

الدور المعدل للذكاء العاطفي في إطار تأثير علاقات العمل التبادلية والشائبة في سلوك إخفاء المعرفة

The Moderating Role of Emotional Intelligence within the Framework of the Effect of Reciprocal and Dyadic Work Relationships on Knowledge Hiding Behavior

[10.35781/1637-000-097-005](https://doi.org/10.35781/1637-000-097-005)

د. سعيد علي جلال
أ.م.د/ عبدالناصر عبدالرحمن سودان
أ. صالح حسن حميد

(1) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية المالية-جامعة إقليم سبأ
(2) أستاذ إدارة الأعمال المشارك -كلية العلوم الإدارية المالية-جامعة إقليم سبأ
(3) باحث دكتوراه

الملخص:

وصلت نسبة الردود بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة (87%) بواقع (247) استمارة صالحة للتحليل .

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لعلاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة - متضمناً ذلك- علاقة الرئيس بالمرؤوس على سلوك إخفاء معرفة الرئيس، وعلاقة المرؤوس بزميله على سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين.

أيضاً توصلت الدراسة إلى تأثير معدل دال إحصائياً للذكاء العاطفي في أثر علاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس، وفي أثر علاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين. وبناءً على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: علاقات العمل، الذكاء العاطفي، سلوك إخفاء المعرفة.

في الأونة الأخيرة فقط وجه العلماء والباحثون اهتمامهم إلى جانب معاكس تماماً لمشاركة المعرفة هو سلوك إخفاء المعرفة، ومع أن هناك العديد من الدراسات بحثت في العوامل التي تحفز سلوك إخفاء المعرفة، إلا أن العوامل التي تساعد في الحد من هذا السلوك لا تزال أحد القضايا المهمة التي تحتاج إلى البحث والتحليل. لذلك واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعامل بين الرئيس والمرؤوس، والنظرية الاجتماعية للعاطفة نفترض في هذه الدراسة أن علاقات العمل قد تحد من سلوك إخفاء المعرفة من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل.

جمعت البيانات باستخدام الاستقصاء من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بالإدارتين الوسطى والتنفيذية في شركة النفط اليمنية (الإدارة العامة وفرعي عدن، وسيئون) وقد

Abstract:

scientists and researchers have directed their attention to a completely opposite aspect of knowledge sharing, which is the behaviour of knowledge hiding. Although numerous studies have investigated the factors that stimulate knowledge-hiding behaviour, the factors that help in reducing this behaviour remain important issues requiring research and analysis. Therefore, based on social exchange theory, leader-member exchange theory, and the affective events theory, this study hypothesizes that work relationships may mitigate knowledge hiding behavior through emotional intelligence as a moderating variable. Data were collected using a survey from the study population, which consisted of all employees in the middle and executive management at the Yemen Oil Company (head office and branches in Aden and Sayun). The response rate, after excluding invalid questionnaires, was

87%, with 247 valid questionnaires for analysis. The study found a significant negative impact of work relationships on knowledge-hiding behaviour. This includes the impact of the leader-member relationship on the leader's knowledge-hiding behaviour and the impact of the subordinate-colleague relationship on the subordinates' knowledge-hiding behaviour. The study also found a statistically significant moderating effect of emotional intelligence on the impact of the leader-member relationship on the leader's knowledge-hiding behaviour and the impact of the subordinate-colleague relationship on the subordinates' knowledge-hiding behaviour. Based on these findings, a set of recommendations was proposed.

Keywords: Work Relationships, Emotional Intelligence, Knowledge-hiding Behavior.

مقدمة

سعى العديد من الباحثين في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على مر السنين إلى شرح تأثير علاقات العمل على أداء وسلوكيات العمل؛ لأن العمل أصبح أكثر تداخلاً، كما أصبحت العلاقات من أكثر الأجزاء أهمية في مكان العمل (Colbert et al., 2016). ونتيجة لتنامي الفوائد المترتبة عن تشكيل العلاقات الإيجابية في مكان العمل التي يمكن رؤيتها على مستوى الفرد، فضلاً عن الفريق والسياق التنظيمي. ومن هذه الفوائد: زيادة الرضا الوظيفي، وتقدير الذات (Robertson et al., 2020). وزيادة كفاءة العمل، وتحفيز مشاركة الموظفين (Brhane and Zewdie, 2018). وتعد أيضاً ناعمة لمشاركة المعرفة الضمنية (Perumal & Sreekumaran, 2022). وبالإشارة إلى المعرفة ففي السنوات الأخيرة، اكتسب مصطلح "إخفاء المعرفة" الاعتراف في مجالات البحث المختلفة، مثل علم النفس والإدارة وعلم الاجتماع (Connelly & Zweig, 2015; Connelly et al., 2019). وتم تحديد إخفاء المعرفة كمجال يتطلب مزيداً من البحث (Connelly et al., 2019).

Connelly Peng, 2013; Connelly et al., 2012; Webster et al., 2008 & Kelloway, 2003 & Zweig, 2015). كما تم اقتراح عدة أطر لتوضيح ظاهرة إخفاء المعرفة من خلال عدد من النظريات مثل: نظرية الملكية النفسية، ونظرية التحديد الذاتي، ونظرية الإدراك الذاتي، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد (Xiao & Cooke, 2019; Cai et al., 2016; Peng, 2013). والدراسة الحالية اعتمدت على نظريات التبادل الاجتماعي* (SET) التي تزعم بأن العلاقات الإيجابية في مكان العمل تؤدي إلى نتائج مفيدة (Vardaman et al., 1996). كما يعتمد التبادل الاجتماعي على نظام العدالة والمعاملة بالمثل مما يؤكد على الأخذ والعطاء على المدى الطويل (Blau, 1964). ووفقاً لهذه النظرية، فالعلاقات الجيدة قد تشجع الأفراد ببيجابية مشاركة المعرفة (Xiao & Cooke, 2019) وعلى نظرية الحفاظ على الموارد (COR)* التي ترى أن الأفراد يكافحون للحصول على الأشياء التي يقدرونها ويسعون للاحتفاظ بها وتعزيزها وحمايتها (Hobfoll et al., 2018).

كذلك وبحسب ما أوردته البحوث التجريبية فإن إخفاء المعرفة يحدث بين زملاء العمل (Aljawarneh & Atan 2018) وبين أعضاء الفريق (Singh, 2019)؛ وبين المشرفين والمرؤوسين (Afshar-Jalili & Salempour, 2020). لذلك فقد تعاملنا في هذه الدراسة من منظور المعرفة المخفية بين الشائيات (بين المرؤوسين من جانب وبين الرئيس والمرؤوس من جانب آخر)، من منطلق أن هناك العديد من الأسباب التي تدفعهم إلى إخفاء معرفتهم، فالمشرف على سبيل المثال يخفي معرفته لحصوله على الدور الإشرافي بسبب المعرفة المتعلقة بالعمل التي يمتلكها (Arain et al., 2020). وفي هذا السياق نبه (Khalid et al., 2018) على أن المشرفين هم صناع القرار الرئيسيون في المنظمات؛ وبالتالي، يمكن أن تكون أفعالهم عاملاً مهماً في التأثير على سلوكيات المرؤوسين التقديرية مثل: إخفاء المعرفة. كما تؤكد الدلائل على أن سلوك إخفاء المعرفة يمكن أن ينتقل من المشرفين إلى التابعين (Arain et al., 2020).

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات قد استكشفت بعض المتغيرات الوسيطة والمعدلة في سياق دوافع إخفاء المعرفة على سبيل المثال لا الحصر (Zhao and Xia, 2019; Huo et al., 2016; Peng, 2013) إلا أن استكشاف السياق العاطفي ضمن سياق إخفاء المعرفة لا يزال محدوداً. وبالتالي فإنه بالإمكان تجربة الذكاء العاطفي باعتباره متغير وسيط بين علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة. على اعتبار أن الذكاء العاطفي مبدأً أساسياً للتفاعل الاجتماعي (Goleman et al., 1998). معتمدين في ذلك على أحد الأطر النظرية لفهم الارتباط بين الحالات العاطفية وسلوك إخفاء المعرفة وهي "العاطفة كمصدر للمعلومات" التي تفترض أن العاطفة قد توفر معلومات لاتخاذ القرارات (Lazarus, 1991).

* Social Exchange Theory

* Conservation of Resources Theory

وبتحديد الذكاء العاطفي -كمتغير معدل- في تأثير علاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة؛ فإن هذه الدراسة تتناول هذا الأثر من منظور علاقة الرئيس بالمرؤوس على سلوك إخفاء معرفة الرئيس، ومن منظور علاقة المرؤوس بزميله على سلوك إخفاء معرفتهم تجاه بعضهم البعض. وقد تم إعداد هذه الدراسة على النحو الآتي: أولاً تم إعداد مشكلة الدراسة والإطار النظري من خلال الدراسات المتاحة والنظريات المناسبة. ثانياً: تم استخدام الدراسات السابقة للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية. ثالثاً: جرى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم شرح التحليل الإحصائي للأثار المتبادلة بين متغيرات الدراسة. رابعاً وأخيراً تم مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها.

مشكلة الدراسة

لا تزال ممارسات إدارة المعرفة تمثل نقطة ضعف للعديد من المنظمات، لأن الموظفين غالباً ما يحجمون عن مشاركة المعلومات أو المعرفة مع زملاء العمل (Cerme et al., 2017; Connelly 2012; Singh, 2019 et al.,). لذلك يعد سلوك إخفاء المعرفة سلوكاً منحرفاً داخل المنظمات (Serenko (Umphress et & Bontis, 2016). ومن السلوكيات المنحرفة الأكثر غموضاً في مكان العمل (Chatterjee et al., 2021). وهناك دعوات لفهم هذه الظاهرة بمزيد من التفصيل (Connelly et al., 2019). وذلك لأن الإدارة لا تستطيع التحكم في عقليات الموظفين أو دوافع إخفاء المعرفة (Han & Pashouwers, 2018). لعدد من الأسباب مثل: فقدان السلطة (Arain, 2020). أو الخوف من التقييم (Bordia et al., 2006). أو لعدم وجود تعويض عن مشاركة المعرفة، وكذلك بسبب المنافسة داخل المنظمة في بعض الحالات، بالإضافة إلى ذلك، قد يفترض الموظفون أن مشاركة المعرفة مع زملاء العمل الآخرين سيقبل من فرص ترقيةهم، ويعيق فرص النمو الوظيفي (Shamim et al., 2017; Bock et al., 2005). ولذا فمن الواضح أن هناك الكثير من الحالات التي لا يرغب الموظفون في مشاركة معارفهم، حتى لو كانت الممارسات التنظيمية مصممة لتسهيل مشاركة المعرفة (Connelly et al., 2012). لأن البرامج التي تشجع على مشاركة المعرفة لا تقلل بالضرورة من سلوك إخفاء المعرفة (Kang, 2016).

وفي الوقت نفسه طرحت عددٌ من التساؤلات البحثية حول ميل الأفراد نحو ممارسة سلوك إخفاء المعرفة على سبيل المثال أثارت دراسة (Xiao & Cooke, 2019) أسئلة بحثية مفادها: لماذا يخفي الموظفون معرفتهم؟ وما الذي يمكن أن تفعله المنظمات لتشجيع مشاركة المعرفة في مكان العمل؟ وللإجابة على هذه الأسئلة وبناء على تحليل (52) دراسة سابقة فقد قدمت هذه الدراسة توصيات حول تقليل سلوك إخفاء المعرفة، منها: أهمية بناء العلاقات المتناغمة بين الموظفين، كما أكدت على أهمية إجراء المزيد من المناقشات البحثية للحد من هذا السلوك داخل المنظمات. وبالإشارة إلى بناء العلاقات فإن إخفاء المعرفة التي يطلبها زملاء العمل يؤدي إلى تدمير العلاقات الشخصية بين الموظفين (Zhao & Xia, 2019; Connelly & Zweig, 2015; Cerne et al., 2014). وقد وجد

(Connelly & Zweig, 2015) أن الموظفين مدركين جيداً للتكلفة الشخصية التي قد يتحملها مخفي المعرفة: يتوقع الفاعلون أن انخراطهم في إخفاء المعرفة يضر بعلاقتهم مع طالب المعرفة ويتوقعون الانتقام. وعلى الرغم من أن العلاقات قد أصبحت الجزء الأكثر أهمية في بيئة العمل (Colbert et al., 2016). وحظيت باهتمام بحثي كبير واستخدمت نظريات مختلفة لتفسير هذه العلاقات داخل المنظمات وتقييمها، إلا أن فهمنا لكيفية تأثير هذه العلاقات على سلوك إخفاء المعرفة داخل المنظمات لازال محدوداً.

وعطفاً على ندرة الدراسات التي تناولت فهم فائدة علاقات العمل في تشكيل مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه إخفاء المعرفة، كذلك فالدراسات نادرة حول دور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

• ما مدى مساهمة علاقات العمل في الحد من سلوك إخفاء المعرفة؟

بحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن جودة العلاقات الشخصية ستعمل على تحديد كيفية عمل قاعدة المشاركة، عندما يتعلق الأمر باستجابة مالك المعرفة لطالبيها (Nahapiet & Ghoshal, 1998) لذلك فإنه من المرجح أن تؤثر جودة العلاقة بين الأفراد على تحديد كيفية استجابة شخص ما لطلب المعرفة من شخص آخر، إلا أن الدراسات التي حققت في أثر علاقة المدير المباشر بالمرؤوس في الحد من سلوك إخفاء معرفة المدير، وكذلك أثر علاقة المرؤوس بزميله في الحد من سلوك إخفاء معرفتهم نادرة؛ وعلى حد علم الباحثون فهذه العلاقة لم يتم استكشافها من جميع جوانبها.

• إلى أي مدى يمكن اعتبار الذكاء العاطفي عاملاً مؤثراً في الحد من سلوك إخفاء المعرفة؟

من منظور الملكية النفسية فالموظفون ينشئوا روابط عاطفية مع معرفتهم الخاصة، لذلك يميلون إلى اعتبارها ملكية فكرية شخصية (Tsay et al., 2014). أما من منظور العاطفة فقد تبين أن زيادة الذكاء العاطفي يرتبط بتحويل المنظور العقلي الأكبر والتصور الإيجابي الأفضل لقيمة نقل المعرفة (de Geofroy & Evans, 2019; Wang et al., 2017). وهذا الاختلاف ما دعا الدراسة الحالية لطرح هذا التساؤل.

• ما طبيعة التأثير غير المباشر لعلاقات العمل على سلوك إخفاء المعرفة من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل؟

لم يكن بالإمكان العثور على دراسات تناولت أثر علاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة وتحديد دور الذكاء العاطفي كمتغير معدل ضمن نموذج متكامل.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دراسة واختبار نوع وقوة الأثر المباشر لعلاقات العمل على سلوك إخفاء المعرفة.
- دراسة واختبار نوع وقوة الأثر المباشر للذكاء العاطفي على سلوك إخفاء المعرفة.
- دراسة واختبار نوع وقوة الأثر غير المباشر لعلاقات العمل على سلوك إخفاء المعرفة من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل.

أهمية الدراسة

- يعد إخفاء المعرفة تحدياً كبيراً للمنظمات؛ لأنه يحد من تطور المعرفة، ويؤدي إلى نتائج سلبية في العمل (Serenko & Bontis, 2016) لذلك يعد سلوك إخفاء المعرفة قضية حديثة وجديّة في المجال الأكاديمي (Shailja et al., 2024) وهناك العديد من الدراسات الحديثة (Al Hawamdeh, 2023) (Hernaus et al., 2018;) التي توصي بالتوسع في البحث والتحقيق حول المزيد من الأدلة والإثباتات المطلوبة للحد من هذا السلوك؛ وبما أن إخفاء المعرفة ليس مفهوم أحادي (Connelly et al., 2019)، أي إن هذا السلوك يتم بين الثنائيات (المرؤوسين تجاه بعضهم البعض، وبين الرئيس والمرؤوس) فالدراسة الحالية تقترح أن علاقات العمل بين المرؤوسين من جانب وبين الرئيس والمرؤوس من جانب آخر قد تساعد في الحد من سلوك إخفاء المعرفة، التي لم تتضح بعد على حد علم الباحثين، ومن ثم قد تمثل نتائج الدراسة الحالية إضافة علمية متوقعة.
- على غرار الاستجابة لإجراء مزيد من البحث حول إخفاء المعرفة بطرق مختلفة (Shailja et al., 2024)، فإن غالبية الدراسات السابقة ركزت على العوامل المعرفية المؤدية إلى إخفاء المعرفة، وهناك عدد قليل فقط من الدراسات قامت بتقييم العوامل الوجدانية المؤدية إلى إخفاء المعرفة، وهذه الدراسة تسهم في سد هذه الفجوة من خلال تحديد الذكاء العاطفي - كمتغير معدل - في تأثير علاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة، وهذا بدوره يشكل مجالاً بحثياً جديداً.
- تظهر أهمية الدراسة من الجانب التطبيقي كونها تطبق على شركة النفط اليمنية، التي تعد أحد الدعائم الرئيسة لتقديم الخدمات النفطية في الجمهورية اليمنية، وبالتالي تتجسد هذه الأهمية من خلال ما سيتم تقديمه من نتائج وتوصيات لفهم أفضل لعلاقات العمل والذكاء العاطفي في الحد من سلوك إخفاء المعرفة.

الإطار النظري والدراسات السابقة: يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

علاقات العمل، والذكاء العاطفي، وسلوك إخفاء المعرفة على النحو التالي:

علاقات العمل: تُعرّف علاقات العمل بأنها "أنماط التبادلات بين الأفراد أو الشركاء المتعاملين بعضهم مع بعض، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمات، وتكون هذه الأنماط موجهة في العادة نحو تحقيق بعض الأهداف أو الغايات المشتركة" (Ferris et al., 2009). وبناءً عليه فهذا المفهوم يعبر

عن أي علاقة تربط الفرد بزميل في العمل، مثل علاقة المشرف بالمرؤوس، أو الأقران، أو علاقة التوجيه (Sias, 2005).

وبصفة عامة برز هذا المفهوم نتيجة لتنامي أهمية علاقات العمل في المنظمات العامة (Hansen, 2011) ومكطلب أساسي للإدارة والموظفين للعمل بسعادة في المكتب (Abun et al., 2018). وأماً محورياً للنجاح التنظيمي (Dindia, 2002). كما تؤدي علاقات العمل القوية بين الموظفين دوراً أساسياً في تحسين نتائج أداء المنظمات (Yeh et al., 2020). في المقابل، وعلى الجانب الذي تشغل فيه المنظمات من إقامة علاقة عمل جيدة يرتفع فيها معدل دوران العمل، ويمكن أن يؤثر ذلك على الصحة العقلية للأفراد مما قد يتسبب في عدم قدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد (Nadinloyi et al., 2013).

وبالتالي فلا غرابة أن يحظى هذا المفهوم بمزيد من الاهتمام والدراسة، وغالباً ما ركز الباحثون فيه على جانبين من العلاقات هما: علاقة الرئيس بالمرؤوس (العلاقة الثنائية)، وعلاقة المرؤوس بزميله (العلاقة التبادلية)، فعلى الجانب الأول وبحسب نظرية التعامل بين الرئيس والمرؤوس التي يشار إليها اختصاراً (LMX)*، فإن الرؤساء يشكلون مستويات مختلفة من العلاقات مع المرؤوسين (Graen & Schiemann, 1978). هذه العلاقات تتراوح بين علاقات منخفضة تستند بشكل مباشر على: عقد العمل أو الأجر مقابل الأداء، وعلاقات مرتفعة تعتمد على: الثقة، والاحترام، والولاء، ومشاعر المعاملة بالمثل (Hall et al., 2016; DeConinck, 2011). أما الجانب الثاني فيركز على علاقة المرؤوس بزميله، أو العلاقات ضمن المكانة نفسها؛ لأنها تنشأ بين أفراد ضمن المستوى الوظيفي (Sias, 2005).

لذلك تختلف علاقة المرؤوسين برؤسائهم عن علاقاتهم ببعض البعض حيث تعتمد الأولى على التسلسل الهرمي للسلطة، في حين تكون الثانية أفقية بدون أي عناصر للسلطة الرسمية (Basford & Offermann, 2012). وبحسب (Chiaburu, 2010) فإن زملاء العمل هم أكثر ميلاً للتأثير في حياة زملائهم من منطلق أن التفاعلات بينهم بشكل متكرر أكثر من التفاعلات مع المشرفين عليهم، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلباً. ويصنف (Chiaburu & Harrison, 2008) التأثير الإيجابي لعلاقات الزملاء على أنه دعم اجتماعي لبعضهم البعض، وتوفير الموارد المرغوبة لموظف آخر، أما التأثير السلبي لعلاقات الزملاء فهو عبارة عن عدا، وإظهار سلوكيات غير مرحب بها أو غير مرغوب فيها تجاه موظف آخر. وعلى الرغم من أهمية علاقات زملاء العمل إلا أن الدراسات (Basford & Offermann, 2012; Caillier, 2017) في هذا المجال تشير إلى أن علاقات الزملاء لم تحظى بنفس الاهتمام البحثي الذي حظيت به العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وفي هذه الدراسة سيتم تناول النوعين من العلاقات لتقييم أثرهما على سلوك إخفاء المعرفة.

* leader-member exchange (LMX).

الذكاء العاطفي: أصبح الذكاء العاطفي موضوعاً واسعاً للنقاش في مجال الإدارة، وتحديدًا في السلوك التنظيمي (Goleman, 1998). حيث أثار هذا المفهوم فضول العلماء والأكاديميين، وأصبح مفهوماً شائعاً بشكل متزايد (Salovey & Mayer, 1990). ومنذ ذلك الحين اقترحت العديد من التعريفات والنماذج للذكاء العاطفي (Prentice et al., 2019) منها على سبيل المثال ما قدمه (Salovey & Mayer, 1990) بأن الذكاء العاطفي هو "القدرة على مراقبة أفكار ومشاعر الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير وسلوك الفرد والآخرين". ويشير (Goleman, 1998) إلى أن الذكاء العاطفي يعني "ضمنًا ما يشعر به الفرد، وقدرته على السيطرة على تلك المشاعر دون أن تطفئ عليه، وقدرته على تشجيع نفسه لإكمال المهام، وأن يكون مبدعاً ويعمل على أقصى إمكاناته لفهم ما يشعر به الآخرون، وإدارة علاقاته بفعالية".

ثم إنه لدى الذكاء العاطفي حاليًا، ثلاثة نماذج هي: نموذج القدرة العقلية، ونموذج الصفات، والنموذج المختلط، ومن المهم ملاحظة أنه يتم التعامل معها جميعاً على أنها بنيات منفصلة ويتم قياسها أو تصورها باستخدام مقاييس مختلفة (Pérez et al., 2005) وهذه الدراسة اعتمدت على نموذج القدرة الذي يعني باختصار القدرة على فهم العاطفة، والمعرفة العاطفية لتعزيز النمو العاطفي والفكري، أو لجعل العاطفة أكثر ذكاءً (Law et al., 2004).

لقد أثني على الذكاء العاطفي بوصفه مرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي (Liu & Liu, 2013)، وبعمليات إدارة المعرفة (Zhang et al., 2023)، وبالقيادة العلاقاتية (الأبرو؛ والطائي، 2017). لذلك تتجه المنظمات لصناعة الذكاء العاطفي لدى الأفراد في جميع المستويات التنظيمية (Kunannatt, 2004).

سلوك إخفاء المعرفة: تعد المعرفة مورداً فريداً مهماً (Guo et al., 2021). وتتضاعف كل ما تم استخدامها (Probst et al., 2002). إلا أن النزعة البشرية تعتقد أن المعرفة موارد محدودة يجب إخفاؤها (Skerlavaj et al., 2018). ويعني إخفاء المعرفة: "محاولة مقصودة من قبل الفرد لحجب أو إخفاء معرفته عندما يطلبها منه فرد آخر" (Connelly et al., 2012: 65).

وبناءً على هذا المفهوم يرى (Serenko & Bontis, 2016) أن إخفاء المعرفة يعبر عن سلوك منحرف داخل المنظمات. وهذا يقودنا للتساؤل التالي: ما الذي قد يسبب هذا السلوك داخل المنظمات؟ يرى (Kumar & Varkkey, 2018) أن من الأسباب التي تجعل الأفراد يخفون معرفتهم أنها أسباب شخصية مثل (عدم الثقة، والمعاملة بالمثل)، وأسباب تنظيمية مثل (انعدام الأمن الوظيفي، أو عندما يتم تكليفهم بأعمال إضافية بدون مكافآت). واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد فإن الأفراد يميلون إلى إخفاء معرفتهم كاستراتيجية لحماية مواردهم عندما يشعرون أنهم يتعرضون للاستغلال (Feng & Wang, 2019). وفي هذا السياق وجد ارتباط إيجابي بين القيادة الاستغلالية وإخفاء المعرفة (Guo et al., 2021). ووفقاً لهذه النظرية وبحسب كل من (Connelly et al., 2012; Huo et al., 2016) فإن الأفراد

يبدلون جهداً، ووقتاً طويلاً لفهم المعرفة المعقدة، الأمر الذي يولد لديهم قناعة بإخفاء معرفتهم عن الآخرين. من جانب آخر يعتقد (Peng, 2013) أن الأفراد الذين ليسوا واثقين من المعرفة التي يمتلكونها هم أكثر عرضة للانخراط في هذا السلوك.

على النقيض من ذلك يرى (Connelly & Zweig, 2015) أن سلوك إخفاء المعرفة ليس مجموعة واحدة من السلوكيات السلبية، فهذا السلوك في بعض الأحيان قد لا يقصد منه إلحاق الضرر بالفرد أو المنظمة، فقد يكون هذا السلوك كردة فعل تجاه موقف معين. ويضيف (Chatterjee et al., 2021) أن سلوك إخفاء المعرفة قد لا يكون سلوكاً مضملاً، ففي بعض الأحيان أثناء البحث عن المعرفة، يسيء الباحثون استخدام المعرفة المستوعبة، ومن هذا المنظور لا ينبغي تفسير إخفاء المعرفة على أنه سلوك مضمّل. وهذا الرأي ينسجم مع وجهة نظر العديد من الباحثين على سبيل المثال: يرى (Vardi & Weitz, 2016) أنه في حالات استثنائية يمكن أن يكون لهذا السلوك أهداف إيجابية. فقد ينخرط الأفراد في ممارسة سلوك إخفاء المعرفة لسرية أو حماية مصالح الأطراف الأخرى. ويدعم (Abe et al., 2014) هذه الفكرة بالقول أن مثل هذا السلوك ليس سلوكاً سلبياً باستمرار. لذلك قدمت تفسيرات مختلفة حول الطريقة التي يفسر الأفراد بها سلوك إخفاء المعرفة؛ فالأفراد الذين ينخرطون في الفعل يفسرون أفعالهم من منظور الكفاءة، بينما يفسر الأفراد الذين يواجهون الفعل من منظور أخلاقي، هذه التفسيرات جعلت من الصعب دراسة إخفاء المعرفة بسبب التعقيد الكامن في بحث تصورات السلوك المخفي عمداً (Connelly & Zweig, 2015).

أخيراً تؤكد الدلائل على أن سلوك إخفاء المعرفة له العديد من الآثار السلبية على المنظمة والفرد مثل: سمعة الشركة وزيادة معدل دورانها (Peng, 2013)؛ والخسائر المالية (Zhao et al., 2016)؛ وخلق الصراع، وتدهور العلاقات الشخصية (Hernaus et Connelly and Zweig, 2015)؛ وانخفاض قدرة الشركات على المنافسة والابتكار (Cerne et al., 2017). كما أن سلوك إخفاء المعرفة بين زملاء العمل يؤثر سلباً على قدرتهم على الإبداع (Holten et al., 2016). كما أن إخفاء المعرفة يفسد العمل الجماعي في مكان العمل (Butt et al., 2020)

الدراسات السابقة: في هذا الجزء يتناول الباحثون الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

علاقات العمل والذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي؛ هو القدرة على فهم وإدارة عواطفنا وعواطف الآخرين. والأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع هم أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، وإدارة علاقاتهم مع الآخرين، وتحقيق أهدافهم (Goleman, 1998). وبالإشارة إلى إدارة العلاقات مع الآخرين؛ فمن المحتمل أن ارتفاع الذكاء العاطفي لدى الأفراد يعد مؤشراً إيجابياً للعلاقات الجيدة في بيئة العمل.

على غرار فهم وإدارة العواطف فأبعاد الذكاء العاطفي هي: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية بحسب (Goleman, 1998). وقد اثبتت بعض الدراسات التجريبية أن لهذه الأبعاد تأثير على العلاقات التنظيمية خاصة على العلاقة بين القائد والأعضاء (Miao et al., 2018; Cropanzano et al., 2017). كما يشمل الذكاء العاطفي التقييم الدقيق والتعبير عن العواطف في النفس وفي الآخرين (Mayer et al., 1990). ومن ثم فهذا مؤشر على أن الذكاء العاطفي نظام متطور لتكوين علاقة مع النفس أو مع العالم الخارجي المحيط للوصول إلى تحقيق الذات من خلال المهارات التي يمتلكها الفرد في التعامل مع الآخرين (Horodecka & Martowska, 2013)

وتأييداً لما سبق فقد أظهرت دراسة (Schutte et al., 2001) على وجه التحديد أن الأفراد الذين سجلوا درجات مرتفعة على مقياس الذكاء العاطفي لديهم علاقات أفضل مع زملاء العمل. أو بعبارة أخرى؛ فإن الذكاء العاطفي يسهم في علاقات أكثر نجاحاً. أيضاً هناك ثمة دلائل تشير إلى أن الذكاء العاطفي يعد عاملاً محفزاً للصدقة في مكان العمل (Huang, 2016) وهكذا، وبينما يعزز الذكاء العاطفي علاقات العمل فإن الدلائل الأولية تشير إلى أن علاقات الزملاء تساعد على تقديم الدعم العاطفي لبعضهم البعض (Colbert et al., 2016). كذلك فإن ما توصلت إليه دراسة (Chung et al., 2024) تدعم بشكل جزئي النتائج السابقة حيث أشارت إلى أن العلاقات بين الزملاء تعزز الالتزام العاطفي، وخلافاً لهذه النتيجة فقد توصلت الدراسة إلى أنه عند اضطراب التفاعلات المتزامنة بين علاقات الرؤساء وعلاقات الزملاء فإن تأثير هذه العلاقات يكون سلباً على الالتزام العاطفي.

وتلخيصاً لهذه العلاقة يمكن القول ببساطة أنه عندما ينشئ المدير والموظفون علاقات عمل جيدة ضمن بيئة عملهم فمن المرجح أن يزيد المعدل العاطفي لديهم.
علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة:

تعد دراسة تأثيرات علاقات العمل في المنظمات أمراً مناسباً، من منطلق أن العمل ينفذ بالتعاون (Krebs, 2000). حيث يعتمد الموظفون في المقام الأول على المشرفين المباشرين وزملاء العمل في الإدارات الوظيفية للحصول على المعلومات المتعلقة بالمنظمة (Sias, 2005). وفي ظل هذا الأمر يُنظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من العلاقات (Katz & Kahn, 1978).

على هذا النحو، فإن علاقات العمل قد تضمن مستويات منخفضة من سلوك إخفاء المعرفة، لأنه من منظور علاقات العمل، فالموظفون مدركون جيداً للتكلفة الشخصية التي قد يتحملها مخفي المعرفة: أي أن الفاعلين يدركون أن انخراطهم في إخفاء المعرفة يضر بعلاقتهم مع طالب المعرفة ويتوقعون منه الانتقام (Connelly and Zweig, 2015).

ومن منظور إدارة المعرفة فإن إنتاج المعرفة في الأساس عمل اجتماعي (David, 2004). أي أن سلوك إخفاء المعرفة نظام ثنائي، يحدث بين زملاء العمل (Aljawarneh & Atan, 2018)؛ وبين أعضاء

الفريق (Singh, 2019) وبين المشرفين والمرؤوسين (Afshar-Jalili & Salempour, 2020). وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة (Chatterjee et al., 2020; Eerme & Nummela, 2019; Glavas et al., 2019) من أن مفهوم إخفاء المعرفة أنبثق من التفاعلات الثنائية بين طالب ومخفي المعرفة. ولأن الروابط الاجتماعية بين مصدر المعرفة والفرد الذي يتلقى المعرفة تلعب دوراً مهماً في الاستعداد لمشاركة المعرفة الضمنية (Borges et al., 2019; Ipe, 2003). وتماشياً مع ما سبق؛ وعلى الرغم من شحة الدراسات التي تبحث في تأثير علاقات العمل على سلوك إخفاء المعرفة إلا أنه يمكن الاسترشاد بمعاني نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن المنظمات محكومة بتبادل اجتماعي غير معلن بين فردين؛ لذلك إذا حدث إخفاء للمعرفة بين زملاء العمل فقد يؤثر ذلك على علاقاتهم (Pillai & Muncherji, 2019) وبالتالي يمكن صياغة فرض الدراسة الأول (أ، ب) على النحو الآتي:

الفرض (1:أ): يوجد أثر مباشر معنوي لعلاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس مع المرؤوس.

الفرض (1:ب): يوجد أثر مباشر معنوي لعلاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفتهم تجاه بعضهم البعض.

الذكاء العاطفي وسلوك إخفاء المعرفة:

يمكن للمنظمات أن تبدأ في إدارة المعرفة بنجاح فقط عندما يكون الأشخاص على استعداد لمشاركة خبراتهم؛ لأن المعرفة التنظيمية مصدرها الموظفون (Nonaka, 1994). وفي الوقت نفسه؛ فإن الذكاء العاطفي عبارة عن تداخل نتيجتين في النظم المعرفية والعاطفية؛ إذ إن النظام المعرفي ينفذ التفكير المجرد عن المشاعر، في حين أن النظام العاطفي يعزز القدرة المعرفية (Mayer et al., 1999). إن رؤية الذكاء العاطفي من منظور نموذج القدرة (The Ability Model) الذي يتضمن القدرات والمهارات المعرفية في الأداء العاطفي له أثره في نجاح مشاركة المعرفة التي تعتمد إلى حد كبير على استعداد وعواطف الموظفين (Koopman et al., 2020). ومن منطلق أن الذكاء العاطفي عامل مساعد في تحقيق التناغم في العلاقات، وبناء الثقة، ومساهم كبير في الأداء الفردي (Elfering et al., 2013). فإن الذكاء العاطفي قد يساعد على تجنب سلوك إخفاء المعرفة (Peng et al., 2021).

وفي ذات السياق يتمكن الموظفون ذوي الذكاء العاطفي العالي من مراقبة مشاعر زملائهم السلبية بعناية، والتعبير عن مشاعرهم بشكل مناسب، وهذا يساهم في تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم المعرفية وتجنب حدوث سلوك إخفاء المعرفة (Tugade & Fredrickson, 2007). ولديهم القدرة على العمل الجماعي، ويستخدمون استراتيجيات اجتماعية لحل المشكلات المختلفة، ويتمتعون بالقدرة على المشاركة بشكل جيد، وهم أكثر استعداداً للتعاون لتجنب الصراع (Barczak et al., 2010). وبحسب ما أوردته البحوث التجريبية الأخرى (Tian et al., 2021) فإن هناك طريقتان يمكن أن يقلل بهما الذكاء العاطفي من سلوك إخفاء المعرفة: أولاً، يمكن للموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي فهم وإدراك مشاعر الآخرين من منظور إيجابي أكبر عند مشاركة المعرفة مع الزملاء،

فيمكنهم الذكاء العاطفي الأعلى من تحويل المنظور العقلي لهم للتفكير في قيمة مشاركة المعرفة، ثانياً، يُوصف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعر الأفراد وإدارة العواطف في العلاقات، ومن هذا التعريف يُستنتج أن الأشخاص ذوي الدرجة العالية من الذكاء العاطفي هم موثوقون وملتزمون بعملهم، ويتمتعون بقدرة تفوق في العمل الجماعي بسبب قوتهم في التحكم والإدارة العاطفية. عندما يطلب الزملاء المعرفة، يستطيع الموظفون ذوو الذكاء العاطفي الأعلى (بالمقارنة مع الذين لديهم ذكاء عاطفي أقل) ضبط حالتهم العاطفية بشكل أسرع وفعال، مما يسمح لهم بتجنب العواطف السلبية، مثل فقدان الحزن والغضب، واختيار أساليب التكيف المناسبة، وبالتالي تقليل سلوك إخفاء المعرفة.

وبما ينسجم مع المقترحات أعلاه فإن بعض الدلائل تشير إلى أن الذكاء العاطفي كمتغير شرطي (وسيطة) في دراسة (Tian et al., 2021) قد قلل تأثير الملكية النفسية للمعرفة على سلوك إخفاء المعرفة. كذلك فإن ما توصلت إليه دراستي (Shailja et al., 2024; Wang & Dong, 2022) يدعم النتائج السابقة حيث أشارت نتائج الدراستين إلى وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وسلوك إخفاء المعرفة. وإجمالاً لما تم تفصيله ولأن الذكاء العاطفي سمة لا يخفى أثره على أنشطتنا اليومية فإننا نفترض أن الذكاء العاطفي قد يرتبط بانخفاض سلوك إخفاء المعرفة، وبالتالي يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني (أ، ب) كما يلي:

الفرض (2:أ): يوجد أثر مباشر معنوي للذكاء العاطفي في سلوك إخفاء معرفة الرئيس مع المرؤوس.

الفرض (2:ب): يوجد أثر مباشر معنوي للذكاء العاطفي في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين تجاه بعضهم البعض.
الذكاء العاطفي كمتغير معدل:

نظراً للدور الحتمي للعواطف كعنصر أساسي للكفاءة الشخصية والمهنية (Song et al., 2023) نضع في الاعتبار الذكاء العاطفي كمتغير معدل للوصول إلى فهم كامل لكيفية تأثير علاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة. ومن خلال افتراض هذا الدور للذكاء العاطفي باعتبار أن تطوير معرفة الأفراد لا ينفصل عن عواطفهم (Decker et al., 2009; Shafait et al., 2021). ولأن الذكاء العاطفي يتكون من مهارات مكملة لإدراك وتقييم وتحليل العواطف لتعزيز بيئة عمل جذابة، فمن المرجح أن يكون بعض الأفراد متقنين لهذه المهارات بشكل جيد، في حين قد يكون البعض الآخر ضعيفاً لأن الأفراد يختلفون في تقييم مشاعرهم ومشاعر الآخرين (Narayanasami et al., 2024).

وضمن هذا السياق تؤكد الدلائل على الدور الإيجابي للذكاء العاطفي في مشاركة المعرفة (Tuan, 2016). ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد المعرفة واكتسابها (Shariq et al., 2019). وهكذا فبينما يعزز الذكاء العاطفي عمليات إدارة المعرفة، فإنه يعمل على تقليل العقبات التي تواجه مشاركة واستخدام المعرفة (Decker et al., 2009). وانسجاماً مع ما سبق أعلاه فإن بعض الدلائل

تشير إلى أن الذكاء العاطفي كمتغير شرطي (وسيط) في دراسة (Tian et al., 2021) قد قلل تأثير الملكية النفسية للمعرفة على سلوك إخفاء المعرفة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أثبت العديد من الدراسات دور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط أو معدل على سبيل المثال لا الحصر توصلت دراسة (Alinejad et al., 2023) إلى أن الذكاء العاطفي كمتغير وسيط قد خفّض من تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي. كذلك فإن ما توصلت إليه دراسة (Narayanasami et al., 2024) يدعم دور الذكاء العاطفي كمتغير معدل حيث وجدت الدراسة أن المنظمات التي يكون فيها الذكاء العاطفي مرتفع يؤدي التزام الموظفين إلى زيادة الارتباط بالعمل.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المعروضة سابقاً، إلا أن البحوث حول الذكاء العاطفي كمتغير معدل بين علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة نادرة؛ وبناءً على دور الذكاء العاطفي كمتغير معدل مع المتغيرات التنظيمية الأخرى المعروضة أعلاه نقدم الفرض الثالث (أ، ب) على النحو الآتي:

الفرض (3أ): يوجد أثر غير مباشر ومعنوي لعلاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس مع المرؤوس من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل.

الفرض (3ب): يوجد أثر غير مباشر ومعنوي لعلاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفتهم تجاه بعضهم البعض من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل.

منهج الدراسة وخطواتها الإجرائية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة قائمة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارتين الوسطى والتنفيذية في شركة النفط اليمنية (الإدارة العامة وفرعي عدن، وسيئون) والبالغ عددهم (1079) عاملاً. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، ليتضح أن حجم العينة يساوي (284) مفردة، وقد قام الباحثون بالاعتماد على جداول الأرقام العشوائية لاختيار مفردات عينة الدراسة؛ ومن ثم فقد وصلت نسبة الردود بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة (87%) بواقع (247) استمارة صالحة للتحليل.

تصميم قائمة الاستقصاء: تشمل قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** قياس علاقات العمل: جرت العادة أن يطرح الباحثون علاقات الرئيس بالمرؤوس وعلاقات المرؤوسين فيما بينهم ضمن نماذج منفصلة، على سبيل المثال (Li & Hung, 2009) وهذه الدراسة سوف تتبع نفس المسار بحيث يتم تقييم كل نوع من العلاقات بشكل منفصل مع الذكاء العاطفي وسلوك إخفاء المعرفة، وبناءً على ذلك فقد تم استخدام مقياس منفصل لكل نموذج

بالاعتماد على دراستي (Abun et al., 2018; Graen, & Uhl-Bien, 1995) بحيث تضمن مقياس علاقة المرؤوس بزميله عبارات مثل "هناك تعاون متبادل بيني وبين زملائي في العمل لأداء المهام الصعبة". وتضمن مقياس علاقة الرئيس بالمرؤوس عبارات مثل "نجتهد أنا ومديري المباشر على الوفاء بالالتزامات تجاه بعضنا البعض".

● الجزء الثاني: قياس الذكاء العاطفي: تم الاعتماد على نموذج (Goleman, 1998) الذي تضمن ستة أبعاد هي (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، المهارة الاجتماعية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وفي سعينا إلى ربط الذكاء العاطفي -كمتغير معدل- في أثر علاقات العمل على سلوك إخفاء المعرفة فقد تم اختيار بعددين من هذه الأبعاد هي: الوعي الذاتي الذي يعتبره جولمان Goleman مفتاح الذكاء العاطفي ويعني فهم الفرد لعواطفه الخاصة به، وبعد الوعي الاجتماعي الذي يعني إدراك الفرد لتفكير وعواطف الآخرين. وقد تم استخدام المقياس الذي ورد في دراسة (Singh, 2004) وقد تضمن المقياس عبارات مثل "لدي فهم جيد لمشاعري" لبعد الوعي الذاتي و"أدرك مشاعر زملائي من خلال نبرات أصواتهم".

● الجزء الثالث: قياس سلوك إخفاء المعرفة: اعتمدت الدراسة الحالية في قياس هذا الجزء على دراسة (Connelly et al., 2012) وقد استخدم هذا المقياس على نطاق واسع على سبيل المثال لا الحصر (Guo et al., 2021; Xiao & Cooke, 2019). وقد قام الباحثون بتعريب المقياس والتعديل فيه بالشكل الذي يتناسب مع متغيرات الدراسة بحيث تم تضمين مقياس سلوك إخفاء المعرفة بين زملاء العمل (المرؤوسين) عبارات مثل "يدعي زميلي في العمل بأنه لا يعرف ما أطلب منه". وتم استخدام عبارات مثل: "يقترح علي مديري المباشر بعض المعلومات الأخرى بخلاف ما أريده فعلاً". ضمن مقياس سلوك إخفاء معرفة الرئيس مع المرؤوس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (SPSS & AMOS. 26) وذلك على النحو الآتي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتقدير معاملات الثبات (Reliability Coefficients)
- أساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.
- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي ("CFA" Confirmatory factor analysis) بطريقة الاحتمالات الكبرى ML، والذي يصف درجة المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة (العبارات في كل مقياس) تقيس المتغيرات الكامنة Latent variables والتي لا يتم قياسها مباشرة وإنما من خلال متغيرات أخرى، وذلك لتقييم كل متغير وحساب الصدق والثبات، وكفاءة نموذج القياس.
- أسلوب تحليل المسار ومعاملاته لاختبار فروض ونموذج الدراسة.

تقييم نماذج القياس: سوف يتم تقييم نماذج القياس المكونة للنموذج البنائي للدراسة بهدف التأكد من أن هذه المقاييس وما تحتويها من عبارات تقيس ما أعدت من أجله، وقد اعتمد الباحثون في هذا التقييم على إجراء التحليل العملي التوكيدي ومن ثمَّ قياس الثبات والصدق (التقاربي، والتمييزي) لكل مقياس من مقاييس البحث بما يحتويه من بناءات؛ والتحليل العملي التوكيدي لنموذج القياس يتم قبل النموذج الهيكلي، وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً، وأنه يظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Gerbing & Anderson, 1988). وللتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر نظرية سابقة، ويستخدم هذا الأسلوب لقياس كل من الصدق التقاربي Convergent Validity الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير ويتم تقييمه من خلال فحص تشبعات العامل والتي تعد ذات دلالة إحصائية إذا بلغت قيمتها 0.5 (Hair et al., 2019). والصدق التمييزي Discriminate validity الذي يشير إلى مدى تمييز أو تباين المتغيرات الضمنية ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، ولهذا فقد تم القيام بإجراء التحليل العملي التوكيدي لنموذجي الدراسة كلاً على حده، والجدول (1) يوضح مؤشرات جودة المطابقة والقيم المعيارية لها والتي استناداً لها يتم قبول النموذج المفترض أو رفضه.

جدول (1) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

م	المؤشر	دلالة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم كا ² chi-square ودرجات الحرية (DF)	أقل من 2،3،5 ممتاز
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
4	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
5	مؤشر جودة التوافق المعدل Adjusted Goodness-of-fit المعدل (AGFI)	أكبر من 0.90 ممتاز
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من 0.08 ممتاز
7	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	أكبر من 0.90 ممتاز

Source: (Hair et al., 2019)

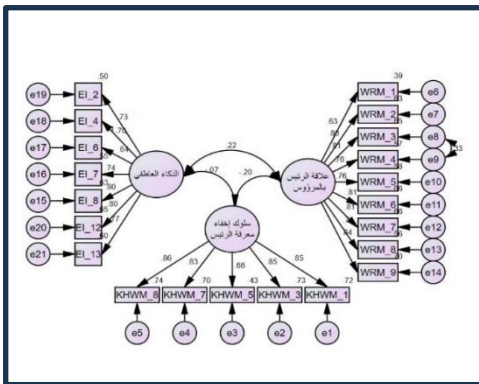
التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

أجري التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة كل نموذج على حده، فعن نموذج المرؤوسين فقد أظهرت مؤشرات جودة المطابقة Goodness of Fit عدم وجود مطابقة جيدة لذلك أجري تعديلاً على المقياس عبر فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي يتيحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي، فتم حذف عبارة من عبارات سلوك إخفاء معرفة المرؤوس، وعبارتين من عبارات الذكاء العاطفي وفقاً لمؤشرات التعديل ولزيادة مطابقة النموذج، وبالتالي جرى الحصول على نموذج القياس المعدل الموضح بالجدول (2). وعن نموذج الرئيس مع المرؤوس فإنه يتضح من خلال قراءة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة بالجدول (2) أنها ضمن المستوى المقبول وذلك مقارنة بالجدول السابق رقم (1) الذي يوضح قيم مؤشرات جودة المطابقة. وهذا يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. ومن خلال النتائج في الشكلين (1، 2) والجدول (2) يتضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذجي متغيرات الدراسة.

جدول (2) مؤشرات جودة التوافق لنموذجي متغيرات الدراسة

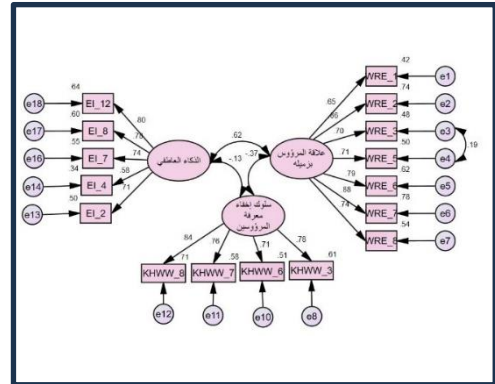
النموذج	RMSEA	RMR	AGFI	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/df
نموذج المرؤوسين	0.078	0.066	0.899	0.930	0.915	0.900	0.905	3.115
نموذج الرئيس مع المرؤوس	0.042	0.053	0.910	0.973	0.970	0.934	0.928	1.616

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS



شكل (2)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الرئيس والمرؤوس
المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS



شكل (1)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المرؤوسين
المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

كما يوضح الجدول(3) نتائج الصدق التقاربي، وقيم الثبات لأداة الدراسة.
جدول (3) نتائج الصدق التقاربي، وقيم الثبات لأداة الدراسة

الثنائيات (ألفا كرونباخ)	متوسط التباين المستخلص AVE	مربع الارتباط المتعدد	قيمة ت (CR) ومعنويتها	التحميل المعياري (التشبع) دليل لصدق التقارب	رمز الفقرات
نموذج المرؤوسين					
0.905	0.721	0.629	ثابت	0.650	علاقة المرؤوس بزميله WRE_1
		0.835	***13.468	0.858	WRE_2
		0.654	***11.280	0.696	WRE_3
		0.666	***11.456	0.708	WRE_5
		0.765	***12.585	0.789	WRE_6
		0.801	***13.658	0.883	WRE_7
		0.697	***11.848	0.737	WRE_8
		0.756	0.700	0.684	ثابت
0.642	***10.012			0.701	EI_4
0.653	***12.351			0.741	EI_7
0.730	**12.795			0.777	EI_8
0.792	***13.370			0.801	EI_12
0.852	0.602	0.608	ثابت	0.780	سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين KHWW_3
		0.510	***13.602	0.714	KHWW_6
		0.580	***13.602	0.760	KHWW_7
		0.712	***15.690	0.844	KHWW_8
نموذج الرئيس والمرؤوس					
0.931	0.602	0.395	ثابت	0.628	علاقة الرئيس بالمرؤوس WRM_1
		0.634	***12.290	0.796	WRM_2
		0.654	***12.406	0.809	WRM_3
		0.572	***11.720	0.757	WRM_4
		0.582		0.763	

		0.659	***11.914	0.812	WRM_5
		0.660	***12.439	0.812	WRM_6
		0.564	***12.396	0.751	WRM_7
		0.700	***11.649	0.836	WRM_8
			***12.686		WRM_9
					الذكاء العاطفي
		0.684	***13.460	0.732	EI_2
		0.642	***10.608	0.701	EI_4
		0.408	***12.151	0.639	EI_6
		0.545	***14.354	0.739	EI_7
		0.632	ثابت	0.795	EI_8
		0.647	***15.734	0.804	EI_12
		0.600	***15.336	0.775	EI_13
					سلوك إخفاء معرفة
					الرئيس
		0.722	ثابت	0.850	
		0.727	19.760	0.852	KHWM_1
		0.430	13.281	0.656	KHWM_3
		0.695	18.760	0.834	KHWW_5
		0.737	20.004	0.859	KHWW_7
					KHWW_8

P<0.001***

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

استناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق يتضح أن:

- جميع معاملات التحميل المعياري (التشبع) تتراوح قيمتها بين المحك المحدد لصدق التقارب للمقياس (0.50 : 0.90)، مما يدل على أن جميع عبارات المقياس تتمتع بصدق التقارب.
- تزيد جميع معاملات الثبات للمتغيرات عن (0.60)، واستناداً لما أشار إليه (Hair et al., 2019) فإن هذه القيم تعد قيمة مقبولة، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة الحالية يتوفر لها ثبات جيد، وهذا يعني وجود توافق داخلي مرتفع لأبعادها.
- تظهر قيم "ت" أن جميع التحويلات المعيارية للعبارات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وإضافة إلى أن قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب (AVE) لمتغيرات الدراسة الحالية أكبر من (0.5) حيث تتراوح من (0.53-0.65)، ووفقاً لما أشار إليه (Bagozzi & YI, 1988) بأنه إذا كانت قيم متوسط التباين المستخلص للمتغير تساوي (0.5) فأكثر، فإن هذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها.

الصدق التمايزي والإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: يعرض الجدول (4) الصدق التمايزي، والإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: جدول (4) الصدق التمايزي والإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	Mean	SD	1	2	3
نموذج المرؤوسين					
علاقة المرؤوس بزميله (1)	3.963	0.796	(0.721)		
الذكاء العاطفي (2)	4.068	0.613	**0.683	(0.700)	
سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين (3)	2.626	1.006	** -0.613	** -0.512	(0.602)
نموذج الرئيس والمرؤوس					
علاقة الرئيس بالمرؤوس (1)	4.047	0.888	(0.602)		
الذكاء العاطفي (2)	3.953	1.569	**0.466	(0.594)	
سلوك إخفاء معرفة الرئيس (3)	3.597	0.677	** -0.271	0.069	(0.647)

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامجي (AMOS and SPSS) *P<0.05** P<0.01

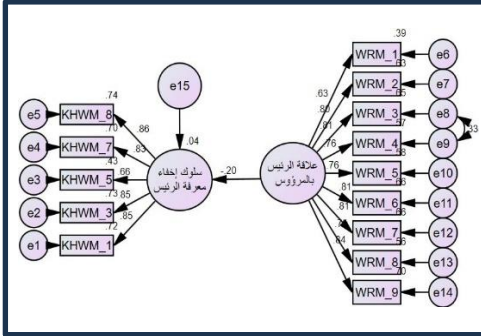
- القيم بين الأقواس تمثل متوسط التباين المحسوب للمتغير (AVE).
- متوسط التباين المحسوب للمتغير ينتج عن قسمة مجموع الارتباط التربيعي للأبعاد أو العبارات على عددهم.

1- الصدق التمايزي: يُحَسَّبُ الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة من حساب التباين المشترك بين المتغيرات، والتأكد من أن هذه التباينات أقل من معاملات الارتباط الخطي لكل متغير، والذي يعرضه الجدول السابق رقم (3)، ويبرز الجدول (4) أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم معاملات الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، مما يؤكد الصدق التمييزي لأداة الدراسة المستخدمة.

2- الإحصاء الوصفي: أشارت قيم المتوسطات الحسابية إلى وجود اتجاهات إيجابية نسبياً نحو علاقات العمل بين الزملاء وبين الرئيس والمرؤوس، أما قيم الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد أشارت إلى عدم وجود تباين بين مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير، ووجود اتجاهات إيجابية كبيرة نحو الذكاء العاطفي ضمن النموذجين. أما الاتجاهات نحو سلوك إخفاء المعرفة مع الزميل فقد جاءت منخفضة نسبياً، ومرتفعة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، مع ارتفاع قيم الانحراف المعياري ليدل على وجود تباين بين مفردات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين.

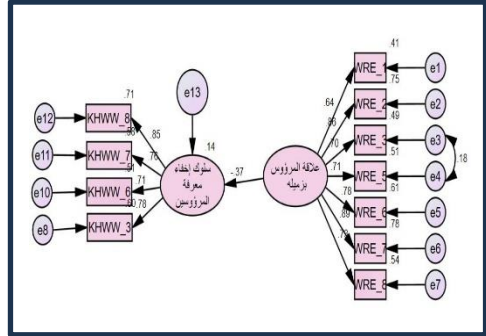
3- الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: أظهرت النتائج ضمن نموذج المرؤوسين وجود علاقة إيجابية قوية بين علاقة المرؤوس بزميله والذكاء العاطفي، وأيضاً وجود علاقة سلبية بين علاقة المرؤوس بزميله والذكاء العاطفي من جانب وسلوك إخفاء معرفة المرؤوسين من جانب آخر. وعن نموذج الرئيس والمرؤوس فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين علاقة الرئيس بالمرؤوس من جانب والذكاء العاطفي من جانب آخر، ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوك إخفاء معرفة الرئيس، وأخيراً فقد وجد أن الذكاء العاطفي لا يرتبط بسلوك إخفاء معرفة الرئيس. اختبار نموذج الدراسة وفروضها: كما ذكر سابقاً، فقد جرت الدراسة بطريقتين متوازيتين حيث تم فصل علاقات المرؤوسين ببعضهم البعض عن علاقات المرؤوس برئيسه؛ حتى يتم التحقق بنظرة مفصلة عن تأثير كل منهما في سلوك إخفاء المعرفة، وفي هذا الجزء سيتم اختبار فروض الدراسة الخاصة بالنموذج الهيكلي كما يلي:

1- نتائج اختبار الفرض الأول: من خلال النتائج في الشكلين رقم (4) و(3) يتضح وجود عدة تأثيرات ذات دلالة معنوية، حيث تبين النتائج وجود تأثير سلبي ومعنوي لعلاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس؛ إذ بلغ معامل المسار (-0.196)، وقيمة (T) (-3.300). وكذلك وجود تأثير سلبي ومعنوي لعلاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين إذ بلغ معامل المسار (-0.373)، وقيمة (T) (-5.731)، وبالتالي قبول الفرض الأول بشقيه (أ)، (ب).



شكل (4)

مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر علاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس



شكل (3)

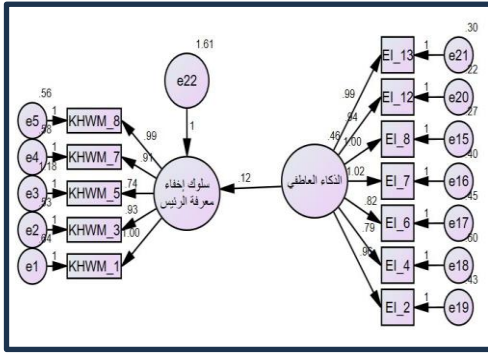
مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر علاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين

جدول (5) نتائج اختبار المسارات المباشرة للفرض الأول (أ،ب)

مستوى المعنوية	نوع التأثير	قيم (ت) CR	الخطأ المعياري	التأثير المباشر	المسار	الفرض الأول
0.000	تأثير سلبي	-3.300	0.108	***-0.196	(أ) علاقة الرئيس بالمرؤوس ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	
0.000	تأثير سلبي	-5.731	0.092	***-0.373	(ب) علاقة المرؤوس بزميله ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	

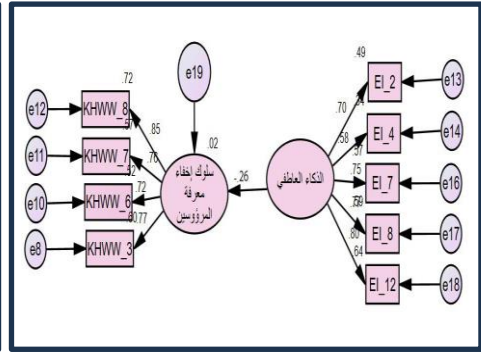
المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS *P < 0.05, **P < 0.01, ***P < 0.001

2- نتائج اختبار الفرض الثاني: من خلال النتائج في الشكلين رقم (5) و(6) والجدول (6) وعلى عكس ما كان متوقفاً عند تصميم البحث فقد وجد أن الذكاء العاطفي لا يؤثر على سلوك إخفاء معرفة الرئيس إذ بلغ معامل المسار (0.124)، وقيمة (T) (1.112). وبخلاف هذه النتيجة فقد وجد تأثير سلبي ومعنوي للذكاء العاطفي في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين حيث بلغ معامل المسار (-0.263)، وقيمة (T) (-2.098)، وبالتالي قبول الفرض الثاني جزئياً للفرض (2:ب) ورفضه للفرض (2:أ).



شكل (6)

مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء العاطفي في سلوك إخفاء معرفة الرئيس



شكل (5)

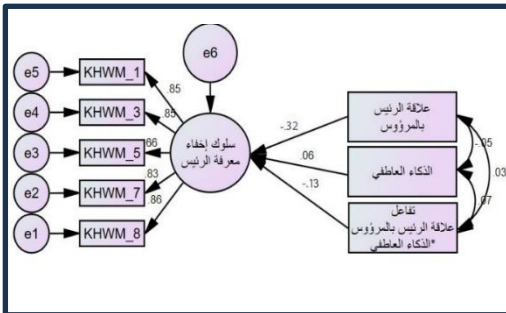
مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر الذكاء العاطفي في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين

جدول (6) نتائج اختبار المسارات المباشرة للفرض الثاني (أ،ب)

نوع التأثير	مستوى المعنوية	قيم (ت) CR	الخطأ المعياري	التأثير المباشر	المسار	الفرض الثاني
لا يوجد أثر	0.266	1.112	0.111	0.124	(أ) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	
تأثير سلبي	0.036	-2.098	0.048	*-0.263	(ب) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS *P < 0.05, **P < 0.01, ***P < 0.001

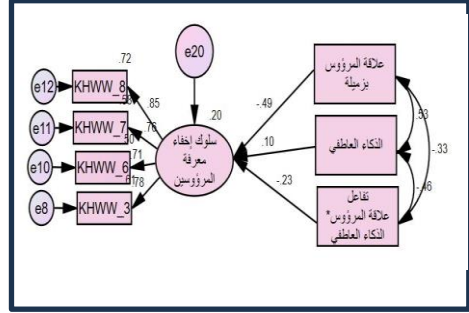
3- نتائج اختبار الفرض الثالث: يهدف اختبار هذا الفرض إلى معرفة دور الذكاء العاطفي -كمُتغير مُعدّل- في أثر علاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس، وفي أثر علاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين، وتم إجراء التحليل بواسطة برنامج (AMOS) باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، ووفقاً للإجراءات التي اتبعتها دراسة (Grau et al., 2001) والمتمثلة في إنشاء متغير التفاعل من خلال ضرب (المتغير المستقل × المتغير المعدل) حيث يتم إدخال المتغيرات في النموذج على مراحل كما يلي: في المرحلة الأولى يتم قياس تأثير المتغير المستقل على التابع، وفي المرحلة الثانية يُضاف إلى النموذج المتغير المعدل (الوسيط التفاعلي)، وأخيراً يُضاف إلى النموذج متغير التفاعل الناتج عن ضرب المتغير المستقل في المتغير المعدل، حيث يتم اختبار تأثير كل من المتغير المستقل والمتغير المعدل ومتغير التفاعل (المتغير المستقل × المتغير المعدل) بشكل متزامن في وقت واحد على المتغير التابع؛ بهدف التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لمتغير التفاعل على العلاقة الأصلية بين المتغير المستقل والتابع. ومن خلال النتائج في الشكلين رقم (7) و(8) والجدول (7)



شكل (8)

مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر علاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين بعد دخول المتغير المعدل ومتغير التفاعل

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS



شكل (7)

مسار النموذج الهيكلي لاختبار أثر علاقة المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين بعد دخول المتغير المعدل ومتغير التفاعل

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

جدول (7) نتائج اختبار المسارات غير المباشرة للفرص الثالث (أ،ب)

الفرص الثالث	المسار	التأثير المباشر	الخطأ المعياري	قيم (ت) CR	مستوى المعنوية	نوع التأثير
قبل دخول المتغير المعدل	(أ) علاقة الرئيس بالمرؤوس ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	-0.186***	0.079	-3.351	0.000	تأثير سلبي
	(ب) علاقة المرؤوس بزميله ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	-0.363***	0.049	-6.366	0.000	تأثير سلبي
بعد دخول المتغير المعدل	(أ) علاقة الرئيس بالمرؤوس ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	-0.186***	0.079	-3.351	0.000	تأثير سلبي
	(ب) علاقة المرؤوس بزميله ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	-0.464***	0.058	-6.938	0.000	تأثير سلبي
المتغير المعدل	(أ) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	0.060	0.070	1.078	0.281	لا يوجد أثر
	(ب) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	0.193***	0.056	3.004	0.003	تأثير إيجابي
بعد دخول متغير التفاعل	(أ) علاقة الرئيس بالمرؤوس ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	-0.320***	0.095	-4.964	0.000	تأثير سلبي
	(ب) علاقة المرؤوس بزميله ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	-0.493***	0.058	-7.415	0.000	تأثير سلبي
دخول متغير التفاعل	(أ) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	0.062	0.070	1.114	0.265	لا يوجد أثر
	(ب) الذكاء العاطفي ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	0.103	0.058	1.536	0.125	لا يوجد أثر
التفاعل	(أ) تفاعل (علاقة الرئيس بالمرؤوس* الذكاء العاطفي) ← سلوك إخفاء معرفة الرئيس	-0.132*	0.077	-2.183	0.027	تأثير سلبي
	(ب) تفاعل (علاقة المرؤوس بزميله* الذكاء العاطفي) ← سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين	-0.226***	0.039	-3.719	0.000	تأثير سلبي

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS *P < 0.05, **P < 0.01, ***P < 0.001

من خلال النتائج في الشكلين رقم (7،8) والجدول (7) يتضح أن متغير التفاعل لنموذج الرئيس (علاقة الرئيس بالمرؤوس × الذكاء العاطفي) قد عدل الأثر في سلوك إخفاء معرفة الرئيس، ومتغير التفاعل لنموذج المرؤوسين (علاقة المرؤوس بزميله × الذكاء العاطفي) قد عدل الأثر في سلوك إخفاء معرفة المرؤوس؛ إذ ارتفعت القدرة التفسيرية لنموذج الرئيس والمرؤوس من (-0.186) إلى (-0.320) ولنموذج المرؤوسين من (-0.363) إلى (-0.493). بمعنى آخر أن تفاعل علاقات العمل مع الذكاء العاطفي سيؤدي إلى الحد من سلوك إخفاء المعرفة بنسبة (32%) لدى الرئيس ونسبة (49%) لدى المرؤوسين، وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الثالث بشقيه (أ ، ب).

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها :

تعد هذه الدراسة، من الدراسات النادرة التي فحصت تأثير علاقات العمل في سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين مع بعضهم البعض وفي سلوك إخفاء معرفة الرئيس مع المرؤوس، ثم سعت الدراسة إلى اختبار هذه التأثيرات بشكل غير مباشر من خلال الذكاء العاطفي كمتغير معدل، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ستناقش على النحو الآتي:

أولاً: تم إثبات تأثير علاقات العمل في سلوك إخفاء المعرفة وهذا الأثر مباشر وسلب معنوي- متضمناً ذلك- علاقة الرئيس بالمرؤوس على سلوك إخفاء معرفة الرئيس، وعلاقة المرؤوس بزميله على سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين. وبالنظر لهذه النتيجة مجتمعة فإنها تتشابه مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تزعم بأن العلاقات الإيجابية في مكان العمل تؤدي إلى نتائج مفيدة (Vardaman et al., 1996). وتدعم الفرض الأول بشقيه (أ ، ب) بشكل قوي، إلا أن الملاحظ أن أثر علاقات المرؤوس بزميله في سلوك إخفاء معرفتهم كان أقوى من علاقة الرئيس بالمرؤوس في سلوك إخفاء معرفة الرئيس والتفسير المحتمل يمكن أن يستند على منظور العلاقتين فمن منظور علاقة الرئيس بالمرؤوس التي تمتد على خط من الأعلى إلى الأدنى (Lee, 2005) وتعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة، وعلى الرغم من أن مستوى متوسط هذه العلاقة كان مرتفعاً (4.047)، إلا أنه يمكن القول أن التسلسل الهرمي لدى المديرين في شركة النفط قد سبق أو تجاوز هذه العلاقة، ونتيجة لذلك فهم يرون أنه يجب إخفاء المعرفة لأنها متعلقة بمستواهم التنظيمي، أو لأنهم يرون أنه يجب إخفاء المعرفة لحماية مصالحهم أو مصالح الأطراف الأخرى، أما من منظور علاقة المرؤوس بزميله التي سبق الإشارة إلى أنها علاقة ضمن المكانة Sias (2005)، وبما أن الموظفين يقضون وقتاً أطول مع زملائهم، وبالتالي سهولة الوصول إلى هؤلاء الزملاء بشكل أكبر من المديرين (Louis et al., 1983). كما إن التفاعلات الاجتماعية مع الرؤساء مقابل الزملاء تختلف بشكل كبير من حيث مواضيع المحادثة والمواقف الاجتماعية وردود الفعل تجاه الآخرين (Chae et al., 2019). وبناءً على ذلك، فإنه من المنطقي سهولة الحصول على الموارد، ومنها المعرفة بالنسبة للمرؤوسين من بعضهم البعض بشكل أكبر من مرؤوسيه من خلال

العلاقات، وهذه الحقيقة تؤيد نتيجة هذه الدراسة وهو الأمر الذي تضردت وسعت إليه الدراسة الحالية.

ثانياً: أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لا يؤثر على سلوك إخفاء معرفة الرئيس وهو عكس ما كان متوقفاً، وعلى النقيض من ذلك أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر سلباً ومعنوياً على سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين، والتفسير المحتمل للنتيجة الأولى بالاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد التي تلمح إلى أن المكاسب والخسائر المتوقعة للموارد هي عوامل مهمة تحدد سلوكيات الموظفين المرتبطة بالعمل، وأن فقدان الموارد ذات القيمة أكثر أهمية من الحصول عليها (Hobfoll et al., 2018). ويصدق هذا الحال بالذات على الرئيس لأنه لن يُقدم على مشاركة معرفته المتصلة بالمنظمة أو العمل وهو يشعر أن هذه المشاركة قد تفقده دوره الإشرافي، وبناء على ذلك، فمن غير المرجح أن يشارك الرئيس معرفته وهو يشعر أنه سيفقد أي مورد يمثل له أهمية. على الجانب الآخر تظهر النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر سلباً ومعنوياً على سلوك إخفاء معرفة المرؤوسين والتفسير المحتمل من منطلق أن الذكاء العاطفي يُمكن الفرد من إدراك عملية تفكيره الخاصة من خلال الوعي الذاتي وتفكير زملائه من خلال الوعي الاجتماعي (Goleman, 1998). ويساعد الفرد بشكل عام على إدراك معرفته أو معرفة زملائه ومن ثم يجعل هذه المعرفة قابلة للمشاركة (Riege, 2005). ويترتب على ذلك أن المرؤوس سيدير عواطفه الخاصة في اتجاه مساعدة زميله للتعبير عن معرفته الضمنية وهو لديه المعرفة بعملية تفكيره، وتأتي معرفة تفكير الزملاء (الوعي الاجتماعي) من خلال الحوار العاطفي، وحسن الاستماع والتعاطف نتيجة لتواجدهم مع بعضهم البعض بشكل أكبر من تواجدهم مع رؤسائهم.

ثالثاً: وجد أن تفاعل علاقات العمل مع الذكاء العاطفي يحدث تأثيراً أكبر في سلوك إخفاء المعرفة من تأثير هذه المتغيرات بشكل منفرد، مما يعني أن متغير التفاعل له تأثير واضح في العلاقة الأصلية بين علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة، وهذا يسهم في إعطاء تفسير جيد للمتغيرات التابعة التي تضمنتها الدراسة الحالية. ونستد في تفسير هذه النتيجة على الربط بين بعض الجوانب العاطفية والاجتماعية ومن خلال نظريات التعامل بين بين الرئيس والمرؤوس التي تفترض أن العلاقة عالية الجودة فهي تمر بثلاث مراحل هي: أخذ الأدوار، وصنع الأدوار، وروتينية الأدوار، وأن العواطف ذات صلة بكل مرحلة، وهي التي تحدد التقدم في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (Cropanzano et al., 2017). ويدعم هذا الأمر نتائج الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (Colbert et al., 2016) التي تشير إلى أن علاقات الزملاء تساعد على تقديم الدعم العاطفي لبعضهم البعض. ودراسة (Schutte et al., 2001) التي توصلت إلى أن الأفراد الذين سجلوا درجات مرتفعة على مقياس الذكاء العاطفي لديهم علاقات أفضل مع زملاء العمل. ودراسة (Chung et al., 2023) التي أشارت إلى أن العلاقات بين الزملاء تعزز الالتزام العاطفي. كذلك استندنا في تفسير هذه النتيجة على النظرية الاجتماعية للعاطفة (social theory of emotion) التي ترى أن العمليات الاجتماعية لا يقتصر تأثيرها على إدارة العاطفة فحسب

بل هي أساسية للعاطفة نفسها، وأن العمل العاطفي الذي وصفته النظرية على أنه إدارة العواطف والمشاعر وفق قواعد وإرشادات محددة يفرضها أرباب العمل والمنظمات (Hochschild's, 1983). فإن هذه الجوانب مجتمعة تقودنا إلى أن علاقات العمل والذكاء العاطفي يعزز كل منهما الآخر فمن جانب فإن الأفراد الذين لديهم علاقات أفضل سيحققون مستويات عالية على مقياس الذكاء العاطفي، ومن جانب آخر فإن الذكاء العاطفي يسهم في علاقات أكثر نجاحاً، والتفاعل بينهما يعزز الحد من سلوك إخفاء المعرفة. على أن اختبار الذكاء العاطفي كمتغير معدل بين علاقات العمل وسلوك إخفاء المعرفة مثل فجوة بحثية بالنسبة للدراسة الحالية، وبذلك فإن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومنها أن الذكاء العاطفي يعمل كوسيط تفاعلي وليس تداخلي يعد مساهمة وإضافة علمية هو أمر تضررت به وسعت إليه الدراسة الحالية لإثباته

توصيات الدراسة:

- أصبح تعزيز العلاقات في شركة النفط بين الرئيس والمرؤوس من جانب وبين المرؤوسين من جانب آخر أمر مهم ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:
- تحفيز الأفراد على بناء شبكات عمل قوية (علاقات) مع بقية الأعضاء تقوم على الثقة المتبادلة والالتزام والمعاملة بالمثل وأهمية الاستفادة من هذه العلاقات لتحقيق نتائج أفضل في الحد من سلوك إخفاء المعرفة.
- الاهتمام بصيغ العمل الجماعي، وإقامة قنوات الاتصال بين الإدارات والعاملين واعتماد سياسة الباب المفتوح والنشاطات والفعاليات التي تزيد من علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين بعضهم البعض وذلك لضمان مشاركة المعرفة.
- تنظيم علاقات العمل داخل شركة النفط لاستثمار المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة من خلال الحوار والنقاش الحر وتبادل الآراء وإجراء التدريب المشترك والحلقات الدراسية والندوات والمؤتمرات، وغيرها من الأنشطة المعرفية الأخرى التي تسهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة المتاحة.
- في الوقت الذي يعد الذكاء العاطفي ذو فوائد جمة للمنظمات والأفراد فإن الاهتمام بتنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة النفط بات أمراً لا مفر منه؛ ويمكن تحقيق ذلك عبر الآتي:
- يمكن عمل دورات تدريبية للرؤساء والمرؤوسين بناءً على مبادئ علم النفس الإيجابي مثل وضع نمط "توسيع وبناء العاطفة الإيجابية"، وتتضمن هذه الدورات فهم كيفية استخدام وممارسة الذكاء العاطفي بما يضمن قدرة الفرد على إدارة عواطفه وتوجيه مشاعره بشكل فعال يتوافق مع متطلبات وإجراءات العمل.
- يتم اعتماد اختبارات مهارات الذكاء العاطفي ضمن شروط الاختيار والتعيين، وإضافتها إلى نظم تقييم الأداء، وكشرط للترشح للترقية.
- دعم المناخ الإنساني داخل شركة النفط القائم على الاحترام والتعاطف والتضامن بين الأفراد، وتعزيز التواصل والترابط الفاعل بين المستويات التنظيمية بصورة أفقية وعمودية بما يساعد في تنمية الذكاء العاطفي من منطلق أن العمل العاطفي يتطلب قدراً كبيراً من التفاعل مع الآخرين.
- في الوقت الذي يعد إخفاء المعرفة سلوك منحرف داخل المنظمات فإن الاهتمام بالحد من هذا السلوك هو أمر مهم ويمكن تحقيق ذلك عبر الآتي:
- حث الأفراد على تكرار وإغناء الاتصال بينهم؛ إذ أن تكرار التفاعلات يؤدي إلى الشعور الإيجابي المتبادل مما يعزز من القدرة على الاستعداد للتعاون والاستماع والمشاركة للمعرفة.

- تكثيف الحوارات والمناقشات العلمية البناءة في محيط اجتماعي إنساني، مع تفعيل استخدام أجهزة الحاسوب المتوفرة لدى إدارات وأقسام شركة النفط، وربط هذه الأجهزة بشبكات داخلية تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد بسرعة وسهولة عالية.
- إيجاد مقاييس أو معايير لتقييم الأفراد على أساس سلوكياتهم المعرفية، مثل: حب التعلم ومشاركة وتبادل المعلومات والأفكار.
- تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع على مشاركة المعرفة وإنتاجها بما يتناسب مع ظروف كل إدارة وقسم.
- وضع مجموعة من الخرائط المعرفية يمكن تسميتها (أطلس المعرفة) يتم توضيح فيها التخصص أو المجال الوظيفي المراد تكثيف المشاركة فيه.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

الأبرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام؛ والطائي، حسن عودة. (2017). تأثير الذكاء العاطفي وأنماط التعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال القيادة العلاقاتية. *مجلة الإدارة العامة*، 57(3): 490-552.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Abe, N., Fujii, T., Ito, A., Ueno, A., Koseki, Y., Hashimoto, R., Hayashi, A., Mugikura, S., Takahashi, S., & Mori, E. (2014). The neural basis of dishonest decisions that serve to harm or help the target. *Brain and Cognition*, 90, 41–49.
- Abun, D., Magallanes, T., Agoot, F., & Benedict, S. (2018). MEASURING WORKPLACE RELATIONSHIP AND JOB SATISFACTION OF DIVINE WORD COLLEGES'EMPLOYEES IN ILOCOS REGION. *International journal of current research*, 10(11), 75279-75286.
- Afshar Jalili, Y., & Salempour, F. (2020). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 117-135.
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.
- Alinejad, V., Parizad, N., Almasi, L., Cheraghi, R., & Piran, M. (2023). Evaluation of occupational stress and job performance in Iranian nurses: the mediating effect of moral and emotional intelligence. *BMC psychiatry*, 23(1), 769.
- Aljawarneh, N. M. S., & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298-320.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.

- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345.
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807–817.
- Blau P. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons, New York.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European journal of work and organizational psychology*, 15(3), 262-280.
- Borges, R., Bernardi, M., & Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: Evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 742–762.
- Brhane, H. & Zewdie, S. (2018). A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance. *International Journal in Management and Social Science*, 6(04), 66-76.
- Butt, A. S., Shah, S. H. H., Noor, S., & Ali, M. (2020). Knowledge Hiding in a Buyer-Supplier Relationship: Present and Future Scope. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 18-29.
- Cai, H.-R., Li, M., & Guan, P.-P. (2016). Fostering managers' knowledge-sharing behavior: The impact of the employee–organization relationship. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(4), 669–678.
- Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638-653.
- Cerne, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2017). The role of the multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27 (2), 281-299.
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
- Chae, H., Park, J., & Choi, J. N. (2019). Two facets of conscientiousness and the knowledge sharing dilemmas in the workplace: Contrasting moderating

- functions of supervisor support and coworker support. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 387–399.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hidiers and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: Coworker, supervisor, or organizational support? *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 53–56.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Chung, K., Park, J. S., & Han, S. (2024). Effects of workplace relationships among organizational members on organizational identification and affective commitment: Nuanced differences resulting from supervisor vs. colleague relationship. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(14), 12335–12353.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 42(2), 233–258.
- David, P. A. (2004). Can “Open Science” be protected from the evolving regime of IPR protections? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(1), 9–34.

- de Geofroy, Z., & Evans, M. M. (2017). Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? *Knowledge and Process Management*, 24(2), 81–95.
- Decker, B., Landaeta, R. E., & Kotnour, T. G. (2009). Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 15–36.
- DeConinck, James B. (2011), The Effects of Leader-Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover among Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (1), 21–34.
- Dindia, K. (2002). *Definitions and perspectives on relational maintenance communication*. in Canary, D.J. and Dainton, M. (Eds), *Maintaining Relationships Through Communication*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 1-28.
- Eerme, T., & Nummela, N. (2019). Capitalising on knowledge from big-science centres for internationalization. *International Marketing Review*, 36(1), 108-130.
- Elfering, A., Grebner, S., & de Tribolet-Hardy, F. (2013). The long arm of time pressure at work: Cognitive failure and commuting near-accidents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 737-749.
- Feng, J. and Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M.R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of marketing research*, 25(2), 186-192.
- Glavas, C., Mathews, S., & Russell-Bennett, R. (2019). Knowledge acquisition via internet-enabled platforms: Examining incrementally and non-incrementally internationalizing SMEs. *International Marketing Review*, 36(1), 74-107.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over

25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206–212.

Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868–872.

Grau, R., Salanova, M., & Peiro, J. S. (2001), Moderator Effects of Self- Efficacy on Occupational Stress. *Spanish Journal of Psychology*, 5(1), 63-74.

Guo, L., Cheng, K. and Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 42(1), 83-98.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson.(2019). *Multivariate Data Analysis*. Eighth Edition. USA: Cengage Learning EMEA.

Hall, K. K., Baker, T. L., Andrews, M. C., Hunt, T. G., & Rapp, A. A. (2016). The importance of product/service quality for frontline marketing employee outcomes: The moderating effect of leader-member exchange (LMX). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 23-41.

Han, J., & Pashouwers, R. (2018). Willingness to share knowledge in healthcare organisations: The role of relational perception. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 42–50.

Hansen, M. B. (2011). Antecedents of organizational innovation: The diffusion of New Public Management into Danish local government. *Public Administration*, 89(2), 285-306.

Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N. and _Skerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*. 23(4), 597-618.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.

Holten, A.-L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å. and Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215-229.

Horodecka, A. and Martowska, K. (2013). Humanistic Vision of Man: Hope for -- Success, Emotional Intelligence and Pro-Social Engagement. *International Journal of Arts & Sciences*, 6 (2): 151–166.

- Huang, S. P. (2016). A study on the effects of emotional intelligence and workplace friendship on job satisfaction and performance of employees in micro-enterprises. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 19(3), 567-583.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Kang SW (2016) Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A.K. and Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6). 794-806.
- Koopman, J., Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Puranik, H., Johnson, R. E., & Ferris, D. L. (2020). Why and for whom does the pressure to help hurt others? Affective and cognitive mechanisms linking helping pressure to workplace deviance. *Personnel Psychology*, 73(2), 333-362.
- Krebs, V. (2000). Working in the connected world. *IHRIM Journal*, 4(2), 89-91.
- Kumar Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: Evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.
- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4): 489-495.
- Law, K.S., Wong, C.-S. and Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Li, C., & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.

- Liu, X. and Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level. *Nankai Business Review International*, 4(3). 180-198.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Mayer, J. D., Perkins, D. M., Caruso, D. R. and Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence --and Giftedness. *Roeper Review*, 23 (3): 131-137.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463474.
- Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H., & Hajloo, N. (2013). Relationship between job satisfaction and employees mental health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 293-297.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Narayanasami, S., Joseph, M.S. and Parayitam, S. (2024). Emotional intelligence and psychological capital as moderators in the relationship between employee commitment and work engagement: evidence from employees in banking from India. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 136-157.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37
- Pe´rez, J.C., Petrides, K.V. and Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence”, *Emotional Intelligence: An International Handbook*, Hogrefe Publishing, Boston, MA, pp. 181-201.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Peng, H., Bell, C., & Li, Y. (2021). How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 383-406.
- Perumal, S., & Sreekumaran Nair, S. (2022). Impact of views about knowledge and workplace relationships on tacit knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 410-421.
- Pillai, S., & Muncherji, N. (2019). Knowledge Hiding & Machiavellianism: An Empirical Analysis. *Amity Journal of Management Research*, 4(1), 61-73.

- Prentice, C. (2019). Managing service encounters with emotional intelligence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 344-351.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester: Wiley.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robertson, K. M., O'Reilly, J., & Hannah, D. R. (2020). Finding meaning in relationships: The impact of network ties and structure on the meaningfulness of work. *The Academy of Management Review*, 45(3), 596-619.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligence. *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Serenko, A. and Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224.
- Shafait, Z., Yuming, Z., Meyer, N., & Sroka, W. (2021). Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modelling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*, 13(5), 2933.
- Shailja, S., Kumari, P. and Singla, H. (2024). Impact of emotional intelligence on knowledge hiding behaviour of teachers: a moderated mediation analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332-350.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395.
- Singh, S. (2004). Development of a Measure of Emotional Intelligence. *Psychological Studies*, 49(2-3), 136-141.

- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
- Skerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.
- Song, C. L., Pan, D., Ayub, A., & Cai, B. (2023). The Interplay Between Financial Literacy, Financial Risk Tolerance, and Financial Behaviour: The Moderator Effect of Emotional Intelligence. *Psychology research and behavior management*, 16, 535–548.
- Tian, Y., Mao, L., Zhou, M., & Cao, Q. (2021). Knowledge-based psychological ownership and knowledge hiding: The roles of loss of knowledge power and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(8), 1-13.
- Tuan, L. T. (2016). The chain effect from human resource-based clinical governance through emotional intelligence and CSR to knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 126–143.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of happiness studies*, 8, 311-333.
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. and Mitchell, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*. 95(4), 769-780.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (1996). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human Relations*, 69(7), 1483-1515.
- Vardi, Y. and Weitz, E. (2016). *Misbehavior in Organizations: A Dynamic Approach, Routledge*, (2nd Edition), New York.
- Wang, X., & Dong, B. (2022). Emotional intelligence and knowledge hiding behaviors: the mediating role of job stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 845782.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in personnel and human resources management*, 27, 1-37.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502.

- Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Wu, L. C. (2020). Relationship Stability and Supply Chain Performance for SMEs: From Internal, Supplier, and Customer Integration Perspectives. *Mathematics*, 8(11), 1902.
- Zhang, Y., Xiong, P., Zhou, W., Sun, L., & Cheng, E. T. (2023). Exploring the longitudinal effects of emotional intelligence and cultural intelligence on knowledge management processes. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1555-1578.
- Zhao, H. and 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.