهة، والمصداقية، والبراغماتية يفترض أن تقلل من سلوكيات إخفاء المعرفة بين الموظفين. وأشارت دراسة (Agarwal et al., 2022) إلى أنّ القيادة الأخلاقية تؤثر سلباً على إخفاء المعرفة؛ حيث أكدت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية متنبئ رئيسي بسلوك إخفاء المعرفة وأنّ الموظفين الذين يعملون تحت قيادة أخلاقية أقل احتمالاً للانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة.

2.1 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر سلبي لبعد التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة"

وقد أظهرت النتائج وجود أثر سلبي لبعد التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة لعمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية، وتتفق دراستنا في هذه النتائج مع دراسة (Koay & Lim, 2021) التي أشارت إلى أنّ القيادة

الأخلاقية تعزز التزام الموظفين الأخلاقي، مما يقلل من سلوكيات إخفاء المعرفة لديهم. ذلك لأن القادة الأخلاقيين يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على معايير الموظفين الأخلاقية من خلال تقديم توقعات للسلوك المناسب في مكان العمل عبر مكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية.

كما تتفق النتائج المتوصل إليها مع نتائج دراسة (Shahid et al., 2023) التي أكدت أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تحفز شعورًا بالهوية الأخلاقية لدى المرؤوسين. فعندما يظهر القادة سلوكيات أخلاقية بشكل مستمر، فإن ذلك يبعث رسالة بأن الأخلاق مهمة وقيمة في المؤسسة. وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى تبني المرؤوسين للمبادئ الأخلاقية. الأفراد الذين لديهم شعور قوي بالهوية الأخلاقية يكونون أكثر استعدادًا للاستجابة للقضايا الأخلاقية والأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية في قراراتهم وتصرفاتهم. ويشعروا بالمسؤولية للتصرف بشكل أخلاقي. وبالتالي يكونون أقل استعدادًا لإظهار سلوكيات غير أخلاقية كسلوك إخفاء المعرفة. وقد يشعرون بمسؤولية أكبر لتشارك المعلومات والمعرفة مع الآخرين، خاصة عندما يخدم ذلك المصلحة العامة.

3.1 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة"

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة لعمال المؤسسة، ورغم أن مستوى هذا البعد من حيث الممارسة جاء بدرجة عالية، حسب اتجاهات عينة البحث، ورغم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية، إلا أن النتائج لم تكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة. مما يشير إلى أن هذا البعد لا يؤثر بطريقة مباشرة على سلوك إخفاء المعرفة لدى العمال، وقد يعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى تتوسط العلاقة بين التوجه نحو الاستدامة وسلوك إخفاء المعرفة.

بناءً على ما توصلت إليه دراستنا، اتضح أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل سلبي على سلوك إخفاء المعرفة لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة. من خلال بعدي (السمات الأخلاقية، والتوجيه الأخلاقي) مما يدعم نتائج عدة دراسات سابقة التي أكدت على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة، والثقة، والتعاون، مما يقلل من سلوكيات إخفاء المعرفة.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري للمؤسسة" والتي انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية.

1.2 مناقشة نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية: "يوجد تأثير لسلوك إخفاء المعرفة من

خلال بعدي التظاهر بالجهل والإخفاء المرواغ على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة"

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر سلبي لبعدي التظاهر بالجهل، والإخفاء المرواغ على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Donate et al., 2022) التي وجدت تأثيراً سلبياً لإخفاء المعرفة المضلل على قدرات الابتكار. حيث أن قدرات الابتكار في المؤسسات الفندقية تتحسن عندما تقل مستويات إخفاء المعرفة.

كما أكدت نتائج دراسة (Yang et al., 2023) أن إخفاء المعرفة المرواغ، يؤثر بشكل سلبي على السلوك الابتكاري المزدوج للباحثين. ويرجع ذلك إلى دور هذه السلوكيات في تقييد تدفق المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة.

كما تتفق بشكل جزئي مع نتائج العديد من الدراسات التي درست أثر متغير إخفاء المعرفة باعتباره بُنيةً واحدة. مثل دراسة (Rong & Liu, 2021) التي كشفت أبرز نتائجها عن وجود تأثير سلبي قوي لإخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري المؤسسي. كما تتفق أيضا مع نتائج دراسة (Mahmood et al., 2021) التي توصلت إلى أن إخفاء المعرفة يمثل عقبة رئيسية أمام الأداء الابتكاري للمنظمات. وتتفق أيضا مع دراسة (Zhang & Min, 2021) التي كان من أبرز نتائجها أن تنسيق تطوير منتجات جديدة له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، وأن تنسيق تطوير منتجات جديدة يرتبط ارتباطا سلبيا بإخفاء المعرفة.

وتتفق أيضا بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Haar et al., 2022) أنه يوجد ارتباط قوي بين ابتكار المنتجات وأداء الشركة؛ ووجود تأثير سلبي لمناخ إخفاء المعرفة على ابتكار المنتجات وأداء الشركات؛ وأيضا تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (L. Zhang, 2022) حيث استنتجت أن إخفاء المعرفة يؤثر سلباً كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأداء الشركة الابتكاري.

3.2 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير لبعد الإخفاء المبرر على الأداء

الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة"

توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعد الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري. ولم نعر على دراسات تناولت هذا البعد كمتغير مستقل لفحص أثره المباشر على الأداء الابتكاري للمؤسسات، ويمكن تفسير عدم وجود أثر للإخفاء المبرر في المؤسسات محل الدراسة، أن ذلك قد يرجع ذلك لعدة عوامل تتعلق بسياق العمل وطبيعة هذا النوع من الإخفاء. حيث يعتمد سلوك الإخفاء المبرر على تقديم مبررات منطقية لإخفاء المعرفة، من هذا المنظور، قد لا يتسبب الإخفاء المبرر بنفس التأثير السلبي على الأداء الابتكاري كما هو الحال مع الإخفاء المراءوغ أو التظاهر بالجهل، حيث لا ينطوي الإخفاء المبرر على أي خداع أو تضليل. لذلك قد يُنظر إليه في غالب الأحيان أنه سلوك مقبول وله دواعٍ منطقية كإخفاء معلومات سرية تخص بيانات حساسة ليست متاحة للمشاركة مع الجميع مثلاً، وبالتالي فهو لا يؤثر بطريقة مباشرة على سيورة العملية الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة.

كما أن الإخفاء المبرر قد يكون سلوكاً مؤقتاً، أو يتعلق بنوع محدد من المعلومات التي لا يؤثر عدم تشاركتها على تدفق المعلومات داخل المؤسسة. كما أنه قد لا يخلق بيئة يسود فيها التوتر وعدم الثقة بين زملاء العمل كما هو الحال بالنسبة للإخفاء المراءوغ والتظاهر بالجهل اللذين ينطويان على المراءوغ والخداع والتضليل.

بناءً على هذه النتائج، يظهر أن سلوك إخفاء المعرفة يؤثر بشكل سلبي على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة، حيث اتضح أن كلاً من **بعدي التظاهر بالجهل والإخفاء المراءوغ** يؤثران سلباً على الأداء الابتكاري، وهو ما يتوافق مع نتائج ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة التي أكدت أن إخفاء المعرفة يقلل من تدفق المعلومات، مما يعيق تبادل الأفكار والابتكار داخل المؤسسات.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري"

كشفت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة الميدانية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zhang, 2022) التي أشارت إلى أن سمات الاحترام والعدالة للقائد الأخلاقي تساهم في تكوين علاقة تبادل اجتماعي مبنية على الثقة والاعتراف مع الموظفين، وهذا بدوره يحفز شعور الاستحقاق بالمكافأة نحو القيادة، حيث يظهر هذا الشعور من خلال دافع داخلي إيجابي وسلوك خارجي إيجابي، ما يعزز السلوك الابتكاري ويؤدي إلى تحسين أداء الابتكار. كما توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري من خلال العدالة التفاعلية.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (Cui et al., 2022) التي أكدت على أنّ القادة الذين يحفزون موظفيهم ويلهمونهم ليكونوا مبتكرين ومبدعين يمكنهم ذلك من تحسين أداء الابتكار في مؤسساتهم.

كما تتفق مع نتائج دراستي (Arokiasamy & Moslehpour, 2021; Shafique et al., 2020) حيث أكدت نتائجهما أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على كل من إبداع الموظفين على المستوى الفردي؛ وعلى المستوى المؤسسي، توصلنا إلى أن القيادة الأخلاقية لها ارتباط إيجابي بالابتكار التنظيمي.

كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Lei et al., 2020) التي أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الابتكار بنوعيه (الجدري والتدريجي) وعن توسط تشارك المعرفة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار بنوعيه. وأشارت إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كل من الابتكار الجدري والتدريجي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تحفيز مشاركة المعرفة الضمنية والعننية من قبل الموظفين.

كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Dhar, 2016) التي توصلت نتائجها إلى الكشف عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري في العمل، كما أشارت نتائجها إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج عمل أخلاقية وتعزيز الابتكار في المنظمات الخدمية.

كما تتفق جزئياً هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alfaridi et al., 2019) حيث كشفت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي، مما يعني أن القادة هم من يملكون الرؤية للمستقبل ويشجعون مرؤوسيهم على الابتكار والعمل معاً لتحقيق هذه الرؤية.

رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة"

توصلت النتائج إلى أنّ سلوك إخفاء المعرفة يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة.

تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً على الأداء الابتكاري للمؤسسة، وتؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك إخفاء المعرفة الذي يؤثر بدوره تأثيراً سلبياً على الأداء الابتكاري للمؤسسة. يعمل سلوك إخفاء المعرفة كعميق للتأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري، ومن خلال القيادة الأخلاقية يمكن الحد من تنامي ظاهرة إخفاء المعرفة في مكان العمل، وتخفيض مستوى هذا السلوك لدى الموظفين. وكلما انخفضت مستويات سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين إلى أدنى درجة، يؤثر ذلك في مستويات الأداء الابتكاري للمؤسسة، فكلما انخفض مستوى سلوك

إخفاء المعرفة، ارتفعت درجة التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري، وبالتالي ارتفعت مستويات الأداء الابتكاري.

وتتفق نتائجنا مع ما توصلت إليه دراسة (Ullah et al., 2022) أنّ القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين من خلال نموذج القدوة والإدارة الأخلاقية، والتي يمكن أن تحفز الموظفين وتحد من انخراطهم في السلوكيات التي قد تعيق سلوكهم الإبداعي في العمل. وأكدت الدراسة على أن القيادة الأخلاقية ضرورية لتعزيز الثقة والعدالة والإنصاف والتمكين بين الموظفين، والتي تعتبر ضرورية للابتكار والإبداع.

كما تتفق نتائجنا جزئياً مع دراسة (Donate et al., 2022) التي توصلت إلى أنه يمكن التقليل من إخفاء المعرفة في المؤسسات من خلال أسلوب القيادة الموجه نحو المعرفة. التي تعمل على تطوير مناخ إيجابي. ونظراً لأنه يتم إخفاء المعرفة بين زملاء العمل، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك على تدفق المعرفة بين الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تساعد المؤسسات على تقليل نزاع إدارة المهام وإخفاء المعرفة في المواقف الحساسة التي تؤثر على تشارك المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة. فأسلوب القيادة الموجه نحو المعرفة يساهم في تعزيز التواصل والتنسيق لأنشطة إدارة المعارف، ويعمل على تحفيز ومكافأة السلوكيات التي تؤدي إلى الاستخدام المكثف لأدوات إدارة المعرفة، بما يتيح للمؤسسة خلق مشاركة جماعية للمعرفة لحل مشكلة تعارض المهام، مما يؤدي بدوره إلى تقليل مستويات إخفاء المعرفة. وبالتالي فإن أسلوب القيادة الموجهة نحو المعرفة له تأثير إيجابي غير مباشر على قدرات الابتكار.

كما تتفق نتائج دراستنا بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Choi et al., 2022) التي توصلت إلى أن للعدالة التنظيمية (التي تعتبر من السمات الأخلاقية للقائد في دراستنا) لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري في المؤسسة. وأنّ سلوك إخفاء المعرفة يتوسط سلباً العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الابتكاري.

كما تتفق بشكل جزئي أيضاً مع دراسة (Liu & Liu, 2019) التي كشفت أهم نتائجها أن القادة المتواضعين الذين يمتدحون مزايا مرؤوسيهم ويعترفون بجهودهم، ما يمكنهم من إدراك قيمتهم الخاصة، وتحفيزهم على القيام بمزيد من الأشياء المفيدة للمؤسسة، وتعزيز حلقة المعرفة بين الموظفين، وبالتالي تثبيط دوافعهم من إخفاء المعرفة. يمكن أن يؤدي انخفاض مستوى سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين في المؤسسة إلى تحسين الاستخدام الفعال لموارد المعرفة والقدرة على الابتكار للموظفين.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات المحققة في ضوء مقاربات الإطار النظري

تم اختيار المقاربات والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة وللعلاقة فيما بينها، وهي (نظرية التعلم الاجتماعي، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الحفاظ على الموارد، نظرية المناخ الأخلاقي، ونظرية الملكية النفسية)

أولاً: تحقق فرضية وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة

تتفق هذه النتائج مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض بأن القادة الأخلاقيين وبسبب جدارتهم بالثقة والعدالة يلهمون مرؤوسيهم الشعور بالالتزام. ونتيجة لذلك، يستجيب الموظفون بسلوكيات عمل إيجابية، بما في ذلك مستويات أعلى من السلوك الأخلاقي وسلوكيات المواطنة، ويمتنعون عن الانحراف في سلوكيات مدمرة كالانحراف في مكان العمل.

كما أن السمات الأخلاقية للقائد كالصدق، والنزاهة، والشعور بالمسؤولية تنتقل من القائد إلى المرؤوسين. وبناء على ذلك، يفترض بأن الموظفين الذين يكون لديهم إحساس بالمسؤولية نحو زملائهم يتوقع أنهم يُبدون نية إيجابية لتلبية احتياجات زملائهم من المعرفة من خلال الاستجابة لطلباتهم المعرفية بدلاً من إخفاء المعرفة عنهم. وبالمثل، يفترض ألا ينخرط الموظفون الصادقون في سلوكيات مضللة وغير أخلاقية، كإخفاء أو تضليل المعلومات. ومن المتوقع أن القادة الأخلاقيين يمكنهم ردع رغبة الموظفين في إخفاء المعرفة. تشير النتائج إلى أنه عند العمل تحت إشراف قادة أخلاقيين، لا يشعر الموظفون بتهديد خسارة الموارد عند تقديم المعرفة المطلوبة؛ بل يرون في تلبية طلبات المعرفة من زملائهم فرصة لتحقيق مكاسب موارد مستقبلية. وبالتالي، عند العمل تحت إشراف قادة أخلاقيين، يكون الموظفون الذين يمتلكون موارد أكثر، مثل الأداء العالي، أكثر استعداداً لتلبية طلبات المعرفة من زملائهم. (Anser et al., 2021)

يمكن للقادة الأخلاقيين أن يلعبوا دوراً مهماً في تثبيط سلوكيات إخفاء المعرفة لدى المرؤوسين من خلال إظهارهم للصدق والنزاهة والإيثار وغيرها من السمات التي تتجسد في سلوكياتهم وأفعالهم وبذلك يلهمون المرؤوسين لتقليد مثل هذه السلوكيات التي يمكن أن تساهم في تطوير علاقات مع زملائهم تقوم على الثقة والتعاون فيما بينهم. كما إن العلاقات القائمة على الثقة بين المرؤوسين ستشجعهم على تشارك المعرفة مع زملائهم بدلاً من إخفائها عنهم. (Abdullah et al., 2019b)

وفقاً لنظريتي التعلم الاجتماعي والملكية النفسية، يتعلم الموظفون مدى ملاءمة السلوك من خلال مراقبة بيئتهم، ومن المحتمل أن يستمروا في السلوكيات التي تتم مكافئتها مع تجنب السلوكيات غير المناسبة. يتمتع القادة الأخلاقيون بسلطة مكافأة أتباعهم عندما يتوافقون مع الأهداف المشتركة للمنظمة. وبالتالي، قد يكون الموظفون أقل ميلاً للانخراط في إخفاء المعرفة عندما تحفزهم هذه المكافآت. للتخفيف من دور الملكية النفسية للمعرفة في تحفيز إخفاء المعرفة، يمكن للمنظمات تنفيذ ممارسات إدارية تقلل من تصور الموظفين لامتلاك المعرفة بشكل فردي. (Ali & Sağsan, 2021)

كذلك تتفق هذه النتائج مع منظور نظرية الحفاظ على الموارد، وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد يمكن للقادة الأخلاقيين الذين يظهرون الجدارة بالثقة والعدالة ومراعاة احتياجات ومصالح أتباعهم أن يوفرُوا التشجيع العاطفي والدعم الشخصي لموظفيهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الضرر العاطفي. كما تشير نظرية الحفاظ على الموارد أيضاً أنه في ظل وجود أسلوب قيادة أخلاقي، يمكن تقليل احتمالية إظهار السلوكيات المعادية للمجتمع في مكان العمل، ومن المتوقع أن يُقدِّم الأفراد على تشارك المعرفة بدلاً من إخفائها. (Mohsin et al., 2021b)

كما تتفق هذه النتائج مع نظرية الملكية النفسية التي تفترض بأن السيطرة على المعرفة والشعور بالتملك هما جانبان من جوانب الشعور بالملكية النفسية للمعرفة. ومن خلال غرس القيم الأخلاقية والمبادئ التنظيمية، يستطيع القادة التأثير على مواقف الموظفين، وخاصة سلوكياتهم النفسية، تساعد القيادة الأخلاقية على تعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين. كما يقود القادة الأخلاقيون مؤسساتهم بشكل أخلاقي، ما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة ما يقلل من شعورهم بالملكية النفسية للمعرفة بشكل منفصل عن مؤسساتهم. (Avey et al., 2008).

كما تتفق نتائجنا أيضاً مع نظرية المناخ الأخلاقي التي تفترض بأن القائد الأخلاقي من خلال مساهمته في تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة؛ فإنه يكون قادراً على التأثير في الالتزام والرضا الوظيفي للمرؤوسين؛ وأنه كلما كان المناخ الأخلاقي أكثر فعالية، كلما كان توجه العاملين في المؤسسة نحو الانتماء والالتزام التنظيمي أكثر. كما أنّ إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤثر في مواقفهم تجاه العمل ومخرجاتهم.

ثانياً: تحقق الفرضية وجود أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري

تتفق هذه النتائج مع فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي، فمن منظور نظرية التبادل الاجتماعي يميل الأفراد إلى إخفاء المعرفة حين يدركون أن زملائهم في العمل يخفون المعرفة عن قصد، وبالتالي يميلون إلى الانتقام بنفس

الطريقة بإخفاء المعرفة. وتحدث حلقة تبادل لعدم الثقة بين زملاء العمل. وعلى المستوى التنظيمي، تدمر هذه السلوكيات السلبية المقصودة قدرة الشركة على تطوير قدرات الابتكار. (Donate et al., 2022)

كما تتفق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية التعلم الاجتماعي، حيث أنّ الطبيعة التعاونية للتعلم الاجتماعي تساعد على تشارك المعرفة وتسهل تبني أفكار وممارسات جديدة داخل المنظمات وفيما بينها. (Silva-Jean & Kneipp, 2024)

كما تتفق مع نموذج التعلم الاجتماعي الذي اقترحه ستيفن جوي (Joy, 2017)، الذي أكد على أنه يمكن تحفيز الممارسات المبتكرة وتحفيز الأفراد ليكونوا أكثر ابتكارًا من خلال التعلم بالملاحظة كما يؤكد على أهمية التوجيه عن طريق تقديم الملاحظات البناءة من طرف الزملاء أو المشرفين في تشكيل السلوك الابتكاري للأفراد. ما يدعم عملية الابتكار في المؤسسات.

ثالثًا: تحقق فرضية وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة

هذه النتائج تتفق جزئيًا مع افتراضات نظرية التعلم الاجتماعي أن الموظفين يتعلمون بشكل غير مباشر. فمثلا في السياق التنظيمي، يتعلم الأفراد القواعد التنظيمية من خلال مراقبة سلوك وأفعال قادتهم وزملائهم. وفي مجال القيادة والإبداع، من خلال التعلم الاجتماعي، أكدت الأبحاث السابقة الدور الإيجابي للسلامة النفسية والتمكين النفسي في شرح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع. (G. Li et al., 2023)

في ضوء ما تمت مناقشته، تُظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية تلعب دورًا أساسيًا في التأثير على سلوكيات الموظفين، بما في ذلك إخفاء المعرفة وعلى الأداء الابتكاري. حيث بينت نظريتي التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي أن القادة الذين يتحلون بالصدق والنزاهة لديهم القدرة على تقليل سلوك إخفاء المعرفة والحد من هيمنته كسلوك معيق لتدفق المعرفة بين الموظفين، مما يساهم بدوره في تحسين التعاون والابتكار. كما أن نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية الملكية النفسية تبرزان كيف أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تقلل من شعور الموظفين بملكية المعرفة الفردية، مما يعزز من ثقافة المشاركة والتعاون. كما أنه وفقا لمدخل المناخ الأخلاقي، بيئة العمل القائمة على الأخلاق تُحَفِّز الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وخلاقية. بناءً على ذلك، يمكننا الاستنتاج بأن القيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على تعزيز سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة، بل هي عامل محوري في تحسين الأداء الابتكاري وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة بين الموظفين.

الخلاصة

في هذا الفصل، قمنا بإجراءات الدراسة الميدانية التي تمكنا من خلالها من إسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية بولانيي المسيلة وسطيف، باستخدام أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (241) مفردة، وبالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي، قمنا باختبار فرضيات الدراسة وعرض ومناقشة وتحليل النتائج وتفسيرها، ونلخصها في الجدول التالي:

جدول (31،4): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	صياغتها	نتائج اختبار صحة الفرضية
الأولى	يوجد أثر لبعده السمات الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.	تم التحقق منها
الثانية	يوجد أثر لبعده التوجيه الأخلاقي على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.	تم التحقق منها
الثالثة	يوجد أثر لبعده التوجه نحو الاستدامة على سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.	لم يتم التحقق منها
الرابعة	يوجد أثر لبعده التظاهر بالجهل على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.	تم التحقق منها
الخامسة	يوجد أثر لبعده الإخفاء المروغ على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.	تم التحقق منها
السادسة	يوجد أثر لبعده الإخفاء المبرر على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.	لم يتم التحقق منها
السابعة	يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة.	تم التحقق منها
الثامنة	يتوسط سلوك إخفاء المعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة.	تم التحقق منها

المصدر: من إعداد الطالبة

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية على مستوى المؤسسات محل الدراسة الميدانية مرتفع، بالإضافة إلى انخفاض مستوى سلوك إخفاء المعرفة لدى عمال المؤسسات محل الدراسة الميدانية، بينما كان مستوى الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة مرتفعا، وأنه يوجد أثر سلبي للقيادة الأخلاقية من خلال بعدها (السمات الأخلاقية، والتوجيه الأخلاقي) على سلوك إخفاء المعرفة، وأن لسلوك إخفاء المعرفة أثرا سلبيا من خلال بعده (التظاهر بالجهل، والإخفاء المبرر) على الأداء الابتكاري، وأن القيادة الأخلاقية لها أثر إيجابي على الأداء الابتكاري، كما أن سلوك إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.

وبعد إتمام إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل للبيانات، وعرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، يعتبر هذا الفصل تمهيدا لخاتمة الدراسة أين سيتم استعراض ملخص النتائج، وتقديم الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والخروج بتمثيل بياني للنموذج التجريبي، ويعد هذا النموذج كنتيجة للدراسة الميدانية، كما سيتم تقديم آفاق الدراسة المستقبلية.



الخاتمة



في ختام هذه الدراسة، التي هدفت إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة، مع اختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة، وبعد استعراض الإطار النظري لموضوع الدراسة، إلى جانب تنفيذ الإجراءات الميدانية، وتحليل واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص النتائج. وعليه، سيتم في هذه الخاتمة مناقشة أهم نتائج الدراسة، ثم إبراز مساهماتها النظرية والميدانية، وأخيراً تقديم التوصيات وآفاق البحث المستقبلية.

أ- مناقشة نتائج الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: "ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري في ظل الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

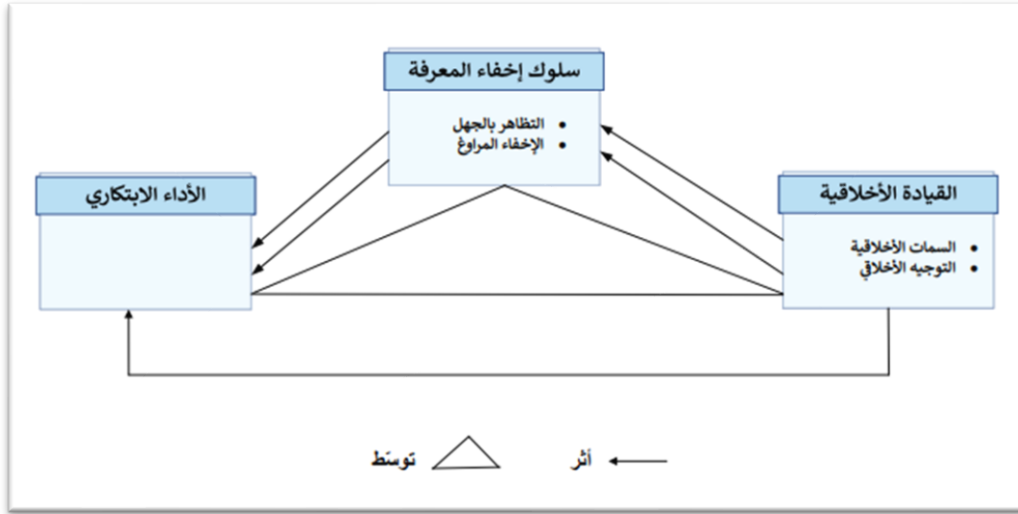
وانبثقت عن هذه الإشكالية سبعة أسئلة فرعية، حيث ركزت ثلاثة منها على مستويات متغيرات الدراسة، بينما تمحورت الأربعة الأخرى حول العلاقات بين هذه المتغيرات. وبناءً عليه، تمت صياغة أربع فرضيات رئيسية، تم اختبارها باستخدام التحليل الإحصائي.

في هذا الإطار، تم أولاً تحليل واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة، إلى جانب تحليل مستوى انتشار سلوك إخفاء المعرفة لدى عمال المؤسسات محل الدراسة، ومستوى الأداء الابتكاري، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. كما تم اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة من خلال أبعادها الثلاثة: السمات الأخلاقية، التوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الاستدامة. ثم تم تحليل أثر سلوك إخفاء المعرفة على الأداء الابتكاري، من خلال أبعاده الثلاثة: التظاهر بالجهل، الإخفاء المراوغ، والإخفاء المبرر. إضافة إلى ذلك، تم اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري بشكل مباشر، وأخيراً اختبار فرضية الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري.

وفي ضوء هذه التحليلات، تم التوصل إلى نموذج تجريبي يوضح المتغيرات التي تحققت في الدراسة،

وفق التمثيل البياني الموضح في الشكل (2،4) كما يلي:

الشكل (4،2): التمثيل البياني للنموذج التجريبي



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال التمثيل البياني التجريبي، بالمقارنة مع النموذج النظري للدراسة، أن بعض المتغيرات لم تظهر في هذا النموذج التجريبي نظرا لعدم تحققها في المؤسسة محل الدراسة، وهي بعد "التوجه نحو الاستدامة" من أبعاد القيادة الأخلاقية، وبعد الإخفاء المبرر من أبعاد المتغير سلوك إخفاء المعرفة.

ب- خلاصة نتائج البحث

1. المساهمة على المستوى النظري

ساهمت هذه الدراسة في تحقق جانب من فرضيات النظريات التي تم اختيارها لتفسير متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها، حيث تحققت من صحة جانب فرضيات نظريات (التبادل الاجتماعي، التعلم الاجتماعي، المناخ الأخلاقي، نظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية الملكية النفسية) التي تم التأكيد من خلالها على أن القيادة الأخلاقية تساهم في التقليل من مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسة وبالتالي تقليل أثره السلبي على الأداء الابتكاري للمؤسسة وبالتالي زيادة الأثر الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة ساهمت في سد فجوة بحثية في الأدبيات الحالية، حيث إن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء بشكل عام دون الأخذ في الاعتبار دور سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. لذلك، تقدم هذه الدراسة مساهمة جديدة في هذا

المجال، من خلال إبراز كيف يمكن لسلوك إخفاء المعرفة أن يؤثر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري، ما يعزز من فهمنا لكيفية تحسين الأداء الابتكاري من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية.

2. المساهمة في الجانب الميداني

بالنسبة للجانب الميداني، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- ✓ مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، بتوافر الأبعاد الثلاثة (السمات الأخلاقية، التوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الاستدامة) مما يعكس توجه إدارة تلك المؤسسات على الالتزام من خلال سلوكيات القادة بالنزاهة، العدالة، والإنصاف، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات صديقة للبيئة والحرص على قضايا التنمية المستدامة؛
- ✓ مستوى سلوك إخفاء المعرفة كان منخفضاً لدى عمال المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة غالباً لا يميلون كثيراً إلى إخفاء المعرفة عن زملائهم. وأنّ المناخ السائد في تلك المؤسسات لا يشجع كثيراً على مثل هذا السلوك العكسي في مكان العمل؛
- ✓ مستوى الأداء الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، ما يعكس حرص المؤسسات محل الدراسة على تطوير أفكار جديدة، وتحسين العمليات، وتقديم منتجات مبتكرة. تفق هذا مع توجهات الإدارة التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار.
- ✓ يوجد أثر سلبي للقيادة الأخلاقية يعزى لبعدي (السمات الأخلاقية، والتوجيه الأخلاقي) على سلوك إخفاء المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، مما يعكس أهمية الالتزام بالمصداقية، والشفافية، والنزاهة، والعدالة في التعامل مع العاملين وتطبيق العدالة في معايير التقييم، والترقية، وأهمية نظام المكافآت والعقوبات في تعزيز السلوكيات الأخلاقية الإيجابية في مكان العمل، وردع السلوكيات المنافية للمعايير الأخلاقية من خلال توضيح وشرح عواقب انتهاك تلك المعايير. وتحقق هذه الفرضية يؤكد على أهمية أن يتصف القادة بالنزاهة، والصدق والعدالة ودورهم في تعزيز جدارة القائد بثقة مرؤوسيه وبالتالي تحوله إلى نموذج (القدوة) الذي يدفع المرؤوسين إلى الاقتداء به من خلال تبادل السلوكيات الأخلاقية والإيجابية. ويدل أيضاً على أن الوعي الأخلاقي للموظفين بعدم جدوى السلوكيات المضللة والمراوغة في مكان العمل يساهم بدوره في الحد من تنامي سلوك إخفاء المعرفة في مكان العمل؛

- ✓ يوجد أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة يُعزى لبعدي (التظاهر بالجهل، والإخفاء المرواغ) على الأداء الابتكاري للمؤسسة. هذا يشير إلى أن تقييد تدفق المعرفة يمكن أن يعيق الابتكار ويحد من قدرة المؤسسات على التكيف والتطور؛
- ✓ يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسات محل الدراسة. وهذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحفيز بيئة ابتكارية من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمشاركة في تطوير الحلول المبتكرة؛
- ✓ يتوسط سلوك إخفاء المعرفة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسة. مما يعني أن سلوك إخفاء المعرفة يساهم جزئيًا في توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري. ورغم أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيًا على الأداء الابتكاري، فإن سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن يشكل حاجزًا جزئيًا في هذه العلاقة، مما يبرز أهمية تعزيز الشفافية وتبادل المعرفة داخل المؤسسات.

ج- التوصيات

- ✓ نقتح على المؤسسات محل الدراسة الاستمرار في تشجيع ونشر الوعي الأخلاقي من خلال قادتها والعمل على تدريب القادة في مختلف المستويات الإدارية على السلوكيات الأخلاقية وعلى أن يكونوا نماذج يُحتذى بها من قبل العاملين؛
- ✓ تشجيع السلوكيات الأخلاقية ونشر ثقافة الانضباط والالتزام في مكان العمل أكثر والحفاظ على ما حققته من إنجازات في هذا المجال؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة تشارك المعرفة وتسهيل مناخ للتعلم وتبادل المعلومات والتعاون بما يضييق في أبعد الحدود انتشار سلوكيات إخفاء المعرفة بين الموظفين؛
- ✓ الاستمرار في سياسة دعم العمليات الابتكارية وتحسين مستوى الأداء الابتكاري من خلال تبني استراتيجيات التطوير، والتحسين المستمر، وابتكار منتجات جديدة وتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم ورؤاهم، وتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومهاراتهم في تحسين سلوكياتهم الابتكارية بما يساهم في تعزيز الابتكار بمختلف مستوياته.

د- آفاق الدراسة

حاولنا في دراستنا هذه اتباع خطوات البحث العلمي قدر الإمكان، لكن رغم ذلك يبقى عملنا هذا ناقصاً كأى عمل إنساني، لا يمكن أن يخلو من أوجه الخطأ والنقص والقصور والنسيان، لذلك يحتاج إلى معالجة أوجه النقص فيه باستكمالها من خلال إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث. حيث أن دراستنا هذه تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية نقدمها فيما يلي:

- ✓ إجراء دراسة مماثلة مع توسيع حجم العينة، في بيئة ومؤسسات مختلفة وباستخدام أساليب علمية أخرى كالمنهج النوعي ودراسة الحالة والمنهج المختلط (نوعي وكمي)؛
- ✓ إجراء دراسة بنفس العنوان مع استبدال الأداء الابتكاري للمؤسسة بالأداء الابتكاري للموظفين؛
- ✓ إجراء دراسة بنفس العنوان مع إضافة متغير وسيط آخر وهو الأداء الابتكاري للموظفين؛
- ✓ إجراء دراسة بنفس العنوان ولكن بإدخال متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة والابتكار، كمتغيرات (العدالة التنظيمية، التمكين، التعلم التنظيمي، تشارك المعرفة، ...إلخ).
- ✓ إجراء دراسات لاختبار أثر نمط القيادة الأخلاقية أو أنماط قيادية أخرى على كل بعد من أبعاد الأداء الابتكاري المؤسسي على حدى كأثر القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري، أو على الابتكار التقني أو على الابتكار التسويقي ...؛
- ✓ إجراء دراسات حول أثر القيادة الأخلاقية وأنماط قيادية حديثة، مثل نمط القيادة الخادمة، والقيادة بالقيم، والقيادة الروحية وأثرها على إخفاء المعرفة، وتشارك المعرفة. في وجود متغيرات وسيطة أخرى؛
- ✓ إجراء دراسات مقارنة تدرس تأثير القيادة الأخلاقية والقيادة اللاأخلاقية على الابتكار التنظيمي في القطاعين العمومي والقطاع الخاص وربطها بمتغيرات أخرى.



قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية

- أبو النصر، م. م. (2012أ). الأداء الإداري المتميز (ط1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، م. م. (2012ب). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة (ط1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حشيش، ع. ا. ج. (2021). أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري "دراسة ميدانية". مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 33-61.
- أبو هدروس، ي. م. أ.، & الفراء، م. ا. (2017). الطمأنينة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الانتماء الوطني وكل من التضحية وسلوك حماية الذات لدى حفظة القرآن الكريم. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(1)، 380-422.
5. ابن منظور، م. ب. م. ب. ع. أ. ج. ا. (2010). لسان العرب. دار صادر.
- البياتي، ف. ر. (2018). الحاوي في مناهج البحث العلمي (خطط، أدوات وتحليل، إقتباس وتوثيق، خرائط ذهنية، نماذج، مصطلحات) (ط1). دار السواقي العلمية.
- الجهني، ن. ب. ع. ا.، القحطاني، ش. ب. خ.، مرسى، م. م. ا.، الشمالان، خ. ب. ع. ا.، & الرشيدى، ع. ب. خ. (2018). نماذج معاصرة في القيادة (ط1). مكتبة القانون والاقتصاد.
- السيد، أ. م. (2013). إدارة المعرفة (ط1). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الصالح، أ. ر.، & محمد، ق. م. م. (2014). مقرر مبادئ الإدارة (ط1). مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الطجم، ع. ا. ب. ع. ا.، & السواط، ط. ب. ع. ا. (2003). السلوك التنظيمي (المفاهيم-النظريات-التطبيقات) (ط1). دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطراونة، ت. أ. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية (ط1). مركز البحوث والدراسات بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطيف، م. ع.، & المرابط، ف. ع. (2019). العلاقة بين النظرية والبحث العلمي ودورها في إعداد الدراسات العلمية. جامعة طرابلس - كلية الآداب، 34، 253-268.
- العريقات، م. م. إ. (2013). السلوك التنظيمي (ط2). جامعة العلوم والتكنولوجيا.

قائمة المراجع

- العلاونة، ع. س. (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية (ط1). دار الفكر للطباعة والنشر.
- العلي، ع. ا.، قنديلجي، ع.، & العمري، غ. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغزالي، أ. ح. م. ب. م. (2005). إحياء علوم الدين (ط1). دار ابن حزم.
- القهيوي، ل. ع. ا. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية (ط1). دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبير، أ. ب. ع. ا. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (ط1). دار الألوكة.
- بداوي، م. (2019). تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 10(2).
- بيسرا، إ.، & سايبورال، ف. ر. (2014). إدارة المعرفة والنظم والعمليات (ط1). معهد الإدارة العامة.
- جرادات، ن.، & أبو الحمام، ع. (2013). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات (ط1). دار إثراء للنشر والتوزيع.
- جلاب، إ. د.، & جريمخ، ح. غ. (2018). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/العراق. 15. (55).
- جلال، خ. أ. (2019). تحليل المسار في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مجلة دراسات نفسية، 29(2)، 177-187.
- جودة، م. (2006). أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية (ط1). دار زهران للنشر والتوزيع.
- حلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية. <https://pedia.svuonline.org>.
- حمادوش، ع. ا. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. جامعة محمد لمين دباغين سطيف2.
- خلف، و. م.، & العاني، آ. ع. ا. (2022). توظيف الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14. (1).
- خيري، أ. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات (ط1). دار الراجحة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- زقزوق، م. ح. (1983). مقدمة في علم الأخلاق (ط3). دار القلم.
- عامر، أ. (2017). سيكولوجية الإبداع - أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية (ط1). كلية التجارة - جامعة القاهرة -
- عبد الفتاح، ع. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) (ط1). دار الخوارزمي.
- عثماني عابد. (2021). تحليل الوساطة المتعددة في البحوث النفسية والتربوية. مجلة "سلوك"، 08(02)، 51-71.
- عزام، م. خ. أ. (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي (ط1). دار زهدي للنشر والتوزيع.
- قاسم، م. م. (1999). المدخل إلى مناهج البحث العلمي (ط1). دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- قويسبي، ح.، & سكاك، م. (2022). -إخفاء المعرفة والإبداع والابتكار في المنظمات_ العلاقة والأثر-مراجعة منهجية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 06(02)، 185-204 .
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/214466>
- لطاد، ل.، عباش، ع.، رانجة، ز.، تيغزة، ز.، حمزة، ح.، فريدة، ق.، يطو، ر.، عراجي، إ.، بورياح، س.، بودي، ن.، & اجر، أ. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية(ط1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- محمد، ث. س. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط1). مركز رماح لتطوير الموارد البشرية.
- مسعود، ج. (1992). الرائد معجم لغوي عصري (ط7). دار العلم للملايين.
- مسلم، ع. ا. ح. (2014). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (ط1). دار المعترف للنشر والتوزيع.
- نجم، ن. ع. (2015أ). القيادة وإدارة الابتكار(ط2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم، ن. ع. (2015ب). إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع.
- نعيجات، ع. ا.، & بداوي، م. (2023). العمليات المشروطة في نماذج الوساطة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية دراسة تحليلية وتطبيقية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 06(02)، 259-278.
- هاوس، ب. ج. ن. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح بن معاذ المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة. (تاريخ نشر العمل الأصلي، 2013).

Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 128–138. <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>

Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019a). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10(OCT), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>

Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019b). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10, Issue OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>

Abou-Shouk, M., Zoair, N., Aburumman, A., & Abdel-Jalil, M. (2022). The effect of personality traits and knowledge-sharing on employees' innovative performance: A comparative study of Egypt and Jordan. *Tourism Management Perspectives*, 44(January), 101024. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101024>

AFRIYIE, S., DU, J., & MUSAH, A.-A. I. B. N. (2019). INNOVATION AND KNOWLEDGE SHARING OF SME IN AN EMERGING ECONOMY; THE MODERATING EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050034. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>

Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.074>

Alfaridi, N., Prabowo, H., Manurung, A. H., & Hamsal, M. (2019). *Ethical Leadership on Organizational Innovation AND THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING*. 807–812.

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>

Ali, S. H., & Sağsan, M. (2021). The Moderating Effect of Ethical Leadership between Psychological Ownership of Knowledge and Knowledge Hiding: An Empirical Study on the Public Universities in Northern Iraq. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, XXX(2), 178–188. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.4017>

Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5–6), 307–329. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1739657>

Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Nicolau, J. L., & Dhir, A. (2022). How and when

does leader knowledge hiding trickle down the organisational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis. *Tourism Management*, 91(January), 104486. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104486>

Arokiasamy, A. R. A., & Moslehpour, M. (2021). AN EXAMINATION OF THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON INDIVIDUAL CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE ICT INDUSTRY IN VIETNAM. *Humanities \& Social Sciences Reviews*, 9, 540–552. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236359158>

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>

BCR. (n.d.). <https://bcr.dz/filliale-saniak/>

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 85, Issue 3, pp. 349–360). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>

Bosak, J. (2019). Social Exchange Theory. In *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science* (Issue Homans 1958, pp. 1–3). https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_1999-1

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <http://www.jstor.org/stable/25763039>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Carvache-franco, O., Carvache-franco, M., Carvache-franco, W., & Bustamante-ubilla, M. A. (2022). *The Relationship between Human-Capital Variables and Innovative Performance : Evidence from Colombia*. 1–13.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations - ScienceDirect. *Journal of Business Research*, 128(01482963), 303–313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.033>

Choi, S.-B., Jeong, J.-G., Jung, K.-B., & Ullah, S. M. E. (2022). The link between Perceived Organizational Justice, Knowledge Hiding Behaviors and Innovative Behavior: A

Moderated Mediation Model. *Asia Pacific Journal of Business*, 13(1), 19–36. <https://doi.org/10.32599/apjb.13.1.202203.19>

Connelly, C. E., DAVID ZWEIG, JANE WEBSTER, & TROUGAKOS, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Crosley, V. (2014). *Empirical Study on the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Climate of Innovation*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151009434>

Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063249>

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>

Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>

Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). Understanding knowledge hiding in business organizations: A bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. *Journal of Business Research*, 134(June), 560–573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.040>

Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*, 24(4), 310–317. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>

Donate, M. J., González-Mohíno, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144(February), 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>

Ettlie, J. E., & Rubenstein, A. H. (1980). SOCIAL LEARNING THEORY AND THE IMPLEMENTATION OF PRODUCTION INNOVATION*. *Decision Sciences*, 11(4), 648–668. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1980.tb01167.x>

Fuller, L. P. (2021a). Foundational Leadership Theory: A New Ethical Approach to Reducing Knowledge-Hiding Practices Among Employees. *International Journal of Social Science Studies*, 9(5), 67–76.

Fuller, L. P. (2021b). Foundational Leadership Theory: A New Ethical Approach to Reducing Knowledge-Hiding Practices Among Employees. *International Journal of Social Science Studies; Vol 9, No 5 (2021)*. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v9i5.5286>

Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215–232. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nvsm.384>

Haar, J., O’Kane, C., & Cunningham, J. A. (2022). Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate. *Journal of Business Research*, 141(November 2020), 410–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.034>

Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C.-M., & Kuo, Y.-M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team’s knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880–897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>

Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovativework behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 68. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>

IRIS. (n.d.). [https://www.iris.dz/indexAr.php?page=about\(AR\)](https://www.iris.dz/indexAr.php?page=about(AR))

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>

Joy, S. P. (2017). Innovation Motivation: A Social Learning Model of Originality. In G. J.

Feist, R. Reiter-Palmon, & J. C. Kaufman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity and Personality Research* (pp. 214–234). Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/9781316228036.012>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>

Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding. *Behavioral Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020025>

Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 574–591. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>

Lafarge Algeria. (n.d.). <https://www.lafarge.dz>

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01

Lei, H., Ha, A. T. L., & Le, P. B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849–862. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0180>

Li, G., Li, L., Xie, L., & Lopez, O. S. (2023). The effects of ethical leadership on creativity: A conservation of resources perspective. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04703-0>

Li, X., Wei, W. X., Huo, W., Huang, Y., Zheng, M., & Yan, J. (2020). You reap what you sow: knowledge hiding, territorial and idea implementation. *International Journal of Emerging Markets*, 1808085. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2019-0339>

Liu, Z., & Liu, W. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(5), 29–45. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.124>

Maghreb Pipe Industries. (n.d.). <https://www.maghrebpipe.com/presentation.php#usine>

Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*, Year, 20(2), 635–646. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.70>

Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*,

142(February 2018), 232–237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>

Malmström, M. M., & Johansson, J. (2016). Social exchange in collaborative innovation: maker or breaker. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0034-z>

Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>

Mohsin, M., Zhu, Q., Wang, X., Naseem, S., & Nazam, M. (2021a). The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model. *Frontiers in Psychology*, 12(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798631>

Mohsin, M., Zhu, Q., Wang, X., Naseem, S., & Nazam, M. (2021b). The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model . In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.798631>

Muhamad, M. R., Ebrahim, Z., & Hami, N. (2014). The Influence of Innovation Performance towards Manufacturing Sustainability Performance. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2539–2547.

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149917527>

Palacios-Marqués, D., Devece-Carañana, C., & Llopis-Albert, C. (2016). Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1126–1133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20948>

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). - Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations Author (s): Jon L . Pierce , Tatiana Kostova and Kurt T . Dirks Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 2 (Apr . , 2001), pp . 298-310 Published by : Academy of Managemen. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2019). *Predicting innovative performance through proactive personality: Examining its criterion validity and incremental validity over the five - factor model*. February, 1–8. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12232>

Rong, P., & Liu, S. (2021). Top Management Team Knowledge Hiding and Enterprise Innovation Performance: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783147>

Rr, E. (2020). The effects of leadership and employee performance on innovation performance among indonesian smes. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 370–383. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.26>

Ruparel, N., & Choubisa, R. (2019). Knowledge Hiding in Organizations: A Retrospective Narrative Review and the Way Forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5–22. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2020.v09n01a01>

Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133.

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). <https://doi.org/10.1177/21582440231215569>

Shakeel, F., Kruyen, P. M., & van Thiel, S. (2020). Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.22543/0733.131.1299>

Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135(June), 195–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.031>

Silva-Jean, M. da, & Kneipp, J. M. (2024). “Social learning, innovation, and sustainability: The search for directions beyond a systematic literature review.” *Heliyon*, 10(7), e28431. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28431>

Tang, P. M., Bavik, Y. L., Yifeng, N. C., & Tjosvold, D. (2015). Linking Ethical Leadership to Knowledge Sharing and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Psychological Engagement. *International Proceedings of Management and Economy*, 71–76.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

Ullah, I., Kayani, N. Z., & Mehmood, A. (2019). Fostering innovative performance through ethical leadership: examining the mediating role of employee voice. *European J. of International Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ejim.2019.10018800>

Ullah, I., Mirza, B., & Hameed, R. M. (2022). Understanding the dynamic nexus between ethical leadership and employees' innovative performance: the intermediating mechanism of social capital. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 45–65. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00141-6>

Yang, F., Dong, K., Yang, L., & Mardani, A. (2023). The effect of evasive knowledge hiding on dual innovation behavior under low knowledge potential difference: Hinder or promote? *Journal of Business Research*, 161, 113770. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113770>

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2011). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

Zhang, L. (2022). Impact of psychological contract breach on firm's innovative performance: A moderated mediation model . In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.970622>

Zhang, Y. (2022). Study of the Impact of Ethical Leadership on Innovation Performance: The Mediating Role of Interaction Equity. *BCP Business & Management*, 19 SE-A, 387–398. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v19i.829>

Zhang, Z., & Min, M. (2021). Research on the NPD coordination, knowledge transfer process and innovation performance of interfirm projects in China. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09755-z>

Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. In *Sustainability* (Vol. 9, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/su9101893>



الملاحق



الملحق رقم 01 قائمة الأساتذة المحكمين

ملاحظات	الجامعة	اسم المحكم ولقبه
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. هبال عبد المالك
	جامعة فرحات عباس سطيف 1	د. رقام ليندة
	جامعة فرحات عباس سطيف 1	د. رجم خالد
	جامعة بور سعيد مصر	د. علي السيد جمعة السيد أبوحشيش

الملحق رقم 02 الاستبيان في صورته النهائية

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار القيام بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري - الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: "إدارة الأعمال"، من جامعة فرحات عباس سطيف 1، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، حول موضوع فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم قراءة العبارات جيداً والاجابة عليها بدقة وموضوعية وعدم ترك أي عبارة دون الإجابة. وإذ نقدر تعاونكم، تجدر الإشارة إلى أن المعلومات الواردة سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

حكيمة قويسبي

البريد الإلكتروني: hikma0606@gmail.com

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30	31-40	41-50	أكبر من 50
-----------	-------	-------	------------

3- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	دراسات عليا
-------	-------	-------------

4- الأقدمية في المؤسسة

5 سنوات فأقل	6-15 سنة	16-25 سنة	أكثر من 25 سنة
--------------	----------	-----------	----------------

5- التصنيف الوظيفي:

.....

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان: الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر (عن وجهة نظرك الخاصة) عن مدى موافقتك للعبارة أدناه

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
المحور الأول: القيادة الأخلاقية					
رئيسي في العمل:					
السمات الأخلاقية					
					1 يفني بوعوده والتزاماته.
					2 يمكن الوثوق به في تنفيذ ما يقوله.
					3 تتوافق أفعاله مع أقواله
					4 يظهر التزاما بالقوانين المحلية وقوانين المؤسسة.
					5 منصف وغير متحيز عند إسناد المهام إلى الموظفين.
					6 يراعى تطبيق العدالة في الترقيات والمكافآت.
					7 يراعى تطبيق العدالة في تقييم الأداء.
					8 يراعى تطبيق العدالة عند اتخاذه للقرارات.
التوجيه الأخلاقي					
					9 يوضح ويشرح أخلاقيات العمل والقوانين للعاملين.
					10 يدعم السلوكيات الأخلاقية ويشجعها.
					11 يكافئ العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية.
					12 يحرص على توضيح العواقب المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية.
					13 يعاقب العاملين الذين ينتهكون القواعد الأخلاقية.
التوجه نحو الاستدامة					
					14 يشجع إعادة التدوير للعناصر والمواد في المؤسسة
					15 يحرص باستمرار على تبني استراتيجيات صديقة للبيئة
					16 يظهر اهتمامًا بقضايا التنمية الاستدامة
					17 يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين مصالح المؤسسة والمصلحة العامة للمجتمع.
المحور الثاني: الأداء الابتكاري					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
خلال الثلاث سنوات الماضية					
					1 يتسّم البحث والتطوير في مؤسستنا بسرعة أكبر من منافسينا.
					2 يتم تطوير الإنتاج بسرعة أكبر من منافسينا.

الملاحق

					3	ساهم البحث والتطوير في تحسين مهارات الابتكار في الإنتاج.
					4	يعتبر الإنتاج في شركتنا أكثر تلبيةً لاحتياجات العملاء مقارنة بمنافسينا
					5	تقدّم مؤسستنا منتجات أكثر ابتكاراً للعملاء مقارنة بمنافسينا.
					6	تستخدم الشركة باستمرار التكنولوجيا المبتكرة لتحسين جودة وسرعة الإنتاج والخدمات لعملائنا.
					7	تبتكر الشركة طرق لوجستية جديدة بشكل أسرع من المنافسين.
					8	تسعى مؤسستنا لتطبيق أحدث الأساليب الإدارية
					9	تتبنى مؤسستنا أحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية.
					10	الابتكار في تصميم الوظائف أكثر تنوعاً من منافسينا.
					11	تطوير الهيكل التنظيمي أكثر مرونة من المنافسين.
					12	ازداد عدد أساليب التسويق الجديدة في المؤسسة.
					13	يعدّ برنامج التسويق لمنتجات المؤسسة الأحدث في السوق مقارنة بالمنافسين
					14	حققت المؤسسة معدل نجاح أعلى في إطلاق منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين
					15	تزايد عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها من طرف مؤسستنا.

المحور الثالث: إخفاء المعرفة

العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	

حين تطلب معلومات من زميلك في العمل كيف تكون ردة فعله؟

					1	يدّعي زميلي بأنه لا يملك المعلومات الكافية
					2	يدّعي بأنه لا يعرف شيئاً، رغم أنه يعرف
					3	يتظاهر بأنه لا يفهم شيئاً عن الموضوع
					4	يدّعي بأنه ليس على دراية كاملة بالمعلومات المطلوبة
					5	يظهر الموافقة على مساعدتي، ولكنه لا ينوي ذلك أبداً
					6	يعلن استعداداه لتقديم المعلومات، لكنه بدلا من ذلك يقدم معلومات سطحية
					7	يقدم لي معلومات أخرى لا علاقة لها بالمعلومات التي أحتاجها فعلا
					8	يخبرني أنه سيساعدني في وقت لاحق، لكنه يتملّص مني قدر الإمكان
					9	يوضح لي أنه على استعدادا ليقيم لي المعلومات، ولكنه لا يستطيع
					10	يعتذر عن إخباري بالمعلومات لأنها سرّية وغير متاحة للجميع
					11	يتحجج بأنّ المسؤول لن يسمح بمشاركة هذه المعلومات
					12	يقول لي بأنه لن يجيب على الأسئلة

شكراً لتعاونكم

الملحق رقم 03 مخرجات SPSS / معاملات ألفا كرومباخ

بعد السمات الأخلاقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	8

بعد التوجيه الأخلاقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	5

بعد التوجه نحو الاستدامة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	4

محور القيادة الأخلاقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	17

بعد التظاهر بالجهل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	4

بعد الإخفاء المراءغ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	4

بعد الإخفاء المبرر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	4

محور سلوك إخفاء المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	12

محور الأداء الابتكاري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	15

الثبات العام للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	44

الملحق رقم 04 مخرجات SPSS / الوصف الإحصائي لخصائص العينة

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الأقدمية داخل المؤسسة	التصنيف الوظيفي
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	202	83,8	83,8	83,8
	أنثى	39	16,2	16,2	100,0
	Total	241	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	33	13,7	13,7	13,7
	31-40	95	39,4	39,4	53,1
	41-50	85	35,3	35,3	88,4
	أكبر من 50	28	11,6	11,6	100,0
	Total	241	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	84	34,9	34,9	34,9
	جامعي	124	51,5	51,5	86,3
	دراسات عليا	33	13,7	13,7	100,0
	Total	241	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس فرع	25	10,4	10,4	10,4
	رئيس قسم	19	7,9	7,9	18,3
	رئيس مصلحة	46	19,1	19,1	37,3
	عون إداري	74	30,7	30,7	68,0
	إطار	77	32,0	32,0	100,0
	Total	241	100,0	100,0	

الأقدمية داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فأقل	52	21,6	21,6	21,6
	6-15 سنة	99	41,1	41,1	62,7
	16-25 سنة	81	33,6	33,6	96,3
	أكثر من 25 سنة	9	3,7	3,7	100,0
	Total	241	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 مخرجات SPSS / التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

اتجاهات العينة نحو عبارات البعد الأول السمات الأخلاقية

		Statistiques							
		يفي بوعوده والتزاماته	يمكن الوثوق به في تنفيذ ما يقوله	تتوافق أفعاله مع أقواله	يظهر التزاما بالقوانين المحلية وقوانين المؤسسة	منصف وغير متحيز عند إسناد المهام إلى الموظفين	يراعي تطبيق العدالة في الترقيات والمكافآت	يراعي تطبيق العدالة في تقارير تقييم الأداء	E_T
N	Valide	241	241	241	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,92	4,00	4,00	4,36	4,10	3,85	4,02	4,0430
	Ecart type	,952	,924	,842	,773	,964	1,057	,935	,76079

اتجاهات العينة نحو عبارات بعد التوجيه الأخلاقي

		Statistiques					
		يوضح ويشرح أخلاقيات العمل والقوانين للعاملين	يدعم السلوكيات الأخلاقية ويشجعها	يكافئ العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية	يحرص على توضيح العواقب المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية	يعاقب العاملين الذين ينتهكون القواعد الأخلاقية	E_G
N	Valide	241	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,07	4,18	3,55	4,02	3,90	3,9452
	Ecart type	,957	,883	1,186	,917	,985	,78993

اتجاهات العينة نحو عبارات التوجه نحو الاستدامة

		Statistiques				
		يشجع إعادة التدوير للعناصر والمواد في المؤسسة	يحرص باستمرار على تبني استراتيجيات صديقة للبيئة	يظهر اهتمامًا بقضايا التنمية الاستدامة	يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين مصالح المؤسسة والمصلحة العامة للمجتمع	O_S
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,92	4,00	3,97	3,99	3,9699
	Ecart type	,936	,887	,950	,915	,80323

اتجاهات العينة حول بعد الابتكار التقني

		Statistiques							
		يتمسُّ البحث والتطوير في مؤسستنا بسرعة أكبر من منافسينا	يتم تطوير الإنتاج بسرعة أكبر من منافسينا	ساهم البحث والتطوير في تحسين مهارات الابتكار في الإنتاج	يعتبر الإنتاج في شركتنا أكثر تلبية لاحتياجات العملاء مقارنة بمنافسينا	تقدم مؤسستنا منتجات أكثر ابتكارا للعملاء مقارنة بمنافسينا.	تستخدم المؤسسة باستمرار التكنولوجيا المتكثرة لتحسين جودة وسرعة الإنتاج والخدمات لعملائنا	تبتكر المؤسسة طرق لوجستية جديدة بشكل أسرع من المنافسين.	T_I
N	Valide	241	241	241	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,63	3,70	3,80	3,88	3,78	3,87	3,73	3,7682
	Ecart type	,979	,963	,887	1,001	,991	,990	,962	,81653

اتجاهات العينة حول بعد الابتكار الإداري

Statistiques

		تسعى مؤسستنا لتطبيق أحدث الأساليب الإدارية	تتبنى مؤسستنا أحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية	الابتكار في تصميم الوظائف أكثر تنوعاً من منافسينا	تطوير الهيكل التنظيمي أكثر مرونة من المنافسين	A_I
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,75	3,57	3,45	3,54	3,5778
	Ecart type	,964	1,006	1,007	1,020	,87733

اتجاهات العينة نحو عبارات بعد الابتكار التسويقي

Statistiques

		تزايد عدد الأسواق الجديدة التي تم دخولها من طرف مؤسستنا	حققت المؤسسة معدل نجاح أعلى في إطلاق منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين	يعدّ برنامج التسويق لمنتجات المؤسسة الأحدث في السوق مقارنة بالمنافسين	ازداد عدد أساليب التسويق الجديدة في المؤسسة	M_I
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,65	3,56	3,70	3,65	3,6525
	Ecart type	,977	,969	,988	,977	,86833

اتجاهات العينة نحو عبارات محور إخفاء المعرفة

بعد التظاهر بالجهل

Statistiques

		يبدو أنني لا أعرف شيئاً، رغم أنني أعرف المعلومات الكافية	يبدو أنني لا أعرف شيئاً، رغم أنني أعرف	يتظاهر بأنه لا يفهم شيئاً عن الموضوع	يبدو أنني ليس على دراية كاملة بالمعلومات المطلوبة	PD
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,37	2,03	1,99	2,07	2,1151
	Ecart type	1,033	,948	,957	,972	,82473

بعد الإخفاء المراءغ

Statistiques

		يظهر زميلي الموافقة على مساعدتي، ولكنه لا ينوي ذلك أبداً	يعلن استعدادة لتقديم المعلومات، لكنه بدلا من ذلك يقدم معلومات سطحية	يقدم لي معلومات أخرى لا علاقة لها بالمعلومات التي أحتاجها فعلا	يجزني أنه سيساعدني في وقت لاحق، لكنه يتملص مني قدر الإمكان	EH
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,09	2,14	1,85	2,06	2,0353
	Ecart type	1,061	1,062	,991	1,131	,91361

بعد الإخفاء المبرر

Statistiques

		يوضح لي زميلي أنه على استعداد لتقديم لي المعلومات، ولكنه لا يستطيع	يعتذر عن إخباري بالمعلومات لأنها سرية وغير متاحة للجميع	يتحجج بأن المسؤول لن يسمح له بمشاركة هذه المعلومات	يقول لي بأنه لن يجيب على الأسئلة	RH
N	Valide	241	241	241	241	241
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,12	2,30	2,23	1,92	2,1411
	Ecart type	1,079	1,130	1,173	1,104	,93057

الملحق رقم 06 مخرجات SPSS / اختبارات العينة الأحادية (Test T pour échantillon unique)

نتائج التساؤل الأول: "ما مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة؟"

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
EL	241	3,9971	,69087	,04450

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
EL	22,405	240	,000	,99707	,9094	1,0847

EL = القيادة الأخلاقية

نتائج التساؤل الأول: "ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
IP	241	3,6866	,77353	,04983

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
IP	13,779	240	,000	,68658	,5884	,7847

IP = الأداء الابتكاري للمؤسسة

نتائج التساؤل الأول: "ما مستوى سلوك إخفاء المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟"

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
KH	241	2,0972	,79472	,05119

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
KH	-17,636	240	,000	-,90284	-1,0037	-,8020

KH = إخفاء المعرفة

الملحق رقم 07 مخرجات SPSS

نموذج الانحدار الخطي القياسي المتعدد (أثر القيادة الأخلاقية على سلوك إخفاء المعرفة)

Corrélations

		M_T	E_G	S_O	KH
M_T	Corrélation de Pearson	1	,635**	,658**	-,502**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	241	241	241	241
E_G	Corrélation de Pearson	,635**	1	,737**	-,480**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	241	241	241	241
S_O	Corrélation de Pearson	,658**	,737**	1	-,462**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	241	241	241	241
KH	Corrélation de Pearson	-,502**	-,480**	-,462**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	241	241	241	241

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

(M_T: السمات الأخلاقية، E_G: التوجيه الأخلاقي، S_O: التوجه نحو الاستدامة)

EL القيادة الأخلاقية:

KH سلوك إخفاء المعرفة:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,549 ^a	,301	,292	,66869	1,786

a. Prédicteurs : (Constante), S_O, M_T, E_G

b. Variable dépendante : KH

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45,606	3	15,202	33,998	,000 ^b
	Résidus	105,973	237	,447		
	Total	151,579	240			

a. Variable dépendante : KH

b. Prédicteurs : (Constante), S_O, M_T, E_G

الملحق رقم 08 مخرجات SPSS

نتائج تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي للفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M_T .		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	E_G .		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : KH

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,502 ^a	,252	,249	,68867	
2	,544 ^b	,296	,290	,66970	1,804

a. Prédicteurs : (Constante), M_T

b. Prédicteurs : (Constante), M_T, E_G

c. Variable dépendante : KH

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	38,229	1	38,229	80,605	,000 ^b
1 Résidus	113,350	239	,474		
1 Total	151,579	240			
2 Régression	44,837	2	22,419	49,986	,000 ^c
2 Résidus	106,742	238	,448		
2 Total	151,579	240			

a. Variable dépendante : KH

b. Prédicteurs : (Constante), M_T

c. Prédicteurs : (Constante), M_T, E_G

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,218	,240		17,549	,000
	M_T	-,525	,058	-,502	-8,978	,000
2	(Constante)	4,566	,251		18,213	,000
	M_T	-,345	,074	-,331	-4,694	,000
	E_G	-,272	,071	-,270	-3,839	,000

a. Variable dépendante : KH

Corrélations

		IP	PD	EH	RH
IP	Corrélation de Pearson	1	-,580**	-,505**	-,437**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	241	241	241	241
PD	Corrélation de Pearson	-,580**	1	,719**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	241	241	241	241
EH	Corrélation de Pearson	-,505**	,719**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	241	241	241	241
RH	Corrélation de Pearson	-,437**	,651**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	241	241	241	241

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,594 ^a	,353	,345	,62618	1,474

a. Prédicteurs : (Constante), RH, PD, EH

b. Variable dépendante : IP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,674	3	16,891	43,078	,000 ^b
	Résidus	92,929	237	,392		
	Total	143,602	240			

a. Variable dépendante : IP

b. Prédicteurs : (Constante), RH, PD, EH

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,902	,116		42,099	,000
	PD	-,412	,073	-,440	-5,613	,000
	EH	-,142	,072	-,167	-1,958	,051
	RH	-,026	,065	-,031	-,394	,694

a. Variable dépendante : IP

ملحق رقم 10 نتائج تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	PD	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	EH	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : IP

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,580 ^a	,336	,333	,63150	
2	,594 ^b	,352	,347	,62507	1,477

a. Prédicteurs : (Constante), PD

b. Prédicteurs : (Constante), PD, EH

c. Variable dépendante : IP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	48,290	1	48,290	121,089	,000 ^b
	Résidus	95,312	239	,399		
	Total	143,602	240			
2	Régression	50,613	2	25,306	64,770	,000 ^c
	Résidus	92,989	238	,391		
	Total	143,602	240			

a. Variable dépendante : IP

b. Prédicteurs : (Constante), PD

c. Prédicteurs : (Constante), PD, EH

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,837	,112		43,118	,000
	PD	-,544	,049	-,580	-11,004	,000
2	(Constante)	4,891	,113		43,193	,000
	PD	-,420	,070	-,448	-5,969	,000
	EH	-,155	,064	-,183	-2,438	,015

a. Variable dépendante : IP

Corrélations

		EL	IP
EL	Corrélation de Pearson	1	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	241	241
IP	Corrélation de Pearson	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	241	241

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

IP الأداء الابتكاري:

EL القيادة الأخلاقية:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,648 ^a	,420	,417	,59043	1,520

a. Prédicteurs : (Constante), EL

b. Variable dépendante : IP

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	60,284	1	60,284	172,928	,000 ^b
Résidus	83,318	239	,349		
Total	143,602	240			

a. Variable dépendante : IP

b. Prédicteurs : (Constante), EL

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,787	,224		3,517	,001
EL	,725	,055	,648	13,150	,000

a. Variable dépendante : IP

الملحق رقم 12 مخرجات SPSS / مخرجات نموذج SPSS Version 4.2 Process Procedure

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : IP
X : EL
M : KH

Sample
Size: 241

OUTCOME VARIABLE:

KH

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5480	,3003	,4438	102,5782	1,0000	239,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,6168	,2525	18,2878	,0000	4,1195	5,1142
EL	-,6304	,0622	-10,1281	,0000	-,7530	-,5078

Standardized coefficients

coeff

EL -,5480

OUTCOME VARIABLE:

IP

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6948	,4827	,3121	111,0358	2,0000	238,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1342	,3280	6,5074	,0000	1,4881	2,7802
EL	,5415	,0624	8,6772	,0000	,4186	,6644
KH	-,2918	,0542	-5,3789	,0000	-,3987	-,1849

Standardized coefficients

coeff

EL ,4836

KH -,2998

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

IP

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6479	,4198	,3486	172,9276	1,0000	239,0000	,0000

الملاحق

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7869	,2238	3,5170	,0005	,3462	1,2277
EL	,7254	,0552	13,1502	,0000	,6168	,8341

Standardized coefficients

	coeff
EL	,6479

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs	,7254	,0552	13,1502	,0000	,6168	,8341
	,6479					

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_cs	,5415	,0624	8,6772	,0000	,4186	,6644
	,4836					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KH	,1839	,0419	,1054	,2691

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
KH	,1643	,0359	,0968	,2375

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الابتكاري للمؤسسة واختبار الدور الوسيط لسلوك إخفاء المعرفة، وتم إجراء الدراسة الميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة وسطيف.

تم استخدام المنهج الوصفي في دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس مستوى القيادة الأخلاقية، ومستوى سلوك إخفاء المعرفة لدى العاملين، ومستوى الأداء الابتكاري للمؤسسات. وتكونت عينة الدراسة من (241) عاملاً يتوزعون على 06 مؤسسات.

ولاختبار صحة الفرضيات تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الأساليب الإحصائية (الإحصاءات الوصفية، الانحدار الخطي البسيط)، وأداة Process Procedure for SPSS Version 4.2 (Andrew F. Hayes, 2018).

وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية من خلال بعدي (السمات الأخلاقية، والتوجيه الأخلاقي) على سلوك إخفاء المعرفة، ووجود أثر سلبي لسلوك إخفاء المعرفة من خلال بعدي (التظاهر بالجهل، والإخفاء المبرر) على الأداء الابتكاري، وأن القيادة الأخلاقية لها أثر إيجابي متوسط على الأداء الابتكاري للمؤسسة، وأن سلوك إخفاء المعرفة يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الابتكاري للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، سلوك إخفاء المعرفة، الأداء، الابتكار، الأداء الابتكاري، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to examine the effect of ethical leadership on organizational innovative performance and to test the mediating role of knowledge hiding behavior. The field study was conducted on selected economic institutions in the M'sila and Sétif provinces.

A descriptive approach was adopted to analyze the correlation between variables, as it aligns with the study's objectives. To achieve these objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool to measure ethical leadership levels, knowledge hiding behavior among employees, and the level of innovative performance within organizations. The study sample consisted of 241 employees from six institutions.

To test the research hypotheses, data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Various statistical methods were employed, including descriptive statistics, simple linear regression, and the Process Procedure for SPSS (Version 4.2) by Andrew F. Hayes (2018).

The findings revealed a negative effect of ethical leadership—specifically through the dimensions of moral traits and moral guidance—on knowledge hiding behavior. Additionally, knowledge hiding behavior—through the dimensions of playing dumb and justifying concealment—had a negative effect on innovative performance. Furthermore, ethical leadership exhibited a moderate positive effect on organizational innovative performance. The results also confirmed that knowledge hiding behavior partially mediates the relationship between ethical leadership and innovative performance in organizations.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Knowledge Hiding Behavior, Performance, Innovation, Innovation Performance, Economic Institution.