

## Research Paper



## The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference

Khoda Noor Darand Naroie <sup>1</sup>, Naser Nastiezaie <sup>2\*</sup>

1. M. A. Student, Department of Education, Faculty of Psychology and Education, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Education, Faculty of Psychology and Education, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.



### Article Info:

Received: 2024/01/12

Accepted: 2024/03/02

PP: 17

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2023.13993.1368

### Keywords:

Despotic Leadership, Concealment of Knowledge, Organizational Indifference.

### Abstract

**Background and Objective:** There are various reasons for concealment of knowledge. The purpose of this study was to investigate the effect of despotic leadership on the concealment of knowledge through mediation of organizational indifference.

**Research Methodology:** The research method was descriptive-correlation based on the structural equation model. The statistical population of the research was the faculty members of the University of Sistan and Baluchistan in the academic year 2022-2023. Using stratified random sampling, 212 faculty members were studied through questionnaires of despotic leadership (Lu et al., 2012), organizational knowledge concealment (Connelly et al., 2012) and organizational indifference (Danai Fard et al., 2019). To review the validity of the questionnaires, the indicators of confirmatory factor analysis and divergent validity were used, and Cronbach's alpha coefficient was used to determine reliability, and its value was 0.878 for oppressive leadership, 0.701 for hiding organizational knowledge, and 0.829 for organizational indifference. For data analysis, Pearson's correlation coefficient and structural equation model were used with the help of SPSS and Smart PLS 3 software.

**Findings:** despotic leadership had a positive and meaningful effect on the concealment of organizational knowledge; despotic leadership had a positive and meaningful effect on organizational indifference; Organizational indifference had a positive and meaningful effect on hiding organizational knowledge; despotic leadership had a positive and meaningful effect on the concealment of organizational knowledge with the mediating role of organizational indifference.

**Conclusion:** Therefore, it can be concluded that when employees witness oppressive leadership behaviors in the workplace, they gradually become indifferent to the organization, management, colleagues, subordinates, and stakeholders of the organization. It is obvious that organizational indifference causes employees to move towards knowledge concealment behaviors by postponing answers and information, providing incomplete information, pretending to be ignorant of the subject, and providing inaccurate information.

**Citation:** Darand Naroie, K. N., & Nastiezaie, N. (2024). The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(1), 213-229. Persian  
<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13993.1368>

\*Corresponding author: Naser Nastiezaie

**Address:** Department of Education, Faculty of Psychology and Education, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

**Tell:** 09151902047

**Email:** [n\\_nastie1354@ped.usb.ac.ir](mailto:n_nastie1354@ped.usb.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction:

In today's competitive world, knowledge and its use is a competitive advantage, and effective competition in a knowledge-based society requires sharing knowledge in the areas of implicit and explicit knowledge. Knowledge is not something alone, but when it is shared, it finds its value (Alizade Aghdam et al., 2018). Knowledge sharing among employees is necessary and necessary to transfer individual and group knowledge to organizational knowledge, which leads to effective knowledge management (Islam et al., 2011). But some faculty members of universities and higher education institutions do not have much desire to share their knowledge with others and may hide their knowledge from others. What emerges from the review of texts and sources is that there are various barriers related to sharing knowledge (and encouraging employees to hide knowledge). What emerges from the review of texts and sources is that there are various barriers related to sharing knowledge (and encouraging employees to hide knowledge). Therefore, it is necessary to address these factors, including the role of despotic leadership and organizational indifference of faculty members. Sometimes people in leadership positions have the ability and motivation to be destructive (Javed et al., 2019). Oppressive leadership is a stress factor in the workplace of employees (Zhang & Liao, 2015) and has consequences such as reducing organizational commitment; A decrease in individual and group performance leads to a decrease in supportive behavior and deviant behavior of employees (Haar et al., 2016). The researcher has found that in reality, all leaders of educational centers are not necessarily effective and have appropriate characteristics, and some of them use destructive and ineffective leadership styles. Therefore, one should seek to study this leadership style and its consequences in educational organizations. After examining the empirical background, it was found that many variables can play a mediating role in the relationship between tyrannical leadership and concealment of organizational knowledge, and the mediating role of organizational indifference in the relationship between tyrannical leadership and concealment of organizational knowledge has received less attention from researchers. The researcher has found that many signs of organizational indifference, including disrespect for organizational rules, regulations, goals, waste of resources and facilities, and lack of attachment to the organization and poor performance can be seen in many faculty members of universities and higher education institutions. Indifferent faculty members not only do not create a competitive advantage for the organization, but also increase organizational costs. In addition, an indifferent person becomes unmotivated to achieve organizational goals. For this reason, preventing the spread of indifference among the organization's employees will be a very important and decisive issue for the organization's management and officials (Shekary et al., 2016). According to what has been said, the main problem of the research is whether despotic leadership has a positive and significant effect on the concealment of organizational knowledge with the mediating role of organizational indifference?

### Methodology:

The research method is descriptive-correlation (based on the structural equation model). The statistical population of the research was all the faculty members of the University of Sistan and Baluchistan in the academic year 2021-2022. The criteria for entering the study was a full-time teaching faculty member with the academic rank of assistant professor or higher. Therefore, faculty members who are teaching, studying, appointed, visiting and using the study opportunity were excluded from the study. According to the entry and exit criteria in the study, the total number of the statistical population was estimated to be 420 faculty members. Using stratified random sampling, 212 faculty members were studied through questionnaires of despotic leadership, organizational knowledge concealment and organizational indifference. Structural equation modeling was used to analyze the data.

### Results:

Despotic leadership has a positive and significant direct effect on hiding organizational knowledge with ( $t=3.13$  and  $\beta=0.350$ ), despotic leadership has a positive and significant direct effect on organizational indifference with ( $t=20.35$  and  $\beta=0.785$ ), organizational indifference has a positive and significant direct effect on the concealment of organizational knowledge with the value ( $t=4.6$ ), and  $\beta=0.469$ ). Also, Sobel's test was used in the investigation of despotic leadership on the concealment of organizational knowledge with the mediation of organizational indifference. which according to the value of the indicators a) value of the path coefficient of the

#### **The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference**

independent variable on the mediator variable  $a=0.785$ , b) value of the coefficient of the path of the mediator variable on the dependent variable  $b=0.469$ , c) the standard error of the path of the independent variable and the mediator  $Sa= 0.155$  d) The standard error of the mediator and dependent variable path was  $Sb= 0.009$ , the obtained Z value was equal to 5.04. Since this Z value was greater than the value of 2.58, therefore, the indirect effect of despotic leadership on hiding organizational knowledge with the mediation of organizational indifference ( $\beta= 0.368$ ) is significant at the significance level of 0.01.

#### **Discussion and Conclusion**

The findings of this research showed that despotic leadership has a positive and significant effect on the concealment of organizational knowledge, both directly and indirectly, and with the mediating role of organizational indifference. This finding is in agreement with some of the results of studies (Saeidpour Sarcheshmeh et al., 2021, Golparvar et al., 2012, Tepper et al., 2006, Malik et al., 2019, Shaw et al., 2014, Shekary et al., 2016, Mohsenikabir & Mosavi Kashi, 2021) is aligned. In explaining this finding, it can be said that when employees witness oppressive leadership behaviors (such as acquiring the organization's assets by trick and deception, taking part of people's account rights, using the organization's assets for personal purposes, misusing the organization's assets, abuse of power) For personal gain, strictness, unreasonable expectations from subordinates without considering their real conditions, forcing subordinates to work overtime, not understanding the problems of subordinates, pressuring subordinates to hand over their positions, verbally arguing with subordinates, interfering in private relationships. subordinates, taking revenge on subordinates, discriminating between subordinates, playing gangs, creating differences between colleagues, partying, considering personal interests and being self-opinionated) in the workplace gradually towards the organization, management, colleagues, subordinates and The stakeholders of the organization become indifferent. It is obvious that organizational indifference causes employees to move towards knowledge concealment behaviors by postponing answers and information, providing incomplete information, pretending to be ignorant of the subject, and providing inaccurate information. Also, this finding can be explained based on the cognitive evaluation theory of stress and coping (Lazarus, 1991). Since this study was conducted in the University of Sistan and Baluchistan and naturally this organization has organic characteristics, it is limited in generalizing the results to other organizations with different characteristics in terms of structure and context. Therefore, in order to improve the generalizability of the study results, it is suggested to other researchers to conduct this research in other universities and higher education institutions. Also, since the study was conducted with a questionnaire approach, and in this sense, it has methodological limitations, it is suggested to conduct such a study in a qualitative or combined (quantitative-qualitative) manner. According to the findings of this research and in order to reduce the despotic leadership style (and consequently reduce organizational indifference and reduce the concealment of organizational knowledge), the selection of ethical leaders for educational organizations is suggested.

#### **Financial support:**

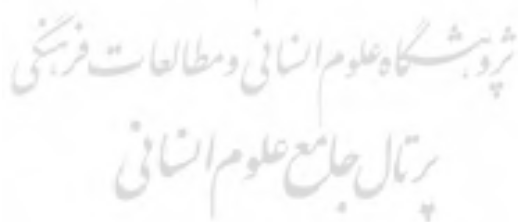
No financial support was received for this research.

#### **Reference:**

- Alizade Aghdam, M. B., Abbaszadeh, M., Aghayari Hir, T., & Ghasemzadeh, D. (2018). Social Distrust in knowledge Sharing as a Social Problem (Case of study: Graduate Students of Tabriz University). *Journal of Social Problems of Iran*, 9(2), 165-183. [In Persian] [https://ijsp.ut.ac.ir/article\\_68624.html?lang=en](https://ijsp.ut.ac.ir/article_68624.html?lang=en)
- Golparvar, M., Javadian, Z., Salimiyan, N., Esmailian Ardestani, Z., & Mohammadi, A. (2012). Relationship between Despotic Leadership and Unethical Behaviors: Referent Normative Pathologic Systems Approach \_ A Case Study of an Industrial & Productive Company). *Journal of Improvement Management*, 6(2), 4-22. [In Persian] [https://www.behboodmodiriat.ir/article\\_42786.html?lang=en](https://www.behboodmodiriat.ir/article_42786.html?lang=en)
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139-153. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>
- Islam, Z., Ikramul, H., Sarwar Uddin, A., & Sylvana Maheen, A. (2011). Organizational culture and Knowledge sharing: Empirical evidence from Service organization. *African Journal of Business Management*, 5 (14), 5900-5909. DOI:10.5897/AJBM11.073

**The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference**

- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R. M., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. Y. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1111/beer.12212>
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352- 367. <https://psycnet.apa.org/record/1991-23402-001>
- Malik, O., Shahzad, A., Raziq, M.M., Khan, M., Yusuf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(2019), 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Mohsenikabir, Z., & Mosavi Kashi, Z. (2021). The influence of abusive supervision on employees counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior and knowledge hiding. The mediating role of organizational justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(1), 179-222. [In Persian] [https://obs.sinaweb.net/article\\_243133.html?lang=en](https://obs.sinaweb.net/article_243133.html?lang=en)
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzehaei, Z., nikaen, Z., & Zarei, A. (2021). The Impact of Organizational Politics on Employee Creativity with in the Ministry of Sports and Youth with the Mediating Role of Knowledge Concealment and the Role of Moderator of Job Characteristics. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(3), 85-95. [In Persian] [https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article\\_8441.html?lang=en](https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_8441.html?lang=en)
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/174271501347608>
- Shekary, Q. A., Olihaee, L., kheirkhah, M., & hashemzahi, R. (2016). Factors Affecting Organizational Indifference (Case study: Khorasan Regional Electricity Company). *Public Policy In Administration*, 7(2), 71-81. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/199055/en>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123. <https://psycnet.apa.org/record/2006-02388-004>
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-015-9425-0>





## مقاله پژوهشی

## اثر رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی

خدانور درند ناروئی<sup>۱</sup>، ناصر ناستی زایی<sup>۲\*</sup> 

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** برای پنهان سازی دانش سازمانی علل مختلفی وجود دارد. هدف پژوهش بررسی اثر رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بودند. به روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای تعداد ۲۱۲ عضو هیئت علمی از طریق پرسشنامه‌های رهبری ستمگرانه (لو و همکاران، ۲۰۱۲)، پنهان سازی دانش سازمانی (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲) و بی تفاوتی سازمانی (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی و روایی واگرایی و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای رهبری ستمگرانه ۰/۸۷۸، پنهان سازی دانش سازمانی ۰/۷۰۱ و بی تفاوتی سازمانی ۰/۸۲۹ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار آماری SPSS21 و اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شد.

**یافته‌ها:** رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی اثر مثبت و معنادری داشت؛ رهبری ستمگرانه بر بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادری داشت؛ بی تفاوتی سازمانی بر پنهان سازی دانش سازمانی اثر مثبت و معنادری داشت؛ رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادری داشت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** وقتی کارکنان شاهد رفتارهای رهبری ستمگرانه در محیط کار باشند به تدریج نسبت به سازمان، مدیریت، همکاران، زبردستان و ذینفعان سازمان بی تفاوت می‌شوند. بدیهی است که بی تفاوتی سازمانی هم سبب می‌شود که کارکنان با تعویق انداختن پاسخ‌ها و اطلاعات، ارائه اطلاعات ناقص، وانمود کردن به بی‌اطلاعی از موضوع، ارائه اطلاعات غیردقیق به سمت رفتارهای پنهان سازی دانش حرکت کنند.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲

شماره صفحات: ۱۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2023.13993.1368

## واژه‌های کلیدی:

رهبری ستمگرانه، پنهان سازی دانش سازمانی، بی تفاوتی سازمانی.

**استناد:** درند ناروئی، خدانور؛ و ناستی زایی، ناصر. (۱۴۰۳). اثر رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۱۵(۱)، ۲۲۹-۲۱۳.

\*نویسنده مسئول: ناصر ناستی زایی

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

تلفن: ۰۹۱۵۱۹۰۲۰۴۷

پست الکترونیکی: n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

دانش به عنوان مهم‌ترین منبع جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌های امروزی است (Ritala et al., 2023) و همچنین دانش به عنوان یک اقدام مهم برای ایجاد شکوفایی و موفقیت در دنیای پر از تغییر و رقابت محسوب می‌شود (Durst et al., 2023). امروزه تغییرات سریع اطلاعات و دانش، سازمان‌ها را وادار می‌کند که خود را به قابلیت‌های لازم برای فعالیت در این شرایط از جمله مدیریت دانش، تجهیز نمایند (González-Ramos et al., 2023). مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان‌ها؛ اطلاعات مفید را دریافت، انتخاب، دسته بندی و در مواقع لازم مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند (Gardezabal et al., 2021). در سال‌های اخیر، آشفته‌گی‌های 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 (Cepeda-Carrion et al., 2017). همان طور که اشتراک دانش (Knowledge Sharing) یک فعالیت داوطلبانه است، سازمان‌ها در تلاش هستند تا راه‌هایی پیدا کنند که افراد را به اشتراک دانش خود با دیگر اعضا تشویق نمایند. پنهان سازی دانش (Concealment of Knowledge) پدیده‌ای رایج در سازمان‌ها است و تقریباً ۷۰ درصد از کارکنان، چنین رفتاری را از خود نشان می‌دهند (Kamalipour et al 2019). 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 (Jha & Varkkey, 2018). با توجه به تأکید مقامات رده بالای نظام جمهوری اسلامی ایران بر مدیریت دانش بنیان و همچنین تصویب ایجاد شورای راهبری مدیریت دانش در هیأت وزیران در آذر ماه سال ۱۳۹۱ در سطح ملی، تأکید بر توسعه مبتنی بر دانایی در اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (در چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران)، دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتنا بر ارزش‌های اسلامی (در بند ۱۱ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری)، تأکید بر مدیریت دانش و برنامه‌ریزی در راستای توسعه دانش بنیان (در نقشه جامع علمی کشور) لازم است برای اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، اقداماتی انجام شود. اگرچه محبت مدیریت دانش در سال‌های اخیر به طرز گسترده‌ای مورد توجه دانشگاهیان و مدیران اجرایی قرار گرفته است اما در مورد مدیریت دانش در بخش دانشگاهی تقریباً اطلاعات ناچیزی به دست آمده است (Madhoshi & Niyazi, 2011) و موضوع به پنهان‌سازی دانش در دانشگاه سیستان و بلوچستان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این دانشگاه با بهره‌گیری از دانش، تخصص، و تجربه طیف گسترده‌ای از اعضای هیئت علمی به گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و دانش برای جمع زیادی از دانشجویان، استادان، و پژوهشگران مشغول است. در این دانشگاه حجم عظیمی از دانش تولید می‌شود که قسمتی از آن در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم افزارها، دستورالعمل‌ها و... ثبت می‌شود اما بخشی دیگر نیز به شکل ضمنی و ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها و... در ذهن اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه مخفی مانده است و شانس اندکی برای انتقال و به کارگیری مجدد می‌یابند. عدم اشتراک دانش و به کار نرفتن مجدد دانش تولید شده به وسیله دانشگاه سیستان و بلوچستان، به هدر دادن منابع دانشی منجر می‌شود که نشان دهنده بهره‌وری پایین است. در مطالعه (Akbarzadeh et al., 2022) عوامل پنهان‌سازی دانش در ۴ گروه عوامل شخصی (شخصیت، هوش عاطفی، اهداف طلایی، انتقام، قدرت‌طلبی و انتظار بی‌مورد)، شغلی (فشار زمانی، حفاظت اطلاعات، پیچیدگی دانش و الزامات شغلی)، سازمانی (محیط رقابتی، جو ناسالم، سبک رهبری) و همکاران (نداشتن اعتماد به همکاران و هم‌تیمی) دسته‌بندی شدند. یافته‌های (Saeidpour et al., 2021) نشان داد که سیاست سازمانی اثر مثبت و معناداری بر پنهان کردن دانش دارد و پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت دارد. بعلاوه مشخص گردید که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که تعهد حرفه‌ای می‌تواند نقش تعدیلگری بین تأثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش داشته باشد. (Garg et al., 2021) در تحقیقی به بررسی ادبیات جامع و دستور کار تحقیقات آینده پنهان شدن دانش در سازمان پرداختند، که حس ترکیبی از یافته‌های متنوع ثبت شده در ادبیات موجود را ارائه می‌دهد و به نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری آینده در مورد رفتارهای پنهان دانش کمک می‌کند. (Ahmed & Sigamoney, 2020) دریافتند که رابطه مثبت و خوش بینانه‌ای بین خلاقیت کارکنان و عملکرد پروژه وجود دارد در حالی که اشتراک دانش این رابطه را با نقش تعدیل کننده باز بودن به تجربه واسطه می‌کند. و همکاران (Malik et al., 2019) نتیجه گرفتند که تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت بین سیاست سازمانی درک شده و پنهان کردن دانش را تضعیف می‌کند. (Bogilović et al., 2017) نتیجه گرفتند که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد. بنابراین تمام سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش سازمانی کارکنان باشند که

در این پژوهش به نقش رهبری ستمگرانه (Despotic leadership) با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی (Organizational indifference) پرداخته شده است.

یکی از سبک‌های رهبری که طی نیم دهه گذشته تاکنون تا اندازه‌ای توسط نظریه پردازان و پژوهش‌گران عرصه رفتار و روانشناسی در محیط‌های کار مورد توجه قرار گرفته، رهبری ستمگرانه است. بر اساس گزارش (De Hoogh & Den Hartog, 2008) رهبری ستمگرانه، سبک رهبری مبتنی بر نفع شخصی همراه با تسلط جویی و رفتار مستبدانه با دیگران است. بر اساس گزارش (House & Howell, 1992) رهبران ستمگر، رهبرانی تسلط جو، کنترل کننده و کینه توز و انتقام گرا هستند. این رهبران بر خلاف رهبران اخلاق گرا، زمینه تضعیف تدریجی کارکنان در عرصه‌های روانی و سازمانی را فراهم می‌سازند (De Hoogh & Den Hartog, 2008) و به دنبال آن کارکنان را از طریق احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن متمایل به رفتارهای غیر اخلاقی می‌نمایند (Thau et al., 2009). مطالعات نشان می‌دهد که رهبران ستمگر، رهبرانی تسلط جو، کنترل کننده و کینه توز و انتقام گرا هستند. این رهبران زمینه را برای تحلیل رفتگی تدریجی کارکنان در عرصه‌های روانی و سازمانی را ایجاد می‌کنند و به تبع آن، کارکنان را از طریق احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن متمایل به رفتارهای غیر اخلاقی می‌نمایند (Golparvar et al., 2012) و در نتیجه به سمت پنهان‌سازی دانش سازمانی حرکت می‌کنند. یافته‌های مطالعه (Tarebari, 2023) نشان داد که سبک‌های رهبری منفی پیامدهای منفی قابل توجهی از جمله: روان پریشی، ناکار آمدی، قصد جابجایی بالاتر، افزایش مرخصی، عدم رضایت شغلی، خودشیفتگی رهبر، ضعف عملکرد، بی عدالتی، اثربخشی پایین، رفتار خصمانه، عدم اشتراک دانش سازمانی و... هم برای دانشگاه و هم برای کارکنان دارند. همچنین (Salimiyan et al., 2014) دریافتند که سبک رهبری ستمگرانه با رفتارهای مدنی سازمانی رابطه منفی دارد و در چنین سبک رهبری کارکنان رغبت کمی برای اشتراک اطلاعات و دانش خود دارند. (Zeinali et al., 2019) دریافتند که رهبران سوء استفاده‌گر به دلیل ضعف در ظرفیت‌های رفتاری و عملکردی مثبت خود در برقراری روابط سالم، ساده اما پنهان و خزنه، نوعی فضای پرفشار روانی اجتماعی در محیط کار فراهم می‌کنند که مروج رفتار انحرافی در سطح کارکنان (از قبیل پنهان سازی دانش) است. بر خلاف سبک‌های رهبری اخلاقی و انسانی، سبک رهبری ستمگرانه احتمال دارد که پنهان سازی دانش سازمانی را از طریق افزایش بی تفاوتی سازمانی تشویق کند. نتایج (Mohsenikabir & Mosavi Kashi, 2021) نشان داد که نظارت سوء استفاده بر رفتارهای کاری ضد تولید، رفتارهای پنهان سازی دانش و فرسودگی شغلی تأثیر مثبت دارد و بر اصالت و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی در رابطه بین نظارت سوء استفاده و رفتارهای منفی زبردستان نقش واسطه‌ای دارد و تأثیر مثبت نظارت سوء استفاده بر رفتارهای کاری ضد تولید، فرسودگی و پنهان سازی دانش را کاهش می‌دهد. نتایج (Maleki Minbash Zargah et al., 2019) نشان داد سرپرستی ظالمانه بر رفتار انحرافی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، اخلاق کار اسلامی و سرمایه روانشناختی رابطه بین سرپرستی ظالمانه با رفتارهای انحرافی کارکنان را تعدیل می‌کند. پژوهش (Golparvar et al., 2012) نشان داد که رهبری ستمگرانه ابتدا باعث تقویت بی‌هنجاری، بیگانگی شغلی، و تعارض هنجاری می‌شود، سپس بی‌هنجاری، بیگانگی شغلی را و بیگانگی شغلی، تعارض هنجاری ادراک شده را تقویت می‌نماید. در پایان تعارض هنجاری ادراک شده بستر را برای افزایش رفتارهای غیر اخلاقی فراهم می‌سازد. تحلیل واسطه‌ای هم نشان داد که بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، متغیرهای واسطه‌ای برای رابطه رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیر اخلاقی هستند.

یکی از مهمترین نشانه‌های بی‌انگیزگی کارکنان، بی تفاوتی سازمانی است (Abdollahi & Kashe, 2020). متأسفانه این معضل در تمام سازمان‌ها، شرکت‌ها و در هر صنعتی یافت می‌شود (Zebardast et al., 2017). حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصا تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند، بی تفاوتی سازمانی نامیده‌اند (Mehdad et al., 2013). (Danaee Fard et al., 2011) بی تفاوتی سازمانی را در ۵ حیطه‌ی بی تفاوتی نسبت به همکاران، ارباب رجوع، مدیر، سازمان و کار دسته‌بندی کرده‌اند. بی تفاوتی یک روند تدریجی است که کم کم در افراد نمایان می‌شود و افرادی که علاقه شغلی نداشته باشند، به تدریج در کار خود دچار فرسودگی شغلی و نهایتاً بی تفاوتی می‌شوند (Mehdad et al., 2013). افراد با این ویژگی خاص توجهی به آینده ندارند، زیرا هیچ تفاوتی بین حال و آینده و گذشته از نظر آنان وجود ندارد. چنین افرادی از اعتماد به نفس کمی برخوردارند و معتقدند که تمکین مطلق سپر دفاعی آنهاست. گاهی اوقات حالت بی تفاوتی هر گونه علاقه‌ای را تخریب خواهد کرد. در این صورت، فرد از عوامل و یا شرایط مایوس کننده فاصله می‌گیرد و به جای یک پاسخ هیجانی، ظاهراً نسبت به موانع و یا حتی سرنوشت خود بی‌اعتنا است. در این وضعیت، شخص پس از ناکامی طولانی امید تحقق هدف یا هدف‌های خود را از دست داده و می‌خواهد از منشا ناکامی خود کناره‌گیری کند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل کننده اشتغال دارند و آمیدی به بهبود و پیشرفت در کار خود ندارند (Danaee Fard et al., 2011). کارمندی که زمان زیادی

را صرف فعالیت‌های غیرمرتبط با کار مانند گشت و گذار در اینترنت، تماس‌های تلفنی شخصی، یا فرستادن ایمیل‌های شخصی، خیال پردازی و ملاقات دیگران می‌کنند، احتمالاً دچار بی‌حسی و بی‌تفاوتی در محیط کاری شده‌اند (Shekary et al., 2016). نتایج مطالعه (Zebardast et al., 2017) نشان داد هنگامی که بی‌تفاوتی سازمانی به فرهنگ تبدیل شود، کارکنان دیگر از خود جدیت و تلاش نشان نمی‌دهند و به دنبال شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها نیستند. (Ferris et al., 2017) در تحقیقی با عنوان تأثیر رفتار سیاسی بر سازمان نتیجه گرفتند که رفتارهای سیاسی منجر به بروز عوامل زیادی همچون سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی می‌شود. یافته‌های (Shekary et al., 2016) نشان داد که عدم شایسته سالاری، اهداف مبهم، انتقال بی‌تفاوتی به محیط کار به ترتیب مهمترین عوامل در بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی می‌باشند. از دیگر دلایل ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به ناآگاهی از نیازهای کارکنان، فقدان شایسته سالاری و تبعیض، ناهماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، لجام گسیختگی بوروکراسی، هرم تصمیم‌گیری و نبود سیستم بازخورد، حقوق پایین، تأخیر در پرداخت‌ها و پاداش‌های غیرجذاب، بی‌علاقگی به کار گروهی، نبود روحیه خلاقیت و نوآوری و ناآگاهی درباره توانایی‌های فردی اشاره کرد (Nasr Esfahani et al., 2013). (Byrd, 2008) در پژوهشی پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی را در دو دسته تقسیم‌بندی می‌کند: الف) تأثیرات رفتاری که در رفتار کارکنان قابل مشاهده‌اند، مانند بی‌احترامی به قوانین سازمانی، اتلاف منابع سازمان و کاهش احساس تعهد به سازمان؛ و ب) تأثیرات کارکردی که در عملکرد آنها به وضوح مشهودند، مانند عدم تلاش به منظور دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان و هماهنگی با آن. بنابراین این احتمال وجود دارد که کارکنان بی‌تفاوت رغبت کمی به اشتراک دانش داشته باشند و به پنهان سازی دانش خود بپردازند.

پژوهشگر دریافته است که بسیاری از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی تمایل چندانی به اشتراک دانش خود با دیگران ندارند و چه بسا دانش خود را از دید دیگران پنهان می‌کنند. اشتراک دانش بین کارکنان برای انتقال دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی لازم و ضروری است که به سمت مدیریت دانش مؤثر پیش می‌رود (Islam et al., 2011). اشتراک دانش جزء لاینفک مدیریت دانش است که به عنوان تأمین کننده اطلاعات کار و چگونگی فهم یک فرد، برای این که بتواند برای حل مساله با دیگران تشریح مساعی داشته باشد و ایده‌های جدیدی را بسط دهد یا سیاست‌ها و شیوه‌هایی را طراحی کنند. در دنیای پر رقابت امروز، دانش و بهره‌گیری از آن یک مزیت رقابتی است و رقابت مؤثر در اجتماع دانش محور بیشتر نیازمند به اشتراک‌گذاری دانش در حوزه‌های دانش ضمنی و آشکار می‌باشد. دانش به تنهایی چیزی نیست، ولی وقتی که به اشتراک گذاشته می‌شود، ارزش خود را پیدا می‌کند (Alizade Aghdam et al., 2018). آنچه از مرور متون و منابع برمی‌آید این است که بازدارنده‌های مختلفی در رابطه با اشتراک دانش (و تشویق کارکنان به پنهان سازی دانش) مطرح هست. بنابراین لازم است که این عوامل از جمله نقش رهبری ستمگرانه و بی‌تفاوتی سازمانی اعضای هیئت علمی پرداخته شود. گاهی اوقات افراد در موقعیت‌های رهبری توانایی و انگیزه‌ای برای مخرب بودن دارند (Javed et al., 2019). رهبری ستمگرانه به عنوان عامل تنش‌زا در محل کار کارکنان است (Zhang & Liao, 2015) و پیامدهایی از قبیل کاهش تعهد سازمانی؛ کاهش عملکرد فردی و گروهی، کاهش رفتار حمایتی و رفتار انحرافی کارکنان را به دنبال دارد (Haar et al., 2016). پژوهشگر دریافته است در واقعیت همه رهبران مراکز آموزشی، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند و برخی از آنان سبک‌های رهبری مخرب و ناکارآمد را به کار می‌برند. از این رو باید به دنبال مطالعه این سبک رهبری و پیامدهای آن در سازمان‌های آموزشی بود. پس از بررسی پیشینه تجربی مشخص شد که در رابطه رهبری ستمگرانه و پنهان سازی دانش سازمانی متغیرهای زیادی می‌توانند نقش میانجی را بازی کنند که نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه رهبری ستمگرانه و پنهان سازی دانش سازمانی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. پژوهشگر دریافته است که بسیاری از نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی از جمله عدم احترام به قوانین سازمانی، مقررات، اهداف، اتلاف منابع و امکانات، و عدم وجود حس دلبستگی نسبت به سازمان و عملکرد ضعیف را می‌توان در بسیاری از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مشاهده کرد. اعضای هیئت علمی بی‌تفاوت نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی‌کنند، بلکه باعث افزایش هزینه‌های سازمانی نیز خواهند شد. علاوه بر آن، فرد بی‌تفاوت به تحقق اهداف سازمانی نیز بی‌انگیزه می‌شود. به همین علت، جلوگیری از شیوع بی‌تفاوتی در میان کارکنان سازمان، موضوعی بسیار مهم و تعیین کننده برای مدیریت و مسئولان سازمان خواهد بود (Shekary et al., 2016). با توجه به این که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی یکی از مهمترین سازمان‌های هر جامعه است بی‌تفاوتی سازمانی اعضای هیئت علمی آن سبب لطمه سنگینی به جامعه در تربیت و تأمین نیروی انسانی خواهد داشت. بنابراین ضرورت خواهد داشت که مسئله بی‌تفاوتی سازمانی (علل و پیامدهای آن) در نظام‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرد. با توجه به آنچه که گفته شد مسئله اصلی پژوهش این است که آیا رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد؟



## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی-همبستگی (مبتنی بر مدل معادلات ساختاری) است. جامعه آماری پژوهش تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بودند. ملاک ورود به مطالعه عضو هیئت علمی تمام وقت مشغول به تدریس با مرتبه علمی استادیار به بالا بود. بنابراین اعضای هیئت علمی مربی، در حال تحصیل، مأمور، مدعو و در حال استفاده از فرصت مطالعاتی از مطالعه کنار گذاشته شدند. با توجه به ملاک‌های ورود و خروج در مطالعه، تعداد کل جامعه آماری ۴۲۰ نفر عضو هیئت علمی برآورد شد. در تعیین حجم نمونه در نرم افزار حداقل مربعات جزئی هوشمند برخی از متخصصین توصیه می‌کنند از راهبرد "قاعده ۱۰" مشابه با مدل‌یابی مبتنی بر کوواریانس استفاده کنند. حجم نمونه باید ۱۰ برابر بیشترین از تعداد مسیرهای بین سازه‌ها (یعنی همان روابط بین متغیرهای پنهان) باشد. این قواعد سرانگشتی معادل این است که گفته شود حداقل حجم نمونه باید ده برابر حداکثر تعداد پیکان‌هایی باشد که به یک متغیر پنهان در مدل مسیری حداقل مربعات جزئی وارد می‌شود. علاوه بر روش قبلی، بسیاری از محققان برای محاسبه حجم نمونه در حداقل مربعات جزئی از روش تحلیل توان که توسط (Jacob Cohen, 1992) ارائه شده، استفاده می‌کنند. پژوهشگران معتقدند حجم نمونه مورد نیاز باید بوسیله تحلیل توان براساس قسمتی از مدل با بزرگترین تعداد پیش‌بین‌ها تعیین شود. در تحلیل توان آماری کوهن برای مدل‌های رگرسیون چندگانه آمده است که مدل‌های اندازه‌گیری کیفیتی قابل قبول برحسب بارهای بیرونی دارند. بارهای عاملی باید بالاتر از آستانه مشترک ۷/۰ باشند. حجم نمونه لازم برای روش حداقل مربعات جزئی در سطح اطمینان ۹۵٪ با ضریب تشخیص ۲۵٪ در جدول زیر ارائه شده است. این جدول بیش از همه روش‌های دیگر مورد استفاده پژوهشگران قرار می‌گیرد.

جدول ۱. حجم نمونه در حداقل مجزورات جزئی (کوهن، ۱۹۹۲)

تعداد روابط	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
حجم نمونه	۵۲	۵۹	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۴	۸۸	۹۱

بر حسب جدول نمونه‌گیری (Singh & Masuku, 2014) و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای (بر حسب جنسیت، رشته و مرتبه علمی) تعداد ۲۱۲ عضو هیئت علمی به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول ۲. وضعیت جمعیت شناختی اعضای هیئت علمی

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت			استادیار	۱۲۵	۵۹
	زن	۳۶	دانشیار	۶۵	۳۱
	مرد	۱۷۶	مرتبه علمی		
دانشکده			استاد	۲۲	۱۰
	علوم، ریاضی و مهندسی	۱۰۲			
	علوم انسانی	۱۱۰			

بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۲، بر حسب جنسیت، ۳۶ نفر (۱۷٪) اعضای هیئت علمی مورد مطالعه زن و ۱۷۶ نفر (۸۳٪) مرد بودند. بر حسب رشته تدریس، ۱۰۲ نفر (۴۸٪) اعضای هیئت علمی مورد مطالعه در رشته‌های علوم، ریاضی و مهندسی و ۱۱۰ نفر (۵۲٪) در رشته‌های علوم انسانی مشغول به تدریس بودند. بر حسب مرتبه علمی، ۱۲۵ نفر (۴۸٪) اعضای هیئت علمی مورد مطالعه استادیار، ۶۵ نفر (۳۱٪) دانشیار و ۲۲ نفر (۱۰٪) استاد بودند.

از سه پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد: الف) پرسشنامه رهبری ستمگرانه (Lu et al., 2012): پرسشنامه با ۲۰ گویه و ۴ بعد فساد (۱-۶)، سختگیری بیش از اندازه زبردستان (۱۰-۷)، سوء استفاده از زبردستان (۱۵-۱۱) و کمبود اخلاق حرفه‌ای (۲۰-۱۶) به بررسی سبک رهبری ستمگرانه می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از هرگز تا همیشه تنظیم شده است. نمره‌گذاری پرسشنامه از ۱= هرگز تا ۵= همیشه می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره به ترتیب برابر با ۲۰ و ۱۰۰ خواهد بود و هر چه نمره به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد نشانه کاربرد بیشتر سبک رهبری ستمگرانه در محل کار است. ب) پرسشنامه پنهان سازی دانش (Connelly et al., 2012): این پرسشنامه با ۶ گویه و ۳ مولفه‌ی پنهان سازی طفره آمیز (۱و۲) پنهان سازی گنگ و مبهم (۳و۴) و پنهان سازی منطقی (۵و۶) به بررسی رفتار پنهان سازی دانش سازمانی می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از هرگز تا همیشه تنظیم شده است. نمره‌گذاری پرسشنامه از ۱= هرگز تا ۵= همیشه می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره به ترتیب برابر با ۶ و ۳۰ خواهد بود.

بود و هر چه نمره به ۳۰ نزدیک تر باشد نشانه تمایل بیشتر فرد به پنهان سازی دانش است. ج) پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی (Danacee Fard et al., 2010): پرسشنامه با ۳۳ گویه و ۵ مؤلفه بی تفاوتی به مدیر (۱ تا ۱۰)، بی تفاوتی به سازمان (۱۱ تا ۱۶)، بی تفاوتی به ارباب رجوع (۱۷ تا ۲۲)، بی تفاوتی به همکار (۲۳ تا ۲۶) و بی تفاوتی به کار (۲۴ تا ۳۳) به بررسی میزان بی تفاوتی سازمانی می پردازد. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره گذاری آن از ۱ = خیلی کم تا ۵ = خیلی زیاد می باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۳۳ و ۱۶۵ خواهد بود. هر چه نمره به ۱۶۵ نزدیک تر باشد نشانه بی تفاوتی سازمانی بیشتر فرد می باشد. در پژوهش حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی و روایی واگرایی استفاده شد که نتایج به شرح زیر می باشد:

جدول ۳. بارهای عاملی مؤلفه‌های هر سازه

سازه: رهبری ستمگرانه			سازه: بی تفاوتی سازمانی		
t	β	مؤلفه	t	β	مؤلفه
۲۸/۳۹	۰/۸۵۵	فساد	۲۰/۱۳	۰/۸۰۱	بی تفاوتی به ارباب رجوع
۲۸/۶۲	۰/۸۷۲	سختگیری زیاد	۱۱/۶۶	۰/۷۶۱	بی تفاوتی به همکاران
۱۳/۳۳	۰/۷۹۴	سوء استفاده از زیردستان	۲۹/۲۳	۰/۷۹۲	بی تفاوتی به کار
۳۹/۹۳	۰/۹۰۱	کمبود اخلاق حرفه‌ای	۷/۱۰	۰/۶۸۰	بی تفاوتی به مدیر
			۱۳/۸۱	۰/۷۹۱	بی تفاوتی به سازمان
سازه: پنهان سازی دانش			سازه: پنهان سازی دانش		
t	β	مؤلفه	t	β	مؤلفه
			۱۹/۱۱	۰/۸۱۵	پنهان سازی گنگ
			۱۰/۷۷	۰/۷۴۲	پنهان سازی منطقی
			۲۰/۶۷	۰/۸۱۴	پنهان سازی طفره آمیز

نتایج تحلیل عاملی عاملی نشان می دهد که ضریب معناداری (t) تمام مؤلفه‌ها از ضریب استاندارد ۱/۹۶ بزرگتر می باشد که به این معناست مؤلفه‌های هر سازه از بار عاملی مناسب برخوردار هستند. برای بررسی روایی واگرایی دو ملاک زیر مدنظر قرار گرفت:

#### الف) بررسی بار تقاطعی گویه‌ها

جدول ۴. بار تقاطعی مؤلفه‌ها بر سازه‌ی خود و سازه‌های دیگر

مؤلفه‌ها	بی تفاوتی سازمانی	رهبری ستمگرانه	پنهان سازی دانش
بی تفاوتی به ارباب رجوع	۰/۸۰۱	۰/۵۹۱	۰/۶۱۱
بی تفاوتی به همکاران	۰/۷۶۱	۰/۳۸۷	۰/۵۶۷
بی تفاوتی به کار	۰/۷۹۲	۰/۶۷۷	۰/۶۲۶
بی تفاوتی به مدیر	۰/۶۸۰	۰/۳۷۱	۰/۴۲۳
بی تفاوتی به سازمان	۰/۷۹۱	۰/۴۱۶	۰/۵۸۶
فساد	۰/۶۹۶	۰/۸۵۵	۰/۶۴۸
سختگیری زیاد	۰/۶۸۶	۰/۸۷۲	۰/۶۰۷
سوء استفاده از زیردستان	۰/۶۴۷	۰/۷۹۴	۰/۶۰۰
کمبود اخلاق حرفه‌ای	۰/۶۶۴	۰/۹۰۱	۰/۶۰۶
پنهان سازی گنگ	۰/۶۰۸	۰/۵۴۸	۰/۸۱۵
پنهان سازی منطقی	۰/۵۵۴	۰/۵۳۰	۰/۷۴۲
پنهان سازی طفره آمیز	۰/۶۰۴	۰/۶۲۵	۰/۸۱۴

مقدار مطلوب در بررسی بار تقاطعی مؤلفه‌ها این است که بار عاملی هر مؤلفه بر سازه خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی آن بر دیگر سازه‌ها باشد. با توجه به نتایج جدول ۴ می‌توان پذیرفت که بار تقاطعی مؤلفه‌ها مناسب است.

### ب) بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان

در این جا لازم است از مقادیر AVE جذر گرفته و آن‌ها را جایگزین اعداد ۱ یا قطر ماتریس کنید.

جدول ۵. جذر AVE و ضرایب همبستگی بین متغیرها

AVE	پنهان سازی دانش	رهبری ستمگرانه	بی تفاوتی سازمانی	
۰/۵۸۷			۰/۷۶۶	بی تفاوتی سازمانی
۰/۶۲۶		۰/۷۹۱	۰/۷۴۴	پنهان سازی دانش
۰/۷۳۴	۰/۸۵۶	۰/۷۱۹	۰/۷۸۷	رهبری ستمگرانه

مقدار قابل قبول جذر نوشته شده در قطر ماتریس باید بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر باشد که با توجه به نتایج جدول ۵ می‌توان پذیرفت این مقدار مطلوب بوده و پرسشنامه‌ها از روایی و اگرایی مناسبی برخوردار بوده‌اند.

برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ گزارش شده است:

جدول ۶. مقدار ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری ستمگرانه	۰/۸۷۸	۰/۹۱۶
پنهان سازی دانش سازمانی	۰/۷۰۱	۰/۸۳۴
بی تفاوتی سازمانی	۰/۸۲۹	۰/۸۷۶

بر اساس یافته‌های جدول فوق می‌توان پذیرفت که پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوبی برخوردارند. برای بررسی فرضیات پژوهش از آمار ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS<sub>21</sub> و اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شد.

### یافته‌ها

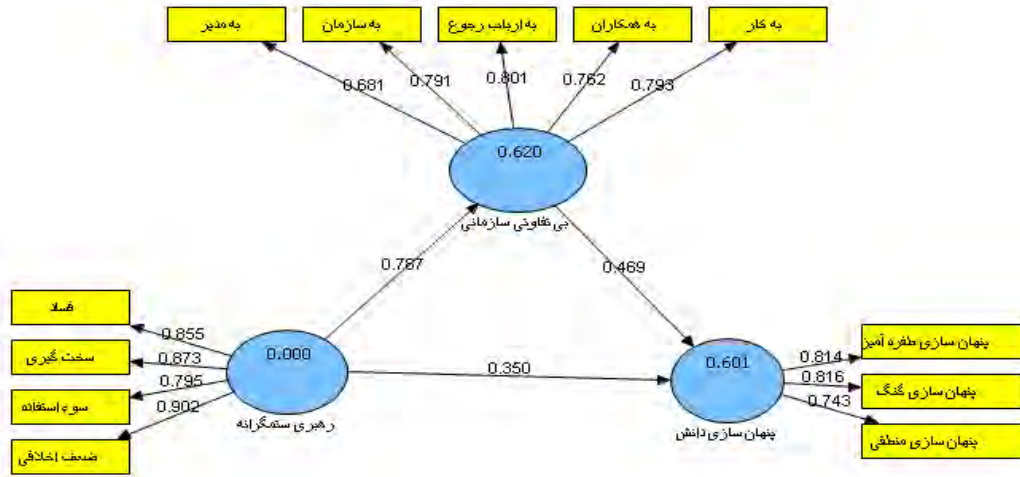
قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری فرض ارتباط بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد.

جدول ۷. ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

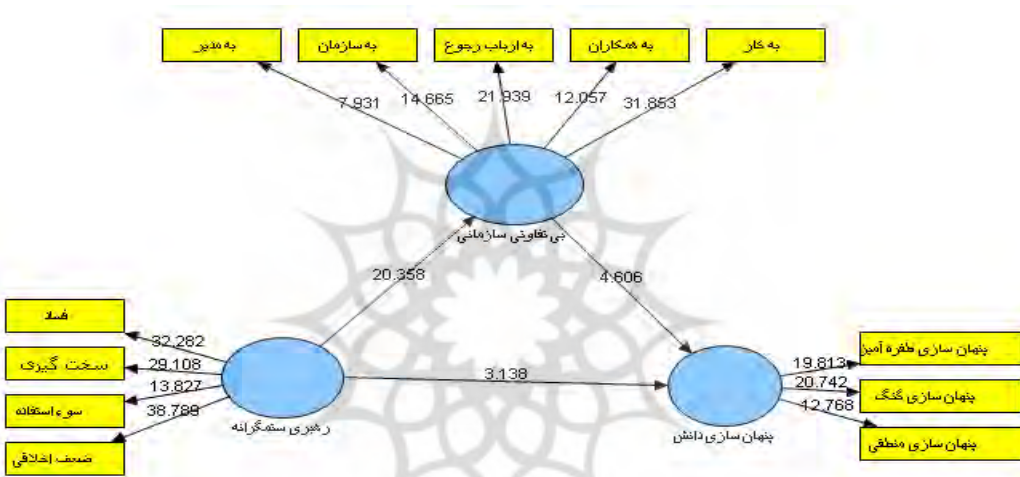
رهبری ستمگرانه	پنهان سازی دانش	بی تفاوتی سازمانی	
		۱	بی تفاوتی سازمانی
	۱	۰/۷۴۴**	پنهان سازی دانش
۱	۰/۷۱۹**	۰/۷۸۷**	رهبری ستمگرانه

\*\* $P \leq 0.01$

بر اساس یافته‌های جدول فوق مقدار ضریب همبستگی رهبری ستمگرانه (متغیر مستقل) با بی تفاوتی سازمانی (متغیر میانجی) ۰/۷۸۷ و پنهان سازی دانش سازمانی (متغیر وابسته) ۰/۷۱۹ است که همگی مثبت و در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار هستند. همچنین مقدار ضریب همبستگی بی تفاوتی سازمانی (متغیر میانجی) و پنهان سازی دانش سازمانی (متغیر وابسته) ۰/۷۴۴ است که مثبت و در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به برقراری روابط بین متغیرها، پیش فرض برقراری روابط بین متغیرهای پژوهش برقرار است. بنابراین می‌توان به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخت. در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از مؤلفه‌ها و در شکل ۲ ضرایب معناداری تحلیل مسیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری (ضرایب مسیر)



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری (ضرایب معناداری)

برای ارزیابی کیفیت مدل اندازه گیری از شاخص های برازش (اعتبار اشتراک) استفاده شد که نتایج آن در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. شاخص های برازش مدل

اشتراک اعتبار شاخص CV-com (1-SSE/SSO)	خطاهای پیش بینی مجذور مجموع متغیر پنهان هر بلوک برای (SSE)	برای مشاهدات مجذورات مجموع متغیر پنهان هر بلوک (SSO)	
۰/۳۸۱	۶۵۵/۴۷	۱۰۶۰	بی تفاوتی سازمانی
۰/۲۵۹	۴۷۰/۹۴	۶۳۶	پنهان سازی دانش سازمانی
۰/۵۴۶	۳۸۴/۸۰	۸۴۸	رهبری ستمگرانه

اگر شاخص بررسی اعتبار اشتراک (CV-com) متغیرهای پنهان مثبت باشد می توان پذیرفت که مدل اندازه گیری از کیفیت لازم برخوردار است. با توجه به نتایج جدول فوق که نشان می دهد که مقدار اعتبار اشتراک (CV-com) مثبت می باشد، می توان نتیجه گرفت که مدل اندازه گیری پژوهش از برازش و کیفیت لازم برخوردار است. بنابراین با توجه به مدل به دست آمده می توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با مقدار ( $t=۳/۱۳$  و  $\beta=۰/۳۵۰$ ) اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد، رهبری ستمگرانه بر بی تفاوتی سازمانی با مقدار ( $t=۲۰/۳۵$  و  $\beta=۰/۷۸۵$ ) اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد، بی تفاوتی سازمانی بر پنهان سازی دانش سازمانی با مقدار ( $t=۴/۶۱$ ) و

$\beta=0/469$ ) اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد. همچنین در بررسی رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی از آزمون سوپل استفاده شد. که با توجه به مقدار شاخص‌های الف) مقدار ضریب مسیر متغیر مستقل بر متغیر میانجی ( $a=0/785$ ) ب) مقدار ضریب مسیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته ( $b=0/469$ ) ج) خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی ( $S_a=0/155$ ) د) خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته ( $S_b=0/009$ ) مقدار Z به دست آمده برابر با  $5/04$  بود. از آن جا که این مقدار Z از مقدار  $2/58$  بزرگتر بود بنابراین اثر غیرمستقیم رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی ( $\beta=0/368$ ) در سطح معناداری  $0/01$  معنادار است. در جدول ۹ اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای پژوهش آورده شده است:

جدول ۹. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل

مسیر	اثر مستقیم	t	اثر غیرمستقیم	Z	اثر کل	t
رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی	۰/۳۵۰	۳/۱۳				
رهبری ستمگرانه بر بی تفاوتی سازمانی	۰/۷۸۵	۲۰/۳۵				
بی تفاوتی سازمانی بر پنهان سازی دانش سازمانی	۰/۴۶۹	۴/۶۱				
رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی			۰/۳۶۸	۵/۰۴	۰/۷۱۸	۴/۴۹

بر اساس یافته‌های جدول ۹ ضریب اثر مستقیم رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی برابر  $0/350$  است، ضریب اثر مستقیم رهبری ستمگرانه بر بی تفاوتی سازمانی  $0/785$  است، ضریب اثر مستقیم بی تفاوتی سازمانی بر پنهان سازی دانش سازمانی  $0/469$  است و رهبری ستمگرانه بر پنهان سازی دانش سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی دارای ضریب اثر غیرمستقیم  $0/368$  و ضریب اثر کل  $0/718$  است.

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری ستمگرانه هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی بر پنهان سازی دانش سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته با بخشی از نتایج مطالعات (Saeidpour Sarcheshmeh et al., 2012, Tepper et al., 2006, Malik et al., 2019, Shaw et al., 2014, 2021, Golparvar et al., 2012, Shekary et al., 2016, Mohsenikabir & Mosavi Kashi, 2021) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که وقتی کارکنان شاهد رفتارهای رهبری ستمگرانه (از قبیل کسب دارایی‌های سازمان با حقه و فریب، گرفتن بخشی از حق حساب افراد، استفاده از اموال سازمان برای اهداف شخصی، حیف و میل کردن اموال سازمان، سوء استفاده از قدرت در جهت منافع شخصی، سخت‌گیری، توقع بیجا از زیر دستان بدون در نظر گرفتن شرایط واقعی آنها، واداشتن زیردستان به اضافه کاری، درک نکردن مشکلات زیردستان، تحت فشار قرار دادن زیر دستان برای واگذاری منصبشان، مشاجره لفظی با زیردستان، دخالت در روابط خصوصی زیردستان، انتقام گرفتن از زیردستان، تبعیض قائل شدن بین زیردستان، باند بازی، ایجاد اختلاف بین همکاران، پارتی بازی، در نظر گرفتن منافع شخصی و خود رأی بودن) در محیط کار باشند به تدریج نسبت به سازمان، مدیریت، همکاران، زیردستان و ذینفعان سازمان بی تفاوت می‌شوند. بدیهی است که بی تفاوتی سازمانی هم سبب می‌شود که کارکنان با تعویق انداختن پاسخ‌ها و اطلاعات، ارائه اطلاعات ناقص، وانمود کردن به بی‌اطلاعی از موضوع، ارائه اطلاعات غیردقیق به سمت رفتارهای پنهان سازی دانش حرکت کنند. همچنین می‌توان این یافته را بر اساس نظریه ارزیابی شناختی استرس و مقابله (Lazarus, 1991) تبیین کرد. بر اساس نظریه ارزیابی شناختی استرس و مقابله، کارکنان در برخورد با یک رهبر ستمگرانه که رفتار مستبدانه و منفعت‌طلبانه‌ای دارد، او را یک رهبر جاه طلب در نظر می‌گیرند و از همکاری و ارتباط نزدیک با چنین رهبری دوری می‌کنند (Syed et al., 2021). این رهبران با خودکامگی و نادیده گرفتن منافع پیروان، استرس و اضطراب زیادی را به زیردستان وارد و با محول کردن وظایف روتین، تکراری و کسل کننده به کارکنان (Schmid et al., 2019) بی تفاوتی سازمانی و به دنبال آن پنهان سازی دانش را در آنها رشد می‌دهند. از طرفی رهبران ستمگرانه با اعمال فشارهای غیرضروری، وظایف فراتر از وظیفه و فراوانی را به کارکنان تحمیل می‌کنند (Schmid et al., 2018) در چنین شرایطی بروز رفتارهای منفی از جمله بی تفاوتی سازمانی و پنهان سازی دانش بسیار طبیعی خواهد بود. رهبران ستمگرانه یک سبک رهبری غیراخلاقی در سازمان است و بر خلاف رهبران اخلاقی که بر اهمیت رفتار اخلاقی تأکید می‌کنند کارکنان را به سوی رفتارهای منفی سوق می‌دهند. رهبران اخلاقی کارکنان را به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات تشویق کرده و از پنهان سازی دانش و اطلاعات نهی می‌کنند (Tang et al., 2015) که در نتیجه کارکنان اشتراک دانش را ارزش و پنهان سازی دانش را ضدارزش تلقی می‌کنند (Men et al., 2019)، اما در سبک رهبری ستمگرانه چون رهبر مجازات کننده است و هیچ ترحم و دلسوزی نسبت به کارکنان ندارد، هیچ گونه انتقاد، اختلاف و

سوال را تحمل نکرده و فقط دستور می‌دهد، همانند یک پادشاه ظالم و مستبد رفتار می‌کند، تمایل به کنترل جدی برنامه‌ها و وظایف محوله را دارد، انتظار اطاعت بدون چون و چرا از کارکنان را دارد، و صورت مخالفت با وی یا عدم پیروی از دستوراتش کینه‌توز و انتقام جو هست در نتیجه کارکنان را به سمت رفتارهای تلافی‌جویانه سازمانی از جمله پنهان سازی دانش ترغیب می‌کند. (Guo et al., 2020) نتیجه گرفتند کارکنانی که احساس می‌کنند توسط رهبرانشان مورد استثمار قرار گرفته‌اند، ممکن است سعی کنند با پنهان کردن دانش خود تلافی کنند. (Islam et al., 2021) دریافتند که سرپرستان سوء استفاده کننده در پنهان سازی دانش کارکنان نقش مهمی دارند. (Golparvar et al., 2012) دریافتند در بروز رفتارهای غیراخلاقی کارکنان، رهبرانی که رفتار ستمگرانه و نامناسب دارند نقش دارند. (Shaw et al., 2014) نتیجه گرفتند که رهبران با رفتار مخرب بر بهره‌وری، روندمالی سازمان و روحیه کارکنان تأثیر منفی دارند. (Tepper et al., 2006) دریافتند رهبرانی که سطوح بالایی از رفتارهای مخرب، خصومت و عواطف منفی را دارند، بیشتر احتمال دارد که یک محیط استرس‌زا برای زیردستان‌شان ایجاد کنند و در واقع چنین رهبرانی یک منبع بالقوه برای اضطراب می‌باشند. بنابراین کار در یک محیط پر از استرس و اضطراب و آگاهی کارکنان از عدم توانایی در کاهش یا از بین بردن استرس و اضطراب سبب بی تفاوتی در سازمان و پنهان سازی دانش می‌شود. (Malik et al., 2019) بیان می‌کنند رهبرانی که تعهد حرفه‌ای کارکنان را توسعه می‌دهند نقش مهمی در اشتراک دانش سازمانی آنان دارند. (Shekary et al., 2016) نتیجه گرفت که عدم شایسته‌سالاری، اهداف مبهم، انتقال بی تفاوتی به محیط کار نقش مهمی در پنهان سازی دانش دارند. (Heidari Haratemeh, 2015) بر این باور است که در یک محیط کاری نامساعد ممکن است فرد با پنهان سازی دانش احساس امنیت کند، چون همکاران وی، نخواهند توانست نقاط ضعف او را کشف کنند و از آنها بهره‌برداری کنند؛ چون اگر قادر به این کار بودند، تمامی اطلاعات افشا می‌شد. (Maleki Minbash Zargah et al., 2019) دریافتند که سرپرستی ستمگرانه بر رفتار انحرافی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. (Mohsenikabir & Mosavi, 2021) دریافتند که نظارت سوءاستفاده بر رفتارهای کاری ضد تولید، رفتارهای پنهان سازی دانش و فرسودگی شغلی تأثیر مثبت دارد و بر اصال و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. در حالی که عدالت سازمانی در رابطه بین نظارت سوءاستفاده و رفتارهای منفی زیردستان نقش واسطه‌ای دارد و تأثیر مثبت نظارت سوء استفاده بر رفتارهای کاری ضد تولید، فرسودگی و پنهان سازی دانش را کاهش می‌دهد. (Kamalipour et al., 2019) دریافتند که بالابودن میزان ناسازگاری در محل کار تمایل کارکنان برای پنهان ساختن دانش را بیشتر می‌کند. سعیدپور سرچشمه و همکاران (Saeidpour Sarcheshmeh et al., 2021) دریافتند که سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان از طریق پنهان کردن دانش اثر منفی و معناداری دارد و تعهد حرفه‌ای می‌تواند نقش تعدیلگری بین تأثیر سیاست سازمانی بر پنهان کردن دانش داشته باشد.

از آنجا که این مطالعه در دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام شده است و طبیعتاً این سازمان دارای ویژگی‌های ارگانیک می‌باشد، در تعمیم دادن نتایج به سازمان‌های دیگر، با ویژگی‌های متفاوت از لحاظ ساختاری و زمینه‌ای، محدودیت دارد. از این رو و به منظور بهبود تعمیم‌پذیری نتایج مطالعه، به سایر محققان انجام این پژوهش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی دیگر پیشنهاد می‌شود. همچنین چون مطالعه با رویکرد پرسشنامه‌ای انجام شده است و از این لحاظ دارای محدودیت‌های روش‌شناسی می‌باشد انجام چنین مطالعه‌ای به صورت کیفی یا ترکیبی (کمی-کیفی) پیشنهاد می‌شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش و به منظور کاهش سبک رهبری ستمگرانه (و به تبع آن کاهش بی تفاوتی سازمانی و کاهش پنهان سازی دانش سازمانی)، به رهبران سازمانی پیشنهاد می‌گردد اخلاق مدار، صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع دوست باشند، از فرد خاصی جانبداری نکنند، در روابط خود تبعیض روا ندارند و مسئولیت اعمالشان را بر عهده بگیرند، شفاف عمل کنند و با تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در زیردستان رواج دهند، به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر دهند و به ایده‌ها و طرز فکر آنها گوش کنند، به تسهیم قدرت بین زیردستان بپردازند، به حمایت سازمانی از زیردستان خود بپردازند، به طور صادقانه برای زیردستان خود دلسوز باشند، به آنها احترام بگذارند، در مورد پیشرفت زیردستان احساس نگرانی داشته باشند و در هنگام بروز مشکلات با زیردستان همدردی و همدلی کرده و به نیازهای آنها توجه کافی نمایند، از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان خود منتقل کنند، از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره‌گیرند و به عنوان الگوهایی، نقش اخلاقی برای پیروان عمل کنند، پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار باشند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم کنند.

## ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

## حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر هرگونه تعارض منافع بوده است.

## Reference:

- Abdollahi, G. R., & Kashe, S. M. (2020). Studying Relationship between Components of Silence and Organizational Indifference with Organizational Negligence of Physical Education Teachers. *Human Resource Management in Sport Journal*, 7(1), 137-150. [In Persian] [https://shm.shahroodut.ac.ir/article\\_1731.html?lang=en](https://shm.shahroodut.ac.ir/article_1731.html?lang=en)
- Ahmed, H., & Sigamoney, C. (2020). Effect of Employee Creativity on Project Performance with the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Openness to Experience. *Global Social Sciences Review (GSSR)*, 5(2), 137-148. [https://dx.doi.org/10.31703/gssr.2020\(V-II\).13](https://dx.doi.org/10.31703/gssr.2020(V-II).13)
- Akbarzadeh, F., Baghersalami, S., & Kargar Shahamat, B. (2022). Identification and Prioritization of Factors Affecting Knowledge Concealment by Managers in Guilan University of Medical Sciences by AHP Hierarchical Method. *Journal of Arak University of Medical Sciences*, 25(3), 408-421. [In Persian] [http://jams.arakmu.ac.ir/browse.php?a\\_id=7046&sid=1&slc\\_lang=en](http://jams.arakmu.ac.ir/browse.php?a_id=7046&sid=1&slc_lang=en)
- Alizade Aghdam, M. B., Abbaszadeh, M., Aghayari Hir, T., & Ghasemzadeh, D. (2018). Social Distrust in knowledge Sharing as a Social Problem (Case of study: Graduate Students of Tabriz University). *Journal of Social Problems of Iran*, 9(2), 165-183. [In Persian] [https://ijsp.ut.ac.ir/article\\_68624.html?lang=en](https://ijsp.ut.ac.ir/article_68624.html?lang=en)
- Bogilović, S., Černe, M., Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747>
- Byrd, D. (2008). The tripping point in leadership: overcoming organizational apathy. Texas, slight Edge Publishing. <https://www.amazon.com/Tripping-Point-Leadership-Overcoming-Organizational/dp/0982496729>
- 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. DOI:10.1016/j.iedeen.2016.03.001
- Danaee Fard, H., Salarieh, N., Noruzi, M.R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1819>
- De Hoogh, A. H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leaders' social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi method study. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 297 – 311. DOI:10.1016/j.leafqua.2008.03.002
- Durst, S., Edvardsson, I.R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25-58. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0325>
- Ferris, G.R., Perrewé, P. L., Daniels, S. L., Lawong, D., & Holmes, J.J. (2017). Social Influence and Politics in Organizational Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/1548051816656003>
- Garg, N., Kumar, Ch., Ganguly, A. (2021). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *The journal of corporate Transformation*, 29(1), 31-52. <https://doi.org/10.1002/kpm.1695>
- Gardezabal, A., Lunt, T., Jahn, M. M., Verhulst, N., Hellin, J., & Govaerts, B. (2023) Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 303-315. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>
- Golparvar, M., Javadian, Z., Salimiyan, N., Esmaeilian Ardestani, Z., & Mohammadi, A. (2012). Relationship between Despotic Leadership and Unethical Behaviors: Referent Normative Pathologic Systems

- Approach \_ A Case Study of an Industrial & Productive Company). *Journal of Improvement Management*, 6(2), 4-22. [In Persian] [https://www.behboodmodiriat.ir/article\\_42786.html?lang=en](https://www.behboodmodiriat.ir/article_42786.html?lang=en)
- González-Ramos, M.I., Donate, M.J., & Guadamillas, F. (2023). The interplay between corporate social responsibility and knowledge management strategies for innovation capability development in dynamic environments. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 59-81. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2022-0637>
- Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0085>
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139-153. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>
- Heidari Haratemeh, M. (2015). Investigating the relationship between organizational policy understanding, knowledge concealment and employees' creativity (modifying role of professional commitment). *Behavioral Studies in Management*, 6(11), 1-12. [In Persian] [https://bsm.ntb.iau.ir/article\\_688896.html](https://bsm.ntb.iau.ir/article_688896.html)
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 44(12), 1565-1582. <https://www.x-mol.net/paper/article/1428506595516203008>
- Islam, Z., Ikramul, H., Sarwar Uddin, A., & Sylvana Maheen, A. (2011). Organizational culture and Knowledge sharing: Empirical evidence from Service organization. *African Journal of Business Management*, 5 (14), 5900-5909. DOI: [10.5897/AJBM11.073](https://doi.org/10.5897/AJBM11.073)
- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R. M., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. Y. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 1-13. <https://doi.org/10.1111/beer.12212>
- 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*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0048>
- Kamalipour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion. *Public Administration Perspective*, 10(2), 216-237. [In Persian] [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_96526.html](https://jpap.sbu.ac.ir/article_96526.html)
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352- 367. <https://psycnet.apa.org/record/1991-23402-001>
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, L. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283. <https://doi.org/10.1108/17506141211236703>
- Madhoshi, M., & Niyazi, E. (2011). Evaluation level of knowledge management in selected universities. *Transformation Management Journal*, 3(2), 116-137. [In Persian] [https://tmj.um.ac.ir/article\\_25942.html?lang=en](https://tmj.um.ac.ir/article_25942.html?lang=en)
- Maleki Minbash Zargah, M., Bagheri Ghare Bolagh, H., & Eynali, M. (2019). An Analysis of the Moderating Role of the Islamic Work Ethics and Psychological Capital in the Abusive Supervision of Deviant Behavior of the Employees in Public Organizations at Semnan. *Journal of Islamic Management*, 27(3), 141-161. [In Persian] [https://journals.ihu.ac.ir/article\\_204868.html?lang=en](https://journals.ihu.ac.ir/article_204868.html?lang=en)
- Malik, O., Shahzad, A., Raziq, M.M., Khan, M., Yusuf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(2019), 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Mehdad, A., Ahmadpour, S., & Golparvar, M. (2013). Multiple Relationships between Perceived Organizational Justice and Adherence to Psychological Contracts with Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Productivity Management*, 7(3), 125-146. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/182133/en>
- Men, C., Fong, P. S., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807-824. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.47>
- Mohsenikabir, Z., & Mosavi Kashi, Z. (2021). The influence of abusive supervision on employees counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior and knowledge hiding. The mediating role of organizational justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(1), 179-222. [In Persian] [https://obs.sinaweb.net/article\\_243133.html?lang=en](https://obs.sinaweb.net/article_243133.html?lang=en)



- Nasr Esfahani, A., Ghorbani, O., Amiri, Z., Farokhi, M. (2013). Identifying and Ranking the Effective Factors on the Organizational Indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 64-77. <https://www.semanticscholar.org/paper/Identifying-and-Ranking-the-Effective-Factors-on-as-Esfahani-Ghorbani/71443c7ce65ce9d73250da0a99c5a0872deaa6ee>
- Ritala, P., Kianto, A., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2023). To protect or not to protect? Renewal capital, knowledge protection and innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 1-24. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0866>
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzehaei, Z., nikaeen, Z., & Zarei, A. (2021). The Impact of Organizational Politics on Employee Creativity with in the Ministry of Sports and Youth with the Mediating Role of Knowledge Concealment and the Role of Moderator of Job Characteristics. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(3), 85-95. [In Persian] [https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article\\_8441.html?lang=en](https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_8441.html?lang=en)
- Salimiyan, N., Golparvar, M., & Atashpour, S. H. (2014). The Relationship between Leadership Styles (Ethical Leadership, Supportive Leadership and Oppressive Leadership) with Systems Thinking and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Industrial/Organization Psychology*, 5(18), 47-58. [In Persian] [https://journals.iau.ir/article\\_537354.html?lang=en](https://journals.iau.ir/article_537354.html?lang=en)
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433. <https://doi.org/10.1177/0149206317707810>
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., and Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology*, 9(2019), 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/174271501347608>
- Shekary, Q. A., Oliaaee, L., kheirkhah, M., & hashemzahi, R. (2016). Factors Affecting Organizational Indifference (Case study: Khorasan Regional Electricity Company). *Public Policy In Administration*, 7(2), 71-81. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/199055/en>
- Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., and Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2067-2087. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0611>
- Tang, P. M., Bavik, Y. L., Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 84(2015), 71-76. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841590>
- Tarebari, H. (2023). Phenomenological explanation of the effects and consequences of negative and destructive leadership style in Farhangian University administrators (based on Inarnsen's model). *Applied Educational Leadership*, 4(3), 162-180. [In Persian] [https://ael.uma.ac.ir/article\\_2465.html?lang=en](https://ael.uma.ac.ir/article_2465.html?lang=en)
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123. <https://psycnet.apa.org/record/2006-02388-004>
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Beth Marrs, M. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2009), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Zebardast, M. A., Naderian Jahromi, M., & Hajizadeh, S. (2017). The Role of Personality in Employees' Silence and Organizational Indifference. *Sport Management Journal*, 9(2), 287-299. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jsm.2017.129050.1435>
- Zeinali, S., Manzari Tavakoli, A., & Selajgeh, S. (2019). Explain the factors related to employees 'deviant behaviors according to the role of managers' leadership style and provide an appropriate model. *Medical Journal of Mashhad university of medical sciences*, 62(6), 511-525. [In Persian] [https://mjms.mums.ac.ir/article\\_17762.html?lang=en](https://mjms.mums.ac.ir/article_17762.html?lang=en)
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-015-9425-0>