



Organizational Machiavellianism and its moderating effect on the relationship between Management by Walking Around and knowledge-hiding behavior: A survey study of the opinions of a sample of teachers in middle schools in Najaf Governorate

Walaa Mohsen Ali Al-Hatimi^{*a}, Ali Faleh Jabr^b & Jaber Malik Mohammed^c

a education of Najaf Ashraf.

b education of Najaf Ashraf.

c education of Najaf Ashraf.

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between the variable of management by wandering, which will be measured through five dimensions (fact discovery, communication, motivation, creativity, and feedback), and the variable of organizational machismo, which will be measured through four dimensions: unethical manipulation, desire for status, desire for control, distrust of others, and knowledge concealment behavior, which will be measured through three dimensions: (evasive concealment, pretending stupidity, rational concealment) for a sample of middle schools in Najaf Governorate. Based on the random sample, (110) questionnaires were distributed to teachers, and the number of unreturned questionnaires was (9), while the returned questionnaires that were valid for statistical analysis were (101) with a representation rate of (91%). They were analyzed through the AMOS v.24 and SPSS VR.26 programs. The results showed statistically significant influence relationships between the research variables (management by wandering, organizational mecha-philia, and knowledge-hiding behavior). The scarcity of studies focused on determining the relationship between the research variables management by wandering, organizational mecha-philia, and knowledge-hiding behavior, and the existence of a real problem that affects the performance of middle schools in Najaf Governorate. This study recommends educating teachers on sharing knowledge, avoiding concealment processes in the schools under study, and encouraging them to learn continuously.

Information

Received: 20/9/2024
Revised: 26/10/2024
Accepted: 27/10/2024
Published: 31/12/2024

Keywords:

Management by wandering
organizational
Machiavellianism
knowledge hiding behavior
Intermediate Schools in
Najaf Governorate

الميكافيلية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين الإدارة بالتجوال وسلوك إخفاء المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف

ولاء محسن علي الحاتمي^{*a}، علي فالح جبر^b و جابر مالك محمد^c

a تربية النجف الاشرف.

b تربية النجف الاشرف.

c تربية النجف الاشرف.

الملخص

الغرض: ان الغرض من هذا البحث هو التحري عن العلاقة بين متغير الإدارة بالتجوال والتي سيتم قياسها من خلال خمسة ابعاد (اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، الإبداع، التغذية الراجعة) ومتغير الميكافيلية التنظيمية والتي سيتم قياسها من خلال اربعة ابعاد هي التلاعب غير الأخلاقي، الرغبة في المكانة، الرغبة في السيطرة، عدم الثقة بالآخرين وسلوك إخفاء المعرفة والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد تتمثل (الإخفاء المراوغ، التظاهر بالغباء، الإخفاء العقلاني) لعينة من المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف.

* Corresponding author: E-mail addresses: walaa078160@gmail.com.

التصميم/المنهجية: بالاعتماد على العينة العشوائية تم توزيع (110) استبانة على المدرسين وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (9) اما الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي هي (101) وبنسبة تمثيل (91%)، وتم تحليلها من خلال برامجي (AMOS v.24 و SPSS VR.26).
النتائج: اظهرت النتائج وجود علاقات تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات البحث (الادارة بالتجوال والميكا فيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة) **أهمية البحث:** ندرة الدراسات التي اهتمت بتحديد العلاقة بين متغيرات البحث (الادارة بالتجوال والميكا فيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة) ووجود مشكلة واقعية تؤثر على اداء المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف

التوصيات: ضرورة توعية المدرسين على مشاركة المعرفة وتجنب عمليات الاخفاء في المدارس قيد الدراسة وتشجيعهم على التعلم بصورة مستمرة.
الكلمات المفتاحية: الادارة بالتجوال، الميكا فيلية التنظيمية، سلوك اخفاء المعرفة، المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف.

المقدمة

الإدارة من خلال التجوال هي طريقة لكيفية إدارة المدراء للمنظمة من خلال التجوال وإشراك الافراد العاملين في التفاعلات الرسمية وغير الرسمية. والغرض من تطبيق هذا المفهوم هو التأكد من أن المدراء يعرفون ما يجري في المنظمة (Hashim,2008:195). من الواضح أن المنظمات لا يمكن تطويرها دون وجود أنظمة إدارية متطورة على مختلف المستويات. وقد تكون الأنظمة الإدارية التقليدية هي السبب وراء الجمود الإداري وإعاقة الإبداع في العديد من المنظمات. هناك العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تساعد وتدعم تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة بشكل خاص، ومن المفاهيم المشهورة مفهوم الإدارة بالتجوال ويعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة كأسلوب في التعاملات الإدارية وهي فلسفة خاصة تقود المؤسسة إلى تطوير الدور القيادي للإدارة العليا وفي نفس الوقت منح الفرص المناسبة لجميع العاملين (Obeidat,2017:201)

وبين العديد من الباحثين ان سلوك اخفاء المعرفة يظهر في العمل بسبب العديد من العوامل ومنها الميكا فيلية وتعتبر متغير مهم يمكن أن يؤثر على سلوك الافراد في العمل وترتبط بالنزعات الخادعة وتجاهل المبادئ الأخلاقية المشتركة وتلعب دوراً مهماً في التنبؤ بالمخاطرة السلوكية واللامبالاة الأخلاقية (Bagherabadi et al., 2023:44).
صاغ مصطلح الميكا فيلية الفيلسوف الايطالي ورجل الدولة نيكولو ميكافيلي في كتابه "الأمير" الذي تضمن مجموعة من القواعد اللازمة لاكتساب السلطة والاحتفاظ بها وبين الطرق الأساسية للحصول على السلطة منها التلاعب بالآخرين مع تجاهل مطلق للعواطف والمبادئ الأخلاقية (Simić et al.,2016:200).

وبالتالي سميت الشخصية الميكا فيلية باسمه والتي تعرف بانها إحدى سمات الشخصية المظلمة والتي تؤثر على سلوك كل فرد مما قد يؤثر على نزاهة الافراد (Hunter et al.,1982:1293)
وتشير الميكا فيلية إلى التقنيات والأساليب التي يستخدمها الافراد للسيطرة على عواطف واحتياجات ودوافع وعواطف الآخرين. يُدرس هذا المفهوم في علم النفس باعتباره استراتيجية لإدارة التفاعلات الاجتماعية والتنقل في البيئات الاجتماعية (Rezaei et al 2024:172). تشير الميكا فيلية إلى التلاعب والنفاق وقد تمت دراستها على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية (Lee & Ashton,2005:1570)

ويتعلق مفهوم الميكا فيلية في عدم الثقة في الطبيعة البشرية، والافتقار إلى الأخلاق التقليدية، والانتهازية، والافتقار إلى التأثير في العلاقات الشخصية. يبدو أن الافراد الميكا فيلين هم المتلاعبين الناجحين، ويقاومون تغيير المواقف. بالإضافة إلى ميلهم في السيطرة على المواقف الجماعية (Drory & Gluskinos, 1980:81)

تعتبر المؤسسات التربوية منظمات معرفية ويتم من خلالها إنشاء المعرفة ونشرها، علاوة على ذلك فإن المدرسين هم المساهمون الرئيسيون في توليد المعرفة ومشاركتها مع المجتمع من خلال مشاركتهم النشطة في الأنشطة الأكاديمية المختلفة، أي البحث والتدريس والابتكار والاستشارة والنشر. عادةً ما يخفي أعضاء التدريس المعرفة عن أقرانهم بسبب علاقاتهم المهنية وسماتهم الشخصية (Chughtai et al.,2022:515). يُعرّف إخفاء المعرفة بأنه محاولة متعمدة لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها فرد آخر (Bai,2020:407).

وجذب هذا المفهوم اهتمامًا كبيرًا من العلماء في مجال إدارة المعرفة والسلوك التنظيمي. أظهرت الدراسات أن سلوك إخفاء المعرفة يتأثر بالعديد من العوامل، مثل الملكية النفسية الفكرية، وتعتيد المعرفة، وأهمية المعرفة، والترابط بين المهام، والتوجه نحو الهدف. ويسبب سلوك إخفاء المعرفة العديد من المشاكل منها انعدام الثقة بين الافراد وتدهور العلاقات الشخصية، وانخفاض الإبداع الفردي والجماعي، وانخفاض الأمان النفسي (Liu & Wang, 2020:3).
جذب إخفاء المعرفة انتباه علماء الاجتماع التنظيمي وعلماء الأنتروبولوجيا لأول مرة في ستينيات القرن العشرين. وتم تعريفه رسميًا على أنه المحاولة المقصودة من جانب الفرد لحجب المعرفة أو إخفائها عن الآخرين (Ghani et al., 2020:1).

من الواضح أن إخفاء المعرفة يقلل من كفاءة تبادل المعرفة بين الأعضاء، ويعيق توليد أفكار جديدة، مما يزيد من خطر فقدان المعرفة ويثبط إبداع الأفراد والفرق. ومن خلال هذه العواقب يجب حل معضلة إخفاء المعرفة، وتسهيل تحويل المعرفة داخل المنظمة (He et al., 2021:1)

لكي تتمكن المنظمات من البقاء يجب عليها الاستثمار في رضا الزبائن والافراد العاملين لا يمكن تحقيق هذا الرضا أبدًا من خلال سياسات وأساليب الإدارة التقليدية. ولتحقيق هذه الأهداف يمكن للمدراء البقاء حول مرؤوسهم، والتفاعل معهم ومع الزبائن في نفس الوقت، ومساعدتهم على حل مشاكلهم من خلال التواصل المباشر وجهاً لوجه يُعرف هذا النمط من الإدارة بالإدارة بالتجوال. أن المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب كأسلوب إداري رئيسي ضمن إجراءاتها التشغيلية عادة ما يكون أدائها أفضل بكثير من تلك المنظمات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية (Ali & Kudus,2022:43).

تعد الإدارة عن طريق التجوال في الوقت الحالي موضع اهتمام متزايد للعديد من الباحثين وأصبح من المواضيع الحيوية في الفكر الإداري الحديث (AL-Qeed,2015:249).

الأداء التنظيمي ويميلون إلى سلوك غير عادل في مكان العمل
Selvarajan & Senarathna,2023:26

وفي هذا الصدد بين (Reimers et al., 2002:38) ان
الميكافيلية تشتهر بتعميمات مثل(الغاية تبرر الوسيلة) وتبين هذه
التعميمات بان السلوك غير الأخلاقي مقبول بل وضروري في العمل .
أن الافراد الذين يتمتعون بصفات ميكافيلية هم أكثر تدميراً ، وأقل
انسجاماً , وأكثر انتهازية , وأكثر عرضة لتبني أنماط القيادة
الاستبدادية. (Mahmood et al., 2024:17)

يمارس الميكافيليون قدرًا متزايدًا من الضغط في منظماتهم، مما
يؤدي إلى أعباء إضافية على بيئة العمل وزيادة سلوكيات إخفاء
المعرفة (Stradovnik & Stare,2018:1039).

بين العلماء أن الافراد العاملين الميكافيليين يفتقرون إلى التعاطف
, ويفضلون الانتهازية على التعاون , وينخرطون في سلوكيات تسعى
إلى الانتقال , وهم أقل ميلاً إلى رد الجميل (Zagenczyk et al.,
2014:1100).

اذ تبرز مشكلة الدراسة من خلال انخفاض سلوك اخفاء المعرفة
بوجود الادارة بالتجوال وزيادتها من خلال الدور التفاعلي للميكا فيلية
التنظيمية .

وضع الباحثين تساؤل رئيسي لمشكلة الدراسة مفاده (إن زيادة
سلوك اخفاء المعرفة في المدارس عينة البحث في محافظة النجف قد
يكون بسبب عدم تبني الادارة بالتجوال مع وجود سلوكيات الميكافيلية
التنظيمية) ووضع الباحثين التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مستوى تبني الادارة بالتجوال في المدارس عينة البحث في
محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها ؟
2. ما مستوى توافر الميكافيلية التنظيمية في المدارس عينة البحث في
محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها ؟
3. ما مستوى أنتشار سلوك اخفاء المعرفة في المدارس عينة البحث في
محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها ؟
4. هل توجد علاقة بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة في
المدارس عينة البحث في محافظة النجف على وفق رأي عينة من
الافراد المدرسين فيها ؟
5. هل توجد علاقة بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة في
المدارس عينة البحث في محافظة النجف على وفق رأي عينة من
الافراد المدرسين فيها ؟
6. هل يوجد تأثير تفاعلي للميكا فيلية التنظيمية في العلاقة بين الادارة
بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة في المدارس عينة البحث في محافظة
النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها ؟

اهداف البحث

- تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبيئة بالآتي:
1. التحقق من مستوى تبني الادارة بالتجوال في المدارس المتوسطة
في محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها .
 2. التعرف على مستوى توافر الميكافيلية التنظيمية في المدارس
المتوسطة في محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد
المدرسين فيها .
 3. معرفة مستوى أنتشار سلوك اخفاء المعرفة في المدارس المتوسطة
في محافظة النجف على وفق رأي عينة من الافراد المدرسين فيها .

تم تقديم مفهوم الميكافيلية التنظيمية في العقد الماضي بناءً على
افتراض أن هذه الظاهرة مرتبطة بسياق العمل. يُنظر إلى الميكافيلية
التنظيمية على أنها ميل الافراد العاملين إلى عدم الثقة والسيطرة على
الآخرين ، فضلاً عن الانخراط في سلوك غير أخلاقي لغرض تحقيق
فوائد شخصية (Arias-Pérez et al.,2023:747).

مشكلة البحث

إن سلوك إخفاء المعرفة يلحق ضررًا كبيرًا بالعلاقات وانعدام
الثقة بين زملاء العمل، ويؤدي إلى فجوات في المعرفة وانخفاض
الأداء الفردي والتنظيمي (Hernaus et al.,2019:2).

في هذا الصدد بين(Ruparel & Choubisa,2020:5) أن
إخفاء المعرفة قد يسبب خسائر اقتصادية جسيمة للمنظمات لذلك تحتاج
المنظمات إلى اتخاذ عدة تدابير لمنع هذا السلوك تشمل هذه التدابير
توعية الافراد العاملين بالعواقب السلبية لإخفاء المعرفة ، وتوفير
التدريب بين الإدارات . (Aljawarneh & Atan,2018:3).

أن الافراد العاملين قد ينخرطون في سلوكيات إخفاء المعرفة
بسبب الاعتقاد بملكية المعرفة ، وانعدام الثقة ، والشعور بالانتماء ,
وبالتالي فإن سلوك اخفاء المعرفة في العمل يضعف الإنتاجية التنظيمية
ومن السلوكيات الشائعة بين الافراد العاملين (Kumar &
Varkey,2018:4)

من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة وترك الاتجاهات
الإدارية التقليدية ومن خلال التعايش الميداني وتطبيق مفهوم الإدارة
بالتجوال تمكنت المنظمات من حل العديد من المشكلات التنظيمية
ومنها سلوك اخفاء المعرفة (Ibrahim & Al-kubaisy,2022:2).
وقد تبين أن المنظمات التي تطبق فكرة التفاعل مع الافراد العاملين
هي أنجح من المنظمات التي تقدم أعمالهم دون مشاركة الافراد
العاملين , ولذلك فإن الإدارة من خلال تجوالها تسمح للعاملين
بمشاركة المعرفة في بيئة العمل مع كافة العاملين مع الحفاظ على
خصوصية كل فرد في أداء واجبه، إلا أن المشاركة تصبح موجودة في
ظل وجود هذا النوع من الإدارات (AL-Qeed,2015:254).

تمثل الإدارة بالتجوال أداة قوية للمدراء ومن خلال تنفيذها بكفاءة
وفعالية يكون لها تأثير إيجابي على سلوكيات إخفاء المعرفة. الإدارة
بالتجوال قادرة على تعزيز سياسة الباب المفتوح في المنظمة من خلال
التواصل مع العاملين ومشاركة المعلومات معهم في جميع أنواع
القضايا (Hashim,2008:201) .

رغم الفوائد العديدة التي تحققها الادارة بالتجوال في العمل، بين
الباحثين ان هذا النمط الجديد من الادارة يواجه العديد من المشاكل
ومنها الميكافيلية التي تعتبر محركاً لسلوكيات منحرفة مختلفة لأعضاء
المنظمة.(Simić et al.,2016:201).

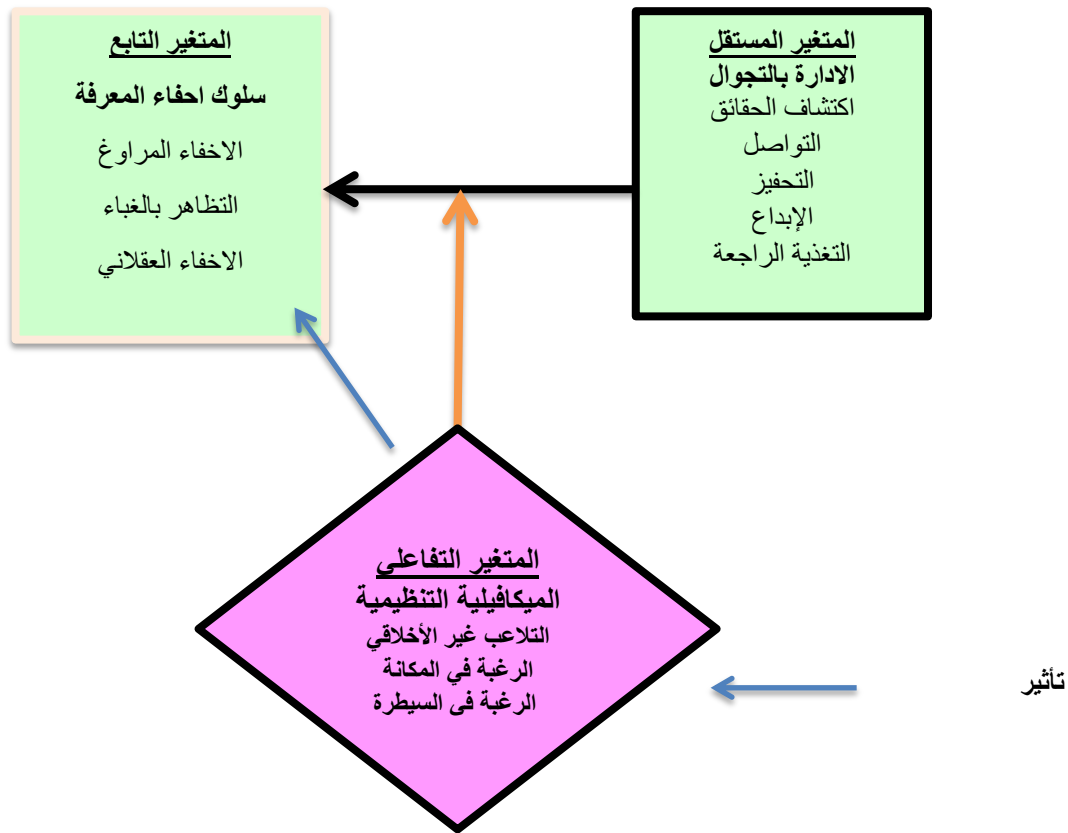
في المجال التنظيمي أظهرت الدراسات أن الميكافيلية تسبب
العديد من المشاكل منها انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض
الرضا الوظيفي، وزيادة سلوك اخفاء المعرفة في العمل (Gkorezis
et al .,2015:620).

يميل العاملون ذوو الميكافيلية الى التلاعب من أجل تحقيق
مكاسب شخصية، يمكن أن يكونوا مزعجين تجاه المنظمة ولديهم
استعداد للانخراط في سلوكيات اللامبالاة. Amir & Malik,
(2016:35). أن الافراد العاملين الميكا فيلين قد يشكلون عائقًا أمام

- (2) تقديم اطار نظري لمتغيرات البحث(الادارة بالتجوال , سلوك اخفاء المعرفة, الميكافيلية التنظيمية)
- (3) فتح المجال امام البحوث والدراسات الاخرى لاستخدام متغيرات البحث الحالي كون الادارة بالتجوال لها اثار ايجابية على العاملين ومنها تقليل سلوك اخفاء المعرفة .
- (4) الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات والتي من شأنها ان تساعد في وضع عدد من التدابير المناسبة التي يمكن من خلالها تحسين اداء المدارس المبحوثة .

مخطط البحث الفرضي

من اجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن الاثر بين متغيرات البحث التي تتمثل في الادارة بالتجوال وأبعادها كمتغير مستقل و سلوك اخفاء المعرفة كمتغير تابع والميكافيلية التنظيمية كمتغير تفاعلي كما مبين بالآتي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين

فرضيات البحث
من أجل ايجاد اجابه على تساؤلات البحث ولتحقيق اهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية :
استنادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (الادارة بالتجوال , الميكافيلية التنظيمية , سلوك اخفاء المعرفة). فان الجانب المعرفي لهذه الدراسات بين وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الحالية , ومن اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم صياغة الفرضيات الآتية

يبين الشكل (1) ان متغير الميكافيلية التنظيمية سيتم قياسه من خلال اربعة ابعاد هي التلاعب غير الأخلاقي, الرغبة في المكانة, الرغبة في السيطرة, عدم الثقة بالآخرين وهو متغير تفاعلي. اما متغير الادارة بالتجوال سيتم قياسه من خلال خمسة ابعاد (اكتشاف الحقائق, التواصل, التحفيز , الإبداع ,التغذية الراجعة)وهي متغير مستقل. في حين ان سلوك اخفاء المعرفة سيتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد تتمثل (الاخفاء المراوغ , التظاهر بالغباء, الاخفاء العقلاني) ويوصف هذا المتغير بانه متغير تابع .

المسترجعة (9) اما الاستبانات المسترجعة والصالحة للتليل الاحصائي هي (101)) وبنسبة تمثيل (91%)،
الاساليب الاحصائية

تم الاعتماد على برنامج (AMOS v.24) و SPSS (VR.26). وتم استخدم عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات البحث الحالي وكما يأتي:

- 1- **الثبات:** لثبات الاستبيان تم اعتماد طريقة Cronbach's Alpha .
- 2- **الاحصاء الوصفي:** ويشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- 3- **الاحصاء الاستدلالي ويشمل:-**

الانحدار الخطي (Linear Regression): تم اعتماده للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل الادارة بالتجوال على سلوك اخفاء المعرفة. وكذلك لمعرفة تأثير الميكافيلية التنظيمية على سلوك اخفاء المعرفة ومن خلال تحليل الانحدار يتم معرفة التأثير التفاعلي للميكافيلية التنظيمية في العلاقة بين المتغيرات.

الاطار النظري

اولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال

إن الإدارة بالتجوال في المفهوم تعني الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية وهي أسلوب أو استراتيجية تحافظ على التواصل بين المدير ومرووسيه في العمل , والتحدث معهم ومشاركتهم في العمل والإشراف عليهم. وقد عرفت الإدارة بالتجوال على أنها اللامركزية في الإدارة حيث يجب أن يكون الجميع على دراية بالمهمة ولديهم مستوى عال من الثقة لغرض حث الافراد العاملين على طرح أفكار جديدة دون تردد.

هي أسلوب أو منهج نحو الإقناع والتحفيز وتنمية المهارات والمتابعة وبناء رؤية قيادية شخصية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. وتمثل حلقة وصل بين عدة أنواع من الأساليب الإدارية ذات التوجهات الحديثة والإشراف بالمتابعة -AL (Qeed,2015:254).

الإدارة بالتجوال يعتبرها البعض ترفاً فكرياً ووصفاً نظرياً لا يمكن تطبيقه في الوقت الحاضر خاصة في العصر الرقمي الذي لا يحتاج فيه المدير للتجول في أماكن العمل. ان الإدارة بالتجوال ليست مجرد نزهة ارتجالية يقوم بها المدير، بل هي عمل هادف، يتميز بعدم النمطية والروتين في تحقيق الزيارات لمواقع العمل. وهي أسلوب يزود القائد برؤية واضحة وشاملة للواقع العملي في المنظمة. ومن خلالها يستطيع القائد فهم طبيعة الافراد العاملين وطبيعة بيئة العمل بشكل أوضح وإزالة أي علامات استفهام حول مدى الأداء والمشكلات التي تواجه الافراد العاملين في تحقيق الأهداف. فالإدارة بالتجوال هي نمط يشجع سياسة الباب المفتوح، وهي عكس البيروقراطية، ويمكن النظر إلى الإدارة بالتجوال على أنها أسلوب مخطط يساعد المدراء على أن يصبحوا أكثر وضوحاً وأقرب إلى مرووسيهم، وتحديد احتياجاتهم الحقيقية من وجهات نظر مختلفة والكشف عن قدراتهم الكامنة التي تحتاج إلى تطوير. تشير نتائج الدراسات أن تواجد المدير إلى جانب مرووسيه في موقع العمل والتفاعل معهم ومع العملاء في نفس الوقت ومساعدتهم على حل المشكلات من خلال التواصل المباشر

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الأولى

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير سالبة بين الادارة بالتجوال بأبعادها المجتمعة وسلوك اخفاء المعرفة بأبعاده المجتمعة .

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية وهي:-

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي وسالب لبعد اكتشاف الحقائق في سلوك اخفاء المعرفة .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي وسالب لبعد التواصل في سلوك اخفاء المعرفة .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي وسالب لبعد التحفيز في سلوك اخفاء المعرفة .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي وسالب لبعد الابداع في سلوك اخفاء المعرفة .

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي وسالب لبعد التغذية الراجعة في سلوك اخفاء المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية للميكافيلية التنظيمية في سلوك اخفاء المعرفة. وتنبثق من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية .

الفرضية الفرعية الأولى: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد التلاعب غير الأخلاقي في سلوك اخفاء المعرفة.

الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد الرغبة في المكانة في سلوك اخفاء المعرفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد الرغبة في السيطرة في سلوك اخفاء المعرفة.

الفرضية الفرعية الرابعة: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد عدم الثقة بالآخرين في سلوك اخفاء المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: افادت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة احصائية للميكافيلية التنظيمية في العلاقة بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة.

مقاييس البحث

اعتمد البحث الحالي على مقياس ليكرت (Five-Point Likert) لقياس مستوى استجابة عينة البحث، إذ استخدم الباحثين مقياس (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغيرات البحث الحالي

مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث تضمن المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف والبالغ عددهم (130) ولغرض تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحثين على (Krejcie and Morgan,1970:608) لتحديد حجم العينة وفقاً له فأن حجم العينة هو (97) تم اختيار هذه العينة كونها تتناسب مع متغيرات البحث وتم توزيع (110) استبانة على المدرسين وبلغ عدد الاستبانات غير

جودة الأداء ومراقبة الأنشطة والحصول على معلومات كاملة تتعلق بالعمل أو المؤسسة. اكتشاف الحقائق هو خطوات منظمة تهدف إلى العثور على معلومات حول مشكلة ما، وهذه المعلومات تساعد المدراء على تحديد الواقع الفعلي للمشكلة المراد حلها. يواجه المديرون صعوبة في معرفة المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة، لذلك تعد الإدارة بالتجوال واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحديد وإيجاد حلول لهذه المشكلات. ويشير اكتشاف الحقائق إلى قدرة المدير من خلال التجوال على التعرف على مشكلات المنظمة والحكم على جودة التنفيذ ورؤية حالات الافراد العاملين والحصول على معلومات شاملة عن المنظمة (Ali & Kudus,2022:47). الإدارة عن طريق التجوال تمكن المدير من معرفة ما يدور حوله حيث يظل على اتصال مباشر مع الافراد العاملين للتعرف على الاحتياجات الحقيقية وسماع وجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. يقدم هذا الأسلوب من الإدارة دليلاً واقعياً وملموساً على الاهتمام الحقيقي للإدارة العليا والالتزام الفعلي تجاه الافراد العاملين وسعيها لمعالجة المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم (Al-Rawashdeh,2012:523).

2. التواصل

التواصل هو جوهر الإدارة ولا يمكن للمدراء أداء وظائف الإدارة الأساسية بدونه. يعتمد النجاح الإداري على قدرة المدراء على تنمية التعاطف والوصول إلى تفاهات متبادلة مع الزملاء والمرؤسين وحتى العملاء من خلال إنشاء اتصالات جيدة معهم (AL-Qeed,2015:254). وتعتبر الإدارة بالتجوال بمثابة استراتيجية اتصال بين المدراء والمرؤسين، اعتماداً على الاتصالات غير الرسمية التي تبني الثقة وتعزز العمل الجماعي. وقد عرفها آخرون بأن تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي تؤدي إلى رفع وعي الافراد العاملين بالمهام وتحسين مستوى الثقة مما يؤدي بدوره إلى تشجيع الافراد العاملين على تبادل الأفكار الجديدة. يعتمد الإنجاز الإداري على قدرة المدراء على التواصل مع زملاء العمل والمساعدين والعملاء من خلال إقامة علاقة جيدة معهم. أن المدراء يستخدمون الإدارة بالتجوال كاجتماعات غير رسمية منتظمة لإبصار قيم المنظمة وإرشاداته إلى الافراد والوحدات، مما يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات والثقة. أن تطبيق الإدارة بالتجوال يمكن أن يساعد مدراء المنظمة على حل المشكلات التي يواجهونها الموظفون من خلال جعلهم أكثر راحة واستعداداً للتحدث حول أي تحديات يواجهونها، تعمل هذه العملية أيضاً على تحسين العمل الجماعي والمشاركة. توفر الإدارة بالتجوال فرصة للاتصال الحر الذي يكون أكثر فعالية مقارنة بالاتصال المجهز (Ali & Kudus,2022:47).

3. التحفيز

يعد التحفيز بعداً مهماً في الإدارة بالتجوال وقد تم تحديد تأثير التحفيز على الأداء عالي الجودة من قبل العديد من الباحثين. تعمل ممارسة الإدارة بالتجوال على تعزيز المواقف الإيجابية للموظفين تجاه العمل وتحفز المدراء على مواجهة تحديات العمل المتمثلة في التواصل المباشر مع الافراد العاملين كما أوضح أن الإدارة بالتجوال تزيد من فعالية القيادة لأنها تشجع كبار المدراء على ترك مكاتبهم والتجوال في مكان العمل، والاتصال مباشرة بالأنشطة، وبناء العلاقات، وزيادة المشاركة الشخصية، والتعبير عن الاعتراف بأن الافراد العاملين بحاجة إلى المساهمة في النجاح التنظيمي. تشجع ممارسة الإدارة

والشخصي، يعد عامل نجاح أساسي لأي منظمة. ويمكن أن يكون واضحاً أن هناك هدفين للإدارة بالتجوال: الأول: هو تحقق بناء علاقات بين المدير والافراد العاملين، مما يسهل تحفيزهم وتشجيعهم على الانخراط في العمل.

الهدف الثاني: في مجال التعلم وهو جمع المعلومات والاستماع إلى الاقتراحات والشكاوى والبقاء على اتصال مع الافراد العاملين. والتحاور معهم حول العمل، والاطلاع على النتائج بدلاً من النظر إليها في التقارير الورقية التي يتلقاها في المكتب (Ibrahim & Al-kubaisy,2022:6).

الإدارة بالتجوال هي تقنية فعالة يستخدمها القادة للتأكد من مشاكل الخدمة داخل المنظمة والتي لا توجد طريقة أخرى يمكن للقائد من خلالها معرفة هذه المشاكل. في هذا السياق من الإدارة بالتجوال، يصبح القادة أكثر كفاءة عندما يكونون على دراية بالأنشطة في مؤسساتهم عندما يكونون على اتصال دائم مع الافراد العاملين والعملاء وبيئة العمل.

تعد الإدارة عن طريق التجوال أسلوباً فعالاً وراسخاً يُستخدم بشكل شائع لمراقبة تقدم الأنشطة والتغلب على المشكلات وحلها في المنظمات. الإدارة بالتجوال هي شكل من أشكال الإدارة التي تدمج النظام الإداري في وجود القادة الإداريين في مجال الأنشطة الإدارية مما يسهل العملية. ويتم تحقيق ذلك من خلال قدرة القادة الفرديين على التواصل وكشف ومعالجة المشكلات في أي مجال من مجالات الأنشطة الإدارية. الإدارة من خلال التجوال تسهم في تشجيع القادة على خدمة مصالح شركاتهم فوق مصالحهم الذاتية من خلال أنشطة المتابعة المخصصة لمختلف الافراد العاملين.

توصف الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب إداري يتضمن تقنيات القيادة التي يمارسها المدير عند إدارة المؤسسة. وهي تنطوي على أي أسلوب يعتمد المدراء على تشجيع موظفيهم، بالإضافة إلى توجيههم والسيطرة عليهم. وبالتالي الإدارة بالتجوال مهم للتقدير والاعتراف والتواصل الشخصي بين الافراد العاملين وكبار المدراء لتحسين أداء مكان العمل الذي يعد عاملاً رئيسياً في الإنتاجية البشرية والأداء العام وخلق الثقافة التنظيمية وغيرها من سمات التنظيم (Ali & Kudus,2022:43).

ثانياً: ابعاد الإدارة بالتجوال

ومن الناحية العملية فإن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات على الافراد العاملين والمنظمات. وينطبق هذا بشكل خاص عندما يحدث التجوال بشكل متكرر يقوم الموظفون بزيادة معدل أداء واجباتهم وفقاً لتقدير المنظمة. أجرى العديد من الباحثين دراسات مختلفة للإدارة بالتجوال عبر أبعاد متنوعة بما في ذلك الكشف عن الحقائق، وقوة الاتصال، والتشجيع، والإبداع، والتغذية الراجعة وتم الاعتماد على مقياس (Durrah et al., 2018:46) لقياس متغير الإدارة بالتجوال ومن خلال الابعاد التالية والتي سيتم توضيحها في ادناه

1. اكتشاف الحقائق

يعد كشف الحقائق بمثابة خطوات منطقية تستخدم للحصول على معلومات كافية فيما يتعلق بمشكلة ما داخل المنظمة تساعد هذه العملية المدراء على التأكد من التمثيل واليقين للمشاكل التي تحتاج إلى حل (Durrah et al., 2018:46). يشير كشف الحقائق إلى قدرة المدراء من خلال التجوال على معرفة التأكد من قضايا المنظمة من خلال تقييم

إلى تعزيز جودة الخدمة حيث يقوم مدير المنظمة بإنشاء عملية الأخذ والعطاء للمرؤوسين. عندما يتم ممارسة التغذية الراجعة بشكل صحيح، فإنه يزيد من مشاركة الأفراد العاملين. ترتبط آراء الأفراد العاملين بشأن ردود الفعل وجودة الخدمة من خلال الثقة في المدراء Ali & Kudus,2022:47)). اهتمام المدراء بالحصول على التغذية الراجعة من المرؤوسين واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعليمهم احترام معارضة المرؤوسين والانفتاح على وجهات النظر المختلفة يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (Al-Rawashdeh,2012:523).

ثالثاً: مفهوم الميكافيلية التنظيمية

يعود أصل مصطلح الميكافيلية إلى نيكولو ميكافيلي وهو كاتب ومؤرخ وسياسي في القرن السادس عشر والذي ألف كتاب (الأمير) والذي بين من خلاله كيفية الوصول إلى السلطة السياسية والنفوذ في المنظمات. وفي كتابه الشهير أشار ميكافيلي إلى تكتيكات التأثير التلاعبية في التعامل مع الأنظمة التنظيمية المعقدة. بعد 500 عام أصبح كتاب ميكافيلي الأساس للبحث العلمي حول مفهوم الميكافيلية التي تسعى حتمًا إلى تحقيق مصالحها الأنانية على حساب الآخرين. في الواقع تشير الأبحاث أن الميكافيليين ينخرطون في المزيد من الانتهازية الاقتصادية والسرقة، وهم أقل ميلاً إلى الامتثال للمعايير والقواعد التنظيمية، ولديهم دافع كبير للقيادة، واستراتيجيون في أسلوب تفكيرهم، وهم بارعون في استخدام مهاراتهم السياسية للتنقل عبر ديناميكيات القوة المعقدة في المنظمات. وبالتالي قد يستخدمون قدراتهم كقيادة وسياسيين للعمل لصالح الآخرين إذا رأوا فائدة استراتيجية واضحة لأنفسهم للقيام بذلك (Castille et al.,2018:2).

بين نيكولو ميكافيلي في كتابه الشهير (الأمير) قواعد اكتساب السلطة وبين ان المدراء على استعداد لفعل كل شيء للحصول على السلطة والحفاظ عليها. ذكر ميكافيلي أن المدراء الناجحين يجب أن يكونوا هادئين ويجب ألا يشعروا أبداً بالذنب أو الخجل بسبب التلاعب بالآخرين للحصول على السلطة واستخدام الاحتيال والقوة بطريقة لطيفة للحصول على السلطة وتوسيعها والاحتفاظ بها Amir & Malik, 2016:35).

يرى ميكا فيلي (أن الغاية تبرر الوسيلة) والميكافيلية وفق هذا المبدأ تعني أن الفرد على استعداد لاستغلال الأشياء والتلاعب بها وخداع الأفراد من حوله من أجل الحصول على ما يريد. فإن مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة) يبين ان الأفراد الميكافيليين لديهم فرص أكبر للانخراط في السلوكيات التي ستقودهم إلى تحقيق أهدافهم بأي وسيلة(Gunthorsdottir et al., 2002:53). بين العديد من الباحثين ان أصحاب الميكافيلية ينخرطون في سلوكيات تلاعبية ومن المرجح أن يشعر أصحاب الميكافيلية بأنهم أقل تقييداً بمعايير الأخلاقيات المهنية(Hartmann & Maas, 2010:32).

يتمتع الميكافيليون بالسلوك الانتهازي وهم بارعون في تشكيل تحالفات سياسية من أجل حماية وتعزيز مصالحهم Deluga, (2001:341)

يُنظر إلى الميكافيليين الكبار على أنهم عدوانيون نسبياً ويمتلكون رغبة قوية في السعي لتحقيق "الفوز" حتى على حساب الأخلاق. يبدو أن الهوس بالفوز من المرجح بشكل خاص أن يهيئ أصحاب الميكافيلية العالية للسلوك غير الأخلاقي في سياقات الأعمال التنافسية، حيث يرتبط الفوز عادةً ارتباطاً وثيقاً بالنجاح الشخصي، ومن السهل تبرير

بالتجوال على الأخلاق والمعايير الإيجابية للموظفين تجاه العمل ويلهم المدراء لمواجهة تحديات العمل من خلال التواصل المباشر مع الأفراد العاملين. تعمل ممارسة الإدارة بالتجوال على تعزيز كفاءة القيادة لأنها تلهم المدراء القياديين لترك طاوله مكاتبتهم والتجوال في مكان العمل، ومراقبة الأنشطة، وإقامة العلاقات، وتنمية الاتصال الشخصي. وعندما ينظر العاملون إلى العلاقات المتبادلة المشتركة مع المدراء على أنها إيجابية، فإن ذلك يحسن الثقة ويحفز الأفراد العاملين على مطابقة المعايير والاستراتيجيات التنظيمية، مما يضمن جودة الخدمة Ali & Kudus,2022:47).

كما تعمل الإدارة بالتجوال على تكوين وجهات نظر وآراء ومعتقدات الأفراد حول منظماتهم وتحفيزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع للعمل الجماعي، ودعم عملية تحديد الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها بدقة ووضوح، كما أنها تعمل على توضيح أفضل الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة المنظمة، والمساعدة في تقييم أداء المرؤوسين، وتحديد الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد، ووضع نظام للمكافآت لتعزيز الجوانب الإيجابية في المنظمة (Al-Rawashdeh,2012:523).

4. الإبداع

الهدف الرئيسي للإبداع هو رفع مستوى القدرة التنظيمية على أداء وظائفها ومواجهة المشاكل والتحديات، من خلال تطوير الاتصالات والعلاقات الشخصية والثقة والتحفيز وعمليات صنع القرار وأساليب القيادة والتعاون. يرى العديد من الباحثين أن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤدي إلى التطوير المستمر والابتكار، ويتأثر الأداء التنظيمي بشكل إيجابي من خلال تنفيذ أفكار الأفراد العاملين التي يتم التماسها من خلال برامج الإدارة. علاوة على ذلك فإن برنامج الإدارة بالتجوال يمكن المدراء من فهم الجوانب المختلفة للمشكلة، وتأثيراتها المحتملة، عند التعامل مع العاملين في الخطوط الأمامية، وبالتالي تحسين مهارات المدراء في حل المشكلات (Durrah et al., 2018:46). يؤكد بعض الباحثين أن ممارسة الإدارة بالتجوال بانتظام يمكن أن تؤدي إلى تحسينات مستمرة وإبداع لأن أداء المنظمة يتأثر بشكل إيجابي من خلال تبني أفكار العمال التي تسعى إليها تقنيات تحسين جودة الخدمة. علاوة على ذلك تسمح الإدارة بالتجوال لمديري المنظمة بفهم الأجزاء المختلفة لقضايا البنك، وتأثيراتها المحتملة، عند التفاعل مع الأفراد العاملين القياديين، وبالتالي تعزز تجربة خدمة المدراء في حل المشكلات. من الضروري تقدير الأفكار والاقتراحات الإبداعية التي يساهم بها الموظفون لتطوير المنظمة. وفي هذا تلعب التغذية الراجعة دوراً أساسياً في تقدير القيادة ومرؤوسيهها Ali & Kudus,2022:47).

5. التغذية الراجعة

الهدف الرئيسي من التغذية الراجعة هو تحسين الأداء حيث يجب على المدراء معرفة كيفية تقديمها وكيفية تلقيها من المرؤوسين ، وعندما يتم ذلك بشكل صحيح فإنه سيزيد من مشاركة الموظف. ترتبط تصورات الأفراد العاملين حول ردود الفعل وتصورات جودة الخدمة من خلال الثقة في المدراء (Durrah et al., 2018:46). يجب على المدراء استخدام الإدارة بالتجوال لتقديم تعليقات بناءة من خلال الاعتراف بالأداء الجيد على الفور وبشكل علني، ولكن يجب عليهم توجيه الانتقادات بشكل خاص وليس على الفور. تهدف التغذية الراجعة

الأخرين .والتي تم قياس الميكافيلية التنظيمية من خلالها وباعتماد على (Chandler et al.,2021:4) والتي سيتم توضيحها في ادناه

(1) التلاعب غير الأخلاقي

يشير التلاعب غير الأخلاقي إلى "الاستعداد لتجاهل معايير الأخلاق ورؤية القيم في تلك السلوكيات التي تفيد الذات على حساب الآخرين. إن التلاعب غير الأخلاقي يشكل جوهر المفهوم الأصلي للميكافيلية يعتبر الأفراد الذين يتسمون بدرجة عالية من الميكافيلية أنه من الطبيعي الانفصال عن القيم الأخلاقية. قد ينخرط الأفراد الميكافيليون في سلوك غير أخلاقي دون أي حرج أو لوم ذاتي . قد يتصرف هؤلاء الأفراد عمدًا بطريقة غير أخلاقية دون أي شعور بالذنب أو الندم (Dahling et al .,2009:9) تستند الميكافيلية بالكامل على المصلحة الذاتية والتلاعب والاستغلال والخداع، وهي محرمة من فضائل الثقة والشرف والصدق . الأفراد الميكافيليون هم أولئك الذين يعتبرون استخدام الأساليب العدوانية أو التلاعبية أو الاستغلالية لتحقيق أهدافهم دون مراعاة مشاعر الآخرين وحقوقهم واحتياجاتهم سلوكًا طبيعيًا . أن الميكافيلية كان لها تأثير إيجابي على نية السلوك غير الأخلاقي (الفساد والسرقة وعدم الإبلاغ عن المخالفات والخداع وإساءة استخدام الموارد). طرحت العديد من الدراسات أن الميكافيلية هي عامل أساسي في تحديد نية السلوك غير الأخلاقي (Gürlek,2021:5).

(2) الرغبة في المكانة

الرغبة في المكانة. ومن المثير للاهتمام فإن الميكافيلين أكثر ميلاً إلى قياس النجاح من حيث الأهداف الخارجية. وبالتالي، من المرجح أن يكون الماخ المرتفع مدفوعاً بملاحقة أهداف مثل الثروة والسلطة والمكانة بدلاً من الأهداف الداخلية مثل التنمية الشخصية أو حب الذات. وفقاً لذلك ندرج الرغبة في المكانة في بناء الماخ، والذي يُعرّف بأنه الرغبة في تجميع المؤشرات الخارجية للنجاح يتميز الميكافيليون بسمات شخصية مثل المكر والتلاعب والتوجه نحو السلطة. قد يكون لدى هؤلاء الأفراد نية أكبر للوصول إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي . ونظرًا لأن الميكافيليين يسعون إلى السلطة والهيبة، فمن المرجح أن يكون لديهم رغبة في الصعود داخل المنظمة. قد يكون لهذا الصعود آثار جانبية مدمرة، (9: Dahling et al.,2009).

ان الميكافيلية تؤدي إلى طموح مهني أعلى نظرًا لكون الميكافيليين أفرادًا حاسمين ومخادعين واستراتيجيين ومتلاعبين وموجهين نحو السلطة، مما يزيد من احتمالية كونهم أكثر طموحًا بشأن حياتهم المهنية. ومن المتوقع أن يكون لدى الميكافيليين طموح مهني أعلى لأنهم يتميزون بالرغبة في اكتساب المكانة والسلطة والفوائد . تتميز الميكافيلية بالرغبة في المكانة التي تتطوي على أهداف خارجية مثل الرخاء والثروة والسلطة بدلاً من الأهداف الجوهرية مثل التقدم الشخصي (6: Gürlek,2021).

(3) الرغبة في السيطرة

يرى أصحاب الميكافيلية أن الآخرين يشكلون تهديدًا وبالتالي يرغبون في الهيمنة على المواقف الشخصية. لذلك فإننا نعرف الرغبة في السيطرة على أنها الحاجة إلى ممارسة الهيمنة على المواقف الشخصية لتقليل مدى امتلاك الآخرين للسلطة (10: Dahling et al.,2009).

التصرفات غير الأخلاقية باعتبارها ضرورية لرفاهية المجتمع (Shafer & Wang,2011:8)

حظيت الميكافيلية التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في السبعينيات والثمانينيات وسبب هذا الاهتمام يعود إلى فضائح المنظمات وسوء السلوك والمخالفات العديدة التي دفعت الباحثين إلى تنشيط اهتمامهم بالجانب المظلم للمنظمات. بينت العديد من الدراسات أن الافراد الميكافيليين لهم جذور في هذا الجانب ويُنظر إليهم على أنهم انتهازيين ومتلاعبين وغشاشين (Gkorezis et al .,2015:620) ابتداءً من أوائل السبعينيات قام الباحثين بتطوير هذا المفهوم وربطه من الناحية المفاهيمية بالعمل الأصلي لنيكولو ميكافيلي والذي يتميز بأنه دليل لاستخدام ممارسات الاساليب الخادعة والمتلاعبية، تم وصف أصحاب الميكافيلية بأنهم أولئك الذين يتلاعبون أكثر، ويفوزون أكثر، ويفتخرون بشكل أقل، ويقنعون الآخرين أكثر، ويختلفون بشكل كبير عن نظرائهم الميكافيلي بن. (Kessler et al.,2010:1869). تعرّف الميكافيلية التنظيمية على أنها استراتيجية لسلوك غير اخلاقي تتضمن التلاعب بالآخرين لتحقيق مكاسب شخصية (Wilson et al.,1996:285).

ان مصطلح الميكافيلية التنظيمية بين ان استخدام التكتيكات الاستغلالية في مكان العمل أمر لا بد منه. يُطلق على الأفراد الذين يمارسون هذه التقنيات اسم الميكافيليون التنظيميون يفعلون ذلك عندما يرون أن استخدام التلاعب سيكون مفيدًا لهم. المثير للاهتمام هو أن الميكافيليين التنظيميين لن يستخدموا التلاعب إلا عندما يعتقدون أن هذا سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. أن الميكافيليين افراد غير محترمين وغير أخلاقيين وظيفيين وسينين ، لكنهم يمكن أن يكونوا متعاونين ومحترمين ولديهم مشاعر متساوية تجاه الآخرين طالما كان ذلك في مصلحتهم قد يظهر الميكافيليون ميلاً نحو أن يكونوا غير أخلاقيين في مكان العمل ويميلون إلى إظهار سلوكيات عكسية ويستخدمون أساليب التلاعب لتحقيق النجاح، ويحاولون التقدم على الآخرين بأي ثمن .

يُفضل الأفراد الميل نحو الميكافيلية في بيئة العمل لأن المنظمات تبحث عن الافراد العاملين المتلاعبين من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية. الفرد ذو الميكافيلية يُنظر إليه على أنه قادر على التلاعب واستغلال المواقف ولديه خبره كيف يغير تصرفاته ويميز بين ما هو صواب وما هو خطأ وبين المتطلبات التي تفرضها حياته المهنية. تعرّف الميكافيلية التنظيمية بأنها الإيمان باستخدام التلاعب عند الضرورة، لتحقيق الغايات المرغوبة في سياق العمل. إن الميكافيليين التنظيميين هم أفراد يشعرون بالارتياح تجاه استغلال الآخرين، ويفعلون ذلك عندما يكون ذلك مفيداً لهم. لا يرى الميكافيليون أي خطأ في السرقة ، أو الغش أو الكذب من أجل مصلحتهم الشخصية، إنهم يميلون أكثر نحو القرارات غير الاخلاقية

(9: Pilch & Turska, 2015).

رابعاً: ابعاد الميكافيلية التنظيمية

ساعد علماء السلوك التنظيمي وعلم النفس في تطوير وتحسين مفهوم الميكافيلية لاحقاً من خلال تحديد جوانبها الأساسية وربط المفهوم بنتائج لا حصر لها ومع تطور المفهوم أصبح مفهوم الميكافيلية يشتمل على أربعة ابعاد أساسية تتمثل في (1) التلاعب غير الأخلاقي (2) الرغبة في المكانة (3) الرغبة في السيطرة (4) عدم الثقة في

قضية إخفاء المعرفة كشكل من أشكال التقويض الاجتماعي في العمل من خلال حجب المعرفة المطلوبة، وإبداء التعليقات التي تقليل من الهدف وكذلك المعاملة الصامتة (Demirkasimoglu, 2016:130). غالبًا ما تواجه المنظمات مشكلة سلوكيات إخفاء المعرفة والنتائج السلبية لهذه السلوكيات والتي تتمثل في ضعف العلاقات الشخصية وعدم الثقة بين الأشخاص وتقليل الإبداع الفردي والإضرار بقدرات الابتكار لدى الفرق ونتيجة لذلك يؤدي إلى شل حركة المنظمة وتقليل كفاءة عمل الافراد العاملين ويؤدي إلى سلوكيات عمل غير منتجة ويؤثر على العلاقات الإدارية ورضا الافراد العاملين والكفاءة الذاتية وعدم القدرة على مشاركة أي شيء ويضر بالعلاقات في مكان العمل (Bari et al., 2020:24).

إن ندرة موارد المعرفة تجعل الافراد يترددون في الانخراط في سلوكيات نقل المعرفة النشطة؛ والأسوأ من ذلك هو أن الافراد قد يفضلون الحفاظ على "ميزة المعرفة" في المنظمة وقد يفعلون ذلك عن طريق إخفاء معارفهم الأساسية (Yuan et al., 2020:1) إن إخفاء المعرفة هو جهد متعمد من قبل الشخص لا إخفاء أو حجب المعرفة التي يطلبها شخص آخر (Nadeem et al., 2020:3).

سلوك إخفاء المعرفة في العمل هي الفرصة التي يؤمن بها الافراد بشأن حيازة المعرفة ويكونون مسؤولين تجاه المعرفة التي يمتلكونها (Aljawarneh & Atan, 2018:3).

يُعد إخفاء المعرفة ظاهرة شائعة بين الافراد العاملين على الرغم من الجهود التي تبذلها المنظمات لتثبيط هذه السمة. وقد حددت الدراسات الحالية حواجز محتملة لمشاركة المعرفة وصدفتها إلى ثلاثة مستويات، وهي التنظيمية والتكنولوجية والفردية. ومن بين هذه الحواجز، لوحظ أن الحواجز على مستوى الفرد هي الأصعب في التعامل معها (Connelly & Zweig, 2015:480).

بينت العديد من الدراسات الاستراتيجيات التي يستخدمها الافراد الذين يُظهرون سلوكيات إخفاء المعرفة تتضمن بعض هذه الاستراتيجيات الإخفاء المراوغ (أي تقديم معلومات غير صحيحة أو وعد مضلل بتقديم إجابة كاملة في المستقبل)، والتظاهر بالغباء (أي تجاهل طلب مشاركة المعرفة) والإخفاء المبرر (أي تقديم المبررات أو إلقاء اللوم على الآخرين) وقد تم اختيار هذه الاستراتيجيات الثلاث على وجه التحديد، حيث يستخدمها الموظفون غالبًا لإخفاء المعرفة، اعتمادًا على نوع المعرفة المطلوبة (يميل الموظفون إلى التظاهر بالغباء أو اتباع نهج أكثر عقلانية لإخفاء المعرفة عندما يكون طلب المعرفة بسيطًا، واستخدام النهج المراوغ عندما يكون الطلب أكثر تعقيدًا). ومع ذلك، من بين هذه الاستراتيجيات الثلاث، تعتبر المراوغة والتظاهر بالغباء من الاستراتيجيات الخادعة التي قد تؤدي إلى الانتقام من جانب الافراد الذين يواجهون مثل هذه السلوكيات الاختباء. الافراد العاملين الذين تعرضوا لإخفاء المعرفة هم الأكثر عرضة للانتقام بإخفاء معرفتهم أيضًا، مما يخلق بالتالي حلقة مفرغة تعقيد بشكل أكبر إنشاء المعرفة الجديدة داخل المنظمة (Kumar & Varkkey, 2018:4).

سادسا: ابعاد سلوك إخفاء المعرفة

واستنادا لما تقدم وانسجاما مع توجهات البحث الحالي ووفقا لعدد من الدراسات ومنها (Yuan et al., 2020:3)، (Demirkasimoglu, 2016:132)، (Nadeem et al., 2020:3)، (al., 2020:3). فقد ارتبطت سلوكيات إخفاء المعرفة في العمل بثلاثة ابعاد والتي سيتم توضيحها في أدناه

تُعرّف الميكافيلية بأنها سلوك اجتماعي تتطلب السيطرة على الآخرين لتحقيق مصالح شخصية وغالبًا ما تكون ضد مصالح الآخرين. يُنظر إلى الميكافيلية أيضًا على أنها سلوك الفرد تجاه تحقيق الأهداف الفردية. (Hammali & Nastiezaie, 2022:274).

أن الافراد ذوي الميكافيلية يستخدمون الآخرين لتحقيق أهدافهم الفردية. يوجد حاليًا مثل هؤلاء الافراد في مجتمعنا (المدرسة والجامعة والمنظمات الخاصة أو الحكومية وأماكن أخرى). إنهم على استعداد لاستخدام الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلالهم. Selvarajan (& Senarathna, 2023:26).

4) عدم الثقة بالآخرين

أظهرت الدراسات أن الميكافيلية ترتبط بشكل إيجابي بالقلق والنظرة السلبية تجاه الآخرين وعدم الثقة في الآخرين، والذي عرفه بأنه نظرة ساخرة لدوافع ونوايا الآخرين مع الاهتمام بالعواقب السلبية التي قد تخلفها تلك النوايا على الذات (Dahling et al., 2009:10).

أن الافراد ذوو الشخصيات الميكافيلية يرون الآخرين ضعفاء وغير جديرين بالثقة وشريرون ويستخدمون مجموعة واسعة من التكتيكات للحصول على ما يريدون، مثل تشكيل التحالفات، وتبادل الخدمات، والإطراء، والتوسل، والكشف عن الذات، وإدارة الانطباع، والخداع، والكذب، والغش، والخيانة، والتخريب، ومن المرجح أن يستخدموا سلوكًا وتكتيكات ودية للتلاعب بمشاعر وأفكار الآخرين. والأهم من ذلك أن الميكافيليين مرتنون في تكتيكاتهم ويظهرون حساسية عالية وقدرة على التكيف مع البيئة الاجتماعية ذات الصلة. إنهم يقيمون باستمرار الوضع الاجتماعي و يعدلون سلوكهم وفقًا للظروف المتغيرة (Rezaei et al., 2024:173).

أن الميكافيلية تعني امتلاك شخصية مكررة وانتهازية، والميل إلى الانخراط في مهام غير أخلاقية وخادعة، أن إحدى خصائص الميكافيليين هي الافتقار إلى الإخلاص والصدق وعدم الأمانة في الناس وانعدام ثقتهم في العلاقات مع الآخرين. أن الأشخاص الميكافيليين يستطيعون بسهولة قراءة عقول الناس وفهم المواقف الاجتماعية بشكل جيد، وبهذه الطريقة يستغلونهم بناءً على دوافعهم الداخلية (Ahmadi et al., 2025:159).

خامسا: مفهوم سلوك إخفاء المعرفة

أن جمع المعرفة أمر ذو قيمة إلا أنه غير مثمر بدون المشاركة وبالتالي لا يمكن استغلال فاعلية المعرفة وتعظيمها إلا عند مشاركتها للاستخدام التنظيمي (Alnaimi & Rjoub, 2021:2).

لا يحب الموظفون مشاركة معارفهم ويفضلون إخفاء المعرفة والتي تمثل أحد المجالات الرئيسية للقلق في المنظمات وله تأثير سلبي على المؤسسات (Shah, M& Hashmi, 2019:935).

تزايد الاهتمام بسلوك مشاركة المعرفة لدى الافراد العاملين ومع ذلك وعلى الرغم من الاستثمارات الهائلة من المال والوقت في تطوير نظام إدارة المعرفة غالبًا ما يكون الموظفون غير راغبين في مشاركة المعرفة حتى عندما تشجعهم المنظمات على القيام بذلك، ويطلق على عدم مشاركة المعرفة مصطلح سلوك إخفاء المعرفة (Cui et al., 2016:1217) يعرف سلوك إخفاء المعرفة بأنه حجب أو إخفاء المعلومات أو المعرفة أو الأفكار أو الخبرة ذات الصلة في العمل (Alnaimi & Rjoub, 2021:3).

1. الاخفاء المراوغ

الضار للمشاركة ، لأن المشاركة قد تهدد وضعهم أو أهميتهم في المنظمة. على هذا النحو يفضل بعض الافراد العاملين عدم مشاركة معارفهم ، مما يؤدي إلى سلوك اخفاء المعرفة في العمل وهو موقف يخفي فيه الموظفون المعرفة عن قصد عن زملائهم في العمل (Alnaimi & Rjoub, 2021:3).

يشير هذا النوع من الاخفاء الى تقديم سبب منطقي لعدم مشاركة المعرفة المطلوبة (Ruparel & Choubisa, 2020:5).

قد يكون لإخفاء المعرفة نية أو نتيجة إيجابية ويمكن أن يطلق عليه كذبة بيضاء في المنظمة قد يوجد هذا السلوك من أجل حماية مشاعر الشخص الذي يطلب المعلومات ، والحفاظ على السرية في بعض القضايا أو حماية مصالح طرف ثالث لذلك لا يتم اعتباره دائماً سلبياً (Labafi, 2017:133).

يرتبط إخفاء المعرفة العقلانية المرخص له ارتباطاً إيجابياً بأداء المنظمة ، في حين أن الإخفاء العقلاني غير المصرح به يؤثر سلباً على الافراد العاملين والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك فإن الإخفاء العقلاني أقل ارتباطاً بالخداع لأن مخفي المعرفة يبرر سبب عدم تقديم المعرفة للأخرين، على الرغم من أن طالبي المعرفة عادة ما ينظرون إليها على أنها خادعة (Bari et al., 2020:5).

إخفاء المعرفة المبررة هو تقديم تفسيرات للفشل في توفير المعلومات المطلوبة "إما عن طريق الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو إلقاء اللوم على طرف آخر (Nadeem et al., 2020:3).

الجانب العملي

اولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقاييس البحث

للتحقق من ثبات الاستبانة تم اعتماد اختبار الفا كرو نباخ وقد بينت النتائج في الجدول ادناه ان الثبات الكلي للمتغير المستقل الادارة بالتجوال (944). في ان الثبات الكلي للمتغير التفاعلي الميكافيلية التنظيمية (920). أما الثبات الكلي للمتغير التابع سلوك اخفاء المعرفة (901). وتبين هذه النتائج ان نسبة الثبات تفي بأغراض الدراسة التي تسعى الى تفسير العلاقة بين متغيرات البحث والتي تتمثل في الادارة بالتجوال بوصفها متغير مستقلا والتي تتكون من خمسة ابعاد هي : (اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، يداع، التغذية الراجعة) والميكافيلية التنظيمية بوصفها متغير تفاعلي وتتكون من اربعة ابعاد ايضا (التلاعب غير الأخلاقي، الرغبة في المكانة، الرغبة في السيطرة، عدم الثقة بالأخرين) وسلوك اخفاء المعرفة بوصفه متغيرا تابعا ويتكون من ثلاثة ابعاد ايضا(الاخفاء المراوغ، التظاهر بالغباء، الاخفاء العقلاني) ومن اجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الاحصائي وضعت رموز بسيطة لكل متغيرات وابعاد ومقاييس البحث والتي سيتم توضيحها في الجدول ادناه

يتضمن إخفاء المعرفة المراوغة بعض الخداع لأنه يمثل موقفاً يقدم فيه الفرد معلومات غير صحيحة أو غير كاملة بهدف إخفاء المعرفة (Hernaus et al., 2019:2). الإخفاء المراوغ هو موقف يقدم فيه الفرد الذي يخفي المعرفة معلومات مضللة لزملاء العمل (Alnaimi & Rjoub, 2021:3).

يشير سلوك الاخفاء المراوغ إلى السلوك الذي يقوم فيه الأفراد عمدًا بإخفاء وتقديم معلومات غير ملائمة لطالبي المعرفة وتجنب مشاركة المعلومات المهمة والمعقدة والإبداعية مع الآخرين نتيجة لذلك، يفقد الموظفون ثقتهم المتبادلة، مما يخلق صمماً متبادلاً في مكان العمل. وبعبارة أخرى فإن المراوغة في الاخفاء تدفع الموظف إلى الصمت (Bari et al., 2020:5).

ويرى (Ruparel & Choubisa, 2020:6). ان الإخفاء المراوغ يتمثل في تقديم معلومات مضللة أو الوعد بمشاركة المعرفة المطلوبة في المستقبل.

في حين يشير سلوك اخفاء المراوغة إلى إخفاء متعمد للمعرفة من قبل منشئ المعرفة، فإن إخفاء المعرفة هو تراكم مقصود للمعرفة التي يطلبها فرد آخر (Kumar & Varkkey, 2018:4).

2. التظاهر بالغباء

التظاهر بالغباء هو عندما يتولى الشخص الذي يخفي المعرفة موقف الجهل تجاه مرؤسه فيما يتعلق بمعرفة أو معلومات ذات صلة يطلبها المرؤوس، ومن العبارات التي تُظهر أن الفرد يتظاهر بالغباء هو "لست على دراية بالمعرفة (Alnaimi & Rjoub, 2021:3).

يشير التظاهر بالغباء إلى موقف يتظاهر فيه الفرد بأنه لا يعرف أي معلومات ذات صلة أو يقدم وعوداً زائفة لمشاركة المعرفة لاحقاً. يعتبر التظاهر بالغباء بعد دبلوماسي لإخفاء المعرفة حيث يواجه الافراد صعوبة في شرح سبب عدم تقديم المعلومات أوضح أن التظاهر بالغباء قد يؤثر سلباً على تصور الموظف، ويضر بالعلاقات المتبادلة. ويؤدي إلى خلق موقف سلبي في المنظمات، مثل السخرية، وصمت الافراد العاملين، وسوء العمل الجماعي. وفقاً للسياسات التنظيمية فإن التظاهر بالغباء يشير إلى التظاهر بالجهل بالمعرفة المطلوبة (Nadeem et al., 2020:3).

وفي هذا السياق بين (Ruparel & Choubisa, 2020:6) ان التظاهر بالغباء يشير الى عدم وجود فكرة عن المعرفة التي يتم البحث عنها.

في حين يُعرّف التظاهر بالغباء بأنه سلوك مقصود لا يؤدي إلى انعدام الثقة الشخصية فحسب، بل يقلل أيضاً من أداء الفرد والفريق والمنظمة (Cui et al., 2016:1217).

3- الاخفاء العقلاني

قد تؤدي مشاركة المعرفة مع زملاء العمل في بعض الأحيان إلى تعرض المشارك لمعضلة اجتماعية أو عدم يقين. على الرغم من أن مشاركة المعرفة مفيدة إلا أن الافراد العاملين يدركون أيضاً التأثير

الجدول(1) ترميز متغيرات وابعاد مقياس البحث وعدد فقراته ومعامل الفا كرو نباخ للمتغيرات والابعاد

المتغير	رمز المتغير	البعاد	رمز البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ للمتغيرات
الادارة بالتجوال	MBWA	اكتشاف الحقائق	DI	4	.922
		التواصل	CO	4	.895
		التحفيز	MO	4	.902
		إبداع	CR	4	.847
		التغذية الراجعة	FE	3	.943
الميكافيلية التنظيمية	ORMA	التلاعب غير الأخلاقي	AMM	5	.889
		الرغبة في المكانة	DES	3	.923
		الرغبة في السيطرة	DEC	3	.850
		عدم الثقة بالآخرين	DTO	5	.933
سلوك اخفاء المعرفة	KHB	الاخفاء المراوغ	EVH	4	.911
		التظاهر بالغباء	PID	4	.870
		الاخفاء العقلاني	RAH	4	.900

المصدر: من اعداد الباحثين

رابعاً: الاحصاء الوصفي

محافظة النجف الاشرف اتجه متغير الادارة بالتجوال ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي.

ان نتائج الجدول (2) اشارت الى إجابات افراد العينة التي تتعلق بمتغير الادارة بالتجوال وحقق هذا المتغير وسط حسابي (3.568) وانحراف معياري (0.859) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا المتغير يعدّ من العوامل المهمة في بيئة العمل والوسط الحسابي لهذا المتغير هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). ومن أكثر الابعاد اسهاما في هذا المتغير هو بعد (التغذية الراجعة) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.792) وانحراف معياري قدرة (0.859) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (التحفيز) على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.277) وانحراف معياري (1.111) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الافراد العاملين

في هذه الفقرة تعرض نتائج التحليل الوصفي من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال برنامج spss.26. وتنقسم هذا الفقرة الى ثلاثة محاور يتعلق المحور الاول بالمتغير المستقل الادارة بالتجوال بوصفها متغير مستقلا والتي تتكون من خمسة ابعاد هي : اكتشاف الحقائق ,التواصل ,التحفيز, الأبداع ,التغذية الراجعة) والمحور الثاني يتعلق بمتغير الميكافيلية التنظيمية بوصفها متغيراً تفاعلي وتتكون من اربعة ابعاد ايضا (التلاعب غير الأخلاقي ,الرغبة في المكانة ,الرغبة في السيطرة ,عدم الثقة بالآخرين) اما المحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع سلوك اخفاء المعرفة والذي يتكون من ثلاثة ابعاد هي : (الاخفاء المراوغ ,اللاعب بالغباء ,الاخفاء العقلاني)

اولاً: التحليل الوصفي لمتغير الادارة بالتجوال

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف اراء عينة من المدرسين في المدارس المتوسطة في

الجدول (2) التحليل الوصفي الادارة بالتجوال

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اكتشاف الحقائق	3.557	0.964
التواصل	3.562	0.898
التحفيز	3.277	1.111
الأبداع	3.651	0.897
التغذية الراجعة	3.792	0.859
الادارة بالتجوال	3.568	0.859

المصدر: برنامج SPSS V. 26

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الميكافيلية التنظيمية

محافظة النجف الاشرف اتجه متغير الميكافيلية التنظيمية ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي. ان نتائج الجدول (3) اشارت الى إجابات افراد العينة التي تتعلق بمتغير الميكافيلية التنظيمية وحقق هذا المتغير وسط حسابي (3.724)

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف اراء عينة من المدرسين في المدارس المتوسطة في

توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (التلاعب غير الأخلاقي) على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.654) وانحراف معياري (0.913) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الافراد المدرسين

وانحراف معياري (0.846) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا المتغير يعد من العوامل المهمة في بيئة العمل والوسط الحسابي لهذا المتغير هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). ومن اكثر الابعاد اسهاما في هذا المتغير هو بعد (الرغبة في السيطرة) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.769) وانحراف معياري قدرة (0.929) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى

الجدول (3) التحليل الوصفي للميكافيلية التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز
0.913	3.654	التلاعب غير الأخلاقي
0.958	3.726	الرغبة في المكانة
0.929	3.769	الرغبة في السيطرة
0.800	3.749	عدم الثقة بالآخرين
0.846	3.724	الميكافيلية التنظيمية

المصدر : برنامج SPSS V. 26

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير سلوك اخفاء المعرفة

لهذا المتغير هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). ومن اكثر الابعاد اسهاما في هذا المتغير هو بعد (الاخفاء العقلاني) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.753) وانحراف معياري قدرة (0.786) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (اللعب بالغباء) على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.406) وانحراف معياري (0.995) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الافراد المدرسين

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف اراء عينة من المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف اتجاه متغير سلوك اخفاء المعرفة ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي.

ان نتائج الجدول (4) اشارت الى إجابات افراد العينة التي تتعلق بمتغير سلوك اخفاء المعرفة وحقق هذا المتغير وسط حسابي (3.609) وانحراف معياري (0.784) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا المتغير يعد من العوامل المهمة في بيئة العمل والوسط الحسابي

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغير سلوك اخفاء المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز
0.774	3.668	الاخفاء المراوغ
0.995	3.406	التظاهر بالغباء
0.786	3.753	الاخفاء العقلاني
0.784	3.609	سلوك اخفاء المعرفة

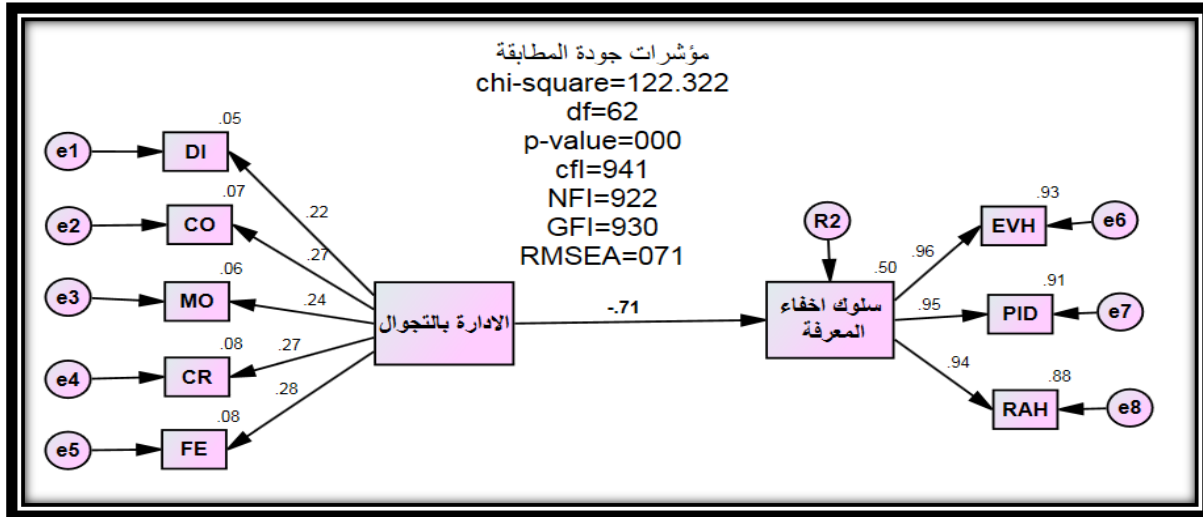
المصدر : برنامج SPSS V. 26

اختبار علاقات التأثير

من خلال اختبار دور المتغير التفاعلي (الميكافيلية التنظيمية) في العلاقة بين المتغير المستقل الادارة بالتجوال و سلوك اخفاء المعرفة وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال برنامج (AMOS v.24) وكما يأتي

اولا- اختبار فرضية التأثير بين الادارة بالتجوال و سلوك اخفاء المعرفة:
تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي بين الادارة بالتجوال و سلوك اخفاء المعرفة: من وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف وتم تصميم نموذج المعادلات الهيكلية من قبل الباحث لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل (5)

يتناول هذا المبحث اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والابعاد الفرعية للدراسة , وصيغت ثلاث فرضيات رئيسية لمتغيرات الدراسة والتي تمثل (المتغير المستقل الادارة بالتجوال, والمتغير التابع سلوك اخفاء المعرفة, والمتغير التفاعلي الميكافيلية التنظيمية) تتناول الفرضية الرئيسية الاولى التأثير بين الادارة بالتجوال, و سلوك اخفاء المعرفة, وتتنبئ من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية اما الفرضية الرئيسية الثانية تتناول اختبار علاقة التأثير بين المتغير التفاعلي والمتغير التابع وتتنبئ من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية. واما الفرضية الرئيسية الثالثة فهي تختبر نموذج الدراسة بجميع متغيراته



الشكل (5) انموذج اختبار فرضية تأثير الإدارة بالتجوال في سلوك اخفاء المعرفة

ان النموذج الموضح في الشكل (5) مقبولاً من الناحية الاحصائية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج، وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI كانت اكبر من 0.90، و كانت GFI اكبر من 0.90، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 0.90، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 0.80، وبناء على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضية التأثير بين الإدارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة وكانت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين هي (-) الجدول (5) معامل التأثير بين الإدارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة

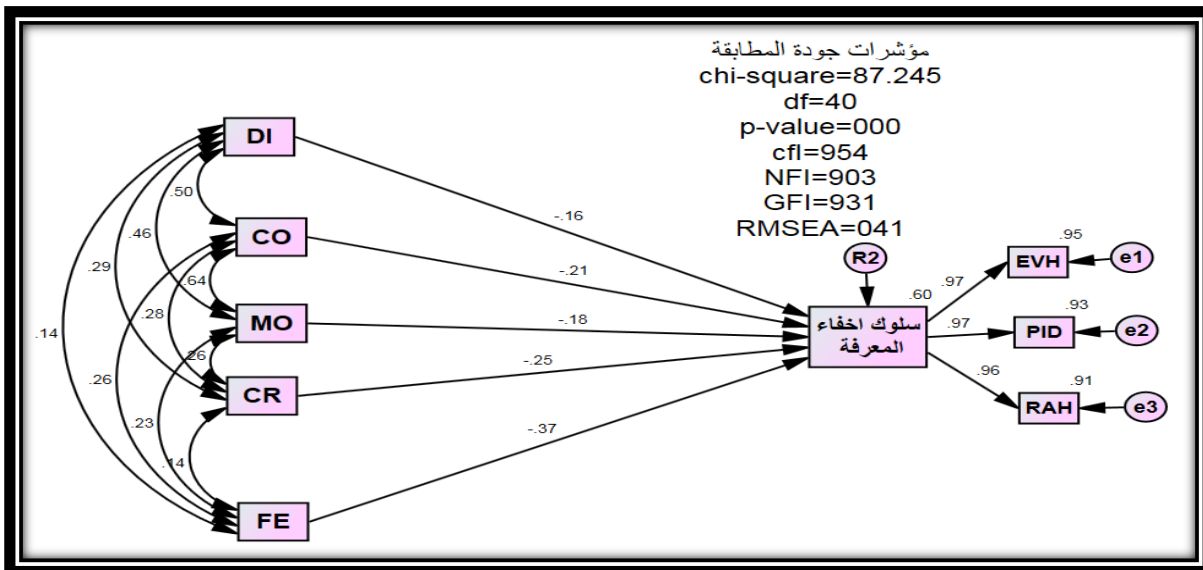
وكما موضحة في الجدول ادناه وكان مستوى المعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية كذلك فقد بلغ معامل التحديد R2 (0.50) وهذا يبين ان متغير الإدارة بالتجوال يفسر (0.50) من العوامل التي فسرت متغير سلوك اخفاء المعرفة وبقية النسبة التي تشكل (0.50) فانها تتعلق بعوامل لم تتناولها الدراسة. (Afthanorhan, 2013:199).

P	معامل التحديد R ²	C.R	S.E	S.R.W	المسار
***	0.50	8.567	.081	-.712	الإدارة بالتجوال <--- سلوك اخفاء المعرفة

المصدر: برنامج AMOS v.24

مما سبق يستنتج الباحثين انه كلما زادت سلوكيات وممارسات الإدارة بالتجوال بالمدارس في محافظة النجف الاشرف كلما انخفض سلوك اخفاء المعرفة في المدارس محل الدراسة. وبناء على ما تقدم تتفرع من هذه الفرضية الى خمسة فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تصميم انموذج المعادلات الهيكلية وكالاتي.

يتضح من الجدول (5) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير سلبي ومعنوي بين الإدارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة بالمدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.



الشكل (6) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات

تأثير ابعاد الادارة بالتجوال في سلوك اخفاء المعرفة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.60) وبالتالي فان ابعاد متغير الادارة بالتجوال قد فسرت (0.60) من العوامل التي تفسر متغير سلوك اخفاء المعرفة وبقية النسبة التي تشكل (0.40) فأنها تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة. الجدول ادناه يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. (Afthanorhan, 2013:199).

الجدول (6) معاملات التأثير بين ابعاد الادارة بالتجوال في سلوك اخفاء المعرفة

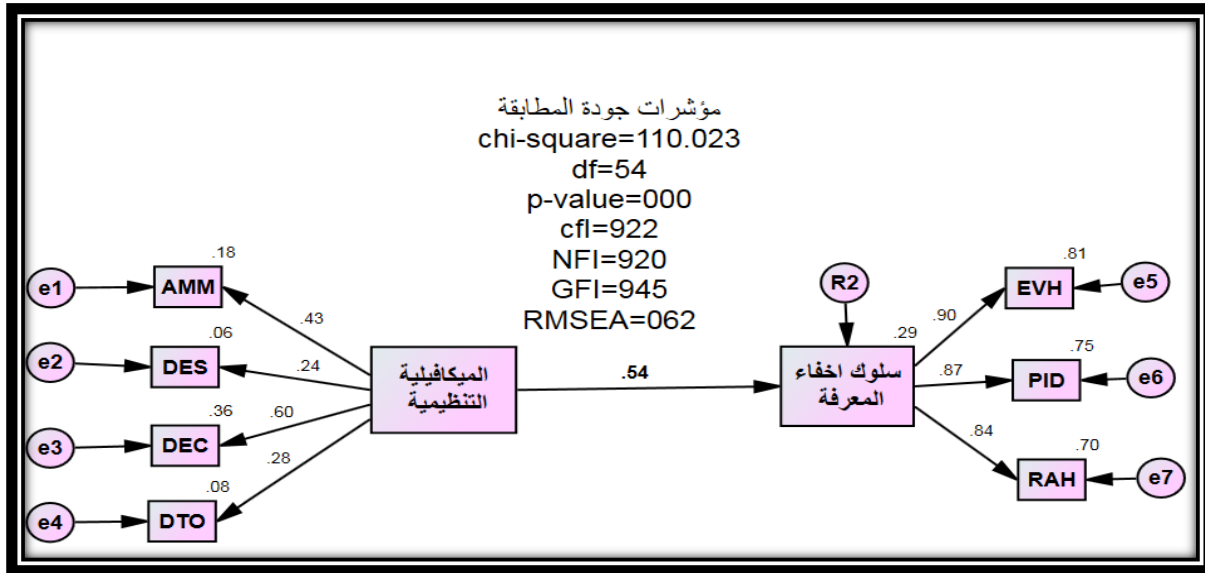
الابعاد	الترميز	المسار	المتغير التابع	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R ²	P
اكتشاف الحقائق	DI	<---	سلوك اخفاء المعرفة	-0.165	0.027	-4.148	0.60	***
التواصل	CO	<---		-0.215	0.034	-3.394		***
التحفيز	MO	<---		-0.184	0.047	-4.171		***
الأبداع	CR	<---		-0.253	0.077	-5.141		***
التغذية الراجعة	FE	<---		-0.370	0.034	-8.340		***

المصدر: برنامج AMOS v.24

ثانيا: اختبار فرضية التأثير بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة:

تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة: من وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف وتم تصميم نموذج المعادلات الهيكلية من قبل الباحث لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل (7)

يتضح من الجدول (6) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي بانه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من (اكتشاف الحقائق, التواصل, التحفيز, الإبداع, التغذية الراجعة) على سلوك اخفاء المعرفة وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضيات الفرعية. ومما سبق يستنتج الباحثين انه كلما زادت ممارسات الادارة بالتجوال المتمثلة في (كتشاف الحقائق, التواصل, التحفيز, الأبداع, التغذية الراجعة) بالمدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف, كلما انخفض سلوك اخفاء المعرفة في المدارس محل الدراسة.



الانموذج مناسب لاختبار فرضية التأثير بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة وكانت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين هي (0.540) وكما موضحة في الجدول ادناه وكان مستوى المعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.29) وهذا يبين ان متغير الميكافيلية التنظيمية يفسر

ان النموذج الموضح في الشكل (7) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج, وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI كانت اكبر من 0.90, و كانت GFI اكبر من 0.90, وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 0.90, واما قيمة RMSEA كانت اقل من 0.80, وبناء على هذه المؤشرات فان

(0.29) من العوامل التي فسرت متغير سلوك اخفاء المعرفة وبقية (Afthanorhan, 2013:199). النسبة التي تشكل (0.71) فأنها تتعلق بعوامل لم تتناولها الدراسة

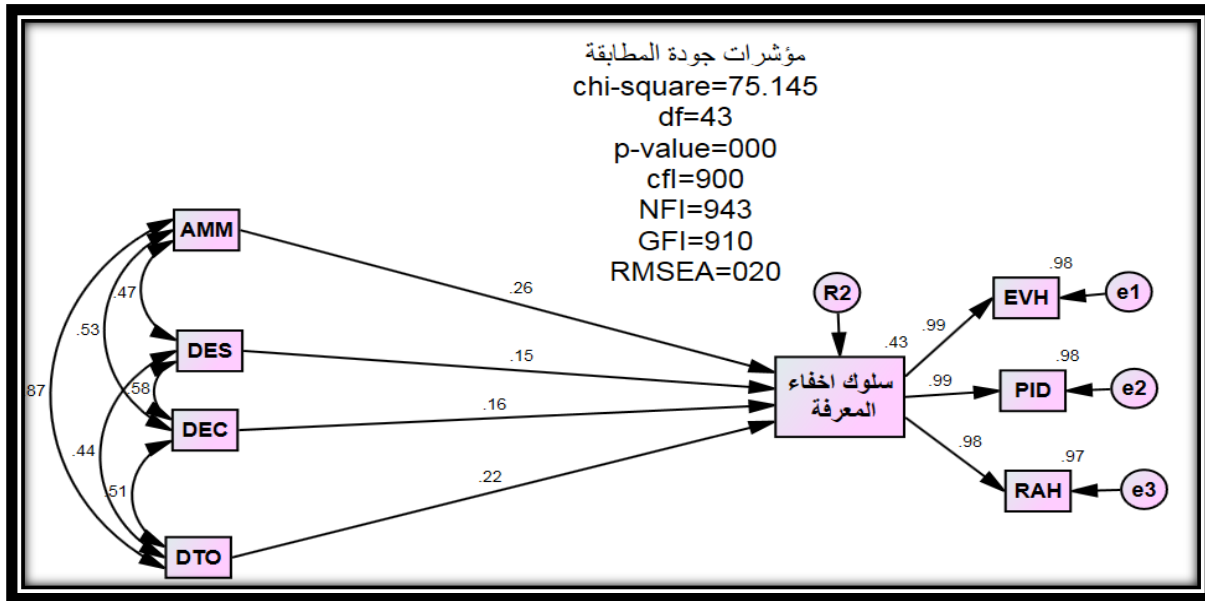
الجدول (7) معامل التأثير بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة

P	معامل التحديد R ²	C.R	S.E	S.R.W	المسار
***	0.29	9.067	.068	.540	سلوك اخفاء المعرفة <---

المصدر: برنامج AMOS v.24

ومما سبق يستنتج الباحثين انه كلما زادت سلوكيات وممارسات الميكافيلية التنظيمية بالمدارس في محافظة النجف الاشرف كلما زاد سلوك اخفاء المعرفة في المدارس محل الدراسة . وبناء على ما تقدم تتفرع من هذه الفرضية الى اربعة فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تصميم نموذج المعادلات الهيكلية وكالاتي.

يتضح من الجدول (7) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين الميكافيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة بالمدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.



الشكل (8) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لأبعاد الميكافيلية التنظيمية في سلوك اخفاء المعرفة .

ان النموذج الموضح في الشكل (8) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج , وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI كانت اكبر من .90 , و كانت GFI اكبر من .90 , وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من .90 , اما قيمة RMSEA كانت اقل من .08 , وبناء على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضيات التأثير الاربعة المنبثقة من فرضية

تأثير ابعاد الميكافيلية التنظيمية في سلوك اخفاء المعرفة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.43) وبالتالي فان ابعاد متغير الميكافيلية التنظيمية قد فسرت (0.43) من العوامل التي تفسر متغير سلوك اخفاء المعرفة وبقية النسبة التي تشكل (0.57) فأنها تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة . الجدول ادناه يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير التفاعلي والمتغير التابع. (Afthanorhan, 2013:199).

الجدول (8) معاملات التأثير بين ابعاد الميكافيلية التنظيمية في سلوك اخفاء المعرفة

P	معامل التحديد R ²	C.R	S.E	S.R.W	المتغير التابع	الم سار	الترميز	الابعاد
***	0.43	7.134	.056	.263	سلوك اخفاء المعرفة	<---	AMM	التلاعب غير الأخلاقي
***		4.245	.026	.155		<---	DES	الرغبة في المكانة
***		10.167	.067	.164		<---	DEC	الرغبة في السيطرة
***		6.543	.070	.225		<---	DTO	عدم الثقة بالآخرين

المصدر: برنامج AMOS v.24

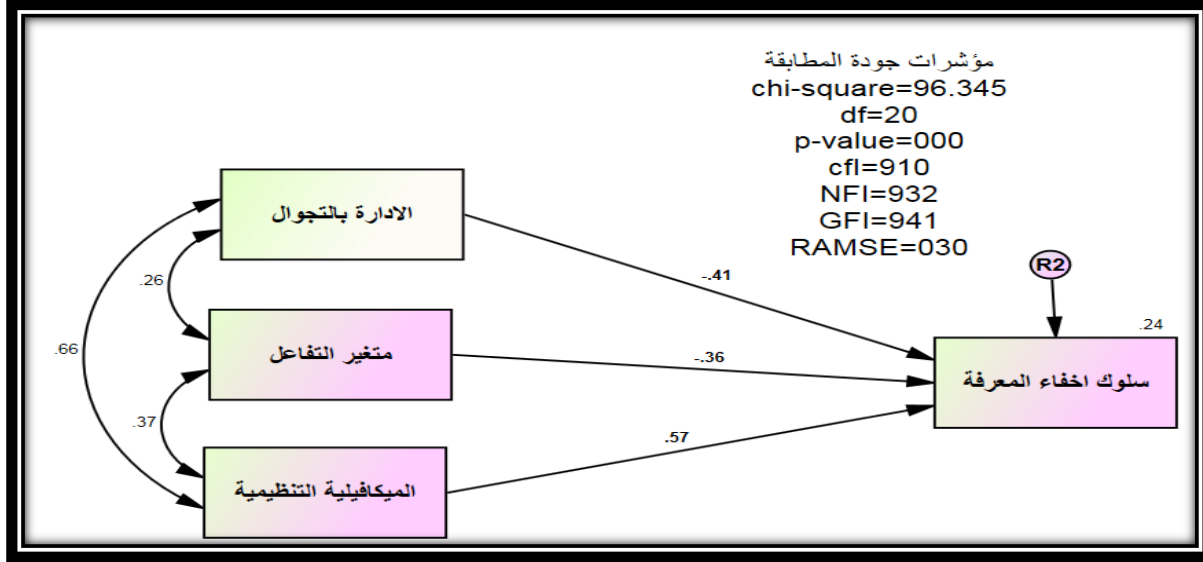
محافظة النجف الاشراف كلما زاد سلوك اخفاء المعرفة في المدارس محل الدراسة .

ثالثا-اختبار فرضية التأثير التفاعلي

تبين هذه الفرضية وجود تأثير تفاعلي ومعنوي للميكافيلية التنظيمية في العلاقة بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة من وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشراف .تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تصميم نموذج المعادلات الهيكلية لهذه المتغيرات كما في الشكل (9)

يتضح من الجدول (8) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي بانه يوجد تأثير ايجابي معنوي لكل من (التلاعب غير الأخلاقي, الرغبة في المكانة, الرغبة في السيطرة, عدم الثقة بالآخرين) على سلوك اخفاء المعرفة وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضيات الفرعية .

ومما سبق يستنتج الباحثين انه كلما زادت ممارسات الميكافيلية التنظيمية المتمثلة في (التلاعب غير الأخلاقي, الرغبة في المكانة, الرغبة في السيطرة, وعدم الثقة بالآخرين) بالمدارس المتوسطة في



الشكل (9) نموذج اختبار فرضية التأثير التفاعلي لمتغير للميكافيلية التنظيمية

المتغيرات هو (0.01) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2(0.24)$ وبالتالي فان متغيرات (الميكافيلية التنظيمية والادارة بالتجوال) قد فسرت (0.24) من العوامل التي تؤثر على المتغير التابع (سلوك اخفاء المعرفة) اما بقية النسبة فأنها تمثل عوامل اخرى لم يتم تناولها في الدراسة . (Afthanorhan, 2013:199).

ان النموذج الموضح في الشكل (9) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج ,وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي CFI كانت اكبر من 0.90 ,و كانت GFI اكبر من 0.90 ,وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 0.90 ,اما قيمة RMSEA كانت اقل من 0.80 ,ان هذا الانموذج أظهر مجموعة من النتائج تبين (وجود تأثير تفاعلي ومعنوي لمتغير للميكافيلية التنظيمية في العلاقة بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة في المدارس محل الدراسة ,وكان مستوى المعنوية للتأثير التفاعلي بين

الجدول (9)معاملات التأثير التفاعلي

P	معامل التحديد R^2	C.R	S.E	S.R.W	المسارات	
0.001	0.24	-7.268	.077	-.413	<---	الادارة بالتجوال
0.001		-3.523	.067	-.364	<---	متغير التفاعل
0.001		4.259	.066	.572	<---	الميكافيلية التنظيمية

المصدر: برنامج AMOS v.24

لمتغير الادارة بالتجوال في سلوك اخفاء المعرفة بلغت (-.364) وهي علاقة سالبة اي عند دخول المتغير التفاعلي سوف ينخفض تأثير الادارة بالتجوال على سلوك اخفاء المعرفة بمقدار (-.364) ومعنوية

حسب النتائج التي عرضت في الجدول (9)تبين ان علاقة التأثير المباشر بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة بلغت (-.413) وهي علاقة سالبة اي كلما زادت ممارسات الادارة بالتجوال انخفض سلوك اخفاء المعرفة بمقدار (-.41) ,اما علاقة التأثير غير المباشرة

5- ضرورة التوجه لمشاركة المعرفة في المدارس عينة البحث، اذ ان الادارة تدرك وتتفق على اهمية المعرفة في المدارس مما يحقق لها النجاح في المستقبل .

المصادر

- Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- Ahmadi, S., MAYOUFI, A., KHOZIN, A., & GARGAZ, M. (2025). The role of organizational paranoia in the formation of the Machiavellian personality of accountants with emphasis on Gardner's theory of multiple intelligences. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 10(37), 157-176.
- Ali, M. A. H., & Kudus, N. (2022). Critical Success Factor in the Implementation of MBWA in UAE Public Sector. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 71(3), 43-53.
- 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.
- Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2021). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 507-522.
- AL-Qeed, M. A. (2015). The Effect of Practices of Management by Wandering on Learning Organization" A Study on World Islamic Sciences and Education University". *Journal of Management Research*, 7(4), 247-266.
- Al-Rawashdeh, E. T. (2012). The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab potash company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523-528.

لان مستوى المعنوية المتحققة هي 0.01 وهي اقل من (0.05) وبناء على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

- تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:
- 1- ندرة في البحوث التي اهتمت بتفسير العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في (الادارة بالتجوال والميكا فيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة) في نموذج واحد وتحديدًا في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف .
 - 2- يعبر عن الادارة بالتجوال بمجموعة من الابعاد والمتمثلة في (اكتشاف الحقائق, التواصل, التحفيز, الأبداع, التغذية الراجعة) والتي يمكن استخدامها من اجل قياس الادارة بالتجوال لأي منظمة.
 - 3- اغلب الدراسات السابقة بينت ان الميكا فيلية التنظيمية تتكون من اربعة ابعاد (التلاعب غير الأخلاقي, الرغبة في المكانة, الرغبة في السيطرة, عدم الثقة بالآخرين) والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس الميكا فيلية التنظيمية لأي منظمة .
 - 4- أثبتت نتائج العملي وجود تأثير تفاعلي لمتغير الميكا فيلية التنظيمية في العلاقة بين الادارة بالتجوال وسلوك اخفاء المعرفة, وبهذا فان تأثير الادارة بالتجوال على سلوك اخفاء المعرفة يمكن ان ينخفض بوجود الميكا فيلية التنظيمية .
 - 5- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير موجب ومعنوي بين الميكا فيلية التنظيمية وسلوك اخفاء المعرفة وعليه فان زيادة الميكا فيلية التنظيمية سيسهم في زيادة اخفاء المعرفة في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف.
 - 6- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي وسلبى لمتغير الادارة بالتجوال في سلوك اخفاء المعرفة, وعليه فان تبني مفاهيم وممارسات الادارة بالتجوال سوف يسهم في انخفاض سلوك اخفاء المعرفة لدى عينة البحث.

❖ التوصيات

- تم صياغة مجموعة من التوصيات لتناسب الاستنتاجات وهي:
- 1- ضرورة ايمان الادارة في المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف بأهمية الادارة بالتجوال ودورها في مساعدة المدرسين على تجنب سلوك اخفاء المعرفة.
 - 2- ان تهتم الادارة في المدارس عينة البحث على تهيئة اجواء مناسبة ومشجعة للمدرسين بهدف نشر المعرفة مع زملاء العمل من خلال الكتب او التطبيقات الالكترونية والمعرفية بكل يسر بينهم وبما يلبي حاجاتهم وعدم اخفاؤها.
 - 3- ضرورة توعية المدرسين بالمشاكل التي يسببها سلوك اخفاء المعرفة وحثهم على مشاركة المعرفة مع الطلبة في المدارس عينة البحث
 - 4- نشر ثقافة الادارة بالتجوال لدى عينة البحث وتشجيعهم على السلوكيات الايجابية وتجنب السلوكيات غير الاخلاقية التي تعكس سلوك الميكا فيلية التنظيمية التي تسهم في زيادة اخفاء المعرفة لدى المدرسين .

- hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. , 29(8), 1215-1239.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly*, 12(3), 339-363.
- Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.
- Drory, A., & Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 81.
- Durrah, O., Eltigani, M., & Bilal, Z. (2018). Practicing management by walking around and its impact on the service quality. *International Journal of Commerce and management research*, 4(5), 45-55.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342.
- Ghani, U., Zhai, X., Spector, J. M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D., & Usman, M. (2020). Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education*, 79, 325-344.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49-66.
- Amir, T. S., & Malik, A. A. (2016). Machiavellianism and counterproductive behaviors at workplace. *Journal of Education & Social Sciences*, 4(1), 14-29.
- Arias-Pérez, J., Perdomo-Charry, G., & Lozada, N. (2023). Opening the black box of organizational Machiavellianism: is co-innovation coming to an end as a driver of innovation performance?. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(4), 745-758.
- Bagherabadi, S. M., Banimahd, B., & Royaei, R. (2023). The Relationship between Machiavellianism and Moral Identity of Auditors: Examining the Role of Gender. *International Journal of Ethics and Society*, 5(1), 43-49.
- Bai, L. (2020, April). A review of knowledge hiding behavior. In 5th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2020) (pp. 407-410). Atlantis Press.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 149(4), 919-930.
- Chandler, J. A., Petrenko, O. V., Hill, A. D., & Hayes, N. (2021). CEO Machiavellianism and strategic alliances in family firms. *Family Business Review*, 34(1), 93-115.
- Chughtai, M. S., Mushtaque, I., Waqas, H., Raza, H., & Angulo-Cabanillas, L. (2022). Knowledge Hiding Behaviors as Moderator between Machiavellianism, Professional Envy and Research Productivity: Empirical Evidence from Emerging Economy. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(4), 510-535.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge

- moderated mediation model and analyzing the mediating role of psychological distress using PLS-SEM. *Frontiers in Psychology*, 14, 1279964.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- 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.
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, (30), 131-148.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
- Liu, F., Lu, Y., & Wang, P. (2020). Why knowledge sharing in scientific research teams is difficult to sustain: An interpretation from the interactive perspective of knowledge hiding behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 537833.
- Mahmood, H., Mahmood, N., & Abid, N. (2024). Unlocking employee silence through leader Machiavellianism: The moderated mediated assessment. *American Journal of Business Science Philosophy (AJBSP)*, 1(1), p16-35
- Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2020). Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: the moderating role of trust. *Management Decision*.
- Obeidat, L. M. N. 2017. The degree of practicing the Management By Wandering Around (MBWA) by school principals at Bani Kenana Directorate of Education from their perspectives.
- Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128, 83-93.
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, 31(1), 38-59.
- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage
- Hammali, A., & Nastiezaie, N. (2022). The effect of Machiavelli leadership on destructive organizational behaviors through mediation job stress. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 272-282
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral research in accounting*, 22(2), 27-49.
- Hashim, H. (2008). Management by Wandering Around (MBWA) as a leadership mechanism in UiTM Pahang.
- Hauser, C., Simonyan, A., & Werner, A. (2021). Condoning corrupt behavior at work: What roles do Machiavellianism, on-the-job experience, and neutralization play?. *Business & Society*, 60(6), 1468-1506
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 748237.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
- Hunter, J. E., Gerbing, D. W., & Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1293.
- Ibrahim, M. F., & Al-kubaisy, S. A. A. (2022). The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations (Field Research in a Sample of Excellent grade hotels-in Baghdad). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(134), 1-14.
- Jin, X., Jin, S., & Qing, C. (2023). Expanding the dimensions of knowledge hiding: Testing a

- and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Yuan, Y., Yang, L., Cheng, X., & Wei, J. (2020). What is bullying hiding? Exploring antecedents and potential dimension of knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.
- Reimers, J. M., & Barbuto Jr, J. E. (2002). A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 29-41.
- Rezaei, S., Mohaghegh, A., Khosravani, A., & Rostami, K. H. (2024). Examination of the Role of Machiavellianism and Whistleblowing in Earnings Management (Case Study of Iran's Electric Power Distribution Companies). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(2), 171-179.
- Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: a retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.
- Selvarajan, P., & Senarathna, W. A. N. M. (2023). A Phenomenological Review of Machiavellianism in Organizations.
- Shafer, W. E., & Wang, Z. (2011). Effects of ethical context and Machiavellianism on attitudes toward earnings management in China. *Managerial auditing journal*, 26(5), 372-392.
- Shah, M., & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.
- Simić, I., Matović, I. M., & Stojković, N. (2016). Analysis Of Machiavellian Behavior Of Students In The Republic Of Serbia. *Facta Universitatis, Series: Economics And Organization*, 199-208
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1037-1050..
- Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1998). Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203-212.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary