



## Research Paper

# Meta-analysis of the Antecedents of Knowledge Hiding in Organizations

kamran Nazari<sup>1</sup> , Peyman Akbari<sup>2</sup> 

1- Assistant Professor, Public Management Department, Payame Nour University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Nour University, Tehran, Iran

**Receive:**

14 January 2022

**Revise:**

16 February 2022

**Accept:**

01 March 2022

**Published online:**

14 March 2022

**Abstract**

The present study dealt with the antecedents of knowledge concealment with the aim of meta-analysis. This research, in terms of purpose, is descriptive, and in terms of the type of practical use, and in terms of the type of data, it is quantitative research. The statistical population of this research included domestic and foreign related individuals during the years 2016 to 2022, and 25 cases were included in the analysis process using a targeted non-random sampling method. Selected studies were analyzed using MAXQDA 20 software (to find effective factors) and CMA2 software (comprehensive meta-analysis software). Among the antecedents of knowledge hiding, 7 effect sizes are large (more than 0.5), 2 effect sizes are medium (between 0.3 and 0.5). In other words, leadership, organizational structure, knowledge ownership, technical knowledge, knowledge sharing perspective, psychological characteristics of employees, human resource management had the largest effect size. Also, among the antecedents of the relationship between knowledge concealment and competitive work environment, there were 5 large effect sizes, 2 medium effect sizes, and these factors including technology, organizational structure, micro factors, macro factors, and individual factors had the greatest effect. Also, among the antecedents of the relationship between knowledge concealment and organizational justice, there were 6 large effect sizes and 3 medium effect sizes, which include procedural justice, interactive justice, distributive justice, organizational commitment, challenges and diversity, open organizational systems. They had the most effect. In the end, it is suggested that the managers of the organizations provide the possibility of holding activities such as friendly gatherings outside the work environment, which leads to the increase of friendly relations and the reduction of interpersonal distrust.

**Keywords:**

Competitive work environment, knowledge hiding, meta-analysis, knowledge sharing

**Please cite this article as (APA):** Nazari, K., & Akbari, P. (2022). Meta-analysis of knowledge concealment antecedents in organizations. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 103-118.

**Publisher:** Institute of Management fekrenoandish

<https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.329604.1100>



**Corresponding Author:** Peyman Akbari

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1400.3.4.6.6>



**Email:** peymanakbari3537@pnu.ac.ir

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## ***Extended Abstract***

### ***Introduction***

Today, knowledge is the most important asset and the biggest competitive advantage of many organizations. However, in today's highly variable organizations, the biggest and most complex problem of organizations is collecting and storing, retrieving, searching, distributing and retrieving knowledge. Exploitation of knowledge and intellectual property is a subject that is currently of interest to scientists. In order to achieve its goals, every organization uses a collection of knowledge that has been accumulated by each individual and in their minds. If these knowledges are not used, we can expect the failure of the organization or the high costs caused by the repetition of some decision-making processes and the lack of optimal use of experience and decision-making records. For this reason, leading organizations collect latent knowledge from personnel and work groups, which is called knowledge capital. In recent years, various organizations and companies have started joining the knowledge process, and new concepts such as knowledge work, knowledge work, knowledge management, and knowledge organizations indicate the intensification of this process. A knowledge organization achieves capabilities that can make a great power out of a small force. Such organizations are facing new challenges. Today, the competitive environment of organizations has become more complicated and changing. Continuous changes in knowledge have also created a new imbalance situation for organizations. The endless flow of knowledge has put markets in a constant state of change, which requires organizations to make continuous changes (Rahmi, 2015). Today, the capital of an organization is not only the financial and physical capital, but the knowledge capital of people is more important than the two and has been noticed by managers. In other words, human resource management is a complex aspect of knowledge management. In these organizations, knowledge management is used to optimize communication between employees and between high levels of management. Knowledge management in these organizations helps to create a culture of knowledge sharing among employees. Although knowledge can be acquired by individuals, but for it to be useful, it is necessary for all members of the group to participate in it. Knowledge is a concept beyond data and information. Knowledge refers to the collection of information, the practical solutions related to it, the results of its application in various decisions, the training related to it, the attitude of people in jobs and various responsibilities related to it. Each person's knowledge, even in a specific case, may be different from others. Knowledge is the basis of each person's skill, experience and expertise (Babaei Meybodi and Alirezai, 2020). In the organization, knowledge is defined as what people know about their customers, products, processes, mistakes and organizational successes. Knowledge can exist in information bases, administrative departments or other internal and external sources of the organization. By all means, organizational knowledge is acquired over time and enables the organization to achieve a deeper understanding and lead its organizational formations with cleverness and intelligence, which are the characteristics of intelligence.

### **Theoretical foundations**

In today's turbulent world, knowledge is the most important competitive advantage of organizations. This makes it necessary for organizations to take action to maintain and continue this competitive advantage. With the development of knowledge management and the increase of knowledge-based organizations, the change in the competitive environment of organizations has intensified and the environment of organizations is moving towards dynamism. Today, managers are eager to manage organizational knowledge so that they can benefit from its useful results. One of the necessary behaviors for knowledge management is the sharing of knowledge among the people of the organization, and this behavior occurs when a person has a desire to help others or learn from others in order to develop new capabilities in the organization. Since the organization cannot force its employees to share their knowledge with other employees and there is no compulsion, knowledge sharing will not happen until the individual wants to. The concept of hiding knowledge is as old as the topic of knowledge management itself. But it is a behavior that



has been less researched. Identifying and explaining the effective factors on hiding knowledge is one of the solutions that can help the organization to move towards a knowledge-oriented and learning organization (Oliveira et al, 2018). According to the view of "knowledge is power", people usually hide knowledge so as not to lose their competitive advantage, and despite many researches in the field of knowledge sharing and the efforts of managers, organizations find it very difficult to achieve knowledge sharing. effective among their employees. Researchers have focused more on promoting the desired activities of the organization, especially knowledge sharing, and less attention has been paid to the reasons why people hide knowledge (Hosseinzadeh, and Miri, 2018).

### **Research Methodology**

In terms of purpose, this research is applied, its nature is descriptive-analytical, and its method of implementation is meta-analysis, which is a systematic review and meta-analysis (Systematic Reviews and Meta-Analyses) that examines the meta-analysis of the antecedents of knowledge concealment. The statistical population of this research included domestic and foreign related individuals during the years 2016 to 2022, and 25 cases were entered into the analysis process using a non-random purposeful sampling method.

### **Research findings**

The Q test was used to check the homogeneity of the studied studies and it can be claimed with 95% confidence that the null hypothesis that the studies are homogenous is rejected and the hypothesis of heterogeneity among the studies is confirmed. In order to avoid publication bias, the funnel diagram and safe N of error were used. The results showed that as the studies are drawn to the bottom of the funnel, their standard error will increase and their publication bias will increase. The results of linear regression show that at the 95% confidence level, the cut-off value is equal to 1.26935 and the test statistic is 0.58840. Since the value of p is one domain ( $p=0.42036$ ) and two domains ( $p=0.81547$ ), it means that the null hypothesis that the funnel plot is symmetrical and that there is no diffusion bias is confirmed. Rosenthal's safe-from-error (N) test shows the number of missing studies (with a mean effect equal to zero), which must be added to the analyzes to obtain statistical insignificance of the overall effect. Based on the results of the above table, it can be seen that 986 more studies need to be conducted and checked so that the p value of the two combined strains does not exceed 0.05, so 986 more studies must be done in order to reach the final results of calculations and analysis. If an error occurs, this indicates the high accuracy and accuracy of the information and results obtained in this research.

### **Conclusion and Discussion**

The results of the meta-analysis of the reviewed studies showed that organizational justice, leadership style, organization design, competitive work environment and human resource management are effective on knowledge concealment in organizations, and this effect size in the reviewed studies is for combined effects. Fixed and random are equal to 0.629 and 0.603 respectively. The results of this research question, with the results of studies such as (Kamalipour et al, 2020), (Valikhani Dehaqani, and Mohammadi, 2022), (Babaei et al, 2020), (Manochehri et al, 2018), (Mehrabi Taleghani and Mohammadian Saravi, 2018), it is both side and straight. In explaining these findings, it can be said that hiding knowledge may be related to employees' fear of losing control and power over their knowledge. In addition, some employees try to protect their competitive advantage among colleagues, and since today knowledge is considered as a valuable asset and a strategic resource and capital, and providing services, quality and economic products without interest. Obtaining and managing this valuable resource is difficult and often impossible. Therefore, organizations need to be more productive from human capital, more efficient and effective learning of employees, satisfaction of customers and employees, prevention of repeating mistakes, reduction of rework, saving time, motivating creativity and innovation, etc. They should put knowledge in the center of their attention and manage it.

## فرا تحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش در سازمان‌ها

کامران نظری<sup>۱</sup>، پیمان اکبری<sup>۲</sup> ID

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر با هدفی فراتحلیل به پیشایندهای پنهان سازی دانش پرداخت. این پژوهش، از نظر هدف، توصیفی و از نوع استفاده کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل داخلی و خارجی مرتبط طی سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۲ بود که ۲۵ مورد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرآیند تحلیل شدند. پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم افزارهای MAXQDA 20 (برای یافتن عوامل موثر) و نرم افزار CMA2 (نرم افزار جامع فراتحلیل) مورد تحلیل قرار گرفتند. از بین پیشایندهای پنهان-سازی دانش، تعداد ۷ اندازه اثر زیاد (بیشتر از ۰/۵)، ۲ اندازه اثر متوسط (بین ۰/۳ تا ۰/۵) است. به عبارت دیگر رهبری، ساختار سازمانی، مالکیت دانش، دانش فنی، دیدگاه اشتراک دانش، ویژگی‌های روانشناختی کارکنان، مدیریت منابع انسانی دارای بیشترین اندازه اثر بودند. همچنین از بین پیشایندهای رابطه پنهان سازی دانش و محیط کار رقابتی، تعداد ۵ اندازه اثر زیاد، ۲ اندازه اثر متوسط بود که این عوامل شامل فناوری، ساختار سازمانی، عوامل خرد، عوامل کلان و عوامل فردی دارای بیشترین اثر بودند. همچنین از بین پیشایندهای رابطه پنهان سازی دانش و عدالت سازمانی، تعداد ۶ اندازه اثر زیاد، ۳ اندازه اثر متوسط بودند که این عوامل شامل عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، عدالت توزیعی، تعهد سازمانی، چالش‌ها و تنوع، سیستم‌های باز سازمانی دارای بیشترین اثر بودند. در پایان پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها امکان برگزاری فعالیتهایی مانند گردهمایی‌های دوستانه و خارج از محیط کاری که به افزایش روابط دوستانه و کاهش عدم اعتماد بین فردی می‌انجامد، فراهم نمایند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

## کلید واژه‌ها:




سرمایه اجتماعی،

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی،

دانش‌بنیان،

اشتراک گذاری دانش.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نظری، کامران، اکبری، پیمان. (۱۴۰۰). فرا تحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۳(۴): ۱۰۳-۱۱۸.

	<a href="https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.329604.1100">https://dx.doi.org/10.22034/JMEP.2022.329604.1100</a>	ناشر: موسسه مدیریت فکر نو اندیش
	<a href="https://dor.net/dor/20.1001.1.27169820.1400.3.4.6.6">https://dor.net/dor/20.1001.1.27169820.1400.3.4.6.6</a>	نویسنده مسئول: پیمان اکبری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: peymanakbari3537@pnu.ac.ir



## مقدمه

در سال‌های اخیر، آشفته‌گی‌های محیطی، باعث شده است که سازمان‌ها همواره به فرآیندهای کلی مدیریتی، برای کسب موفقیت، بیشتر از قبل توجه نمایند. در این راستا، مدیریت دانش، نه تنها به عنوان یک عامل برای ایجاد ارزش مشتری در نظر گرفته می‌شود بلکه، یک ظرفیت کلیدی برای مدیریت نیز است. بنابراین اگر سازمان‌ها بخواهد مزیتی را کسب کنند، باید اطلاعات کافی در مورد ایجاد دانش، اشتراک گذاری دانش و بکارگیری آن در سازمان را داشته باشند. همانطور که اشتراک دانش یک فعالیت داوطلبانه است (Parvari et al, 2018)، 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 شد. این حقیقت که پنهان شدن دانش پدیده‌ای رایج در سازمان‌ها است، در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی که توسط میل و میل 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. (Haqit Kafash et al, 2011) وجود رفتار آگاهانه پنهان سازی را تأیید کرده و نشان داد که افراد حداقل یکبار رفتار پنهان سازی در محل کار را از خود نشان داده اند. در یک محیط تجاری رقابتی که پیشرفت‌ها بیشتر از نوع هنجار هستند تا استثنائات، برای سازمان‌ها الزامی شده است که به طور مداوم محصولات و خدمات خود را برای ماندن در بازار توسعه دهند. بنابراین بیشتر سازمان‌ها در ایجاد دانش سرمایه گذاری می‌کنند؛ با این حال، ایجاد دانش مستلزم کار گروهی است و اعضای تیم‌ها باید قادر باشند که دانش را در میان خود تقسیم کنند (Ahmadi, 2019). مطالعات تجربی توسط (Ghanbari and Erfanizadeh, 2018) نشان دادند که رهبری در شرکت‌های مشاوره‌ای نقش مهمی در اجرای اثربخش فرآیندهای مدیریت دانش از جمله تسهیم دانش دارد. در حقیقت، تسهیم دانش به انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربه‌های اکتسابی با سایر افراد سازمان اشاره دارد. رابطه بین رهبری دانش محور و تسهیم دانش می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی باشد. (Memon et al (2020) باور دارند که یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و همدلی نقش اساسی در خلق، تسهیم و انتقال دانش دارد. این نوع فرهنگ از ارتباطات و همکاری در میان کارکنان جهت تشویق گردش دانش و تسهیل حل مسأله خلاقانه حمایت و تقویت می‌کند. به طور کلی، فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در توسعه فرهنگ دانش بنیان دارد. عامل مهم در رابطه بین تسهیم دانش و رهبری دانش محور، فرهنگ دانش بنیان است. این فرهنگ مبتنی بر مدل ذهنی و رفتار کارکنان یک سازمان درباره خلق و تسهیم دانش است. در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است. همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آن چه یک کارمند در کار انجام می‌دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را، عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد (فرآیند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست (Khosh Bavar, Rostami & Behshar, 2019). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار است و به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند. اساساً هدف سازمان و مدیریت آن دستیابی به عملکرد بالاتر است و شاخص‌هایی که نشان دهنده عملکرد سازمان باشند بر اساس هدف و مأموریت هر سازمانی تعیین می‌شوند. عملکرد سازمان نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازماندهی، برنامه‌ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت تأثیر می‌پذیرد (Hashemi, 2014). کارکنان به عنوان منابع حیاتی سازمان نقش مهمی را در اثربخشی و کارایی سازمان، سکون یا رکود، موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کنند. با داشتن چنین نگرشی به منابع انسانی همه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که در سازمان نهایت تلاش و همت خود را به کار گیرند. کارکنان به عنوان عنصر اصلی سازمان، که دارای اطلاعات، تجربه، دانش سازمانی و ایده‌هایی در مورد سازمان خود هستند. برخی از پژوهشگران سکوت کارکنان

را پاسخی در برابر ناعدالتی ادراک شده می‌دانند. موقعیت‌های زیادی را می‌توان به یاد آورد که افراد به برخورد عادلانه واکنش مثبت و به برخورد غیرعادلانه واکنش منفی نشان می‌دهند. از نظر Bioger (1998) عدالت سازمانی اشاره به انصاف درک شده از مبادلات انجام گرفته در یک سازمان، چه اجتماعی یا اقتصادی، و مبادلاتی شامل روابط با مافوق خود، زیردستان، همسالان، و سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می‌باشد. احساس عدالت و برابری در محیط سازمانی به برآورده شدن نیازهای اساسی انسان همچون احساس معناداری، احساس شایستگی و احساس تعلق‌پذیری و مهم بودن در سازمان کمک می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند ادراک کارکنان را از عادلانه بودن توزیع منابع و رویه‌های سازمانی متأثر سازد نوع سبک رهبری است. سبک رهبری یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر متغیرهای درون سازمانی است. عدالت از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار است؛ دو بعد عدالت، که به دلیل چهار چوب ارجاع ادراکی در کارکنان عدالت سازمانی ادراک شده نامیده می‌شود، یکی عدالت رویه‌ای، دیگری عدالت تعاملی از پیامدهای رهبری اخلاقی در نظر گرفته شده اند (Mehrabani Taleghani, and Mohammadian Saravi, 2018). رهبران اخلاق مدار با اعضای سازمان به عنوان وسیله و ابزاری در راستای نیل به اهداف سازمان رفتار نمی‌کنند؛ بلکه کرامت و ارزش‌های انسانی را ارج می‌نهند. همچنین رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آنها به وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آنها نشان می‌دهند (Manochehri et al, 2018). این طرز رفتار رهبران احساس مهم بودن و ارزشمند بودن را به کارکنان القا می‌کند؛ و می‌تواند ادراک و احساسات کارکنان از توزیع مزایا، امکانات و تسهیلات یا به عبارت کلی، ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر سازد. تحقیقات انجام شده درباره رابطه سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک شده توسط محققان داخلی و خارجی بیانگر این است که این متغیرها با یکدیگر رابطه داشته و از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند (Alwani Vanani, and Hadi Pikani, 2018؛ Wang et al, 2016). رهبری اخلاقی، می‌تواند به عنوان یک رویکرد جدید در رهبری سازمان‌ها تحولی جدید را در کارکنان سازمان به وجود آورده همچنین نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی رهبری در سازمان‌ها را مرتفع سازد. همراهی آن با متغیرهای عدالت، رقابت در سازمان، مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه ساز شرایطی گردد که در آن سازمان بتواند از نهایت استعدادها و پتانسیل نیروهای خود استفاده نماید و بدین صورت میزان بازدهی خود را به حداکثر برساند. شواهد نشان می‌دهد با اینکه بسیاری از کارکنان سازمان‌ها، نسبت به وضع موجود، پیشنهادها، ایده‌ها و نارضایتی‌هایی دارند، ولی نسبت به ابراز عقایدشان در این موارد، به دلیل ترس از پیامدهای ناگوار آن، یا خاموش می‌مانند یا بی‌تفاوتند (Parvari et al, 2018). از آنجایی که رفتار سازمانی نوین در اثر تغییر و تحولات مداوم محیط با پیچیدگی‌های روزافزون مواجه است، لزوم آشنایی مدیران و رهبران سازمان برای بهبود عدالت سازمانی به عنوان یک چالش اساسی لازم و ضروری است. از طرفی، رقابت در اقتصاد جهانی قرن بیست و یکم، پیچیده، چالش برانگیز و پر از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است. در دنیای معاصر، رهبری مورد نیاز است که سازمان بتواند به کمک آن عملکرد خود را ارتقا دهد و به رقابت در محیط پرتلاطم بپردازد. رهبری که قادر باشد تصمیم‌های استراتژیک مرتبط با محصولات و خدمات سازمان، انتخاب مدیران اجرایی کلیدی، تخصیص منابع به اجزا و بخش‌های عمده سازمان، تنظیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی و ارائه جهت و مسیر به سازمان را به نحو احسن انجام دهد (Raudeliūnienė & Kordab, 2019). در مواجهه با تحولات تغییرات بی‌مانند و بی‌نظم جدید در محیط سازمانی به تئوری‌های جدید، به کاربردها و تفکر جدیدی درباره رهبری نیاز است. سازمان‌ها در جست و جوی یک دورنما برای رهبری هستند که بر اساس آن بتوانند پایبندی و اعتقاد به چشم انداز سازمان را ترویج کنند؛ بر تلاطم زمان حال فائق آیند و از تمرکز صرف بر روی سود به تمرکز همزمان بر سودها، افراد و شرکت انتقال یابند. رهبری بر خود، یک حوزه به تازگی ظهور یافته در ادبیات رهبری است در حالی که رهبری بر دیگران، تمرکز غالب پژوهش‌های رهبری بوده است. رهبری بر سازمان به رهبری عناصر غیرانسانی اشاره دارد که شامل تطابق سه حوزه مرتبط یعنی محیط، استراتژی و سازمان است (García-Morales et al, 2020). آنچه از ادبیات موضوعی سبک رهبری نتیجه می‌شود این است که سبک‌های رهبری در واقع نوعی مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند که این مزیت رقابتی در نهایت منجر به افزایش و ارتقای عملکرد بنگاه و سازمان می‌شود.

جستجو برای شناخت این عوامل باید ادامه یابد تا عوامل تأثیرگذار، شناسایی و تحلیل شوند و آنگاه می‌توان مداخلات آمادگی برای تغییر را به شکل اثربخشی، طراحی و اجرا کرد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف فراتحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش انجام شد.

## ادبیات نظری مدیریت دانش

امروزه دانش مهمترین دارایی و بزرگترین مزیت رقابتی بسیاری از سازمان‌هاست. با این حال در سازمان‌های بسیار متغیر امروزی بزرگترین و پیچیده‌ترین مشکل سازمان‌ها جمع‌آوری و ذخیره، بازیافت، جستجو، توزیع و بازیابی دانش است. بهره‌برداری از دانش و دارائی‌های فکری موضوعی است که در حال حاضر مورد توجه دانشمندان می‌باشد. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن سرمایه دانش گفته می‌شود. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانش کار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد. این گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی رو به رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند (Rahmi, 2015). امروزه سرمایه‌های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد مهمتر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار گرفته است. به بیانی دیگر، مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است. در این سازمان‌ها، مدیریت دانش برای بهینه‌سازی ارتباطات میان کارمندان و بین رده‌های بالای مدیریت به کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش در این سازمان‌ها، به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارمندان کمک می‌کند. گرچه دانش می‌تواند توسط افراد کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای گروه در آن سهیم شوند. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات، راه کار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف، آموزش مرتبط با آن، نگرش افراد در مشاغل و مسئولیت‌های مختلف در ارتباط با آن گفته می‌شود. دانش هر نفر، حتی در موردی خاص، ممکن است با دیگران متفاوت باشد. دانش زیربنای مهارت و تجربه و تخصص هر فرد است (Babaei Meybodi and Alirezaei, 2020). در سازمان آنچه افراد درباره مشتریان، تولیدات، فرایندها، خطاها و موفقیت‌های سازمانی خود می‌دانند، دانش تعریف می‌شود. دانش می‌تواند در پایگاه‌های اطلاعاتی، بخش‌های اداری و یا دیگر منابع داخلی و خارجی سازمان وجود داشته باشد. با تمامی اوصاف دانش سازمانی در طول زمان به دست می‌آید و سازمان را قادر می‌سازد تا به درک عمیق‌تری نائل شود و با زیرکی و ذکاوت که از مشخصه‌های خرد است تشکیلات سازمانی خود را رهبری کند.

## پنهان سازی دانش در سازمان

در دنیای متلاطم امروزی، دانش مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. این امر لازم می‌نماید که سازمان‌ها جهت حفظ و تداوم این مزیت رقابتی اقدام کنند. با توسعه مدیریت دانش و افزایش سازمان‌های دانش محور، تغییر در محیط رقابتی سازمان‌ها شدت گرفته است و محیط سازمان‌ها به سمت پویایی حرکت می‌کند. امروزه مدیران مشتاق به مدیریت دانش سازمانی هستند تا بتوانند از نتایج مفید آن بهره مند شوند. یکی از رفتارهای ضروری جهت مدیریت دانش، تسهیم دانش بین افراد سازمان است و این رفتار زمانی اتفاق می‌افتد که فرد تمایل به کمک به دیگران یا یادگیری از دیگران جهت توسعه توانمندی‌های جدید در سازمان داشته باشد. از آنجایی که سازمان نمی‌تواند کارمندان را مجبور به تسهیم دانششان با سایر کارمندان کند و اجباری در کار نیست، اشتراک

دانش تا زمانی که فرد نخواهد اتفاق نخواهد افتاد. مفهوم پنهان سازی دانش به اندازه خود مبحث مدیریت دانش قدمت دارد. اما رفتاری است که کمتر مورد تحقیق قرار گرفته است. شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش از جمله راهکارهایی است که میتواند سازمان را برای حرکت به سوی یک سازمان دانش محور و یادگیرنده یاری دهد (Oliveira et al, 2018). سازمان‌هایی که در عرصه کسب و کار صرفاً بر اساس مزیت‌های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند، نمی‌توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند. حال آنکه محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند روش و نظامی است که دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرایندها، ساختار سازمانی و غیره را در بر گیرد. درک و بهره‌برداری از این منابع ناملموس حیاتی در سازمان‌ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی آنها کمک می‌کند. در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق‌ترین سازمان‌ها از دارایی‌های ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند (Richardson, 2016). امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است. سرمایه‌های دانشی توسط تسهیم دانش در محیط کار بوجود می‌آیند و دانش فردی، به تنهایی برای خلق مزیت رقابتی کافی نیست. یکی از کارهای اساسی در مدیریت دانش، جلوگیری از پنهان سازی دانش توسط افراد است تا دانش یا اطلاعاتشان را با سازمان به اشتراک بگذارند. تسهیم دانش فرایندی است که در آن افراد بطور داوطلبانه به اشتراک دانش‌های ضمنی و آشکار خود با یکدیگر می‌پردازند و دانش جدید خلق می‌کنند. این فرایند موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود و برای تبدیل دانش فردی به سازمانی لازم است (Wang et al, 2016). از آنجایی که اثربخشی هر سازمان بر دانش کارمندانش بنا شده، مشارکت آنها در تسهیم دانش به عنوان یکی از استراتژی‌های برجسته سازمان برای مدیریت سرمایه‌های دانشی مطرح می‌باشد. چنانچه محققان می‌گویند، اشتراک هدفمند دانش موجب شتاب گرفتن یادگیری فردی و سازمانی و در نهایت نوآوری در توسعه محصولات می‌شود و محصولات را سریع‌تر به بازار هدف می‌رساند. همچنین با استفاده از افرادی که موقعیت‌های مشابه را تجربه کرده‌اند و راه‌حلی که قبلاً امتحان شده‌اند، این امکان فراهم می‌شود تا زمان و منابع کمتری صرف اتمام پروژه‌ها شود و کیفیت آنها بالاتر رود (Hassanzadeh, 2015). اما با این وجود عدم به اشتراک گذاری دانش و نگرش منفی نسبت به دانشی که دیگران به اشتراک می‌گذارند از جمله تمایلات انسان‌هاست. سازمان‌ها، مالک سرمایه فکری کارمندانشان نیستند و نتیجه نمی‌توانند آنها را مجبور به تسهیم دانش‌شان با سایر کارمندان کنند و اشتراک دانش تا زمانی که فرد نخواهد اتفاق نخواهد افتاد. درحالی که می‌توان به آنها انگیزه داد و آنها را تشویق به اشتراک دانش کرد. وقفه در جریان دانشی درون سازمان و عدم تسهیم دانش، باعث می‌شود که کارمندان ساعت‌ها برای جذب دانش مورد نیازشان زمان بگذارند در صورتی که افراد سازمان، آن دانش را در اختیار دارند ولی آن را به اشتراک نمی‌گذارند. و زمانیکه افراد سازمان را ترک می‌کنند، در صورت عدم به اشتراک گذاری دانش‌شان، آن دانش از سازمان حذف خواهد شد و تبعات آن، نه تنها به ذینفعان، بلکه بر مشتری هم تاثیر گذار است (Ghanbari and Erfanzadeh, 2018). توضیح رفتار انسان با همه پیچیدگی‌هایش کار سختی است و مدیریت دانش موفق نه تنها نیازمند تکنولوژی است، بلکه به فهم وسیعی از جنبه‌های اجتماعی و روانشناختی سازمان‌های انسانی دارد. با این حال، با توجه به اهمیت مدیریت دانش و تسهیم دانش، شناخت عوامل تأثیر گذار در تسهیم این فرایند، ضروری است (Savolainen, 2019). با توجه به دیدگاه " دانش قدرت است " افراد معمولاً به پنهان سازی دانش می‌پردازند تا مزیت رقابتی خود را از دست ندهند و با وجود تحقیقات بسیار در زمینه تسهیم دانش و تلاش مدیران، سازمان‌ها با سختی زیادی برای دستیابی به تسهیم دانش مؤثر میان کارمندانشان مواجهند. محققان بیشتر بر روی ارتقاء فعالیت‌های مطلوب سازمان به خصوص تسهیم دانش تمرکز کرده‌اند و توجه کمتری بر دلایل اینکه چرا افراد پنهان سازی دانش انجام می‌دهند انجام شده است (Hosseinzadeh, and Miri, 2018).



پیشینه پژوهش

جدول ۱. خلاصه ای از پژوهش‌های انجام شده در خصوص پیشایندهای پنهان سازی دانش

ردیف	محقق و سال	نمونه	جامعه آماری	نام مجله
۱	Kamalipour et al, (2020)	۲۹۶	مدیران، معاونین و کارشناسان	فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی
۲	Dargahi H, and Dastafkan, (2017)	۲۵۶	کارکنان آزمایشگاه‌های بیمارستانی و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران	فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص
۳	Saeed Pour Cheshme (2021)	۳۵۰	کارکنان وزارت ورزش و جوانان	فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش
۴	Valikhani and Mohammadi (2022)	۱۱۰	مدیران شرکت‌های صنعتی شهرستان کرج	فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری
۵	Oubrich et al. (2021)	۲۲۴	کارکنان یک شرکت تولیدی-صنعتی	Journal of Business Research
۶	Nguyen et al. (2022)	۲۸۱	کارمندان یک بیمارستان	Journal of Business Research
۷	Donate et al. (2022)	۱۱۸	کارکنان ۶ هتل در اسپانیا	Journal of Business Research
۸	Batisti and Poel (2022)	۱۷۸	معلمان یک منطقه از هلند	Journal of Business Research
۹	Hilliard et al. (2022)	۱۱۵	کارمندان بخش خصوصی ایرلند	Journal of Technovation
۱۰	Arain et al. (2022)	۳۹۸	کارمندان بانک‌های خصوصی پاکستان	Journal of Tourism Management
۱۱	Karim (2022)	۱۱۶	اعضای هیات علمی دانشگاه‌های بنگلادش	Journal of Heliyon
۱۲	Shen and Kuang (2022)	۲۸۷	کاربر فناوری اطلاعات و ارتباطات از چندین سازمان در چین	Journal of Data and Information Management
۱۳	Jalili & Rahimi (2020)	۳۸۴	کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اصفهان	اولین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد
۱۴	Rashidi et al(2021)	۱۰۸	اداره کل گمرکات خراسان جنوبی	نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی
۱۵	Amirhosni et al (2018)	۲۰۸	کارکنان دانشگاه صنعتی مالک اشتر	نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی
۱۶	Ghaffari et al (2019)	۳۸۴	کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه آزاد تبریز	مجله اطلاع‌رسانی پزشکی نوین
۱۷	Kabier&muosavi kasha (2021)	۴۷۸	کارمندان شرکت ملی گاز ایران	Organizational Behavior Studies Quarterly
۱۸	Hosseinpour et al, (2022)	۳۱۴	کارکنان دانشگاه آزاد خراسان رضوی	فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
۱۹	Lugar and Novicic (2021)	۳۸۴	شرکت‌های خصوصی	Journal of Economics. Ecology
۲۰	Nemati et al (2018)	۲۰۰	شرکت‌های تولیدی شهر کرج	هشتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۲۱	Sajad et al (2022)	۱۷۵	آزمایشگاه‌های کشور انگلستان	Journal of frontiers in psychology
۲۲	Dodokh (2020)	۲۷۰	سازمان‌های دولتی هلند	Knowledge Management Studies
۲۳	Sepahvand & Momeni Mofrad (2021)	۱۲۴	کارکنان بیمارستان‌های دولتی لرستان	مجله ارگونومی
۲۴	Imani et al (2022)	۴۴۰	کارکنان خودروسازی در شهر تهران	نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی
۲۵	Gerji and Taghdemi (2020)	۲۱۰	کارکنان بانک مسکن منطقه جنوب تهران	ششمین همایش بین‌المللی مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، ماهیت آن توصیفی-تحلیلی و روش اجرای آن فراتحلیل می‌باشد که یک مطالعه مروری نظام مند و فراتحلیل (Systematic Reviews and Meta- Analyses) می‌باشد که به بررسی فراتحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش

می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش شامل داخلی و خارجی مرتبط طی سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۲ بود که ۲۵ مورد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرآیند تحلیل شدند.

### یافته‌های پژوهش

در جدول (۲) ضمن برآورد اندازه اثر تفکیکی پژوهش‌های برگزیده مبتنی بر یک مقیاس مشترک، اثرات ترکیبی ثابت و تصادفی کلی مشخص شده است.

جدول ۲. خلاصه اطلاعات مربوط به فرا تحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش

عوامل اثر گذاری	فراوانی	عوامل اثر گذار	متغیر وابسته	کل فراوانی	اندازه اثر	اثر کل	
سبک دستوری	۳	رهبری	پنهان سازی دانش	۱۲	۰/۱۳	۰/۴۹	
سبک توجیهی	۳		پنهان سازی دانش		۰/۰۹		
سبک مشارکتی	۲		پنهان سازی دانش		۰/۰۶		
سبک تفویضی	۴		پنهان سازی دانش		۰/۲۱		
عدالت رویه ای	۵	عدالت	پنهان سازی دانش	۸	۰/۲۹	۰/۶۶	
عدالت توزیعی	۲		پنهان سازی دانش		۰/۲۷		
عدالت تعاملی	۱		پنهان سازی دانش		۰/۱۰		
رسمیت	۶	طراحی سازمانی	پنهان سازی دانش	۱۳	۰/۳۳	۰/۶۳	
پچیدگی	۴		پنهان سازی دانش		۰/۱۹		
تمرکز	۳		پنهان سازی دانش		۰/۱۱		
کارمندیابی	۴	مدیریت منابع انسانی	پنهان سازی دانش	۱۵	۰/۲۵	۰/۷۶	
آموزش و بالندگی	۴		پنهان سازی دانش		۰/۲۰		
ارزیابی عملکرد	۳		پنهان سازی دانش		۰/۱۶		
جبران خسارت	۲		پنهان سازی دانش		۰/۰۹		
شرایط کاری	۲		پنهان سازی دانش		۰/۰۶		
محیط کاری	۳	محیط کار رقابتی	پنهان سازی دانش	۷	۰/۲۰	۰/۴۴	
محیط گسترده	۴		پنهان سازی دانش		۰/۲۴		
		اثرات ترکیبی ثابت					۰/۶۲۹
		اثرات ترکیبی تصادفی					۰/۶۰۳

**بررسی مفروضه همگنی مطالعات انجام شده:** از آزمون Q به منظور بررسی آزمون همگنی مطالعات مورد بررسی استفاده می‌شود. در جدول ۳، نتایج حاصل از بررسی آن نمایش داده شده است:

فرضیه صفر (H0): مبنی بر همگنی مطالعات

فرضیه خلاف صفر (H1): مبنی بر عدم همگنی مطالعات

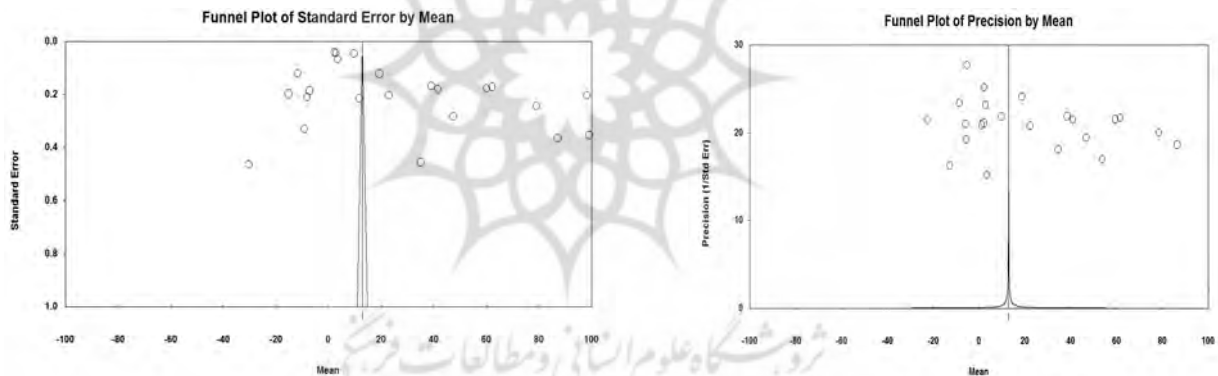
جدول ۳. برآیند حاصل از آزمون Q

شاخص آماری	مقدار آزمون (Q)	درجه آزادی	سطح معناداری	I2
نتایج	۱۳۶۱/۲۷۳	۲۴	۰/۰۰۰	۹۹/۹۹۸

بر اساس برآیند حاصل از آزمون ( $Q = 1361/273$ ;  $p < 0/050$ ) می‌توان با اطمینان ۹۵٪ ادعا کرد که فرض صفر مبنی بر همگن بودن مطالعات انجام شده، رد شده و فرض ناهمگونی میان تحقیقات تأیید می‌گردد. به سخن دیگر معنادار بودن شاخص  $Q$ ، نشان از وجود ناهمگنی در اندازه اثر پژوهش‌های اولیه است؛ با توجه به اینکه این شاخص به افزایش تعداد اندازه اثر، حساس بوده و با افزایش تعداد اندازه اثرها توان این آزمون برای رد همگنی بیشتر می‌شود، از شاخص دیگر به نام مجذور  $I$  استفاده می‌گردد. این ضریب مجذور ( $I$ ) دارای مقداری از ۰ تا ۱۰۰ درصد است و مقدار ناهمگنی را به صورت درصد بیان می‌کند. هر چه مقدار این ضریب به ۱۰۰ نزدیک تر شود از ناهمگنی بیشتر اندازه اثرهای پژوهش‌های اولیه حکایت دارد. بر اساس نتایج حاصل از ضریب مجذور  $I$  می‌توان بیان کرد که حدوداً ۹۰ درصد از تغییرات کل به ناهمگنی مطالعات مربوط است و با توجه معیار تفسیر هیگینز و تامپسون (۲۰۰۲) و تفسیر آزمون ( $I^2$ )، ناهمگونی این ۱۸ مطالعه در حد زیاد است.

**بررسی مفروضه خطای (تورش) انتشار:** ارزیابی سوگیری انتشار یکی از موضوعات مورد توجه در هر فراتحلیل است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فراتحلیل شامل تمام تحقیقات مورد بررسی، درباره موضوع مورد بررسی نیست، بلکه این احتمال وجود دارد که برخی از این مطالعات به دلایل مختلف فاقد نمایه سازی باشند و یا پژوهشگران به آن دسترسی نداشته باشند. لذا به منظور بررسی این مفروضه می‌توان از نمودار کیفی (فانل) و  $N$  ایمن از خطا استفاده کرد که برآیند این بررسی به کمک روش‌های مختلف در ادامه ارائه شده است.

**نمودار کیفی:** نمودار کیفی یکی از رایج‌ترین روش‌ها به منظور بررسی خطای انتشار است به منظور بررسی خطای انتشار در زیر نمودار کیفی مطالعات گردآوری شده ارائه شده است.



شکل ۲. نمودار خطای استاندارد Z فیشر تحقیقات

شکل ۱. نمودار فانل (کیفی) پیشنهادی پنهان سازی دانش

در نمودارهای کیفی از لحاظ تفسیری، مطالعاتی که دارای خطای استاندارد پایین هستند و در سمت بالای قیف جمع، دارای سوگیری انتشار نیستند؛ اما هر چه مطالعات به سمت پایین قیف شده کشیده می‌شوند، خطای استاندارد آن‌ها بالا رفته و سوگیری انتشار آن‌ها بیشتر خواهد شد. نتایج حاصل از نمودار کیفی وارونه، تداعی کننده تقارن نسبی مطالعات انجام شده است.

**بررسی داده‌های گمشده:** میزان اندازه اثرات مطالعات گمشده بر اساس مدل اثرات تصادفی و مدل اثرات ثابت به صورت

زیر است:

جدول ۴. بررسی حساسیت تورش انتشار بر مبنای مدل دوال و توئیدی

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			مشاهدات
	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	
تعداد مطالعات مورد نیاز	۷۸/۰۲۳	۵۶/۵۱۱	۶۷/۲۶۷	۱۲/۸۹۵	۱۲/۸۱۲	۱۲/۸۵۳	ارزش مشاهدات
۲	۸۲/۶۳۹	۶۰/۵۳۲	۶۹/۱۷۷	۱۳/۶۱۲	۱۳/۴۵۵	۱۳/۲۰۳	ارزش تعدیل شده

با توجه به داده‌های جدول فوق، باید ۲ مطالعه دیگر انجام پذیرد تا این مطالعه و فراتحلیل کامل و عاری از نقص باشد، این دو پژوهش، مطالعات را قادر می‌سازد تا ارزش مشاهده شده ۱۲/۸۵۳، را به ارزش تعدیل شده ۱۳/۲۰۳، و ارزش ۶۷/۲۶۷، را به ارزش تعدیل شده ۶۹/۱۷۷، در مدل اثرات ثابت و تصادفی کاهش دهد.

**نتایج روش رگرسیون خطی اگر<sup>۱</sup>:** در نبود سوگیری انتشار، انتظار می‌رود در تحقیقات کوچک، اثر استاندارد کوچک و در تحقیقات بزرگ، اثر استاندارد بزرگ مشاهده شود. این حالت خط رگرسیونی را ایجاد می‌کند که برشی از خط رگرسیون اصلی است. اگر برش خط رگرسیونی با سطح مورد انتظار تفاوت داشته باشد علت آن ممکن است سوگیری انتشار باشد. جدول زیر، نتایج حاصل از بررسی روش رگرسیون خطی اگر را نشان می‌دهد.

جدول ۵. برآیند به دست آمده از بررسی روش رگرسیون خطی اگر

شاخص آماری	برش (B)	خطای استاندارد	سطح معناداری	
			ارزش معناداری	یک دامنه / دو دامنه
نتایج	۱/۲۶۹۳۵	۴/۰۲۹۵۴	۰/۵۸۸۴۰	۰/۴۲۰۳۶

نتایج رگرسیون خطی اگر، نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار برش برابر با ۱/۲۶۹۳۵ و آماره آزمون ۰/۵۸۸۴۰ است. از آنجایی که مقدار p، یک دامنه (p=۰/۴۲۰۳۶) و دو دامنه (p=۰/۸۱۵۴۷) است، لذا بیانگر این مطلب است که فرض صفر مبنی بر متقارن بودن نمودار قیفی و عدم سوگیری انتشار تایید می‌گردد.

**ایمن از خطا:** آزمون (N) ایمن از خطا روزنتال، تعداد مطالعات گمشده (با میانگین اثر برابر صفر) را نشان می‌دهد، که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی به دست آید. ایده اصلی ایمن از خطا این است که تعداد مطالعات با نتایج صفر را تعیین کنیم که باید برای کاهش احتمال خطای نوع اول به سطح معناداری از پیش تعیین شده وجود داشته باشند، به طور واضح اگر تعداد مطالعات غیرمعنی دار، اندکی برای کاهش یک نتیجه به سطح معناداری، مورد نیاز باشد، نتایج به دست آمده احتمالاً فاقد اطمینان است.

جدول ۶. محاسبات ایمن از خطا

مقدار	شاخص
۲۳/۰۴۵۸۲	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار p برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۵۰	آلفا
۱/۲۰۳	باقیمانده
۱/۳۵۵۸۱	Z برای آلفا
۲۵	تعداد مطالعات مشاهده شده
۹۸۶	تعداد مطالعات گمشده ای که مقدار p را به آلفا می‌رساند

بر مبنای برآیند جدول فوق می‌توان دریافت که لازم است ۹۸۶ مطالعه دیگر، صورت گرفته و بررسی شود تا مقدار p، دو سویه ترکیب شده از ۰/۰۵ فراتر نرود، بنابراین باید ۹۸۶ مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد که این موضوع حاکی از دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در خصوص این پژوهش است. پس از این موضوع می-

<sup>1</sup> Egger's linear regression



توان بر اساس نتایج به دست آمده از مفروضات فراتحلیل از مدل اثر تصادفی در جهت ترکیب نتایج و گزارش اثر استفاده کرد. برای بررسی همگونی و با ناهمگونی اندازه اثرهای به دست آمده از آزمون کوکرام (Q) فرعی استفاده شده است. فرضیه صفر نشان از عدم معناداری اندازه اثرهای به دست آمده دارد و فرضیه مقابل بر وجود تفاوت معنادار میان اندازه اثرهای به دست آمده دلالت دارد. با توجه به اینکه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری از میزان خطا (۵ درصد) کوچک تر است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل مورد قبول واقع می شود. این بدین معنی است که میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷. مقادیر بررسی همگنی داده ها

آماره	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۱۴۵۳/۰۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H0

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعات مورد بررسی، نشان داد که عدالت سازمانی، سبک رهبری، طراحی سازمان، محیط کار رقابتی و مدیریت منابع انسانی بر پنهان سازی دانش در سازمان ها موثرند و این اندازه اثر در پژوهش های مورد بررسی، برای اثرات ترکیبی ثابت و تصادفی به ترتیب برابر با ۰/۶۲۹ و ۰/۶۰۳ می باشد. نتایج حاصل از این سوال پژوهش، با نتایج حاصل از پژوهش های از جمله (Kamalipour et al, 2020)، (Valikhani Dehaqani, and Mohammadi, 2022)، (Babaei et al, 2020)، (Manochehri et al, 2018)، (Mehrabi Taleghani and Mohammadian Saravi, 2018)، هم سو و هم راستا می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که پنهان کردن دانش، ممکن است با ترس کارکنان، بابت از دست دادن کنترل و قدرت بر دانش خود مرتبط باشد. علاوه بر این، برخی از کارکنان سعی می کنند از مزیت رقابتی خود در بین همکاران محافظت کنند. به علاوه، رهبری اخلاقی، رابطه بین مالکیت روان شناختی دانش و پنهان کردن دانش را تعدیل می کند، به طوری که وقتی رهبران از نظر اخلاقی، کارکنان را رهبری می کنند و بالعکس، این رابطه ضعیف است. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی، کارکنان با تقلید از محیط اطراف خود، مناسب بودن یک رفتار را یاد می گیرند و رفتارهای دارای پاداش را ادامه می دهند و از رفتارهای نامطلوب خودداری می کنند. علاوه بر این، رهبری اخلاقی، به ارتقای استانداردهایی کمک می کند که از احساس عضویت در سازمان حمایت می کند. رهبران اخلاقی، این حق را دارند که پیروان خود را در صورتی که مطابق با اهداف مشترک سازمانی رفتار کنند، پاداش دهند. در نتیجه این انگیزه، کارکنان ممکن است تمایل کمتری به پنهان کردن دانش داشته باشند. رهبران اخلاقی بر مالکیت روان شناختی کارکنان از طریق اقدامات قابل مقایسه با استانداردهای یادگیری اجتماعی تأثیر می گذارند. رهبری اخلاقی آرزوی ایجاد محیطی منصفانه و امن را در بر می گیرد که در نهایت منجر به ایجاد اعتماد در کارکنان در جهت ارائه دانش خواسته شده و عدم کتمان آن می شود. به این ترتیب، کارکنان احساس وابستگی بیشتری به سازمان خود می کنند و کمتر متوجه خطر از دست دادن کنترل بر دانش خود می شوند. رهبران اخلاقی، سازمان خود را با اخلاق رهبری می کنند و در نتیجه کارکنان هیچ بهانه ای برای پنهان کردن دانش ندارند زیرا احساس تعلق دارند. به عنوان مثال، کارمندانی که به آن ها گوش داده و برای دستاوردهای شان قدردانی می شود، احتمالاً احساس تعلق به گروه دارند. برعکس، کارمندانی که نادیده گرفته شده و کنار گذاشته می شوند، از نظر روانی، از سازمان خود جدا می شوند و فاقد احساس تعلق هستند. از سوی دیگر، رهبران اخلاقی، سعی می کنند رفتارهای سازمانی منفی را از طریق دیدگاه مشترک، صداقت و انصاف کاهش دهند که ممکن است تأثیر مثبتی بر کارمندان برای همکاری مؤثرتر با سایر همکاران بگذارد. رهبران اخلاقی از کارکنان حمایت می کنند تا تأثیر مخرب مربوط به منافع شخصی را کاهش دهند. کنترل دانش و احساس تملک دو ویژگی دیگر مالکیت روانی بر دانش است. اعتماد، نقش های مختلفی را در تسهیم دانش، هم به عنوان پیش نیاز و هم به عنوان پیامد آن ایفا می کند. اعتماد می تواند مستقیم و غیرمستقیم بر تسهیم دانش از طریق روابط و فرهنگ تأثیر بگذارد و سازمان های عمومی می توانند رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک رهبری مثبت برای حل مسئله پنهان کردن دانش بپذیرند. سازمان ها برای دستیابی به حداکثر مزیت رقابتی بایستی برای مدیریت دانش، استراتژی مناسب داشته باشند و پنهان کردن دانش می تواند روند توسعه و منابع هر سازمانی را با خطر جدی مواجه کند. یافته ها

نشان می‌دهد، پنهان سازی دانش، رابطه مستقیمی با مالکیت دانش دارد و افزایش اعتماد باعث گرایش پرسنل جهت اشتراک گذاری دانش شده و رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی منصفانه و امن علاوه بر افزایش اعتماد، مانع از پنهان کردن دانش می‌شود و می‌تواند به عنوان یک استراتژی مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد. با تمامی اوصاف فوق‌جا دارد در تبیین این یافته دوباره بیان شود که امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی مطرح است و ارائه خدمات، محصولات با کیفیت و اقتصادی بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند کاری دشوار و اغلب غیرممکن است. از این رو سازمان‌ها برای بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری‌ها، صرفه جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و... بایستی دانش را در مرکز توجه خود قرار داده و آن را مدیریت کنند. از طرفی پیاده سازی مدیریت دانش دارای چالش‌های متعددی است و تغییراتی را از لحاظ رویکرد و نحوه عملکرد افراد در سازمان به همراه دارد که این تغییرات نیازمند مدیریت مطلوب به منظور دستیابی به نتیجه مطلوب می‌باشند. اگر این تغییرات به شیوه مناسبی مورد بررسی و تحلیل قرار نگیرند امکان مواجه شدن سازمان با شکست، بسیار افزایش می‌یابد.

صاحب نظران

عوامل گوناگونی را به عنوان عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند؛ از جمله کاربرد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی متعهد، بازار و رقبا، زمان، فضای سازمان، عوامل مالی و یادگیری سازمانی. برای توانمند سازی انتقال دانش در سازمان‌ها، الزامی است متخصصان، بفهمند؛ چرا مردم دانش را پنهان می‌کنند و چگونه می‌توان پیامدهای آن را کاهش داد. پنهان سازی دانش به عنوان یک رفتار فردی تأثیرات منفی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد. در بیشتر موارد، پنهان شدن دانش به سازمان‌ها و عملکرد کارکنان آن‌ها آسیب می‌رساند. تا به امروز، چندین عامل برای درک اینکه چرا برخی از کارکنان در پنهان کردن دانش دخالت دارند و همچنین نحوه کاهش چنین رفتاری بیان شده است. از طرفی، عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه‌ی جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه‌ی بشری تکامل یافته و دامنه‌ی آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمان‌ها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده‌اند که هر انسان از لحظه‌ی تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آنها است و امروزه زندگی، بدون وجود سازمان‌ها قابل تصور نیست. واژه‌ی عدالت سازمانی برای اولین بار توسط فردی به نام گرین برگ در سال ۲۰۰۰ میلادی مطرح شده است. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت شغلی ارتباط دارد، به کار می‌رود. در عدالت سازمانی مطرح شده است که با چه روش‌هایی با کارکنان رفتار شود تا آنها احساس کنند که به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است. عدالت سازمانی ادراک شده را به صورت ادراک افراد از حد منصفانه بودن سازمان تعریف می‌کند. عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آنها منصفانه است و این در حالی است که دهه‌ی اخیر گرایش به مفهوم عدالت سازمانی به عنوان شاخه‌ی مهم و اساسی روانشناسی سازمانی افزایش یافته است. شواهد تجربی زیادی دلالت بر اهمیت نقش عدالت در اقدامات و روابط کارکنان در سازمان دارند. بسیاری از محققان اعتقاد دارند که اگر کارکنان، تصمیمات سازمانی و اقدامات مدیریت را متعصبانه و ناعادلانه درک کنند، به احتمال بیشتری احساس رنجش، تخطی، و حتی عصبانیت می‌کنند. مثال‌هایی از واکنش به ناعدالتی درک شده شامل ارتباط مثبت ناعدالتی با غیبت، دزدی و احساس دشمنی می‌باشد. هم‌چنین هنگامی که کارکنان درک کنند که با آنها به طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمانشان پیدا می‌کنند. بدینی سازمانی منجر به پیامدهای مهمی می‌شود. بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه منفی بین بدینی سازمانی و تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی و بسیاری از متغیرهای دیگر وجود دارد. از طرفی، پنهان کردن دانش به تلاشی عمدی توسط افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود. به همین منظور، در این پژوهش بر روی حالاتی که دانشی مشخص، از سوی فردی طلب شده است تمرکز می‌شود. به عنوان مثال، فردی ممکن است از همکاری یک نسخه از گزارشی را بخواهد، اما همکاری او با این

استدلال که آن گزارش محرمانه است از دادن اطلاعات خودداری کند. در این مثال دانش خواسته شده ارائه نشده است اگرچه در آن فریب کاری نبوده است. مثال دیگری از پنهان کردن دانش حالتی است که همکار بخشی از دانش درخواستی فرد را در اختیارش قرار می‌دهد. در این جا ممکن است فریب کاری اتفاق افتاده باشد. همچنین ذکر این مطلب مهم است که در مثال‌های فوق درخواست دانش از طرف افراد می‌باشد نه از جانب گروه یا سازمان. به همین علت پنهان کردن دانش در حالت بین فردی بررسی می‌شود. زیرا افراد اصلی ترین راه انتقال دانش در سازمان هستند. عوامل فردی مانند اعتماد، ممکن است بر پنهان کردن دانش مؤثر باشند. به نظر می‌رسد که افراد به هر میزان که اعتماد بیشتری نسبت به هم داشته باشند، از در اختیار گذاردن دانش کمتر دریغ ورزند. همچنین دیدگاه افراد نسبت به دانش، بازخورد شهرت و احساس مالکیت فردی بر دانش از جمله عواملی هستند که ارتباط آنها با پنهان کردن دانش چندان مورد توجه قرار نگرفته است. امروزه برای رسیدن به اهداف سازمان، نیاز هست که مدیران به ایجاد رقابت بین کارکنان فکر کنند. ایجاد رقابت بین کارکنان سازمان باید اصولی و حرفه‌ای انجام گیرد. متأسفانه بسیاری از مدیران برای پیاده کردن این امر مهم استراتژی و برنامه‌ی خاصی ندارند. این مدیران نمی‌دانند رقابت سالم بین کارمندان تاچه اندازه می‌تواند مفید باشد. بسیاری از مدیران از راه‌های نادرست و غیرعقلانی بین کارمندان رقابت ایجاد می‌کنند. این مدیران نمی‌دانند که با این کار تیشه به ریشه‌ی سازمان می‌زنند. از آنجایی که بسیاری از سازمان‌های موفق می‌دانند که کار تیمی چه جایگاه و اهمیتی دارد بنابراین نسبت به این موضوع به شدت حساس هستند. بنابراین مدیران موفق سعی می‌کنند از تأثیرات مثبت و منفی ایجاد رقابت بین کارکنان غافل نباشند. مدیران باهوش با ایجاد رقابت درست بین کارکنان به آن‌ها فرصت رشد کردن می‌دهند. در واقع رقابت از این جهت اهمیت دارد که کارمندان می‌دانند با هر باختی زمینه‌ی موفقیت فراهم می‌شود. اگر رقابت سالم باشد انگیزه‌ی کارمندان چندبرابر می‌شود و متعاقباً تلاششان برای دستیابی به موفقیت بیشتر از قبل خواهد بود.

## References

- Ahmadi, A. (2019). Investigating the effect of company capabilities on the integration of managers and knowledge sharing, 7th International Conference on Economics, Management, Accounting with Value Creation Approach, Shiraz, Naron Institute of Expert Managers. (In Persian).
- Alwani Vanani, S., and Hadi Pikani, M. (2018). The relationship between social attrition and organizational silence behavior in employees of Shahid Babaei Air Base in Isfahan, *Human Resources Studies Quarterly*, 7(25), 25-40. (In Persian).
- Amirhosni, M., Ghorbani, S., and Zahedi, M.R. (2018). Investigating the impact of organizational justice on knowledge sharing in an educational-university environment, *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 2(7) 5-15
- Arain, Gh., Hameed, I., Khan, A., Nicolau, J., Dhir, A. (2022). How and when does leader knowledge hiding trickle down the organisational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis. *Tourism Management*, 91: 104-116.
- Babaei Meybodi, H., and Alirezaei, E. (2020). Structural modeling of the effect of logical concealment of knowledge on performance with emphasis on the mediating role of employees' job satisfaction (Study case: Yazd Center Sed and Sima). *Communication Research Quarterly*. 26 (4), 61-84. (In Persian).
- Batisti, S., & Poell, R. (2022). Do HR systems and relational climates affect knowledge hiding? An experiment and two-source multi-level study. *Journal of Business Research*, 147: 82-96.
- Dargahi H, and Dastafkan A. A (2017). study of the relationship between organizational culture and individual knowledge hiding among clinical laboratories of the hospitals in Tehran University of Medical Sciences. 3 2017, 9 (35), 24-39
- Donate, M., Gonz'alez-Mohino, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144: 572-586.
- Dodokh, A (2020). Impact of Human Resources Management Practices on Workplace Knowledge-Hiding Behaviour. *Int. J. Knowledge Management Studies*, 11 (3): 298-324.
- García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez L. (2020) "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Ghaffari S, zakiani S, fardin S. (2019). Studying Impact of Perception of Organizational Justice on Knowledge Sharing of Librarians in the Role of Organizational Commitment Mediators. *JMIS* 5 (2), 41-50. (In Persian).
- Ghanbari, S., and Erfanzadeh, F. (2018). The role of organizational trust in adjusting employees' organizational pessimism. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(2),148-125. (In Persian).
- Gerji, E., and Taghdemi, T. (2020). the effect of organizational policies and transformative leadership with the moderating role of professional commitment and the mediation of knowledge concealment on creativity, the 6th International Conference on Economic Studies and Management in the Islamic World, Tehran. (In Persian).
- Hassanzadeh, A. (2015). Presentation of the conceptual model of knowledge concealment in the organization from the perspective of the individual dimension, *the second international conference on management tools and techniques, Tehran, Narkeesh Information Institute*. (In Persian).
- Hilliard, H., English, J., & Coleman, M. (2022). Pro-socially motivated knowledge hiding in innovation teams. *Journal of Technovation*. 116: 102-135.



- Hosseinzadeh, F., and Miri, M., (2018). Investigating the relationship between transformational management and teachers' knowledge sharing, *the third international conference on new researches in the field of educational sciences, psychology and social studies of Iran, Tehran, Soroush Hikmat Mortazavi Islamic Studies and Research Center*. (In Persian).
- Hashemi, S. (2014). Investigating the effect of the leadership style of line commanders on the satisfaction and performance of students, *Military Management Quarterly*, 53(14). 125-145. (In Persian).
- Haqit Kafash, M.; Mazloumi, N., and Mirmohammadi, F. (2011). Antecedents and consequences of organizational pessimism, *scientific research quarterly*, 21(64), number 64, 117-139. (In Persian).
- Hosseinpour, M., Selajeh, S., & Jalal Kamali, M. (2022). Analyzing individual factors affecting the concealment of knowledge in the scientific environment. *Educational Management Research*, 13(51), 101-118. (In Persian).
- Imani, F.; Eslami, Q., and Bagherin, R. (2022). Investigating the effect of perceived ethical leadership on knowledge concealment (research example: an automobile company). *Organizational Knowledge Management*, 5(17), 180-143. (In Persian).
- Karim, D. (2022). Linking dark triad traits, psychological entitlement, and knowledge hiding behavior. *Journal of Heliyon*, 8: 1-19.
- Kamalipour, N.; Shojaei, S.; Samii, R.E. and Azma, F. (2020). Investigating factors affecting the concealment of knowledge with an emphasis on exclusion. *Public administration perspective*. 2 (10), 237-216. (In Persian).
- Lugar, C., & Novičević, R. (2021). Knowledge Based Human Resource Management and Employee Creativity: the Dual Mediation of Knowledge Sharing and Knowledge HIDING. *Journal of Economics. Ecology. Socium*, 5 (4): 1-10.
- Khosh Bavar Rostami R., & Behshar, A (2019). The relationship of between staff work life quality and performance of productivity in educational organization.[MA thesis].Sari: Islamic Azad University.(In Persian).
- Manochehri, H.; Shahab Lavasani, F.; Atehzadeh Shourideh, F., and Akbarzadeh Baghban, A. (2018). The relationship between leadership style and nurses' perceived organizational justice. *Nursing Management Quarterly*. 6 (6). 86-74. (In Persian).
- Mehrabi Taleghani, A. and Mohammadian Saravi, M. (2018). Examining the relationship between leadership styles and organizational justice with employee trust. *Quarterly scientific-research journal of human resource management in the oil industry*. 10 (40), 232-208. (In Persian).
- Memon, S.B, Jawaid A., Qureshi, J.A., & Jokhio, I, A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 1-67.
- Nemati, M.; Khodabakhshi, M., and Heydari, A. (2018). The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations. The 6th National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran.
- Nguyen, T., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139: 161-172.
- Oliveira, M., Curado, C., & Henriques, P. L. (2018). Knowledge sharing among scientists: A causal configuration analysis. *Journal of Business Research*. 101, 777-782.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Solberg, K., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137: 488-499.
- Parvari, A.; Naqdi, A. and Sohrabi, R.E. (2018). Studying the relationship between organizational identity and its three dimensions with employees' organizational pessimism. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management in Sports*, 3(2),150-137. (In Persian).
- Jalili, M., and Rahimi, F.E. (2020). Factors affecting the concealment of knowledge in the organization as an obstacle to progress and the role of organizational pessimism. The first international conference of management laboratory and innovative approaches in management and economics.
- Rahmi, S. (2018). Investigating the relationship between emotional intelligence and human capital in government department employees of Kurdistan province, *the first international conference on new paradigms of commercial and organizational intelligence management*. (In Persian).
- Rashidi, M.; Masoumi Bilandi, Z. and Salehpour, M. (2021). Perception of employee exclusion and knowledge concealment: the moderating role of job stress and job independence (research sample: South Khorasan General Customs Department). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5 (18), 201-234.
- Raudeliūnienė, J., & Kordab, M. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management processes in the Middle Eastern audit and consulting companies. *Business, Management and Education*, 17(2), 248-268.
- Richardson, L. (2016). Sharing knowledge: Performing co-production in collaborative artistic work. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(11), 2256- 2271.
- Saeed Pour Cheshme, M.; Haji Enzahai, Z.; Nik Ayin, Z., and Zarei, A. (2021). The effect of organizational policy on employees' creativity with the mediating role of hiding knowledge and the moderating role of job characteristics in the Ministry of Sports and Youth. *Scientific Research Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 8 (31), 95-85. (In Persian).
- Savolainen, T. (2019, March). Trust and Knowledge Sharing in Service Business Management. *In 2nd International Conference on Tourism Research* (p. 282).
- Sepahvand R, & Momeni Mofrad M. (2021). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension (Case Study of Nurses of Public Hospitals Employee's in Lorestan). *Iran J Ergon*, 8 (4) :115-128
- Shen, B., & Kuang, Y. (2022). Assessing the relationship between technostress and knowledge hiding a moderated mediation model. *Journal of Data and Information Management*, 6: 100-112.
- Valikhani Dehaqani, M., and Mohammadi, A., (2022). An overview of the relationship between psychological knowledge ownership, knowledge concealment and the mediating role of trust and ethical leadership on this relationship. *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*. 6 (84), 2188-2172. (In Persian).
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*; 69(10):4650 4658.