

## The Effect of Organizational Culture on Knowledge Hiding in University: Mediating Role of Workplace Ostracism and Workplace Incivility

Majid Mahrani Barzani <sup>1</sup> , Mehrdad Sadeghi <sup>2</sup>  , and Ali Rashidpour <sup>3</sup> 

1. Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [ag7220500@gmail.com](mailto:ag7220500@gmail.com)
2. *Corresponding Author*, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [mehrdad1361@iau.ac.ir](mailto:mehrdad1361@iau.ac.ir)
3. Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: [4071716304@iau.ac.ir](mailto:4071716304@iau.ac.ir)

### ABSTRACT

The present study aimed to determine the effect of organizational culture on knowledge hiding with the mediating role of workplace incivility and workplace ostracism. The statistical population of this applied descriptive study was all the employees of Chaharmahal and Bakhtiari universities, 2255 people in total, according to the size of each region, a sample size of 660 people was selected using Cochran's formula, and the sample people were selected using the stratified sampling method. They were chosen according to the volume of each floor. The research tools are the standard questionnaire of incivility in the workplace by Cortina et al. (2001), the standard questionnaire of organizational culture by Jaghargh et al. (2012) and the standard questionnaire of knowledge hiding by Conley et al. (2012) and the standard questionnaire of ostracism in the workplace by Faris et al. (2008) that the validity of the questionnaires was examined based on the content, form and structure validity and after the necessary terms the validity was confirmed and on the other hand the reliability of the questionnaires was 0.88 and 0.89 respectively, by Cronbach's alpha. data analysis was done at the inferential level including structural equation modeling, with the help of structural equations in Warp software. The results of the research showed that organizational culture has a significant relationship with knowledge hiding, and in addition, ostracism in the workplace and incivility in the workplace create positive channels between organizational culture and knowledge hiding as mediators.

**Keywords:** Organizational culture, knowledge hiding, workplace ostracism, workplace incivility

**Cite this Article:** Mahrani Barzani, M., Sadeghi, M., & Rashidpour, A. (2026). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Hiding in University: Mediating Role of Workplace Ostracism and Workplace Incivility. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 13(46), 167-192. <https://doi.org/10.22054/jks.2023.70348.1540>



© 2026 by The author(s) retain the copyright  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jks.2023.70348.1540>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Workplace incivility and workplace ostracism may be situational factors that promote knowledge hiding among colleagues. Organizational behavior research examines the concept of workplace incivility and workplace ostracism as an emerging phenomenon (Mohsin et al., 2021). However, this study aims to investigate how knowledge is hidden in university employees, despite many studies that examine the causes, consequences, and nature of knowledge hiding. Therefore, this study adopts social exchange theory and negative reciprocity as theoretical foundations to analyze and clarify the impact of organizational culture on knowledge hiding with the mediating role of workplace incivility and workplace ostracism with this construct. The gaps found through a comprehensive literature review are as follows: First, given that Anand and Hassan (2019) considered knowledge hiding to be a novel topic and at the same time less studied in the field of knowledge management, the present study paid attention to this topic of knowledge hiding. Second, in previous studies, organizational culture has been examined with knowledge sharing, but according to Serenko and Bontis (2016), organizational culture is a facilitating condition for knowledge hiding and especially confusing it in the field of knowledge management when employees do not share knowledge because of culture, perhaps hiding it instead. The present study fills this gap and focuses organizational culture directly on knowledge hiding. Third, the present study examines the relationship between organizational culture and knowledge hiding through the lens of deviant behaviors, such as workplace ostracism and workplace incivility, recommended by Ferris et al. (2017). Therefore, the present study examines the intervening variables in this perspective between organizational culture and knowledge hiding. Fourth, workplace incivility has a negative effect on employees' intention to share knowledge and originates from organizational culture. Therefore, the aim of this study is to determine the effect of organizational culture on knowledge hiding with the mediating role of workplace incivility and workplace ostracism.

### Literature Review

In this study, organizational culture is examined in relation to knowledge hiding; in previous studies, organizational culture has been examined in relation to knowledge sharing. If the conditions of an organizational culture do not allow knowledge sharing, employees may hide knowledge instead. Accordingly, the first hypothesis is as follows. Organizational culture has a significant relationship with knowledge hiding. In this study, we examine organizational culture in relation to knowledge hiding to examine whether or not workplace ostracism acts as a mediator in this relationship, because workplace ostracism is fed by organizational culture when the culture is already mature and allows employees to ignore others and hide knowledge. Second hypothesis: Workplace ostracism mediates the relationship between organizational culture and knowledge hiding. In this study, organizational culture was examined in relation to knowledge hiding to examine whether or not workplace incivility acts as a mediator in this relationship, because workplace incivility is fed by organizational culture when the culture is already mature and allows employees to disrespect others and conceal knowledge. Third hypothesis: Workplace incivility mediates the relationship between organizational culture and knowledge hiding.

### Methodology

The statistical population of this research was all the employees of Chaharmahal and Bakhtiari universities, whose number is 2255 people, according to the size of each region, a sample size

of 660 people was selected using Cochran's formula, and the sample people were selected using the stratified sampling method. They were chosen according to the volume of each floor. The research tools are the standard questionnaire of incivility in the workplace by Cortina et al. (2001), the standard questionnaire of organizational culture by Jaghargh et al. (2012) and the standard questionnaire of knowledge hiding by Conley et al. (2012) and the standard questionnaire of ostracism in the workplace by Faris et al. (2008) that the validity of the questionnaires was examined based on the content, form and structure validity and after the necessary terms the validity was confirmed and on the other hand the reliability of the questionnaires was 0.88 and 0.89 respectively by Cronbach's alpha method. 0.0, 0.87 and 0.90 were estimated and data analysis was done at the inferential level including structural equation modeling, with the help of structural equations in Warp software.

## Results

The results of the research showed that organizational culture has a significant relationship with knowledge hiding, and in addition, ostracism in the workplace and incivility in the workplace create positive channels between organizational culture and knowledge hiding as mediators.

## Discussion

The present study was one of the few studies to identify how organizational culture affects knowledge hiding behavior of employees and to examine the mediating behavior of workplace incivility and workplace ostracism between organizational culture and knowledge hiding of employees in universities of Chaharmahal and Bakhtiari province. The analysis led to the conclusion that organizational culture had a significant effect on knowledge hiding and the mediators, workplace ostracism and workplace incivility, both have strong positive effects when they enter the relationship between organizational culture and knowledge hiding and partially mediate this relationship. In organizational culture, if more employees experience workplace incivility and workplace ostracism, knowledge hiding behavior is more common in universities. The findings of this study are consistent with the research of Mohsin et al. (2022) that the positive effect of workplace incivility and workplace ostracism on employees' knowledge hiding behavior and job anxiety significantly mediated the relationship between workplace incivility and workplace ostracism and employees' knowledge hiding behavior. They also agree with the research by Zuhair et al. (2022), who concluded that workplace incivility had a positive effect on knowledge hiding behavior. In addition, psychological entitlement moderated the relationship between workplace incivility and knowledge hiding behavior, and Wu et al. (2022) that employees tend to conceal their knowledge when they experience workplace incivility. In addition, they develop a sense of distrust in response to incivility in the workplace, which further leads to knowledge hiding. Santoso et al. (2020) found that peer support as well as organizational support had a positive and significant mediating effect on the relationship between incivility in the workplace and the quality of knowledge sharing, and Mohammad et al. (2021) found that incivility in the workplace and exclusion in the workplace had a positive and significant relationship with knowledge hiding, and on the other hand, the relationship between T-shaped skills and knowledge hiding was not statistically significant. Also, the relationship between knowledge hiding and innovation speed was negatively confirmed, and Sepahvand and Momeni Mofard (2021) found that exclusion in the workplace led to the spread of knowledge hiding behaviors. Riaz et al. (2020) found that workplace ostracism positively affected knowledge hiding behaviors such as evasive hiding and dumbing down, while it was not significantly associated with rational hiding. More specifically, workplace ostracism increased feelings of job stress, while job stress mediated the relationship

between workplace ostracism and knowledge hiding, and Khalid et al. (2020) found that workplace ostracism significantly affected employees' knowledge hoarding behaviors both directly and through defensive silence. Furthermore, contrary to expectations, the combined effect of workplace ostracism and experiential avoidance on defensive silence was insignificant and directly correlated.

### ***Acknowledgements***

We are grateful for the kindness and cooperation of the staff of Chaharmahal and Bakhtiari universities, who paved the way for this research with their mutual understanding and support. We also thank all participants in the present study.

### ***Conflict of Interest***

"The authors declare no conflict of interest."

## تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پنهان‌سازی دانش در دانشگاه با نقش میانجی بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار

مجید ماهرانی برزانی<sup>۱</sup>، مهرداد صادقی<sup>۲</sup>، و علی رشیدپور<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [ag7220500@gmail.com](mailto:ag7220500@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه:

[mehرداد1361@iau.ac.ir](mailto:mehرداد1361@iau.ac.ir)

۳. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: [4071716304@iau.ac.ir](mailto:4071716304@iau.ac.ir)

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری بودند که تعداد آن‌ها ۲۲۵۵ نفر است، با توجه به حجم هر منطقه با استفاده از فرمول کوکران ۶۶۰ نفر حجم نمونه انتخاب گردید و افراد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه استاندارد بی‌نزاکتی در محیط کار کورتینا و همکاران (۲۰۰۱)، پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی جاغرق و همکاران (۲۰۱۲)، پرسش‌نامه استاندارد پنهان‌سازی دانش کانلی و همکاران (۲۰۱۲) و پرسش‌نامه استاندارد طردشدگی در محیط کار فریس و همکاران (۲۰۰۸) بود که روایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس روایی محتوایی، صوری و سازه مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۸، ۰/۸۷ و ۰/۹۰ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات به کمک معادلات ساختاری در نرم‌افزار وارپ انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ‌سازمانی با پنهان کردن دانش رابطه معناداری دارد و علاوه بر این، طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار به عنوان میانجی کانال‌های مثبتی بین فرهنگ‌سازمانی و پنهان کردن دانش ایجاد می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ‌سازمانی، پنهان‌سازی دانش، بی‌نزاکتی در محیط کار، طردشدگی در محیط کار

**استناد به این مقاله:** ماهرانی برزانی، مجید، صادقی، مهرداد، و رشیدپور، علی. (۱۴۰۵). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پنهان‌سازی دانش در دانشگاه با نقش میانجی بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*،

۱۳ (۴۶)، ۱۶۷-۱۹۲. <https://doi.org/10.22054/jks.2023.70348.1540>

## مقدمه

کارکنان دانشگاه‌ها دوست ندارند دانش خود را به اشتراک بگذارند و ترجیح می‌دهند دانش خود را پنهان کنند. به اشتراک گذاری دانش می‌تواند عملکرد سازمانی و توانایی‌های نوآوری را بهبود بخشد و درعین حال هزینه‌ها را کاهش دهد. با استقرار نرم‌افزار برای به اشتراک گذاشتن دانش، پیاده‌سازی سیستم‌های تشویقی، ایجاد یک رابطه طولانی مدت با کارکنان و ایجاد محیطی که به اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان را تشویق می‌کند که اشتراک گذاری دانش را افزایش می‌دهد. حتی با چنین تلاش‌هایی، اشتراک گذاری دانش کارکنان کامل نمی‌شود. کارکنان عمده این اطلاعات را از همکاران خود پنهان می‌کنند (Xiao & Cooke, 2019).

کلید موفقیت سازمانی به اشتراک گذاری مؤثر دانش است. بسیاری از پژوهشگران چنین پدیده‌ای را در ارتقای نوآوری و بهبود عملکرد در سازمان‌های تولیدی حیاتی می‌دانند. پژوهشگران اشتراک گذاری دانش را در سازمان ضروری می‌دانند. هان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که کارکنان ترجیح می‌دهند دانش خود را به اشتراک نگذارند، از این رو اصطلاح «پنهان شدن دانش» را به کار می‌برند. یک فرد عمده اطلاعات درخواست شده را پنهان می‌کند. پژوهشگران این گونه رفتارها را به عنوان یک عامل منفی که عملکرد سازمانی را مختل می‌کند در نظر گرفته‌اند، اما پژوهش‌ها زیادی به بررسی علل آن پرداخته‌اند (Kumar & Varkkey, 2018). به زعم کانلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) علاوه بر تمرکز بر اشتراک دانش مشخص کردند که پنهان کردن دانش در بسیاری از سازمان‌های خدماتی غالب است و به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها لطمه می‌زند؛ بنابراین این موضوع به یک نکته کلیدی نگرانی تبدیل می‌شود که چرا کارکنان دانش را پنهان می‌کنند (Peng, 2013).

فرهنگ سازمانی بر پنهان سازی دانش تأثیر دارد. (Serenko & Bontis, 2016). با مشاهده این که پنهان کردن دانش تأثیر منفی بر سازمان‌ها دارد، پیشینه پنهان دانش هنوز به طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است (Anand & Hassan, 2019). علاوه بر این، فاجبوهنگبه و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) دیدگاهی در مورد چنین عناصری ارائه می‌دهند که مسئول تولید دانش پنهان در محیط کار هستند (پیشایند پنهان شدن دانش) و اعطای فرهنگ سازمانی به یکی از پیشایندهای پنهان شدن دانش را منعکس می‌کند. بر اساس پژوهش‌های سرنکو و بونتیس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی که مثبت است، بر رفتار دانش و اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبت می‌گذارد، بنابراین می‌توان فرهنگ سازمانی منفی بر رفتار دانش تأثیر منفی می‌گذارد و باعث پنهان سازی دانش در سازمان می‌شود، بنابراین پژوهش حاضر تلاش می‌کند رابطه بین فرهنگ سازمانی و پنهان دانش تحلیل کند. در دانشگاه‌ها، رفتارهای انحرافی مختلفی قبلاً در فرهنگ بالغ گنجانده شده است و در این فرهنگ سازمانی بالغ، کارکنان ممکن است برخی از رفتارهای انحرافی را انتخاب کنند.

استفانو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) رفتارهای منفی مانند طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار، فقط برای منافع کارکنان است و از متحمل شدن زیان‌های مادی و معنوی در اثر این پدیده‌ها در سازمان یاد می‌کند و این دو متغیر نقش

1. Han et al.

2. Connelly et al.

3. Fagbohunge et al.

4. Serenko &amp; Bontis

5. Stefano et al.

واسطه‌ای در رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش دارند. در سازمان‌ها به اشتراک گذاری دانش بیشتر از پنهان کردن دانش توجه می‌شود. این دو متغیر از نظر مفهومی مفاهیم متفاوتی هستند. به اشتراک گذاری اطلاعات به طور تصادفی در پنهان کردن دانش اتفاق نمی‌افتد. در عوض، اشتراک گذاری به صورت عمدی برای پنهان کردن اطلاعات درخواستی پنهان می‌شود (Kumar & Varkkey, 2018). از آنجایی که انگیزه‌های این اعمال متفاوت است، به اشتراک گذاری اطلاعات به سادگی وجود ندارد. برای تقویت انتقال و اشتراک دانش، سازمان‌ها باید انگیزه‌های پشت رفتار کارکنان در محل کار را درک کنند. به زعم آیروم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با درک متقابل رفتارها با تعامل متقابل همراه بود که تمایل اعضا را در محیط کار به پاسخ منفی در صورت بد رفتاری توضیح می‌دهد. (Anand & Hassan, 2019) روابط مثبت در محیط کار برای کارکنان برای تعامل اجتماعی بسیار مهم است (Singh, 2019). طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار نقش اساسی در ریشه کن کردن رفتارهای تبادل اجتماعی در سازمان دارند (Di Vaio et al., 2021). طردشدگی در محیط کار عاملی است که با رفتارهای استرس‌زا، خستگی عاطفی، جسمی و روانی و رفتار کم مولد خود همراه است (De Clercq et al., 2019). آناند و حسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی که بررسی تأثیر بی‌نزاکتی در محیط کار بر عملکرد کاری و مشارکت کارکنان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ماهیت فراگیر بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار ممکن است بر عملکرد سازمان و مشارکت کارکنان تأثیر منفی بگذارد (Xiao & Cooke, 2019). طردشدگی در محیط کار می‌تواند کارکنان را از کمک به همکاران در محیط کار باز دارد و رفتارهای انحرافی در محیط کار را ترویج می‌کند.

به زعم ژائو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار بر اجتماعی شدن کارکنان تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، استرس کاری ممکن است با پنهان شدن دانش به عنوان یک پیش‌بینی کننده مرتبط باشد. طردشدگی در محیط کار پدیده‌ای سازمانی است که ماهیتی فراگیر دارد و بر مشارکت کارکنان در کار و همچنین عملکرد در سازمان خدماتی تأثیر می‌گذارد و همچنین بی‌نزاکتی در محیط کار، پویایی ساختاری مختلف یک سازمان را مخدوش می‌کند و می‌تواند فرهنگ سازمانی را با ایجاد چنین محیطی که کاملاً غیردوستانه کند، به نوعی متکبر و بی‌ادبانه که باعث جو استرس‌زا می‌شود (Vickers, 2006).

هنگامی که کارکنان با طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار مواجه می‌شوند، بیشتر متقاعد می‌شوند که از دانش گران‌بهایی که توسط کارکنان دیگر درخواست می‌شود، خودداری کنند. با این حال، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و پنهان شدن دانش در پژوهشی مورد بررسی قرار نگرفته است. پنهان سازی دانش را می‌توان با کمک این نظریه توضیح داد که فرهنگ سازمانی از سوی آن پنهان سازی دانش را ترویج می‌کند. یک چارچوب مرجع مهم نظریه تبادل اجتماعی است که فعالیت‌ها یا رفتار کارکنانی را که در سطوح مختلف فرایندهای مبادله با سایر کارکنان در یک سیستم اجتماعی شرکت می‌کنند توضیح می‌دهد (Serenko & Bontis, 2016).

این نظریه همچنین می‌تواند در محیط کار برای درک چندین نوع رفتار انسانی که در آن اشتراک دانش و پنهان کردن دانش در آن گنجانده شده است، به کار رود (Liu et al., 2012; Lin & Lo, 2015; Bontis & Serenko, 2016).

1. Irum et al.

2. Anand &amp; Hassan

3. Xiao et al.

کارکنان یک سازمان مایل‌اند دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند و انتقال دهند؛ زیرا فکر می‌کنند که از طرف مقابل عکس‌العمل مشابهی دریافت می‌کنند و در ازای آن چیزی ارزشمند دریافت می‌کنند، این عمل انتظاراتی در مورد آینده دارد.

فرهنگ عاملی است که خلقت را شکل می‌دهد و به کارکنان اجازه می‌دهد دانش را مخفی کنند یا به اشتراک بگذارند، اما زمانی که آنها از آن پیروی کنند به یک فرهنگ بالغ تبدیل می‌شود. ادبیات تکمیلی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش موردبررسی قرار گرفته است، اما جعبه سیاه در میان فرهنگ سازمانی و پنهان‌شدن دانش هنوز باز نشده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ پرورش‌دهنده دانش (فرهنگی که به کارکنان اجازه می‌دهد دانش را به اشتراک بگذارند) همیشه بر خلاقیت و توسعه یک سازمان تأکید دارد.

به‌زعم تسینگ و فن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) زمانی که کارکنان نمی‌خواهند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند شروع به پنهان کردن دانش می‌کنند، فرض می‌شود که فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده پنهان‌شدن دانش است. برای یافتن رابطه این پژوهش، سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶) نیز پایه‌ای ارائه کردند و به بررسی پیشایندهای مختلف پنهان‌سازی دانش می‌پردازند که پس از مدتی دلیلی برای پنهان کردن دانش توسط کارکنان می‌شود؛ زیرا این پیشایندها منفی هستند و در یک نقطه فرهنگ سازمانی بالغ می‌شود و کارکنان افرادی که به‌تازگی به سازمان می‌پیوندند باید اقداماتی را انجام دهند که قبلاً بخشی از آن است. به‌زعم سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی مثبت بر رفتار دانش تأثیر مثبت می‌گذارد، بنابراین می‌توان فرض کرد که فرهنگ سازمانی منفی بر رفتار دانش تأثیر منفی می‌گذارد، مانند پنهان کردن دانش است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی با پنهان‌سازی دانش رابطه معناداری دارد یا نه؟ در پژوهش حاضر طردشدگی در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار به‌عنوان میانجی در میان رابطه فرهنگ سازمانی و پنهان‌شدن دانش مطرح شده است. این سوابق به این دلیل انتخاب شدند که هر دوی آنها اشتراکات زیادی دارند و به روشی منحصربه‌فرد از مدل ما پشتیبانی می‌کنند. برای سازمان‌ها، این موضوع به‌ویژه گیج‌کننده است که وقتی صحبت از طردشدن در محل کار می‌شود، فریس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و بی‌نزاکتی در محیط کار اندرسون و پیرسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) هر دو محرومیت در محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط دارای برخی ویژگی‌های مشترک هستند که هر دو تا حد زیادی بر رفتارهای با شدت کم متمرکز هستند که ضد هنجار هستند و ماهیت مبهم دارند (Andersson & Pearson 1999; Ferris et al., 2008). هارتگرینک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) طردشدگی در محیط کار بررسی کردند که وقتی یک فرهنگ سازمانی طردشدگی و ناآگاهی را گسترش می‌دهد به طور خودکار احساس استرس‌زا را در همه‌جا ایجاد می‌کند و به دلیل این شرایط استرس طردشدگی در محیط کار و در نتیجه ممکن است بر پنهان کردن الگوی دانش تأثیر بگذارد. به‌عنوان یک رفتار انحرافی خاص در یک سازمان است (Connelly et al., 2012).

در این پژوهش متغیر طردشدگی در محیط کار به این دلیل انتخاب شده است؛ زیرا به دلیل فرهنگ سازمانی بسیاری از کارکنان با این ساختار بدرفتاری به شکل ناآگاهی توسط سایر کارکنان مواجه می‌شوند و این امر در سازمان‌ها برای اهداف پژوهش حیاتی است (Ferris et al., 2017). هنگامی که کارکنان با طردشدگی در محیط کار مواجه می‌شود، کارکنان

1. Tseng &amp; Fan

2. Ferris et al.

3. Andersson &amp; Pearson

4. Hartgerink et al.

بیشتر متقاعد می شود تا دانشی را که سایر کارکنان درخواست می کنند انکار کند. باین حال، ارتباط میان پردشدگی در محیط کار و پنهان کردن دانش، کمتر موردبررسی قرار گرفته است. با پردشدگی در محیط کار به عنوان یک میانجی، پژوهش عمیق تر در مورد ارتباط بین فرهنگ سازمانی و دانش پنهان شده به روشی بهتر، باتوجه به، برای کارکنان آسان می شود.

به زعم ریاض و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پردشدگی در محیط کار بر پنهان کردن دانش به طور مثبت تأثیر می گذارد؛ بنابراین، می توان فرض کرد که وقتی فرهنگ سازمانی منفی پابرجاست، در ازای آن پردشدن از محیط کار اتفاق می افتد که متعاقباً آنها را به سمت پنهان کردن دانش سوق می دهد و همچنین، دومین واسطه ما، بی نزاکتی در محیط کار در میان پیوند بین فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش است که پایه ای برای رابطه به عنوان یک متبلور فراهم می کند. بی نزاکتی در محیط کار امروزه به عنوان یک سازه مهم در ادبیات مدیریت مطرح می شود و متخصصان مدیریت به این موضوع توجه می کنند زیرا گزارش های این فرآیند نشان می دهد که این موضوع بین کارکنان گسترده است (Holm et al., 2015). بی نزاکتی در محیط کار همچنین منجر به تغییر قصد کارکنان در سازمان می شود ریو و ترودل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) که همچنین نتیجه پنهان کردن دانش است، از طرف آن می توان فرض کرد که بی نزاکتی در محیط کار مقدمه ای از پنهان کردن سیستماتیک دانش است؛ و فرآیند ساختاریافته بی نزاکتی در محیط کار می تواند باعث پنهان شدن دانش شود. وقتی فرهنگ یک سازمان منفی است، بی نزاکتی در محیط کار اتفاق می افتد و یکی از پیامدهای آن که بی نزاکتی در محیط کار ارتباط بین فرهنگ سازمانی و پنهان شدن دانش را واسطه می کند. ارائه به الجوارنه و آتان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بی نزاکتی در محیط کار نیز بر پنهان شدن دانش تأثیر می گذارد. بی نزاکتی در محیط کار بر قصد به اشتراک گذاری دانش کارکنان تأثیر منفی می گذارد، به همین دلیل آنها ترجیح می دهند دانش را پنهان کنند. این پژوهش به دنبال این است که وقتی کارکنان در مواجهه با بی نزاکتی در محیط کار دانش را به اشتراک نمی گذارند، ممکن است دانش را پنهان کنند و شدت این موضوع هنوز در ادبیات بررسی نشده است. انگیزه پنهان کردن دانش به محیط کار نیز مربوط می شود (Han et al., 2021). برای مثال، نحوه ارتباط کارکنان بر رفتار آنها تأثیر می گذارد زیرا آنها در محل کار مشترک هستند (Jahanzeb et al., 2021)؛ بنابراین، بی نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار ممکن است یک عامل موقعیتی باشد که مخفی شدن دانش بین همکاران را ترویج می کند. پژوهش رفتار سازمانی مفهوم بی نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار را به عنوان یک پدیده نوظهور بررسی می کند (Mohsin et al., 2021). باین حال، این پژوهش قصد دارد به بررسی چگونگی پنهان شدن دانش در کارکنان دانشگاه ها بپردازد، علیرغم بسیاری از پژوهش ها که علل، پیامدها و ماهیت پنهان شدن دانش را بررسی می کنند؛ بنابراین، این پژوهش نظریه تبادل اجتماعی و دوسویه منفی را به عنوان مبانی نظری برای تحلیل و روشن کردن تأثیر فرهنگ سازمانی بر پنهان سازی دانش با نقش میان جی بی نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار با این سازه اتخاذ می کند. از آنجایی که تفاوت های فردی بر نحوه تفکر و رفتار فرد تأثیر می گذارد، اطلاعات مرتبط هستند. خلاهایی که از طریق بررسی جامع ادبیات پیدا شده است به شرح زیر است؛ اولاً باتوجه به این که آناند و حسن (۲۰۱۹) پنهان کردن دانش موضوعی بدیع است و درعین حال کمتر در حوزه مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفته است، پژوهش حاضر به

1. Riaz et al.

2. Reio &amp; Trudel

3. Aljawarneh &amp; Atan

این موضوع پنهان کردن دانش توجه داشت. دوم این که در پژوهش‌های قبلی فرهنگ‌سازمانی با تسهیم دانش موردبررسی قرار گرفته است، اما طبق نظر سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، فرهنگ‌سازمانی شرط تسهیل‌کننده پنهان‌سازی دانش و به‌ویژه گنج‌کننده آن در حوزه مدیریت دانش است که وقتی کارکنان دانش را به دلیل فرهنگ به اشتراک نمی‌گذارند. شاید دانش را پنهان می‌کنند پژوهش حاضر این شکاف را پر می‌کند و فرهنگ‌سازمانی را مستقیماً بر پنهان کردن دانش متمرکز می‌کند. سوم، این پژوهش حاضر رابطه فرهنگ‌سازمانی و پنهان دانش را از دریچه رفتارهای انحرافی که توسط فریس و همکاران (۲۰۱۷) توصیه می‌کنند، بررسی می‌کند؛ مانند طردشدگی محیط کار و بی‌نزاکتی در محیط کار، بنابراین، پژوهش حاضر متغیرهای میان جی را در این دیدگاه در میان فرهنگ‌سازمانی و دانش پنهان‌کننده رابطه بررسی می‌کند. چهارم، بی‌نزاکتی در محیط کار تأثیر منفی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان دارد و از فرهنگ‌سازمانی نشئت می‌گیرد. لذا هدف این پژوهش تعیین تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میان جی بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار است.

## مبانی نظری پژوهش

### پنهان‌سازی دانش

پنهان کردن دانش که امروزه به‌عنوان یکی از موضوعات داغ در میان پژوهشگران در نظر گرفته می‌شود. بارتول و سریواستاوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها اساساً مهم است، زیرا ممکن است بر کسب دانش تأثیر بگذارد و این که چرا کارکنان دانش خود را پنهان می‌کنند هنوز تحت بررسی است و توجه بسیار کمی شده است. به آن اختصاص داده شده است (Peng, 2013). همچنین، دلایل مختلفی در پشت رفتارهای پنهان کردن دانش نقش دارند، شاید دلایل شخصی از جمله اجتماعی نبودن یا شاید تنبلی یک کارکنان (Connelly et al., 2012) و یا ممکن است ناشی از عوامل فرهنگی (Bakry & Alfantookh, 2012) باشد و نتایج حاصل از آن زمانی که کارکنان تنبل هستند نمی‌خواهد کار سختی انجام دهد و همچنین نمی‌خواهد که دیگران در سازمان پیشرفت کنند، به همین دلیل است که او این موضوع را پنهان می‌کند. همچنین یکی از این عوامل فرهنگ‌سازمانی است و گاهی اوقات پنهان کردن دانش نقش مثبتی در داستان بازی می‌کند و ممکن است نیت مثبتی داشته باشد، برای مثال زمانی که فردی می‌خواهد از احساسات دیگران دفاع کند و چنین اطلاعاتی را پنهان کند که به دیگران آسیب می‌رساند (Connelly et al., 2012) پژوهش حاضر با بررسی این موضوع که چگونه فرهنگ یا فضای سازمانی اجازه می‌دهد تا پنهان شدن دانش اتفاق بیفتد، به گسترش این ادبیات که امروزه در حال رشد است کمک می‌کند. پنهان کردن دانش به مشکلات سازمان‌ها تبدیل شده است؛ زیرا به عملکرد کارکنان جوینده دانش آسیب می‌زند و از نظر اجتماعی نیز به کارکنان آسیب می‌رساند. (Evans et al., 2015) گاهی اوقات تلافی کردن رفتارهای همکاران در محیط کار نیز می‌تواند باعث پنهان شدن دانش می‌شود و حلقه‌های بی‌اعتمادی متقابل نیز باعث پنهان شدن اطلاعات می‌شود و در پایان بر خلاقیت پنهان‌کننده دانش تأثیر می‌گذارد و آن را مختل می‌کند (Rhee & Choi, 2017; Hancock et al., 2016).

### فرهنگ سازمانی

به زعم لی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی یکی از پیش زمینه های پنهان کردن دانش در نظر گرفته می شود که مفهومی گسترده است که شامل باور، هنجار، ایدئولوژی، دانش، فناوری و سنت است. پژوهشگران معاصر مشاهده کرده اند که فرهنگ یک سازمان می تواند منشأ یک مزیت رقابتی باشد، زیرا ایده ها و فرهنگ هایی را به وجود می آورد که برای یک سازمان مفید است (Magala, 2005). به زعم کانتن و اولکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) اندازه گیری های مختلف فرهنگ یک سازمان، برخی از انواع اثرات منفی را ایجاد می کند که بخشی از سازمان است و به عنوان رفتار معکوس در نظر گرفته می شود. زمانی که فرهنگ سازمانی مثبت و محترمانه باشد بر ادراک استخدامی تأثیر مثبت می گذارد و به همین دلیل کارکنان انگیزه سازمان را نسبت به انگیزه ها و اهداف شخصی خود احساس می کنند، اما زمانی که منفی باشد رفتارهای انحرافی مختلفی ایجاد می کند. علاوه بر این ها، فرهنگ سازمانی به مدیران بستگی دارد و نمی توان آن را از سبک مدیر که چگونه کارکنان را به سمت کار در یک سازمان هدایت می کند جدا کرد (Aryati et al., 2018) همچنین پنهان سازی دانش نیز بخشی از فرهنگ سازمانی می شود و این فرهنگ سازمانی تأثیری ایجاد می کند یا می توان گفت که بر پنهان سازی دانش تأثیر می گذارد که وقتی با دیدگاه اخلاق کسب و کار مطالعه شود، می توان این موضوع را به نحو بهتری روشن کرد. عمدتاً مطالعات اکتشافی ایده ای در مورد این مفهوم می دهد، که فرهنگ که اراده پرورش دانش است، همیشه اهمیت قواعد اخلاقی و اخلاقی یا کدهای تجاری را که در روال روزمره شیوه های سازمانی تعبیه شده است برجسته می کند. فرهنگ سازمانی عامل مهمی از رفتارهایی است که غیرمولد تلقی می شوند و به همین دلیل این شر باعث پنهان شدن دانش فطری می شود. کانتن و اولکر (۲۰۱۳) فرض کردند که اندازه گیری های متعدد فرهنگ سازمانی ممکن است در یک سازمان تأثیر متفاوتی ایجاد کند، در بسیاری از مواقع این ابعاد ممکن است تأثیری منفی ایجاد کنند و این تأثیرات رفتار و رفتارهای غیرمولد متقابلاً قابل مشاهده و نتیجه است. بسیاری از اعمال مختلف این بدان معناست که فرهنگ سازمانی آن قدر حیاتی است که فرهنگ مثبت، سالم و محترمانه تولید می کند و همچنین فرهنگ منفی را تولید می کند، که در آن پرخاشگری، قلدری، طردشدگی از محیط کار، بی نزاکتی در محیط کار رخ می دهد، محیط مثبت باعث افزایش تفکر مثبت یا ادراک کارکنان می شود. راحتی را حس می کند یا احساس می کند و به جای اهداف شخصی، بر هدف سازمان تمرکز می کند، درحالی که در کارمندان منفی، اهداف شخصی را ترجیح می دهند و به خاطر آن رفتارهای معکوس را اتخاذ می کنند. رفتارهای انحرافی مختلف بر گرفته از فرهنگ سازمانی است.

### طردشدگی در محیط کار

طردشدگی توسط فریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) به عنوان، ادراک محدوده ای که در آن یک کارمند فکر می کند که توسط دیگران در یک سازمان نادیده گرفته شده است، برای درک واضح تر، رابینسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) مثالی ارائه می دهند که، فرض کنید شخصی به دیگری سلام می کند. کارمند و فردی در محیط کار احوالپرسی شما را جواب نمی دهد، چندان واضح نیست که آیا آن فرد شما را نادیده می گیرد یا شاید به صدای شما را نشنیده است و همچنین به عنوان مغایر با هنجارهای احترام گنجانده شده است. به زعم رابینسون و همکاران (۲۰۱۳) در یک اصطلاح گسترده تر تعریف می کند که طردگرایی

1. Li

2. Kanten &amp; Ulker

3. Ferris

4. Robinson et al.

در محل کار محدوده‌ای است که در آن کارمند یا گروهی از کارمندان عضوی را که از اعضای دیگر سازمان است حذف می‌کنند و درگیر آن دسته از اقداماتی می‌شوند که از نظر اجتماعی مناسب نیستند و این محرومیت یا حذف اجتناب ممکن است متفاوت باشد و به انگیزه و شدت کار، پروژه و همچنین به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. کار تکمیلی اهمیت طردشدن در محل کار را نشان می‌دهد و توجه زیادی به آن دسته از پیامدها و تأثیراتی دارد که از طردشدن محیط کار ناشی می‌شوند، زیرا بسیاری از محققین مشاهده کردند که باعث پنهان شدن دانش و تبدیل شدن به مقدمه آن می‌شود تأثیر طردشدن محیط کار نه تنها بر سازمان‌ها بلکه بر کارگران نیز تأثیر منفی می‌گذارد و این موارد عمدتاً به دو بخش تقسیم می‌شوند: ۱. تأثیری که روانی است ۲. تأثیری عمل‌گرا است (Robinson et al., 2014)؛ اما برخلاف این تأثیرات واقع‌بینانه، این تأثیرات که به طور گسترده توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته و تنوع مناطق خاکستری را یافتند، مطالعات قبلی مشخص کردند که طردشدن در محل کار چهار خواسته بدون عارضه انسان‌ها را که اساسی و مهم هستند نیز شامل می‌شود: ۱. نیاز به تعلق ۲. نیاز به عزت نفس ۳. نیاز وجودی معنادار ۴. نیاز به کنترل

#### بی‌نزاکتی در محیط کار

میانجی دیگر، بی‌نزاکتی در محیط کار است که توسط اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) به عنوان رفتار با تمرکز پایین با برخی از اهدافی که ماهیت آنها نامشخص است به منظور پایین آوردن کارمندی که هدف قرار گرفته است، مشخص شده است، و این امر در اخلاق و هنجارهای محیط کار ناپاک می‌شود. برای احترام متقابل ضروری است، رفتارهای بی‌ادبانه در آن گنجانده شده است، زیرا این رفتارها خلاف ارزش‌های اخلاقی یک سازمان است و به طور مرتبط نشان‌دهنده عدم توجه به دیگران است. علاوه بر این، برای درک واضح‌تر از این موضوع گسترده، زمانی است که کارکنان دست به اعمالی می‌زنند که به صورت کلامی و غیر کلامی خصمانه و پرخاشگرانه هستند، و در آن آسیب فیزیکی به دیگران حذف می‌شود (Tepper, 2000) بی‌نزاکتی در محیط کار اغلب توسط پژوهشگران به عنوان یک ویژگی مهم یا مظهر رفتارهای انحرافی در محیط کار تلقی می‌شود (Taylor & Pattie, 2014) همچنین به زعم پورات و پیرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تقریباً ۹۶ تا ۹۹ درصد از نظرسنجی‌ها که پاسخگویان شاهد آن بودند که بی‌نزاکتی بیشتر در مورد چیزهای بسیار کوچک در محیط کار اتفاق می‌افتد، به علاوه تجربه رفتارهای غیر متمدن رایج است و ۷۱ درصد در طول کار مشاهده شد. به زعم کورتینا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) اغلب در ادبیات ذکر شده است. بی‌نزاکتی در محیط کار اغلب منجر به تناسب سازمانی ضعیف می‌شود و همچنین تعارضات سازمانی نیز افزایش می‌یابد و به عنوان یک موضوع اصلی رفتارهای انحرافی در محیط کار تبدیل می‌شود و توسط پژوهشگران به عنوان جلوه‌ای از آن مشاهده می‌شود (Taylor & Pattie, 2014).

#### توسعه فرضیه‌ها

در این پژوهش فرهنگ سازمانی با پنهان کردن دانش بررسی می‌شود، در پژوهش‌های قبلی فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد، اگر شرایط یک فرهنگ سازمانی اجازه تسهیم دانش را نمی‌دهد یا شاید شرایط منفی باشد، بنابراین اولین فرضیه ما فرهنگ سازمانی است. با پنهان کردن دانش رابطه معناداری دارد.

**فرضیه اول:** فرهنگ سازمانی با پنهان کردن دانش رابطه معناداری دارد.

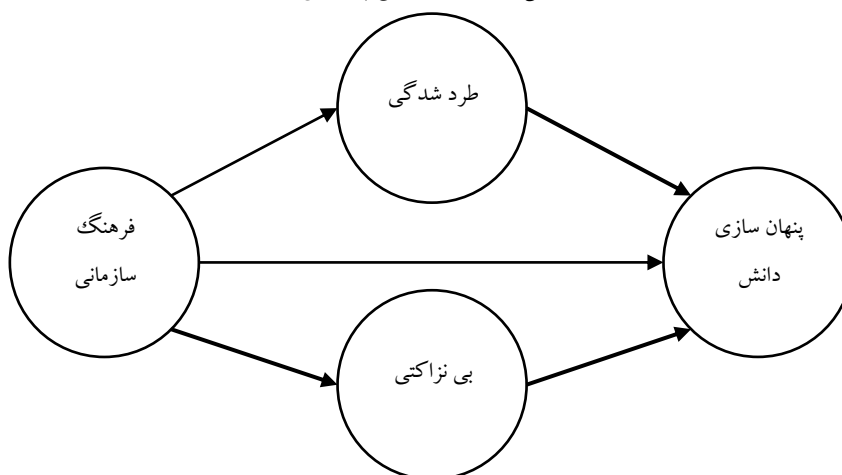
در این پژوهش به عنوان فرهنگ سازمانی با پنهان کردن دانش مورد بررسی قرار می گیریم تا بررسی شود که یا طردشدگی محیط کار به عنوان یک میانجی در این رابطه عمل می کند یا خیر، زیرا طردشدگی محیط کار زمانی از فرهنگ سازمانی تغذیه می شود که فرهنگ از قبل بالغ شده باشد و به کارکنان اجازه می دهد دیگران را نادیده بگیرند و دانش را پنهان کنند.

**فرضیه دوم:** طردشدگی محیط کار واسطه رابطه بین فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش است.

در این پژوهش به عنوان فرهنگ سازمانی با پنهان کردن دانش مورد بررسی قرار گرفت، تا بررسی شود که یا بی نزاکتی در محیط کار به عنوان یک میانجی در این رابطه عمل می کند یا خیر، زیرا بی نزاکتی در محیط کار زمانی از فرهنگ سازمانی تغذیه می شود که فرهنگ از قبل بالغ شده باشد و به کارکنان اجازه می دهد به دیگران بی احترامی کنند و دانش را پنهان کنند.

**فرضیه سوم:** بی نزاکتی در محیط کار رابطه بین فرهنگ سازمانی و پنهان شدن دانش را واسطه می کند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### پیشینه پژوهش

سعید و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهشی با عنوان هزینه پنهان بی نزاکتی با مشتری: چرا کارکنان دانش خود را پنهان می کنند؟ که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۴۶۵ نفر از کارکنان بخش خصوصی پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بی نزاکتی با مشتری به طور قابل توجهی پنهان کردن دانش افزایش داد.

هان و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان رابطه بین طردشدن در محیط کار و پنهان کردن دانش؛ نقش واسطه ای باورهای متقابل در بین اساتید دانشگاه که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۴۹۰ نفر از کارکنان بخش خصوصی چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که طردشدن در محیط کار را به عنوان یک پیش بینی کننده مثبت و معنادار پنهان کردن دانش برای اساتید دانشگاه نشان داد. تحلیل میانجی گری نشان داد که باورهای متقابل منفی و تعمیم یافته به طور معناداری رابطه بین طردشدن در محیط کار و پنهان کردن دانش را میانجی گری کرد.

محسن و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان طولانی شدن رابطه بین عوامل محیط کار و رفتار پنهان کردن دانش: نقش واسطه‌ای اضطراب شغلی که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۴۶۵ نفر از کارکنان بخش خصوصی پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تأثیر مثبت بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط بر رفتار پنهان کردن دانش کارکنان و اضطراب شغلی به طور قابل توجهی رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط و رفتار پنهان کردن دانش کارکنان را واسطه می‌کرد. زهیر و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان اقدامات عواقب را دیکته می‌کند: بی‌نزاکتی در محیط کار، پنهان کردن دانش، و استحقاق روانی که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۴۶۵ نفر از دانشگاهیان در پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بی‌نزاکتی در محیط کار به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش تأثیر داشت. علاوه بر این، استحقاق روان‌شناختی رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و رفتار پنهان کردن دانش را تعدیل کرد. وو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان بی‌نزاکتی در محیط کار و پنهان شدن دانش در دانشگاه: نقش میانجی بی‌اعتمادی بین فردی و نشخوار فکری که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۴۰۰ نفر از دانشگاهیان در پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که کارکنان تمایل دارند دانش خود را در هنگام تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار پنهان کرد. علاوه بر این، آن‌ها در پاسخ به بی‌نزاکتی در محیط کار، احساس بی‌اعتمادی ایجاد می‌کنند که بیشتر باعث می‌شود دانش را پنهان کرد. سانتوسو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مانع از کیفیت اشتراک دانش به دلیل بی‌نزاکتی در محیط کار در داروخانه‌های اندونزی: نقش میانجی همکار و حمایت سازمانی که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۳۱۱ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که حمایت همکاران و همچنین حمایت سازمانی، تأثیر واسطه‌ای مثبت و معناداری بر رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و کیفیت اشتراک دانش داشت. محمد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر رفتار پنهان دانش و ارزیابی نقش آن به عنوان مانع نوآوری در بخش آموزش که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۲۵۹ نفر از کارکنان شاغل در کالج‌های پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بی‌نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار با پنهان کردن دانش ارتباط مثبت معناداری داشتند و ازسوی دیگر، رابطه بین مهارت‌های T شکل و پنهان‌سازی دانش از نظر آماری معنی‌دار نبود. همچنین رابطه پنهان شدن دانش با سرعت نوآوری به طور منفی تأیید شد. سپهوند و مؤمنی مفرد (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان) که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۲۴ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که طردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر شد. ریاض و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۳۹۲ نفر از کارکنان صنعت نساجی در پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که طردشدگی در محیط کار به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش مانند پنهان کردن فراری و گنگ بازی تأثیر داشت، درحالی‌که ارتباط معنی‌داری با پنهان کردن منطقی نداشت. به طور خاص‌تر، طردشدگی در محیط کار احساس تنش شغلی را افزایش داد، درحالی‌که تنش شغلی رابطه طردشدگی در محیط و پنهان شدن دانش را واسطه می‌کند. علاوه بر این، طردشدگی در محیط کار، مزایای وفاداری کارکنان را از بین می‌برد، زیرا طردشدن بالای محیط کار به شدت بر احساس تنش شغلی تأثیر داشت. خالد و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر طردشدگی در محیط بر احتکار دانش: نقش واسطه‌ای سکوت دفاعی و نقش تعدیل‌کننده اجتناب تجربی که

با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۲۲۵ نفر از کارکنان صنعت گردشگری در پاکستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که پردشدگی در محیط به طور قابل توجهی بر رفتار انباشت دانش کارکنان هم به طور مستقیم و هم از طریق سکوت دفاعی تأثیر می گذاشت. علاوه بر این، برخلاف انتظار، اثر ترکیبی پردشدگی در محیط و اجتناب تجربی بر سکوت دفاعی ناچیز بود.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به کاهش پنهان سازی دانش می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه های استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۲۵۵ نفر است که نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای از بین این افراد صورت خواهد گرفت. به منظور نمونه گیری، پژوهش گر ابتدا یک نمونه مقدماتی گرفت و واریانس نمونه را محاسبه کرد که بیشترین مقدار واریانس ۰/۶۰۱ محاسبه گردید سپس با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه محاسبه گردید.

فرمول شماره (۱) نمونه گیری جامعه محدود

$$n = \frac{N(t_{\alpha})^2 s^2}{(N-1)\varepsilon^2 + (t_{\alpha})^2 s^2}$$

$$n = \frac{2255 * (1/96)^2 (0/601)}{(2255-1)(0/05)^2 + (1/96)^2 (0/601)} = 600$$

بر اساس فرمول نمونه گیری کوکران برای کل مناطق ۶۰۰ نمونه استخراج گردید و سپس متناسب با حجم هر منطقه زیرمجموعه نمونه لازم برای آن شرکت استخراج گردید؛ بنابراین در این پژوهش با توجه به حجم نمونه محاسبه شده با توجه به فرمول کوکران، متناسب با هر طبقه که در جدول شماره ۱ آمده است نمونه گیری صورت گرفت.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به جامعه آماری

| منطقه            | تعداد کارکنان | حجم نمونه |
|------------------|---------------|-----------|
| شهرکرد           | ۱۰۰۰          | ۲۷۰       |
| آزاد             | ۷۰۰           | ۱۸۰       |
| پیام نور         | ۳۰۰           | ۸۰        |
| علمی و کاربردی   | ۲۰۰           | ۶۰        |
| مؤسسه غیرانتفاعی | ۵۵            | ۱۰        |
| جمع کل           | ۲۲۵۵          | ۶۰۰       |

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد و سؤالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیازدهی به صورت زیر است.

جدول ۲. ترکیب سؤالات پرسش‌نامه‌ها

| متغیرهای موردبررسی    | شماره سؤالات در پرسش‌نامه | جمع سؤالات | نگارنده پرسش‌نامه        |
|-----------------------|---------------------------|------------|--------------------------|
| پنهان‌سازی دانش       | ۱۲-۱                      | ۱۲         | کانلی و همکاران (۲۰۱۲)   |
| فرهنگ‌سازمانی         | ۳۵-۱۳                     | ۲۳         | جاغرق و همکاران (۲۰۱۲)   |
| بی‌نزاکتی در محیط کار | ۴۷-۳۶                     | ۱۲         | کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) |
| طردشدگی در محیط       | ۵۷-۴۸                     | ۱۰         | فریس و همکاران (۲۰۰۸)    |

روایی پرسش‌نامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسش‌نامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تأیید قرار گرفت: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسش‌نامه، ابتدا ۳۰ پرسش‌نامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف‌شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسش‌نامه نهایی شد و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسش‌نامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسش‌نامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار 22 SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به‌دست آمده برای هر ابزار بدین شرح است.

جدول (۳) ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

| مؤلفه‌ها              | شماره سؤالات در پرسش‌نامه | ضریب آلفای کرونباخ |
|-----------------------|---------------------------|--------------------|
| پنهان‌سازی دانش       | ۱۲-۱                      | ۰/۸۷               |
| فرهنگ‌سازمانی         | ۳۵-۱۳                     | ۰/۸۸               |
| بی‌نزاکتی در محیط کار | ۴۷-۳۶                     | ۰/۸۹               |
| طردشدگی در محیط       | ۵۷-۴۸                     | ۰/۹۰               |

به‌منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی صوری پرسش‌نامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

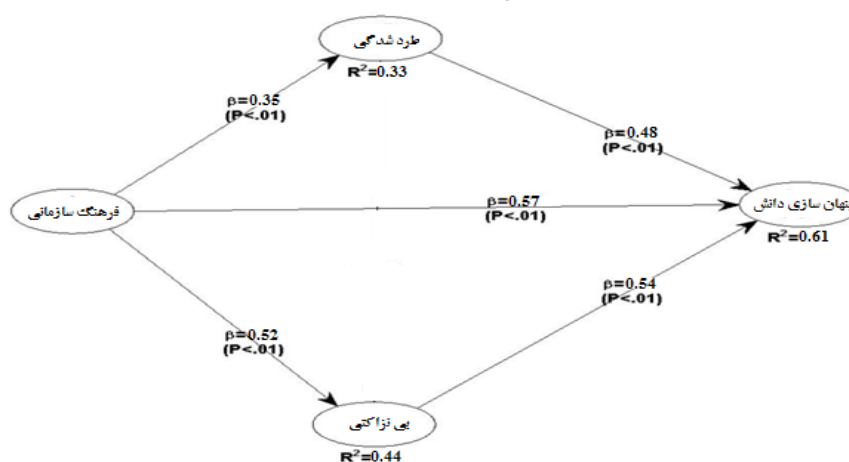
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

| سؤالات          | پرسش نامه             | نتایج تحلیل عاملی تأییدی                                            | نتیجه گیری          |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|
| سؤالات ۱ تا ۱۲  | پنهان سازی دانش       | $\chi^2/df = ۰/۹۶$ , $GFI=۰/۹۶$ ,<br>$AGFI = ۰/۹۶$ , $RMSEA= ۰/۰۰۳$ | برازش مدل مناسب است |
| سؤالات ۱۳ تا ۳۵ | فرهنگ سازمانی         | $\chi^2/df = ۰/۹۷$ , $GFI=۰/۹۷$ ,<br>$AGFI = ۰/۹۸$ , $RMSEA= ۰/۰۰۳$ | برازش مدل مناسب است |
| سؤالات ۳۶ تا ۴۷ | بی نزاکتی در محیط کار | $\chi^2/df = ۰/۹۸$ , $GFI=۰/۰/۹۹$ ,<br>$AGFI=۰/۹۵$ , $RMSEA=۰/۰۰۲$  | برازش مدل مناسب است |
| سؤالات ۴۸ تا ۵۷ | طردشدگی در محیط       | $\chi^2/df = ۰/۹۷$ , $GFI=۰/۰/۹۹$ ,<br>$AGFI=۰/۹۵$ , $RMSEA=۰/۰۰۲$  | برازش مدل مناسب است |

## یافته ها

فرضیه اصلی پژوهش: فرهنگ سازمانی بر پنهان سازی دانش با نقش میان جی بی نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار تأثیر دارد.

شکل ۱. مدل اصلی پژوهش



جدول ۴. برازش مدل

| شاخص های مورد بررسی | مقدار استاندارد            | مقدار مدل | نتیجه گیری          |
|---------------------|----------------------------|-----------|---------------------|
| AVIF                | کمتر از ۳/۳ در حالت ایدئال | ۲/۲۲      | برازش مدل مناسب است |
| GOF                 | مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵  | ۰/۵۵      | برازش مدل مناسب است |
| SPR                 | حالت ایدئال ۱              | ۱         | برازش مدل مناسب است |
| RSCR                | حالت ایدئال ۱              | ۱         | برازش مدل مناسب است |
| SSR                 | بیش از ۰/۷                 | ۱         | برازش مدل مناسب است |
| NLBCDR              | بیش از ۰/۷                 | ۱         | برازش مدل مناسب است |

باتوجه به جدول ۵ مدل وضعیت مناسب و ایدئالی دارد لذا برازش مدل معنادار است. باتوجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر فرهنگ سازمانی بر پنهان سازی دانش با نقش میان جی بی نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۵. ضرایب تأثیر فرهنگ سازمانی بر پنهان سازی دانش با نقش میان جی بی نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار

| فرهنگ سازمانی         | پردشدگی در محیط کار | بی نزاکتی در محیط کار | پنهان سازی دانش |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| فرهنگ سازمانی         |                     |                       |                 |
| پردشدگی در محیط کار   | ۰/۳۵                |                       |                 |
| بی نزاکتی در محیط کار | ۰/۵۲                |                       |                 |
| پنهان سازی دانش       | ۰/۵۷                | ۰/۴۸                  | ۰/۵۴            |

جدول ۶. بررسی معنی داری ضرایب مدل

| فرهنگ سازمانی         | پردشدگی در محیط کار | بی نزاکتی در محیط کار | پنهان سازی دانش |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| فرهنگ سازمانی         |                     |                       |                 |
| پردشدگی در محیط کار   | <۰/۰۰۱              |                       |                 |
| بی نزاکتی در محیط کار | <۰/۰۰۱              |                       |                 |
| پنهان سازی دانش       | <۰/۰۰۱              | <۰/۰۰۱                | <۰/۰۰۱          |

جدول ۷. بررسی معنی داری روابط مدل

| رابطه                                                   | میزان اثر | معناداری |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------|
| فرهنگ سازمانی - پنهان سازی دانش                         | ۰/۵۷      | <۰/۰۰۱   |
| فرهنگ سازمانی - پردشدگی در محیط کار - پنهان سازی دانش   | ۰/۵۵      | <۰/۰۰۱   |
| فرهنگ سازمانی - بی نزاکتی در محیط کار - پنهان سازی دانش | ۰/۶۵      | <۰/۰۰۱   |

باتوجه به جدول ۸ فرهنگ سازمانی از طریق پردشدگی در محیط کار بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است و از طریق بی نزاکتی در محیط کار بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۶۵ است و همچنین تأثیر مستقیم بر پنهان سازی دانش نیز معنادار و مثبت است؛ که ضریب این تأثیر ۰/۵۷ است.

جدول ۸. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

| فرهنگ سازمانی         | پردشدگی در محیط کار | بی نزاکتی در محیط کار | پنهان سازی دانش |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| فرهنگ سازمانی         | (۰/۸۸)              | ۰/۵۲                  | ۰/۴۵            |
| پردشدگی در محیط کار   | ۰/۵۹                | ۰/۵۳                  | ۰/۴۶            |
| بی نزاکتی در محیط کار | ۰/۵۸                | (۰/۸۴)                | ۰/۴۷            |
| پنهان سازی دانش       | ۰/۵۷                | ۰/۵۰                  | (۰/۸۱)          |

فرضیه‌های فرعی در ادامه بررسی شده است:

جدول ۹. آزمون فرضیه‌های فرعی مدل پژوهش

| فرضیه‌ها                                                                   | میزان اثر | مقدار معناداری | خطای معیار | نتیجه فرضیه |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|------------|-------------|
| فرهنگ‌سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارد                                | ۰/۵۷      | <۰/۰۰۰         | ۰/۰۳۵      | تأیید       |
| فرهنگ‌سازمانی بر پردشدگی در محیط کار تأثیر دارد                            | ۰/۳۵      | <۰/۰۰۰         | ۰/۰۳۵      | تأیید       |
| فرهنگ‌سازمانی از طریق پردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارد.   | ۰/۵۵      | <۰/۰۰۰         | ۰/۰۳۵      | تأیید       |
| فرهنگ‌سازمانی بر بی‌نزاکتی در محیط کار تأثیر دارد                          | ۰/۵۲      | <۰/۰۰۰         | ۰/۰۳۵      | تأیید       |
| فرهنگ‌سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارد. | ۰/۶۵      | <۰/۰۰۰         | ۰/۰۳۵      | تأیید       |
| پردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارد.                         | ۰/۴۸      | <۰/۰۰۱         | ۰/۰۳۳      | تأیید       |
| بی‌نزاکتی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارد.                       | ۰/۵۴      | <۰/۰۰۱         | ۰/۰۳۳      | تأیید       |

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر یکی از معدود کارهای برای تشخیص اینکه فرهنگ سازمانی چگونه بر رفتار پنهان کردن دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد و بررسی رفتار واسطه‌ای بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار بین فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری بود. تجزیه و تحلیل منجر به این نتیجه شد که فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری بر پنهان‌سازی دانش داشته است و میانجی‌ها، پردشدن محیط کار و بی‌ادبی محیط کار، هر دو تأثیر مثبت قوی دارند وقتی که در رابطه بین فرهنگ سازمانی و پنهان‌سازی دانش وارد می‌شوند و تا حدی در این رابطه میانجی‌گری می‌کنند. در فرهنگ سازمانی، اگر تعداد بیشتری از کارکنان، بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار را تجربه کنند، رفتار پنهان کردن دانش در دانشگاه بیشتر دیده می‌شود. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های محسن و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر این که تأثیر مثبت بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار بر رفتار پنهان کردن دانش کارکنان و اضطراب شغلی به طور قابل توجهی رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار و رفتار پنهان کردن دانش کارکنان را واسطه می‌کرد و زهیر و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر این که بی‌نزاکتی در محیط کار به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش تأثیر داشت. علاوه بر این، استحقاق روان‌شناختی رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و رفتار پنهان کردن دانش را تعدیل کرد و وو و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر این که کارکنان تمایل دارند دانش خود را در هنگام تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار پنهان کرد. علاوه بر این، آن‌ها در پاسخ به بی‌نزاکتی در محیط کار، احساس بی‌اعتمادی ایجاد می‌کنند که بیشتر باعث می‌شود دانش را پنهان کرد و سانتوسو و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر این که حمایت همکاران و همچنین حمایت سازمانی، تأثیر واسطه‌ای مثبت و معناداری بر رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار و کیفیت اشتراک دانش داشت و محمد و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر این که بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار با پنهان کردن دانش ارتباط مثبت معناداری داشتند و از سوی دیگر، رابطه بین مهارت‌های T شکل و پنهان‌سازی دانش از نظر آماری معنی‌دار نبود. همچنین

رابطه پنهان‌شدن دانش با سرعت نوآوری به طور منفی تأیید شد و سپهوند و مؤمنی مفرد (۲۰۲۱) مبنی بر این که پردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر شد. ریاض و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر این که پردشدگی در محیط کار به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش مانند پنهان کردن فراری و گنگ‌بازی تأثیر داشت، درحالی که ارتباط معنی‌داری با پنهان کردن منطقی نداشت. به طور خاص‌تر، پردشدگی در محیط کار احساس تنش شغلی را افزایش داد، درحالی که تنش شغلی رابطه پردشدگی در محیط و پنهان‌شدن دانش را واسطه می‌کند و خالد و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر این که پردشدگی در محیط به طور قابل توجهی بر رفتار انباشت دانش کارکنان هم به طور مستقیم و هم از طریق سکوت دفاعی تأثیر می‌گذاشت. علاوه بر این، برخلاف انتظار، اثر ترکیبی پردشدگی در محیط و اجتناب تجربی بر سکوت دفاعی ناچیز بود همسویی و همخوانی مستقیم دارد. زن و مرد هر دو جنسیت روان‌شناسی متفاوتی دارند و در دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری که در آن مهارت‌های افراد بیشتر مورد نیاز است، این جنسیت‌ها به طور متفاوت یا قدرت درک از یک جنسیت به جنس دیگر متفاوت است. اول، این پژوهش شامل هیچ تعدیل‌کننده قابل قبولی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و پنهان‌شدن دانش، مانند جو انگیزشی درک شده، نبود. همان‌طور که طبق نظر سرن (۲۰۱۴) جو انگیزشی به افراد ارزش می‌دهد و کار تیمی را ارتقا می‌دهد که در آن خودسازی یک کارمند اتفاق می‌افتد، تلاش و یادگیری کارکنان در یک گروه ممکن است یکی از مهم‌ترین عوامل برای تضعیف باشد. رابطه با پنهان کردن دانش و تسهیم دانش در یک سازمان. دوم، ارائه به کانلی و همکاران (۲۰۱۲)، پنهان‌شدن دانش دارای سه بعد مرتبط است: یکی پنهان‌شدن گریزان، دوم پنهان‌سازی عقلانی و سومی گنگ‌بازی. پژوهش حاضر عمدتاً به پنهان‌سازی دانش به طور کلی توجه داشت و بین هر سه بعد تفاوتی قائل نشد. با این حال، هر سه عامل پنهان‌سازی دانش از جهتی کاملاً متفاوت هستند و ممکن است پیامدهای متنوعی داشته باشند و با مکانیسم‌های متفاوتی کار کنند. سومین راه ثمربخش برای پژوهش آتی، بررسی دانش پنهان در چند سطح است. از جمله، نوع شخصیت و جنسیت ممکن است بر روابط دوتایی بین دو کارمند تأثیر بگذارد که تصمیم می‌گیرند دانش را به اشتراک بگذارند یا آن را از دیگران پنهان کنند. برای گسترش بیشتر، احتمالاً بررسی می‌شود که تنوع در یک گروه وجود اقدامات دانش پنهان را در آن گروه فرمان می‌دهد. همان‌طور که طبق تئوری تبادل اجتماعی، کارکنان همان چیزی را که دریافت می‌کنند باز می‌گردانند، یعنی زمانی که فرهنگ سازمانی حمایت، اطمینان، اعتماد و راحتی را برای کارکنان خود فراهم می‌کند و با دادن سیستم پاداش برابر رضایت آنها را جلب می‌کند، کارکنان از نظر تلاش بیشتر و تلاش‌های بیشتر پاسخ می‌دهند. تعهد به اهداف سازمانی مدیران و رهبران باید بر فرهنگ سازمانی تمرکز کنند تا کارکنان احساس آزادی کنند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و از پنهان کردن دانش در دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری دست بردارند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر تسهیم دانش کارکنان دارد؛ بنابراین، زمانی که کارکنان احساس وابستگی بیشتری به سازمان کنند، رفتار آنها نسبت به همکار، کار و کل سازمان مثبت می‌شود و حرکات آنها جو مثبت و سالمی ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود که سازمان باید از کارکنان خود برای افزایش اشتراک دانش با سازمان و در نهایت ارتقای عملکرد شغلی خود به همه روش‌های ممکن حمایت کند. از منظر نظری، بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار واسطه ارتباط بین فرهنگ سازمانی و پنهان‌شدن دانش است و همبستگی مثبت دارد. این نشان می‌دهد که هر دو میانجی رابطه را بیشتر می‌کنند، کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری که بی‌نزاکتی در محیط کار و پردشدگی در محیط کار بیشتر تجربه می‌کنند بیشتر به پنهان‌سازی

دانش در دانشگاه روی می آوردند. پژوهش حاضر به منظور بررسی دلایل پنهان سازی دانش کارکنان و اثرات پنهان سازی دانش در دانشگاه های استان چهارمحال و بختیاری انجام شد. پژوهش های اخیر رفتار کارکنان را در مورد پنهان کردن دانش به دلیل بی نزاکتی در محیط کار در سازمان ها و همچنین طردشدگی در محیط کار ارزیابی شد. نتایج نشان داد که بی نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار از عوامل اصلی پنهان شدن دانش کارکنان هستند. در نتیجه، این پژوهش نشان داد که وقتی افراد در محیط کار با بی نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار مواجه می شوند، در پنهان کردن دانش از همکار و همچنین از مافوق خود تلاش می کنند. پژوهشگران توجه خود را بر بی نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار متمرکز کرده اند که بر امتناع افراد از افشای اطلاعات تأثیر می گذارد. یک محیط با همکاران، اعتماد کارکنان را تشویق می کند و ذهن را آرام می کند تا اثربخشی آنها به حداکثر برسد. در مقایسه با محیط کار همکاری، افرادی که در یک محیط کاری غیرهمکاری کار می کنند نگرش منفی نسبت به شغل خود دارند و علاقه کمی به کار محول شده خود نشان می دهند. کاهش منابع نیز با رفتار مخرب همراه است. در زمینه کار، انگیزه بعدی برای حفظ منابع را پیشنهاد می کند. به دلیل تضاد بین کار و خانواده و سیاست های ناکارآمد در محیط کار، کارکنان علاقه ای به بهبود عملکرد خود ندارند. در مقابل، محیط کاری بدون همکاران و محیط کاری بدون رفاه به اضطراب شغلی کمک می کند. علت اصلی اضطراب شغلی برای کارکنان زمانی است که سازمان آنها از بی نزاکتی در محیط کار و طردشدگی در محیط کار رنج می برد. مدل بر روی چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. این فرضیه وجود دارد که طردشدگی در محیط کار به طور مثبت بر پنهان کردن اجتنابی، پنهان کاری منطقی و گنگ بازی تأثیر می گذارد. علاوه بر این، به نظر می رسد که طردشدگی در محیط کار تحت تأثیر مثبت پنهان کردن دانش است، همان طور که توسط نتایج نشان داده شده است جایی که طردشدگی در محیط کار منجر به پنهان شدن دانش بیشتر می شود طردشدگی در محیط کار بر پنهان سازی منطقی تأثیر نمی پذیرد، زیرا ممکن است سازمان از برخی فناوری های پیشرفته برای مشاهده رفتار کارکنان استفاده کند یا برخی از کارکنان از نظر اخلاقی آن را به عنوان عادت بد در محیط های مختلف در نظر بگیرند. این نتایج نیز با مطالعه قبلی مطابقت دارد. سازمان ها، کارکنان و گروه های ذی نفع کلیدی زمانی همکاری می کنند که اعتماد و صداقت وجود داشته باشد. با این حال، طردشدگی در محیط کار می تواند به روابط آسیب برساند؛ بنابراین، اضطراب محیط کار، بی خوابی و افسردگی به مخفی نگه داشتن اطلاعات توسط کارکنان کمک می کند. این پژوهش نشان داد که بی نزاکتی در محیط کار و استراتژی های سه جزئی (احمق بازی، پنهان کاری گریزان، پنهان سازی منطقی) همبستگی مثبت دارند. کارمندان با بی نزاکتی در محیط کار بالا در محیط کار احتمالاً دانش خود را پنهان می کنند. در نتیجه، بی نزاکتی در محیط کار را با پنهان کاری بالاتری از تخصص مرتبط می شود، در برخی اوقات، یک کارمند ممکن است در واکنش به رفتار گستاخانه یک نفر رفتار بی نزاکتی نشان دهد، اما نمی خواهد دانش خود را به عنوان یک عضو ارشد گروه پنهان کند، یافته با مطالعه قبلی خورو و وچتر مطابقت دارد رسول و همکاران همچنین ۱۸۰ کارمند بانک چینی را مورد بررسی قرار داد و متوجه شد که تنش بی نزاکتی در محیط کار را با پنهان کردن دانش ارتباط مثبتی دارد.

یافته های مطالعه درک ما را در زمینه روان شناسی و رفتار سازمانی ارتقا می بخشد. تمایل فرد تعهد اولیه است؛ زیرا دانش «مالکیت معنوی» است، به این معنی که سازمان ها نمی توانند کارکنان را مجبور به انتقال دانش کنند. برای درک اینکه چرا پنهان شدن دانش رخ می دهد، درک پیشایندهای فردی ضروری است. پژوهشگران حوزه پنهان سازی دانش و تحقیقات

ستی در این منطقه با پیش‌بینی بسیاری از عوامل دیگر از جمله عوامل بین‌فردی (روابط همسالان، روابط ناظر)، عوامل فرهنگی (فرهنگ و عدالت)، و توانایی‌های فردی (مثلاً سیاسی) این پدیده شناخته‌شده را تبیین کردند. هوش، (روابط بین‌فردی)؛ بنابراین، این مطالعه با بررسی این احتمال که طرد محیط کار می‌تواند اطلاعات را پنهان کند، به ادبیات اضافه می‌کند. این محیط کاری خصمانه ممکن است باعث شود افراد مشارکت خود را در محیط اجتماعی تغییر دهند. در نتیجه، ما بیش‌تری در مورد اینکه چگونه طردشدن محیط کار نقش مهمی در مدیریت استرس ایفا می‌کند، ارائه می‌دهیم. طبق فرضیه ما، افراد دانش خود را در پاسخ به منابعی که در معرض خطر هستند پنهان می‌کنند.

وقتی با کارکنان غیر حرفه‌ای یا بی‌احترامی رفتار شود، احتمالاً هیچ نشانه‌ای از تلافی نشان نمی‌دهند. وقتی بی‌نزاکتی در محیط کار فاقد هدف منطقی باشد، مضر نیست. قصاص به احتمال زیاد ظریف خواهد بود و توسط عاملان دیده نمی‌شود. معمولاً مدیران در سازمان‌های تیم‌گرا، کارکنان را به خاطر انتقام‌جویی آشکار سرزنش می‌کنند. غیرعادی نیست که مرتکبین در تلاش برای انتقام از قربانیان خود بپرسند که آیا از بی‌نزاکتی در محیط کار آگاه هستند یا خیر. افرادی که طردشدگی در محیط کار را تجربه کردند فشار شغلی بیش‌تری را تجربه می‌کنند و منابع خود را تحلیل می‌برند، که مکانیسم پنهان‌سازی دانش را القا می‌کند و منجر به حفظ منابع می‌شود. طردشدگی در محیط کار برای دانشگاه هزینه‌های زیادی دارد و پیشگیری از آن با پرورش فرهنگی که روابط بین‌فردی را در بین همکاران تشویق می‌کند، راهی عالی برای به حداقل رساندن اثرات استرس است. تشویق به اهداف همکاری وابسته و یک سیستم پاداش مبتنی بر تیم می‌تواند از طردشدگی در محیط کار جلوگیری کند. استفاده از سیستم‌های پاداش غیرمتمرکز به تقویت همکاری و جلوگیری از طردشدگی در محیط کار کمک می‌کند. مدیران دانشگاه باید این یافته‌ها را برای کاهش رفتارهای پنهان کردن دانش در محیط کار در نظر بگیرند. تمرکز تلاش‌ها روی افرادی که قبلاً در آنجا کار می‌کنند و کسانی که به‌زودی به آنها ملحق خواهند شد می‌تواند به طور مؤثر بی‌نزاکتی در محیط کار را مدیریت کند. برای این که کارکنان دانشگاه از خود رفتار بی‌ادبی نشان ندهند، مدیران ابتدا باید در میان کارکنان آگاهی ایجاد کنند. پوسترها را می‌توان در مناطق غیرقابل دسترس نمایش داد و می‌توان در جلساتی ارتباط برقرار کرد و کارکنان را به رعایت ادب تشویق کرد و جلسات آموزشی برگزار کرد. رفتارهای رهبری، از جمله سرپرستان، باید توسط رهبران نهاده شده شود. به همین ترتیب، شکایات علیه کارکنانی که رفتار غیرمتمدنانه‌ای از خود نشان می‌دهند باید جدی گرفته شود. اگر سازمانی بی‌نزاکتی در محیط کار در مقیاس کوچک را تحمل کند، کارکنان با بی‌ادبی در سازمان احساس راحتی می‌کنند. این اقدامات باعث ایجاد انگیزه در کارکنان برای همکاری، ایجاد پیوندهای قوی و ایجاد یک محیط کاری مثبت می‌شود. با حذف پنهان دانش، از نشت دانش جلوگیری می‌کنیم. یک سیستم ارتباطی که به طور مؤثر کار می‌کند و مربیگری که استرس شغلی را کاهش می‌دهد یک استراتژی عالی برای تشخیص چنین مسائلی است. یک مدیر همچنین باید بفهمد که چه چیزی باعث استرس شغلی می‌شود، به عنوان مشاوره روان‌شناختی حرفه‌ای کمک کند و مشارکت کارکنان را ارتقا دهد.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### سپاسگزاری

از داوران محترم به‌خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

## ORCID

Majid Mahrani Barzani  <http://orcid.org/0000-0002-3799-8607>

Mehrdad Sadeghi  <http://orcid.org/0000-0002-7712-1463>

Ali Rashidpour  <http://orcid.org/0000-0002-3275-4523>

## References

- Aljawarneh, N. S., & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298–320. <https://doi.org/10.34891/kf0q-9396>
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12–15. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278–288. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0041>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053>
- Bakry, S. H., & Alfantookh, A. (2012). Toward building the knowledge culture: Reviews and a KC-STOPE with six sigma view. In *Organizational learning and knowledge: Concepts, methodologies, tools and applications* (pp. 506–524). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/jksr.2010010104>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of multimedia university Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313–324. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2483254>
- 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>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184–203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- Magala, S. (2005). *Cross-cultural competence*. Routledge.
- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). Understanding knowledge hiding in business organizations: A bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. *Journal of Business Research*, 134, 560–573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.040>
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes. *BioMed Research International*, 2015, Article 920239. <https://doi.org/10.1155/2015/920239>

- Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors influencing the knowledge hiding behavior and assessing its role as an obstacle of innovation in education sector. *Elementary Education Online*, 20(2), 635–646. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.65>
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494–510. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0945>
- Fagbohungebe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207–221. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p207>
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003>
- 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(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 315–338. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113223>
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2021). Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195–207. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0090>
- Han, R., Tunnisa, A., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; mediational role of reciprocity beliefs among college teachers. *Heliyon*, 10(8), e29134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29134>
- Hartgerink, C. H., Van Beest, I., Wicherts, J. M., & Williams, K. D. (2015). The ordinal effects of ostracism: A meta-analysis of 120 Cyberball studies. *PLoS ONE*, 10(5), e0127002. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127002>
- Holten, A. L., Hancock, G., Persson, R., Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: Antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215–229. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0222>
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958–980. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213>
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: The roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446–462. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0581>
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160. [https://macrotheme.com/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs/12KantenMR24.13191801.pdf](https://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs/12KantenMR24.13191801.pdf)
- 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), Article 39. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6>
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. S. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: Integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 212–235. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0209>
- Mohsin, M., Jamil, K., Naseem, S., Sarfraz, M., & Ivascu, L. (2022). Elongating nexus between workplace factors and knowledge hiding behavior: Mediating role of job anxiety. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 441–457. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S348467>
- Mohsin, M., Zhu, Q., Wang, X., Naseem, S., & Nazam, M. (2021). The empirical investigation between ethical leadership and knowledge-hiding behavior in financial service sector: A moderated-mediated model. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 798631. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798631>

- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205–242. <https://doi.org/10.1086/517900>
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.001>
- Rechberg, I., & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: Conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 828–847. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2013-0232>
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203–215. <https://doi.org/10.1037/a0036464>
- Reio, T. G., & Trudel, J. (2013). Workplace incivility and conflict management styles: Predicting job performance, organizational commitment and turnover intent. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 4(4), 15–37. <https://doi.org/10.4018/ijavet.2013100102>
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813–832. <https://doi.org/10.1002/job.2168>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547–5563. <https://doi.org/10.3390/su11205547>
- Robinson, S. L., Wang, W., & Kiewitz, C. (2014). Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 123–143. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091225>
- Saeed Hashmi, H. R., Hashmi, M. S., Abdullah, F., & Gillani, F. (2026). The hidden cost of customer incivility why employees hide knowledge? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 9(11), 137–154. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2025-1239>
- San Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>
- Santoso, A., Panyiwi Kessi, M., & Setiyo Anggraeni, F. (2020). Hindrance of quality of knowledge sharing due to workplace incivility in Indonesian pharmacies: Mediating role of co-worker and organizational support. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 525–534. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.80>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57–S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Sepahvand, R., & Momeni Mofrad, M. (2021). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(4), 115–128. <https://doi.org/10.30699/jergon.8.4.115>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Lin, S.-W., & Lo, L. Y.-S. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: Integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 212–235. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0209>
- Liu, C.-C., Liang, T.-P., Rajagopalan, B., Sambamurthy, V., & Wu, C.-H. (2012). Knowledge sharing as social exchange: Evidence from a meta-analysis. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 3(4), Article 3. <https://doi.org/10.17705/1pais.03403>

- Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Taylor, S. G., & Pattie, M. W. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616. <https://doi.org/10.5840/beq201492618>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tseng, F. C., & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0725-5>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366–396. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>
- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: Workplace incivility in public administration—A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69–88. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230248359\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230248359_9)
- Wu, Q., Saqib, S., Sun, J., Xiao, Y., & Ma, W. (2022). Incivility and knowledge hiding in academia: Mediating role of interpersonal distrust and rumination. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 769282. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769282>
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>
- Zaheer, H., Karim, J., & Bibi, Z. (2022). Actions dictate the consequences: Workplace incivility, knowledge hiding, and psychological entitlement. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(1), 25–38. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v8i1.2114>
- 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://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>