



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی

Article Title: Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion

نویسندگان: ناصر کمالی‌پور، سامره شجاعی، روح‌اله سمیعی و فریدون آزما

Authors: Naser Kamali Pour, Samereh Shojaei, Ruhollah Samiei & Fereydoun Azma

روش رفرنس‌دهی به این مقاله: کمالی‌پور، ناصر، شجاعی، سامره، سمیعی، روح‌اله و آزما، فریدون. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۲۱۶-۲۳۷.

To cite this article: Kamali Pour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 216-237.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۴/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2019/June/22

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵
ص ص ۲۳۷ - ۲۱۶

بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر پردشدگی

ناصر کمالی‌پور^۱، سامره شجاعی^{۲*}، روح‌اله سمیعی^۲، فریدون آزما^۲

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.
۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

چکیده

هدف: هدف پژوهش فعلی بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر پردشدگی در محیط کار، در سازمان‌های تأمین اجتماعی استان‌های شمال کشور، بوده است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: رویکرد پژوهش فعلی آمیخته و از نوع پژوهش‌های اکتشافی می‌باشد. در مرحله اول، نظرات ۶ خبره و در مرحله دوم نظرات ۱۷ خبره جمع‌آوری گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل دو بخش بوده است. در بخش کیفی، از نظر اساتید و خبرگان سازمان‌های تأمین اجتماعی استان‌های شمال کشور، برای شناسایی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش و پردشدگی در محل کار، استفاده شده است. در بخش کمی نیز برای اعتبار سنجی مدل، از کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان سازمان‌های تأمین اجتماعی شمال کشور، نمونه‌گیری شده است. کل جامعه آماری حدود ۱۲۹۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۹۶ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای شناسایی متغیرها از روش دلفی فازی و برای بررسی روابط بین متغیرها از تکنیک دیمتل نرم، استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش: نتایج تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های پنهان‌سازی دانش شامل فقدان اعتماد بین‌فردی، منحصربه‌فرد بودن دانش، فقدان مشارکت سازمانی، روشن نبودن وظایف، نبود مشوق‌های سازمانی، پیچیدگی دانش، قدرت شخص درخواست‌کننده دانش، میزان فرهنگ دانشی سازمانی، سطح مبادلات اطلاعاتی در بین کارکنان، سطح محیط کار رقابتی برای کسب دانش جدید، سطح عدم امنیت شغلی درک شده و تأثیر ارزش‌های شخص هستند. مؤلفه‌های مرتبط با پردشدگی نیز در این پژوهش شناسایی شدند که شامل وجود تفاوت‌ها به دلیل مقایسه‌های اجتماعی، سطح بی‌عدالتی موجود در سازمان، احساسات منفی نسبت به محیط کار، سطح انگیزش شغلی کارکنان، سطح رضایت شغلی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

* نویسنده مسئول.

Email addresses: Afshin_kamali4@yahoo.com; samerehshojaei@gmail.com; R-samiei@aliabadiau.ac.ir;
Azma@aliabadiau.ac.ir

کارکنان، ضعیف بودن کار تیمی در سازمان، افزایش سکوت سازمانی، سطح عملکرد شغلی کارکنان، باورهای متقابل منفی، بالا بودن میزان تنش شغلی و سطح توانمندی کارکنان هستند.

محدودیت‌ها و پیامدها: برخی از افراد واقعیت وجود پدیده پنهان‌سازی دانش را در سازمان خویش انکار می‌کنند که این عامل به وسیله مصاحبه‌های مکرر و عمیق تا حد زیادی برطرف می‌شود.

پیامدهای عملی: تمرکز بر علل ایجاد مقوله‌های مرتبط با پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها جزو پیامدهای عملی این پژوهش می‌باشد.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش فعلی به دانش موجود در حیطه رفتار سازمانی بخش دولتی در ایران اضافه می‌نماید.

کلمات کلیدی: اشتراک دانش، پنهان‌سازی دانش، طردشدگی، سازمان تأمین اجتماعی.

نوع مقاله: مقاله علمی.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، آشفتگی‌های محیطی، باعث شده است که شرکت‌ها و سازمان‌ها همواره به فرآیندهای کلی مدیریتی و سازمان، برای کسب موفقیت، بیشتر از قبل توجه نمایند. در این راستا، مدیریت دانش، به عنوان یک عامل برای ایجاد ارزش برای مشتری، یک ظرفیت کلیدی برای مدیریت است. بنابراین اگر شرکت‌ها بخواهد مزیتی را کسب کنند، باید اطلاعات کافی در مورد ایجاد دانش، اشتراک‌گذاری دانش و بکارگیری آن در سازمان را داشته باشند (Capdacarion et al., 2017). همانطور که اشتراک دانش یک فعالیت داوطلبانه است (Capdacarion et al., 2006)، سازمان‌ها در تلاش هستند تا راه‌هایی پیدا کنند که افراد را به اشتراک دانش خود با دیگر اعضا تشویق نمایند. با توجه به اهمیت استراتژیک اشتراک دانش درون سازمان‌ها، چندین مطالعه برای بررسی سوابق رفتاری مرتبط با اشتراک دانش توسط افراد در محل کار انجام پذیرفته است. این حقیقت که پنهان شدن دانش پدیده‌ای رایج در سازمان‌ها است، در سال ۲۰۰۶ در تحقیقی که توسط میل و میل^۱ انجام شد، برجسته شد. این مطالعه نشان داد که ۷۶ درصد از کارمندان دانش خود را از همکاران خود پنهان می‌نمایند زیرا معتقدند که «دانش به حریم خصوصی تعلق دارد، نباید به اشتراک گذاشته شود». پنگ^۲ (۲۰۱۳) وجود رفتار آگاهانه پنهان‌سازی را تأیید کرده و اظهار می‌دارد که حدود ۴۶ درصد از مشارکت‌کنندگان، چنین رفتاری را از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش نشان داد که افراد حداقل یک‌بار رفتار پنهان‌سازی در محل کار را از خود نشان داده‌اند. در یک محیط تجاری رقابتی که پیشرفت‌ها بیشتر از نوع هنجار هستند تا استثنائات، برای سازمان‌ها الزامی شده است که به طور مداوم

1. Mile & Mile

2. Peng

محصولات و خدمات خود را برای ماندن در بازار توسعه دهند. بنابراین بیشتر سازمان‌ها در ایجاد دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ با این حال، ایجاد دانش مستلزم کار گروهی است و اعضای تیم‌ها باید قادر باشند که دانش را در میان خود تقسیم کنند (Jaha & Waky, 2018).

به علت پیامدهای منفی مالی و جانی رفتارهای انحرافی در محیط کار برای سازمان‌ها، شناسایی پیشایندهای این گونه رفتارها بسیار حائز اهمیت است؛ ازجمله این پیشایندها، ادراک طردشدگی در محیط کار است. بی‌توجهی به موضوع طردشدگی در مطالعات رفتار سازمانی، می‌تواند نتیجه این پیش فرض نادرست باشد که افراد در سازمان، به‌ویژه در مقایسه با هزاران رفتار منفی که فرد در محیط کار با آن مواجه می‌شود، نادیده‌انگاشته می‌شوند. همان‌طور که بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد، پژوهش‌های بیشماری در زمینه رفتارهای منفی کاری در سازمان‌ها صورت گرفته است و پژوهشگران گوناگون از مناظر مختلف رفتار سازمانی مثبت و منفی را بررسی کرده‌اند؛ ولی با این وجود، پژوهش‌های اندکی در رابطه با طردشدگی پیامدهای آن در سازمان، به خصوص در ایران، انجام شده است (Tavakoli & Thorngate, 2005).

علمای مدیریت بر این امر اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عامل در موفقیت یا شکست هر برنامه و تحول سازمانی، باور قلبی و تعهد واقعی مدیران عالی مجموعه نسبت به موضوع مورد نظر است. از آنجا که سازمان تأمین اجتماعی به منظور اجرا، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و استقرار نظام هماهنگ و مناسب با برنامه‌های تأمین اجتماعی تشکیل شده است و بیشتر خدمات آن توسط کارکنان به مشتریان ارائه می‌شود؛ در نتیجه کارکنان خوب، کلید موفقیت آن به حساب می‌آیند. بدین ترتیب، چالشی که اکنون سازمان‌ها با آن مواجه‌اند تلاش در جهت به چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت و بر غنای دانش سازمانی بیفزاید؛ این امر نیز به‌وسیله ایجاد فرصت‌هایی در راستای به اشتراک‌گذاری دانش فراهم خواهد شد. بدین منظور پژوهش حاضر به بررسی عوامل پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی می‌پردازد. در ادامه مقاله به ارائه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش. بدون شک مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها است. مدیریت دانش شامل فعالیت‌هایی است که انتقال دانش بین کارمندان را ممکن می‌سازد و آن را در مخزن شرکت حفظ می‌کند. جنبه مهم مدیریت دانش ارتقاء اشتراک دانش در محل کار است و سازمان‌ها به شدت در آموزش‌های خود به کارکنان، بر آموزش روش‌های اشتراک‌گذاری

دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند. مدیریت دانش برای دانشگاهیان و متخصصان مورد توجه قرار گرفته‌است. روش‌های مدیریت دانش به منظور حمایت از نوآوری هستند. دانش، ایده‌های جدید را فعال کرده و قدرت تفکر کل سازمان را بهینه می‌کند. اخیراً مشاهده شده است که این تلاش‌ها برای ترویج اشتراک دانش و انتقال خروجی‌های نوآورانه و جدید در یک سازمان توسط رفتاری خاص در میان کارمندان مختل می‌شود. این رفتار به عنوان پنهان‌سازی دانش خوانده می‌شود و به عنوان "مخفی شدن دانش در هنگام درخواست توسط دیگران" تعریف شده‌است (Connelly et al., 2012). این رفتار، مخالف اشتراک دانش نیست و بنابراین درک آن مهم است؛ زیرا که شیوه‌های اشتراک دانش ممکن است رفتارهای پنهان‌سازی را کاهش ندهد. از زمان تعریف این مفهوم در سال ۲۰۱۲، پژوهشگران به پیشنهادها و پیامدهای این رفتار توجه ویژه‌ای دارند. هدف از انجام این کار کسب درکی درست از فاکتورهای مرتبط با رفتار کارکنان است که احتمالاً به تقویت چنین رفتاری کمک می‌کند (Lanke, 2018).

کارمندان می‌توانند دانش را به سه روش مختلف پنهان کنند. روش اول به روش بازی سکوت معروف است که در معنای اعتراف دروغین به نادانی است، در حالی که افراد در حقیقت جواب درست را می‌دانند. در روش دوم، طفره‌رفتن است؛ در این حالت افراد به ارائه دانش وعده می‌دهند اما در حقیقت قصد انجام این کار را ندارد. روش سوم نیز، توجیه کردن است؛ به این معنا که افراد دلایل ناتوانی خویش در ارائه دانش را یک طرف ثالث می‌دانند که وی را برای جلوگیری از اشتراک دانش سرزنش می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهند که پنهان‌کردن دانش توسط زمینه‌های سازمانی برانگیخته می‌شود. بطور تجربی، کارمندی که به همکاران خود بی‌اعتماد هستند، تمایل دارند که دانش را از آن‌ها پنهان کنند (Connelly et al., 2012). از طرف دیگر، کارکنانی که در سازمان‌هایی با جو اشتراک دانش قوی کار می‌کنند، کم‌تر احتمال دارد که در رفتار مخفی کردن دانش شرکت کنند. این یافته‌ها حاکی از آن هستند که اعتماد و جو اشتراک‌گذاری احتمالاً بر رفتارهای پنهان‌سازی دانش، تأثیر می‌گذارد. همچنان که کارمندان در یک سازمان یا تیم کار می‌کنند، نحوه برخورد آنها بر روی رفتار همدیگر تأثیر می‌گذارد. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که رفتار بی‌ادبانه بر تصمیم کارکنان برای درگیر شدن در رفتار پنهان‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد (Arshad & Esmaeli, 2018).

طردشدگی در محل کار و پنهان‌سازی دانش. طردشدگی در محل کار یک پدیده سازمانی فراگیر است که تعامل کارکنان و عملکرد ناشی از آن را کاهش می‌دهد (Leung et al., 2011; Zhao et al., 2016). طردشدگی در محل کار تأثیر تعاملات بین فردی میان اعضای یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنگامی که کارکنان در محیط کار احساس انزوا نمایند، بیشتر تمایل خواهد داشت که از ارائه دانش درخواست‌شده توسط دیگران خودداری کند. با این حال، ارتباط

بین طردشدگی در محل کار و پنهان‌سازی دانش در تحقیقات تجربی مورد بررسی قرار نگرفته است (Leung et al., 2011).

طردشدگی محل کار. طردشدگی تعاریف بسیاری دارد. بسیاری از کلمات در ادبیات نظری برای توصیف چنین رفتاری استفاده شده‌اند، مانند: انزوا (Williams, 2002)، طرد اجتماعی (Twenge, Catanese & Baumeister, 2002)، رهاشدگی (Baumeister, 2005) و خارج شدن از جمع (Jones et al., 2009). طردشدگی سازمانی زمانی تعریف می‌شود که فرد یا یک گروهی در صدد انجام اقداماتی برآیند که افراد یا گروه‌های دیگر سازمان را در یک زمان مناسب از نظر اجتماعی منزوی سازند. هدف از طردکردن افراد ممکن است ایجاد احساس نادیده‌گرفته‌شدن در افراد، حذف یا نادیده گرفتن آنها توسط افراد یا گروه‌های دیگر باشد (Mlik, Khelil & Salem, 2017). بنابراین، به فرد یا گروهی که در حال طردشدن است هیچ توجهی نمی‌شود (Craenen, 2014).

نظریه پردازان تکاملی استدلال می‌کنند که بسیاری از ویژگی‌های مشترک و رفتارهایی که برای زندگی گروهی لازم است، منحصر به فرد هستند و می‌توانند با موفقیت محیط‌های اجتماعی پیچیده را هدایت کنند (Cosmides, Barkow & Tooby, 1992). از جمله این اشتراکات، هنجارهای مربوط به الگوهای تعامل اجتماعی است که برای حمایت و افزایش کارایی گروهی طراحی شده‌اند. به طور خاص، نظریه‌های تکاملی به ما اطلاع می‌دهند که برخی از اعضای گروه‌ها می‌توانند به تحقق اهداف گروه نمایند، در حالی که برخی دیگر ثبات گروه را تهدید می‌کنند و بقای آن را با خطر مواجه می‌سازند که در نهایت نیز طرد می‌شوند (Kurzban & Leary, 2001).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهند که طردشدگی در محل کار با توانمندسازی روانشناختی ارتباط دارد به طوری که با افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌توان با مشکلات مربوط به کار، از جمله طردشدگی در محل کار، مقابله نمود (Lanke, 2018). در بررسی پنهان‌سازی دانش با تأثیر رفتارهای بین‌فردی و تخصص کارکنان، مشخص گردید که اگر همکاران با عزت و احترام یکدیگر را درک نکنند، روابط آنها مختل می‌شود. این به نوبه خود، موجب می‌شود که آنها دانش خود را از یکدیگر پنهان نمایند. از همین سو، اگر یکی از آنها توانایی‌های تخصصی بیشتری نسبت به دیگران داشته باشد، این رفتار بیشتر تقویت خواهد شد (Zhu et al., 2017). بررسی‌ها نشان می‌دهد هنگامی که کارمندان با عقاید تقابلی منفی بالا و طردشدگی اخلاقی پایین هستند، ممکن است به دنبال انتقام باشند ولی برای پنهان کردن دانش انگیزه زیادی ندارند. از سوی دیگر، هنگامی که کارمندان با عقاید تقابلی منفی پایین و طردشدگی اخلاقی بالا هستند، اگرچه رفتارهای غیراخلاقی خود مانند مخفی کردن دانش را می‌توانند از نظر اخلاقی

پذیرفته‌شده بدانند، اما ممکن است کم‌تر مورد سرزنش دیگران قرار گیرند؛ زیرا آن‌ها قصد گرفتن انتقام ندارند. در نتیجه، هم باور متقابل منفی و هم طردشدگی اخلاقی بر سردکردن جو محیط کار و پنهان شدن دانش موثر هستند. هنگامی که کارمندان طردشده، باورهای تقابلی منفی و یا درگیری اخلاقی پایینی دارند، رابطه بین منزوی کردن کار و پنهان شدن دانش ضعیف خواهد شد و باعث ایجاد یک نتیجه غیر مهم می‌شود. به طور خلاصه، ترکیب احساسات متقابل منفی و جدایی اخلاقی ممکن است به طور مشترک تمایل یک کارمند را به مشارکت در پنهان کردن دانش مانند: پنهان کردن طفره آمیز و بازی احمقانه، تعدیل کند. در راستای رابطه بین پنهان سازی دانش و طردشدگی، خلاصه‌ای از معیارهای پژوهش‌های داخلی و خارجی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. معیارها و زیرمعیارهای پژوهش‌های داخلی و خارجی برای متغیرهای پژوهش

معیار	زیرمعیار
استقلال، اختیار در تصمیم‌گیری، اختیار مهارتی، کنترل	عدم اعتماد بین فردی، منحصربه‌فرد بودن دانش، باز خورد شهرت و تلقی از ارزیابی مدیر (ناصری، ۱۳۹۲)؛ عوامل فردی-تکنولوژی (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶)؛ فرهنگ سازمانی (حسینی منجری، ۱۳۹۰)؛ بهره‌مندی از تخصص و مهارت‌های کارشناسان، عامل فنی، فرهنگی، انسانی و سازمانی (کمرئی و حسن زاده، ۱۳۹۴)؛ اشتراک‌گذاری و منحصربودن دانش فردی و سازمانی (گل‌محمدی سنجی، ۱۳۹۶)؛ مشارکت سازمانی، وحدت، یکپارچگی، سازگاری کارکنان و توجه خاص بر ماموریت سازمان (درگاهی و دست‌افکن، ۱۳۹۴)؛ روشن‌نبودن وظایف، مشوق‌های سازمانی، پیچیدگی دانش و قدرت شخص درخواست‌کننده دانش (لیافی و قلیپور، ۱۳۹۴)؛ هنجارهای اجتماعی، هویت گروهی، انتظارات پیامدی و خود درگیری (کشاورز، ۱۳۹۴)؛ در دسترس بودن سیستم‌های مدیریت دانش، سیاست‌های دانش و فرهنگ دانش سازمانی (سرنکو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ رفتار خودکارآمدی و مبادلات اطلاعاتی کارکنان (گکوریز و بلو، ۲۰۱۶)؛ بی‌اعتمادی، محیط کار رقابتی، فقدان امنیت شغلی درک شده، فقدان شناخت، فقدان تقارن و فقدان اعتماد به دانش خویشتن (کومار و همکاران، ۲۰۱۸)
طردشدگی در محل کار	مقایسه‌های اجتماعی، بی‌عدالتی، احساسات منفی، رفتارهای اهانت‌آمیز، خشونت و بی‌ادبی (توکلی و تورنگیت، ۱۳۸۴)؛ انگیزش شغلی، عدالت سازمانی ادراک شده و مبادله رهبر-عضو (کاشف و همکاران، ۱۳۹۵)؛ فرسودگی شغلی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی (بلشیده و همکاران، ۱۳۹۴)؛ رفتارهای انحرافی سازمانی و رفتارهای انحرافی بین‌فردی (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ تضعف کار تیمی، فرارکردن از کار گروهی، کاهش انگیزه کار، فقدان تمرکز بر کار، انزوا، افسردگی، کاهش بروز خلاقیت و افزایش سکوت سازمانی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، قصد

ترک شغل، تأثیر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل (خواجه پور و همکاران، ۱۳۹۶)؛ ادراک بی‌نزاکتی و زبان محاوره (کرمی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ مهارت‌های سیاسی و محبوبیت کارکنان (احمدپور و همکاران، ۱۳۹۶)؛ رفتارهای انحرافی کارکنان (ملانوری و ثنائی، ۱۳۹۵)؛ آوای کارکنان (سراسیایی و شکری، ۱۳۹۶)؛ ارضای نیازهای تعلق، کنترل، عزت‌نفس و پذیرش توسط دیگران (زادرو و همکاران، ۲۰۰۴)؛ تعهد کاری، رفتار شهروندی و احساس تهدید (هیتلان و همکاران، ۲۰۰۶)؛ پنج ویژگی مثبت انسانی شامل: باوجدان‌بودن، فروتنی، مؤدب‌بودن و ...، پنج ویژگی منفی شامل: خسیس‌بودن، سنگدل‌بودن و ...، پنج ویژگی مثبت ذاتی بشر شامل: فعال‌بودن، کنجکاوی، صمیمیت و ... و پنج ویژگی منفی ذاتی بشر شامل: صبورنبودن، حسادت، عصبی‌بودن و ... (باستیان و هاسلام، ۲۰۱۰)؛ عملکرد خدماتی کارکنان و روان‌رنجوری (لئونگ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ ذهنیت، هنجارهای سازمانی، مداخلات سازمانی، اهداف سازمانی و اهداف اجتماعی (اسکات و همکاران، ۲۰۱۵)

در مجموع باید اذعان داشت که دانش منبعی بادوام از مزیت رقابتی است. برخی از پژوهشگران عقیده دارند که دانش باارزش‌ترین و پراهمیت‌ترین منبع تسخیرشده توسط سازمان بوده و برای ادامه حیات سازمان ضروری است. امروزه محیط سازمان‌ها دارای پویایی‌های بسیاری است و عوامل زیادی عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان‌ها را متأثر می‌سازند. یکی از متغیرهای مهم سازمانی، طردشدگی کارکنان از سوی افراد و گروه‌های کاری است که بر رفتار سازمانی و در نهایت عملکرد شغلی آنان تأثیر خواهد داشت.

۳. روش‌شناسی

روش پژوهش فعلی از نوع کیفی - کمی (آمیخته) است. در مرحله اول این پژوهش، داده‌های کیفی و زیرمعیارهای متغیرهای تحقیق بر اساس ادبیات تحقیق و اظهارات خبرگان و متخصصینی که سال‌ها در سازمان‌های تأمین اجتماعی استان‌های شمال کشور با این امر سرو کار داشته‌اند، گردآوری شده است. از این طریق مدل اولیه پژوهش ایجاد شده است. در مرحله دوم پژوهش، اطلاعات نهایی برای بررسی روابط مدنظر از طریق گردآوری داده‌های عددی و مشاهده‌ی نمونه‌های پرسشنامه و سپس عرضه‌ی این داده‌ها به دست آمد که در ادامه برای تحلیل عددی توسط نرم‌افزار به کار گرفته شدند که همان بخش کمی پژوهش می‌باشد. بنابراین، برای گردآوری اطلاعات مرحله اول و دوم، از روش پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه دلفی و پرسشنامه بخش کمی، استفاده شده است.

متغیرهای پژوهش: در این پژوهش برای شناسایی شاخص‌های اصلی از تکنیک دلفی-فازی دو مرحله‌ای استفاده شده است. نرم‌افزار اکسل و کدنویسی در این محیط جهت محاسبات به کار رفته‌اند. مطالعه فعلی نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده نموده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی صفر تا ۹، گردآوری شده است.

جدول ۲. طیف فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
خیلی بی‌اهمیت	۱	(۱,۱,۱)
خیلی بی‌اهمیت تا بی‌اهمیت	۲	(۳,۲,۱)
بی‌اهمیت	۳	(۴,۳,۲)
بی‌اهمیت تا اهمیت متوسط	۴	(۵,۴,۳)
متوسط	۵	(۶,۵,۴)
متوسط تا بااهمیت	۶	(۷,۶,۵)
بااهمیت	۷	(۸,۷,۶)
بااهمیت تا خیلی بااهمیت	۸	(۹,۸,۷)
خیلی بااهمیت	۹	(۹,۹,۹)

فازی‌زدایی مقادیر: معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و ذوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در بیشتر موارد برای فازی‌زدایی از روش ساده زیر استفاده می‌شود:

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3} \quad \text{رابطه (۱)}$$

یکی دیگر از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی، به صورت زیر است:

$$F_{avg} = (L, M, U) \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$x_m^3 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^2 = \frac{L+4M+U}{6}; x_m^1 = \frac{L+M+U}{3} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$\text{Crisp Number} = Z^* = \text{Max}(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3) \quad \text{رابطه (۴)}$$

مقادیر x_{max}^i تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به M هستند. منظور از M میانگین حاصل از جمع مقادیر محتمل m از اعداد فازی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین x_{max}^i محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود (Bozadziev & Bozadziev, 2007). در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روابط ۲ تا ۴ استفاده می‌شود. میانگین فازی و برونداد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها محاسبه شده است. مقدار فازی‌زدایی‌شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۷ داشته باشد رد می‌شود (Vo & Fang, 2011). در گام نخست به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی انجام شده در مجموع ۷۵ عامل شناسایی شده است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. بر اساس نتایج بدست آمده تعداد ۸ شاخص، مقادیر میانگین کمتر از ۷ به دست آورده و حذف شدند. بنابراین، ۶۷ شاخص در مرحله اول مورد تأیید قرار گرفت. شاخص‌های تأیید شده در قالب پرسشنامه ۶۷ سوالی مورد بررسی مجدد قرار خواهد گرفت. مرحله دوم دلفی فازی بر روی پرسشنامه ۶۷ سوالی انجام گرفت. دیدگاه ۱۷ کارشناس پیرامون هر شاخص جمع آوری شد. تعداد ۴۴ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده و حذف شدند. بنابراین، ۲۳ شاخص در مرحله دوم مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت پرسشنامه بر اساس ۲۳ زیرمعیار مورد تأیید نهایی قرار گرفت که این زیرمعیارها در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۳. معیارها و زیرمعیارهای پژوهش

نماد	زیرمعیارها	معیارهای اصلی
S11	فقدان اعتماد بین فردی	پنهان‌سازی
S12	دانش منحصربه‌فرد بین کارکنان	دانش
S13	فقدان مشارکت سازمانی	C1
S14	تبیین‌نشدن وظایف کارکنان	
S15	نبود مشوق‌های سازمانی لازم برای اشتراک‌گذاری دانش	
S16	پیچیده‌بودن دانش سازمان	
S17	قدرت شخص درخواست‌کننده دانش	
S18	میزان فرهنگ دانشی سازمانی	
S19	سطح مبادلات اطلاعاتی بین کارکنان	
S110	سطح محیط کار رقابتی برای کسب دانش جدید	
S111	سطح فقدان امنیت شغلی درک‌شده	
S112	ارزش‌های شخصی	
S21	وجود تفاوت‌ها به دلیل مقایسه‌های اجتماعی	طردشدگی در
S22	سطح بی‌عدالتی موجود در سازمان	محل کار

S23	احساسات منفی نسبت به محیط کار	C2
S24	سطح انگیزش شغلی کارکنان	
S25	سطح رضایت شغلی کارکنان	
S26	ضعیف‌بودن کار تیمی در سازمان	
S27	افزایش سکوت سازمانی	
S28	سطح عملکرد شغلی کارکنان	
S29	باورهای متقابل منفی	
S210	بالا بودن میزان تنش شغلی	
S211	پایین بودن توانمندی کارکنان	

الگوی روابط بین معیارهای اصلی با تکنیک دیمتل

مقایسه زوجی روابط معیارهای اصلی (W_1). جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. لازم به ذکر است که ماتریس حاصل از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را مشخص می‌نماید. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (X). زمانیکه از دیگام چند کارشناس استفاده می‌شود، میانگین حسابی ساده نظرات مد نظر قرار می‌گیرد و ماتریس ارتباط مستقیم یا X را تشکیل می‌دهند.

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم (X) معیارهای اصلی

C2	C1	X
۱/۴۳	۰/۰۰	C1
۰/۰۰	۱/۸۰	C2

محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال. ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد. براساس نتایج موجود، بزرگترین عدد ۸/۵۰ است و تمامی مقادیر بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

$$k = \max \{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_{ij} \} = 1.80 \quad \text{رابطه (۵)}$$

$$N = \frac{1}{1.80} \times X \quad \text{رابطه (۶)}$$

جدول ۵. ماتریس نرمال شده (N) معیارهای اصلی

C2	C1	N
۰/۸۰	۰/۰۰	C1
۰/۰۰	۱/۰۰	C2

محاسبه ماتریس ارتباط کامل. برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می‌شود. ماتریس همانی برای این جدول یک ماتریس مانند $I_{2 \times 2}$ است:

$$I_{2 \times 2} = \begin{bmatrix} 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad \text{رابطه (۷)}$$

سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

$$T = N \times (I - N)^{-1} \quad \text{رابطه (۸)}$$

جدول ۶. ماتریس ارتباط کامل (T) معیارهای اصلی

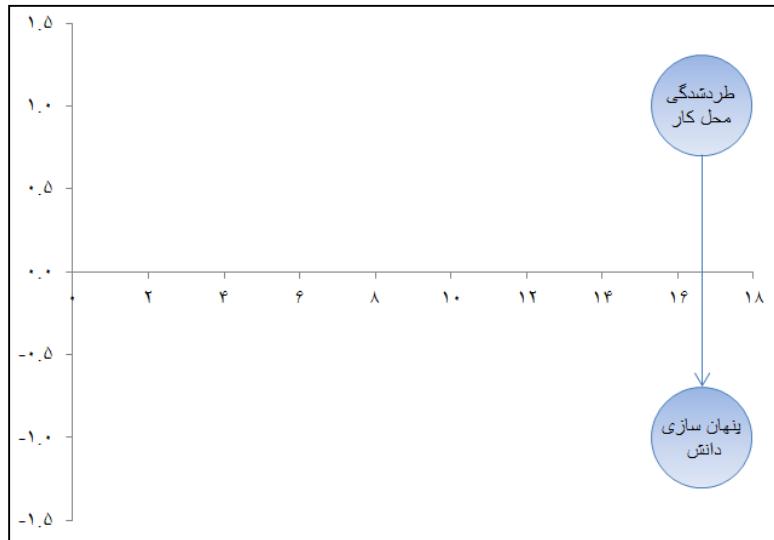
C2	C1	T
۳/۹۱	۳/۹۱	C1
۳/۹۱	۴/۹۱	C2

نمایش نقشه روابط شبکه. برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر ۴/۱۵۹ بدست آمده است. بنابراین الگوی روابط معنی‌دار به صورت زیر است:

جدول ۷. الگوی روابط معنی‌دار معیارهای اصلی مدل

C2	C1	
x	x	C1
x	۴/۹۱	C2

براساس جدول موجود، الگوی روابط معنی‌دار معیارهای اصلی مدل قابل استخراج است. الگوی روابط خوشه‌ای در شکل (۱) آورده شده است.



شکل ۱. مختصات دکارتی برون‌داد DEMATEL برای معیارهای اصلی

با توجه به الگوی روابط می‌توان نمودار علی را ترسیم کرد:

جدول ۷. الگوی روابط معنی دار معیارهای اصلی مدل

D-R	D+R	R	D	
-۱/۰۰	۱۶/۶۴	۸/۸۲	۷/۸۲	پنهان سازی دانش
۱/۰۰	۱۶/۶۴	۷/۸۲	۸/۸۲	طرشدگی در محل کار

در جدول (۷) جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عوامل سیستم است. بر این اساس، طرشدگی در محل کار از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. پنهان سازی دانش نیز کمترین تاثیرگذاری را دارد.

جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل، نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عوامل سیستم است. بر این اساس پنهان سازی دانش از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. طرشدگی در محل کار نیز کمترین تاثیرپذیری را از سایر معیارها دارد.

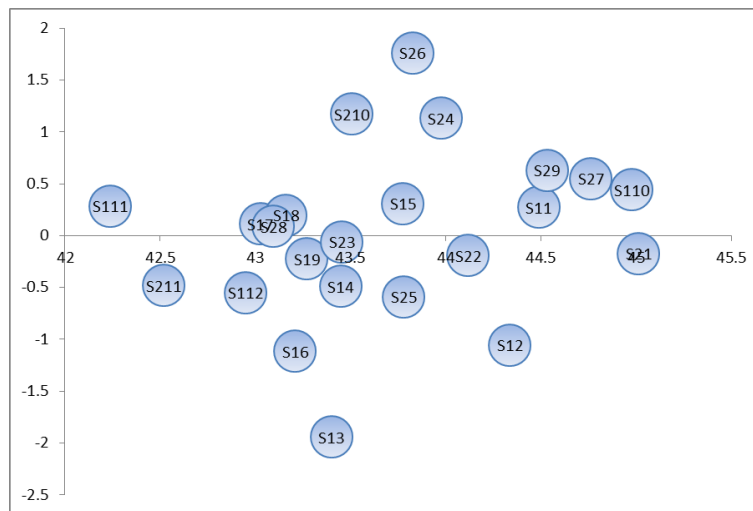
بردار افقی (D+R)، میزان تاثیر و تأثیر عامل مورد نظر در سیستم را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. با توجه به اینکه دو متغیر در حال بررسی می‌باشند، میزان تعامل آنها با یکدیگر برابر است.

بردار عمودی (D-R)، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این مدل پردشدگی در محل کار متغیر علی بوده و پنهان‌سازی دانش معلول است. با توجه به الگوی روابط می‌توان نمودار علی را براساس جدول ۸ ترسیم کرد.

جدول ۸. الگوی روابط معنی‌دار معیارهای اصلی مدل

نماد	شاخص	D	R	D+R	D-R
S11	بین کارکنان این سازمان فقدان اعتماد بین فردی وجود دارد.	۲۲/۳۸۰	۲۲/۱۱۰	۴۴/۴۹۰	۰/۲۶۹
S12	دانش منحصربه‌فرد بین کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود	۲۱/۶۴۰	۲۲/۶۹۷	۴۴/۳۳۸	-۱/۰۵۷
S13	در بین کارکنان این سازمان فقدان مشارکت سازمانی وجود دارد.	۲۰/۷۲۸	۲۲/۶۷۳	۴۳/۴۰۲	-۱/۹۴۵
S14	وظایف کارکنان به خوبی تبیین نشده است.	۲۱/۴۷۹	۲۱/۹۷۱	۴۳/۴۵۰	-۰/۴۹۲
S15	در این سازمان مشوق‌های سازمانی لازم برای اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد.	۲۲/۰۴۲	۲۱/۷۳۴	۴۳/۷۷۶	۰/۳۰۸
S16	دانش این سازمان پیچیده است.	۲۱/۰۴۶	۲۲/۱۶۴	۴۳/۲۱۰	-۱/۱۱۸
S17	قدرت شخص درخواست‌کننده دانش بر پنهان‌سازی دانش سازمان تأثیر دارد.	۲۱/۵۶۹	۲۱/۴۶۰	۴۳/۰۲۹	۰/۱۰۹
S18	میزان فرهنگ دانشی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش سازمان تأثیر دارد.	۲۱/۶۷۸	۲۱/۴۸۶	۴۳/۱۶۴	۰/۱۹۲
S19	سطح مبادلات اطلاعاتی در بین کارکنان بر پنهان‌سازی دانش سازمان تأثیر دارد.	۲۱/۵۲۲	۲۱/۷۵۱	۴۳/۲۷۳	-۰/۲۲۹
S110	سطح محیط کار رقابتی برای کسب دانش جدید بر پنهان‌سازی دانش سازمان تأثیر دارد.	۲۲/۷۰۹	۲۲/۲۶۹	۴۴/۹۷۸	۰/۴۳۹
S111	سطح عدم امنیت شغلی درک‌شده بر پنهان‌سازی دانش سازمان تأثیر دارد.	۲۱/۲۶۰	۲۰/۹۸۰	۴۴/۲۴۰	۰/۲۹۰
S112	ارزش‌های شخصی در به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر دارد.	۲۱/۲۰۰	۲۱/۷۵۲	۴۴/۹۵۲	-۰/۵۵۲
S21	وجود تفاوت‌ها به دلیل مقایسه‌های اجتماعی، منجر به پردشدگی در محل کار می‌گردد.	۲۲/۴۱۸	۲۲/۵۹۶	۴۵/۰۱۴	-۰/۱۷۸
S22	سطح بی‌عدالتی موجود در سازمان منجر به پردشدگی در محل کار می‌گردد.	۲۱/۹۶۲	۲۲/۱۵۸	۴۴/۱۲۰	-۰/۱۹۶
S23	احساسات منفی نسبت به محیط کار منجر به پردشدگی در محل کار می‌گردد.	۲۱/۶۹۶	۲۱/۷۶۰	۴۳/۴۵۶	-۰/۰۶۴
S24	سطح انگیزش شغلی کارکنان منجر به پردشدگی در محل کار می‌گردد.	۲۲/۵۵۳	۲۱/۴۲۳	۴۳/۹۷۶	۱/۱۳۰
S25	سطح رضایت شغلی کارکنان منجر به پردشدگی در محل کار می‌گردد.	۲۱/۵۹۳	۲۲/۱۸۷	۴۳/۷۸۰	-۰/۵۹۵
S26	ضعیف بودن کار تیمی در سازمان بر پردشدگی کارکنان این	۲۲/۷۹۴	۲۱/۰۳۴	۴۳/۸۲۸	۱/۷۶۰

سازمان تأثیر دارد.					
S27	افزایش سکوت سازمانی بر پردشدگی کارکنان این سازمان	۲۲/۶۵۶	۲۲/۱۰۹	۴۴/۷۶۵	۰/۵۴۶
تأثیر دارد.					
S28	سطح عملکرد شغلی کارکنان بر پردشدگی کارکنان این سازمان	۲۲/۵۹۱	۲۱/۵۰۶	۴۴/۰۹۷	۰/۰۸۵
سازمان تأثیر دارد.					
S29	باورهای متقابل منفی بر پردشدگی کارکنان این سازمان تأثیر دارد.	۲۲/۵۸۱	۲۱/۹۵۳	۴۴/۵۳۴	۰/۶۲۸
S210	بالا بودن میزان تنش شغلی بر پردشدگی کارکنان این سازمان تأثیر دارد.	۲۲/۳۳۸	۲۱/۱۷۱	۴۴/۵۰۹	۱/۱۶۷
S211	پایین بودن توانمندی کارکنان بر پردشدگی کارکنان این سازمان تأثیر دارد.	۲۱/۰۱۹	۲۱/۵۰۵	۴۲/۵۲۳	-۰/۴۸۶



شکل ۳. نمودار مختصات دکارتی برونداد DEMATEL برای زیرمعیارها

۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج موجود در جدول (۸)، جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عوامل سیستم است. بر این اساس ضعیف بودن کار تیمی در سازمان (S26) از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. فقدان مشارکت سازمانی بین کارکنان (S13) نیز کمترین تأثیرگذاری را دارد.

جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عوامل سیستم است. بر این اساس فقدان اشتراک دانش منحصربه‌فرد بین کارکنان (S12) از میزان

تأثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. عدم امنیت شغلی (S111) نیز کم‌ترین تأثیرپذیری را از سایر معیارها دارد.

بردار افقی (D+R)، نشان‌دهنده میزان تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس شاخص وجود تفاوت‌ها به دلیل مقایسه‌های اجتماعی (S21) بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. عدم امنیت شغلی (S111) از کم‌ترین تعامل با سایر متغیرها برخوردار است.

بردار عمودی (D-R)، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این مدل ضعیف‌بودن کار تیمی، بالابودن میزان تنش شغلی و سطح انگیزش شغلی به ترتیب مؤثرترین شاخص‌های علی بوده و فقدان مشارکت سازمانی، پایین‌بودن توانمندی کارکنان و پیچیدگی دانش سازمان به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های معلول هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش فعلی، بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی در محیط‌کار، در سازمان‌های تأمین اجتماعی استان‌های شمال کشور بوده است. در گام نخست به غربال‌گری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی انجام شده در مجموع ۲۹ عامل شناسایی شده است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. در مرحله اول تمامی شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در مرحله دوم ۱۷ معیار رد و ۱۲ معیار مورد تأیید قرار گرفتند. روابط درونی بین متغیرها نشان داد که طردشدگی در محل کار از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. پنهان‌سازی دانش نیز کم‌ترین تأثیرگذاری را دارد. پنهان‌سازی دانش از میزان تأثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. طردشدگی در محل کار نیز کم‌ترین تأثیرپذیری را از سایر معیارها دارد. با توجه به اینکه دو متغیر در حال بررسی می‌باشند میزان تعامل آن‌ها با یکدیگر برابر است. در این مدل، طردشدگی در محل کار متغیر علی بوده و پنهان‌سازی دانش معلول است. ضعیف‌بودن کار تیمی در سازمان از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. فقدان مشارکت سازمانی بین کارکنان نیز کم‌ترین تأثیرگذاری را دارد. فقدان اشتراک دانش منحصربه‌فرد بین کارکنان از میزان تأثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. عدم امنیت شغلی نیز کم‌ترین تأثیرپذیری را از سایر معیارها دارد. شاخص وجود تفاوت‌ها به دلیل مقایسه‌های اجتماعی بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. عدم امنیت شغلی از کم‌ترین تعامل با سایر متغیرها

برخوردار است. ضعیف‌بودن کار تیمی، بالابودن میزان تنش شغلی و سطح انگیزش شغلی به ترتیب مؤثرترین شاخص‌های علی بوده و فقدان مشارکت سازمانی، پایین‌بودن توانمندی کارکنان و پیچیدگی دانش سازمان به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های معلول هستند.

در این راستا، مطالعات قبلی حاکی از آن است که بین ادراک طردشدگی کارکنان درمانی با بی‌نزاکتی آن‌ها رابطه معنی‌داری وجود داشت. علاوه بر این، طرد از سوی همکار و طرد با زبان محاوره (از مؤلفه‌های ادراک طردشدگی) بیشترین همبستگی را با مؤلفه‌های بی‌نزاکتی داشت و طرد از سوی سرپرست نیز کم‌ترین رابطه را با ادراک بی‌نزاکتی داشت (Karami et al., 2015).

پژوهشگران نشان دادند که طردشدگی در محل کار به طور مثبتی بر تنش شغلی تأثیر می‌گذارد و تنش شغلی هم مشتری‌مداری را کاهش می‌دهد (Zhu et al., 2017). پژوهشگران بر این باورند که روابط مشکوک در کار، اهداف نامناسب و فضای سازمان، بر طردشدگی سازمانی تأثیر دارند (Mlika, Khelil & Salem, 2017). همچنین، ترس و گناه هم در اشتراک‌گذاری دانش افراد، تأثیر دارند (Fong et al., 2018). از همین سو، بالابودن میزان ناسازگاری در محل کار که توسط اعضای تیم تجربه می‌شود، تمایل آنها برای پنهان‌ساختن دانش را بیشتر می‌کند و این روابط با روان رنجوری تعدیل می‌شود (Arshad & Ismail, 2011). نتایج پژوهش‌ها گویای آن است که درگیری‌های وظیفه‌ای و درگیری‌های ارتباطی تأثیر افزایشی بر رفتار پنهان‌کردن دانش دارند. علاوه بر این، درگیری‌های کاری به طور مثبتی با رقابت پذیرفته‌شده کارکنان، ارتباط دارد. با این وجود، نقش میانجی رقابت درک‌شده بین انواع درگیری و پنهان‌سازی دانش مورد تأیید قرار نگرفته است (Semerci, 2019). به طور کلی، پنهان‌سازی دانش به طور منفی با خلاقیت تیم ارتباط دارد و به طور کامل توسط ظرفیت جذب می‌شود. علاوه بر این، رابطه منفی بین پنهان‌سازی دانش و ظرفیت جذب شده، توسط وابستگی به وظیفه تضعیف می‌شود (Petersen, 2011). بعلاوه، توانمندسازی کارکنان به منظور مقابله با مشکلات مربوط به کار، از جمله طردشدگی محل کار، تأکید دارد. در سطح گروهی نیز طردشدگی، دارای آثار مثبت و منفی بسیاری است از جمله آثار مثبت می‌توان به کاهش کشمکش‌ها و منازعات درون گروهی و همچنین قرارگرفتن افراد همگن در یک گروه، اشاره کرد. طردشدگی همچنین باعث تضعیف کار تیمی، کاهش ارتباطات غیررسمی مثبت و تقویت دیدگاه‌های انحصارطلبانه در گروه خواهد شد. انگیزش کارکنان از مهم‌ترین عواملی است که توسط طردشدگی آسیب می‌بیند؛ به خصوص اگر طرد از سوی سمت‌های بالاتر از کارمند صورت بگیرد؛ زیرا فرد در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌کند و این حس منفی ممکن است به کارکنان دیگر نیز القا شود (Horst Valdiva et al., 2019). با توجه به نتایج حاصل از متغیرها، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی در میان کارکنان از طریق فعالیت‌های فوق برنامه و خارج از محیط کار به صورت جمعی
۲. تقویت فرهنگ کار تیمی
۳. تشویق فرهنگ تسهیم دانش و تجربه در سازمان
۴. انعطاف‌پذیرتر کردن ساختار و فرهنگ حاکم در راستای پذیرش تازه‌واردها؛ ترویج فرهنگ گفت‌وگو و مذاکره برای حل مشکلات
۵. اجتماعی‌سازی کارکنان تازه‌وارد برای آشنایی سایر کارکنان با آنان و کاهش مقاومت‌های ارتباطی
۶. جلوگیری از تشکیل گروه‌های کاری با عملکرد جزیره‌ای
۷. تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران
۸. وجود افراد باتجربه در زمینه ارتباطات اجتماعی در هر گروه
۹. تعریف رویه‌های فعالیت به گونه‌ای که نیاز به تعامل در بین افراد و گروه‌ها احساس شود.
۱۰. حفظ برابری و تطابق حقوق افراد در گروه و جلوگیری از اصطکاک منافع افراد (این عوامل موجب جهت‌گیری افراد نسبت به یکدیگر می‌شود).
۱۱. دقت در تشکیل تیم‌های کاری با توجه به سطوح افراد و زمینه‌های ارتباطی
۱۲. طراحی مکانیسم برخورد با گروه‌های طردکننده
۱۳. شکستن سکوت سازمانی و ایجاد بستری برای مطرح کردن تجربه طردشدگی در سازمان
۱۴. پیشگیری از تشکیل گروه‌های رسمی و غیررسمی بر اساس قومیت، نژاد، جنسیت و سایر عوامل غیرمرتبط با کار و شخصیت فردی کارکنان
۱۵. شناسایی علایق مشترک و تعریف هدف مشترک
۱۶. تغییر ساختارهای عملیاتی تیم‌ها در بازه‌های مشخص برای کاهش انسجام غیرضروری گروه‌ها
۱۷. الزام فرد به تصمیم‌گیری در راستای اهداف گروه
۱۸. فراهم کردن زمینه‌های لازم برای دوره‌های آموزشی کارکنان و آموختن مهارت‌های جدید به کارکنان
۱۹. استفاده از کارکنانی با تخصص ویژه و ثبت دانش‌های جدید بدست‌آمده بر اساس تجارب افراد متخصص

۲۰. فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ذخیره‌سازی داده‌ها و اطلاعات سازمانی و در دسترس بودن اطلاعات ذخیره شده
۲۱. ارزیابی کارکنان و به‌کارگیری برنامه‌های تشویقی متناسب با عملکرد کارکنان در زمینه کسب و بکارگیری دانش

منابع

1. Ahmadpour, Fatemeh. (2017). Investigating the Relationship between Political Skills and Departure of Personnel in the Workplace Despite the Mediating Role of Employee Popularity, First National Conference on the Application of Modern Research in Humanities, Ghaemshahr, Institute of Education Excellent April
2. Al-Atwi, A. A. (2017). Pragmatic impact of workplace ostracism: toward a theoretical model. *European Journal of Management and Business Economics*.
3. Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
4. Arshadi, Nasrin ; Piriyyai, Saleheh ; Zare, Razieh. (2011). Moderating personality traits in the relationship between perception of rejection in the workplace and workplace deviant behaviors, Fall 2012, Volume 6 - Number 3, Scientific / ISC (10 pages) - from 221 to 230 (In Persian)
5. Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of personality and social psychology*, 88(4), 589.
6. Carlson, J. R., & George, J. F. (2004). Media appropriateness in the conduct and discovery of deceptive communication: The relative influence of richness and synchronicity. *Group Decision and Negotiation*, 13(2), 191-210.
7. Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7.
8. Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
9. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
10. Craenen Robin. (2014). Employee well-being. The effects of workplace ostracism and bullying and the buffering role of social support, Tilburg University, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=142345>.
11. Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*.
12. Jha, J. K., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*.

13. Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). I'm out of the loop': Ostracism through information exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157-174.
14. Lanke, P. (2018). Knowledge hiding: impact of interpersonal behavior and expertise. *Human Resource Management International Digest*.
15. Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
16. Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.
17. Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and health at work*, 8(4), 398-401.
18. Petersen, M. B. (2011). The evolutionary psychology of mass politics. *Applied evolutionary psychology*, 115-130.
19. Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
20. Scott, K. L., & Duffy, M. K. (2015). Antecedents of workplace ostracism: New directions in research and intervention. *Mistreatment in organizations*, 13, 137-165.
21. Semerci, A. B. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*.
22. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*.
23. Tavakoli, Abdollah, Shahram Jamali Kapak, Vida Khorasani. (2015). Designing an Organizational Deprivation Model in Selected Banks, *State Management Perspective*, Volume 5, Number 4 (In Persian).
24. Tavakoli, M., & Thorngate, W. (2005). Rejection and Organization Justice. *Journal of Iranian Psychologists*, 2(5), 77-86.
25. Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 606.
26. Wang, W. T., & Hou, Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26.
27. Williams, K. D. (2002). *Ostracism: The power of silence*. Guilford Press.
28. 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.
29. Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.
30. Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in psychology*, 7, 753.

Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion

Naser Kamali Pour ¹, Samereh Shojaei ^{2*}, Ruhollah Samiei ²,
Fereydoun Azma ²

1. Ph.D Student, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Aliabad Katoul Unit, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.
2. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Aliabad Katoul Unit, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Abstract

Purpose: The aim of this study was to investigate the factors affecting the concealment of knowledge with emphasis on rejection in the workplace in the Social Security Organization of the northern provinces of the country.

Design / Methodology / Approach: In this study, in the first round, the opinions of six experts were collected and in the second round, the opinions of 17 experts were collected. According to the mixed exploratory method of the present study, the statistical population consisted of two parts. In the qualitative section, according to the professors and experts of the Social Security Organization of the northern provinces of the country, it has been used to identify the factors affecting the concealment of knowledge and the rejection of the workplace. And in a small part, the validity of the model has been used by all managers, deputies and experts of the Social Security Organization in the north of the country. The total statistical population was about 1290 people, which according to Cochran's formula was 2,966 and was randomly assigned. The fuzzy delphi method has been used to identify the variables and the soft dutel technique has been used to investigate the relationships between the variables.

Research Findings: The results showed that the components of knowledge concealment include lack of interpersonal trust, uniqueness of knowledge, lack of organizational participation, lack of clarity of duties, lack of organizational incentives, complexity of knowledge, lack of knowledge of the applicant, level of organizational knowledge culture, level of information exchange. Among employees, the level of competitive work environment for acquiring new knowledge, the level of perceived job insecurity, and the impact of personal values.

Limitations & Consequences: One of the limitations of this research is that some people hide the reality of the phenomenon of concealment of

Received: January. 05, 2019, Accepted: May 22, 2019.

* Corresponding Author.

E-mail addresses: Afshin_kamali4@yahoo.com; samerehshojaei@gmail.com; R-samiei@aliabadiau.ac.ir; Azma@aliabadiau.ac.ir

knowledge in their organization, which is largely eliminated by repeated and in-depth interviews.

Practical implications: Focusing on the causes of knowledge-related categories in organizations is a practical consequence of this research.

Innovation or Value of the Article: The current study adds to the existing knowledge in the field of organizational behavior of the public sector in Iran.

Keywords: knowledge sharing, knowledge concealment, rejection, Social Security Organization.

Paper Type: Research paper.