

إخفاء المعرفة والإبداع والابتكار في المنظمات: العلاقة والأثر-مراجعة منهجية-

Knowledge Hiding and Creativity and Innovation in organizations: Relationship and Impact –a systematic literature review-

قويسي حكيمة^{1*}، سكاك مراد²

¹ جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، (جامعة محمد الأمين دباغين

سطيف2)، hakima.kouici@univ-setif.dz

² فرحات عباس سطيف1، الجزائر، ⁺مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء

الأورو مغاربي، sekkak_mourad @yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/10/27 تاريخ القبول: 2022/12/26 تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في علاقة وتأثير سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات، والتعرف على العوامل التي تساهم في التنبؤ بهذا السلوك، وكذا اقتراح سبل واستراتيجيات تساهم في التقليل منه وتخفيف آثاره السلبية، وتقديم نموذج شامل مقترح لمحفزات، مثبطات، وأثار سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات السابقة ذات الصلة، كما تمت الاستعانة ببرنامج VOSviewer لإجراء التحليل البيليومتري بالإضافة إلى برنامج Publish or Perish وبرنامج إدارة المراجع Mendeley وقد توصلنا إلى نتائج أهمها وجود ارتباط سلبي بين إخفاء المعرفة والإبداع، كما أنه يعتبر كعميق لعملية الابتكار التنظيمي.

كلمات مفتاحية: سلوك إخفاء المعرفة، الإبداع، الابتكار، إدارة المعرفة، مراجعة منهجية.

تصنيفات JEL: O31، D83

Abstract: This study aimed to investigate the relationship and the impact of the knowledge hiding behavior on creativity and innovation in organizations, and to identify the factors that contribute to predicting this behavior, as well as to suggest ways and strategies that contribute to reducing its levels and mitigating its negative effects, and presenting a comprehensive proposed model for motivators, disincentives, Consequences of knowledge hiding behavior on creativity and innovation, through a systematic literature review, the VOSviewer program was

*المؤلف المرسل

also used to perform the Bibliometric analysis, in addition to the Publish or Perish program and Mendeley reference management program, and we have reached results, the most important of which is the existence of a negative correlation between knowledge hiding and creativity, and it is considered as an obstacle of organizational innovation.

Keywords: Knowledge Hiding Behavior; Creativity; Innovation; knowledge Management; systematic literature review.

Jel Classification Codes: D83, O31

1. مقدمة :

إن كان تشارك المعرفة يدعم عملية الابتكار في المنظمات، فإنه على النقيض من ذلك، يعمل سلوك إخفاء المعرفة، كعائق أمام الإبداع والابتكار التنظيمي.

إن إخفاء المعرفة هو مفهوم جديد نسبياً، ومثير للاهتمام، لم يتم تسليط الضوء عليه من قبل الباحثين إلا حديثاً، أما على المستوى العربي، نجد أن الدراسات العربية في هذا المجال تكاد تكون معدومة. حيث كان جل تركيز الباحثين على الجانب الإيجابي لإدارة المعرفة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود جانب مظلم وسلي لإدارة المعرفة في المنظمات لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين إلا خلال السنوات القليلة الأخيرة.

1.1. طرح الإشكالية: سلوك إخفاء المعرفة يعد من بين السلوكيات غير مرغوبة في العمل والتي تكون غير ظاهرة وغير معلنة. وكشفت الدراسات أن له آثاراً سلبية واضحة على المنظمات لأنه يقيد الإبداع والابتكار في المنظمات، ويعيق العمل الجماعي والتعاون، ويؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي. وهذا بدوره يقودنا إلى التساؤل لمعرفة أثر سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات، وكيفية التقليل من آثاره السلبية، وبناء على ذلك نطرح الإشكالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: "كيف يؤثر سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات؟"

وسنحاول الإجابة عليه من خلال مراجعة منهجية للأدبيات السابقة ذات الصلة التي

تناولت هذا الموضوع، وبناء عليه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يوجد أثر لإخفاء المعرفة على الإبداع في المنظمات؟

❖ هل يوجد أثر لإخفاء المعرفة على الابتكار في المنظمات؟

2.1. فرضيات البحث:

✓ يوجد أثر سلبي لإخفاء المعرفة على الإبداع في المنظمات؛

✓ يوجد أثر سلبي لإخفاء المعرفة على الابتكار في المنظمات.

3.1. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى البحث في علاقة وتأثير سلوك إخفاء المعرفة في المنظمات على الإبداع والابتكار التنظيمي، والتعرف على العوامل التي تساهم في التنبؤ بهذا السلوك، وكذا اقتراح سبل واستراتيجيات تساهم في التقليل منه وتقديم نموذج شامل لآثار سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات السابقة.

4.1. منهجية البحث: في هذه الدراسة قمنا بإجراء مراجعة منهجية للأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم إخفاء المعرفة في المنظمات وعلاقته بالإبداع أو الابتكار، خلال الفترة الزمنية ما بين (2012-2022) والتي تم نشرها في مجالات علمية محكمة باللغتين العربية والإنجليزية.

5.1. أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قد تكون من بين الدراسات العربية الأولى التي تناولت مفهوم "إخفاء المعرفة" من خلال مراجعة منهجية شاملة للدراسات السابقة التي بحثت في علاقة و/أو أثر سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات، كما تكمن أهميتها في محاولتها لتقديم رؤى حول اتجاهات الأبحاث الحالية وتقدم دليلاً للباحثين في هذا الموضوع تمكنهم من سد الفجوات البحثية.

2. الإطار المفاهيمي لسلوك إخفاء المعرفة، والإبداع والابتكار

1.2 الإطار المفاهيمي لسلوك إخفاء المعرفة:

❖ تعريف إخفاء المعرفة: يعرف إخفاء المعرفة على أنه: "محاولة لحجب أو إخفاء المعرفة

التي طلبها عضو آخر في المنظمة" (Connelly et al., 2012, p65)

❖ أبعاد سلوك إخفاء المعرفة: حدد (Connelly et al., 2012) الاستراتيجيات التي

يستخدمها الأفراد لإخفاء المعرفة وهي: التظاهر بعدم المعرفة، المراوغة، والإخفاء المبرر. يصف البعد الأول لإخفاء المعرفة (التظاهر بعدم المعرفة) (Playing innocent/dumb) السلوكيات التي يتظاهر من خلالها الموظف بأنه يجهل المعرفة المطلوبة منه. وينطوي هذا البعد على بعض الخداع. أمّا البعد الثاني (التضليل/ المراوغة) (Being misleading/évasive) فيتضمن الحالات التي يقدم فيها الفرد (الذي يقوم بإخفاء المعرفة) معلومات غير صحيحة أو وعدًا مضللاً بتقديم إجابة كاملة في المستقبل، على الرغم من عدم وجود النية لتقديم ذلك فعليًا. كما هو الحال مع بُعد التظاهر بعدم المعرفة، فإن هذا البعد المسمى "المراوغة" ينطوي أيضًا على بعض الخداع. البعد الثالث لإخفاء المعرفة (الإخفاء المبرر) (Rationalized Hiding) لا ينطوي بالضرورة على الخداع. في هذه الحالة، يقدم الفرد

تبريراً لعدم تقديمه للمعرفة المطلوبة إما من خلال الإيحاء بأنه غير قادر على توفير المعرفة المطلوبة أو عن طريق لوم طرف آخر.

2.2 مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار

❖ يُعرّف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج عمل جديد (أي أصلي وغير متوقع) ومناسب (أي مفيد ومتكيف فيما يتعلق بقيود المهمة) (Abdul Hameed et al., 2020, p145)

❖ أما الابتكار وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإنه استخدام معرفة جديدة أو مزيجاً جديداً من المعرفة الحالية ووجدت أن هناك عدة أنواع من الابتكار: ابتكار المنتج، وهو سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة؛ في عملية الابتكار، ينفذ الابتكار عمليات جديدة أو عمليات تغيير كبيرة إلى العمليات الحالية؛ الابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي.

❖ ويرى البعض أنّ الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حلّ خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أنّ الابتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإنّ الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أنّ الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (نجم، 2015، ص138)

3. منهجية البحث: لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام منهج المراجعة المنهجية للأدبيات.

1.3 تعريف المراجعة المنهجية:

❖ المراجعة المنهجية هي طريقة منهجية لجمع وتقييم ودمج وتقديم النتائج من العديد من الدراسات حول سؤال أو موضوع معين (Dehkordi et al., 2021, p1.)

❖ كما تعرف المراجعة المنهجية أنها نوع من مراجعة الأدبيات التي تجمع وتحلل دراسات أو أوراق بحثية متعددة من خلال عملية منهجية. الغرض منها هو توفير ملخص شامل للأدبيات المتاحة ذات الصلة بسؤال البحث. (Cruz-Benito, 2016, p4.)

2.3 بروتوكول البحث: تم إجراء البحث في قواعد البيانات المتاحة على موقع المركز الوطني للوثائق على الخط SNDL ومن خلاله تم الولوج إلى قواعد البيانات التالية:

(scopus, science Direct, Springer, J STOR) بالإضافة إلى البحث في "بنك المعرفة" العربي في محاولة للعثور على دراسات عربية في هذا المجال، تم البحث عن الدراسات والمقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة باللغتين العربية والإنجليزية التي تناولت موضوع إخفاء

المعرفة وعلاقته بالإبداع و/أو الابتكار خلال الفترة الزمنية ما بين (2012-2022) كما تم استخدام برنامج Publish or Perich 8 في عملية البحث.

3.3 معايير التضمين:

- المقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة باللغتين العربية والإنجليزية؛
- الدراسات التي تضمنت دراسات ميدانية سواء كانت نوعية أو كمية أو مختلطة؛
- الدراسات التي تناولت العلاقة و/أو الأثر بين إخفاء المعرفة والابتكار أو الإبداع؛

3.4 معايير الاستبعاد: تم استبعاد الدراسات التي لم تتوفر فيها شروط التضمين:

- تم استبعاد رسائل الماجستير، والدكتوراه (نظرا لصعوبة الحصول عليها كونها ليست متاحة للنشر كالمقالات العلمية وصعوبة ترجمتها لأنها تستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا)؛
- تم استبعاد الأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات والملتقيات؛
- تم استبعاد المقالات التي لم يتمكن الباحثان من تحميلها لأنها غير متاحة للتحميل المجاني؛
- تم استبعاد المقالات النظرية، والمراجعات المنهجية؛
- تم استبعاد المقالات التي لا علاقة لها بموضوع البحث.

5.3 عملية اختيار المقالات ذات الصلة بسؤال البحث: بعد عملية مراجعة المقالات وقراءتها من قبل الباحثين، تم اختيار 27 مقالة بحثية باللغة الإنجليزية تم نشرها بين عامي (2012-2022) تفي بشروط التضمين. كما تمت الاستعانة ببرنامج VOSviewer لإجراء التحليل الببليومتري، بالإضافة إلى برنامج Publish or Perich 8 وبرنامج إدارة المراجع Mendeley.

4. تحليل البيانات والنتائج

1.4 التحليل الوصفي والببليومتري للدراسات السابقة

❖ أنواع الدراسات: في الجدول 01 ملخص لأنواع الدراسات التي شملتها المراجعة

الجدول 01: "أنواع الدراسات"

النسبة %	التكرار	نوع البحث
82%	22	كهي
11%	3	نوعي
7%	2	مختلط

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول، نلاحظ أن 82% من الدراسات كانت كمية، بينما 11% منها استخدمت المنهج النوعي، في ما بلغ عدد الدراسات التي استخدمت كلا المنهجين معاً نسبة 7% ❖ أبرز المجلات: نوضح في الجدول 02 أبرز المجلات التي اهتمت بالنشر في موضوع الدراسة، والتي نشرت مقالين على الأقل يتناول موضوع علاقة أو أثر إخفاء المعرفة على الإبداع و/أو الابتكار.

جدول 02: "أبرز المجلات"

النسبة %	التكرار	الناشر	عنوان المجلة
23%	06	elsevier	Journal of Business Research
8%	02	Ilkogretim Online	Elementary Education Online
8%	02	Taylor & Francis	European Journal of Work and Organizational Psychology

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة

من خلال الجدول، نلاحظ أن أبرز المجلات التي اهتمت بالنشر في هذا الموضوع، هما مجلتي: Journal of Business Research بنسبة 23% من مجموع الدراسات التي تضمنتها المراجعة، تليها مجلة European Journal of Work and Organizational Psychology بنسبة 8% ومجلة Elementary Education Online بنسبة 8% ❖ أبرز الباحثين في الموضوع: في الجدول 03 نورد أهم وأبرز الباحثين الذين اهتموا بالبحث في موضوع الدراسة.

جدول 03: "أبرز الباحثين"

عدد المنشورات	البلد	إسم المؤلف
2	النرويج	Skerlavaj, Miha
2	باكستان	Shahzad, Asif
2	الصين	Rong, Pengfei
2	باكستان	Malik, Omer Farooq
2	الصين	Liu, Shuang
2	سلوفينيا	Černe, Matej

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج VosViewer

يظهر في الجدول 03 الباحثين الأكثر إنتاجية الذين اهتموا بدراسة علاقة إخفاء المعرفة بالإبداع و الابتكار؛ من خلال معيار عدد المقالات المنشورة في نفس الموضوع (على الأقل مقالين علميين لكل مؤلف). ونلاحظ أن أغلبهم من باكستان والصين.

2.4 التحليل الموضوعي للدراسات السابقة

❖ أبرز النظريات المستخدمة: في الجدول 04 نورد أهم وأبرز النظريات المستخدمة في تفسير سلوك إخفاء المعرفة، من خلال معيار عدد المقالات التي استخدمت النظرية (على الأقل مقالين علميين لكل نظرية).

جدول 04: "أبرز النظريات المفسرة لسلوك إخفاء المعرفة"

النسبة %	التكرار	الدراسات التي تنبها	النظرية
68%	15	(Abdul Hameed et al., 2020) (Mahmood et al., 2021) (Donate et al., 2022) (Haar et al., 2022) (Bogilović et al., 2017) (Liu & Liu, 2019) (Awais et al., 2021) (Fong et al., 2018) (Rong & Liu, 2022) (Jahanzeb et al., 2019) (Khan et al., 2022) (Li et al., 2020) (Černe et al., 2014) (Samdani et al., 2019) (Choi et al., 2022)	نظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory
23%	05	(Mahmood et al., 2021) (Liu & Liu, 2019) (Awais et al., 2021) (Sarwat et al., 2021) (Duan et al., 2022)	نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources Theory
9%	02	(Chatterjee et al., 2021) (Černe et al., 2017)	نظرية خصائص الوظيفة job characteristics theory

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة

من خلال الجدول، نلاحظ أن أبرز النظريات المستخدمة في تفسير سلوك إخفاء المعرفة، كانت نظرية التبادل الاجتماعي بنسبة 53% من مجموع الدراسات التي تضمنتها المراجعة، تليها نظرية الحفاظ على الموارد بنسبة 18% وبعدها تأتي نظرية خصائص الوظيفة بنسبة 7%

❖ تحليل الكلمات الرئيسية المشتركة: عادةً ما يستخدم المؤلفون الكلمات الرئيسية لوصف محتوى البحث بشكل عام. تعكس المسافة بين كلمتين رئيسيتين في شبكة التواجد المشترك قوة ارتباطهما والصلة بينهما، بحيث أنه كلما قصرت المسافة بين الاثنتين، زادت قوة العلاقة بينهما. علاوة على ذلك، يكشف لون كل عقدة (كلمة رئيسية) في شبكة التواجد المشترك عن متوسط سنوات النشر لجميع الوثائق التي تحتوي على كلمات رئيسية في عناوينها أو ملخصاته (Xia et al., 2022, p7)

قمنا بإجراء مراجعة للكلمات الرئيسية التي تظهر مرتين على الأقل في الدراسات التي شملتها المراجعة، وفي الشكل 01، نستعرض شبكة العلاقات بين الكلمات الرئيسية ذات التواجد المشترك، ويتم من خلالها إبراز المصطلحات الأكثر استخدامًا.

شكل 01: "شبكة العلاقات بين الكلمات الرئيسية"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج VosViewer

تحصلنا على 12 كلمة رئيسية لها ارتباط قوي مع إخفاء المعرفة مثل (الإبداع، إبداع الموظف، سلوك العمل الابتكاري، تشارك المعرفة، ...) ويوضح جدول 05 مؤشر تكرار الكلمات الرئيسية. كما أننا نلاحظ زيادة الاهتمام بالنشر في موضوع الدراسة بين سنوات (2021-2019). (العقد التي تظهر باللونين الأزرق والأخضر الداكنين) بينما تشير العقد التي تظهر باللون الأصفر إلى المفاهيم التي تم تناولها في الدراسات الحديثة لسنة (2022).

جدول 05: "أبرز المفاهيم المرتبطة"

تكرار	الكلمات
27	إخفاء المعرفة (Knowledge Hiding)
7	الإبداع (Creativity)
4	إبداع الموظف (Employee Creativity)
2	سلوك العمل الابتكاري (Innovative Work Behaviour)
2	تشارك المعرفة (Knowledge Sharing)
2	أداء الشركة (Firm Performance)
2	إدارة الموارد البشرية (Human Resources)
2	ابتكار المنتج (Product Innovation)
2	الأداء الابتكاري (Innovative Performance)
2	إبداع الموظف (Team Creativity)
2	الإشراف التعسفي (Abusive supervision)
2	انعدام الثقة بين الأفراد (Interpersonnel Distrust)
2	ترابط المهام (Task interdependence)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج VosViewer

نلاحظ من خلال الجدول أن أبرز المفاهيم استخداما في العناوين الرئيسية والأكثر ارتباطا بمفهوم إخفاء المعرفة هما مفهومي "الإبداع" و "إبداع الموظف" وهذا يدل على أن الأبحاث الحالية تتجه نحو دراسة أثر سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع في المنظمات،

3.4 النتائج: بعد القراءة المعمقة للدراسات السابقة، استخرجنا منها النتائج والتي تعد بمثابة إجابات على أسئلة البحث الحالي، وتم تصنيفها إلى عوامل مثبتة، وتنبؤية، بالإضافة إلى آثار سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار بجميع مستوياتهما.

❖ عوامل مثبتة لسلوك إخفاء المعرفة

➤ عوامل تنظيمية:

- إخفاء المعرفة والعدالة التنظيمية: كشفت نتائج دراسة (Choi et al., 2022) أن سلوك إخفاء المعرفة يتوسط سلباً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الابتكاري.
- إخفاء المعرفة والدعم التنظيمي /الإشرافي المدرك للإبداع: توصلت دراسة (Samdani et al., 2019) إلى أن الدعم الإشرافي المدرك له تأثير إيجابي قوي على إخفاء المعرفة. كما دعمت دراسة (El-Kassar et al., 2022) هذه النتائج أيضاً وأشارت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى التقليل من سلوك إخفاء المعرفة. كما أظهرت نتائج دراسة

(Zakariya & Bashir, 2021) أن تأثير التفاعل ثلاثي الاتجاهات لدعم المشرف والكفاءة الذاتية الإبداعية يضعف تأثير إخفاء المعرفة على إبداع الموظف.

■ إخفاء المعرفة والمناخ التنظيمي: توصلت دراسة (Černe et al., 2014) إلى أن مناخ الإلتقان يتجاوز معايير المعاملة بالمثل التي تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعي في علاقة إخفاء المعرفة بالإبداع. وأظهرت أن مناخ الإلتقان يؤثر على أنماط التبادل الاجتماعي من خلال تسهيل المزيد من علاقات التبادل البناء بين زملاء العمل، وبالتالي يقلل من احتمالية أن يؤدي إخفاء المعرفة عن زملاء العمل إلى عدم الثقة وإخفاء المعرفة المتبادل وبالتالي يؤدي إلى تثبيط إبداع الموظف. وفي دراسة أخرى لـ (Černe et al., 2017) إلى أن تأثير مناخ الإلتقان العالي داخل فريق العمل، مع استكمالهم بمهام وظيفية رسمية مستقلة و/أو مترابطة، يساهم في تجاوز العواقب السلبية لإخفاء المعرفة في مكان العمل. أمّا دراسة (Li et al., 2020) فقد أشارت نتائجها إلى أن العلاقة السلبية بين إخفاء المعرفة والمشاركة العملية الإبداعية يمكن أن تضعف في ظل ظروف مناخية إقليمية عالية للفريق.

■ إخفاء المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية: أظهرت نتائج دراسة (El-Kassar et al., 2022) أن ممارسات الموارد البشرية المطبقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدعم التنظيمي الملحوظ للإبداع. كما أظهرت النتائج أيضاً أن ممارسات الموارد البشرية المطبقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإبداع الموظف. ودعمت هذه النتائج دراسة (Haar et al., 2022) حيث أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية وثقة القيادة من المرجح أن تؤدي إلى شركات يقل فيها مستوى مناخ إخفاء المعرفة. حيث تؤدي الاستثمارات الفائقة في نظم الأداء العالي إلى التخفيف من هذه المشكلة.

■ إخفاء المعرفة وتدفق المعرفة: في دراسة أجراها (Duan et al., 2022) تم التوصل إلى أنّ التأثير الإيجابي لتدفق المعرفة داخل الشركة يمكن أن يخفف من سلوكيات إخفاء المعرفة ويسهل عمليات توليد معرفة جديدة من خلال تشارك المعرفة. وعلى وجه التحديد، فإن العلاقات المقلوبة على شكل حرف U بين إخفاء المعرفة الصريحة والضمنية مع جودة الابتكار تكون أكثر وضوحاً مع درجة أكبر من تدفق المعرفة في الشركة.

➤ عوامل فردية: أظهرت نتائج دراسة (Malik et al., 2019) أن الالتزام المهني يخفف العلاقة الإيجابية بين بروتوكول السياسات التنظيمية المدركة وإخفاء المعرفة. حيث أن الأفراد

ذوو الالتزام المهني العالي هم أقل عرضة للانخراط في سلوكيات إخفاء المعرفة حتى أثناء العمل في بيئة مشحونة سياسياً. كما توصلت دراسة (Bogilović et al., 2017) إلى أنّ العلاقة بين إخفاء المعرفة والإبداع الفردي تكون أقل سلبية عندما يتم الإشراف عليها بواسطة الذكاء الثقافي. حيث كان الارتباط بين إخفاء المعرفة والإبداع الفردي أكثر سلبية عندما يكون لدى الأفراد ذكاء ثقافي منخفض. وأوضحت دراسة (Zakariya & Bashir, 2021) أن الموارد مثل دعم المشرف للإبداع جنباً إلى جنب مع المعتقدات الذاتية في القدرات الإبداعية للفرد يمكن أن تساعد في التعامل مع تأثيرات إخفاء المعرفة. كما أشارت نتائج دراسة (Aleksić et al., 2021) إلى أن الدافع الذاتي يرتبط سلباً بإخفاء المعرفة. أي أنّ الدافع الذاتي قد يقلل من نوايا إخفاء المعرفة.

➤ **نمط القيادة:** توصلت نتائج دراسة (Liu & Liu, 2019) إلى أن للقيادة المتواضعة تأثيراً إيجابياً قوياً على إبداع الموظف. كما أن القادة المتواضعين غالباً ما يمتدحون مزايا الموظفين، والتي ستمكّنهم من إدراك إدراكهم لقيمتهم الخاصة، وتحفيزهم على القيام بمزيد من الأشياء المفيدة للمؤسسة، وتعزيز حلقة المعرفة بين الموظفين، وبالتالي تثبيط سلوك إخفاء المعرفة. كما أوضحت دراسة (Donate et al., 2022) كيف يمكن استخدام القيادة ذات التوجه المعرفي لتعزيز المشاركة الوظيفية وتقليل صراع إدارة المهام من خلال تعزيز الإجراءات القائمة على دعم إدارة المعارف. كما اختبرت دراسة (Choi et al., 2022) التأثير غير المباشر للقيادة الأصيلة على تأثير العدالة التنظيمية على السلوك الابتكاري عبر سلوك إخفاء المعرفة. وأظهرت النتائج أنّ القيادة الأصيلة تعدل العلاقة السلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك إخفاء المعرفة. أمّا دراسة (Rong & Liu, 2022) فقد أشارت نتائجها إلى أنّ المدير التنفيذي الأخلاقي له تأثير إيجابي كبير على إبداع فريق الإدارة العليا؛ وأن تشارك المعرفة وإخفاء المعرفة لهما تأثيرات وسيطة جزئية على التوالي بين المدير التنفيذي الأخلاقي وإبداع فريق الإدارة العليا.

➤ **خصائص الوظيفة (ترابط المهام واستقلالية القرار):** كما تم ذكره سابقاً، فقد وجدت دراسة (Černe et al., 2017) تفاعلات مهمة ثنائية وثلاثية الاتجاه حيث يعمل مناخ إتقان الفريق وترابط المهام واستقلالية القرار على تعديل العلاقة بين إخفاء المعرفة و سلوك العمل الابتكاري. كما دعمت نتائج دراسة (Fong et al., 2018) هذه النتائج حيث توصلت إلى أنه في البيئات التي تكون فيها المهام منخفضة الترابط، يكون لإخفاء المعرفة تأثير أكبر على القدرة الاستيعابية للفريق، والتي بدورها ستؤثر على إبداع الفريق.

❖ العوامل التي تتنبأ بسلوك إخفاء المعرفة

➤ عوامل تنظيمية:

■ إخفاء المعرفة والإشراف التعسفي: كشفت دراسة (Jahanzeb et al., 2019) أن المعتقدات السلبية عن المعاملة بالمثل قد تؤدي إلى تفاقم التأثير الضار غير المباشر للإشراف التعسفي على إبداع الموظفين من خلال إخفاء المعرفة، وتوصلت إلى أن إخفاء المعرفة استجابةً لسلوك الإشراف التعسفي هو آلية محورية تشرح لماذا تقل احتمالية أن يكون الموظفون ضحايا الإشراف التعسفي مبدعين. كما توصلت دراسة (Awais et al., 2021) إلى وجود علاقة سلبية ومباشرة بين الإشراف التعسفي وإبداع الموظف. كما أثبتت النتائج العلاقة السلبية والمباشرة بين الإشراف التعسفي وإخفاء المعرفة. كما أكدت نتائجها أيضًا العلاقة السلبية والمباشرة بين إخفاء المعرفة وإبداع الموظف.

■ إخفاء المعرفة والمناخ التنظيمي (المناخ التنافسي للفريق ومناخ الأداء): تشير النتائج التي توصلت إليها (Černe et al., 2014) أن نظراً لأن الموظفين يدركون أن التفوق على زملائهم في العمل يتيح لهم فرص الدعم والمكافأة، فإنهم يصبحون متحمسين لإعاققة تقدم الآخرين عن طريق إخفاء معرفتهم عن قصد في محاولة منهم لاكتساب ميزة إيجابية شخصية. وكشفت أنه في الظروف المناخية عالية الأداء، كان الارتباط بين إخفاء المعرفة والإبداع أكثر سلبية. كما أشارت نتائج دراسة (Rong & Liu, 2021) إلى أن المناخ التنافسي للفريق له تأثير معتدل على العلاقة بين إخفاء المعرفة وإبداع فريق الإدارة العليا. على وجه التحديد يمكن للمناخ التنافسي الشرس للفريق أن يعزز التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على إبداع فريق الإدارة العليا، في حين أن المناخ التنافسي للفريق الضعيف يمكن أن يضعف التأثير السلبي لإخفاء المعرفة على إبداع فريق الإدارة العليا.

■ إخفاء المعرفة والسياسات التنظيمية المدركة: كشفت نتائج الدراسة (Malik et al., 2019) بأن بروتوكول السياسات التنظيمية المدركة يتنبأ بشكل إيجابي بإخفاء المعرفة والذي بدوره يتنبأ سلباً بإبداع الموظف.

■ إخفاء المعرفة وصراع إدارة المهام: أشارت نتائج دراسة (Donate et al., 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين صراع إدارة المهام وإخفاء المعرفة.

■ إخفاء المعرفة وتعقيد خصائص المعرفة: أشارت دراسة (Chatterjee et al., 2021)

أنه وفقًا لنظرية خصائص الوظيفة، تعتمد طبيعة الوظيفة في مؤسسة ما على خصائص المعرفة المطلوبة لأداء تلك الوظيفة. فإذا كانت المعرفة معقدة، فسيتم إعاقة عملية تشارك تلك المعرفة لأداء الوظيفة ويمكن أن تؤثر على مدى مشاركة الموظفين. وتوصلت نتائجها إلى أنه كلما زاد تعقيد المعرفة، فإنها ستؤدي إلى زيادة إخفاء المعرفة في المنظمة.

➤ عوامل فردية: أشارت الدراسات إلى أن العديد من العوامل الفردية مثل (المعتقدات السلبية حول المعاملة بالمثل، انعدام الثقة بين الأفراد، المسافة النفسية، وعدم الأمان الوظيفي) تساهم بشكل سلبي في تحفيز سلوك إخفاء المعرفة في المنظمات، فقد كشفت نتائج دراسة (Jahanzeb et al., 2019) أن انخراط الموظفين في سلوك إخفاء المعرفة استجابة للإشراف التعسفي يتجلى من خلال معتقداتهم السلبية تجاه المعاملة بالمثل؛ كما توصلت دراسة (Khan et al., 2022) التي هدفت إلى فحص عدم الثقة بين الأشخاص وإخفاء المعرفة كمتغيرات وسيطة متسلسلة بين علاقة التقويض الاجتماعي وإبداع الموظف. إلى أنه وبناء على قاعدة المعاملة بالمثل فإنّ انعدام الثقة في العلاقات الشخصية مرتبط بإخفاء المعرفة، وبالتالي إخفاء المعرفة يؤثر سلباً على إبداع الموظف.

أما في ما يتعلق بعامل المسافة النفسية، فقد توصلت دراسة (Rong & Liu, 2022) إلى أن المسافة النفسية لها تأثير معتدل على العلاقة بين المدير التنفيذي الأخلاقي وإدارة المعرفة. على وجه التحديد، يمكن للمسافة النفسية الطويلة أن تضعف التأثير الإيجابي للمدير التنفيذي الأخلاقي على مشاركة المعرفة والتأثير السلبي للمدير التنفيذي الأخلاقي على إخفاء المعرفة، في حين أن المسافة النفسية القصيرة يمكن أن تعزز التأثير الإيجابي للمدير التنفيذي الأخلاقي على مشاركة المعرفة والسلبية تأثير المدير التنفيذي الأخلاقي على إخفاء المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسة (Sarwat et al., 2021) عن وجود ارتباط إيجابي بين عدم الأمان الوظيفي وإخفاء المعرفة، كما أظهرت النتائج أن إخفاء المعرفة يتوسط العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والأداء الابتكاري.

➤ سلوكيات العمل العكسية: توصلت دراسة (Khan et al., 2022) إلى أن حدوث

التقويض الاجتماعي في مكان العمل يمكن أن يضعف القدرة المعرفية لتوليد الأفكار الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن العلاقة بين التقويض الاجتماعي وإبداع الموظف تم التوسط فيها بشكل متسلسل من خلال انعدام الثقة بين الأفراد وإخفاء

المعرفة. كما دعمت النتائج المتوصل إليها قاعدة المعاملة بالمثل، مما يدل على أن التعرض للتقويض الاجتماعي من المرجح أن يؤدي إلى حلقة عدم الثقة في التعاملات الشخصية، مما قد يؤدي إلى تشجيع السلوكيات السلبية (أي إخفاء المعرفة). في المقابل، سيؤثر إخفاء المعرفة سلبيًا على القدرات المعرفية للفرد، مما سيضعف قدرته على تقديم أفكار أو حلول إبداعية. كما تناولت دراسة (Mahmood et al., 2021) النبذ في مكان العمل والفضاظة في مكان العمل كسلوكيات عمل عكسية، وأثرها على سلوك إخفاء المعرفة، وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة بين سلوك إخفاء المعرفة لدى الفرد والنبذ في مكان العمل، كما أكدت هذه الدراسة أن الفضاظة في مكان العمل لها تأثير إيجابي قوي على سلوك إخفاء المعرفة للموظفين.

❖ **آثار سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع والابتكار في المنظمات:** في هذا العنصر نجيب على فرضيتي الدراسة من خلال نتائج الدراسات المشمولة في مراجعتنا حيث يجيب الجزء الأول منها على فرضية "يوجد أثر سلبي لإخفاء المعرفة على الإبداع في المنظمات"

➤ **آثار سلوك إخفاء المعرفة على الإبداع:** يوجد العديد من الدراسات التي أثبتت نتائجها وجود علاقة سلبية بين سلوك إخفاء المعرفة والإبداع، سواء كان إبداعا على المستوى الفردي، أو على المستوى الجماعي، أو على مستوى فريق الإدارة العليا، والإشراف. فقد توصلت دراسة (Bogilović et al., 2017) إلى إثبات وجود علاقة سلبية بين إخفاء المعرفة والإبداع (على حد سواء الفردي والجماعي). أما دراسة (Li et al., 2020) فقد خلصت نتائجها إلى أن إخفاء المعرفة على المستوى الفردي له تأثير سلبي على كل من تنفيذ الفكرة والمشاركة في العملية الإبداعية. وأنّ المناخ الإقليمي للفريق يعزز بشكل كبير وإيجابي التأثير الوسيط للمشاركة في العملية الإبداعية على العلاقة بين إخفاء المعرفة وتنفيذ الفكرة. كما يمكن للمناخ الإقليمي تعديل التأثير السلبي لسلوك إخفاء المعرفة للأفراد على العملية الإبداعية.

➤ **آثار سلوك إخفاء المعرفة على الابتكار:** ويجيب هذا الجزء على فرضية "يوجد أثر سلبي لإخفاء المعرفة على الإبداع في المنظمات" وفيما يلي أهمها:

■ **إخفاء المعرفة وسلوك العمل/الأداء الابتكاري:** تشير النتائج التي توصلت إليها دراسة (El-Kassar et al., 2022) أن إبداع الموظف يؤدي إلى سلوك عمل إبتكاري للموظف. وأن سلوك العمل الابتكاري للموظف هو نتيجة غير مباشرة لإخفاء المعرفة في هذه الدراسة. أما دراسة (Černe et al., 2017) وجدت أنّ مناخ إتقان الفريق وترابط المهام واستقلالية القرار

على تعديل العلاقة بين إخفاء المعرفة و سلوك العمل الابتكاري. وكما أسلفنا سابقا، فإن دراسة (Choi et al., 2022) أظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري في المنظمة. ووجدت أنّ سلوك إخفاء المعرفة يتوسط سلباً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الابتكاري. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأصيلة تعدل العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية وسلوك إخفاء المعرفة. أمّا دراسة (Rong & Liu, 2021) فقد كشفت عن وجود العلاقات بين إخفاء المعرفة لدى فريق الإدارة العليا وإبداعهم، وبين الأداء الابتكاري المؤسسي. كما أثبتت دراسة (Mahmood et al., 2021) أن إخفاء المعرفة يمثل عقبة رئيسية أمام الأداء الابتكاري للمنظمات.

■ **إخفاء المعرفة وابتكار المنتج:** أبرزت نتائج دراسة (Haar et al., 2022) أنّ ابتكار المنتجات. كان مرتبطاً بشكل كبير بأداء الشركة وتوسط جزئياً في تأثير مناخ إخفاء المعرفة. أمّا دراسة (Zhang & Min, 2021) فقد توصلت نتائجها إلى أن تنسيق تطوير منتجات جديدة الذي يشمل أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري للمشاريع البيئية الصينية وأنّ تنسيق تطوير منتجات جديدة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاركة المعرفة ولكنه يرتبط ارتباطاً سلبياً بإخفاء المعرفة.

■ **إخفاء المعرفة، وجودة/ سرعة الابتكار التنظيمي، وقدرات الابتكار:** سلطت دراسة (Mahmood et al., 2021) الضوء على أن إخفاء المعرفة يقلل من سرعة الابتكار. وأثبتت أنه إذا انخرط الموظفون في إخفاء المعلومات عن زملائهم ورؤسائهم ، فسيؤدي ذلك إلى تقليل سرعة الابتكار في المؤسسات، أمّا دراسة (Duan et al., 2022) فقد خلصت نتائجها إلى وجود علاقات مقلوبة على شكل حرف U بين إخفاء المعرفة الصريحة والضمنية مع جودة ابتكار الشركة. وأنّ العلاقات المقلوبة على شكل حرف U بين إخفاء المعرفة الصريحة والضمنية مع جودة الابتكار تكون أكثر وضوحاً مع درجة أكبر من تدفق المعرفة في الشركة. مما يشير إلى أن تأثير إخفاء المعرفة يمكن أن يكون ثنائي الاتجاه، وهو ما يتوقف على الدرجة والمدة. فقد ثبت أن إخفاء المعرفة المتوسطة أو القصيرة المدى لديه القدرة على تحسين جودة الابتكار لدى الشركة. كما توصلت نتائج دراسة (Donate et al., 2022) إلى أن إخفاء المعرفة يؤدي إلى تآكل قدرات الابتكار للشركة.

■ إخفاء المعرفة والابتكار المفتوح: أشارت دراسة (Aleksić et al., 2021) في نتائجها إلى أنه كلما ارتفع مستوى تبادل المعرفة، ارتفع مستوى الابتكار المفتوح. كما وجدت أيضًا ارتباطًا سلبيًا بين إخفاء المعرفة والابتكار المفتوح.

■ إخفاء المعرفة والقدرة الاستيعابية للفريق: أوضحت دراسة (Fong et al., 2018) التهديد المحتمل لإخفاء المعرفة وأن تأثيره على إبداع الفريق يتم من خلال القدرة الاستيعابية. كما وجدت أن تأثيرات إخفاء المعرفة على القدرة الاستيعابية وإبداع الفريق كانت متوقفة على مستوى الترابط بين مهام الفريق. في بيئات المهام منخفضة الترابط، يكون لإخفاء المعرفة تأثير أكبر على القدرة الاستيعابية للفريق، والتي بدورها ستؤثر على إبداع الفريق.

➤ آثار سلوك إخفاء المعرفة على الأداء:

■ إخفاء المعرفة، والأداء الفردي/أداء الفريق/أداء المنظمة: تشير النتائج في دراسة (Chatterjee et al., 2021) إلى أنه عندما يحدث إخفاء المعرفة، فإنه يثبط أداء الفرد والجماعة. أبرزت النتائج أنه في المنظمات، يجب أن يكون مناخ تشارك المعرفة ملائمًا، وذلك لمقاومة مخفي المعرفة وزيادة تشارك المعرفة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي الأداء التنظيمي الشامل. كما توصلت نتائج دراسة (Haar et al., 2022) إلى أن مناخ إخفاء المعرفة يؤثر تأثيرًا سلبيًا على أداء الشركات وأن المناخ القوي لإخفاء المعرفة يمكن أن يكون له آثار ضارة على ابتكار الشركة وأدائها.

■ في المقابل، وبعد تفكيك بنية إخفاء المعرفة ودراسة تأثير كل بعد على حدى، أظهرت نتائج مختلفة نوعًا ما، فدراسة (Xiong et al., 2021) أظهرت نتائجها أن إخفاء المعرفة المبرر له تأثير إيجابي كبير على سرعة تطوير المنتجات الجديدة. وأن الثقة المعرفية للرئيس التنفيذي تعزز التأثير الإيجابي لإخفاء المعرفة المبرر سرعة تطوير المنتجات الجديدة. على النقيض من ذلك، فإن الثقة العاطفية للرئيس التنفيذي تضعف العلاقة بشكل كبير. أما دراسة (Khoreva & Wechtler, 2020) أظهرت نتائجها أيضًا أن الإخفاء المبرر يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي الابتكاري، في حين أن الإخفاء المراوغ كان مرتبطًا سلبًا بالأداء الوظيفي في الدور، بينما ارتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي الابتكاري، وارتبط التظاهر بعدم المعرفة بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي في الدور.

❖ نموذج الدراسة المقترح: في الشكل 03 نموذج مقترح يلخص النتائج السابقة (خريطة ذهنية)

❖ انعدام الدراسات والأبحاث باللغة العربية، فلم يعثر الباحثان إلى على دراسة واحدة باللغة العربية تناولت في موضوعها إخفاء المعرفة كأحد متغيرات الدراسة؛ كما لم يعثر الباحثان على أي دراسة تمت في سياق البيئة الجزائرية.

2.5 التوصيات والاقتراحات: نقدم من خلال دراستنا عدة توصيات ومقترحات أهمها:

❖ نظرا لأن إخفاء المعرفة يعيق عملية الإبداع والابتكار في المنظمات، فإننا نؤكد على أهمية البحث في هذا الموضوع وضرورة اهتمام المنظمات بتبني الاستراتيجيات التي تحد من آثاره السلبية؛ ومن بين الاستراتيجيات المقترحة:

➤ يمكن للمنظمات أن تركز على تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوكيات إيجابية

في العمل، وتقلل السلوكيات التي تؤدي لاحقا إلى عواقب سلبية والقضاء عليها تدريجياً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعزيزات الإيجابية، مثل دعم المشرف والمناخ التحفيزي؛ كما يرى (Haar et al., 2022) أن أحد الأساليب للتخفيف من ذلك هو من خلال ممارسات الموارد البشرية وفي نفس السياق اقترح (El-Kassar et al., 2022) النظر في أهمية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الفعالة في هذه الدراسة كخطوة إلى الأمام للحد من سلوكيات إخفاء المعرفة.

➤ تعزيز مناخ آمن لتشارك المعرفة، فالقادة بحاجة إلى تشجيع تشارك المعرفة

داخل مؤسساتهم وبالتالي إذا اعتقد الموظفون أن بإمكانهم الحصول على مزايا متبادلة من زملائهم الآخرين من خلال مشاركة معارفهم ، فمن المرجح أن ينظروا إلى تشارك المعرفة بشكل

إيجابي (Malik et al., 2019, Awais et al., 2021)

6. قائمة المراجع

- نجم, عبود (2015). القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- Abdul Hameed, A., Anwar, F., Waqas, M., & Umar, M. (2020). Effect of Knowledge Hiding on Employees Creativity. *Paradigm, SI(1)*, 144–151.
- Aleksić, D., Rangus, K., & Slavec Gomez, A. (2021). Microfoundations of SME open innovation: the role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management, 25(6)*, 178–203.
- Awais, M., Manzoor, A., & Imran, S. (2021). Indirect Effect of Knowledge Hiding in the Relationship Between Abusive Supervision and Employee Creativity. *Journal of Accounting & Marketing, 10(5)*, 1–5.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26(5)*, 710–723.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of 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., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). what goes around comes around : knowledge hiding , perceived motivational climate , and creativity , *The Academy of Management Journal* , February 2014 , Vol . 57 , No . Amj 2014, 57(1), 172–192.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations - ScienceDirect. *Journal of Business Research, 128(01482963)*, 303–313.
- Choi, S.-B., Jeong, J.-G., Jung, K.-B., & Ullah, S. M. E. (2022). The link between Perceived Organizational Justice, Knowledge Hiding Behaviors and Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model, *Asia-Pacific Journal of Business, 13(1)*, 19–36.
- Connelly, C. E., David Zweig, Jane Webster, & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33(1)*, 64–88.
- Cruz-Benito, J. (2016). Systematic Literature Review & Mapping. *GRIAL Research Group*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.165773>
- Dehkordi, A. H., Mazaheri, E., Ibrahim, H. A., Dalvand, S., Ghanei, R., & Gheshlagh. (2021). How to Write a Systematic Review: A Narrative Review. *International Journal of Preventive Medicine, 8(March)*, 12–27.
- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research, 144(February)*, 572–586.
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., de Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research, 139(January)*, 1489–1500.
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research, 140(January 2021)*, 1–10.
- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision, 56(2)*, 329–343.
- Haar, J., O’Kane, C., & Cunningham, J. A. (2022). Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate. *Journal of Business Research, 141(November 2020)*, 410–421.

- Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckennooghe, D., & Bashir, F. (2019). The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 810–819.
- Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding. *Behavioral Sciences*, 12(2).
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2020). *EXPLORING THE CONSEQUENCES OF KNOWLEDGE HIDING: AN AGENCY THEORY PERSPECTIVE*. 41(1), 63–73.
- Li, X., Wei, W. X., Huo, W., Huang, Y., Zheng, M., & Yan, J. (2020). You reap what you sow: knowledge hiding, territorial and idea implementation. *International Journal of Emerging Markets*, 1808085.
- Liu, Z., & Liu, W. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(5), 29–45.
- Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online, Year*, 20(2), 635–646.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(February 2018), 232–237.
- Rong, P., & Liu, S. (2021). Top Management Team Knowledge Hiding and Enterprise Innovation Performance: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12(December), 1–11.
- Rong, P., & Liu, S. (2022). The impact of the ethical CEO on top management team's creativity from the perspective of knowledge management: The moderating role of psychological distance. *Current Psychology*(2022).
- Samdani, H., Ali, • Bakhtiar, & Kamal, N. (2019). *Knowledge Hiding and Creativity in Higher Education Institutes : Understanding the Contingent Role of Perceived Supervisory Support*. *Global Social Sciences Review*, IV(IV), 341–349.
- Sarwat, N., Sciences, M., & Zakariya, B. (2021). *Job Insecurity and Innovative Performance : The Mediating role of Knowledge Hiding in Organizations*. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*. 20(5), 1258–1266.
- Xia, Q., Yan, S., Li, H., Duan, K., & Zhang, Y. (2022). A Bibliometric Analysis of Knowledge-Hiding Research. *Behavioral Sciences*, 12(5), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs12050122>
- Xiong, C., Zheng, L. J., Germon, R., Susini, J. P., & Chang, V. (2021). Telling “white lies” within the entrepreneurial firm: How rationalized knowledge hiding between founder CEO and founder CTO influences new product development. *Journal of Business Research*, 136(January), 431–439.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693–712.
- Zhang, Z., & Min, M. (2021). Research on the NPD coordination, knowledge transfer process and innovation performance of interfirm projects in China. *Asia Pacific Journal of Management*.