



Examining the Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding by Explaining the Mediating Role of Defensive Silence

Reza Sepahvand

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. sepahvand.re@lu.ac.ir

Fariborz Fathi Chegeni

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (**Corresponding author**). fathi.f@lu.ac.ir

Rezvan Mennati

PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Rezvanmennati75@gmail.com

Seyedeh Maryam Mousavizadeh

PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. mousavizadeh.m@fc.lu.ac.ir

Abstract

Objective: Despite the numerous advantages of knowledge capital, maximizing its utilization remains a significant organizational challenge. One major barrier is knowledge hiding, a phenomenon contrary to knowledge sharing that undermines interpersonal relationships, creativity, and innovation, ultimately hindering individual performance and organizational success. This study investigates the effect of workplace ostracism on knowledge hiding, examining the mediating role of defensive silence and the moderating role of experiential avoidance among employees at Lorestan University, Iran.

Methodology: This research is applied in purpose and employs a descriptive survey method, adopting a quantitative strategy and a deductive research approach. The statistical population consisted of 360 employees from Lorestan University. Since the population size was finite, Morgan's table was used to determine the sample size, which was estimated at 186 participants with a 95% confidence level, selected through stratified sampling. Data were collected using a questionnaire comprising two sections: demographic information and the main research constructs. These constructs were measured using the Workplace Ostracism Questionnaire (Ferris et al., 2008; 10 items), Knowledge Hiding Scale (Connelly et al., 2012; 12 items), Defensive Silence Scale (Daei et al., 2008; 5 items), and Experiential Avoidance Scale (Khalid et al., 2020; 15 items). All items were measured on a five-point Likert scale. SPSS 19 and SmartPLS were used for hypothesis testing. Content validity and convergent validity were applied to ensure the validity of the measurement instruments.

Findings: Five hypotheses were proposed and tested, all of which were supported. First, workplace ostracism had a significant positive effect on knowledge hiding. Second, workplace

Cite this article: Sepahvand, R., Fathi Chegeni, F., Mennati, R., & Mousavizadeh, M. (2025). Examining the Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding by Explaining the Mediating Role of Defensive Silence. *Sciences and Techniques of Information Management*, 11(2), 227-254. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.10459.207>

Received: 2024-02-26 ; **Revised:** 2024-07-03 ; **Accepted:** 2024-07-27 ; **Published online:** 2024-08-04

© The Author(s).

Article type: Research Article

Published by: University of Qom.



ostracism had a significant positive effect on defensive silence. Third, defensive silence had a significant positive effect on knowledge hiding. Fourth, workplace ostracism positively influenced knowledge hiding through the mediating effect of defensive silence. Fifth, experiential avoidance moderated the relationship between workplace ostracism and defensive silence.

Conclusion: The findings indicate that workplace ostracism—defined as the deliberate exclusion of individuals from activities involving other organizational members—reduces workplace cooperation and limits opportunities for social interaction. Ostracized employees, who experience neglect, rejection, and social exclusion, tend to engage in behaviors such as silence, withdrawal from communication, and even threats of resignation or isolation. Experiencing workplace ostracism is psychologically painful, as employees fear their ideas and opinions will not be valued, causing stress and hopelessness, which leads to knowledge hiding as a self-protective mechanism. This study highlights the need for organizational strategies to reduce ostracism and promote knowledge sharing among employees. By addressing workplace ostracism, universities such as Lorestan University can foster a more collaborative and innovative organizational climate.

Keywords: Workplace ostracism, Knowledge hiding, Defensive silence, Experiential avoidance.



بررسی تأثیر پردشدگی در محل کار بر پنهان سازی دانش با تبیین نقش میانجی سکوت تدافعی

رضا سپهوند

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. sepahvand.re@lu.ac.ir

فریبرز فتحی چگنی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول).

fathi.f@lu.ac.ir

رضوان منتی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

Rezvanmennati75@gmail.com

سیده مریم موسوی زاده

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

mousavizadeh.m@fc.lu.ac.ir

چکیده

هدف: با وجود مزایای فراوان سرمایه دانشی، بهره‌مندی حداکثری از این منبع مهم سازمانی به‌عنوان یک چالش مهم مطرح می‌شود، یکی از این چالش‌ها، پنهان‌سازی دانش است. پنهان‌سازی دانش پدیده‌ای است که بر عکس تسهیم دانش عمل می‌کند و به پویایی روابط بین فردی کارکنان، خلاقیت، و نوآوری آنها آسیب می‌رساند که به نوبه خود می‌تواند مانع عملکرد مناسب افراد و موفقیت سازمان شود. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر پردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سکوت تدافعی و تعدیل‌گر اجتناب تجربی در میان کارکنان دانشگاه لرستان می‌پردازد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. استراتژی پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص است از فرمول نمونه مورگان، برای تعیین نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح ۹۵٪ برابر ۱۸۶ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، شامل پرسشنامه

استاد به این مقاله: سپهوند، ر.، فتحی چگنی، ف.، منتی، ر.، و موسوی زاده، م. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر پردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سکوت تدافعی. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۱۱(۲)، ۲۲۷-۲۵۴.

<https://doi.org/10.22091/stim.2024.10459.207>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۷؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۴/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۵؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

ناشر: دانشگاه قم

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.



جمعیت‌شناختی بوده و پرسشنامه اصلی از چهار پرسشنامه طردشدگی در محل کار فریز و همکاران^۱ (۲۰۰۸) که شامل ۱۰ گویه، پرسشنامه پنهان‌سازی دانش کانلی و همکاران^۲ (۲۰۱۲) که شامل ۱۲ گویه، پرسشنامه سکوت تدافعی دایی و همکاران^۳ (۲۰۰۸) که شامل ۵ گویه و پرسشنامه اجتناب تجربی خالید و همکاران (۲۰۲۰) که شامل ۱۵ گویه است، استفاده شد. این پرسشنامه‌ها با طیف پنج امتیازی لیکرت سنجیده شدند. برای بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS 19 و Smart PLS بهره گرفته شد. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی و روایی هم‌گرا استفاده شده است.

یافته‌ها: براساس یافته‌های پژوهش برای بررسی موضوع پژوهش، پنج فرضیه مطرح شد که پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، مشخص شد که هر پنج فرضیه، تأیید شدند. فرضیه نخست، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. فرضیه دوم، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار، اثر مثبت و معناداری بر سکوت تدافعی کارکنان دارد. فرضیه سوم، نشان داد که سکوت تدافعی، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. فرضیه چهارم، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار با سکوت تدافعی، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. فرضیه پنجم، بدین صورت تدوین شد که اجتناب تجربی اثر طردشدگی در محل کار بر سکوت تدافعی کارکنان، را تعدیل می‌کند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد طردشدگی در محل کار حذف عمده‌ی افراد از اقدامی است که سایر اعضای سازمان درگیر آن هستند و سبب کاهش همکاری در محل کار شده و می‌تواند فرصت تعامل اجتماعی را کاهش دهد. همچنین طردشدگی، محروم شدن، نادیده گرفته شدن و مورد بی‌توجهی واقع شدن از سوی افراد و گروه‌هاست که در محل کار زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند سکوت، خودداری از برقراری ارتباط با دیگران، و تهدید به خروج یا تبعید می‌شود. درواقع می‌توان گفت که تجربه طردشدن در محل کار تجربه‌ای بسیار دردناک است، چرا که افراد این ترس را دارند که از ایده‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها قدردانی نشود، به همین دلیل همواره احساس استرس و ناامیدی دارند که این احساس منجر به پنهان کردن ایده‌ها، اطلاعات، یا نظراتشان برای محافظت از خود می‌شود. لذا پژوهش حاضر با ارائه راه‌حل‌های مناسب به دنبال کاهش طردشدگی در محل کار در بین کارکنان دانشگاه لرستان است.

کلیدواژه‌ها: طردشدگی در محل کار، پنهان‌سازی دانش، سکوت تدافعی، اجتناب تجربی.

۱. مقدمه

امروزه بازارها به طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند و نرخ نوآوری در حال افزایش است. علاوه بر این، محصولات و خدمات متنوع‌تر شده‌اند. در چنین محیطی، رقابت سازمان‌ها از نظر دارایی دانش آن‌ها غیرقابل انکار است و دانش در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (تخشا، پراهمی، عادل‌پناه و صالح‌زاده، ۲۰۲۰). با وجود مزایای فراوان سرمایه‌دانشی، بهره‌مندی حداکثری از این منبع مهم سازمانی به عنوان یک چالش مهم مطرح می‌شود، یکی از این چالش‌ها، پنهان‌سازی دانش است (ایمانی، اسلامی و باقری، ۱۴۰۱). پنهان‌سازی دانش پدیده‌ای است که بر عکس تسهیم دانش عمل می‌کند و به پویایی روابط بین فردی کارکنان، خلاقیت، و نوآوری آن‌ها آسیب می‌رساند که به نوبه خود می‌تواند مانع عملکرد مناسب افراد و موفقیت سازمان شود (مین، فونگ و هو، ۲۰۲۰). در این میان عواملی مختلفی وجود دارد که پنهان‌سازی دانش از سوی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از جمله آن‌ها می‌توان به طردشدگی در محل کار اشاره کرد (سیلوا، الیور و بروهمان، ۲۰۱۹). طردشدگی در محل کار به عنوان موقعیتی تعریف می‌شود که در آن یک فرد یا گروه در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان درگیر آن هستند به شکل عمدی حذف شوند، در حالی که مشارکت آن‌ها می‌تواند مفید و مؤثر باشد (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). به عبارتی طردشدگی در محل کار حذف رفتارهای بین فردی مطلوب است که ضمن تضعیف پیوندهای اجتماعی، می‌تواند پیامدهای فردی و سازمانی منفی بسیاری را به همراه داشته باشد. همچنین می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند سکوت، خودداری از برقراری ارتباط با دیگران، و تهدید به خروج شود (کریم، مجید، آمر و آبارامان، ۲۰۲۱). طردشدگی در محل کار می‌تواند به طور قابل توجهی بر رفتار انحرافی بین فردی کارکنان از جمله پنهان‌سازی دانش تاثیرگذار باشد. از آنجایی که طردشدگی یک تجربه ناخوشایند است شخص طردشده، طردشدن را به عنوان یک آسیب بین فردی شناسایی می‌کند و این شناسایی باعث ایجاد احساسات منفی مانند پنهان‌سازی دانش در آن شخص می‌شود. کارکنان طرد شده حتی زمانی که از آن‌ها خواسته می‌شود تا مشارکت کنند، تمایل به همکاری و ارائه دانش خود ندارند و ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند (رشیدی، معصومی و صالح‌پور، ۱۴۰۱). در همین راستا یکی دیگر از عوامل شایع در سازمان‌های امروزی که سبب کاهش کارایی و اثربخشی آنها می‌شود، سکوت تدافعی است. سکوت تدافعی یک رفتار فعالانه از جانب کارکنان برای سکوت است چرا که

<http://stj.gon.ac.ir>

1. Men, Fong & Huo
2. Silva, Oliver & Brohman
3. Karim, Majid, Omer & Aburumman

آن‌ها احساس می‌کنند که صحبت کردن می‌تواند موقعیت‌شان را در سازمان به خطر اندازد و منجر به بروز مشکلات متعددی برای آن‌ها شود (زمانی، فلورز، انجم، غنی و هودا^۱، ۲۰۲۳). از سویی ممکن است افراد وقتی در یک سازمان قرار می‌گیرند، عواملی موجب شود که رفتار متفاوتی از آن‌ها سر بزنند که این ویژگی‌های انسانی روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تاثیر دارند (برتون و مک‌گلینچی^۲، ۲۰۲۰). اجتناب تجربی تمایل به درگیر شدن در رفتارهایی است که به دنبال تغییر شکل، فرکانس محتوای افکار و احساسات ناخواسته است. در واقع اجتناب تجربی به عنوان یک رفتار منفی که ارتباط زیادی با آسیب به خود دارد، مفهوم سازی شده است و پیامدهای منفی سلامت روانی مانند سطوح بالای استرس، ناامیدی، و اختلال عملکرد روانی - اجتماعی را شامل می‌شود (باقری، تاجیک اسماعیلی، فرزاد، عبداللهی و رئیسی، ۱۴۰۲)، لذا با توجه به آنچه مطرح شد سؤال پژوهش این است که آیا طردشدگی در محل کار با سکوت تدافعی بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد و آیا اجتناب تجربی در رابطه طردشدگی در محل کار و سکوت تدافعی نقش تعدیل گر دارد؟

بر اساس پژوهش‌های انجام شده طی چند سال اخیر بروز طردشدگی در محل کار به موضوعی چالش برانگیز برای سازمان‌ها بدل شده (حکاک، مومنی فرد و تقی پور، ۱۴۰۰) که این مسئله می‌تواند به عنوان یک دغدغه و نگرانی مهم برای دانشگاه‌ها مطرح باشد، زیرا مفهوم یادشده اشاره به محروم شدن، نادیده گرفته شدن، و مورد بی توجهی واقع شدن از سوی افراد و گروه‌ها دارد که می‌تواند هزینه‌های جبران ناپذیری را برای سازمان‌های مختلف از جمله دانشگاه‌ها در پی داشته باشد (سپهوند، عارف نژاد، فتحی چگنی و سپهوند، ۱۳۹۹). این در شرایطی است که نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی کشور بر کسی پوشیده نیست و منابع انسانی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف کشور را آموزش عالی تربیت می‌کند، تقویت و توسعه این بخش، زیربنای توسعه سایر بخش‌ها است. در واقع این دانشگاه‌ها هستند که نقش بسیار مهم و تعیین کننده‌ای در تربیت نسل آینده کشور دارند و اصلی ترین عامل تعیین کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط کنونی هستند (ثابتی، سپهر و احمدی، ۱۳۹۳). از این رو دانشگاه‌ها به دلیل جایگاه مهم فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی که در کشور دارند در صورتی که گرفتار پدیده طردشدگی شوند، تبعات جبران ناپذیری را تحمل خواهند کرد. از همین رو با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به بررسی تاثیر طردشدگی در محل کار بر پنهان سازی دانش با تبیین نقش میانجی سکوت تدافعی و تعدیل گر اجتناب تجربی نپرداخته، لذا پژوهش حاضر به پایش و بررسی موضوع یادشده پرداخته است.

1. Zamani, Florez, Anjam, Ghani & Huda

2. Bereton & McGlinchey

۲. مرور ادبیات

۲-۱. مبانی نظری

۲-۱-۱. طردشدگی در محیط کار

در مطالعات سازمانی و مدیریتی، مفهوم طردشدگی در محیط کار را برای اولین بار فریس^۱ مطرح کرد و به موقعیتی که فرد دچار حس مستثنی بودن، نادیده گرفته شدن، مورد بی احترامی قرار گرفتن، و سکوت از طرف دیگران می شود، گفته می شود (سپهوند و مومنی مفرد، ۱۳۹۹). در واقع طردشدگی در محل کار به موقعیتی گفته شده که در آن یک فرد یا گروه در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان درگیر آن هستند به شکل عمدی حذف می شوند، در حالی که مشارکت آن ها می تواند مفید و مؤثر باشد (رضایی و منظمی، ۱۴۰۱). همچنین یک رفتار تضعیفی است که می تواند به صورت مستقیم و یا در رفتار پنهانی انجام شود. در هر صورت تجربه ای دردناک و منحصر به فرد برای افراد است. طرد کردن افراد در محیط کار می تواند شامل اجتناب از تعاملی چشمی یا دوری از آن ها باشد. همچنین اصطلاحاتی مانند بی اعتنایی کردن، بی محلی کردن، و سرد برخورد کردن برای معنا کردن طرد کردن به کار رفته اند. به عبارت دیگر احساس طردشدگی نوعی بی اعتنایی به اشخاص به صورت نداشتن تعامل چشمی یا کلامی است (هوئرتاس، براونجوس و لینورنز^۲، ۲۰۱۹). از طردشدگی در محل کار به عنوان مرگ اجتماعی یاد شده است، زیرا زمانی فردی نادیده گرفته می شود و از سوی فرد یا گروه دیگری محروم می شود، مانند شخصی است که مرده است یا برای دیگران وجود ندارد (جیانگ و چن^۳، ۲۰۲۰). پیامدهای طردشدگی در محل کار کاهش تعامل، گوشه گیری، احساس حقارت، کاهش سلامت جسمی و روحی- روانی، کاهش رضایت شغلی، و قصد ترک شغل است. این پیامدها صرفاً در سطح فردی نخواهد بود. زمانی که فردی احساس کند در سازمان، مورد بی مهری قرار گرفته است به تدریج همکاری خود را با محیط کار کم کرده و در نتیجه بهره وری سازمانی افت خواهد کرد. از سوی دیگر او خود را شایسته هرگونه سوءاستفاده از منابع سازمانی می داند و بدین ترتیب بروز انواع کژکارکردهای رفتاری از جمله دزدی و خرابکاری نیز دور از انتظار نخواهد بود (چان و لی^۴، ۲۰۲۱). طردشدگی سازمانی اغلب به دو صورت طرد شدن از سوی همکاران و طرد شدن از سوی سرپرستان ادراک می شود، از آنجایی که سرپرستان دارای اختیارات بیشتری هستند و این

http://stn.gom.ac.ir

1. Ferris
2. Huertas, Braojos & Liorens
3. Jiang & Chen
4. Chan & Li

سرپرستان هستند که ارتقا کارکنان، تفویض وظایف کاری، افزایش دستمزدها، و توزیع منابع را انجام می‌دهند، بنابراین طرد شدن از سوی سرپرستان اثرات منفی بیشتری نسبت به طرد شدن از سوی همکاران دارد (کریم، مجید، آمر و آبارامان، ۲۰۲۱).

۲-۱-۲. پنهان‌سازی دانش

پنهان‌سازی دانش یک رفتار منفی شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که از سوی فرد دیگری خواسته شده است. این رفتار می‌تواند روابط بین کارکنان را مختل کند و به بی‌اعتمادی منجر شود و برای عملکرد فردی و سازمانی مضر باشد (ژائو و ژیا^۱، ۲۰۱۹). همچنین این رفتار آثار مخربی مانند آسیب رساندن به روابط بین فردی و کاهش خلاقیت را به دنبال دارد (ایمانی، اسلامی و باقری، ۱۴۰۱). در تعریفی دیگر پنهان‌سازی دانش موقعیتی است که در آن همکار دانشی را به همکار خود ارائه می‌دهد اما نه همه آن را، که در این مورد فریب‌کاری دخیل است و نوعی پنهان‌سازی دانش صورت گرفته است (حسین‌پور، سلاجقه و کمالی، ۱۴۰۰). کانلی، زویگ، وبستر و تروگاکاس^۲ (۲۰۱۲) مفهوم پنهان‌سازی دانش را اشتراک‌نگذاشتن دانش بیان کرده‌اند که ممکن است لزوماً شامل تحریف عمدی دانش نباشد، بلکه می‌تواند ناشی از نبود خود دانش باشد (مین، فونگ و هو، ۲۰۲۰). پائو، وو و لی^۳ (۲۰۲۰) بیان کردند عواطف منفی مرتبط با نگرش شغلی را می‌توان معمولاً منبع پنهان کردن دانش در نظر گرفت. کارمندان زمانی منابع مهم خود را برای پیشبرد و موفقیت سازمان با سایر اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند که سرپرست یا مدیران خود را با ارزش و تحول‌آفرین بدانند، در حالی که وقتی کارکنان مافوق‌های خود را سمی و مخرب بدانند، تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش خود ندارند و از خود رفتارهایی چون پنهان کردن دانش نشان خواهند داد (عارف‌نژاد و موسوی‌زاده، ۱۴۰۱). پنهان‌سازی دانش در واقع به‌عنوان عامل بازدارنده بر سر راه توسعه و بهبود دانش و در نهایت پیشرفت و ارزش‌آفرینی سازمان تلقی می‌شود. وقفه در جریان دانشی درون سازمان و تسهیم نکردن دانش باعث می‌شود که کارمندان ساعت‌ها برای جذب دانش مورد نیازشان زمان بگذارند، در صورتی که افراد و سازمان، آن دانش را در اختیار دارند ولی آن را به اشتراک نمی‌گذارند. در صورت به اشتراک نگذاشتن دانش، هنگامی که افراد سازمان را ترک می‌کنند، آن دانش از سازمان حذف خواهد شد و تبعات آن، نه تنها بر ذی‌نفعان بلکه بر مشتری هم تاثیرگذار است (سیلوا، اولیور و بروهمان، ۲۰۱۹). پنهان‌سازی دانش به شکل سه بُعدی آن یعنی گنگ و

1. Zhao & Xia

2. Connelly, Zweig, Webster & Trougakos

3. Pao, Wu & Lee

مبهم‌سازی، طفره‌آمیز، و منطقی مفهوم‌سازی شده است. پنهان کردن طفره‌آمیز، توافق کردن در زمینه دادن اطلاعات مورد نظر اما در واقع ندادن آن یا دادن اطلاعات متفاوت و ناقص است. پنهان‌کاری گنگ و مبهم نشان‌دهنده وضعیتی است که در آن پنهان‌کننده دانش وانمود می‌کند که اطلاعات مربوطه را نمی‌داند، یا قول‌های جعلی می‌دهد که بعداً با جست‌وجوکننده دانش به اشتراک بگذارد. پنهان‌کاری گنگ یک وضعیت منفعل مانند بدبینی، سکوت کارکنان، کار گروهی ضعیف، سیاست سازمانی استوار رفتارهای پنهان‌کننده دانش متقابل در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (علی، زیشان، بهاتی، اشرف و هویی^۱، ۲۰۱۸). پنهان‌کاری منطقی عبارت است از پنهان‌سازی اطلاعات محرمانه سازمان که نباید افشا شوند. پنهان‌کننده‌های منطقی دلایل ارائه ندادن دانش درخواستی را توضیح می‌دهند (پنگ^۲، ۲۰۱۳).

۲-۱-۳. سکوت تدافعی

سکوت سازمانی، پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمانی خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی، یا ترس در سازمان به‌شمار می‌رود (زمانی، فلورز، انجام، غنی و هودا، ۲۰۲۳). یکی از جنبه‌های اصلی سکوت سازمانی که در بین کارکنان رایج است، سکوت تدافعی کارکنان است. سکوت تدافعی، یک رفتار عمدی و فعال است که به خاطر ترس از عواقب اظهارنظر شکل می‌گیرد. وقتی کارکنان تصور می‌کنند که صحبت کردن آن‌ها بی‌فایده و در برخی موارد خطرناک است، برای حل مسائل تلاش نمی‌کنند، بنابراین سکوت تدافعی در انگیزه آن‌ها نهفته است (لاریجانی، ۱۴۰۰). سکوت تدافعی باعث می‌شود تا افراد پیشنهادها و ایده‌ها را کنار بگذارند تا فرد مشکل‌ساز سازمان تلقی نشوند (احمدی، دستور و صالحی، ۲۰۱۸). ترس از صحبت کردن با عوامل مختلفی شکل می‌گیرد. در واقع ممکن است یک پیام به روابط فرد و سرپرست سازمان آسیب برساند و یا او را از بعضی مزایای سازمانی محروم کند، لذا فرد استراتژی تدافعی را انتخاب می‌کند (سالفی و جاسیم^۳، ۲۰۲۲). البته سکوت تدافعی فقط در روابط زیردستان و مافوق نیست، بلکه در تبادلات با سایر همکاران و انتشار موضوعات بحث‌برانگیز در محل کار و همچنین سکوت در رابطه با محیط خارجی، سهام‌داران، و ناظران سیاسی تأثیر گذار است (تخشاه، براهیمی، عادل‌پناه و صالح‌زاده، ۲۰۲۰). علاوه بر این، فضای سازمانی نامناسب، مانند عدم تشویق به مشارکت و وجود

1. Ali, Zeeshan, Bhatti, Ashraf & Hui

2. Peng

3. Sulphrey & Jasim

رفتارهای پرخاشگرانه، باعث می‌شود افراد احساس ناامنی کرده و به سکوت تدافعی روی بیاورند. همچنین، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به تعهدات خود عمل نمی‌کند، دچار بی‌اعتمادی شده و از بیان ایده‌های سازنده خودداری می‌کنند که این امر نیز به خاموشی تدافعی منجر می‌شود (جنسر، آتای، گوردوگان و کولاکولو^۱، ۲۰۲۳).

۲-۱-۴. اجتناب تجربی

اجتناب تجربه‌ای به معنای عدم تمایل به تجربه رویدادهای خصوصی دردناک و آزاردهنده است که با تلاش‌هایی برای کنترل، سرکوب، و بازداری این تجربیات همراه می‌شود. این رویدادهای خصوصی می‌توانند شامل افکار، احساسات، خاطرات، یا حس‌های بدنی ناخواسته باشند که از نظر شدت (کم تا بسیار شدید) و تکرار (نادر تا مکرر) متفاوت هستند. زمینه‌هایی که این موقعیت‌ها را ایجاد می‌کنند، بسیار متنوع‌اند و می‌توانند شامل موقعیت‌های استرس‌زا، تعاملات اجتماعی دشوار، یادآوری خاطرات آسیب‌زا، یا حتی افکار و احساسات درونی خود فرد باشند (هایز و آستیس^۲، ۲۰۲۰). به عبارتی دیگر اجتناب از تجارب درونی (هیجان‌های منفی، افکار، و حس‌های بدنی) است که به دو صورت نمود پیدا می‌کند ۱. تلاش برای اجتناب از تجارب دردناک یا وقایعی که باعث فراخواندن این تجارب می‌شوند و ۲. تمایل نداشتن به برقراری تماس با حساسیت‌های بدنی، هیجانات، افکار، خاطرات، و زمینه‌های رفتاری (بارغوف، تال، دیلیلب، مسمان و گراتز^۳، ۲۰۱۹). مطالعات بسیار حاکی از همبستگی بالای اجتناب تجربی با مشکلات هیجانی و اختلالات روان‌شناختی است که موجب بروز، ظهور، و تداوم بسیاری از آسیب‌های روان‌شناختی از جمله اضطراب می‌شود (باقری، تاجیک اسماعیلی، فرزاد، عبداللهی و رئیس، ۱۴۰۲). اجتناب تجربی هر چند اغلب موجب آرامش کوتاه‌مدت و کنترل تجارب آزاردهنده و ناخوشایند می‌شود، اما در طولانی مدت موجب ناکامی فرد در رسیدن به ارزش‌هایش می‌شود. بر اساس شواهد موجود، اجتناب تجربی پیش‌بینی‌کننده قوی از علائم روانی و نشانه‌های آن است. این عامل می‌تواند نقش مهمی در ایجاد و تداوم اختلالات روانی پس از تجربه وقایع آسیب‌زا داشته باشد و باعث بسیاری از انواع آسیب‌ها روانی مانند اختلال وسواس، اختلال هراس، و اختلال شخصیت مرزی شود (کیرک، میر، ویسمن، دیاکون و آرچ^۴، ۲۰۱۹). در تعریفی دیگر اجتناب تجربی حالتی است که فرد توانایی

1. Jenser, Atay, Gurdogan & Colakoglu

2. Hayes & Eustis

3. Barghof, Tull, Dililb, Messman & Gratz

4. Kirk, Meyer, Whisman, Deacon & Arch

سازگاری با احساسات درونی خود را ندارد و برای گریز از احساسات ناخوشایند، رفتارهای اجتنابی خودزنی را بروز می‌دهد (برتون و مک‌گلینچی، ۲۰۲۰).

۲-۲. پیشینه پژوهش

شرعی و جعفری (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان تأثیر طردشدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش و میانجی‌گری اضطراب شغلی کارکنان انجام دادند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که طردشدگی در محل کار تأثیری بر پنهان‌کاری گریزان و گنگ بازی ندارد، ولی بر پنهان‌کاری منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. رفتارهای نامحترمانه در محیط کار بر پنهان‌کاری گریزان، گنگ بازی، و پنهان‌کاری منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین اضطراب شغلی در رابطه رفتارهای نامحترمانه در محیط کار با ابعاد پنهان‌سازی دانش و رابطه طردشدگی با پنهان‌کاری گریزان و گنگ بازی نقش میانجی دارد. طاهری و فاضلی (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان واکاوی عوامل موثر بر طردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه شاخگی انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که برای رفع مشکل طردشدگی، به ارتقاء شایستگی‌های کارکنان، روابط بین فرد، همکاران و مدیران، فرایندها و عملیات سازمان، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، نوع نگاه مدیران به سرمایه انسانی و تقویت سرمایه اجتماعی بایستی توجه شود. عظیمی و احمدپور سامانی (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با تأثیر میانجی ترس و سکوت دفاعی و تأثیر تعدیل‌گری سرمایه روانشناختی انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد سرمایه روان‌شناختی نقش تعدیل‌گری، ترس کارکنان، و سکوت دفاعی کارکنان نقش میانجی در تأثیر رهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان دارند. همچنین رهبری استبدادی بر خلاقیت، ترس کارکنان، و سکوت کارکنان تأثیر مثبت دارد. ترس کارکنان و سکوت دفاعی نیز بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارند. کمالی‌پور، شجاعی، سمیعی و آزما (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان طراحی الگوی پنهان‌سازی با تأکید بر طردشدگی در محیط کار انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که متغیرهای شناسایی شده طردشدگی محل کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت دارند. در سال‌های اخیر، انتقال و تعمیم دانش سازمانی در میان کارکنان که موجب هم‌افزایی کارکردی سازمان‌ها می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. رشیدی معصومی و صالح‌پور (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان ادراک طردشدگی کارکنان و پنهان‌سازی دانش: نقش تعدیل‌گری استرس شغلی و استقلال شغلی انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده آن است که برای جلوگیری از بروز پدیده پنهان‌سازی دانش در سازمان، مدیران باید به‌گونه‌ای رفتار کنند که در کارکنان احساس طردشدگی به وجود نیاید و با توجه به اینکه متغیر استقلال شغلی در این بین نقش تعدیل‌گری داشت و باعث کاهش پنهان‌سازی دانش می‌شود،

پیشنهاد کردند در طراحی یا باز طراحی شغل‌های سازمانی در مواردی که سایر شرایط نیز مهیاست، استقلال و خودمختاری کارکنان در انجام کارها افزایش یابد. سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده این بود که طردشدگی در محیط کار می‌تواند به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر شود. سپهوند، عارف‌نژاد، فتحی چگنی، و سپهوند (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان نقش میانجی سکوت سازمان در رابطه بین طردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که طردشدگی در محل کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. باشکوه، زارعی، و محمدقاسمی (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر سکوت تدافعی بر خلاقیت با نقش واسطه‌ای ترس انجام دادند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که رابطه منفی و مستقیم بین دو متغیر سکوت تدافعی و خلاقیت وجود دارد. همچنین مقدار اثر غیرمستقیم از طریق متغیر واسطه‌ای نیز نشان داد متغیرهای سکوت تدافعی و متغیر خلاقیت با هم ارتباط معنادار دارند، حال آنکه جهت این همبستگی منفی است. بر این اساس با افزایش در مقدار متغیر سکوت تدافعی مقدار خلاقیت کاهش می‌یابد و برعکس. حاجی شعبانی و عبدی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان اجتناب تجربی، ذهن آگاهی، و حساسیت اضطرابی به عنوان عوامل فراتشخیص در پیش‌بینی نشانه‌های اختلالات هیجانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که به‌طور کلی اجتناب تجربی فرایند تشخیص مشترک و بارزی در اختلالات هیجانی است، اما حساسیت اضطرابی سهم بیشتری در اختلالات اضطرابی دارد و ذهن آگاهی فرایند کمتر مؤثری در این زمینه است. درباره پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت دوان و همکاران^۱ (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان واکاوی تأثیر پنهان‌سازی دانش و آشکار در مقابل دانش ضمنی بر کیفیت نوآوری انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هر سه بُعد رفتار پنهان‌سازی دانش آشکار و ضمنی بر کیفیت نوآوری تأثیر معکوس و معناداری دارد. چوانگ^۲ (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان طردشدگی در محیط کار و رفتارهای محیط کار با نقش میانجی و تعدیل‌گر استرس ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی انجام داد. نتایج پژوهش او نشان‌دهنده آن است که طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای کمکی و رفتارهای آوایی و عملکرد شغلی اثر دارد. باری، ابرای، شاهین، و بشیر^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی پنهان‌سازی دانش و خلاقیت تیمی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده

1. Duan et al.

2. Chung

3. Bari, Abrai, Shaheen & Bashir

آن است که پنهان‌سازی دانش رابطه معناداری با خلاقیت دارد. تازمر، سی، بات، و یزدان^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان طردشدگی در محیط کار و رفتارهای ضدتولید: بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی و نقش تعدیل‌گر روان‌رنجوری انجام دادند. یافته‌های پژوهش آن‌ها بیانگر آن بود که طردشدگی در محیط کار با بدبینی سازمانی و همچنین بدبینی سازمانی با رفتارهای ضدتولید ارتباط معنادار دارد. با مرور پیشینه پژوهش می‌توان بیان کرد که پژوهش‌های گذشته توجه خود را معطوف به بررسی متغیرهای طردشدگی و پنهان‌سازی دانش کرده‌اند. اما نکته قابل توجه آن است که با وجود مطالعات بسیاری که در زمینه متغیرهای گفته شده از سوی پژوهشگر انجام شد، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه بررسی تأثیر طردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سکوت تدافعی و تعدیل‌گر اجتناب تجربی انجام نشده است.

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش: طردشدگی در محیط کار یک پدیده فراگیر سازمانی است که مشارکت کارکنان و عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد و به‌طور قابل توجهی بر رفتار انحرافی بین فردی کارکنان تأثیر می‌گذارد (هوئرتاس، برانجوس و لیئورنز، ۲۰۱۹). پنهان‌سازی دانش یک رفتار منفی شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قراردادن دانشی است که از سوی فرد دیگری خواسته شده است که می‌تواند روابط کارکنان را مختل کند و به بی‌اعتمادی منجر شود (ژانو و ژیا، ۲۰۱۹). لذا طردشدگی در محیط کار اثربخشی تعاملات بین فردی میان اعضای یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنگامی که کارکنان در محیط کار احساس انزوا کنند، بیشتر تمایل خودداری از ارائه دانش درخواست‌شده از سوی دیگران خواهند داشت که سبب افزایش پنهان‌سازی دانش می‌شوند. پژوهش کمالی‌پور، شجاعی، سمیعی، و آزما (۱۴۰۱) نشان داد که طردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. براین اساس فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه اول: (H1) طردشدگی در محل کار تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد.

طردشدگی در محل کار و سکوت تدافعی: طردشدگی اشاره به رفتارهایی دارد که احساس محروم شدن، نادیده گرفته شدن، و مورد بی‌توجهی واقع شدن از سوی افراد و گروه‌ها را در بین کارکنان سازمان ترویج می‌دهد (سپهوند و مومنی مفرد، ۱۳۹۹). کیرک، میر، ویسمن، دیاکون و آرچ (۲۰۱۹) سکوت تدافعی را خودداری کارکنان از بیان ایده‌های اطلاعات، نگرانی‌ها، و عقایدشان در مورد موضوعات

مرتبط با شغل و سازمان تعریف می‌کنند که یکی از پاسخ‌های انفعالی مهم است که کارکنان آن را در مواجهه با بدرفتاری در محل کارشان ارائه می‌دهند. تحقیقات مختلف نیز نشان می‌دهند که کارکنان طردشده کمتر درگیر مسائل سازمان می‌شوند، چرا که احساس می‌کنند از اهمیت کمتری برای سازمان برخوردار هستند، بنابراین از نشان دادن رفتارهای فرائقشی مانند رفتار شهروندی سازمانی و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات خود اجتناب می‌کنند، و ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند، چرا که باور دارند ایده‌ها، نظرات، و پیشنهادات آن‌ها از سوی دیگران استقبال نمی‌شوند. (راینسون، اریلی و وانگ^۱، ۲۰۱۳). بنابراین، کارکنان از معاشرت با دیگران خودداری کرده و برای جلوگیری از پذیرفته نشدن در محل کار، سکوت تدافعی را انتخاب می‌کنند. لذا همان‌طور که بیان شد رفتارهایی مانند بی‌توجهی کردن و نادیده گرفتن در محل کار سبب افزایش سکوت تدافعی می‌شود. پژوهش خالید، اقبال و هاشمی^۲ (۲۰۲۰) نشان داد که طردشدگی در محل کار تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت تدافعی دارد. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه دوم: (H2) طردشدگی در محل کار تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت تدافعی دارد.

سکوت تدافعی و پنهان‌سازی دانش: دی‌گراف^۳ (۲۰۱۹) سکوت تدافعی را پنهان کردن ایده‌ها، اطلاعات، یا نظرات مرتبط به عنوان نوعی محافظت از خود تعریف کرده‌اند. کانلی، زویگ، و بستر، و تروگاکاس (۲۰۱۲) مفهوم پنهان‌سازی دانش را اشتراک نگذاشتن دانش بیان کرده‌اند. به همین ترتیب، هنگامی که کارکنان احساس کنند که دانش و نظرات آن‌ها مورد توجه و قدردانی قرار نمی‌گیرد و یا ممکن است نتایج منفی یا ناخوشایندی به همراه داشته باشد دانش خود را به‌طور کامل ابراز نمی‌کنند و بخشی از آن را پنهان می‌کنند. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه سوم: (H3) سکوت تدافعی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد.

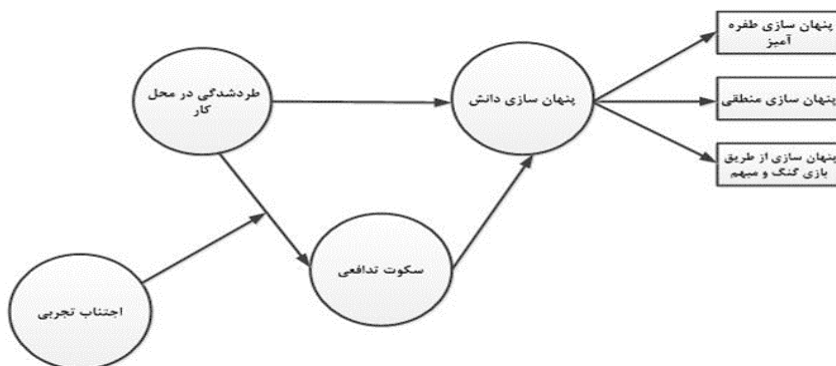
براساس آنچه گفته شد فرضیه چهارم و پنجم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه چهارم: (H4) طردشدگی در محل کار با سکوت تدافعی اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشگاه لرستان دارد.

فرضیه پنجم: (H5) اجتناب تجربی اثر طردشدگی در محل کار بر سکوت تدافعی کارکنان دانشگاه لرستان را تعدیل می‌کند.

بنابراین مدل مفهومی پژوهش حاضر نمودار زیر است:

1. Rabinson , Oreilly & Wang
2. Khalid, Iqbal & Hashmi
3. De Graaf



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: متغیر پردشدگی در محل کار: فریز و همکاران (۲۰۰۸)؛ پنهان سازی دانش: کانلی و همکاران (۲۰۱۲)؛ سکوت تدافعی: دایی و همکاران (۲۰۰۸)؛ اجتناب تجربی: خالد و همکاران (۲۰۲۰))

۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. استراتژی پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان تشکیل داده‌اند که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص است از فرمول نمونه مورگان، برای تعیین نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح ۹۵٪ برابر ۱۸۶ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده که قسمت اول، شامل پرسشنامه جمعیت‌شناختی بوده و پرسشنامه اصلی از چهار پرسشنامه پردشدگی در محل کار فریز و همکاران (۲۰۰۸) شامل ۱۰ گویه، پرسشنامه پنهان‌سازی دانش کانلی و همکاران (۲۰۱۲) شامل ۱۲ گویه، پرسشنامه سکوت تدافعی دایی و همکاران (۲۰۰۸) شامل ۵ گویه و پرسشنامه اجتناب تجربی خالد و همکاران (۲۰۲۰) شامل ۱۵ گویه، استفاده شد. این پرسشنامه‌ها با طیف پنج امتیازی لیکرت سنجیده شدند. برای بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS 19 و Smart PLS بهره گرفته شد. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی و روایی هم‌گرا استفاده شد. روایی محتوایی با اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد شده و این روایی با نظرسنجی از اساتید حاصل شد. روایی هم‌گرا به این اصل باز می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق گفته فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار روایی هم‌گرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی بیشتر از ۵٪ باشد. همچنین در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب

پایایی مرکب) طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان پایایی پرسشنامه را مناسب ارزیابی کرد. پایایی مرکب برخلاف آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد و متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است، بنابراین معیار بهتری برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقدار بیشتر از ۰/۷ را نشان دهد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این بخش، ابتدا آمار توصیفی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان از نمونه آماری با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS 19 در جدول (۱) ارائه شده است و سپس به بررسی برازش و آزمون فرضیات پژوهش در قالب آمار استنباطی پرداخته می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

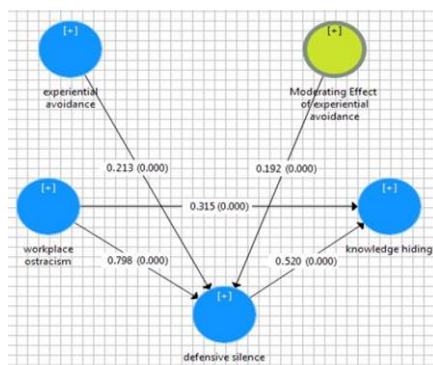
جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	نوع استخدام	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۰۲	۴۵-۴۰	۳۰	قراردادی	۱۰۸	کارشناسی	۱۱۴
زن	۸۴	۵۰-۴۵	۸۶	رسمی	۷۸	ارشد	۶۷
		۵۵-۵۰	۷۰			دکتری	۵

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS استفاده شد. برای برازش مدل اندازه‌گیری، ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی یا CR)، پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها بررسی شدند. نتایج نشان داد که بار عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی هم‌گرا در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

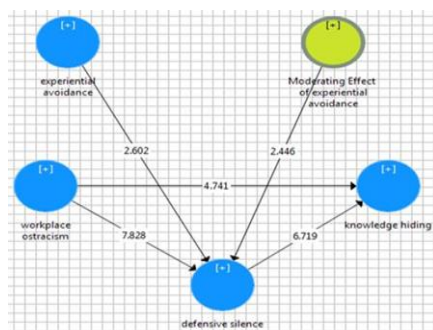
جدول ۲. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
طردشدگی در محل کار	۰/۷۹۶	۰/۸۰۸	۰/۶۱۴
سکوت تدافعی	۰/۷۸۹	۰/۸۰۱	۰/۵۹۸
پنهان‌سازی دانش	۰/۸۶۱	۰/۸۸۴	۰/۶۵۳
اجتناب تجربی	۰/۸۱۹	۰/۸۴۱	۰/۶۳۳

۲-۵. بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد و سطح معناداری فرضیه‌ها



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

جدول ۳. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های پژوهش

رابطه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
طردشدگی در محل کار ← پنهان‌سازی دانش	۰/۳۱۵	۴/۷۴۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
طردشدگی در محل کار ← سکوت تدافعی	۰/۷۹۸	۷/۸۲۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
سکوت تدافعی ← پنهان‌سازی دانش	۰/۵۲۰	۶/۷۱۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
طردشدگی در محل کار ← سکوت تدافعی پنهان‌سازی دانش	۰/۴۱۴	۵/۴۵۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
نقش تعدیل‌گر اجتناب تجربی در اثر طردشدگی در محل کار بر سکوت تدافعی	۰/۱۹۲	۲/۴۴۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

۳-۵. برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار

دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر را بررسی می‌کند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که $GOF = 0.1$ میزان کم، $GOF = 0.25$ مقدار متوسط و مقدار بزرگ $GOF = 0.36$ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود (وتزلز، اسپرودر و ون اوپن^۱، ۲۰۰۹).

نتایج برازش کلی مدل در جدول ۴ ارائه شده است. این معیار با فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg (Gommunalities)}} \times \text{Avg (R}^2\text{)}$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان $0/613$ ، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب R^2 معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر R^2 مطلوب است.

جدول ۴. شاخص‌های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	مقادیر اشتراکی	R^2
طردشدگی در محل کار	$0/614$	–
سکوت تدافعی	$0/598$	$0/619$
پنهان‌سازی دانش	$0/653$	$0/587$
اجتناب تجربی	$0/632$	–
میانگین	$0/624$	$0/603$
Gof	$0/613$	

۶. بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها به‌عنوان یک زمینه فرهنگی مهم در کشور، فرصت تعامل کارکنان با یکدیگر را فراهم می‌سازند. اهمیت تعاملات اجتماعی برای کارکنان با توجه به اینکه آن‌ها زمان قابل‌توجهی از وقت خود را در محل کار با هم می‌گذرانند انکارناپذیر است. علی‌رغم مزایای فراوان این وضعیت، پیامدهای تعاملات بین‌فردی در محل کار همیشه مثبت نیست، زیرا برخی از اعضای سازمان تمعدا در انزوا نگه داشته می‌شوند (طاهری و فاضلی، ۱۴۰۲). این پدیده طردشدگی نامیده می‌شود و به میزان درک فرد از نادیده گرفته شدن یا طردشدن از سوی دیگران اشاره دارد و رفتاری است که در هر

جامعه‌ای به‌ویژه محیط کار شیوع بسیاری دارد (کریم، مجید، آمر و آبارامان، ۲۰۲۱). در این میان پنهان کردن دانش موضوع مهم در بافت اجتماعی در یک محل کار است که منجر به تأثیر مخرب بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها می‌شود. پنهان کردن دانش پویایی روابط بین فردی مانند اعتماد بین فردی و کیفیت کلی روابط را مختل می‌کند و استراتژی‌های مدیران را برای افزایش یادگیری و خلاقیت کارکنان به خطر می‌اندازد و تلاش مدیران برای کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را متوقف می‌کند (سیلوا، اولیور و بروهمان، ۲۰۱۹). لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر طردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سکوت تدافعی و اجتناب تجربی انجام شد. برای بررسی موضوع پژوهش، پنج فرضیه مطرح شد که پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، هر پنج فرضیه تأیید شدند. فرضیه نخست، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تأییدکننده این فرضیه بود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که طردشدگی در محل کار حذف عمدی افراد از اقدامی است که سایر اعضای سازمان درگیر آن هستند که سبب کاهش همکاری در محل کار شده و می‌تواند فرصت تعامل اجتماعی را کاهش دهد. در واقع دانش افراد در سازمان یک منبع بسیار مهم سازمانی محسوب می‌شود، بنابراین افراد نسبت به دانشی که در طول دوره کاری خود به دست آورده‌اند و یا از قبل داشته‌اند با دیده حق مالکیت نگاه می‌کنند، بنابراین کارکنان طردشده در محل کار سعی می‌کنند از خود در برابر نادیده گرفته شدن محافظت کنند و برای حفظ موجودیت خود در سازمان و بهبود قدرت و نفوذ خود در محیط کار ترجیح می‌دهند اطلاعات را پنهان کنند تا اینکه آن را با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) هم‌سو است. فرضیه دوم، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار، اثر مثبت و معناداری بر سکوت تدافعی کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تأییدکننده این فرضیه بود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت طردشدگی، محروم شدن، نادیده گرفته شدن، و مورد بی‌توجهی قرار گرفتن از سوی افراد و گروه‌هاست که در محل کار زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند سکوت، خودداری از برقراری ارتباط با دیگران، و تهدید به خروج یا تبعید می‌شود. درواقع می‌توان گفت که تجربه طردشدن در محل کار تجربه‌ای بسیار دردناک است، چرا که افراد این ترس را دارند که از ایده‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها قدردانی نشود، به همین دلیل همواره احساس استرس و ناامیدی دارند که این احساس منجر به پنهان کردن ایده‌ها، اطلاعات، یا نظراتشان برای محافظت از خود می‌شود. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش خالید و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو است. فرضیه سوم، بدین صورت تدوین شد

که سکوت تدافعی، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تأییدکننده این فرضیه بود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که افراد به دانشی (اعم از نظری و عملی) که در یک سازمان در طی زمان‌های مختلف به دست آورده‌اند به عنوان یک منبع شخصی می‌نگرند، بنابراین وقتی احساس کنند که جایگاه آن‌ها در سازمان مطلوب نیست، از سکوت تدافعی به عنوان یک سلاح برای حفظ موجودیت خود استفاده می‌کنند و از بیان ایده‌ها، نظرات، اطلاعات، و دانش خویش خودداری می‌کنند. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده هم‌خوانی دارد. فرضیه چهارم، بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار با سکوت تدافعی، اثر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تأییدکننده این فرضیه بود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت هنگامی که کارکنان مورد بی‌اعتنایی و نادیده گرفته شدن در سازمان قرار می‌گیرند، این احساس در آن‌ها ایجاد می‌شود که از اطلاعات و نظرات آن‌ها از سوی دیگران قدردانی نخواهد شد و حتی ممکن است اظهارنظر آن‌ها نتایج منفی یا ناخوشایندی نیز برایشان به همراه داشته باشد، بنابراین ترجیح می‌دهند سکوت خودخواسته را به عنوان یک سازوکار دفاعی در پیش گیرند. درواقع این افراد مطابق با نظریه حفاظت از منابع ترس از دست دادن منابع ارزشمندی مانند روابط اجتماعی، حمایت اجتماعی، و فرصت رشد سریع در محل کار را دارند. بنابراین، به طور فعالانه از سکوت تدافعی به عنوان راهبردی برای بازگرداندن منابع از دست رفته استفاده می‌کنند که این کار را به صورت خودداری آگاهانه از به اشتراک گذاشتن دانش و نظرات خود با دیگران انجام می‌دهند. فرضیه پنجم، بدین صورت تدوین شد که اجتناب تجربی اثر طردشدگی در محل کار بر سکوت تدافعی کارکنان را تعدیل می‌کند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تأییدکننده این فرضیه بود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت کارکنانی که از سطح بالاتری از اجتناب تجربی برخوردار هستند، بیشتر درگیر سکوت می‌شوند، در واقع این افراد نسبت به افرادی که سطح اجتناب تجربی در آنها پایین‌تر است، بیشتر از استراتژی سکوت برای اجتناب از رویارویی با سرپرستان و مدیران بالادستی و یا برای جلوگیری از تجربه حس تأییدنشدن از سوی همکارانشان استفاده می‌کنند. درباره نوآوری و تمایز پژوهش حاضر نیز لازم به یادآوری است که پژوهشی که همزمان به بررسی اثر طردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سکوت تدافعی و تعدیل‌گر اجتناب تجربی پرداخته باشد، یافت نشده است. در پایان، درباره محدودیت‌های پژوهش نیز باید گفت که در این پژوهش، فقط اثر طردشدگی در محل کار و سکوت تدافعی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان بررسی شده است، در حالی که عوامل متعدد زیادی می‌توانند بر پنهان‌سازی دانش کارکنان مؤثر باشند، که در این

پژوهش، به آن‌ها پرداخته نشد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش‌گران نیز می‌توان به اطمینان نداشتن برخی از پاسخ‌دهندگان به پژوهش‌های دانشگاهی و محافظه‌کاری برخی از پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌دهی به سؤال‌ها اشاره کرد. به علاوه، جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه لرستان بودند، بنابراین در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

۷. پیشنهادات

در این پژوهش تأثیر پردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سکوت تدافعی و و تعدیل‌گر اجتناب تجربی تحلیل شد. با توجه به اینکه نتایج پژوهش مبتنی بر تأثیر پردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش است، بر این اساس و در راستای کاهش ادراک پردشدگی کارکنان در محیط کار و به در نتیجه آن کاهش پنهان‌سازی دانش در سازمان یاد شده، پیشنهاد می‌شود مدیران به دلیل انجام درست وظایف شغلی کارکنان از فرد دارای عملکرد مطلوب تمجید و قدردانی کلامی و در صورت امکان قدردانی مالی انجام دهند، چرا که قدردانی و توجه به تلاش کارکنان، طبعاً احساس پردشدگی و عدم توجه از سوی مدیران را کاهش می‌دهد. همچنین در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه لرستان، اطلاعات مهم مرتبط با کار را در اختیار کارکنان قرار دهند و آنان را به مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با کار دعوت کنند، با کارکنان در سازمان تعامل داشته باشند و زمینه را برای هم‌فکری و تبادل بیشتر دانش و تجربه‌های بین همکاران فراهم آورند. از سوی دیگر با معرفی و آشناسازی کارکنان جدید و تازه‌وارد به سایر همکاران، مقاومت‌های ارتباطی را کاهش دهند و با برگزاری جلسات غیررسمی و خارج از محیط کار، ارتباطات مثبت را تقویت کرده و صمیمیت بین کارکنان را افزایش دهند. از دیگر اقداماتی که می‌توان برای جلوگیری از ادراک پردشدگی کارکنان در محل کار پیشنهاد کرد، ایجاد جوّی در سازمان است که اعتماد، احترام، قدرشناسی، وظیفه‌شناسی، و همکاری منصفانه و شفاف را تشویق کند و به عبارتی همه کارکنان خود را در تیم سازمان و همراه سازمان تصور کنند. در این راستا شایسته است تا مدیران ضمن تعریف درست مشاغل و تنظیم اثربخشی روابط کاری افراد و مدیران، ارتباطی به اندازه، درست، واقعی، ایمن ایجاد کنند و کار را برای ارتباطات مؤثر همه کارکنان با یکدیگر و یا مدیران طراحی، اجرا و کنترل کنند، تا از این راه بتوانند متوجه و یا پاسخ‌گوی دغدغه‌ها، سؤال‌ها، نظرات، و پیشنهادها کارکنان را در زمینه‌های مختلف کاری باشند و رهنمودها و حمایت‌های لازم را ارائه دهند. از سوی دیگر با توجه به نتایج آزمون پژوهش و تأیید تأثیر پردشدگی در محیط کار بر سکوت تدافعی به مدیران دانشگاه لرستان پیشنهاد می‌شود که پدیده سکوت تدافعی و مقولات آن را به خوبی در سازمان بشناسند و مقدار آن را اندازه‌گیری و آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریه‌های کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه

نظرات تدوین کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های ارائه نظرات و افزایش آوای کارکنان در مورد مسائل سازمان برگزار شود و قوانین و مقررات حمایتی از کارکنان و تشویق پرسنل سازمان به ارائه نظرات سازنده در محیط کار تدوین شود. لذا با توجه به تأیید نقش تعدیل‌گری اجتناب تجربی در ارتباط بین طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش و اثر فزاینده‌ای که بر رابطه بین طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران بستری فراهم آورند که آگاهی فرد را از دشواری‌های بین‌فردی، سازمانی، و چگونگی پاسخ‌دهی به آن‌ها بالا ببرند و بدین ترتیب فرد بتواند بدون متوسل شدن به راهبردهای اجتنابی و راهبردهای تنظیم هیجانی ناسازگارانه این تجارب، آن‌ها را یکپارچه کند و به مقابله سازگار و انطباقی با آن‌ها بپردازد.

۸. تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ گونه تعارضی در منافع وجود ندارد.

۹. سپاسگزاری

از کارکنان دانشگاه لرستان که در این پژوهش همکاری داشتند، کمال تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

منابع

- احمدی، س.م.، دستور، ع.، صالحی، ی. (۱۳۹۸). واکاوی بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان. *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۶۶ (۱۵)، ۹۰-۱۰۵.
- ایمانی، ف.، اسلامی، ق.، باقری، ر. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش. *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، ۲ (۵)، ۱۸۰-۱۴۳. <https://doi.org/20.1001.1.26454262.1401.5.4.2.2>
- باشکوه، م.، زارعی، ق.، محمد قاسمی، ح. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سکوت دفاعی بر خلاقیت با نقش واسطه ترس. *هفتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری مدیریت و نوآوری در کسب و کار*.
- باقری، م.، تاجیک اسماعیلی، ع.، فرزاد، و.، عبداللهی، م.، رئیس، ف. (۱۴۰۲). نقش اجتناب تجربی با میانجی‌گری تحمل پریشانی در پیش‌بینی اضطراب کرونا در دوره شیوع کووید ۱۹. *مجله روانشناسی و روانپزشکی شناخت*، ۱۰ (۱)، ۱۱۶-۱۲۷. <http://shenakht.muk.ac.ir/article-1-1815-fa.html>
- ثابتی، م.، سپهر، م.، احمدی، ق. (۱۳۹۳). نقش آموزش عالی در توسعه ملی، *مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۶ (۴)، ۶۹-۶۰. <https://sanad.iaui.ir/Journal/jisds/Article/821608>
- حکاک، م.، مومنی فرد، م.، تقی‌پور، ص. (۱۴۰۰). تأثیر طردشدگی، قدرت جسمی و انرژی عاطفی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان شرکت پالایش نفت تهران با نقش تعدیلگری حمایت همسر، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۳ (۵)، ۲۳۲-۲۱۳.
- حاجی شعبانی، ر.، عبدی، ر. (۱۳۹۸). نقش اجتناب تجربی، ذهن آگاهی و حساسیت اضطرابی به عنوان عوامل فراشخصیتی در پیش‌بینی نشانه‌های اختلال هیجانی. *روانشناسی بالینی و شخصیت*، ۱ (۱۷)، ۲۰۳-۲۱۲. <https://doi.org/10.22070/cpap.2020.2897>
- حسین‌پور، م.، سلاجقه، س.، کمالی، م. (۱۴۰۰). واکاوی عوامل محیطی و فنی و تکنولوژیکی مؤثر بر پنهان‌سازی دانش در فضای علمی. *تعامل انسان و اطلاعات*، ۸ (۲)، ۳۷-۲۵. <http://hii.khu.ac.ir/article2936-1-fa.html>
- رشیدی، م.، معصومی، ز.، صالح‌پور، م. (۱۴۰۱). ادراک طرد شدگی کارکنان و پنهان‌سازی دانش: نقش تعدیل‌گری استرس شغلی و استقلال شغلی. *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، ۳ (۵)، ۲۰۱-۲۳۴. <https://doi.org/20.1001.1.26454262.1401-5030604>
- رضایی، ش.، منظمی، ا.م. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین طرد شدگی در محیط کار و عملکرد شغلی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. *مطالعات روانشناختی ورزشی*، ۳۸ (۱۰)، ۱۴۶-۱۳۳. <https://doi.org/10.22089/pspyj.2021.10273.2136>
- سپهوند، ر.، عارف‌نژاد، م.، فتحی چگنی، ف.، سپهوند، م. (۱۳۹۹). نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طرح شدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان. *نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰ (۲)، ۲۴۰-۲۱۰.
- سپهوند، ر.، مومنی فرد، م. (۱۳۹۹). طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی‌گری تنش شغلی. *مجله ارگونومی*، ۸ (۴)، ۱۲۸-۱۲۰. <https://doi.org/10.30699/iergon.8.4.11.5>
- شرعی، ز.، جعفری، ا. (۱۴۰۲). تأثیر طرد شدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش و میانجی‌گری اضطراب شغلی کارکنان. *فصلنامه علمی دانشگاه فن و حرفه‌ای کارافن*، ۱۶ (۵)، ۷۸-۹۶.
- طاهری، ف.، فاضلی، م. (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر بر ترس شدگی در محل کار در چارچوب مدل سه شاخگی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۰۸ (۳۲)، ۷۶-۴۵. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>

- عارف‌نژاد، م.، موسوی‌زاده، س.م. (۱۴۰۱). تهیه نقشه شناختی فازی عوامل موثر بر احتکار دانش در سازمان. *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، ۴(۵): ۷۴-۴۷.
<https://doi.org/20.1001.1.1.26454262.1401.5.4.2.2>
- عظیمی، ح.، احمدپور سامانی، س. (۱۴۰۱). بررسی تأثیررهبری استبدادی بر خلاقیت کارکنان با تأثیر میانجی ترس و سکوت دفاعی و تأثیر تعدیلگری سرمایه روانشناختی. *پژوهش‌های پیشرفت و تعالی*، ۲(۵)، ۱۱۰-۱۲۷.
- کمالی‌پور، ن.، شجاعی، س.، سمیعی، ر.، آزما، ف. (۱۴۰۱). بررسی عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر گردشگری. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۹۷(۷)، ۶۳۷-۶۲۳.
<https://doi.org/10.2203/ijes.2022.251571>
- لاریجانی، ن. (۱۴۰۰). بررسی عوامل و پیامدهای سکوت سازمانی با ارائه راهکارهای مقابله با آن. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت*، ۴(۱۳)، ۱۳۳-۱۰۹.

References

- Ahmadi, B., Dastor, A., Salehi, R. (2018). Investigating the relationship between organizational structure and managers power sources in hormozgan province police headquarters. *Police organizational development*, 15(66), 89-109. [In Persian]
- Ali, G., Zeeshan, A., Bhatti, A., Ashraf, N., & Hui, Y. (2018). Top-down knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 1-15.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4056-2>
- Arefnejad, M., Mousavizadeh, S. M. (1400). Fuzzy cognitive mapping factor effective on increasing knowledge in a case study organization: University of Lorastegan, *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(17), 74-47. [In Persian]
<https://doi.org/20.1001.1.1.26454262.1401.5.4.2.2>
- Azimi, H., Ahmadpour Samani, S. (2022). Investigating the effect of authoritarian leadership style on employees' creativity with the mediating effect of fear and defensive silence and the moderating effect of psychological capital, *Progress and Excellence Research*, 5(2), 110-127. [In Persian]
- Bagheri, M., Tajik, A., Farzab, V., Abdollahi, H., Raiisi, F. (2023). The role of experiential avoidance with the mediation of distress tolerance in predicting coronanxiety in the period of covid 19 outbreak: structural equation model. *Shenakht Journal of Psychology and Psychiatry*, 10(2), 116-127. [In Persian] <http://shenakht.muk.ac.ir/article-1-1815-fa.html>
- Barghof, C. T., Tull, M., Dililb, D., Messman, M., Gratz, K. (2019). The role of experiential avoidance in the relation between anxiety disorder diagnoses and future physical health symptoms in a community sample of young adult women. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 6(1), 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.jvbs.2019.11.002>
- Bari, M.W., Abrai, M., Shaheen, S., & Bashir, M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate, *Journal Sagepad*, 9(3), 987-997. <https://doi.org/10.1177/2158244019876297>
- Basheko, M., Zarei, Q., & Mohammad Ghasemi, H. (2020). Examining the effect of defensive silence on creativity with the mediating role of fear, *7th International Conference on Accounting, Management and Innovation*. [In Persian]
- Bereton, A., McGlinchey, E. (2020). Selfharm, emotion regulation, and experiential avoidance: A systematic review. *Archives of Suicide Research*, 24(1), 1-24.

- <https://doi.org/10.101080/13811118.1563575>
- Chan, Y., & Li, S. (2021). Relationship between work place ostracism and unsafe behaviors: The mediating effect of psychological detachment and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 123(2), 488-516. <https://doi.org/10.1177/0033294118813892>
- Chung Y.W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety Stress Coping*, 31(3), 304-317. <https://doi.org/10.1080.10615806.2018.1424835>
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002.job.737>
- Daei, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2008). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- De Graaf, G. (2019). What works: the role of confidential integrity advisors and effective whistleblowing? *Public Manag J*, 22(2), 213-231. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1094163>
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., 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(5), 1489-1500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.068>
- Ferris, D., Brown, D., Berry, J., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Forneel, C., Larker, D. (1981). A Comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 1982. <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- Haji Shabani R. F., & Abdi, R. (2020). Experiential avoidance, mindfulness and anxiety sensitivity as meta-diagnostic factors in predicting symptoms of emotional disorders, *Clinical Psychology and Personality*, 17(1), 212-203. [In Persian] <https://doi.org/10.22070/cpap.2020.2897>
- Hakak, M., Momeni Mofrad, M., & Taghipour S. (2021). The Effect of Workplace Ostracism, Physical Strength, and Emotional Energy on Task Performance of Employees of Tehran Oil Refining Company Considering Mediating Role of Spouse Support. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(50), 213-232. [In Persian]
- Hayes, S., & Eustis, E.H. (2020). Experiential avoidance. In J.S. Abramowitz & S.M. *Anxiety: maintenance processes and treatment mechanisms*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.103710000150-007>
- Hoseinpour, M., Salajighe, S., & Jalalkamali, M. (2021). Inquiring The Environmental, Technical And Technological Factors Effective On Knowledge Hiding In Scientific Space. *Human Information Interaction*, 8(2), 25-37. [in Persian] <http://hii.khu.ac.ir/article-1-2936-fa.html>
- Huertas, I., Braojos, J., & Liorens, T. (2019). Counteracting work place ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.013>

- Imani, F., Eslami, G., Bagheri, R. (2022). Investigating the Effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledge Hiding A case Study on Automobile Factory, *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(17), 143-180. [In Persian]
<https://doi.org/20.1001.1.26454262.1401.5.4.2.2>
- Jenser, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of kusadasi. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
<https://doi.org/10.1108.jhti.01-2021-0001>
- Jiang, T., & Chen, Z. (2020). Meaning in life accounts for the association between long-term ostracism and depressive symptoms: The moderating role of self compassion. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 535-547. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1693951>
- Kamalipour N., Shojaei, S., Sami, R., Azam, F. (2022). Investigating factors affecting knowledge hiding with an emphasis on ostracism. *Sociology of Education*, 15(1), 18-33.
<https://doi.org/10.2203/ijes.2022.251571>
- Karim, D.N., Majid, A.H.A., Omer, K., Aburumman, Q.J. (2021). *The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions* heliyon, 8(6), 1-8.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07280>
- Khalid, B., Iqbal, R., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal* 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6>
- Kirk A., Meyer, J.M., Whisman, M.A., Deacon, B.J., & Arch, J.J. (2019). Safety behaviors, experiential avoidance, and anxiety: A path analysis approach. *Journal of Anxiety Disorders*, 64, 9-15. <https://doi.org/10.1016/j.janidis.2019.03.002>
- Larijani, N. (2021). Investigating the causes and consequences of organization silence by presenting solutions to deal with it. *Journal of New Research Approaches in Management Science*, 4(13), 109-133. [In Persian]
- Men, C., Fong, P.S., & Huo, W. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472. <https://doi.org/20.1001.1.1.26454262.1401.5.4.2.2>
- Pao, H. W., Wu, H. L., & Lee, C. Y. (2020). Project interface choice and knowledge creation: evidence of international science cooperation in Taiwan. *Technovation*, 89, 102078.
doi: 10.1016/j.technovation.2019.05.004
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of knowledge management*, 7(13), 83-103. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2013-0380>
- Rashidi, M., Masoumi, Z., Salehpour, M. (2022). Realizing the exclusion of employees and hiding knowledge, the moderating role of job stress and job autonomy, *Organizational Knowledge Management*, 18(5), 201-243. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.26454262.1401-5030604>
- Rezaei, Sh., & Monazami, A. (2022). The Investigating the relationship between work place ostracism and job performance with mediating role of psychological capital in the employees of sports and youth departments in Ilam province. *Sport Psychology Studies*, 10(38), 133-146. [In Persian]

- <https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10273.2136>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *J Manag*, 39(1):203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Sabeti, M., Sepehr, M., & Ahmadi, F. (2014). The Role of Higher Education in National Development. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 4(6), 59-69. [In Persian]
<https://sanad.iau.ir/en/Journal/jisds/Article/821608>
- Sepahvand, R., Momenimofrad, M. (2021). Work place ostracism and knowledge hedging: The mediating role of job tension. *Iranian Journal of Ergonoice*, 8(4), 115-128. [In Persian]
<https://doi.org/10.30699/iergon.8.4.11.5>
- Sepahvand.R. Arif Nejad. M., Fathi Chegani. F. (2020). The mediating role of organizational silence in the relationship between rejection in the workplace and creativity of employees. *Journal of innovation and creativity in human sciences* (2), 200-240. [In Persian]
- Sharie Z., & Jafhari. A. (2023). The effect of rejection and disrespectful behaviors in the workplace on knowledge concealment and mediation of occupational anxiety, *scientific quarterly of Karafan Technical and Vocational University*, 10(3), 32-45.
- Silva, P., Oliver, M., & Brohman, K. (2019). Knowledge sharing, hiding and hoarding, ware they related? *Knowledge management research & practice*, 3(10), 53-64.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1774434>
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457-481.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022.0075>
- Taheri, F., & Fazeli, M. (2022). Exploring the factors affecting workplace otracism in the framework of the threepronged model. *Management Studies in Development and Evolution Summer*, 108(32), 45-76. [In Persian] <https://doi.orj/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpannah, A., & Salehzadeh, R. (2020).The effect of worlplace ostrating role of organization based selfesteem and orgaizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-425. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tazmer. P., Sci. S., Butt. S, Yazdan. N. (2018). Influence of Workplace Incivility on Counterproductive Work Behavior: Mediating Role of Emotional Exhaustion, Organizational Cynicism and the Moderating Role of Psychological Capital, Pakistan. *Journal of Commerce and Social Sciences*, 15(21), 378-404.
- Wetzels, M., G., Schroder, C., & Van Oppen. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.orj/10.2307/20650284>
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: an organizational identification perspective. *J Appl Psychol*, 101(3): 362-380. <https://doi.org/10.1037/ap10000063>
- Zamani. U., Florez, D., Anjam, M., Ghani, M., Huda, N. (2023). At the end of the world, turnleft: Examining toxic leadership, team silence and successinmega construction projects. *Engineering, constraction and architectural managemeny*, 3(6), 2436-2462.

<https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2023.0755>

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses, negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership. *Journal of nursing management*, 27(2), 357-370. <https://doi.org/10.1111/jonm.126750>