

---Name of Journal-----

Vol(issue), PP.

.atu.ac.ir

DOI:



ATU
PRESS

Original Research / Review / ...

Received:

Accepted:

ISSN:

eISSN:

Examining the mediating role of selfless leadership in the effect of organizational exclusion and instrumental thinking on the knowledge hiding of university professors

Alireza koushkie Jahromi (Corresponding Author)

Associate Professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting; Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
koushkie@atu.ac.ir, 0000-0001-6175-447X

Shabnam zarjou

PhD student in public administration, faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran. shabnam.zarjou@ut.ac.ir, 0000-0003-3652-5733

Zahra Ghafouri

PhD student in Organizational Behavior, Faculty of Economics and Management Lorestan University, Lorestan, Iran. ghafouri.za@fc.iu.ac.ir, 0000-0002-6766-1693

Abstract

Purpose: Considering the importance of the phenomenon of hiding knowledge in academic environments and higher education centers, the present study was conducted with the aim of investigating the effect of the phenomenon of knowledge concealment among the professors of Tehran University.

Methodology: The current research strategy is a survey that aims to explain the relationships and the impact of variables. Its statistical population includes faculty members of Tehran University Science Campus, whose number is estimated to be 151, and the sample size was estimated to be 130 using Sample Power software.

Findings: The results of the current research indicated that organizational exclusion had an effect on hiding knowledge and 46% of the variance of the knowledge concealment variable was explained by the organizational exclusion variable. Instrumental thinking has had an effect on knowledge concealment, and 18% of the variance of the hiding knowledge variable is explained by the instrumental thinking variable, and in the relationship between instrumental thinking and organizational exclusion on hiding knowledge, selfless leadership has a minor mediating role.

Originality: The effect of organizational exclusion and instrumental thinking as independent variables and hiding knowledge as a dependent variable and selfless leadership as a variable with a positive meaning as a mediating variable is the first time that was analyzed inside and outside the country, which showed It is the innovation and originality of the research that can help to reduce the research and theoretical vacuum in the matter of hiding knowledge.

Result: According to the findings of the research, it can be concluded that the problem of hiding knowledge among university professors is affected by the two factors of exclusion and instrumental thinking, and not paying attention to the growth of these two components can endanger the cycle of improvement and sharing of knowledge in the long term, therefore attention to the component Selfless leadership and helping to improve it can play an important role in instrumental thinking and exclusionism.

Keywords: organizational exclusion, knowledge hiding, instrumental thinking, selfless leadership, University professors, University of Tehran.



-----نام مجله-----

دوره ؟، شماره ؟، نام فصل، سال، ص ص

.atu.ac.ir

DOI:

بررسی نقش واسطه‌ای رهبری فداکارانه در تاثیر طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه

علیرضا کوشکی جهرمی (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری؛ دانشگاه علامه
طباطبائی؛ تهران؛ ایران.

۰۹۱۲۸۴۴۴۱۲۴ koushkie@atu.ac.ir,

0000-0001-6175-447X

شب‌نم زرجو

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران،

shabnam.zarjou@ut.ac.ir, 0000-0003-3652-5733

زهره غفوری

دانشجوی دکتری رفتار سازمان، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران،

ghafouri.za@fc.iu.ac.ir, 0000-0002-6766-1693

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت پدیده پنهان‌سازی دانش در محیط‌های دانشگاهی و مراکز آموزش عالی، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر عارضه‌ی پنهان‌سازی دانش در میان استادان دانشگاه تهران صورت پذیرفته است.

روش‌شناسی: استراتژی پژوهش حاضر پیمایشی است که درصدد تبیین روابط و میزان تاثیر متغیرها است. جامعه آماری آن شامل اعضای هیات علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران

است که تعداد آنان ۱۵۱ نفر برآورد شده است و که با استفاده از نرم افزار سمپل پاور^۱ حجم نمونه برابر با ۱۳۰ نفر تخمین زده شد.

یافته ها: دستاورد پژوهش حاضر حاکی از آن بود که طردگرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش تأثیر گذار بوده است و ۴۶ درصد واریانس متغیر پنهان سازی دانش توسط متغیر طردگرایی سازمانی تبیین شده است. تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش تأثیر گذار بوده است و ۱۸ درصد واریانس متغیر پنهان سازی دانش توسط متغیر تفکر ابزاری تبیین شده است و در رابطه بین تفکر ابزاری و طردگرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش رهبری فداکارانه نقش واسطه ای جزئی دارد.

اصالت: تأثیر طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری به عنوان متغیرهای مستقل و پنهان سازی دانش به عنوان متغیر وابسته و رهبری فداکارانه که متغیری با بار معنایی مثبت است به عنوان متغیر واسطه ای برای نخستین بار است که در داخل و خارج از کشور مورد واکاوی قرار گرفت که نشان از نوآوری و اصالت پژوهش است که می تواند به به کاهش خلاء پژوهشی و نظری در امر پنهان سازی دانش یاری رساند.

نتیجه: با توجه به یافته های پژوهش می توان دریافت عارضه پنهان سازی دانش در میان استادان دانشگاه از دو عامل طردگرایی و تفکر ابزاری متأثر است و عدم توجه به رشد این دو مولفه می تواند در دراز مدت چرخه بهبود و اشتراک دانش را به خطر اندازد و این توجه به مولفه رهبری فداکارانه و کمک به بهبود آن می تواند در تفکر ابزاری و طردگرایی نقش بااهمیتی ایفا کند.

کلیدواژه ها: طردگرایی سازمانی، پنهان سازی دانش، تفکر ابزاری، رهبری فداکارانه، استادان دانشگاه، دانشگاه تهران.

مقدمه

پدیده «پنهان سازی دانش» به ممانعت و خودداری هدفمند اشتراک دانش از سوی یک فرد، نسبت به کسانی که طالب آن هستند، اشاره دارد (ژائو و شیا^۲، ۲۰۱۹)، که منجر به اثرات مخربی بر بهره وری و عملکرد کارکنان و سازمان

1.

2. Zhao & Xia

می‌شود. گزارش بیکاک^۱ (۲۰۰۴) نشان داد که هر ساله به دلیل پنهان‌سازی دانش ۵۰۰ شرکت فورچون متحمل ضرر ۳۱٫۵ میلیارد دلاری شده است (کمالی پور، شجاعی، سمیعی و آزما، ۱۳۹۸). اگرچه تلاش سازمان‌ها به تشویق کارکنان برای تسهیم دانش را نباید نادیده گرفت ولی برخی از کارکنان تمایل به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران را ندارند و تصمیم می‌گیرند آن را مخفی کنند (پروس سیا و کپسالی^۲، ۲۰۲۱). از طرفی در چندسال اخیر تبعات معضل اجتماعی دیگری، با عنوان «طردهایی سازمانی»^۳ رو به افزایش است. انزوا و کناره‌گیری، عدم توجه، رفتار سرد با سایر کارکنان را طردهایی سازمانی می‌نامند که شاید در نگاه نخست پیش پا افتاده و سطحی به نظر آید، اما می‌تواند برای سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان‌ها تجربه ناخوشایندی را به همراه داشته باشد (عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰). نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نزدیک به دو سوم اعضای سازمان‌ها پدیده تلخ طردشدگی را تجربه کرده‌اند. معمولاً در نگاه اول این پرسش به ذهن می‌آید که مثلاً دعوت نشدن به یک مراسم مهمانی (چقدر می‌تواند برای فرد مهم قلمداد شود؟ در پاسخ، اینگونه می‌توان گفت: برخی نیازهای اساسی انسان همچون نیاز «تعلق و اجتماعی بودن» در فرایند طرد شدگی، مورد تهدید واقع می‌شوند و تجربه سخت و منحصر به فرد آن برای افراد به یادگار باقی می‌ماند، که با خود درد اجتماعی را نیز به دنبال دارد، دردهای اجتماعی ناشی از طردشدگی به مراتب سخت‌تر از درد فیزیکی است (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸). در کنار طردهایی سازمانی، کارکنان با تفکر ابزاری^۴ به دنبال دستیابی به اهدافی هستند که به صورت محدود تعریف شده و منفعت شخصی آنان را به همراه دارد. کارکنان با تفکر ابزاری بالادر هنگام تعامل با دیگران کمتر از روحیه پاسخگویی جمعی، صداقت و نوع دوستی برخوردارند و از سایر صفات رفتاری صمیمانه و ارزش‌های مشترک نیز

4. Babcock

2. Prussia & Kapsali

7. Organizational Ostracism

1. Instrumental Thinking

محرور هستند و دانش خود را از دیگران پنهان می کنند (عبدالله، دیچون، علی و عثمان^۱، ۲۰۱۹). با توجه به مرور مطالب فوق؛ اثرات معکوس طردگرایی سازمانی، تفکر ابزاری، و پنهان سازی دانش با اعمال رهبری فداکارانه در سازمان تعدیل و اصلاح می شود. مطالعات نشان می دهد اگر رهبران از خود فداکاری نشان دهند و در تعاملات بین فردی بیش از خود به منافع پیروانشان توجه نمایند؛ این امر می تواند تعهد نیروی انسانی را نسبت به شغل و محیط کاری خود افزایش دهد، و آنها را نسبت به فعالیت های شغلی و همکاریانش حساس نموده و با انگیزه بیشتری برای انجام فعالیت های شغلی و فراشغلی تلاش کنند (آقاجانپور، ۱۳۹۹). لذا در پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش با تبیین نقش میانجی رهبری فداکارانه سعی بر آن شد که به یکی از مسائل مطرح در دانشگاه ها که در تعاملات کاری و علمی استادان رواج یافته و به دانشجویان نیز سرایت کرده پرداخته شود، لذا پنهان سازی دانش در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی از مهم ترین دلایل شکست دانش است و شیوع آن به حدی است که در حال تبدیل شدن به یک امر عادی است، نظرسنجی های انجام شده از بین بیش از ۱۷۰۰ عضو هیات علمی در دانشگاه های ایالات متحده آمریکا حاکی از آن بوده است که ۷۶٪ از استادان، دانش خود را از سایرین به ویژه همکاران خود مخفی نگه می دارند که این امر نشان از وخیم بودن مساله پنهان سازی دانش در محیط دانشگاهی است، بستری که خود آن نیز محل تولید علم و تبدیل علم به عمل است (هاشمی، احمدی قمشانی نعمت الهی و زرگو، ۱۴۰۲). بنابراین، از آنجایی که یکی از مکانیزم های حیاتی در جهت تسهیم دانش که عهده دار تربیت منابع انسانی توانمند است، دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی است، دانشگاه ها با تولید و نشر دانش می توانند نقش مهمی در جهت دست یابی به اهداف بلند مدت کشور ایفا نمایند (مرکز پژوهش های مجلس، ۱۳۸۲). ازین رو با توجه به اثرات و پیامدهای منفی پنهان سازی دانش بر این رسالت، در پژوهش حاضر، برآنیم که اثر

¹ . Abdullah., Dechun, Ali & Usman

زودایند ویرایشی

طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری به عنوان متغیرهای مستقل و رهبری فداکارانه را به عنوان متغیر میانجی در بروز پدیده پنهان‌سازی دانش در بین اعضای هیات علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران مورد بررسی قرار دهیم تا گامی مؤثر در جهت تحقق یکی از اهداف این مجموعه که پرورش انسان‌های درست، اخلاقی و با نشاط است، برداریم و از آنجایی که ارتباط و سنجش همزمان این چهار متغیر تاکنون در پژوهش‌های سابق، توسط دیگر پژوهشگران بررسی نشده است، ضرورت و خلا انجام این پژوهش بیش از پیش احساس می‌شود. لذا سوال اصلی پژوهش حاضر این است؛ که آیا رهبری فداکارانه می‌تواند در ارتباط طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه، نقش میانجی و واسطه‌ای داشته باشد؟

مبانی و پیشینه پژوهش

در بخش ادبیات و پیشینه پژوهش، به دستاوردهای پژوهشی با توجه به متغیرهای پژوهش حاضر یعنی پنهان‌سازی دانش، طردگرایی، رهبری فداکارانه و تفکر ابزاری پرداخته شده است. البته، در بررسی این پژوهش‌ها با هدف ایجاد محوریت میان متغیرهای مختلف پژوهش و پرهیز از پراکنده‌گویی، متغیر اصلی پژوهش حاضر یعنی پنهان‌سازی دانش محل تمرکز بوده است.

ژائو، خای، هی، شی‌آرد و وان^۱ (۲۰۱۶)، طردگرایی محیط کار و پنهان‌سازی دانش را مورد بررسی قرار دادند، نتایج حاکی از آن بود که طردگرایی در محل کار به طور مثبت بر پنهان‌سازی دانش (ابعاد پنهان‌سازی فرارمنشانه و گنگ‌بازی) تأثیر دارد، در حالی که ارتباط معنی‌داری با پنهان‌سازی منطقی ندارد.

¹ . Zhao, Xia, He, Sheard & Wan

ریاض، خو و حسین^۱ (۲۰۱۹)، دو متغیر طرد گرایی و پنهان سازی دانش با متغیر میانجی تنش شغلی را مورد واکاوی قرار دادند، نتایج حاکی از آن بود که طرد شدگی در محل کار به طور مثبت بر پنهان سازی دانش (ابعاد پنهان سازی فرارمنشانه و گنگ بازی) تأثیر دارد در حالی که ارتباط معنی داری با پنهان سازی منطقی ندارد.

پژوهش شاه و هشمی^۲ (۲۰۱۹)، حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی با پنهان سازی دانش رابطه معناداری دارد و علاوه بر این، طرد شدگی و بی ادبی در محل کار، رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و پنهان سازی دانش ایفا می کند.

عبدالله و همکاران^۳ (۲۰۲۰)، رهبری اخلاقی و پنهان سازی دانش را با متغیر میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری مورد آزمون قرار دادند. تفکر ابزاری، روابط مستقیم و غیر مستقیم بین رهبری اخلاقی سرپرستان و پنهان سازی دانش را تعدیل می کند، به طوری که وقتی تفکر ابزاری بالا بود، میزان این روابط ضعیف بود.

آل جبوری و فلیفال^۴ (۲۰۲۰) به بررسی دو متغیر پنهان سازی دانش و طرد گرایی در محل کار پرداختند. نتایج حاکی از ارتباط کارکرد دانش در افزایش شاخص هایی برای حذف طرد گرایی کارکنان، و وجود ارتباط بین پنهان سازی دانش و طرد گرایی در محل کار بود.

سابرینا^۵ (۲۰۲۳)، رهبری فداکارانه در رابطه دو متغیر تسهیم دانش و پنهان سازی دانش با بررسی نقش میانجی گری اعتماد کارکنان و انگیزه درونی را مورد واکاوی قرار دادند. یافته های وی حاکی از همبستگی مثبت و معنادار بین رهبری فداکارانه و رفتار تسهیم دانش کارکنان بود. همچنین بین رهبری فداکارانه و تمایل کارکنان به کتمان دانش خود رابطه منفی برقرار بود.

1. Riaz, Xu, & Hussain

2. Shah & Hashmi.

3. Abdullah & et al

4 - Al-Jubouri & Fleifal

5- Sabrina

بهتی، حسین، سانترو و کولاسو^۱ (۲۰۲۳) به واکاوی بررسی طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نظر به نقش میانجی نیازهای کارآمدی و پریشانی روانی پرداختند، نتایج به دست آمده وجود رابطه مثبت بین پنهان‌سازی دانش و طردگرایی را تأیید کرد.

در پژوهش‌های داخلی بررسی شده نیز ملاحظه شد که سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی متغیرهای طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش و نقش میانجی تنش شغلی پرداختند، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که طردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر می‌شود.

کمالی پور، شجاعی، سمیعی و آزما (۱۴۰۱) نیز به ارائه الگوی پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی پرداختند. در این پژوهش پس از شناسایی مؤلفه‌های پنهان‌سازی دانش و طردشدگی، روابط درونی بین متغیرها بیانگر این بود که طردشدگی در محل کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است؛ کار تیمی، بالا بودن میزان تنش شغلی و سطح انگیزش شغلی به ترتیب مؤثرترین شاخص‌های علی بود و عدم مشارکت سازمانی، پیچیدگی دانش و منحصر به فرد بودن دانش به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های معلول محسوب می‌شدند.

شرعی و جعفری (۱۴۰۲) نیز طرد شدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با نظر به اضطراب شغلی کارکنان به عنوان متغیر میانجی را مورد آزمون قرار دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که طردشدگی در محل کار تأثیری بر پنهان‌سازی فرارمنشانه و گنگ بازی ندارد ولی بر پنهان‌سازی منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بنابراین، در بررسی پژوهش‌های پیشین مشاهده شد که متغیرهای پنهان‌سازی دانش، تفکر ابزاری، طردگرایی و رهبری فداکارانه سابقاً توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته است، در مطالعات خارجی می‌توان به پژوهش ریاض و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، اشاره کرد که دو متغیر طردگرایی و پنهان‌سازی دانش با متغیر میانجی تنش شغلی را مورد واکاوی قرار دادند، همچنین بهتی و همکاران^۳ (۲۰۲۳) به واکاوی بررسی طردگرایی سازمانی بر

1- Bhatti, Hussain, Santoro & Culasso

2- Riaz & et al.,

3- Bhatti & et al.,

پنهان‌سازی دانش با نظر به نقش میانجی نیازهای کارآمدی و پریشانی روانی پرداختند، آل‌جبوری و فلیفال (۲۰۲۰) به بررسی دو متغیر پنهان‌سازی دانش و طرد‌گرایی در محل کار پرداختند، ژائو و همکاران (۲۰۱۶)، طرد‌گرایی محیط کار و پنهان‌سازی دانش را مورد بررسی قرار دادند، شاه و هشمی (۲۰۱۹)، رابطه فرهنگ سازمانی و پنهان‌سازی دانش را با نقش میانجی طرد‌شدگی و بی‌ادبی در محیط کار مورد بررسی قرار دادند. عبدالله و همکاران (۲۰۲۰)، رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش را با متغیر میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری مورد آزمون قرار دادند. ساب‌رینا (۲۰۲۳)، رهبری فداکارانه در رابطه دو متغیر تسهیم دانش و پنهان‌سازی دانش با بررسی نقش میانجی گری اعتماد کارکنان و انگیزه درونی را مورد واکاوی قرار داد. در پژوهش‌های داخلی بررسی شده نیز ملاحظه شد که سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی متغیرهای طرد‌شدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش و نقش میانجی تنش شغلی پرداختند، شرعی و جعفری (۱۴۰۲) نیز طرد‌شدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با نظر به اضطراب شغلی کارکنان را به عنوان متغیر میانجی گر مورد آزمون قرار دادند. کمالی پور و همکاران (۱۴۰۱) نیز به ارائه الگوی پنهان‌سازی دانش با تاکید بر طرد‌شدگی پرداختند.

لذا با بررسی پژوهش‌های خارجی و داخلی انجام شده توسط سایر پژوهشگران می‌توان به سه موضوع پی‌برد:

نخست اینکه پژوهشی که مولفه رهبری فداکارانه را با توجه به سه متغیر دیگر (پنهان‌سازی دانش، طرد‌گرایی و تفکر ابزاری) مورد واکاوی قرار دهد رویت نشد.
دوم: پژوهشی که به بررسی متغیر تفکر ابزاری حتی با گونه‌ای دیگری از متغیرها در پژوهش‌های داخلی رصد نشد.

و نهایتاً هر چند پژوهش‌هایی با موضوع متغیرهای طرد‌شدگی و پنهان‌سازی دانش و یا پنهان‌سازی دانش با رهبری فداکارانه مشاهده شد اما پژوهشی که تمام متغیرهای پژوهش حاضر را در دل خود داشته باشد رویت نشد. لذا تأثیر طرد‌گرایی سازمانی و تفکر ابزاری به عنوان متغیرهای مستقل و پنهان‌سازی دانش به عنوان متغیر وابسته و رهبری فداکارانه که

متغیری با بار معنایی مثبت است به عنوان متغیر میانجی برای نخستین بار است که در داخل و خارج از کشور مورد واکاوی قرار خواهد گرفت که نشان از نوآوری پژوهش حاضر است که می تواند به کاهش خلاء پژوهشی و نظری در امر پنهان سازی دانش یاری رساند. فرضیه های پژوهش

فرضیه اول: به نظر می رسد، طرد گرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش تأثیر گذار است.

فرضیه دوم: به نظر می رسد، تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش تأثیر گذار می باشد.

فرضیه سوم: به نظر می رسد، در تأثیر طرد گرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.

فرضیه چهارم: به نظر می رسد، در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.

روش^۱

پژوهش حاضر، از استراتژی پیمایشی با هدف تبیین متغیرها تبعیت می کند. در راستای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، که از ادبیات نظری و مطالعات پیشین استخراج شده است و جهت برآورد روایی پرسش نامه ها از حیث محتوایی و صوری از نظر سه تن از استادان حوزه رفتار سازمانی بهره گرفته شد. پرسشنامه های مورد استفاده شامل پرسشنامه طرد گرایی سازمانی (فریز، برون، دری و لیان^۲، ۲۰۰۸)، تفکر ابزاری (عبدالله و همکاران^۳، ۲۰۱۹)، رهبری فداکارانه (کریم و نپین برگ^۴، ۲۰۰۴)، پنهان سازی دانش (کانلی، زویگک، وبستر و تروگاکوس^۵، ۲۰۱۲) است، طیف مورد استفاده برای سنجش

^۱. method

^۲. Ferris, Brown, Berry, & Lian

^۳. Abdullah et al

^۴. De cremer & van knippenberg

^۵. Connelly., Zweig., Webster. & Trougakos J

گویه‌های، طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) است.

پایایی ابزار پژوهش نیز بر اساس آزمون آلفای کرونباخ^۱ برای متغیر طردگرایی سازمانی (۰/۷۱)، تفکر ابزاری (۰/۷۳)، رهبری فداکارانه (۰/۷۷)، پنهان‌سازی دانش (۰/۷۴) به تأیید رسیده است.

جدول ۳. اطلاعات پرسشنامه و مقادیر آلفای کرونباخ

نام متغیر	نماینه	تعداد گویه‌ها	نمونه گویه	آلفای کرونباخ	منبع
تفکر ابزاری	IT	۳	من رابطه خود را با افراد دیگر، از جمله همکارانم عمدتاً با در نظر گرفتن میزان سودمندی آنها ایجاد و حفظ می‌کنم.	۰/۷۳	عبدالله و همکاران (۲۰۱۹)
طردگرایی سازمانی	OO	۱۳	دیگران در محل کار من را از گفتگو باز می‌دارند.	۰/۷۱	فریز و همکاران (۲۰۰۸)
رهبری فداکارانه	SSL	۵	رهبر تیم ما مایل است از منافع اعضای تیم دفاع کند، حتی اگر به ضرر منافع شخصی او باشد.	۰/۷۷	دی‌کریمر و ون‌نپینبرگ (۲۰۰۴)
پنهان‌سازی دانش	KH	۴	وانمود می‌کنم آنچه که دیگران درباره آن صحبت می‌کنند را متوجه نمی‌شوم.	۰/۷۴	کانلی و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)
		۴	به دیگران به جهت آموزش دادن قول کمک می‌دهم اما تا آنجا که ممکن است آنرا به وقفه می‌اندازم.		
		۴	توضیح دادن اینکه دلیل عدم کمک به علت محرمانگی اطلاعات است.		

^۱. Cronbach

^۲. Connelly et al.,

جامعه آماری پژوهش، اعضای هیات علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران است که تعداد آنان ۱۵۱ نفر برآورد شده است، حجم نمونه در این پژوهش با استفاده از نرم افزار سمپل پاور برابر با ۱۳۰ نفر است که با شیوه نمونه گیری تصادفی تعیین شده است. در راستای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای آماری و مدل سازی معادلات ساختاری لیموس و اس پی اس اس و برای تعیین حجم نمونه از نرم افزار سمپل پاور استفاده شده است. به منظور تعیین وجود یا عدم وجود تأثیر بین متغیرها و برآورد و تعمیم نتایج به دست آمده از حجم نمونه به جامعه آماری از مدل های رگرسیونی (میانجی) و مدل مسیر برای بررسی فرضیه ها و داده های پژوهش استفاده شده است. همچنین در راستای آزمون مدل مفهومی پژوهش براساس مدل سازی معادلات ساختاری، «بررسی برازش مدل سنجش و مدل ساختاری» انجام شده است، که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

یافته ها

در این بخش به یافته های حاصل از گردآوری داده های میدانی پرداخته خواهد شد.

جدول ۱. آماره های پراکندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار)

متغیر	میانگین	انحراف معیار
پنهان سازی دانش استادان دانشگاه	گنگ بازی کردن (ابهام بازی)	۳,۷۴
	پنهان سازی فرارمنشانه	۳,۶۵
	پنهان کاری منطقی	۳,۵۹
سایر متغیرهای پژوهش	پنهان سازی دانش	۳,۶۶
	طردگرایی سازمانی	۳,۸۱
	تفکر ابزاری	۳,۶۹
	رهبری فداکارانه	۳,۷۵

در بررسی آماره های پراکندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار) از متغیر پنهان سازی دانش و مؤلفه های آن (گنگ بازی کردن (ابهام بازی))، پنهان سازی فرارمنشانه، پنهان سازی منطقی و متغیرهای طردگرایی سازمانی، تفکر ابزاری و رهبری فداکارانه

ملاحظه شد که میانگین اکتسابی متغیرهای پنهان سازی دانش، طرد گرای سازمانی، تفکر ابزاری، رهبری فداکارانه از حد متوسط و استاندارد جامعه بالاتر است که بیانگر حد مطلوب متغیرهای فوق می باشد.

در بخش بررسی آزمون فرضیه های پژوهش، یافته های زیر حاصل شد:

جدول ۲. خروجی استاندارد شده وزن های رگرسیونی و آزمون بوت استرپ

بررسی فرضیه اول: به نظر می رسد، طرد گرای سازمانی بر پنهان سازی دانش استادان دانشگاه تأثیر گذار است.			
خروجی استاندارد شده وزن های رگرسیونی (فرضیه اول)			
متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	نسبت بحرانی	سطح معناداری
تأثیر طرد گرای سازمانی بر پنهان سازی دانش	۰,۶۸	۱۱,۵۳	۰,۰۰۰۱
خروجی آزمون بوت استرپ (فرضیه اول)			
(R^2 مقدار استاندارد شده (ضریب تعیین	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
آزمون بوت استرپ	۰,۳۳	۰,۵۸	۰,۰۰۹
بررسی فرضیه دوم: به نظر می رسد، تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش استادان دانشگاه تأثیر گذار است.			
خروجی استاندارد شده وزن های رگرسیونی (فرضیه دوم)			

متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	نسبت بحرانی	سطح معناداری
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش	۰,۴۲	۶,۵۳	۰,۰۰۰۱
خروجی آزمون بوت استرپ (فرضیه دوم)			
(R^2 مقدار استاندارد شده (ضریب تعیین	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
آزمون بوت استرپ	۰,۰۸	۰,۲۹	۰,۰۰۵
بررسی فرضیه سوم: به نظر می رسد، در تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش استادان دانشگاه متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.			
خروجی استاندارد شده وزن های رگرسیونی (فرضیه سوم)			
شاخص ها	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان سازی	۰,۴۹	۷,۹۹	۰,۰۰۰۱
تأثیر پردگرایی سازمانی بر رهبری فداکارانه	۰,۳۳	۶,۵۴	۰,۰۰۰۱
تأثیر رهبری فداکارانه بر پنهان سازی دانش	۰,۴۵	۷,۵۹	۰,۰۰۰۱
اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل متغیرها (فرضیه سوم)			
شاخص ها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان سازی دانش	۰,۴۹	۰,۱۵	۰,۶۳
سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیر مستقیم با استفاده از آزمون بوت استرپ (فرضیه سوم)			
شاخص ها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان سازی	۰,۰۱	۰,۰۰۳	۰,۰۱
بررسی فرضیه چهارم: به نظر می رسد، در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش استادان دانشگاه متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش			
خروجی استاندارد شده وزن های رگرسیونی (فرضیه چهارم)			
شاخص ها	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش	۰,۲۱	۳,۹۱	۰,۰۰۰۱
تأثیر تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه	۰,۲۶	۵,۰۲	۰,۰۰۰۱
تأثیر رهبری فداکارانه بر پنهان سازی دانش	۰,۵۷	۷,۳۸	۰,۰۰۰۱
اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل متغیرها (فرضیه چهارم)			

شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰,۲۱	۰,۱۴	۰,۳۵

سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم با استفاده از آزمون بوت‌استرپ (فرضیه چهارم)			
شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰,۰۰۷	۰,۰۰۱	۰,۰۰۵

با توجه به خروجی استاندارد نرم‌افزار ایموس می‌توان دریافت که میزان تأثیر متغیر مستقل (طردگرایی سازمانی) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) $0/68$ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی بوده و ضریب تعیین R^2 آن نیز برابر با $0/46$ است و بیانگر آنست که 46 درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیر مستقل (طردگرایی سازمانی) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر 46 درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به طردگرایی سازمانی است. مقدار سطح معناداری نیز در خروجی نرم‌افزار و در بخش وزن‌های رگرسیونی، از نسبت بحرانی $0/05$ کوچک‌تر بوده و معنادار است. بطور کلی با توجه به خروجی آزمون بوت‌استرپ برای روشن شدن معناداری یا عدم معناداری ضریب تعیین $0/46$ (46 درصدی مدل در جامعه آماری) می‌توان گفت، از آنجاییکه مقدار سطح معناداری در این آزمون برابر با $0/009$ گزارش شده و از سطح خطای $0/05$ کوچکتر است و در بازه‌های حد پایین و حد بالا صفر واقع نشده است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌شود.

همچنین، در بررسی فرضیه دوم با توجه به خروجی استاندارد آن در نرم‌افزار ایموس می‌توان چنین دریافت که میزان تأثیر متغیر مستقل (تفکر ابزاری) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) $0/42$ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی بوده و ضریب تعیین R^2 آن نیز برابر با $0/18$ است و بیانگر آنست که 18 درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیر مستقل (تفکر ابزاری) تبیین می‌شود. به عبارت ساده‌تر 18 درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به تفکر ابزاری است. مقدار سطح معناداری نیز در

خروجی نرم افزار و در کادر وزن های رگرسیونی نیز از نسبت بحرانی $0/05$ کوچک تر است و معنادار بودن این تأثیرات را از لحاظ آماری گزارش می کند. بطور کلی با توجه به خروجی آزمون بوت استرپ برای روشن شدن معناداری یا عدم معناداری ضریب تعیین $0/18$ (۱۸ درصدی مدل در جامعه آماری) مقدار سطح معناداری در این آزمون برابر با $0/005$ گزارش شده و از سطح خطای $0/05$ کوچکتر است و در بازه های حد پایین و حد بالا صفر واقع نشده است، بنابراین، این اثرات (تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته) معنادار است و فرضیه فوق تأیید می شود، ازین رو تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش تأثیر گذار است.

در بررسی فرضیه سوم پژوهش، وزن های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیر مستقیم می توان دریافت، که تأثیر مستقیم و غیر مستقیم تردد گرایبی استادان بر پنهان سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با $0/01$ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی $0/05$ گزارش شده است) تأثیر مستقیم تردد گرایبی استادان بر رهبری فداکارانه معنادار است. (سطح معناداری برابر با $0/0001$ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی $0/05$ گزارش شده است) همچنین، تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان سازی دانش معنادار است. بنابراین، میانجی گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر تردد گرایبی سازمانی بر پنهان سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می شود.

در بررسی فرضیه چهارم پژوهش، با توجه به خروجی وزن های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیر مستقیم می توان دریافت که تأثیر مستقیم و غیر مستقیم تفکر ابزاری بر پنهان سازی دانش معنادار است. (سطح معناداری برابر با $0/0001$ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی $0/05$ گزارش شده است) همچنین، تأثیر مستقیم تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه معنادار است (سطح معناداری برابر با $0/0001$ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی $0/05$ گزارش شده است) تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان سازی دانش معنادار نیز همینطور. لذا میانجی گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش

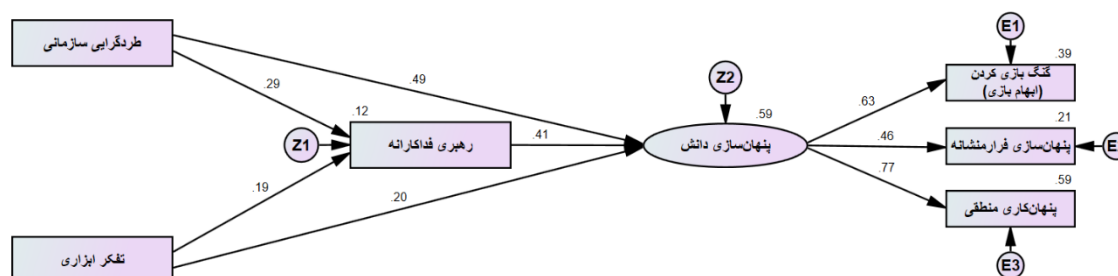
میانجی جزئی در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش، ازینرو، فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

مدل مسیر (میانجی) جهت ارزیابی مدل مفهومی پژوهش
ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری
بر پنهان‌سازی دانش

جدول ۱۴. تأثیرات غیر مستقیم و سطوح معناداری آن

شاخص‌ها	اندازه اثر	سطح معناداری
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه)	۰,۱۱	۰,۰۰۶
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه)	۰,۰۸	۰,۰۰۸

تأثیرات غیر مستقیم پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه) و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه) معنادار گزارش شده است که بیانگر نقش واسطه‌ای (میانجی) متغیر رهبری فداکارانه است. لذا در ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی است.



شکل ۹. مدل مسیر (میانجی) جهت ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که بستری در جهت رشد و تربیت افراد متخصص بازار کار آینده است لزوم توجه به مفاهیمی که مختل کننده رسالت آن است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا عدم توجه به چنین کژکارکردهای می‌تواند در آینده تبدیل به مسائل بدساختار شده و آسیب‌های فراوان و در عین حال غیر قابل جبرانی را به ارمغان آورد. لذا در پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی رهبری فداکارانه سعی بر آن شد تا به یکی از مسائل مطرح در دانشگاه‌ها که در تعاملات کاری و علمی استادان رواج یافته و به دانشجویان نیز سرایت کرده پرداخته شود (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲). در این راستا یافته‌هایی از بررسی چهار فرضیه حاصل شد که به بررسی آنان پرداخته خواهد شد:

در بررسی یافته‌های حاصل از فرضیه نخست پژوهش میزان تأثیر متغیر مستقل (طردگرایی سازمانی) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) $0/68$ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسب است و ضریب تعیین R^2 آن نیز برابر با $0/46$ گزارش شده است و بیانگر آنست که ۴۶ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیرهای مستقل (طردگرایی سازمانی) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر ۴۶ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به طردگرایی سازمانی است. لذا طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است. نتیجه کلی این فرضیه آنست که می‌توان پنهان‌سازی دانش را بر اساس طردگرایی سازمانی در جامعه آماری پیش‌بینی کرد. بنابراین هرچه افراد در دنیای کاری و دوستانه خود به حاشیه رانده شوند به همان میزان نیز علاقه‌ای به تسهیم دانش نخواهند داشت و در این بین دانش خواه ناخواه پنهان خواهد شد و به مرور زمان این ویژگی در وجود این افراد نهادینه خواهد شد، با توجه به ماهیت تعاملی شغل استادان و نیاز به انتقال و تسهیم و مبادله دانش آنان با همکاران و دانشجویان خود این

عارضه می‌تواند بسیار نگران‌کننده باشد و آثار نامطلوب به همراه داشته باشد، نتایج این فرضیه همسو با مطالعه سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) است که در پژوهش خود نشان دادند که طردشدگی در محیط کار بر تنش شغلی و پنهان‌سازی دانش اثر معناداری دارد. اثر تنش شغلی بر پنهان‌سازی دانش نیز تأیید شد. همچنین تنش شغلی در تأثیر طردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش نقش واسطه داشت. همچنین مطالعه بشلیده، موسوی، خواجه‌پور و بهارلو (۱۳۹۴) نشان داد که طردشدگی در محیط کار با سرمایه روان‌شناختی و عملکرد شغلی ارتباط منفی و معنادار؛ و با استرس شغلی و قصد ترک شغل ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج حاصل از فرضیه اول با یافته‌های پژوهشی بهتی و همکاران (۲۰۲۳) و ژائو و همکاران (۲۰۱۶) همسو است.

نتیجه فرضیه دوم: همچنین، میزان تأثیر متغیر مستقل (تفکر ابزاری) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) ۰/۴۲ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی را گزارش می‌کند و ضریب تعیین R^2 آن نیز برابر با ۰/۱۸ است که بیانگر آنست که ۱۸ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیرهای مستقل (تفکر ابزاری) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر ۱۸ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به تفکر ابزاری است. لذا تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر گذار است. نتیجه کلی این فرضیه آنست که؛ می‌توان پنهان‌سازی دانش را بر اساس تفکر ابزاری در جامعه آماری پیش‌بینی کرد. لذا، می‌توان انتظار داشت که کارکنان با تفکر ابزاری بالا ظرفیت رو آوردن به پنهان‌سازی دانش را به میزان بیشتری نسبت به سایرین دارا هستند. بنابراین افرادی با ذهن ابزارمنشانه در بسیاری اوقات به دانش به مثابه ابزار توجه خواهند کرد و زمانی که مبادله دانش برای آنان منفعتی نداشته باشد آن را از سایرین پنهان خواهند کرد این امر در استادان دانشگاه که ذهن آنان بستر ایده‌ها و دانش حاصل از مطالعه فردی‌شان است موجب ذخیره‌سازی معکوس دانش شده و با پدیده طبقه‌بندی افراد همراه گشته و جریان‌سازی سالم اطلاعات را با بحران مواجه می‌سازد. نتایج این فرضیه همسو با مطالعه سندجایا و کوپر^۱ (۲۰۱۱) است که در پژوهش خود نشان دادند کارکنان با تفکر ابزاری بالا، دانش را

¹. Sendjaya & Cooper

به عنوان یک تهدید جدی برای خود می بینند. علاوه بر این یافته‌ی حاصل شده از فرضیه دوم پژوهش با یافته‌ی پژوهشی عبدالله و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

نتیجه فرضیه سوم: تأثیر مستقیم و غیر مستقیم طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۱ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است) تأثیر مستقیم طردگرایی سازمانی بر رهبری فداکارانه نیز معنادار است. (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است) همچنین، تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش نیز معنادار است. (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بیشتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است) در این مدل چون هر دو اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش معنادار گزارش شده است، می‌توان استنباط کرد، که میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بنابراین افرادی دارای ویژگی‌های رهبری فداکارانه می‌توانند با برقراری مراودات و صمیمت‌های صادقانه با همکاران خود از حاشیه رانده شدن آنان جلوگیری کنند و ازین طریق مانع پنهان‌سازی دانش شده و روحیه تسهیم دانش را ارتقاء دهند، استادان دانشگاه به عنوان نماد و الگوی فرهنگی با بهبود روحیه رهبری خود می‌توانند در همکاران و دانشجویانی که به حاشیه رانده شده تأثیر مثبت گذاشته و با نفوذ سازنده مانع از به حاشیه رانده شدن این افراد و در نهایت بهبود و افزایش ترویج دانش و در نهایت مدیریت دانش شوند نتایج این فرضیه همسو با مطالعه یانگ، لو، یائو و لیانگ^۱ (۲۰۲۰) است که در پژوهش خود نشان دادند که رهبری فداکارانه با رفتارهای غیراخلاقی کارکنان رابطه منفی دارد. علاوه بر آن هویت رهبری و جمع‌گرایی نیز در رابطه بین رهبری فداکارانه و رفتارهای غیراخلاقی، نقش تعدیل‌گر دارند.

نتیجه فرضیه چهارم: تأثیر مستقیم و غیر مستقیم تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش معنادار است. (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است) تأثیر مستقیم تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه نیز معنادار گزارش شده است.

¹ . Yang, Lu,, Yao & Liang

(سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است) تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش معنادار نیز معنادار است. (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است)، ازین‌رو در این مدل چون هر دو اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش معنادار گزارش شده است، می‌توان استنباط کرد، که میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌گردد. بنابراین افراد با روحیه رهبری فداکارانه و ارتقاء ویژگی آن در خود و دیگران و نفوذ بر آنان می‌توانند موجب کاهش نگاه ابزاری افراد به دانش شوند و تفکر انتقادی و سازنده را جایگزین تفکر ابزاری کنند، لذا از آنجاکه استادان در راستای تربیت و رشد دانشجویان نیاز به مهارت‌های رهبری دارند و از طرفی تفکر ابزاری مانع از تحقق اهداف توسعه‌ای و مهارتی آنان می‌شود، ازین‌رو ارتقاء رهبری فداکارانه موجب بر کاهش پنهان‌سازی ابزاری دانش موثر بوده و به تسهیم مدیریت دانش کمک می‌کند.

به طور کلی، تأثیرات غیرمستقیم طرد‌گرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه) و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به واسطه رهبری فداکارانه) معنادار گزارش شده است که بیانگر نقش واسطه‌ای (میانجی) متغیر رهبری فداکارانه است. از آنجایی که رهبران فداکار به عنوان افرادی اثربخش از منظر زیردستان خود شناخته شده و از جذبه و مشروعیت بالایی برخوردار هستند (هالورسون، هولادای، کازاما و کوینس، ۲۰۰۴؛ چوی و یوون، ۲۰۰۵). چنین رهبرانی انگیزه زیردستان خود را برای اجرای رفتارهای مطلوب افزایش داده و می‌توانند اثربخشی سازمان را بهبود بخشند (دیکریمر، مایر، ون‌دیچک، شوتن و باردس^۳، ۲۰۰۹؛ لی، ژانگ و تیان^۴، ۲۰۱۶). ازین‌رو در ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر طرد‌گرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش،

¹. Halverson., Holladay, Kazama& Quinones

². Choi & Yoon

³. De Cremer, Mayer, van Dijke, Schouten & Bardes

⁴.Li, Zhang & Tian

متغیر رهبری فداکارانه بر متغیرهای مذکور و روابطشان تاثیر گذار است، بنابراین، می توان دریافت در جهت کاهش کژکاردهای پنهان سازی دانش، طرد گرایی، تفکر ابزاری، وجود افرادی با خصیصه ی رهبری فداکارانه نقش مهمی را ایفا می کنند، زیرا رهبر فداکارانه در جهت تحقق اهداف و مأموریت های سازمان، اقدام به فداکاری می کند، ازین رو ادراک استادان را از اثربخشی و درجه بندی همکاری خود به شکل مثبتی افزایش می یابد (حسین زاده، ۱۳۹۸). و اولویت بندی همکاری استادان را در قالب عملکرد تیمی، مشارکت در تصمیمات، افزایش روحیه مراوده ای و تسهیم دانش با سایرین در جهت اهداف سازمان بهبود می بخشد. بنابراین، یا توجه به نتایج کسب شده می توان با بهبود رهبری فداکارانه، بر تفکر ابزاری استادان که مانع تسهیم دانش می شود و طرد گرایی آنان که موجب افزایش پنهان سازی دانش می شود تاثیر گذاشت و علاوه بر آنکه آنرا کاهش داد، از آن طریق موجبات بهبود تسهیم دانش که لبه تاریک آن پنهان سازی دانش است را فراهم آورد.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج حاصل از یافته های پژوهش، پیشنهادهایی ارائه گردید که می توان به موارد زیر اشاره کرد:

دانشگاه ها به عنوان سازمان علمی می توانند با وضع قوانین و مقررات، طراحی نقشه دانش شغلی، تدوین شرح شغلی که نیاز به کار تیمی است، از قرار گرفتن افراد در موقعیت پنهان سازی دانش، جلوگیری کنند، زیرا در بسیاری از مواقع افراد به علت بهام در وظایف و نبود شفافیت قادر به بهره برداری صحیح از دانش خود نشده و در نهایت به دانش ضمنی خود رجوع نموده و از آنجایی که دانش ضمنی برعکس دانش صریح قابل انتقال نیست به طور غیر عمد دچار پنهان سازی دانش ناخواسته شده و چنین امری موجب خوگیری آنان و عادی سازی چنین رفتارهایی می شود که در بلندمدت و در صورت نهادینه سازی آن چنین رفتارهایی به چالشی بزرگ تبدیل خواهد شد.

از جمله کاستی‌های دانشگاه‌ها «ضعف مدیریت استعداد» است؛ و هرگاه یکی از نیروهای توانمند و اثرگذار سازمان در معرض طرد قرار بگیرد، این مسئله نمود بیشتری پیدا می‌کند، و در نتیجه آن، پیامدهای سوء طرد متوجه آن مجموعه می‌شود. بنابراین لازم است، که، مسئولان دانشگاه و دانشکده‌ها (روسا و معاونین) در امر مدیریت استعداد و پیاده‌سازی الگوهای آن با تاکید بر شایسته‌سالاری از عارضه‌ی طردگرایی و فرار استادان با استعداد و هوشمند چه به دانشگاه و سازمان‌های دیگر و چه به ورای مرزهای کشورهای دیگر جلوگیری کنند و با طراحی ساختارهای منعطف و کاهش بروکراسی خشک افراد مستعد را از خودبیگانگی و مشکلات ناشی از آن حفظ کنند.

ضعف نظام‌های مدیریتی درون سازمانی نیز از عوامل شیوع طرد سازمانی استادان محسوب می‌شود؛ ازینرو توصیه می‌شود در جهت رفع ناکارآمدی‌های موجود، نظام مدیریت منابع انسانی، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و .. با دقت بیشتری پیاده‌سازی شود و نظرات استادان نیز در تدوین سیاست‌های اتخاذی اعمال شود، ازینرو ضمن اجرای سیاست‌های صحیح، می‌توان با نظرخواهی و مشارکت استادان در تصمیمات به ویژه تصمیمات مربوط به پاداش یا ارزیابی عملکرد از دانش پنهان آنان نیز در جهت طراحی صحیح بهره برد.

همچنین به مدیران و معاونین دانشگاهی پیشنهاد می‌شود به مباحث فرهنگی بیشتر از گذشته توجه کنند، تاکید زیاد به پژوهش محوری استادان و تاکید بر تولید مقالات فراوان، ممکن است در کوتاه مدت مفید باشد و به تولید دانش علمی کمک کند اما در بلند مدت حرص علمی را افزایش داده و موجب ترغیب اساتید به پنهان‌سازی دانش و کهنه‌گی دانش تولیدشده شود، ازینرو با بهبود فرهنگ تسهیم دانش می‌توان از بروز چنین عارضه‌ای جلوگیری کرد، همچنین از آنجای که فرهنگ سازمانی گسسته یکی از علل بروز طرد سازمانی محسوب می‌شود، بنابراین با تقویت باورها و ارزش‌های سازمانی مشترک، می‌توان روحیه یاری‌رسانی را در میان استادان بهبود بخشید.

همچنین در جهت تمرکز بر اهمیت رهبری فداکارانه به مسئولان دانشگاهی پیشنهاد می‌شود از پرداختن به تغییرات غیرضرور درون سازمانی که موجب عدم امنیت افراد شده و آنان را به مسائل حاشیه‌ای فرامی‌خواند بپرهیزند و با تاکید بر ساختار اجتماعی محیط دانشگاهی

به مدیریت تعارض بجا و شایسته پرداخته، فرهنگی منسجم و پایدار با روحیه نوآوری را مهیا سازند.

همچنین، یکی از عوامل کاهش احساس طردگرایی استادان، پیاده‌سازی عدالت تعاملی است؛ چرا که عدالت تعاملی، موجب تقویت و بهبود تعاملات مبتنی بر انصاف در محیط کار می‌شود، ازین‌رو به مدیران و معاونین دانشگاهی پیشنهاد می‌شود، شرایطی را فراهم آورند که استادان با یکدیگر ارتباط دوستانه و اخلاقی داشته باشند و اطلاعات خود را براحتی در اختیار یکدیگر قرار دهند و در جهت اشتراک‌دانش از فرصت‌طلبی پرهیز نمایند. زیرا فراهم‌سازی چنین زمینه‌ای، تعهد بیشتر کارکنان و مشارکت آنان در بستر علمی رو موجب می‌شود، و می‌تواند به عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر و همچنین به افزایش حس وفاداری در استادان در راستای پیاده‌سازی چرخه مدیریت منجر شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران و معاونین دانشگاهی زمان‌هایی را برای شنیدن صدای استادان و رسیدگی به مشکلات کاری آنان در نظر بگیرند و این حس را در آنان ایجاد کنند که نهاد دانشگاهی به آنها اهمیت می‌دهد و به وجود آنان نیاز دارند و آنان مهمترین سرمایه فکری و دارایی ارزشی محسوب می‌شوند، ازین‌رو صدای آنها را می‌شنود و از نظرات‌شان در جای جای سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد؛ بنابراین مدیران و معاونین دانشگاهی به عنوان رهبر فداکار، درادراک استادان تاثیر گذاشته و باورهایی از قبیل طردگرایی و پنهان‌سازی را کمرنگ نموده و موجب بهبود روابط آنان با سازمان و مشارکت روز افزون‌شان و اشتراک دانش در فعالیت‌های روزمره در محیط دانشگاهی شوند.

برخی از استادان دانشگاه‌ها به صورت نیمه وقت و ساعتی با دانشگاه‌ها همکاری می‌کنند، یکی از چالش‌هایی که این افراد با آن مواجه هستند امنیت شغلی است، نبود امنیت شغلی عاملی است که می‌تواند موجب افزایش پنهان‌سازی دانش شود زیرا این افراد ممکن است تعهد لازم به سازمان نداشته و صرفاً به شغل خود متعهد باشند، و سعی کنند در جهت بهبود دانش شغلی خود اقدام نموده و از آنجایی که خود را نیروی تمام وقت سازمان دانشگاهی محسوب نمی‌کنند و حس طردشدگی به آنان دست می‌دهد، کمتر علاقه‌مند می‌باشند

دانش شغلی خود را در اختیار سازمان مربوطه قرار دهند، ازین رو، به مسئولان و مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود با نظام جبران خدمات شفاف و تشویقی استادانی که به طور موقت در سازمان حضور دارند، حس تعهد و دلبستگی به سازمان را در آنان ایجاد نموده و آنها را به تسهیم دانش تشویق کند همچنین با ایجاد فضای اخلاقی و معنوی در بین استادان، تاب‌آوری و تحمل شرایط سخت کاری را افزایش می‌دهند.

در نهایت، با تاکید بر سرمایه اجتماعی و افزایش تعامل استادان دانشکده‌ها و دانشگاه‌های مختلف با ایجاد و تاکید بر همکاری از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، بورسیه‌های داخلی دانشگاهی، برگزاری برنامه‌های ترویجی از قبیل سمینار و همایشات موجبات هم‌افزایی دانشی شده و از رکود آن جلوگیری نمایند.

تعارض منافع

پژوهش حاضر با منافع سایر سازمان‌ها و افراد حقیقی تعارض ندارد.

سپاسگزاری

از استادان دانشگاه تهران (دانشکده پردیس علوم) که در به سرانجام رسیدن پژوهش حاضر یاری رساندن نهایت تشکر را داریم.

منابع

آقاجانپور، شکیبا. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر رهبری فداکارانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی و هویت رهبری و نقش تعدیل‌گر فاصله قدرت، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت رفتار سازمان و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.

بشلیده، کیومرث؛ موسوی، سیدحمید، خواجه پور، نسیم و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی: نقش تعدیل‌گر سرمایه روانشناختی. پژوهش‌های نوین روانشناختی، (۴۰)، ۱۰، ۱۷۳-۱۹۲.

حسین‌زاده، هادی. (۱۳۹۸). تاثیر رهبری فداکارانه بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور استان گیلان، مرکز پیام‌نور رشت.

زارع، فاطمه و هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۸). طرد سازمانی: روایت استعاری یک تبعیدی در سازمان، مدیریت تحول، (۲) ۱۱، ۵۳-۸۳.

سپهوند، رضا و مومنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۹). طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان). ارگونومی، (۴) ۸، ۱۱۵-۱۲۸.

شرعی، زهره و جعفری، علیرضا. (۱۴۰۲). تأثیر طرد شدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش و میانجی‌گری اضطراب شغلی کارکنان، کارافن، doi: 10.48301/kssa.2023.389577.2480

عسکری‌زاده، زهرا و هادوی نژاد، مصطفی. (۱۴۰۰). یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد در یک سازمان دولتی ایران، مطالعات مدیریت دولتی ایران، (۴) ۳، ۱-۲۲.

کمالی پور، ناصر؛ شجاعی، سامره؛ سمیعی، روح الله و آزما، فریدون. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی، چشم انداز مدیریت دولتی، (۲) ۱۰، ۲۱۶-۲۳۷.

کمالی پور، ناصر؛ شجاعی، سامره؛ سمیعی، روح الله و آزما، فریدون. (۱۴۰۱). ارائه الگوی پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، doi: 10.22034/ijes.2022.251571

هاشمی، سیدحامد؛ احمدی قمشانی، مهدی؛ نعمت الهی، حمیدرضا و زرگو، شبنم. (۱۴۰۲)،
بررسی تاثیر مثلث تاریک شخصیت بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی فرهنگ یادگیری
(مورد مطالعه: اساتید دانشگاه تهران)، آموزش و توسعه منابع انسانی، (۳۶)، ۱۰، ۱۲۱-۱۴۰.

References

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10, 2403
- Aghajanpour, Sh. (2020). Examining the effect of Self-Sacrificial Leadership on organizational citizenship behaviors with regard to the mediating role of social capital and leadership identity and the moderating role of power distance, master's thesis, Management of Organizational Behavior and Human Resources, Faculty of Management, Kharazmi University. **[In Persian]**
- Al-Jubouri, A. A. N., & Fleifal, A. A. (2020). The Influential Connection between Knowledge Hiding and Workplace Ostracism in Iraq. *Ishtar journal of economics and business studies*, 1(3), 1-16.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, 49(5), 46-51.
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485-505.
- Beshlideh, K., Mosavi, S., Khajepour, N., Baharlou, M. (2015). Relationship between Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating role of Psychological Capital. *Journal of Modern Psychological Researches*, 10(40), 173-192. **[In Persian]**
- Connelly C. E., Zweig D., Webster J. & Trougakos J. P. (2012); "Knowledge Hiding in Organizations" *Journal of organizational Behavior*, 13, 64-88.

Choi, Y., & Yoon, J. (2005). Effects of leaders' self-sacrificial behavior and competency on followers' attribution of charismatic leadership among Americans and Koreans. *Current Research in Social Psychology*, 11, 51–69.

De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94, 887–899.

Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348–1366.

Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quinones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioural and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15, 263–275.

Hashemi, S. H.; Ahmadi Ghamshani, M.; Nematollahi, H. & Zarjou, Sh. (2023), investigating the effect of the dark triangle of personality on the concealment of knowledge with the mediating role of learning culture (case study: Tehran University professors), *Training & Development Of Human Resources*, No. 36, Vol 10, 121-140. **[In Persian]**

Hosseinzadeh, H. (2019). The effect of Self-Sacrificial Leadership on organizational citizen behavior with the mediating role of social capital, master's thesis in public administration, Payam Noor University, Guilan Province, Payam Noor Center, Rasht. **[In Persian]**

Kamalipour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2022). Knowledge concealment pattern with emphasis on exclusion. *Iranian Journal of Educational Society*,. **[In Persian]**. doi: 10.22034/ijes.2022.251571

Kamali Pour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion. *Public Administration Perspective*, 10(2), 216-237. doi: 10.52547/jpap.2019.96526. **[In Persian]**

Prouska, R. & Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organizations: An initial conceptualization and research agenda, *Human Resource Management Journal*, 31(2), 375-391.

Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 2-16.

Sabrina, R. (2023). HOW DOES SELFSACRIFICIAL LEADERSHIP AFFECT KNOWLEDGE SHARING AND KNOWLEDGE HIDING?: THE MEDIATING EFFECTS OF EMPLOYEES' TRUST AND INTRINSIC MOTIVATION. *The Journal of Modern Project Management*, 11(1), 60-79.

Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: a hierarchical model and test of construct validity. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 20, 416–436.

Sepahvand, R. & Momeni Mofrad, M. (2021). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension (Case Study of Nurses of Public Hospitals Employee's in Lorestan). *Iran J Ergon*; 8 (4) :115-128. **[In Persian]**.

sharei, Z., & jafari, A. (2023). The effect of ostracism and incivility behaviors in the workplace on knowledge hiding and mediating employees' job anxiety. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, . doi: 10.48301/kssa.2023.389577.2480. **[In Persian]**

Shah, M., & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.

Yang, J., Lu, L., Yao, N., & Liang, C. (2020). Self-sacrificial leadership and employees' unethical pro-organizational behavior: Roles of identification with leaders and collectivism. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(2), 1-12.

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership. *J. Nurs. Manag.* 27, 357–370.

Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132295>

زود آیند ویراستاری نشده (نشریه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی)