

دور الإنفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط¹

د. أمل جاد محمد رجب
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة دمياط
Amal.gad@du.edu.eg

د. رضوة محمد عزيز الزهار
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة دمياط
جمهورية مصر العربية
Radwa.mohammed@du.edu.eg

ملخص البحث

يستهدف هذا البحث التعرف على تأثير القيادة المُستغلة على كل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة)، والانفصال الأخلاقي، وكذلك العلاقة بين الانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. أيضاً، يستهدف هذا البحث تحديد ما إذا كان الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وقد أجري البحث على عينة قوامها 222 مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط، وباستخدام أسلوب PLS-SEM تم اختبار فروض البحث. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي معنوي للقيادة المُستغلة على كل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، والانفصال الأخلاقي. كذلك، تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن الانفصال الأخلاقي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وفي ضوء النتائج، طرح البحث مجموعة من التوصيات والتي قد تساعد متخذي القرار في مصلحة الضرائب المصرية، وكذلك قدم البحث بعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

الكلمات الدالة

القيادة المُستغلة، الانفصال الأخلاقي، إخفاء المعرفة، تخريب المعرفة.

¹ تم تقديم البحث في 2024/8/13، وتم قبوله للنشر في 2024/8/24.

(1) المقدمة

المعرفة أصل لا يقدر بثمن وتمثل قيمة ومورد استراتيجي يؤدي إلى تطوير قدرات المنظمات (Abdulmuhsin et al., 2021). فهي أحد أنواع الملكية الفكرية، وتعد من الأصول غير الملموسة ذات القيمة الكبيرة لكل من الكيانات التجارية والحكومية. لذا باتت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة أكثر توجهاً نحو المعرفة (Khalid & Aftab, 2024). وعلى الرغم من دور مشاركة المعرفة في رفع الأداء الفردي والتنظيمي مثل تعزيز سلوكيات الابتكار داخل العمل (Akram et al., 2020; Islam et al., 2024)، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Adil et al., 2023)، والارتباط بالعمل (Ali et al., 2023)، قد يعيق الموظفون تدفق المعرفة من خلال الإحجام عن مشاركة المعرفة داخل المنظمة، وهو ما يشير إلى سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (Serenko, 2023).

قد يحتفظ الموظفون بالمعلومات ويخفون معرفتهم بهدف إظهار السلطة على الآخرين، ففي جهد متعمد لحجب المعلومات المهمة التي يطلها زملاء العمل (Islam & Chaudhary, 2024). كما ينتشر تخريب المعرفة على نطاق واسع في مكان العمل، ويمثل تخريب المعرفة الشكل الأكثر تطرفاً لسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (Serenko & Choo, 2020). وتخريب المعرفة هو ممارسة يقوم فيها الفرد بتقديم معرفة غير صحيحة إلى الهدف (طالب المعرفة)، أو إخفاء معلومات أساسية معينة عنه (Ferraris & Perotti, 2020)، حيث يسعى عمدًا إلى منع تبادل المعرفة لتعريض أداء الزملاء أو نجاحهم المهني للخطر وتقويض أداء المنظمة (Perotti et al., 2024). وهناك تقديرات تشير إلى أن شركات Fortune 500 خسرت مجتمعة 31.5 مليار دولار سنويًا بسبب عدم قدرة موظفيها على مشاركة معارفهم بشكل فعال (Tan et al., 2024b). فعندما لا يتم تبادل المعرفة، يكرر الموظفون عمل بعضهم البعض، ويكررون الأخطاء التي تم ارتكابها بالفعل، ويضيعون الوقت في البحث عن المعلومات التي يعرفها الآخرون بالفعل، مما يمنع تراكم أفضل الممارسات وإعادة استخدامها، ويفقدون الخبرة نتيجة استنزاف طاقتهم ومواردهم في البحث عن المعلومات وكل ذلك يقلل من الإنتاجية ويزيد من التكاليف التنظيمية (Enwereuzor, 2024; Serenko, 2019).

وتعد القيادة عاملاً محوريًا في التغيير التنظيمي والتأثير على سلوكيات المرؤوسين وفعالية المنظمات (Gao et al., 2022). ففي أحد العوامل الحاسمة التي تدفع أعضاء المنظمة إلى تبني عمليات إدارة المعرفة وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل هذه العمليات (Abdulmuhsin et al., 2021). ومع ذلك، فقد اكتسب الجانب المظلم للقيادة اهتمامًا متزايدًا في البحث التنظيمي منذ العقدين الماضيين بسبب انتشار السلوكيات السلبية داخل المنظمات، والتي تعزى إلى الميول السلبية للقيادة (Alajhar et al., 2024; Wu et al., 2021)، وعلى الرغم من أن الدراسات قدمت مساهمات مهمة لأشكال القيادة السلبية مثل القيادة المدمرة، والإشراف المسيء، والقيادة المستبدة، إلا أن القليل منها ناقش سلوك "المصلحة الذاتية" للقائد ولم تقيم مثل هذه السلوكيات وتسلط الضوء عليها في سياق واضح، حيث تلقت القيادة المُستغلة، على الرغم من أهميتها الكبيرة، اهتمامًا بحثيًا محدودًا نسبيًا (Basaad et al., 2023; Khalid & Aftab, 2024; Lyu et al., 2023; Ye et al., 2022).

ويمثل الانفصال الأخلاقي آلية معرفية تشرح سبب انخراط الموظفين في أعمال غير أخلاقية (Hsieh et al., 2020). ويعتبر الانفصال الأخلاقي مفهومًا معرفيًا؛ أي إعادة صياغة معرفية لفعل غير مقبول أخلاقيًا ليصبح مقبولًا أخلاقيًا دون تغيير الفعل أو المعايير الأخلاقية الداخلية (Khan et al., 2022). وهو ما يساعد الموظفين المعرضين للقيادة المُستغلة على تبرير سلوكهم غير الأخلاقي وجعل العمل غير الأخلاقي مقبولاً دون الشعور بالذنب أو لوم الذات (Basaad et al., 2023).

وبناء على ما سبق، يسعى هذا البحث من خلال التقصي والتحليل إلى قياس تأثير القيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية والتمثلة في إخفاء وتخريب المعرفة بالتطبيق على العاملين في مصلحة الضرائب بمحافظة دمياط، والتعرف على دور الانفصال الأخلاقي في هذه العلاقة.

(2) مشكلة البحث

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثتان بعمل دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها 30 مفردة من العاملين في مصلحة الضرائب بمحافظة دمياط، وكانوا على النحو التالي: 10 من العاملين في ضرائب القيمة المضافة، و5 من العاملين بالمنطقة، و5 من العاملين بمأمورية ضرائب دمياط أول، و4 من العاملين بمأمورية ضرائب دمياط ثان، و4 من العاملين بمأمورية ضرائب دمياط ثالث، و2 من العاملين بالتحصيل تحت حساب الضريبة، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات في الفترة من 3 إلى 21 مارس 2024، وتم إعداد إطار المقابلة الشخصية في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة المُستَغلة في بيئة العمل، ودرجة توافر سمات الانفصال الأخلاقي، ومدى وجود سلوكيات مضادة للمعرفة بين العاملين في مصلحة الضرائب بمحافظة دمياط.

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

- أكد 77% من العاملين المشاركين في الدراسة الاستطلاعية تعرضهم لبعض السلوكيات السلبية المرتبطة بالقيادة المُستَغلة داخل العمل مثل استخدام بعض رؤسائهم إنجازاتهم في العمل لتحقيق مصالح شخصية وإعطاء الأولوية لأهداف الرؤساء على حساب احتياجات المرؤوسين بالإضافة إلى إسناد مهام إضافية دون مراعاة لعبء العمل الخاص بهم في سبيل تحقيق مصلحة القائد الشخصية.
 - أشار 80% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية إلى قيام زملائهم ببعض السلوكيات السلبية مثل تضخيم الإنجازات للحصول على رضا رؤسائهم كما أن بعضهم ينسب إنجازات زملائه في العمل إلى أنفسهم كذلك يمارسون نفس السلوكيات التي يقوم بها رؤسائهم أسوة بهم.
 - أفاد 83% من العاملين المشاركين في الدراسة الاستطلاعية أن تعرضهم للسلوكيات المضادة للمعرفة المتمثلة في إخفاء زملائهم للمعلومات التي يطلبونها أثناء العمل بالإضافة إلى تقديم معلومات غير كاملة أو معلومات خاطئة وأحياناً يتظاهرون بعدم معرفة هذه المعلومات مما يعوقهم عن إتمام مهام عملهم على أكمل وجه.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- هل تؤدي زيادة انتشار سلوكيات القيادة المُستَغلة بين المديرين بمصلحة الضرائب إلى زيادة سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية؟ وما هو دور الانفصال الأخلاقي في هذه العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير القيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة)؟
- ما تأثير القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي؟
- ما تأثير الانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة)؟

– هل يتوسط الانفصال الأخلاقي العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة)؟

(3) أهداف البحث

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن الهدف الرئيس الذي يسعى إليه البحث هو التعرف على العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء، وتخريب المعرفة)، ودور الانفصال الأخلاقي في هذه العلاقة بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط. ويشتمل هذا الهدف الرئيس على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر القيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).
- قياس أثر القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي.
- التعرف على أثر الانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).
- تحديد ما إذا كان الانفصال الأخلاقي يتوسط في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).

(4) أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية، يمكن بيانها فيما يلي:

(1-4) الأهمية العلمية

- تسليط الضوء على القيادة المُستَغلة بوصفها واحدة من أنواع القيادة المظلمة، وعلى الرغم من نتائج البحوث التي تدعم تأثير القيادة على إخفاء وتخريب المعرفة (Ghani et al., 2020; Gul et al., 2021)، ومع ذلك فإن الدور الذي تلعبه القيادة المُستَغلة في إخفاء وتخريب المعرفة هو مجال غير مستكشف بالدرجة الكافية، ويسعى هذا البحث لسد هذه الفجوة البحثية.
- إلقاء الضوء على موضوعات نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين في الآونة الأخيرة، مثل سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، والانفصال الأخلاقي، والتي تُعد موضوعات حديثة في المكتبة العربية.
- يُعد هذا البحث جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، وتعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثين - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
- يمثل هذا البحث استجابة لدعوة (Serenko and Abubakar (2022)، حيث يعد تخريب المعرفة مفهوماً جديداً نسبياً في بحوث إدارة المعرفة، ويرى (Serenko and Abubakar (2022) أنه ينبغي استكشافه ضمن الإطار الأكبر لسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، والتي تشمل بنيات أخرى راسخة مثل إخفاء المعرفة واكتناز المعرفة. أيضاً، يمثل هذا البحث استجابة لدعوة (Enwereuzor (2024) لدراسة أثر كل من الممارسات القيادية والانفصال الأخلاقي على تخريب المعرفة.

(2-4) الأهمية التطبيقية

يسلط هذا البحث الضوء على القيادة المُستغلة والتي تعتبر أحد المقدمات التي تدفع الموظفين لسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية والمتمثلة في إخفاء وتخريب المعرفة فعندما يشعر الموظفون بأن القائد يتلاعب بهم لخدمة مصالحه الشخصية ينخرطون في هذه السلوكيات ويحجبون عمداً المعرفة عن زملائهم حيث لا تؤثر سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية على الفرد فقط، ولكن تؤثر على إنتاجية وفعالية الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث وجدت الدراسات السابقة (Serenko, 2019; Serenko, 2020) أن أكثر من 40% من الموظفين يرتكبون حوادث تخريب المعرفة، وأن أكثر من 50% من الموظفين وقعوا ضحايا لهذا السلوك، حيث أفادوا أن هذا السلوك يحدث بشكل متكرر، كما قدرت الخسائر المرتبطة بسلوك إخفاء المعرفة عام 2018 بما يصل إلى 47 مليون دولار أمريكي في الإنتاجية حيث أهدر العمال الأمريكيون ما يقرب من 5.3 ساعة كل أسبوع لأنهم يحتاجون إلى انتظار زملائهم في العمل لمشاركة المعلومات أو المعرفة الموجودة (Panopto, 2018). وأظهر تقرير آخر أن 66% من الموظفين أفادوا بوقوع حوادث أداء غير فعال بسبب نقص المعلومات، كما بلغت الخسائر المتعلقة بسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية نحو 2.7 مليون دولار (Fatima et al., 2024).

تكمُن أهمية البحث في أهمية مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمصلحة الضرائب المصرية حيث تعتبر إحدى المؤسسات الحيوية على مستوى الدولة والتي يقع على عاتقها توفير الموارد المالية للدولة، والتي تستخدم في تمويل الخدمات العامة مثل الخدمات الصحية والتعليمية والأمنية، وإنشاء المرافق العامة. ومن ثم فإن تطبيق البحث على هذه الشريحة يمثل قطاعاً بالغ الأهمية ولا سيما إذا أخذنا في الاعتبار مدى التشابه بين مصلحة الضرائب في دمياط مع نظيرتها في باقي المحافظات حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وتقديمها المسؤولين في الأجهزة الحكومية.

يقدم البحث توصيات تساعد المسؤولين في مصلحة الضرائب في وضع السياسات التي تسهم في الحد من سلوكيات القيادة المُستغلة، وسلوكيات الانفصال الأخلاقي وبالتالي الحد من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.

(5) الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

(1-5) القيادة المُستغلة (EL) Exploitative leadership

اجتذبت القيادة المُستغلة اهتماماً بحثياً متزايداً وأظهرت نتائج الأبحاث أنها تؤدي إلى تأثيرات ضارة على مواقف وسلوكيات الموظفين، مثل انخفاض الرضا الوظيفي (Schmid et al., 2019) انخفاض مستويات الأداء التنظيمي (Wu et al., 2021)، وارتفاع نية ترك العمل (Syed et al., 2021)، وانتهاك العقد النفسي (Khan & Tariq, 2023). كما أنها تؤثر سلباً على سلوكيات الابتكار للموظفين (Syed et al., 2021; Wang et al., 2021b; Wang et al., 2023)، وتزيد من مستويات الإجهاد العاطفي للموظفين (Wang et al., 2021a)، كذلك تؤدي إلى انخفاض مستويات العدالة التفاعلية (Gao et al., 2022)، بالإضافة إلى عدم إدراك العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي (Alajhar et al., 2024; Khalid & Aftab, 2024)، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي لدى التابعين (Gao et al., 2022; Schmid et al., 2019) وزيادة سلوكيات تخريب الخدمة (Ye et al., 2022)، وكذلك زيادة سلوكيات الانحراف الموجهة نحو المنظمة والموجهة نحو الأفراد (Lyu et al., 2024).

(2023). كما أنها تؤثر سلبيًا على الازدهار في مكان العمل (Wang et al., 2023). وتؤثر إيجابيًا على الضيق النفسي (Alajhar et al., 2024; Majeed & Fatima, 2020), وتؤثر إيجابيًا على الصمت الأخلاقي (Wang et al., 2024).

وتصف القيادة المُستغلة أسلوب قيادة أكثر اهتمامًا بالذات حيث يسعى فيه القادة إلى تحقيق مصالحهم الخاصة من خلال استغلال أتباعهم فالقائد المُستغل أناني بطبيعته ويرى أتباعه أداة لتحقيق أهدافه. (Alajhare et al., 2024) وتقوم على فكرتين وهما: أولاً، يعتمد القائد المُستغل على عنصر القوة وإساءة استخدام السلطة وبالتالي يميل إلى الاستفادة من المزايا لنفسه اعتماداً على نفوذه وسلطته، حتى لو لم يساهم فيها. ثانياً، يعطي القائد المُستغل الأولوية للمصلحة الذاتية ويتلاعب بالمرؤوسين ويخدعهم لتحقيق أهدافه الشخصية، ولذلك تعتبر القيادة المُستغلة المحرك الرئيس وراء ظهور العديد من السلوكيات السلبية للمرؤوسين في مكان العمل (Abdulmuhsin et al., 2021; Gao et al., 2022).

وقد اقترح Schmid et al. (2019) مفهوم القيادة المُستغلة وعرفها بأنها سلوك القائد لتعزيز مصلحته الذاتية من خلال استغلال التابعين. كذلك تُعرّف القيادة المُستغلة على أنها استغلال القادة للتابعين من خلال التصرف بأنانية، وممارسة الضغط على التابعين، أو إثقال كاهلهم وتحديدهم باستمرار، مع عدم السماح لهم بأي تطور مهني (Syed et al., 2021). كما يمكن تعريف القادة المُستغلون على أنهم القادة الذين يضعون رفاهيتهم ومصالحهم الشخصية فوق احتياجات تابعيهم وأهداف المنظمة (Abdulmuhsin et al., 2021).

هذا، وتختلف القيادة المُستغلة عن أنواع القيادة السلبية الأخرى في عدد من الجوانب: أولاً، على عكس أنواع القيادة المدمرة، فإن القيادة المُستغلة لا تنطوي على عنصر العداء أي لا ينفذ القادة سلوكياتهم المُستغلة بطريقة عدائية، في الواقع، قد يتصرف القادة المُستغلون بطريقة ودية تجاه أتباعهم لضمان تلبية مصالحهم الشخصية، مما يزيد من صعوبة التعرف على هذه السلوكيات المُستغلة ومنعها. ثانياً: تشتمل القيادة المُستغلة على سلوك القادة الذي يخدم مصالحهم الذاتية، وعلى الرغم من أن الأنواع الأخرى من القيادة المدمرة، قد تنطوي على سلوك المصلحة الذاتية، إلا أنها لا تتضمن جوهر المصلحة الذاتية في التعريف والقياس كذلك قد تعتمد أنواع القيادة المدمرة على سوء المعاملة لتحفيز أتباعهم فيما يتعلق بالأداء الوظيفي (Wu et al., 2021; Ye et al., 2022).

وحدد Schmid et al. (2019) خمسة جوانب لسلوك القائد المُستغل، هي: إظهار السلوكيات الأنانية البحتة، وأخذ الفضل في إنجازات المرؤوسين، وممارسة الضغط على التابعين، عرقلة نمو التابعين، والتلاعب بالتابعين؛ ويتضمن السلوك الأناني البحت إعطاء القادة الأولوية لأهدافهم ومصالحهم الشخصية على حساب التابعين فهو ينطوي على استخدام القائد للقوة لتحقيق مكاسب شخصية فقط، ويشير أخذ الفضل إلى القادة الذين ينسبون إنجازات تابعيهم لأنفسهم ويتعبرون أن ذلك حق لهم، في حين تدل ممارسة الضغط على ضغوط العمل غير المبررة التي يمارسها القائد على أتباعه لتحقيق الفائدة لنفسه والوصول إلى أهدافه ويشمل ممارسة ضغوط نفسية وجسدية استثنائية غير مبررة على الموظفين من خلال مهام معقدة وجداول زمنية ومواعيد نهائية غير منطقية لإنجاز المهام، يشير عرقلة نمو التابعين إلى تحقيق الأهداف الشخصية للقادة من خلال تفويض مهام روتينية للتابعين مما يمنحهم فرص ضئيلة للنمو، وكذلك إسناد أعباء عمل ومسؤوليات معقدة أو مهام مستحيلة أو إعاقة فرصهم في التقدم الوظيفي. ويحدث التلاعب بالتابعين، عندما يخدع القادة أتباعهم، مثل تحريض التابعين ضد بعضهم البعض، فينخرط القادة المُستغلون في أعمال إثارة الفتنة بين التابعين لضمان تحقيق مصالحهم الخاصة، كما أنهم يحافظون على أعضاء الفريق الأكثر فائدة بالقرب منهم (Abdulmuhsin et al., 2021; Schmid et al., 2019).

(2-5) الانفصال الأخلاقي (MD) Moral Disengagement

قدم Bandura (1986) نظرية الانفصال الأخلاقي كامتداد لنظريته المعرفية الاجتماعية. وتفترض النظرية المعرفية الاجتماعية أنه من خلال التعلم من البيئة المحيطة، يطور الأفراد آلية الضبط الذاتي التي تراقب وتوجه أفكارهم وسلوكياتهم لتكون متوافقة مع المعايير الأخلاقية الداخلية المقبولة (Jameel et al., 2023). عندما تعمل آلية الضبط الذاتي بشكل جيد، سيتم تثبيط السلوكيات غير الأخلاقية لأن المشاركة في أفعال تتعارض مع المعايير الأخلاقية يثير الشعور بالذنب ولوم الذات (Zhang et al., 2020). وهكذا يشعر الأفراد بالرضا عندما تتوافق أفعالهم مع معاييرهم الأخلاقية، ومع ذلك، فإن عمليات الضبط الذاتي الأخلاقي يمكن تفعيلها وتعطيلها بشكل انتقائي، وإقناع النفس بأن القيم والمبادئ الأخلاقية لا تنطبق على الذات في سياق معين (Chiu et al., 2023; Raza et al., 2024). فقد يستخدم الأفراد آلية واحدة أو أكثر لفصل العقوبات الذاتية عن الفعل غير الأخلاقي من أجل تبريرها، وهذا يخفف من الشعور بالذنب ويمكنهم من التعايش مع عواقب أفعالهم غير الأخلاقية. وهي عملية تعرف باسم الانفصال الأخلاقي (Koay et al., 2023).

ومن خلال الانفصال الأخلاقي، يتحرر الأفراد من العقوبات الذاتية والشعور بالذنب المصاحب الذي قد ينشأ عندما ينتهك السلوك المعايير الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات غير أخلاقية (Detert et al., 2008). ويقوم الأفراد بإعادة هيكلة أفعالهم لتبدو أقل ضرراً، أو تقلل من فهمهم للمسؤولية، أو تخفف من التصور السلبي للضرر الناجم عن أفعالهم (Jameel et al., 2023). ويشير الانفصال الأخلاقي إلى مجموعة من الآليات المعرفية المترابطة التي تسمح للأفراد بارتكاب سلوكيات غير أخلاقية دون الشعور بالذنب أو لوم الذات (Zhao et al., 2016). كذلك، يشير الانفصال الأخلاقي إلى مجموعة من التكتيكات المعرفية التي يستخدمها الأفراد لتجنب عمليات الضبط الذاتي الأخلاقية التي تمنع ارتكاب الأخطاء (Tan et al., 2024). أيضاً، يعرف الانفصال الأخلاقي على أنه قدرة الفرد على تعطيل الضبط الذاتي الأخلاقي واللوم الذاتي، مما يؤدي بالأفراد إلى الانخراط في سلوكيات لا تتفق مع المعايير الأخلاقية دون ما يرتبط بذلك من عقوبات ذاتية والشعور بالذنب (Erkutlu & Chafra, 2019). كما يعرف الانفصال الأخلاقي على أنه عملية إعادة بناء الأحكام الأخلاقية، مما يؤدي إلى تغيير التقييم الأخلاقي للسلوك (Koay & Lai, 2022).

وتتفق التعاريف السابقة في أنه عندما ينفصل الأفراد أخلاقياً، تتعطل آلية الضبط الذاتي الخاصة بهم بشكل واعي لتجنب الشعور بالذنب واللوم الذي قد يشعرون به عندما لا تتوافق أفعالهم مع معاييرهم الأخلاقية الداخلية (Khan et al., 2022). وهذا يعني أن الأفراد يمكن أن يتوقفوا عن لوم أنفسهم والشعور بالذنب بسبب السلوك غير الأخلاقي عندما يتم تنشيط الانفصال الأخلاقي (Yan et al., 2024).

واتفقت الدراسات على أن الانفصال الأخلاقي يحدث من خلال ثماني آليات معرفية مترابطة، وهي: التبرير الأخلاقي، والتسمية المملطة، والمقارنات المفيدة، وإزاحة المسؤولية، وتوزيع المسؤولية، وتشويه العواقب، والتجريد من الإنسانية، وإلقاء اللوم (Chiu et al., 2023; Detert et al., 2008; Hadlington et al. 2021; Koay & Lim, 2022; Moore et al., 2012; Rengifo & Laham, 2022; Tan et al., 2024b; Zhao et al., 2016). وتصنف هذه الآليات الثمانية ضمن ثلاث فئات واسعة: الأولى، هي إعادة تفسير الأفعال غير الأخلاقية لجعلها تبدو أخلاقية، أو مقبولة. والثانية، هي إخفاء أو تشويه

عواقب السلوك غير الأخلاقي وكذلك المسؤولية عنه. والثالثة، هي التقليل من قيمة الشخص المستهدف بالسلوك غير الأخلاقي (Cheng et al., 2023).

تشمل الفئة الأولى ثلاث آليات، هي: التبرير الأخلاقي، والتسمية اللطيفة، والمقارنة المفيدة (Zhao et al., 2016). ويعيد التبرير الأخلاقي صياغة الأفعال غير الأخلاقية باعتبارها أفعالاً من أجل الصالح العام (Hadlington et al., 2021). في التبرير الأخلاقي، يقومون الأفراد بإضفاء الشرعية على سلوكهم غير الأخلاقي وأن هذا السلوك غير محظور (Hsieh et al., 2020). وتشير التسمية اللطيفة إلى تسمية أو وصف السلوك غير الأخلاقي باسم أو وصف يجعله سلوكاً سوياً، حيث يستخدم الفرد مفردات أو مصطلحات مقبولة ومنطقية تُحسن وتُجمل السلوك غير الأخلاقي وتقلل من فداحته (سنوسي، 2023). وفي المقارنة المفيدة، تتم مقارنة السلوك غير الأخلاقي بسلوك أكثر ضرراً واستهجاناً، مما يجعل السلوك الأصلي يبدو مقبولاً (Detert et al., 2008).

وتتكون الفئة الثانية من ثلاث آليات، هي: إزاحة المسؤولية، وتوزيع المسؤولية، وتشويه العواقب. تحدث هذه الفئة من الآليات عندما يخفي الفرد أو يشوه آثار الأفعال الضارة (Chiu et al., 2023). تنطوي إزاحة المسؤولية، على إسناد المسؤولية عن أفعال الفرد إلى شخصيات ذات سلطة أعلى تكون قد تناهت ضمتاً عن السلوك أو وجهته صراحةً (Moore et al., 2012). في حين يشير توزيع المسؤولية إلى تشتيت أفعال الفرد على أعضاء المجموعة، وهذا يعني أن الفعل لم يعد يخص الفرد، بل يقع اللوم على عدة أفراد (Hadlington et al., 2021). بينما يشير تشويه العواقب إلى تعمد الفرد تحريف أو تخفيف الآثار السلبية المترتبة على السلوك غير الأخلاقي وتجاهل الأضرار التي يسببها أو التقليل من خطورة آثار أفعال الفرد (اسماعيل، 2023).

وتشمل الفئة الثالثة: التجريد من الإنسانية وإلقاء اللوم. ينطوي التجريد من الإنسانية على إنكار أو التقليل من الصفات الإنسانية لشخص أو مجموعة، وبالتالي جعل أي ضرر موجه لهذه الأهداف أكثر قبولاً (Rengifo & Laham, 2022). بينما ينطوي إلقاء اللوم على تحمل الضحية مسؤولية الضرر الذي لحق بها، وأنها تستحق ذلك (Moore et al., 2012).

(3-5) سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (CKB) Counterproductive knowledge behavior

يشير السلوك المضاد للإنتاجية إلى أفعال متعمدة تضر أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات و/أو أصحاب المصلحة فيها (Serenko & Abubakar, 2022). وهو مفهوم واسع إلى حد ما يشمل ممارسات تختلف من حيث نوايا المنفذ وتأثيره، ومن بينها تلك التي تحد من مشاركة المعرفة (Ferraris & Perotti, 2020). ويمثل سلوك المعرفة المضاد للإنتاجية شكلاً من أشكال السلوك المضاد للإنتاجية في العمل، ويتم تعريفه على أنه سلوك الموظف الذي يعوق بشكل محتمل أو فعلي التدفق البناء للمعرفة داخل المنظمة ويعيق فرص تحويل المعرفة إلى عمل منتج (Serenko, 2023). وقد تم تحديد سبعة أشكال مختلفة من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، هي: الانفصال عن مشاركة المعرفة، وتجاهل مشاركة المعرفة، والمشاركة الجزئية للمعرفة، ومشاركة المعرفة المزيفة، واكتناز المعرفة، وإخفاء المعرفة وتخريب المعرفة، والتي تمثل الجانب المظلم لإدارة المعرفة، وتتراوح من الأقل إلى الأكثر تطرفاً من حيث تأثيرها السلبي على المنظمة وأصحاب المصلحة وتعد سلوكيات

الصفات المماثلة في المستقبل (Usman et al., 2024). حيث يعتبرون "المعرفة قوة"، فإن الموظف يخفي المعرفة لأنه قد يرغب في الحصول على منصب أعلى، أو الرغبة في الأداء الجيد مقارنة بالآخرين، أو الحصول على تقييم إيجابي متميز. قد تنبع أسباب إخفاء المعرفة أيضاً من الخوف من فقدان القيمة السوقية للموظف والتي اكتسبها بصعوبة بسبب الجهد الكبير وفترات التدريب الطويلة، والخوف من استضافة "طفيليات المعرفة" الذين يريدون فقط الاستفادة من طلب المعرفة دون بذل جهد كافٍ لاكتسابها بأنفسهم (Nguyen et al., 2022).

ولا يعكس إخفاء المعرفة غياب مشاركة المعرفة، فالشخص قد يشارك المعرفة ويخفيها في نفس الوقت فيخفي المعرفة المهمة ويشارك المعرفة غير الضرورية أو الأقل أهمية. (Sheidae et al., 2021).

ففي مشاركة المعرفة، يشارك الموظف المعرفة طواعية، حيث يتواصل أصحاب المعرفة بشكل استباقي مع الآخرين الذين يعتقدون أنهم بحاجة إلى المعلومات أو الخبرة التي يمتلكونها (Khan et al., 2023). بينما إخفاء المعرفة محاولة متعمدة من قبل فرد لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها شخص آخر. ويتسم إخفاء المعرفة بسمتين رئيسيتين، هما: القصد (أي أن مُخفي المعرفة يتصرف عمداً من خلال إدراك حاجة زميل العمل إلى المعرفة) والطلب (أي أن زميل العمل يطلب المعرفة بشكل لا لبس فيه) (Serenko, 2023). على هذا النحو، يركز البحث الحالي على المواقف التي يتم فيها تقديم طلب محدد للمعرفة من قبل موظف إلى آخر.

وقد حدد Connelly et al. (2012) ثلاثة أبعاد لإخفاء المعرفة وهي: التظاهر بالجهل والإخفاء بالمرافعة، والإخفاء المبرر أو المنطقي. ويمكن توضيح أبعاد إخفاء المعرفة على النحو التالي (Khan et al., 2023; Oubrich et al., 2021):

- التظاهر بالجهل: يتظاهر الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم للحصول على المعلومات بعدم امتلاك المعلومات المطلوبة، أو عدم فهمها لتجنب تقديم المعرفة.
- الإخفاء بالمرافعة: يؤخر الأشخاص المطلوب منهم مشاركة معرفتهم الاستجابة وإعطاء وعد لتقديم المعلومات المستقبل مع عدم وجود نية لمشاركتها، أو يقدمون معلومات غير مطلوبة مع التظاهر بأن المعرفة المطلوبة قد تم تقديمها.
- الإخفاء المبرر: ويعتبر الأقل خداعاً وفيه يظهر الطرف المطلوب منه مشاركة المعرفة استعداداً لمشاركة المعلومات المطلوبة، ولكنه يقدم بعض الأسباب والمبررات المنطقية التي تجعل من الصعب عليه مشاركة معرفته (مثل سرية المعلومات أو أن المشرف لا يسمح له بمشاركتها).

يعتمد اختيار استراتيجية إخفاء المعرفة التي سيتم استخدامها في وقت معين على نوع المعرفة المطلوبة حيث يشتمل كل من التظاهر بالجهل والإخفاء بالمرافعة على محاولات نشطة للخداع، حيث يكذب الموظف في كلتا الحالتين إما بالتظاهر بعدم القدرة على المساعدة، أو من خلال تقديم وعد مضلل بالمساعدة في المستقبل. من ناحية أخرى، قد ينطوي الإخفاء المبرر على الخداع وقد لا ينطوي عليه وبالتالي، يتضمن إخفاء المعرفة مستويات متفاوتة من خداع الموظف الناجم عن طلب المعرفة من شخص آخر (Ain et al., 2024). وبغض النظر عن الاستراتيجية التي يستخدمها مُخفي المعرفة، فإن النتيجة هي أن المعرفة المطلوبة لم يتم الحصول عليها؛ لذا ترى الباحثتان أن سلوك إخفاء المعرفة يحتوي على عناصر من الكذب والخداع مما يجعله من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

Knowledge Sabotage (KS) تخريب المعرفة (2-3-5)

ينتشر تخريب المعرفة على نطاق واسع، وله تأثير ضار على المنظمة المعاصرة، مما يؤدي إلى نتائج ضارة على الضحية والمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين (Serenko & Choo, 2020). وتناولت الدراسات السابقة ضمنياً أساليب تخريب المعرفة من خلال تحديد المواقف التي لم يشارك فيها المستجيبون المعلومات المهمة أو الحرجة، أو الكذب على الزملاء و/أو الرؤساء بشأن امتلاك المعرفة (Crino, 1994; Di Battista, 1996; Giacalone & Knuse, 1990). لذا يمكن القول بأن ظاهرة تخريب المعرفة قد وجدت ضمنياً في الدراسات السابقة واتخذت شكلاً رسمياً في السنوات الأخيرة (Ferraris & Perotti, 2020; Perotti et al., 2023).

قدم Serenko (2019) تخريب المعرفة كشكل متطرف من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية والذي يتجاوز مجرد إخفاء المعرفة أو اكتنازها؛ ويشير تخريب المعرفة إلى قيام الموظف عمداً بتقديم معرفة خاطئة لزملائه أو اقتطاع معرفة مهمة وحيوية مع إدراكه التام أن المعرفة المعنية مطلوبة ومهمة بالنسبة للطرف الآخر (Serenko, 2019; Serenko, 2020). ويتفق معه Ferraris and Perotti (2020) حيث عرفا تخريب المعرفة على أنه ممارسة يقوم فيها الفرد بتقديم معرفة غير صحيحة إلى الهدف، أو إخفاء معلومات أساسية معينة عنه، ولا يحدث ذلك إلا إذا تصرف المخرب عمداً، كونه يمتلك معرفة بالغة الأهمية بالنسبة للهدف، ويدرك تمامًا أن الأخير في حاجة إليها. وبالتالي، تظهر خصائص تخريب المعرفة في: تصرف المخرب عمداً (القصد)؛ المخرب على علم تام بحاجة الهدف إلى المعرفة (إدراك الحاجة)؛ يمتلك المخرب المعرفة المطلوبة (امتلاك المعرفة)؛ المعرفة المطلوبة مهمة بالنسبة للهدف (أهمية المعرفة)؛ يدرك المخرب أهمية المعرفة بالنسبة للهدف (إدراك أهمية المعرفة)؛ يدرك المخرب أن الهدف سيكون قادراً على تطبيق المعرفة المطلوبة بشكل منتج في المهام المتعلقة بالعمل (تطبيق المعرفة) (Perotti et al., 2023; Serenko, 2019). وبالتالي، يكمن الفرق الرئيس بين تخريب المعرفة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية الأخرى في التعمد والنطاق؛ فإخفاء المعرفة قد ينطوي على مزيج من السلوكيات المقصودة وغير المتعمد والخبيث الذي يهدف إلى تعطيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة لإلحاق الضرر بالزملاء أو الرؤساء أو المنظمة (Perotti et al., 2024).

ويمكن تصنيف سلوك تخريب المعرفة إلى نوعين: سلوك مُستَفَز Provoked أو سلوك غير مُستَفَز (لا مبرر له) Unprovoked (Serenko, 2020). قد يتم استفزاز حوادث تخريب المعرفة من خلال طلب الهدف بعض المعلومات الأساسية من المخرب، بينما يحدث السلوك غير المُستَفَز، عندما يتصرف المخرب طوعاً من خلال مشاركة المعرفة غير الصحيحة أو إخفاء المعلومات التي يمكن للضحية استخدامها بشكل فعال (Perotti et al., 2023). في السلوك غير المُستَفَز لا يتم الاتصال بالمخرب للحصول على معرفة مهمة، ومع ذلك، عند إدراك الحاجة، يقرر المخرب طوعاً تقديم معرفة غير صحيحة أو حجب المعرفة الصحيحة عن الهدف (Serenko, 2019). كما يمكن تصنيف سلوك تخريب المعرفة إلى نوعين: سلوك نشط وذلك عندما يقدم المخرب معرفة خاطئة، أو سلوك سلبى وذلك عندما يقتطع المخرب المعرفة الحرجة (Ferraris & Perotti, 2020). وأولئك الذين يتبنون سلوك التخريب النشط نادراً ما يشاركون معرفة غير صحيحة ملموسة؛ ولكنهم عادةً ما يقدمون معرفة غير ملموسة مثل النصائح أو التوصيات أو الاقتراحات الشفهية (Perotti et al., 2022). وبالتالي، يعتبر الشكل السلبي لتخريب المعرفة أكثر شيوعاً من الشكل النشط؛ لأن التخريب النشط يتطلب المزيد من الموارد المعرفية أكثر من تجاهل السلبي لحاجة الهدف إلى المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، قد يتتبع الضحايا المعرفة الخاطئة إلى المخرب وتقديم شكوى رسمية إلى المدير، الأمر الذي قد يؤدي إلى شكل من أشكال الإجراءات التأديبية (Serenko, 2020).

ونادراً ما يستهدف سلوك تخريب المعرفة الإضرار بالمنظمة. في معظم الحالات، يعمل المخربون ضد موظفي المنظمة الآخرين مثل الزملاء أو المديرين أو المرؤوسين (Perotti et al., 2023). ويكون مدفوعاً بشكل عام بأربعة عوامل، هي: دوافع الإشباع التي تنطوي على المنافسة والمصالح الشخصية (مثل التقدم الوظيفي والمكافآت المالية، أو عبء عمل أخف، أو تجنب العقاب)، وشخصية الفرد الخبيثة (مثل الترجسية، والميكافيلية، والسيكوباتية)، والرغبة في الانتقام بسبب المعاملة السيئة التي تلقوها من زملائهم، وتقليد سلوك تخريب المعرفة للموظفين الآخرين (Ferraris & Perotti, 2020; Perotti et al., 2022; Serenko, 2020; Serenko & Choo, 2020; Tan et al., 2024a).

وكثيراً ما تكون العواقب المترتبة على تخريب المعرفة للأفراد والمنظمات، وحتى لأطراف ثالثة، مدمرة، وبعيدة المدى أكثر مما تصوره المخربون في البداية (Serenko, 2019; Serenko & Choo, 2020). على سبيل المثال، قد يتعرض الأفراد الضحايا للإهانة أو التوبيخ أو الفصل ظلماً (Serenko, 2020). وعادةً ما يعاني أولئك الذين تم استهدافهم من أداء وظيفي سيئ وانخفاض كفاءة العمل، وذلك بسبب أنهم يضطرون إلى القيام بالأنشطة على أساس بيانات خاطئة أو معلومات غير كاملة أو تكرار المهام لأن جهودهم الأولية كانت غير منتجة (Perotti et al., 2023; Perotti et al., 2024). وهذا بدوره يؤدي إلى إهدار الموارد المالية، وعدم الكفاءة، وسوء جودة المنتجات والخدمات، والفشل في تلبية متطلبات العملاء (Enwereuzor, 2024). مما يعرض المؤسسات لخسائر مالية أو الإضرار بسمعتها، أو الفشل في الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء (Serenko & Choo, 2020).

(6) الدراسات السابقة وبناء فروض البحث

وتستعرض الباحثان في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، والتي أتاحت للباحثين فرصة الإطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

(1-6) العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

القادة هم وكلاء التغيير وتؤثر سلوكياتهم على كيفية تصرف أتباعهم فيما يتعلق بمشاركة المعرفة أو حجتها داخل المنظمات، عندما يواجه الموظفون سلوكيات قيادية سلبية، فإنهم يشعرون بالقلق وتقل رغبتهم في تبادل المعلومات مع مرور الوقت (Syed et al., 2021). وأوضحته الدراسات أن القيادة يمكن أن يكون لها دوراً هاماً في تحديد عمليات تبادل المعرفة داخل المنظمات. حيث وجدت الدراسات أن كل من القيادة الخادمة (Usman et al., 2024)، وقيادة التناقضات (Devi, 2024) تحد من سلوكيات إخفاء المعرفة. في حين يؤدي الإشراف المسيء إلى زيادة سلوكيات إخفاء المعرفة (Farooq, 2021; Enwereuzor, 2024; Gul et al., 2021; Sultana, 2021; Ghani et al., 2020). كما وجدت دراسة (Enwereuzor, 2024) أن هناك ارتباط سلبي بين القيادة الأخلاقية وتخريب المعرفة.

ويمكن تفسير العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية من خلال نظرية الحفاظ على الموارد حيث تقترح النظرية أنه عندما يتعرض الأفراد للتهديد بخسارة محتملة للموارد، فإنهم يستجيبون لمثل هذا الموقف من خلال محاولة حماية مواردهم المتبقية التي يمتلكونها والاحتفاظ بها وتعزيزها، ونظراً لأن القائد المستغل، يعد هو أحد مسببات التوتر والضعف في مكان العمل قد يحاول الضحايا الذين يشعرون بأنهم يتعرضون للاستغلال من قبل قادتهم، تقليل فقدان مواردهم من خلال الانخراط في السلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (Guo et al., 2021).

وعلى جانب آخر، تشرح نظرية التبادل الاجتماعي كيف تتسبب القيادة المُستَغلة في إخفاء وتخريب المعرفة من خلال مبدأ المعاملة بالمثل، حيث إن القواعد المعاملة بالمثل تشجع الأفراد على إعادة المعاملة الإيجابية التي يتلقونها وعلى العكس من

ذلك، فإن قواعد المعاملة السلبية تشجع الأفراد على رد المعاملة السلبية (Jin et al., 2023). لذا، تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أنه عند استغلال المرؤوسين، فإنهم يظهرون سلوكًا مضادًا للإنتاجية مثل إخفاء وتخريب المعرفة وتوجيهها نحو زملاء العمل، ويظهر زملاء العمل سلوكًا مشابهًا يؤدي إلى إخفاء معارفهم عن باقي زملائهم. ولذلك فإن القيادة المُستغلة تمتلك جوانب سلبية قوية يمكن أن تؤدي إلى إخفاء وتخريب المعرفة بسبب خلق مستوى ضعيف من الثقة والتبادل بين المرؤوسين.

وقد وجدت دراسة Syed et al. (2021) أن إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة المُستغلة وكل من الابتكار، والأداء، ونية ترك العمل. كذلك، توصلت دراسة Safi et al. (2023) إلى أن القيادة المُستغلة ترتبط إيجابيًا مع إخفاء المعرفة وأن إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة العكسية بين القيادة المُستغلة والابتكار. كما أكدت دراسة (Moin et al., 2024) الدور الوسيط لإخفاء المعرفة في العلاقة العكسية بين القيادة المُستغلة وأداء المهام. في حين توصلت دراسة (Guo et al., 2021) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المُستغلة وإخفاء المعرفة وأن الضيق النفسي يتوسط هذه العلاقة، وأكدت دراسة Jin et al. (2023) هذه العلاقة حيث توصلت إلى توسط الضيق النفسي علاقة الارتباط الإيجابية بين القيادة المُستغلة وسلوكيات إخفاء المعرفة المتمثلة في التظاهر بالجهل والإخفاء المبرر، والإخفاء بالمراوغة، والإخفاء بالتسويق (حيث أضافت الدراسة بعد التسويق لأبعاد إخفاء المعرفة ويشير إلى تعمد تأخير وصول المعلومة إلى طالب المعرفة)، كما تناولت دراسة (Abdulmuhsin et al. 2021) الدور المعدل للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات إدارة المعرفة المتمثلة في خلق المعرفة، وتبادل المعرفة، واستخدام المعرفة وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة المُستغلة وسلوكيات إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن المواطنة التنظيمية تعدل هذه العلاقة. كما وجدت دراسة (Elahi et al. 2024) أثر إيجابي للقيادة المُستغلة على اكتناز المعرفة، كذلك أثبتت نتائج دراسة (Khalid & Aftab 2024) وجود أثر إيجابي للقيادة المُستغلة على سلوكيات إخفاء المعرفة وأن عدم إدراك العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي يتوسطان هذه العلاقة.

وبناءً على ما سبق، ونظرًا لأن القادة المُستغلين هم أكثر عرضة لاستغلال مرؤوسهم باستخدام تكتيكات مختلفة مثل أن يكونوا ودودين بشكل مبالغ فيه أو يتصرفون بشكل لطيف مع أتباعهم حتى يتم تلبية مصالحهم الشخصية، فإن هؤلاء الأتباع سوف يفسرون على الفور مثل هذه الأعمال الأنانية على أنها تشكل خطرًا على مصالحهم ومواردهم الشخصية. وربما يستخدمون استراتيجيات لحماية مواردهم الشخصية مثل إخفاء أو تخريب المعرفة. وبالتالي يحجب الأفراد المعلومات عن زملاء العمل عمدًا سواء بالتظاهر بعدم الفهم (التظاهر بالجهل) أو بالقول إنها سرية (الإخفاء المنطقي) أو الوعد بأنهم سيشاركونها، ولكنهم يتراجعون لاحقًا عن هذا الوعد (الإخفاء المروغ)، أو بتخريب المعرفة من خلال تقديم معرفة غير صحيحة عمدًا، أو إقتطاع جزء من المعلومات الأساسية عند تقديم المعرفة.

لذا تقترح الباحثتان أن القيادة المستغلة أحد مسببات الضغوط ومن العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على مواقف وسلوكيات الموظفين داخل العمل وبالتالي تؤثر على قراراتهم المتعلقة بإخفاء وتخريب المعرفة. علاوة على ذلك، سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية هي آلية مهمة للحماية الذاتية يستخدمها الموظفون للتكيف والتعامل مع القيادة المستغلة حيث ينخرط الموظف في هذه السلوكيات ويحتفظ بالمعلومات كاستراتيجية دفاعية خوفًا من أن يتفوق عليه زملائه. واستنادًا لما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستَغلة على سلوكيات إخفاء المعرفة.
- يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستَغلة على سلوكيات تخريب المعرفة.

(2-6) العلاقة بين القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي

اعتمدت الدراسات السابقة على النظرية الاجتماعية المعرفية لتفسير العلاقة بين القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي، والتي تفترض أن السلوك الاجتماعي يُكتسب من خلال ملاحظة الآخرين وتقليدهم (Basaad et al., 2023; Cheng et al., 2023). وترى دراسة Basaad et al. (2023) أن الاستجابات السلوكية للأفراد تختلف وفقاً لنمط القيادة المعرضين له، فقد يلجأ بعض الأفراد إلى السلوك غير الأخلاقي كرد فعل انتقامي على سوء المعاملة من القائد، بينما يظهر الأفراد المحصنون بهوية أخلاقية قوية ميل أقل للرد بسلوك غير أخلاقي ردًا على سوء المعاملة المتصور. ولذلك، من الضروري الاعتراف أن هناك تفاعل كبير بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي داخل المنظمة، والذي يُظهر لاحقًا علاقة إيجابية مع السلوك الأخلاقي لموظفيها. وبالتالي، فإن القادة الذين يجسدون القيم الأخلاقية يؤثرون بطبيعتهم على الأجواء الأخلاقية لبيئتهم التنظيمية. لذا يمكن أن يعزى السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للموظفين إلى القائد. ووجدت تلك الدراسة أن القيادة المُستَغلة تؤثر إيجابيًا على الانفصال الأخلاقي فعندما يتعرض الموظفون للقيادة المستغلة يمرون بمرحلة انتقالية من التفكير تنتهي بالانفصال الأخلاقي. أيضًا، وجدت دراسة Cheng et al. (2023) أن الانفصال الأخلاقي ناتج عن القيادة المستغلة حيث تؤدي القيادة المُستَغلة إلى سلسلة من آليات التبرير المعرفي والتي يحدث من خلالها الانفصال الأخلاقي. واستنادًا لما سبق فإن القائد المُستَغل لديه القدرة على التأثير في السلوك غير الأخلاقي للموظفين وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي كما يلي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي.

(3-6) العلاقة بين الانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

تعد سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية سلوكيات غير أخلاقية، ومرفوضة في بيئة العمل (Khan et al. 2022). وقد اعتمدت الدراسات السابقة أيضًا على النظرية المعرفية الاجتماعية لتفسير العلاقة بين الانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (Khan et al., 2022; Khan et al., 2023; Koay & Lim, 2022; Tan et al., 2024b; Zhao et al., 2016; Zhao & Xia, 2019). واستنادًا إلى هذه النظرية، فإن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الانفصال الأخلاقي هم أكثر عرضة لتعطيل عملية الضبط الذاتي الأخلاقي لديهم، مما يحفزهم لاحقًا على الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية (Koay & Lim, 2022).

وقد توصلت دراسة Zhao & Xia (2019) لوجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على سلوكيات إخفاء المعرفة. فبالنظر إلى أن سلوكيات إخفاء المعرفة مثل التظاهر بالجهل والإخفاء بالمرأوغنة تنطوي على الخداع، فإن الموظف الذي يخفي المعرفة قد يعاني من الشعور بالذنب واتهام الذات. ومع ذلك، فإن الانفصال الأخلاقي يمكن أن يخفف من هذا الشعور عن طريق تعطيل آلية الضبط الذاتي الأخلاقي. وبالتالي، عندما يطلب الآخرون المعرفة، يميل الموظفون ذوو الانفصال الأخلاقي العالي إلى إعادة تعريف سلوكيات إخفاء المعرفة لديهم لجعلها عقلانية وعادلة ومقبولة. وتتفق معها

دراسة (Koay & Lim (2022) والتي ترى أن إخفاء المعرفة يمكن اعتباره سلوكًا غير أخلاقي، لذا قد يشعر الموظفون الذين يقومون بذلك بالذنب لأنهم ينتهكون المعايير الأخلاقية الداخلية. ومع ذلك، فإن تفعيل الانفصال الأخلاقي يسمح للموظفين بالتحرك من العقوبات الأخلاقية الذاتية؛ أي أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الانفصال الأخلاقي سيحاولون الدفاع عن سلوك إخفاء المعرفة عن طريق تبريره على أنه مقبول، مما قد يقلل من الشعور بالذنب. وتوصلت هذه الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة. كذلك، أشارت دراسة (Khan et al. (2022 إلى أن مجموعة الآليات الثمانية للانفصال الأخلاقي تسهل السلوك غير الأخلاقي (أي إخفاء المعرفة)، ويعمل الانفصال الأخلاقي كمقدمة للسلوك غير الأخلاقي؛ لأن تفعيل الانفصال الأخلاقي لدى الموظفين يبرر إخفاء معرفتهم عن زملاء العمل باستخدام المبررات الأخلاقية. وتوصلت هذه الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة.

كما تؤكد دراسة (Khan et al. (2023 أنه في حالة انفصال الموظفين أخلاقيًا، يمكنهم خلق مبررات متعددة لإخفاء معرفتهم، مما يسهل عليهم الانخراط في إخفاء المعرفة. فقد يبررون إخفاء معرفتهم بحجة أنه يجب على طالبي المعرفة تحصيلها بأنفسهم. وفي أعلى درجات الانفصال الأخلاقي، يمكن أن يلوموا طالبي المعرفة على أنهم أغبياء لا يستطيعون الفهم بسهولة، لذا فمن الأفضل عدم مشاركة المعرفة معهم. وبالتالي، الموظفون المنفصلين أخلاقيًا، يميلون إلى إخفاء المعرفة. وتوصلت تلك الدراسة إلى أن الانفصال الأخلاقي يؤثر إيجابيًا على سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين. كما توصلت دراسة (Zhao et al. (2016 إلى أن الانفصال الأخلاقي يعدل العلاقة بين النبذ في مكان العمل وإخفاء المعرفة؛ عند مواجهة النبذ في مكان العمل، فالموظفين الذين يتسمون بدرجة عالية من الانفصال الأخلاقي، يستخدمون المبررات لترشيد وتبرير سلوكياتهم غير الأخلاقية المتمثلة في إخفاء المعرفة كاستراتيجية سلوكية مقبولة للتعامل مع النبذ في مكان العمل.

ويعد تخريب المعرفة بناء مفاهيمي حديث (Enwereuzor, 2024)؛ لذا فهناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانفصال الأخلاقي وتخريب المعرفة وذلك في حدود علم الباحثين، فلم تعثر الباحثتان سوى على دراسة (Tan et al. (2024a، والتي تشير إلى أنه عندما ينخرط الموظفون في سلوك تخريب المعرفة الذي يستهدف زملائهم، لا يتم تفعيل آلية الضبط الأخلاقي الداخلية لديهم. وبدلاً من ذلك، يميل المخربون إلى الاعتقاد بأنهم يستحقون مثل هذه المعاملة؛ فحصول هؤلاء الزملاء على المعرفة الصحيحة والحرحة من المرجح أن يؤدي إلى تفاقم المنافسة ومنعهم من تحقيق أهدافهم والحصول على المكافآت والترقيات. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على تخريب المعرفة. واستنادًا إلى ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي للانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ- يوجد تأثير إيجابي للانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة.

ب- يوجد تأثير إيجابي للانفصال الأخلاقي على تخريب المعرفة.

(4-6) الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة

المضادة للإنتاجية

وفقًا للنظرية المعرفية للإجهاد وتقييم التوتر والتعامل معه، يقوم الأفراد أولاً بتقييم الضغوط ومن ثم تطوير استراتيجيات لمواجهة التعامل مع المواقف والأحداث المسببة للضغوط في مكان العمل (Syed et al., 2021). وقد اختلفت الدراسات

فيما بينها حول الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة المُستَغلة على سلوكيات التابعين، فبعضها اعتمد على الآليات العاطفية مثل الضيق النفسي (Guo et al., 2021; Jin et al., 2023)، والعواطف السلبية (Majeed & Fatima, 2020) وبعضها اعتمد على الارتباط العائلي (Wang et al., 2021b). في حين ركزت الدراسات السابقة بشكل أقل على الآليات المعرفية وبشكل خاص الأخلاقية مثل التبرير الأخلاقي (Lyu et al., 2023)، والقوة الأخلاقية (Wang et al., 2024). وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الانفصال الأخلاقي هو آلية معرفية مهمة تؤثر من خلالها سلوكيات القائد غير الأخلاقية على السلوك غير الأخلاقي لمروؤسيه على سبيل المثال، يؤدي الإشراف المسيء إلى الانفصال الأخلاقي مما يؤدي بدوره إلى تصرفات غير أخلاقية للموظفين (Valle et al., 2019).

وبالتالي، يعمل الانفصال الأخلاقي كآلية معرفية لتفسير انخراط الموظفين في السلوكيات غير الأخلاقية؛ فقد توصلت دراسة (Zhao & Xia (2019) إلى وجود تأثير إيجابي للحالات العاطفية السلبية للممرضين على سلوكيات إخفاء المعرفة من خلال الانفصال الأخلاقي. كذلك، توصلت دراسة (Koay & Lim (2022) إلى أن الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإخفاء المعرفة. كما توصلت دراسة (Khan et al. (2022) إلى أن الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين النيمية السلبية في مكان العمل وإخفاء المعرفة. في حين توصلت دراسة (Tan et al. (2024b) إلى أن الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين عقلية المحصلة النهائية للمشرف supervisor bottom-line mentality وتخريب المعرفة.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن الانفصال الأخلاقي يعمل كآلية وسيطة تفسر العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والسلوكيات غير الأخلاقية. توصلت دراسة (Hsieh et al. (2020) إلى أن الانفصال الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. أيضًا، توصلت دراسة (Koay & Lai (2022) إلى أن الانفصال الأخلاقي يعمل كوسيط في العلاقة بين التنبذ في مكان العمل والتسكع الإلكتروني.

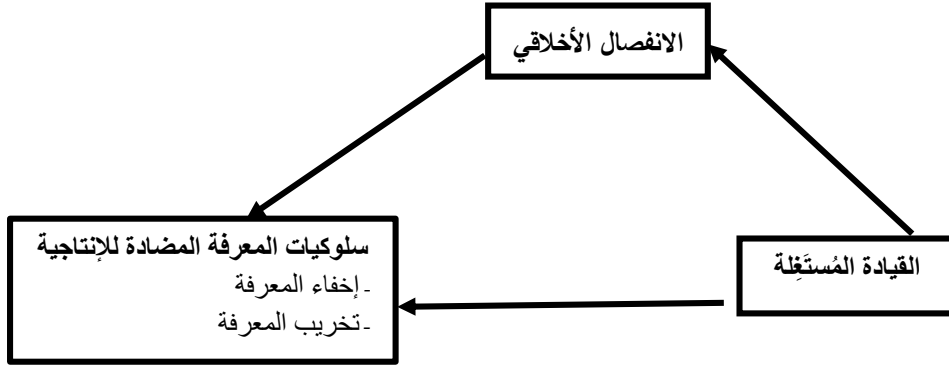
لذا تقترح الدراسة الحالية أن القيادة المُستَغلة تؤدي إلى الانفصال الأخلاقي لدى الموظفين وبالتالي يشارك الموظفون في السلوكيات المضادة للمعرفة. أولاً، باعتبارها شكلاً من أشكال القيادة غير الأخلاقية التي يسعى القادة من خلالها إلى تحقيق مصالحهم الخاصة بغض النظر عن الأشخاص الآخرين، بالتالي تنتهك القيادة المُستَغلة المعايير الأخلاقية وعندما ينظر الموظفون إلى القادة على أنهم ينتهكون الأعراف الاجتماعية، سيكون من السهل بالنسبة للمروؤسين تجنب اللوم الأخلاقي الذاتي وإيجاد طرق لتبرير سوء سلوكهم. ثانيًا، عندما ينسب القائد المستغل إنجازات مروؤسيه لنفسه دون خجل، فإنه يظهر بأنه لا يعطي أهمية للأخلاق، مما يدفع الموظفين إلى عدم تقدير المعايير الأخلاقية، ويعتقدون أن الأفعال الضارة مثل سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية مسموح بها. وبناء على ذلك، أصبح الموظفون ينظرون إلى هذه السلوكيات التي تضر بالمنظمة على أنها سلوكيات مقبولة ويميلون إلى خلق أذرع لتبرير سوء سلوكهم. ثالثًا، يميل الموظفون الذين يتم التلاعب بهم وخداعهم من قبل القادة المستغلين إلى الانتقام من خلال الانخراط في سلوكيات عمل ضارة كرد فعل انتقامي من هؤلاء القادة مثل الانخراط في سلوكيات إخفاء وتخريب المعرفة. وعلى هذا النحو، فإن الاستغلال الذي يتعرضون له يحرضهم من الرقابة الذاتية ويساعدهم على التبرير لأنفسهم باعتبارهم صالحين أخلاقيًا مما يؤدي إلى المشاركة في سلوكيات إخفاء وتخريب المعرفة.

واستنادًا إلى ما سبق، يمكن اقتراح أنه عندما يتم استغلال الموظفين من قبل القادة، فإنهم يميلون إلى الانخراط في تبرير أخلاقي يسمح لهم بالحفاظ على تصور إيجابي لأنفسهم وبالتالي يحرضهم من الشعور بالذنب، والمشاركة في إخفاء وتخريب

المعرفة. وبالتالي، تقترح هذه الدراسة أن الانفصال الأخلاقي هو آلية معرفية تشرح تأثير القيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: يتوسط الانفصال الأخلاقي العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).

وقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحثين اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، في محاولة لفهم الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية في البيئة المصرية بشكل خاص، والبيئة العربية بشكل عام، ويوضح الشكل رقم (1) تصوراً للعلاقة.



شكل 1: النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

(7) منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تمثل في المنهج المتبع في البحث البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وكيفية قياسها، اختبارات الصدق والثبات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(1-7) منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستدلالي والذي يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة لتبرير العلاقات بين متغيرات البحث وبناء فرضيات البحث، ويعد البحث الحالي من أنواع الدراسات الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وتقديم التفسيرات المناسبة للعلاقة بين متغيرات البحث، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة المتعلقة بتلك المتغيرات، لبناء الإطار النظري وإعداد قائمة استقصاء تغطي متغيرات البحث لجمع البيانات الأولية المطلوبة، ثم تحليل البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية، للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، والتأكد من مدي صحة فروض البحث، لتعميمها على مجتمع البحث وتحقيق أهداف البحث.

(2-7) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

اعتمدت البحث على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، وتم الحصول عليها من خلال الإطلاع علي المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات وبحوث ورسائل علمية مرتبطة بكل من القيادة المُستَغلة، والانفصال الأخلاقي، وإخفاء وتخريب

المعرفة. أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقصي منهم المستهدفين من خلال المقابلات الشخصية باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

(3-7) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط، ويصل إجمالي عدد مفردات المجتمع حوالي (654) مفردة (وفقًا لإحصائيات قسم شؤون العاملين بمصلحة الضرائب 2024) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (2)

جدول 2: بيان بأعداد مجتمع البحث

م	اسم الجهة	عدد العاملين
1	ضرائب القيمة المضافة	103
2	مأمورية ضرائب دمياط أول	93
3	مأمورية ضرائب دمياط ثان	89
4	مأمورية ضرائب دمياط ثالث	75
5	مأمورية ضرائب فارسكور	63
6	مأمورية ضرائب كفر سعد	61
7	المنطقة	49
8	اللجان الداخلية	46
9	التحصيل تحت حساب الضريبة	32
10	الإدارة المركزية للحاسب الآلي	18
11	التوجيه والرقابة	10
12	مكافحة التهرب الضريبي	10
13	الإرشاد والتدريب الضريبي	5
	الإجمالي	654

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء إحصائيات قسم شؤون العاملين بمصلحة الضرائب بمحافظة دمياط 2024

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، وتم تحديدها باستخدام برنامج Size Sample Calculator عند مستوى معنوية 5% وحدود ثقة 95% وبلغ حجمها 243 مفردة وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة، هذا وبلغت عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها 222 قائمة بنسبة استجابة 91%، ويوضح الجدول رقم (3) بيان بأعداد مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة.

جدول 3: بيان بأعداد مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة على الجهات محل الدراسة

م	اسم الجهة	عدد العاملين	الوزن النسبي %	عدد مفردات العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
1	ضرائب القيمة المضافة	103	%15.8	38	34	%89.5
2	مأمورية ضرائب دمياط أول	93	%14.2	35	31	%88.6
3	مأمورية ضرائب دمياط ثان	89	%13.6	33	33	%100
4	مأمورية ضرائب دمياط ثالث	75	%11.5	28	25	%89.3
5	مأمورية ضرائب فارسكور	63	%9.6	23	19	%82.6
6	مأمورية ضرائب كفر سعد	61	%9.3	22	18	%81.8
7	المنطقة	49	%7.5	18	16	%88.9
8	اللجان الداخلية	46	%7	17	17	%100
9	التحصيل تحت حساب الضريبة	32	%4.9	12	12	%100
10	الإدارة المركزية للح الألي	18	%2.8	7	7	%100
11	التوجيه والرقابة	10	%1.5	4	4	%100
12	مكافحة الهرب الضريبي	10	%1.5	4	4	%100
13	الارشاد والتدريب الضريبي	5	%0.8	2	2	%100
	الإجمالي	654	%100	243	222	%91

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء احصائيات قسم شئون العاملين بمصلحة الضرائب بمحافظة دمياط 2024

ويمكن توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين كما يلي:

من حيث النوع، بلغ عدد الذكور 120 بنسبة %54.1، وبلغ عدد الإناث 102 بنسبة %45.9 من إجمالي حجم العينة. ومن حيث فئات العمر، بلغ عدد المستجيبين في فئة أقل من 30 سنة 3 بنسبة %1.4، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من 30 سنة - أقل من 40 سنة 60 بنسبة %27، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من 40 سنة - أقل من 50 سنة 90 بنسبة %40.5، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من 50 سنة فأكثر 69 بنسبة %31.1 من إجمالي حجم العينة.

ومن حيث عدد سنوات الخبرة، بلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 15 بنسبة %6.8، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من 10 سنوات - أقل من 15 سنة، 36 بنسبة %16.2، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر، 159 بنسبة %71.6 من إجمالي حجم العينة.

(4-7) متغيرات البحث وكيفية قياسها

يسعى البحث إلى التعرف على الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، وبالتالي تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ثلاثة متغيرات تم الاسترشاد بها من واقع الدراسات السابقة وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث:

(1-4-7) المتغير المستقل: القيادة المُستَغلة

تم قياس القيادة المُستَغلة بالاعتماد على المقياس الذي وضعه Schmid et al. (2019)، ويتكون من 15 عبارة ويتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، بالإضافة إلى أنه تم الاستعانة به في الدراسات السابقة على سبيل المثال (Abdulmuhsin et al., 2021; Syed et al., 2024; Khalid & Aftab, 2024; Jin et al., 2020; al., 2020). وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (1) غير موافق تمامًا إلى (5) موافق تمامًا.

(2-4-7) المتغير الوسيط: الانفصال الأخلاقي

تم قياس الانفصال الأخلاقي بالاعتماد على المقياس الذي وضعه Moore et al. (2012)، ويتكون من 8 عبارات. ويتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، بالإضافة إلى أنه تم الاستعانة به في العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال (Khan et al., 2019; Zhao & Xia, 2016; Zhao et al., 2024b; Tan et al., 2023; Koay & Lim, 2022; al., 2023).

(3-4-7) المتغير التابع: سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

- إخفاء المعرفة

تم قياس إخفاء المعرفة اعتمادًا على المقياس الذي وضعه Connelly et al. (2012) ويتكون من 12 عبارة، ويتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات. ويعتبر هذا المقياس الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، على سبيل المثال (Gul et al., 2024; Usman et al., 2021; Syed et al., 2024; Khalid & Aftab, 2024; 2021).

- تخريب المعرفة

تم قياس متغير تخريب المعرفة اعتمادًا على المقياس الذي وضعه Serenko and Choo (2020)، ويتكون من 4 عبارات. وقد تم الاستعانة به في الدراسات السابقة على سبيل المثال (Tan et al., 2024a; Perotti et al., 2023; Perotti et al., 2024; Serenko, 2023; Tan et al., 2024b).

ونظرًا لطبيعة سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية باعتبارها، أعادت الباحثتان صياغة العبارات بصيغة ضمير الغائب لتقييم مدى انتشار هذه السلوكيات بالمصلحة، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (1) غير موافق تمامًا إلى (5) موافق تمامًا.

(5-7) اختبارات الصدق والثبات

(1-5-7) صدق المحتوى

من أجل التحقق من صدق المحتوى أو الصدق الظاهري تم تحكيم قائمة الاستقصاء من أساتذة متخصصين في مجال الموارد البشرية، واستنادًا إلى التعليقات الواردة، تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

(2-5-7) قياس الثبات

لقياس الثبات والصدق التقاربي، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والثبات التركيبي، ومتوسط نسبة التباين المفسر، ويعرض الجدول رقم (4) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات البحث، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول 4: اختبارات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

معامل التحميل	الفقرة	م
	القيادة المُستغلة Cronbach Alpha = 0.976 CR=0.978 AVE=0.748	
0.838	يستخدم بعض الرؤساء عمل الموظفين لتحقيق مصالحهم الشخصية.	EL1
0.805	يرى بعض الرؤساء الموظفين وسيلة للوصول إلى أهدافهم الشخصية.	EL2
0.893	يعطي بعض الرؤساء الأولوية لتحقيق أهدافه الخاصة على أهدافهم الموظفين.	EL3
0.890	يضعف بعض الرؤساء تحت ضغط للوصول إلى أهدافهم.	EL4
0.881	يزيد بعض الرؤساء من عبء العمل الخاص بي دون مراعاة احتياجاتي من أجل الوصول إلى أهدافهم.	EL5
0.754	لا يأخذ بعض الرؤساء في الاعتبار عبء العمل الخاص بي ويسندوا لي مهام جديدة.	EL6
0.906	يكلفني بعض الرؤساء بمهام شاقة لتحقيق مصالحهم الشخصية.	EL7
0.879	لا يمنحني بعض الرؤساء فرصًا لتطوير نفسي مهنيًا لأن أهدافهم الخاصة لها الأولوية.	EL8
0.875	يكلفني بعض الرؤساء بمهام روتينية مملة لأنها في مصالحهم الشخصية.	EL9
0.888	يستخدم بعض الرؤساء عملي لجذب الانتباه لأنفسهم.	EL10
0.843	ينسب بعض الرؤساء عمل الفريق لأنفسهم.	EL11
0.867	يستخدم بعض الرؤساء عملي لتحقيق منافع شخصية.	EL12
0.896	يثير بعض الرؤساء الوقيعة بيني وبين زملائي للوصول إلى أهدافهم.	EL13
0.844	يتلاعب بعض الرؤساء بالآخرين للوصول إلى أهدافهم.	EL14
0.901	يخدع بعض الرؤساء الموظفين للوصول لأهدافهم.	EL15
	الانفصال الأخلاقي Cronbach Alpha = 0.921 CR=0.935 AVE=0.645	
0.803	لا بأس أن يكذب البعض للدفاع عن الأفراد المهمين بالنسبة له.	MD1
0.875	يمكن أن يأخذ البعض شيء ما من المصلحة دون إذن طالما أنه يستعيره فقط.	MD2
0.813	لا بأس أن يضخم البعض إنجازاته للحصول على رضا الرؤساء.	MD3
0.837	لا ينبغي أن يحاسب بعض الزملاء على أفعال موضع شك لأنها طلبات رئيسهم المباشر.	MD4
0.818	لا يلام بعض الزملاء على فعل أشياء خاطئة في العمل طالما يفعلها الآخرون دون حساب.	MD5
0.830	أن ينسب البعض إنجازات الآخرين له ليس بالأمر الكبير.	MD6
0.714	يستحق بعض الزملاء المعاملة بقسوة.	MD7
0.722	يستحق بعض الزملاء سوء المعاملة بسبب أفعالهم.	MD8
	سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية: إخفاء المعرفة Cronbach Alpha = 0.964 CR=0.968 AVE=0.717	
	عند طلب بيانات أو معلومات من زميل:	
0.789	يوافق على مساعدتي لكنه لا يفعل.	KH1
0.773	يقدم لي معلومات مختلفة عما أريد.	KH2
0.881	يخبرني بأنه سيساعدني لاحقًا لكنه يماطل قدر المستطاع.	KH3
0.898	يقدم لي معلومات غير كاملة.	KH4
0.886	يتظاهر بأنه لا يعرف المعلومات.	KH5
0.903	يتظاهر بعدم فهم ما المقصود من طلي.	KH6
0.913	يدعي أنه يجهد ما يتحدث عنه.	KH7
0.892	يقول لي أنه ليس على دراية كاملة بالموضوع.	KH8
0.856	يوضح أنه يرغب في إخباري، ولكن ليس من المفترض أن يفعل ذلك.	KH9
0.781	يوضح أن المعلومات سرية وغير متاحة إلا لأشخاص معينين.	KH10

معامل التحميل	الفقرة	م
	القيادة المُستغلة Cronbach Alpha = 0.976 CR=0.978 AVE=0.748	
0.788	يخبرني أن مديره لا يسمح لأي شخص بمشاركة هذه المعرفة.	KH11
0.779	يقول لي لن أجب على أسئلتك.	KH12
	تخريب المعرفة Cronbach Alpha = 0.973 CR=0.980 AVE=0.924	
0.957	يزودني عمداً بمعلومات، أو نصائح، أو مستندات، أو توصيات خاطئة.	KS1
0.968	يتعمد اقتطاع المعلومات، أو النصائح، أو المستندات، أو التوصيات المهمة.	KS2
0.963	يزودني عمداً بالمعلومات، أو النصائح، أو المستندات، أو التوصيات الخاطئة عندما يدرك أنها مهمة لعملتي.	KS3
0.957	يتعمد اقتطاع المعلومات، أو النصائح، أو المستندات، أو التوصيات المهمة عندما يدرك أنها مهمة لأداء مهمتي.	KS4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

– معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

يستخدم معامل ألفا كرونباخ في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن 0.7 ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات قوي (Hair et al., 2017). ويتضح من النتائج، أن قيمة معامل ألفا هي: للقيادة المُستغلة 0.976، والانفصال الأخلاقي 0.921، وإخفاء المعرفة 0.964، وتخريب المعرفة 0.973، مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات لمتغيرات البحث.

– الثبات التركيبي: Composite Reliability (CR)

أيضاً، يستخدم الثبات التركيبي في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن 0.7 ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات تركيبي قوي (Hair et al., 2017). وقد بلغت درجة الثبات التركيبي للقيادة المُستغلة 0.978، والانفصال الأخلاقي 0.935، وإخفاء المعرفة 0.968، وتخريب المعرفة 0.980 مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات التركيبي لمتغيرات البحث.

– متوسط نسبة التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted

يقيس مستوى التباين بين المتغيرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والذي يجب ألا يقل عن 0.5، مما يشير إلى أن المتغير قادر على تفسير أكثر من نصف التباين المتعلق بمؤشراته، وبالتالي يشير إلى صدق تقاربي كاف (Fornell & Larcker, 1981). وقد بلغت قيمة AVE للقيادة المُستغلة 0.748، والانفصال الأخلاقي 0.645، وإخفاء المعرفة 0.717، وتخريب المعرفة 0.924 مما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمتغيرات البحث.

– (3-5-7) قياس الصدق التمييزي Discriminant Validity

يشير الصدق التمييزي إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات أو بعبارة أخرى يقيس كل متغير – دون غيره – بما يجب أن يقبسه (Hair et al., 2017). واعتمد البحث على معيار التحميل التقاطعي، ومعيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات لقياس الصدق التمييزي، وذلك كما يلي:

– التحميل التقاطعي Cross-Loading

يظهر الجدول رقم (5) نتائج تحليل التحميل التقاطعي. فالتحميل التقاطعي يوضح مدى انتماء العبارات المستخدمة في قياس كل متغير إلى هذا المتغير دون غيره من المتغيرات (Hair et al., 2017)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول 5: نتائج التحميل التقاطعي

تخریب المعرفة	إخفاء المعرفة	الانفصال الأخلاقي	القيادة المُستغلة	كود العبارة
0.004	0.286	-0.139	0.838	EL1
0.022	0.24	-0.173	0.805	EL2
-0.151	0.145	-0.087	0.893	EL3
-0.336	0.179	0.012	0.890	EL4
-0.394	0.149	0.156	0.881	EL5
-0.425	0.223	0.114	0.754	EL6
-0.051	-0.023	0.09	0.906	EL7
-0.04	-0.304	0.244	0.879	EL8
-0.085	0.044	0.132	0.875	EL9
0.141	-0.166	0.043	0.888	EL10
0.274	-0.214	-0.049	0.843	EL11
0.099	-0.185	0.084	0.867	EL12
0.286	-0.14	-0.025	0.896	EL13
0.334	-0.09	-0.222	0.844	EL14
0.284	-0.091	-0.192	0.901	EL15
-0.295	0.075	0.803	0.172	MD1
0.215	0.023	0.875	0.025	MD2
0.072	-0.18	0.813	0.039	MD3
0.062	0.009	0.837	0.061	MD4
-0.128	0.067	0.818	0.056	MD5
0.109	-0.057	0.830	-0.103	MD6
0.026	0.087	0.714	-0.072	MD7
-0.092	-0.015	0.722	-0.210	MD8
-0.188	0.789	0.082	-0.066	KH1
-0.067	0.773	0.029	-0.153	KH2
-0.023	0.881	-0.085	0.045	KH3
-0.101	0.898	-0.118	0.119	KH4
0.036	0.886	-0.096	0.086	KH5
-0.048	0.903	-0.028	-0.026	KH6
0.226	0.913	0.039	0.017	KH7
-0.029	0.892	0.001	-0.068	KH8
-0.277	0.856	0.126	0.029	KH9
-0.025	0.781	0.025	0.008	KH10
-0.063	0.788	-0.03	0.012	KH11
0.578	0.779	0.082	-0.032	KH12
0.957	-0.107	0.013	0.026	KS1
0.968	-0.04	0.024	0.036	KS2
0.963	0.107	-0.049	-0.077	KS3
0.957	0.041	0.012	0.016	KS4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (5) أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في البحث.

– معيار التداخل بين المتغيرات Fornell-Larcker Criterion

ويعبر عن التداخل بين المتغيرات من خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع معاملات الارتباط بين المتغير والمتغيرات الأخرى. ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر. ويعتمد معيار Fornell-Larcker على فكرة أن المتغير يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من أي متغير آخر.

جدول 6: التداخل بين متغيرات البحث

بيان	القيادة المُستغلة	الانفصال الأخلاقي	إخفاء المعرفة	تخريب المعرفة
القيادة المُستغلة	0.865			
الانفصال الأخلاقي	0.554	0.803		
إخفاء المعرفة	0.692	0.652	0.847	
تخريب المعرفة	0.562	0.572	0.710	0.961

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يقع الجذر التربيعي لـ AVE على القطر الرئيسي للمصفوفة.

يتضح من الجدول رقم (6) أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات.

ويتضح من اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي السابقة كفاية هذه المقاييس لقياس متغيرات البحث، ومن ثم صلاحية قائمة الاستقصاء للتطبيق على عينة البحث والاعتماد عليها في اختبار الفروض.

(8) اختبار فروض البحث

اعتمد البحث على برنامج SPSS إصدار 25 في الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، وعلى برنامج Warp PLS 8 في اختبار النموذج المفاهيمي المقترح، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM لاختبار فروض البحث، وتم اختبار المعنوية من خلال قيم p ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

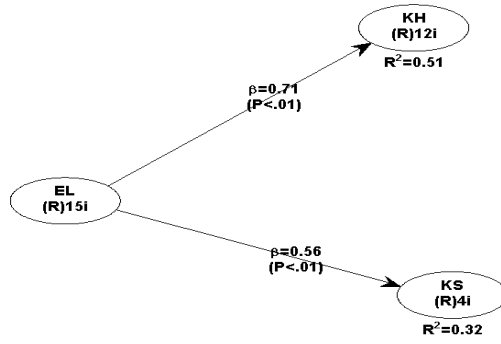
الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).

ويعرض الجدول رقم (7) نتائج اختبار أثر القيادة المُستغلة على إخفاء وتخريب المعرفة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول 7: نتائج اختبار أثر القيادة المُستغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

Adjusted R ²	R ²	P Value	Beta	
0.508	0.511	<0.001	0.715	القيادة المُستغلة ← إخفاء المعرفة
0.315	0.318	<0.001	0.564	القيادة المُستغلة ← تخريب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل 2: أثر القيادة المُستَغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

— تأثير القيادة المُستَغلة على إخفاء المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta=0.715$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستَغلة على إخفاء المعرفة، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.511$ مما يدل على أن القيادة المُستَغلة تفسر 51.1% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بإخفاء المعرفة.

— تأثير القيادة المُستَغلة على تخريب المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta=0.564$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستَغلة على تخريب المعرفة. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.318$ مما يدل على أن القيادة المُستَغلة تفسر 31.8% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتخريب المعرفة. وبناء عليه يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث.

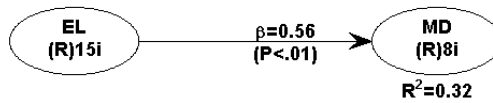
الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي للقيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي.

يعرض الجدول رقم (8) نتائج اختبار أثر القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول 8: نتائج اختبار أثر القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي

المسار	Beta	P Value	R ²	Adjusted R ²
القيادة المُستَغلة ← الانفصال الأخلاقي	0.562	<0.001	0.316	0.313

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل 3: أثر القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta=0.562$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.316$ مما يدل على أن القيادة المُستَغلة تفسر

31.6% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالانفصال الأخلاقي. وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

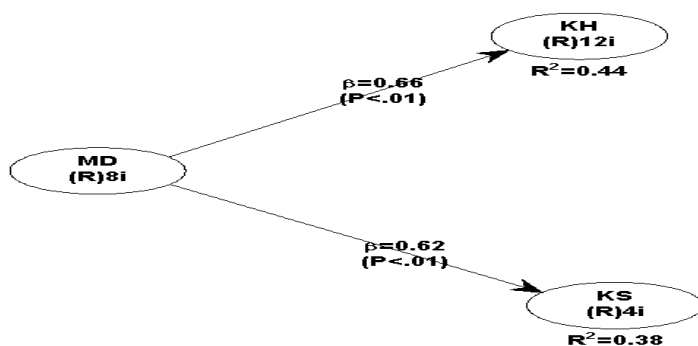
الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي للانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).

يعرض الجدول رقم (9) نتائج اختبار أثر الانفصال الأخلاقي على كل من إخفاء وتخريب المعرفة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول 9: نتائج اختبار أثر الانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

Adjusted R ²	R ²	P Value	Beta	
0.438	0.440	<0.001	0.663	الانفصال الأخلاقي ← إخفاء المعرفة
0.381	0.384	<0.001	0.620	الانفصال الأخلاقي ← تخريب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل 4: أثر الانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

- تأثير الانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta = 0.663$, $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.440$ مما يدل على أن الانفصال الأخلاقي يفسر 44% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بإخفاء المعرفة.

- تأثير الانفصال الأخلاقي على تخريب المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta = 0.620$, $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على تخريب المعرفة. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.384$ مما يدل على أن الانفصال الأخلاقي يفسر 38.4% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتخريب المعرفة. وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

الفرض الرابع: الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة).

تم اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة) وفقاً لمنهجية (Baron and Kenny (1986). وفقاً لهذه المنهجية، تم تصميم ثلاثة نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط: الأول، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع أي انحدار القيادة المُستغلة على إخفاء

المعرفة، وتخريب المعرفة، والثاني، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط أي انحدار القيادة المُستَغلة على الانفصال الأخلاقي، والثالث، يقيس انحدار المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع أي انحدار القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي على إخفاء المعرفة، وتخريب المعرفة.

وتشترط منهجية (1986) Baron and Kenny أن تكون نماذج الانحدار الثلاثة معنوية، واختبار الدور الوسيط وفقاً لهذه المنهجية يتم مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة فإذا أصبح معامل بيتا للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً كلياً، وإذا انخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية كان المتغير الوسيط وسيطاً جزئياً.

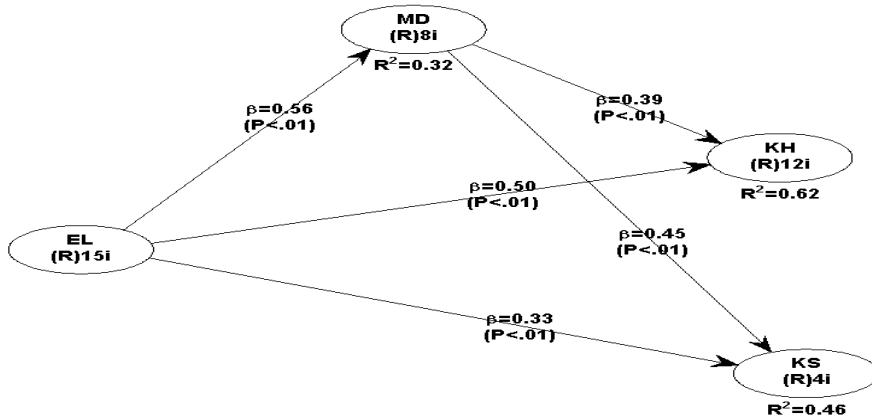
ويعرض الجدول رقم (10) نتائج اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول 10: نتائج اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

R ²	التأثير الكلي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		
	P Value	Beta	P Value	Beta	P Value	Beta	
0.619	<0.001	0.723	<0.001	0.220	<0.001	0.503	القيادة المُستَغلة ← إخفاء المعرفة
0.462	<0.001	0.580	<0.001	0.251	<0.001	0.329	القيادة المُستَغلة ← تخريب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وإخفاء المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن الانفصال الأخلاقي أدى إلى تخفيض معامل بيتا Beta من 0.715 إلى 0.503 ولكنها ظلت معنوية، وبالتالي يتوسط الانفصال الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وإخفاء المعرفة، كما بلغ معامل التحديد R² 0.619 = مما يدل على أن القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي يفسران 61.9% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بإخفاء المعرفة.



شكل 5: دور الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية

- الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وتخريب المعرفة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن الانفصال الأخلاقي أدى إلى تخفيض معامل بيتا Beta من 0.564 إلى 0.329 ولكنها ظلت معنوية وبالتالي يتوسط الانفصال الأخلاقي جزئيًا في العلاقة بين القيادة المُستغلة وتخريب المعرفة، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.462$ مما يدل على أن القيادة المُستغلة والانفصال الأخلاقي يفسران 46.2% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتخريب المعرفة. وبناء على ما سبق، يتوسط الانفصال الأخلاقي جزئيًا في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع من فروض البحث.

(9) مناقشة النتائج والتوصيات

(1-9) مناقشة نتائج البحث

سعى هذا البحث إلى التعرف على أثر القيادة المُستغلة على كل من الانفصال الأخلاقي، وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء المعرفة، تخريب المعرفة)، واختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

— وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية؛ حيث توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المستغلة على إخفاء المعرفة وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Guo et al., 2021; Jin et al., 2023; Khalid & Aftab, 2024; Safi et al., 2023; Syed et al., 2021) وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستغلة على تخريب المعرفة. ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد كما يلي: أولاً، قد يؤدي السلوك الأناني واستخدام السلطة للحصول على منافع شخصية إلى تعزيز التصور المشترك بين الموظفين بأن معارفهم وخبراتهم سيتم استخدامها لتحقيق منافع شخصية من قبل القادة مما يؤدي إلى استنفاد مواردهم الحالية ولذلك، يحجب الموظفين معرفتهم وخبراتهم ويخربونها لتجنب فقدان مواردهم الفكرية. ثانيًا، قد ينظر الموظفون إلى القادة الذين ينسبون إنجازات تابعهم لأنفسهم ويستخدمونها لصالحهم بمثابة تهديد لمعارفهم وخبراتهم وإنجازاتهم المهنية ونتيجة لذلك، يمتنع الموظفون عن مشاركة رأس مالهم الفكري أو يقومون بنشر معارف غير صحيحة، مما يقلل من التعاون ويثبط تبادل الأفكار الجديدة والقيمة. ثالثًا، يمارس القادة المُستغلون ضغطاً على الموظفين لإكمال مهامهم، مما قد يؤدي إلى تجارب عاطفية سلبية مثل التوتر أو القلق أو الإرهاق، مما يساهم بشكل أكبر في سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. رابعًا، عادة ما يقوم القادة المُستغلون بإسناد مهام مملّة وغير مثيرة للاهتمام لمؤسسيهم، مما يؤثر سلبيًا على نموهم المهني حيث أن المهام غير المثيرة للاهتمام تخلق تصورًا بأن تبادل المعرفة قد يؤدي إلى خطر محتمل على مواردهم الفكرية، مما يؤدي إلى سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، خامسًا، يستخدم القادة المُستغلون أيضًا المعلومات لصالحهم ويخدعون مؤسسيهم للوصول لأهدافهم، مما يعزز بيئة يدرك فيها الموظفون الخطر المحتمل لفقدان الموارد النفسية وفي المقابل، يتجنب الموظفون التعاون وتبادل المعرفة والخبرة لحماية مواردهم. لذلك عند مواجهة المؤسسين لتهديد بخسارة مواردهم أو خسارتها بالفعل (مثل القيادة المُستغلة)، سيعاني الأفراد من ضغوط نفسية مما تحفزهم لاحقًا على الانخراط في سلوك الحفاظ على الموارد (مثل إخفاء وتخريب المعرفة). كذلك تدعم نظرية التبادل الاجتماعي هذه النتيجة واستنادًا لمبدأ المعاملة بالمثل، عندما يواجه الموظفون نمط القيادة المُستغلة ويتم استغلالهم من جانب قادتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية، فإنهم يظهرون سلوكًا مضاد للإنتاجية مثل إخفاء وتخريب المعرفة نحو زملائهم في العمل، ويظهر زملائهم في العمل سلوكًا مشابهًا يؤدي إلى إخفاء وتخريب معارفهم عن باقي زملائهم وذلك ردًا على المعاملة التي يتلقونها من القائد.

— أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المُستغلة على الانفصال الأخلاقي. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Basaad et al., 2023; Cheng et al., 2023). وتتماشى هذه النتيجة مع النظرية المعرفية

الاجتماعية، والتي تفترض أن السلوك الاجتماعي يُكتسب من خلال ملاحظة الآخرين وتقليدهم، فعندما يتعرض التابعين لنمط القادة المُستغلين، فإنهم يمرون بمرحلة عقلية انتقالية تنتهي بالانفصال الأخلاقي، فإذا أظهر القادة المستغلين لمؤوسهم أن المصلحة الشخصية أكثر أهمية من المصالح المشتركة، يدرك المرؤوسون أن ذلك سلوكاً مؤسسياً في المنظمة ويفضلون مصالحهم الشخصية اقتداءً بقادتهم، وبالتالي يتحرر الموظفون من العقوبات الذاتية والشعور بالذنب المصاحب للسلوكيات السلبية التي يكتسبونها من القائد، وإيجاد المبررات لسلوكياتهم السلبية على اعتبار أن قادتهم يقومون بمثل هذه السلوكيات.

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للانفصال الأخلاقي على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Khan et al., 2022; Khan et al., 2023; Koay & Lim, 2022; Tan et al., 2024b; Zhao et al., 2016; Zhao & Xia, 2019). مما يؤكد على أن المستويات المرتفعة من الانفصال الأخلاقي تؤدي إلى سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. أيضاً، تتماشى هذه النتيجة مع منظور النظرية المعرفية الاجتماعية، فالانفصال الأخلاقي آلية تكيف معرفية تمكن الأفراد من تبرير سلوكياتهم وتقليل مسؤوليتهم عن العواقب السلبية، وهذا ما يفسر قيام البعض بسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية دون الشعور بالذنب أو لوم الذات. وبالنظر إلى سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية باعتبارها سلوكيات غير أخلاقية، قد يشعر الموظفون الذين يقومون بهذه السلوكيات بالذنب ولوم الذات لأنهم ينتهكون المعايير الأخلاقية الداخلية. مع ذلك، في حالة انفصال الموظفين أخلاقياً، فإنهم قد يستخدمون آلية واحدة أو أكثر من آليات الانفصال الأخلاقي لتعطيل آلية الضبط الذاتي. على سبيل المثال، قد يستخدم الموظف التبرير الأخلاقي ويقدم تفسيرات منطقية، كذلك قد يقارن الموظف بين سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية وسلوكيات أخرى أكثر ضرراً مثل العدوانية أو السرقة، وقد يستخدم التسمية المطلقة لهذه السلوكيات على أنها للحفاظ على الملكية الفكرية. كما قد يستخدم تشويه العواقب بأن هذه السلوكيات ليست بالغة الضرر. وقد يزيح المسؤولية على الرئيس الأعلى بأنه يمنع مشاركة هذه المعرفة. أيضاً، قد يلقي اللوم على ضحايا هذه السلوكيات بأنهم ليس لديهم المهارات الكافية لاكتساب هذه المعرفة بأنفسهم. وبالتالي، الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الانفصال الأخلاقي هم أكثر عرضة لتعطيل عملية الضبط الذاتي الأخلاقي لديهم، مما يحفزهم على الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية مثل سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية دون الشعور بالذنب.

أكدت النتائج أن الانفصال الأخلاقي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية (إخفاء وتخريب المعرفة)، مما يعني أنه عند ارتفاع مستوى القيادة المُستغلة، يميل الموظفون إلى إظهار مستويات أعلى من الانفصال الأخلاقي، الأمر الذي بدوره، يؤدي إلى ارتفاع مستويات سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع النظرية المعرفية الاجتماعية. فالانفصال الأخلاقي آلية تسمح للموظفين بتبرير سلوكهم غير الأخلاقي، على وجه التحديد، يخلق القادة المُستغلون بيئة عمل مرهقة، حيث يعزو الموظفون أفعالهم الضارة إلى الضغط الهائل من القائد، ومن خلال تحويل المسؤولية إلى القادة المُستغلين، يجد الموظفون مبرراً لأفعالهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يبرر الموظفون الذين يتعرضون للاستغلال، سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية بوصفها سلوكيات غير أخلاقية من خلال تجاهل أو التقليل من العواقب السلبية الناجمة عن هذا السلوك. علاوة على ذلك، بالمقارنة مع الأفعال غير الأخلاقية الأخرى (مثل السرقة) التي قد تكون ناجمة أيضاً عن القيادة المُستغلة، فإن سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية أقل حدة من الناحية الأخلاقية فمن المحتمل أن تكون هذه المقارنة مفيدة للموظفين من خلال تقليل العواقب الناجمة عنها، مما يشجع الموظفين الذين يعانون من القيادة المُستغلة على الانخراط في سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.

(2-9) توصيات البحث وألية التنفيذ

في ضوء أهداف البحث وما توصل له من نتائج حيث تؤثر القيادة المُستَغلة على كل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية والانفصال الأخلاقي للعاملين؛ لذا يقترح البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد من سلوكيات القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 11: توصيات البحث وأليات التنفيذ والمسؤول عن التنفيذ

المسئول عن التنفيذ	ألية التنفيذ	التوصية
مديرين المناطق والمأموريات بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في مصلحة الضرائب.	- عند اختيار المديرين وترقيتهم، يجب على مصلحة الضرائب أن تختار الأفراد في المناصب القيادية والابتعاد عن الأفراد الذين لديهم سمات القائد المُستَغِل. - المشاركة في برامج تنمية المهارات القيادية التي تؤكد على ضرورة ترابط الفرد مع الآخرين وعدم استغلالهم لتحقيق مصالح شخصية.	1- بذل الجهود أثناء عملية التوظيف والاختيار لضمان تحديد القادة المُستَغِلين وعدم تعيينهم في مناصب إدارية عليا في التسلسل الهرمي التنظيمي.
إدارة الموارد البشرية بمصلحة الضرائب	- توفير دورات تدريبية من أجل نقل القيم والمبادئ التوجيهية المناسبة إلى القادة. علاوة على ذلك، يجب على مصلحة الضرائب عمل دورات تدريبية وورش لتعريف الموظفين بسلوكيات القائد المُستَغِل حتى يصبحوا على دراية بالقادة الذين يستغلونهم لتحقيق مكاسبهم الشخصية. - تبلغ المصلحة الموظفين وكذلك القادة المُستَغِلين بأن أفعالهم تخضع للمراقبة، وستتم محاسبتهم عن أي سوء سلوك من جانبهم. - مراقبة دور وسلوك القادة في المنظمة بشكل دوري للتأكد من جودة العلاقة بين القائد والتابعين. - يجب منح المرؤوسين الفرصة للتعبير عن آرائهم في القادة دون ذكر أسمائهم حتى يتمكنوا من تسليط الضوء بشكل محايد وعادل على سلوكيات التلاعب والخداع من جانب القادة.	2- ضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية التي توفر التوجيه بشأن السلوكيات المقبولة للموظفين والقادة لمنع سلوكيات القيادة المُستَغلة.
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بمصلحة الضرائب	- اختبار المرشحين من خلال طرق مختلفة مثل الاستبيانات والمحاكاة واستبعاد أولئك الذين يظهرون مستويات عالية من الانفصال الأخلاقي أثناء تعيين الموظفين الجدد. - تصميم برامج تدريبية أو ورش عمل، أو ندوات لتعزيز المعايير الأخلاقية الداخلية وتشجيع التواصل المفتوح داخل المصلحة. - استخدام مدونة قواعد السلوك الأخلاقي لتوضيح السلوك المقبول وغير المقبول من كل من الموظفين والقادة. - تقديم المكافآت والتقدير للموظفين الذين يتمتعون بسمات أخلاقية لتحفيز الممارسات الأخلاقية.	3- خلق ثقافة تؤكد على الأخلاقيات التنظيمية والسلوك الأخلاقي للقائد والتابعين للتصدي لسلوكيات الانفصال الأخلاقي
الإدارة العليا بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية.	- يجب تثقيف الموظفين فيما يتعلق بالفوائد قصيرة وطويلة الأجل لتبادل المعرفة مع الآخرين في المصلحة، وكذلك الأضرار الكبيرة وحتى الكارثية الناتجة عن سلوكيات إخفاء وتخريب المعرفة. - توعية الموظفين بأهمية العمل الجماعي ومن المهم للقادة مشاركة معرفتهم مع مرؤوسهم. حتى تتشكل ثقافة مشاركة	4- تعزيز سلوكيات تبادل المعرفة من خلال منع والتحكم في سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
	المعرفة مع مرور الوقت. وكذلك التكليف بمهام وأنشطة جماعية للحد من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية فنجاح العمل سيعزى للفريق كله.	
	-تضمن سلوك مشاركة المعرفة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية في تقييم أداء الموظف. فتقديم المكافآت والتقدير لأولئك الذين يشاركون معرفتهم عند الطلب يمكن أن يحفز تبادل المعرفة ويقلل من سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.	
	- يجب على المديرين إيلاء اهتمام وثيق لحوادث إخفاء وتخريب المعرفة. ويجب التحقيق بشكل صحيح ودقيق في كل حادثة إخفاء أو تخريب للمعرفة، ويجب أن يتحمل مرتكبوها عواقب أخطائهم.	
	- وجوب اتباع الإجراءات القانونية الواجبة في حال قيام أحد موظفي المصلحة بسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.	

(10) دلالات البحث

تنقسم دلالات البحث إلى دلالات نظرية، ودلالات عملية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(1-10) الدلالات النظرية

يقدم هذا البحث عدة إسهامات نظرية كما يلي:

- يعد هذا البحث إضافة للدراسات التي تناولت نواتج القيادة المُستغلة مثل الانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.
- يثري هذا البحث أدبيات إدارة المعرفة، ويوسع الفهم لسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية؛ وذلك من خلال دراسة مقدماتها المتمثلة في القيادة المُستغلة والانفصال الأخلاقي.
- يعد هذا البحث إضافة للدراسات التي تؤكد أن القيادة لا تترجم بشكل مباشر إلى نتائج متعلقة بالموظفين، ولكن من خلال آليات وساطة معينة، ويتضح ذلك من دور الوساطة الذي يلعبه الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية.
- اختبر هذا البحث نموذجًا للوساطة يربط بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية من خلال الانفصال الأخلاقي. فالقيادة المُستغلة تؤدي إلى الانفصال الأخلاقي لدى الموظفين، وهو ما يحفزهم لاحقًا على الانخراط في سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. وبالتالي، يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق للآلية التي تؤثر من خلالها القيادة المُستغلة على سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية. كما يثري أدبيات سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية من خلال دراسة آلية توليد هذه السلوكيات؛ فهناك ندرة في الدراسات التي ركزت على هذا الجانب.
- اعتمد هذا البحث على نظريتي الحفاظ على الموارد، والتبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة بين القيادة المُستغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، كما اعتمد على النظرية المعرفية الاجتماعية في تفسير العلاقة بين الانفصال الأخلاقي وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية؛ وبالتالي، تمثل نتائج هذا البحث توسيع لهذه النظريات وتأكيد صحتها.

(2-10) الدلالات العملية

يقدم هذا البحث عدة إسهامات عملية وإدارية كما يلي:

- تسليط الضوء على تأثير القيادة المُستَغلة وهي شكل من أشكال القيادة المظلمة وغير الأخلاقية والتي تتصف بتعزيز المصلحة الشخصية للقائد من خلال استغلال الموظفين، وأنها عامل محفز للسلوكيات غير الأخلاقية.
- إلقاء الضوء على السلوكيات غير الأخلاقية مثل الانفصال الأخلاقي والأضرار الناتجة عنها. لذا، يجب تطوير استراتيجية فعالة في معالجة السلوك غير الأخلاقي، حيث تعمل مدونة قواعد السلوك الأخلاقي على زيادة وعي الموظفين بالسلوكيات غير المقبولة وبالتالي الحد من السلوك غير الأخلاقي للموظفين.
- التحقق باستمرار من مستوى مشاركة المعرفة والعمل الجماعي لدى العاملين بمصلحة الضرائب للحد من سلوكيات إخفاء وتخريب المعرفة.
- قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد مصلحة الضرائب المصرية في الحد من سلوكيات القيادة المُستَغلة والانفصال الأخلاقي وسلوكيات إخفاء وتخريب المعرفة.

(11) حدود البحث وفرص الأبحاث المستقبلية

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي على النحو التالي:

(1-11) حدود تطبيقية

تم تطبيق هذا البحث على مصلحة الضرائب في محافظة دمياط، دون التطرق للمصالح التابعة لمحافظة أخرى بجمهورية مصر العربية ومن ثم تقترح الباحثتان إجراء المزيد من البحوث لتوسيع مجال التطبيق ليشمل مصلحة الضرائب الموجودة في محافظات أخرى وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى كثيفة المعرفة مثل شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

(2-11) حدود بشرية

تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا البحث من العاملين بمصلحة الضرائب بدمياط، وتم قياس سلوكيات القيادة المُستَغلة من وجهة نظر المرؤوسين، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، ويسبب تحيز الرغبة الاجتماعية، أعادت الباحثتان صياغة العبارات المتعلقة بقياس سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية بصيغة ضمير الغائب. فعلى الرغم من أنه يتم التأكيد على سرية الردود، يتردد المشاركون في الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية. وبالتالي، يجب أن تتبنى الدراسات المستقبلية طريقة أكثر دقة وموثوقية لقياس سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، أو من خلال جمع البيانات في ثنائيات (أزواج القائد والمرؤوس).

(3-11) حدود موضوعية

تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة المُستَغلة، الانفصال الأخلاقي، سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية، ومن ثم تقترح الباحثتان توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة أخرى مثل انتهاك العقد النفسي، والهوية الأخلاقية، كما يمكن أن يتضمن البحث المتغيرات تابعة أخرى بخلاف سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية مثل الارتباط بالعمل، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والازدهار في مكان العمل، وصوت الموظف، والاحترق الوظيفي. كما تقترح الباحثتان إجراء المزيد من البحوث لتشمل سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية الأخرى، وتحديد مدى تأثيرهم بالقيادة المُستَغلة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- اسماعيل، مرفت حسين حسن (2023). الانفصال الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي والسلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة - الهوية الأخلاقية كمعدل بالتطبيق علي العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9(16)، 801-855.
- إلياس، أحمد فاروق ومبارز، ندى شعبان يوسف (2023). إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بإقليم شمال الصعيد. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، 43(79)، 59-120.
- سنوسي، حامد زعزوع (2023). تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي: دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1، 674 - 743.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdulmuhsin, A. A., Zaker, R. A., & Asad, M. M. (2021). How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour. *International journal of organizational analysis*, 29(3), 529-561.
- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., & Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity. *Current Psychology*, 42(7), 5685-5693.
- Ain, N. U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When does knowledge hiding hinder employees' job performance? The roles of emotional exhaustion and emotional intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(2), 210-222.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alajhar, N. A., Bajaba, S., & Yaqub, M. Z. (2024). The Unseen Scars: How and When Exploitative Leadership Fuels Psychological Distress Through the Lens of Perceived Distributive Injustice and Victim Sensitivity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09496-3>.
- Ali, H. F., Chaudhary, A., & Islam, T. (2023). How does responsible leadership enhance work engagement? The roles of knowledge sharing and helping initiative behavior. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2023-0085>.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Basaad, S., Bajaba, S., & Basahal, A. (2023). Uncovering the dark side of leadership: How exploitative leaders fuel unethical pro-organizational behavior through moral disengagement. *Cogent business & management*, 10(2), 2233775.
- Cheng, K., Guo, L., & Luo, J. (2023). The more you exploit, the more expedient I will be: A moral disengagement and Chinese traditionality examination of

- exploitative leadership and employee expediency. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(3), 151–167.
- Chiu, C. M., Tan, C. M., Hsu, J. S. C., & Cheng, H. L. (2023). Employee deviance: the impacts of techno-insecurity and moral disengagement. *Information Technology & People*, 36(1), 140-164.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Crino, M.D., 1994. Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374–391.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.
- Di Battista, R. A. (1996). Forecasting sabotage events in the workplace. *Public Personnel Management*, 25(1), 41-52.
- Elahi, N. S., Bajwa, S. U., Rasheed, M. A., & Nisar, Q. A. (2024). Interplay between exploitative leadership, knowledge hoarding, core self-evaluation, and psychological capital. *Current Psychology*, 43(23), 20790–20804.
- Elias, A. F & Mubarez, N.Sh.Y. (2023). Knowledge Hiding as a Mediating Variable in the Relationship Between Psychological Entitlement and Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study on Government Universities in the North of Upper Egypt Region. *Faculty of Commerce Scientific Journal*, Assiut University, 43(79), 59-120. (In Arabic)
- Enwereuzor, I. K. (2024). Dispositional greed and knowledge sabotage: the roles of cutting corners at work and ethical leadership. *Current Psychology*, 43(2), 1325-1339.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: the mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213.
- Ferraris, A., Perotti, F.A., (2020). Exploring the concept of knowledge sabotage. In: *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*. IEEE, Marrakech, Morocco, 1–4.

- Gao, H., Tan, L., & Hao, P. (2022). How and Why Exploitative Leadership Influences Followers' Organizational Commitment: Integrating Social Exchange and Justice Lens. *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2022*, 12, 222–233.
- Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z. U., Gul, H., & Zhai, X. (2020). Tit for tat: abusive supervision and knowledge hiding-the role of psychological contract breach and psychological ownership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1240.
- Giacalone, R.A., Knouse, S.B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: the role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 55–61.
- Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force. *Frontiers in psychology*, 12, 800778
- Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.
- Hadlington, L., Binder, J., & Stanulewicz, N. (2021). Exploring role of moral disengagement and counterproductive work behaviours in information security awareness. *Computers in Human Behavior*, 114, 106557.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition, Los Angeles: Sage.
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y., & Wang, C. C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 799-812.
- Islam, T., & Chaudhary, A. (2024). Impact of workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship. *Kybernetes*, 53(1), 238-255.
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.

- Ismail, M.H.H (2023). Moral disengagement as mediator in the relation between job insecurity and unethical pro-organizational behavior -Moral identity as moderator: An applied study on the employees at service provision branches of mobile companies in Giza Governorate. *Journal of Contemporary Business Studies*, 9(16), 801-855. (In Arabic)
- Jameel, A., Khan, M. M., & Ahmed, S. S. (2023). When identity is sanctity: servant leadership guarding against moral disengagement through building strong moral identity in the presence of organizational politics. *Kybernetes*, <https://doi.org/10.1108/K-03-2023-0509>
- Jin, X., Jin, S., & Qing, C. (2023). Expanding the dimensions of knowledge hiding: testing a moderated mediation model and analyzing the mediating role of psychological distress using PLS-SEM. *Frontiers in Psychology*, 14, 1279964
- Khalid, K., & Aftab, S. (2024). Exploitative Leadership and Vertical Knowledge Withholding: Examining Multiple Mediational Effects. *SAGE Open*, 14(2), <https://doi.org/10.1177/21582440241238615>
- Khan, A. G., Li, Y., Akram, Z., & Akram, U. (2022). Does bad gossiping trigger for targets to hide knowledge in morally disengaged? New multi-level insights of team relational conflict. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2370-2394.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2023). A tree dries from the top: how manager's knowledge hiding is morally disengaging employees to hide knowledge. *Global Knowledge, Memory and Communication*, <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2023-0026>
- Khan, N., & Tariq, A. (2023). Role of Psychological Contract Violation between Employee Expediency and Exploitative Leadership. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 4(4), 1-14.
- Koay, K. Y., & Lai, C. H. Y. (2023). Workplace ostracism and cyberloafing: a social cognitive perspective. *Management Research Review*, 46(12), 1769-1782.
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 574-591.

- Lyu, Y., Wu, L. Z., Ye, Y., Kwan, H. K., & Chen, Y. (2023). Rebellion under exploitation: How and when exploitative leadership evokes employees' workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 185(3), 483-498.
- Majeed, M., & Fatima, T. (2020). Impact of exploitative leadership on psychological distress: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1713-1724.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Ali, A., Rasheed, M. I., & Abdelmotaleb, M. (2024). A moderated mediation model of knowledge hiding. *The Service Industries Journal*, 44(5-6), 378-390.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161-172.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499.
- Perotti, F. A., Belas, J., Jabeen, F., & Bresciani, S. (2023). The influence of motivations to share knowledge in preventing knowledge sabotage occurrences: An empirically tested motivational model. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122571.
- Perotti, F. A., Ferraris, A., Candelo, E., & Busso, D. (2022). The dark side of knowledge sharing: Exploring "knowledge sabotage" and its antecedents. *Journal of Business Research*, 141, 422-432.
- Perotti, F. A., Rozsa, Z., Kuděj, M., & Ferraris, A. (2024). Building a knowledge sharing climate amid shadows of sabotage: a microfoundational perspective into job satisfaction and knowledge sabotage. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1490-1516
- Raza, A., Ishaq, M. I., Jamali, D. R., Zia, H., & Haj-Salem, N. (2024). Testing workplace hazing, moral disengagement and deviant behaviors in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 743-768.

- Rengifo, M., & Laham, S. M. (2022). Big Five personality predictors of moral disengagement: A comprehensive aspect-level approach. *Personality and Individual Differences*, 184, 111176.
- Safi, A. Q., Ali, A., & Saeed, I. (2023). Exploitative leadership on innovative work behavior; knowledge hiding as the mediator. *International Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 165-179.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.
- Senusi, H. Z. (2023). Impact of Toxic Leadership on Deviant Work behavior: Mediating role of psychological contract Violation and Moderating role of Moral Disengagement- an empirical study on employees in cities councils and local units in Fayoum governorate. *Journal of Financial and Commercial Studies*, 1, 674-743. (In Arabic)
- Serenko, A. (2019). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1260-1288.
- Serenko, A. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the perspective of the target. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 737-773.
- Serenko, A. (2023). Personality disorders as a predictor of counterproductive knowledge behavior: the application of the Millon Clinical Multiaxial Inventory-IV. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2249-2282.
- Serenko, A., & Abubakar, A. M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge sabotage in the Turkish telecommunication and retail sectors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1409-1435.
- Serenko, A., & Choo, C. W. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the role of narcissism, Machiavellianism, psychopathy, and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2299-2325.
- Sheidaei, S., Rajabion, L., Philsoophian, M., & Akhavan, P. (2021, September). Antecedents and consequences of knowledge hiding: A literature review. In *European Conference on Knowledge Management* (692-704). Academic Conferences International Limited.

- Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2067-2087.
- Tan, Z., Yuan, L., & Wan, Q. (2024b). The influence of supervisor bottom-line mentality on knowledge territorial behavior and knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1609-1631.
- Tan, Z., Yuan, L., Wang, J., & Wan, Q. (2024a). When the victims fight back: the influence of workplace ostracism on employee knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1249-1277.
- Usman, M., Ali, M., Soetan, G. T., Ayoko, O. B., & Berber, A. (2024). Seeing others' side to serve: Understanding how and when servant leadership impacts employee knowledge-hiding behaviors. *Human Relations*, 77(1), 3-28
- Valle, M., Kacmar, M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299–312.
- Wang, Z., Chen, Y., Ren, S., Collins, N., Cai, S., & Rowley, C. (2023). Exploitative leadership and employee innovative behaviour in China: a moderated mediation framework. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 570-587.
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., & Chen, Y. (2024). Employee ethical silence under exploitative leadership: the roles of work meaningfulness and moral potency. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 59-76.
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., & Sun, C. (2021). The influence of exploitative leadership on hospitality employees' green innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103058.
- Wang, Z., Sun, C., & Cai, S. (2021). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: The mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 233–248.
- Wu, L. Z., Sun, Z., Ye, Y., Kwan, H. K., & Yang, M. (2021). The impact of exploitative leadership on frontline hospitality employees' service

- performance: A social exchange perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102954.
- Yan, W., Chen, H., He, Y., & Zhang, C. (2024). Abusive supervision and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and traditionality. *Chinese Management Studies*, 18(2), 324-341.
- Ye, Y., Lyu, Y., Wu, L. Z., & Kwan, H. K. (2022). Exploitative leadership and service sabotage. *Annals of Tourism Research*, 95, 103444.
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Sun, S. (2020). Are overqualified employees bad apples? A dual-pathway model of cyberloafing. *Internet Research*, 30(1), 289-313.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of nursing management*, 27(2), 357-370.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

The Role of Moral Disengagement in the Relationship between Exploitative Leadership and Counterproductive Knowledge Behavior: A Field Study on Employees of Egyptian Tax Authority in Damietta Governorate

Dr. Radwa Mohamed Aziz Elzhar

Dr. Amal Gad Mohamed Ragab

Abstract

This research aims to identify the effect of exploitative leadership on both counterproductive knowledge behaviors (knowledge hiding, and knowledge sabotage), and moral disengagement, as well as the relationship between moral disengagement and counterproductive knowledge behaviors. Also, this research aims to determine whether moral disengagement mediates the relationship between exploitative leadership and counterproductive knowledge behaviors. The research was conducted on a sample of 222 individuals working in the Egyptian Tax Authority in Damietta Governorate, and using the PLS-SEM method, the research hypotheses were tested. The results of the statistical analysis revealed that there was a significant positive effect of exploitative leadership on both counterproductive knowledge behaviors and moral disengagement. Also, it was found that there is a significant positive effect of moral disengagement on counterproductive knowledge behaviors. The results also showed that moral disengagement plays a mediating role in the relationship between exploitative leadership and counterproductive knowledge behaviors. In light of the results, the research proposed a set of recommendations that may help decision makers in the Egyptian Tax Authority. The research also presented some suggestions for future studies.

Keywords

Exploitative Leadership, Moral Disengagement, knowledge hiding, knowledge sabotage, quality of work life - organizational commitment - intention to leave work

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الزهار، رضوة محمد عزيز؛ رجب، أمل جاد محمد (2024). دور الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين القيادة المُستَغلة وسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة دمياط. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(4)، 243-284.