

Investigating the Effect of Knowledge Hiding Behaviors on Employee Silence and Organizational Deviant Behaviors with the Mediating Role of Psychological Contract Breach (Case Study: Large Taxpayers Unit)

Fateme Karimi jafari ¹ | Sona Bairamzadeh ² | Zahra Ghorbanpour Delivand ³

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of knowledge hiding behaviors on employees' silence and organizational deviant behaviors with the mediating role of psychological contract breach. This research is applied in terms of purpose and descriptive-surveillance in terms of nature. The statistical population of the current research includes the employees of the large taxpayer's unit, which consists of 400 people, of which 227 people were determined as a statistical sample by simple random method and power analysis method. In order to collect information, a standard questionnaire was used and the data was analyzed by multivariate analysis based on structural equation modeling with a covariance-based approach in Amos software version 24. The research results show the confirmation of rationalized hiding on defensive silence, evasive hiding on relational silence, rationalized hiding on relational silence, evasive hiding on ineffective silence, rationalized hiding on ineffective silence and defensive silence on organizational deviant behavior, relational silence on organizational deviant behavior and Ineffectual silence on deviant organizational behavior and Also, the results of the mediation analysis show that the construct "psychological contract breach" has a mediating role for all relationships between the dimensions of knowledge-hiding behaviors and the dimensions of silence So that the said mediation process for the causal relationships between "playing dumb" and "defensive silence/ ineffective silence" is complete and partial for the rest of the relationships. In the section of the structural model, among the twenty-one proposed hypotheses, seventeen were confirmed, among which the effect of relational silence on organizational deviant behavior had the highest path coefficient (0.33).

Keywords: knowledge-hiding behaviors, employees' silence, organizational deviant behaviors.

Case study paper

Received:
14 March 2023
Accepted:
15 April 2023

Print ISSN: 2645-4262
Online ISSN: 2645-5242



DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.2.3.6

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran. F.karimijafari@khatam.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran. S.bayramzadeh@khatam.ac.ir
3. Master's degree, Department of Management, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran. Z.qorbanpoor@khatam.ac.ir



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مطالعه موردی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۱/۲۶

شبا چاپی: ۴۲۶۲-۲۶۴۵
الکترونیکی: ۵۲۴۲-۲۶۴۵

بررسی تأثیر رفتارهای پنهان‌کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی (نمونه پژوهش: اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ)

فاطمه کریمی جعفری^۱ | سونا بایرام‌زاده^۲ | زهرا قربان‌پور دلیوند^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رفتارهای پنهان‌کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی می‌باشد. این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر نوع ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان اداره امور مالیاتی مودیان بزرگ که مشتمل بر ۴۰۰ نفر می‌باشند که تعداد ۲۲۷ نفر به روش تصادفی ساده و به روش تحلیل توان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و داده‌ها به‌وسیله تحلیل چندمتغیره مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کواریانس محور در بستر نرم‌افزار Amos نسخه ۲۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از تأیید تأثیر پنهان‌کاری منطقی بر سکوت تدافعی، پنهان‌کاری گریزان بر سکوت رابطه‌ای، پنهان‌کاری منطقی بر سکوت رابطه‌ای، پنهان‌کاری منطقی بر سکوت بی‌اثر و سکوت تدافعی بر رفتارهای منحرف سازمانی، سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی و سکوت بی‌اثر بر رفتارهای منحرف سازمانی می‌باشد و همچنین نتایج حاصل از تحلیل میانجی نشان می‌دهد که سازه "نقض قرارداد روان‌شناختی" برای تمامی روابط میان ابعاد پنهان‌کاری و ابعاد سکوت دارای نقش میانجی است، به‌طوری‌که فرآیند میانجی‌گری مذکور برای روابط علی میان "پنهان‌کاری خاموش" و "سکوت تدافعی/سکوت بی‌اثر" به‌صورت کامل و برای مابقی روابط به‌صورت جزئی است. در نهایت، از میان بیست و یک فرضیه مطروحه، هفده فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که از این بین تأثیر سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی از بالاترین ضریب مسیر (۰,۳۳) برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: رفتارهای پنهان‌کننده دانش، سکوت کارکنان، رفتارهای منحرف سازمانی.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.2.3.6

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

F.karimijafari@khatam.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

S.bayramzadeh@khatam.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

Z.qorbanpoor@khatam.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه بازارها به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند و نرخ نوآوری در حال افزایش است. علاوه بر این، محصولات و خدمات متنوع‌تر شده‌اند. در چنین محیطی، رقابت سازمان‌ها از نظر دارایی دانش آن‌ها غیرقابل انکار است. بنابراین، دانش در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Takhsha et al., 2020). اشتراک‌گذاری دانش، کلید موفقیت هر سازمانی است (Connelly et al., 2012). اشتراک‌گذاری دانش فرایندی از ارتباط است که طی آن اعضا، دانش، تجربیات، حقایق، روش‌ها و نگرش‌ها را از طریق بحث برای افزایش ارزش دانش مبادله می‌کنند (Wang et al., 2014). اشتراک‌گذاری دانش پایدار با نتایج مثبتی همچون رفتارهای کاری نوآورانه، خلاقیت کارکنان، خلاقیت گروهی و یادگیری سازمانی برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها همراه است. دانش در ذهن کارکنان قرار دارد که انتظار می‌رود آن‌ها این منابع اطلاعاتی ارزشمند و تخصصی را داوطلبانه با یکدیگر برای عملکرد بهتر سازمانی به اشتراک بگذارند (Takhsha et al., 2020).

علی‌رغم مزایای اشتراک‌گذاری دانش، سازمان‌ها اغلب با موضوع رفتارهای پنهان‌کننده دانش یعنی اقدام عمدی یک کارمند برای پنهان کردن دانش زمانی که توسط دیگران در محل کار درخواست می‌شود، مواجه می‌شوند. رفتارهای پنهان‌کننده دانش در محل کار را می‌توان در سه شکل اصلی پنهان‌کاری خاموش^۱، منطقی^۲ و گریزان^۳ مشاهده کرد. کارکنان می‌توانند به دلایل مختلف مانند ترس از دست دادن مقام، اقتدار و درآمد مازاد به این رفتارها پوزندند. در نتیجه، فراوانی رفتارهای پنهان‌کننده دانش در محل کار به‌طور قابل توجهی در حال افزایش است که در نهایت منجر به نتایج منفی می‌شود. رفتارهای پنهان‌کننده دانش، روابط بین‌فردی را تضعیف و بی‌اعتمادی بین‌فردی را افزایش می‌دهد و باعث کاهش خلاقیت می‌گردد. بنابراین، درک بیشتر این رفتارها و پیامدهای آن از اهمیت بالایی برخوردار است (Waseem Bari et al., 2020).

هنگامی که کارکنان رفتارهای پنهان‌کننده دانش را در محل کار ملاحظه می‌کنند، سطح بالایی از ناراحتی را تجربه می‌کنند، که آن‌ها را برمی‌انگیزد تا چنین رفتاری را از طریق سکوت متقابل

1. Playing dumb
2. Rationalized hiding
3. Evasive hiding

پاسخ دهند و از به اشتراک گذاشتن دانش با مخفی کننده دانش اجتناب کنند (Xiao & Cooke., 2019). همچنین افرادی که متوجه پنهان سازی دانش می شوند، بسیار مستعد اقدامات تلافی جویانه هستند و در نتیجه اعتماد در محیط کاری از بین می رود (Nouri et al., 1401). سکوت کارکنان نشان دهنده یک رفتار عمدی است که از طریق آن کارکنان به طور آگاهانه و هدفمند اطلاعات مهم را پنهان می کنند. این رفتارها می تواند پیامدهای منفی برای سازمان ها به همراه داشته باشد (Al-Hawari et al., 2020). سکوت کارکنان تعهد سازمانی را کاهش و فساد سازمانی را افزایش می دهد، مانع نوآوری در محل کار می گردد و باعث افزایش غیبت، ترک خدمت، و سایر رفتارهای نامطلوب می شود (Erkutlu & Chafra., 2019).

جوینسون (۱۹۹۶) خاطر نشان کرد که سکوت کارکنان باعث افزایش رفتارهای معکوس مرتبط با زیان های پولی و غفلت از وظایف می شود و موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) مشاهده کردند که سکوت کارکنان رابطه مثبتی با رفتارهای انحرافی مانند کاهش عمدی یا اعمال خرابکارانه دارد. کلمر (۲۰۰۸) استدلال کرد که سکوت باعث می شود کارکنان در رفتارهای کاری غیرمولد مانند آسیب رساندن عمدی به همکاران خود درگیر شوند. الچی و همکاران (۲۰۱۴) پیشنهاد کردند که اگرچه سکوت کارکنان اغلب به عنوان یک رفتار فردی دیده می شود، اما در نهایت قصد تغییر شغل را افزایش می دهد، زیرا افراد بر یکدیگر تأثیر می گذارند و جو سازمانی منفی توسط چنین تعاملاتی ایجاد می شود. همچنین، خالد و احمد (۲۰۱۶) مشاهده کردند که سکوت کارکنان انگیزه کارکنان را به انجام رفتارهای منحرف سازمانی افزایش می دهد. شاهجهان و یاسر (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان رابطه مثبتی با رفتارهای معکوس دارد و کارکنانی که در مورد سازمان سکوت می کنند، بیشتر درگیر رفتارهایی هستند که به آن آسیب می رساند (Jung & Yoon., 2019).

علاوه بر رابطه مستقیم بین رفتارهای پنهان کننده دانش و سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی، این پژوهش با هدف بررسی ساز و کارهای میانی این روابط، از طریق نظریه حفاظت از منابع^۱ توضیح داده شده است. این نظریه بیان می کند که افراد برای محافظت و توسعه منابع روان شناختی حیاتی در برابر تهدیدهای احتمالی تلاش می کنند. هنگامی که کارکنان رویدادهای

1. The lens of conservation of resources (COR) theory

منفی یعنی رفتارهای پنهان‌کننده دانش را در محل کار تجربه می‌کنند، سطح استرس آن‌ها افزایش می‌یابد، که به نوبه خود منابع روانی آن‌ها را تحلیل می‌برد. برای حفظ و به دست آوردن کنترل مجدد بر این منابع شخصی، کارکنان سکوت می‌کنند و از اشتراک گذاشتن هر نوع اطلاعات با عامل رفتارهای پنهان‌کننده دانش اجتناب می‌کنند. این به این دلیل است که قربانی رفتارهای پنهان‌کننده دانش درک می‌کند که مرتکب این رفتار، قرارداد روانی بین هر دو طرف (یعنی مرتکب و هدف) را زیر پا گذاشته است. زمانی که کارکنان درک می‌کنند که سازمان‌شان در انجام تعهدات خود کوتاهی کرده است، به‌طور کلی بر اساس قاعده بده بستان آن‌ها نیز به‌صورت متقابل جبران می‌کنند. هنگامی که کارکنان رفتارهای پنهان‌کننده دانش را توسط همکاران تجربه می‌کنند، سطح بالایی از پشیمانی را تجربه می‌کنند، که آن‌ها را تشویق می‌کند تا با سکوت متقابل، پاسخ دهند (Waseem Bari et al., 2020). بنابراین، این پژوهش نقض قرارداد روان‌شناختی را به‌عنوان یک میانجی بین رابطه مستقیم رفتارهای پنهان‌کننده دانش و سکوت کارکنان در نظر می‌گیرد.

در سازمان‌های بزرگ وقتی مشکلی به وجود می‌آید کارکنان، با این باور که در میان گذاشتن مشکلات، پیامدهای منفی برایشان به دنبال خواهد داشت و ممکن است موقعیت شغلی آن‌ها را به خطر بیندازد؛ ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند؛ در نتیجه، این رفتار، مانع شناخت مشکلات سازمان و بهبود شرایط و در نهایت موجب نارضایتی کارکنان خواهد شد و برای سازمان نیز پیامدهای منفی به همراه دارد. در این پژوهش، سعی بر آن است تا با شناسایی رفتارهای پنهان‌کننده دانش و عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و رفتارهای منحرف سازمانی، همچنین مشکلات ناشی از آن در اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ، روحیه اعتماد، تعهد و مشارکت را در میان کارکنان افزایش دهیم تا ضمن ایجاد فرهنگ حمایتی، تسهیم دانش و اطلاعات را در سازمان نهادینه نماییم و با افزایش انگیزه و عملکرد بالا، زمینه‌های تصمیم‌گیری اثربخش را فراهم کنیم. در پژوهش حاضر به این سؤال پاسخ داده می‌شود که رفتارهای پنهان‌کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی چه تأثیری دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتارهای اشتراک‌گذاری و پنهان‌سازی دانش

پژوهش‌های پیشین اهمیت اشتراک‌گذاری دانش را برای نوآوری و موفقیت سازمانی برجسته کرده است (Connelly et al., 2012). اشتراک‌گذاری دانش عبارت از تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات با افراد دیگر است (Ryan & Deci, 2000). فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان، روابط مثبت بین کارکنان را ارتقا می‌دهد که در نهایت منجر به عملکرد بهتر افراد و سازمان‌ها می‌شود (Connelly & Zweig., 2015). تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین عناصر در چرخه مدیریت دانش است (Imani et al., 1401). بهبود فرآیند تسهیم دانش جهت توسعه منابع انسانی و تحقق اهداف سازمان موردنیاز است (Bashokouh Ajirloo et al., 1400). علی‌رغم مزایای اشتراک‌گذاری دانش، بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر با مسئله پنهان کردن دانش روبرو شده‌اند. رفتارهای پنهان‌کننده دانش زمانی رخ می‌دهد که افراد عمداً دانش مورد درخواست دیگران را پنهان می‌کنند. رفتارهای پنهان‌کننده دانش را در محل کار می‌توان به سه شکل پنهان‌کاری گریزان، پنهان‌کاری خاموش و پنهان‌کاری منطقی مشاهده کرد (Connelly et al., 2012). رفتار پنهان‌کاری گریزان (طفره‌آمیز) توافق کردن در زمینه دادن اطلاعات موردنظر اما در واقع ندادن اطلاعات یا دادن اطلاعات متفاوت یا ناقص است. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، در پاسخ به پنهان‌کاری گریزان، جویندگان دانش نیز شروع به پنهان کردن دانش می‌کنند. به‌عنوان مثال، آن‌ها نیز از به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم، پیچیده و خلاقانه با دیگران اجتناب می‌کنند. در نتیجه، کارکنان اعتماد متقابل خود را از دست می‌دهند، که باعث ایجاد سکوت متقابل در محل کار می‌شود. به‌عبارت دیگر، پنهان‌کاری گریزان باعث سکوت کارمند می‌شود. پنهان‌کاری خاموش (گنگ‌بازی) نشان‌دهنده وضعیتی است که در آن مخفی‌کننده وانمود می‌کند که اطلاعات مربوطه را نمی‌داند، یا قول‌های جعلی می‌دهد که بعداً با جستجوکننده دانش به اشتراک بگذارد. پنهان‌کاری خاموش یک وضعیت منفعل مانند بدبینی، سکوت کارکنان، کار گروهی ضعیف، سیاست سازمانی و رفتارهای پنهان‌کننده دانش متقابل، در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Ali et al., 2018). پنهان‌کاری منطقی عبارت است از پنهان‌سازی اطلاعات محرمانه سازمان

که نباید افشا شوند. پنهان‌کننده‌های منطقی دلایل عدم ارائه دانش درخواستی را توضیح می‌دهند. دیدگاه‌ها و تأثیر پنهان‌کاری منطقی بر کارکنان و سازمان‌ها هنوز نامشخص است (Bari et al., 2019a, 2019b). پنهان‌کاری منطقی کمتر به فریب مربوط می‌شود زیرا مخفی‌کننده دلیل عدم ارائه دانش را توجیه می‌کند، اگرچه کارکنان معمولاً آن را فریبنده می‌دانند. از آنجایی که، برخی از اطلاعات موجود در یک سازمان محرمانه هستند تا از اعتبار و مزیت رقابتی یک سازمان محافظت کنند، بنابراین یک پنهان‌کننده منطقی می‌تواند یک دلیل منطقی و رسمی در پنهان‌کاری دانش ارائه دهد. کانلی و زوایگ (۲۰۱۵) و کانلی و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که از بین رفتارهای پنهان‌کننده دانش به‌طور خاص، پنهان‌کاری گریزان و خاموش، رفتارهای خطرناک‌تری هستند. صرف‌نظر از نوع آن، رفتارهای پنهان‌کننده دانش، عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را کاهش می‌دهد که ممکن است منجر به رفتارهای منحرف سازمانی شود. بنابراین، درک رفتارهای پنهان‌کننده دانش و پیامدهای آن در محل کار مهم است (Waseem Bari et al., 2020).

سکوت کارکنان

سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی است که در سطح سازمانی شکل گرفته و متأثر از بسیاری از ویژگی‌های سازمانی از جمله فرآیندهای سازمانی، فرهنگ و ادراک کارکنان است (Takhsha et al., 2020). در محیط کسب و کار که به سرعت در حال تغییر است، سکوت سازمانی در بین اعضا، تأثیر منفی بر عملکرد فردی و سازمانی می‌گذارد. سکوت اعضای سازمان نه تنها عملکرد فردی بلکه نوآوری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در نهایت بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. از این‌رو، مدیران سازمان به‌طور مستمر در تلاش برای کاهش سکوت سازمانی هستند. از آنجایی که سکوت سازمانی یک پدیده جمعی است که نظرات و نگرانی‌های کارکنان در مورد مشکلات احتمالی ناشی از سازمان را سرکوب می‌کند، درک وجود نیروی سازمانی که باعث این پدیده می‌شود، بسیار مهم است (Kim & Ko., 2021). زیرا سکوت کارکنان تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد، فساد را افزایش می‌دهد، و مانع نوآوری در محل کار می‌شود (Erkutlu & Chafra., 2019). همچنین باعث کاهش رضایت شغلی، افزایش استرس و افسردگی در محل کار (Maqbool., 2018)، غیبت، ترک خدمت و سایر

رفتارهای نامطلوب می‌شود. افرادی که عمداً خود را از ارتباطات محدود می‌کنند، از استرس و مشکلات فیزیولوژیکی رنج می‌برند. سکوت کارکنان یک رفتار ناکارآمد برای سازمان‌ها است (Erkutlu & Chafra., 2019). در واقع، سکوت سازمانی به‌عنوان موقعیتی تعریف می‌شود که در آن کارکنان قادر به بیان آزادانه نظرات خود در مورد سازمان نیستند. کارکنان گاهی ترجیح می‌دهند که عمداً نظرات و عقاید خود را در مورد کار و سازمان خود مخفی نگه دارند و ساکت بمانند. در این صورت عواملی را ایجاد می‌کنند که مانع توسعه و بهره‌وری سازمان می‌شود (Baran & Giderler., 2017). کارکنان با سطوح بی‌اعتمادی بیشتر، سطوح خودکارآمدی پایین‌تری دارند که مانع از آن می‌شود که نگرانی‌های خود را با دیگران در میان بگذارند و در سازمان خود تفاوت ایجاد کنند، در حالی که افراد با سطح بی‌اعتمادی پایین‌تر، احتمالاً سطوح خودکارآمدی بالاتری دارند (Erkutlu & Chafra., 2019).

سازمان‌ها بر اساس ایده‌ها، پیشنهادها و نظرات کارکنان که به‌عنوان منبع حیاتی برای موفقیت آن‌ها عمل می‌کند، رشد می‌کنند، اما در محیطی که کارکنان نمی‌توانند نگرانی‌ها و پیشنهادها را مربوط به کار خود را به دلیل فرهنگ فراگیر ترس بیان کنند، سکوت حاکم است و این مایه تأسف است، زیرا خودداری از ابراز وجود ممکن است منجر به مشکلات روانی شدید در کارکنان شود. سکوت کارکنان مشکلاتی مانند استرس، نارضایتی، بدبینی و عدم ارتباط را به تصویر می‌کشد (Milliken et al., 2003). سکوت می‌تواند در سطوح سازمانی و فردی مشهود باشد. صرف‌نظر از سطح، سکوت تأثیرات مخربی بر افراد و سازمان‌ها دارد (Liu et al., 2009). رفتارهای پنهان‌کننده دانش باعث ایجاد استرس می‌شود، که به نوبه خود کارکنان را تشویق می‌کند تا در محل کار سکوت کنند. کارکنان وقتی احساس می‌کنند که صحبت کردن می‌تواند برای حرفه آن‌ها خطرناک باشد، سکوت می‌کنند (Dyne et al., 2003).

رای و آگاروال (۲۰۱۸) شش نوع سکوت کارکنان را توضیح دادند. یک کارمند ساکت منحرف برخی از ایده‌ها را به اشتراک می‌گذارد، اما نه همه اطلاعات لازم را. سکوت رابطه‌ای زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان برای حفظ روابط خود با همکاران و کارفرمایان سکوت کنند. کارکنان برای محافظت از شغل خود سکوت تدافعی را اتخاذ می‌کنند. آن دسته از کارکنانی که اعتماد به نفس پایینی برای صحبت کردن دارند یا در مورد قدرت خود تردید دارند، سکوت مبهم

را پذیرفته‌اند. منظور از سکوت بی‌اثر، سکوت به قصد تأمین شغل و پرهیز از استعفای اجباری است. کارکنان خاموش و بی‌تفاوت نگرانی کمی برای اقدام در برابر مشکلات سازمان خود دارند. قربانیان رفتارهای پنهان‌کننده دانش ممکن است از نوع سکوت به صورت استراتژیک یا با توجه به پیامدهای منفی هر شکل استفاده کنند. از آنجایی که کارکنان فرهنگ‌های جمعی از تعارض در محل کار اجتناب می‌کنند و همیشه سعی می‌کنند روابط کاری خوبی با دیگران حفظ کنند، ممکن است فقط آن ابعاد سکوت (تدافعی، رابطه‌ای و بی‌اثر) را انتخاب کنند که آشکارا به‌عنوان یک رفتار منفی شناخته نمی‌شود (Rai & Agarwal, 2017). بنابراین، ابعاد تدافعی، رابطه‌ای و بی‌اثر سکوت در زمینه مطالعه ما که هم‌چنین جمع‌گرایانه است، مناسب‌تر به نظر می‌رسد. بنابراین، تأثیر هر یک از ابعاد رفتارهای پنهان‌کننده دانش را بر این سه بعد سکوت بررسی کردیم.

رفتارهای پنهان‌کننده دانش و سکوت تدافعی

سکوت تدافعی^۱ مانع از اشتراک‌گذاری اطلاعات در محل کار می‌شود. محققان توضیح دادند که کارکنان با در نظر گرفتن ترس از انتقاد و درگیری در محل کار سکوت می‌کنند. تعارض در محل کار معمولاً منجر به عدم درگیری و مشارکت کارکنان می‌شود و آن‌ها را تشویق می‌کند تا از رقابت با دیگران اجتناب کنند که در نهایت کیفیت کار را کاهش می‌دهد (Boz Semerci., 2019). هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که سرپرستان یا همکاران دانش را پنهان می‌کنند، در واکنش خود نیز، از دادن نظر، پیشنهاد و راهنمایی به آن‌ها اجتناب می‌کنند و سکوت می‌کنند. مهم‌ترین دیدگاه رفتارهای پنهان‌کننده دانش، قدرت موقعیت و مالکیت روانی است. کارکنان بی‌اعتماد، احساس درماندگی می‌کنند تا در برابر بدرفتاری/بی‌عدالتی صحبت کنند و سکوت تدافعی را انتخاب می‌کنند. دلیل اصلی سکوت تدافعی کارکنان در برابر رفتارهای پنهان‌کننده دانش، ترس از دست دادن امنیت روانی است (Deniz and Noyan, 2013). ادبیات نشان می‌دهد که کارکنان پر سر و صدا در محل کار، مشکل‌ساز محسوب می‌شوند (Rai & Agarwal, 2018) با این حال، سطح و دوره سکوت تدافعی کارکنان می‌تواند در برابر رفتارهای پنهان‌کننده دانش مختلف متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، سطح و دوره سکوت تدافعی کارکنان می‌تواند در مقابل پنهان‌کاری گریزان و پنهان‌کاری منطقی متفاوت باشد. یک کارمند می‌تواند

1. Defensive silence

سکوت تدافعی را در برابر پنهان کاری گریزان یا خاموش به طور دائم و سکوت موقت یا بدون سکوت را در برابر پنهان کاری منطقی اتخاذ نماید. با در نظر گرفتن بحث فوق، فرضیه‌های زیر را مطرح می‌کنیم:

H1a: پنهان کاری گریزان بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.

H1b: پنهان کاری خاموش بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.

H1c: پنهان کاری منطقی بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.

رفتارهای پنهان کننده دانش و سکوت رابطه‌ای

سکوت رابطه‌ای^۱ به موقعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان سکوت می‌کنند زیرا ترجیح می‌دهند به یک رابطه یا نگرانی‌های اجتماعی آسیب رسانند (Rai & Agarwal, 2018). Brinsfield., 2013). صدای کارکنان احتمال آسیب رساندن به روابط و اقتدار کارکنان را افزایش می‌دهد. طبق نظر رای و آگاروال (۲۰۱۸)، رفتارهای مثبت برای حفظ رابطه خوب بین کارکنان و سرپرستان ضروری است. پنهان کاری و گنگ بازی کارکنان را به سمت بی‌اعتمادی و فریب سوق می‌دهد که به رابطه بین کارکنان و کارفرمایان آسیب می‌رساند. با این حال، موارد پنهان سازی منطقی متفاوت است. برخی از اطلاعات درون یک سازمان برای محافظت از شهرت و مزیت رقابتی یک سازمان محرمانه هستند. بنابراین، یک پنهان کننده منطقی می‌تواند یک دلیل منطقی و رسمی در پنهان سازی دانش ارائه کند. در این شرایط می‌توان شانس سکوت رابطه‌ای را به حداقل رساند (Rai & Agarwal, 2018).

ون داین و همکاران (۲۰۰۳) ایده "سکوت رابطه‌ای" را به عنوان پاسخی فعال مبتنی بر نوع دوستی و همکاری برای حفظ اطلاعات محرمانه و حفاظت از دانش اختصاصی یک سازمان، پیشنهاد می‌کنند. آن‌ها ادعا می‌کنند که سکوت رابطه‌ای، به عنوان "جلوگیری از ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط به کار با هدف نفع گروه یا سازمان- بر اساس نوع دوستی یا انگیزه‌های همکاری" تعریف شده است. بنابراین سکوت به نفع سازمان از نظر مسائل امنیتی است (Gi Chona et al., 2021). وقتی افراد به دلیل ترس از درگیری با همکاران خود نظرات خود را رد می‌کنند، دچار استرس و اضطراب می‌شوند. کارکنانی که از رفتارهای پنهان کننده دانش رنج می‌برند اما برای

1. Relational silence

محافظت از روابط در محل کار به نوبه خود سکوت می‌کنند، عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Waseem Bari et al., 2020) بنابراین فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

H2a: پنهان‌کاری گریزان بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.

H2b: پنهان‌کاری خاموش بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.

H2c: پنهان‌کاری منطقی بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.

رفتارهای پنهان‌کننده دانش و سکوت بی‌اثر

سکوت بی‌اثر^۱ به این باور اشاره دارد که صحبت کردن هیچ تأثیر مثبتی در مورد ایده یا نگرانی در محل کار نخواهد داشت (Khalid & Ahmed., 2016). سکوت بی‌اثر شرایطی را نشان می‌دهد که کارکنان نظرات، ایده‌ها و اطلاعات مفیدی را به اشتراک نمی‌گذارند. کارکنان فکر می‌کنند که نظرات آن‌ها برای سازمان مؤثر و مهم نیست. با پیروی از استراتژی سکوت بی‌اثر، کارکنان رفتارهای منفی همکاران یا سرپرستان مانند رفتارهای پنهان‌کننده دانش را تحمل می‌کنند و از شرایط بحرانی دور می‌مانند. کارکنان احساس ترس می‌کنند که اگر صدای خود را بلند کنند، شغل خود را از دست خواهند داد. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، وقتی کارکنان از طریق پنهان کردن دانش مفید و درخواستی مورد فریب قرار می‌گیرند، پاسخ منفی نیز می‌دهند، یعنی مشارکت آن‌ها کاهش می‌یابد (Rai & Agarwal., 2018).

کارکنان ساکت احساس می‌کنند که صحبت در مورد مشکلات، یعنی رفتارهای پنهان‌کننده دانش در سازمان، ارزشمند نیست (Brinsfield., 2013). خالد و احمد (۲۰۱۶) از اصطلاح "اقلیم سکوت" استفاده کردند و توضیح دادند که افراد نگرانی‌های خود را در خلوت در میان می‌گذارند، که نشان‌دهنده ناکارآمدی آن‌ها در صحبت کردن در محل کار است. با این حال، زمان و شدت سکوت بی‌اثر کارکنان می‌تواند در برابر انواع مختلف رفتارهای پنهان‌کننده دانش متفاوت باشد. به عنوان مثال، سکوت بی‌اثر در برابر پنهان‌کاری منطقی ممکن است دوره کوتاهی با شدت پایین در مقایسه با پنهان‌کاری گریزان و خاموش داشته باشد. رفتارهای پنهان‌کننده دانش ممکن است سطح بی‌اعتمادی را به حداکثر برسانند، که کارکنان را مجبور به سکوت می‌کند. گاهی اوقات، سازمان‌ها سکوت کارکنان را نشانه وفاداری می‌دانند. بنابراین، کارکنان از مرحله

1. Ineffectual silence

استعفا یا خروج ایمن هستند (Waseem Bari et al., 2020). با توجه به ادبیات فوق، پژوهش حاضر فرضیه‌های زیر را مطرح می‌کند:

H3a: پنهان کاری گریزان بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.

H3b: پنهان کاری خاموش بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.

H3c: پنهان کاری منطقی بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.

رفتارهای منحرف سازمانی

کنش‌ها و واکنش‌های کارکنان در یک سازمان برای مطالعه بسیار مهم است، زیرا می‌توانند یک سازمان را بسازند یا آن را از بین ببرند (Amponsah et al., 2020). دیدلا و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، به رفتار شهروندی ایمنی توجه کرده‌اند، که به‌عنوان "رفتارهایی که اختیاری هستند، و به‌طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش شناسایی نمی‌شوند و در مجموع باعث ارتقاء عملکرد مؤثر سازمان می‌شوند"، تعریف شده است. طبق نظر اسپکتور و فاکس^۲ (۲۰۰۲)، رفتارهای کاری داوطلبانه کارکنان شامل رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری غیرمولد است. این رفتارها به میل خود توسط کارکنان نشان داده می‌شود و با عملکرد سازمانی مرتبط است. چالش‌ها و مسائل تجربه شده که در سازمان‌ها هستند. به‌طور کلی به‌عنوان رفتارهای کاری غیرمولد در ادبیات سازمان بیان می‌شود. در زندگی کاری، رفتارهای بی‌ادبانه و بی‌احترامی بر سازمان و کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. رفتارهای ناشایست نیز باعث می‌شود جو سازمانی استرس‌زا ایجاد شود و سلامت سازمانی به خطر بیفتد. مشکلات تجربه‌شده در سازمان‌ها عموماً به‌صورت رفتارهای کاری غیرمولد در ادبیات سازمان بیان می‌شود (Tutar & et al., 2021).

رفتارهای سازمانی مثبت در عملکرد بالای کارکنان نقش اساسی دارد و رفتارهای کاری غیرمولد باعث کاهش انگیزه و بهره‌وری آن‌ها می‌شود (Tutar & et al., 2021). مولر و همکاران (۲۰۰۹) استدلال کردند که عوامل موقعیتی نقش مهمی در تعیین رفتار کارکنان در محل کار دارند. رفتارهای منحرف سازمانی به رفتارهای اختیاری منفی بین اعضای سازمان اشاره دارد که به سازمان آسیب می‌رسانند و با رفتارهای پذیرفته شده مطابقت ندارند. چنین رفتارهایی شامل

1. Didla et al

2. Spector & Fox

غیبت، اختلاس، ترک زود هنگام کار یا ایجاد آسیب عمومی، و همچنین نافرمانی، توهین، انتقاد از همکاران، خرابکاری، شایعات، خرابکاری، دزدی یا دروغ است (Amponsah et al., 2020).

کلوین و همکاران^۱ (۲۰۰۵) در مطالعه خود در مورد رابطه بین صدای کارکنان و رفتار انحرافی، گزارش دادند که صدای کارکنان عامل مهمی در افزایش نرخ غیبت و جابجایی کارکنان است. همچنین آن‌ها دریافتند که کارکنانی که کمتر می‌گویند، احتمال بیشتری برای رفتارهایی دارند که برای سازمان مضر هستند. هونجرا و همکاران^۲ (۲۰۱۰) گزارش دادند که کارکنان در صورت عدم وجود ساز و کار مشخصی که کارکنان را قادر می‌سازد دیدگاه‌های خود را بیان کنند یا وقتی که جو سازمانی از این امر پشتیبانی نمی‌کند، تمایل بیشتری را برای ترک خدمت ابراز می‌کنند. لیو و همکاران (۲۰۱۰) استدلال کردند که سخنان کارکنان تأثیر مفیدی در تعامل فعال با چالش‌های کار فعلی و بر پیشرفت تغییر سازمانی دارند. مطالعات دیگر (LePine & Van Dyne, 1998; Kim et al., 2016; Alfayad & Arif, 2017) گزارش دادند که کارکنانی که غالباً نظرات خود را بیان می‌کنند، رضایت کار بالاتری دارند. جانسون (۱۹۹۶) خاطر نشان کرد سکوت کارکنان باعث افزایش رفتارهای ضد تولید مربوط به ضررهای پولی و غفلت از وظایف می‌شود، و موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) اظهار داشتند که سکوت کارکنان با رفتارهای انحرافی، مانند کندی عمدی یا اقدامات خرابکارانه مرتبط است. کلمر (۲۰۰۸) استدلال کرد که سکوت باعث شده است که کارکنان درگیر رفتارهای ضد تولید مانند آسیب رساندن به عمد به همکاران خود شوند. الجی و همکاران (۲۰۱۴) اظهار داشتند که اگرچه سکوت کارکنان اغلب به‌عنوان یک رفتار فردی دیده می‌شود، اما در نهایت قصد تغییر شغل را افزایش می‌دهد، زیرا افراد بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. همچنین، خالد و احمد (۲۰۱۶) مشاهده کردند که سکوت کارکنان باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود تا در رفتارهای منحرف سازمانی شرکت کنند. شاهجان و یاسر (۲۰۱۶) نتیجه گرفتند که سکوت کارکنان با رفتارهای ضد تولید ارتباط مثبت دارد و کارکنانی که در مورد سازمان سکوت می‌کنند، بیشتر در رفتارهایی شرکت می‌کنند که به آن آسیب می‌رساند (Jung & Yoon., 2019). بر این اساس، فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

1. Colvin et al
2. Hunjra et al

- H4a: سکوت تدافعی بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.
 H4b: سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.
 H4c: سکوت بی‌اثر بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.

نقض قرارداد روان‌شناختی

اصطلاح "قرارداد روان‌شناختی" برای اولین بار توسط آرجیس در اوایل دهه ۱۹۶۰ استفاده شده است. این قرارداد به صراحت بر ادراک کارکنان از قرارداد کار متمرکز است. اساس قرارداد روان‌شناختی نظریه مبادله اجتماعی است که بر اساس اصل تقابل استوار است. تقابل دلالت بر این دارد که یک فرد در هنگام دریافت منفعت احساس وظیفه می‌کند تا متقابلاً جبران کند (Opolot & Maket., 2020).

در واقع روابط بین سازمان و کارکنان تنها در چارچوب سازمانی و قراردادهای رسمی خلاصه نمی‌شود، بلکه در طیف وسیعی از قراردادهای رسمی و قراردادهای روانی قرار دارد. قراردادهای رسمی شامل روابطی است که با قوانین و مقررات و توافقات و قراردادهای کاری مشخص می‌شود و یکسری دیگر از روابط غیررسمی تحت عنوان قرارداد روان‌شناختی است که شامل تعهدات متقابل میان سازمان و کارکنان می‌باشد که موجب همبستگی و تعامل میان افراد است و چارچوبی برای درک جنبه‌های پنهان روابط بین سازمان و کارکنان فراهم می‌کند. قرارداد روان‌شناختی از جنبه پیامدهای نقض آن با قراردادهای رسمی کاملاً متفاوت است؛ زیرا هنگام نقض قراردادهای رسمی، مسائل و مشکلات از طریق دادگاه‌های قضایی رفع و رجوع می‌شود ولی در نقض قراردادهای روان‌شناختی پیامدهای جبران‌ناپذیری همچون کارشکنی، خرابکاری و ترک شغل را به دنبال دارد. بنابراین پایداری به قراردادهای روان‌شناختی به‌عنوان مسئله‌ای ضروری در سازمان‌ها مطرح است (Majidi nejhada et al., 1396).

قراردادهای روان‌شناختی که به‌عنوان "باورهای فرد در مورد تعهدات متقابل در زمینه رابطه بین کارفرما و کارمند" تعریف می‌شود، به چارچوبی برجسته در مطالعه روابط کاری تبدیل شده است (Estreder & et al., 2018). قراردادهای روان‌شناختی شامل باورهای افراد در مورد

شرایط و ضوابط توافق مبادله بین خود و سازمانشان است (Opolot & Maket., 2020). یک قرارداد روان‌شناختی زمانی پدید می‌آید که یکی از طرفین معتقد باشد که وعده بازگشت آینده داده شده است و بنابراین تعهدی برای ارائه مزایای آتی ایجاد شده است. این بازده‌های آتی وعده داده شده منجر به ایجاد انتظارات در بین کارکنان می‌شود. این انتظارات ممکن است شامل دستمزد و مزایا، آموزش و پیشرفت مهارت‌ها، وظایف جدید و غیره باشد. وقتی این انتظارات برآورده شوند، منجر به افزایش تعهد و قصد ماندن در سازمان می‌شوند و آن‌ها همیشه ترجیح می‌دهند در آن سازمان بمانند (Nayak & et al., 2021).

در یک رابطه شغلی، هنگامی که یک کارفرما یا کارمند تعهدات خود را که دیگران درک می‌کنند انجام نمی‌دهد، قرارداد روان‌شناختی نقض می‌شود. به‌طور مشابه، وقتی کارکنان تعهدات متقابل خود را انجام ندادند و اعتماد را نقض کردند، نقض قرارداد روانی اتفاق می‌افتد و سکوت کارکنان ایجاد می‌شود. در محل کار، برآوردن نیازهای روانی، کارکنان را در داخل به کار با مسئولیت ترغیب می‌کند. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، رفتارهای پنهان‌کننده دانش، بی‌اعتمادی را بین کارکنان و بین کارکنان و کارفرما ایجاد می‌کند. وقتی کارکنان با رفتارهای پنهان‌کننده دانش روبرو می‌شوند، قرارداد روانی آن‌ها با همکاران نقض می‌شود. واکنش پس از نقض قرارداد روان‌شناختی کارکنان در برابر متخلفان (همکاران/مدیریت) در قالب رفتارهای خلاف کار مانند سکوت اتفاق می‌افتد (Waseem Bari et al., 2020). معمولاً مشاهده می‌شود که کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت خود را به‌عنوان یک رفتار شغلی مضر نشان دهند، زیرا افزایش صدا می‌تواند امنیت شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. قربانیان رفتارهای پنهان‌کننده دانش ممکن است از سکوت به‌طور استراتژیک برای جلوگیری از عواقب منفی استفاده کنند. نقض قرارداد روان‌شناختی با تعهد کاری کمتر و جابجایی شغلی بیشتر کارکنان مرتبط است. با توجه به ادبیات فوق، پژوهش حاضر فرضیه‌های زیر را مطرح می‌کند:

H5a: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت تدافعی

نقش میانجی دارد.

H5b: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری خاموش و سکوت تدافعی نقش میانجی دارد.

H5c: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت تدافعی نقش میانجی دارد.

H6a: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.

H6b: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری خاموش و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.

H6c: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.

H7a: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.

H7b: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری خاموش و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.

H7c: نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.

با توجه به فرضیه‌های مطروحه، مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش وسیم بری و همکاران (۲۰۲۰) و ژانگ و یون (۲۰۱۹) در شکل (۱) نشان داده شده است.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی صورت پذیرفته در این حوزه بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه‌های داخلی و خارجی

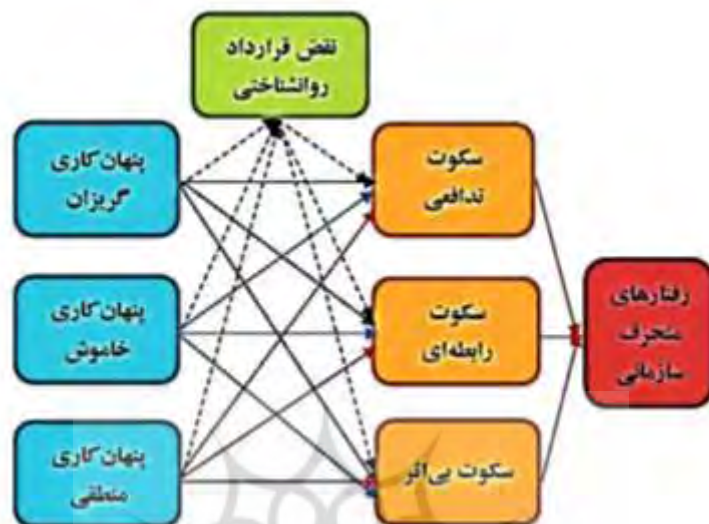
ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	مجیدی و بسطام (۱۴۰۰)	تأثیر ارتباطات سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان راه‌آهن ناحیه قم	کمی	ارتباطات سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل اطلاع‌رسانی مؤثر، ارتباطات رسمی، ارتباطات غیررسمی، آزادی عمل در برقراری ارتباط، و تصمیم‌گیری مدیران بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۲	شقایق (۱۳۹۹)	بررسی رابطه بین سکوت سازمانی با تعهد، رضایت و عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری تهران)	کمی	بین سکوت سازمانی (سکوت تدافعی) و عملکرد شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد، به نحوی که با افزایش سکوت سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. همچنین بین ابعاد سکوت سازمانی (سکوت تدافعی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه) و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.
۳	طوسی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر با میانجی‌گری فراموشی سازمانی غیرهدفمند	کمی	سکوت سازمانی به‌طور مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد، همچنین سکوت سازمانی بر فراموشی سازمانی غیرهدفمند و فراموشی غیرهدفمند بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر مستقیم دارند. علاوه بر این سکوت سازمانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر مستقیم دارد.

ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش شناسی پژوهش	مهم ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۴	ابرامادان و همکاران (۲۰۲۱)	رهبری خودشیفته و بدبینی رفتاری در صنعت هتلداری: نقش سکوت کارکنان و شایعات منفی در محل کار	کمی	رهبری خودشیفته بر بدبینی رفتاری تأثیر مثبت می‌گذارد. علاوه بر این، سکوت کارکنان و شایعات منفی مربوط به کار تأثیر واسطه‌ای قابل توجهی بر این رابطه دارند.
۵	وسیم‌بری و همکاران (۲۰۲۰)	رفتارهای پنهان‌کننده دانش و سکوت کارکنان: نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روان‌شناختی	کمی	رفتارهای پنهان‌کننده دانش با سکوت کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه بین رفتارهای پنهان‌کننده دانش و سکوت کارکنان نقش میانجی دارد.
۶	ژانگ و یون (۲۰۱۹)	اثرات تضعیف اجتماعی بر صدا و سکوت کارکنان و رفتارهای انحرافی سازمانی در صنعت هتلداری	کمی	تضعیف شدن توسط مشتریان بر صدای کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و بر سکوت کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. تضعیف سرپرست و همکار نیز بر صدای کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و بر سکوت کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. صدای کارکنان به‌طور قابل توجهی بر رفتار انحرافی سازمانی تأثیر نمی‌گذارد، اما سکوت کارکنان به‌طور قابل توجهی بر رفتار انحرافی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
۷	ارکاتلو و همکاران (۲۰۱۹)	ماکیاولیسم رهبر و سکوت پیرو	کمی	نتایج این مطالعه از تأثیر مثبت ماکیاولیسم رهبر بر سکوت آرام کارکنان حمایت می‌کند. علاوه بر این، هنگامی که سطح فاصله روانی کم است، رابطه بین ماکیاولیسم رهبر و سکوت آرام، قوی است، در حالی که وقتی سطح فاصله روانی زیاد باشد، تأثیر ضعیف است.

مرور و واکاوی پژوهش‌های داخلی انجام شده درخصوص سکوت کارکنان حکایت از آن دارد که بیشترین پژوهش‌ها در رابطه با شناسایی عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی (Danaei fadr & Ghasemi., 1397)، بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر با میانجی‌گری فراموشی سازمانی غیرهدفمند (Toosi et al., 1399)، رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان و تأثیر آن بر نگرش سرپرستان (Shaghghi., 1399)، بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (Majidi & Bastam., 1400)، بوده است.

مطالعات پژوهشگران خارجی این حوزه نیز، تمرکز بر مساله انواع رهبری (خودشیفته، ماکیاولیسم و ...) و تأثیر آن بر سکوت کارکنان (Aboramadan & et al., 2021)، اثرات تضعیف سرپرست و همکاران بر صدا و سکوت کارکنان (Jung & Yoon., 2019)، تأثیر نظارت توهین‌آمیز بر رفتارهای سکوت (Al-Hawari 2020) بوده است.

در تمامی پژوهش‌های اشاره شده، تمرکز پژوهشگران به بررسی جنبه‌های سکوت کارکنان، رفتارهای منحرف سازمانی و انواع رهبری مصروف بوده است، از این‌رو در پژوهش حاضر، سعی بر آن است تا تأثیر رفتارهای پنهان‌کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی مورد بررسی قرار گیرد که تاکنون در پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد بررسی قرار نگرفته است و پژوهش حاضر از این حیث دارای نوآوری می‌باشد. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش وسیم بری و همکاران (۲۰۲۰) و ژانگ و یون (۲۰۱۹) در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- روش‌شناسی پژوهش

رویکرد و روش تحقیق

ماهیت مساله تحقیق حاضر نظری و مبتنی بر روابط علت و معلولی است. بدین ترتیب، هدف تحقیق حاضر توضیح یا تشریح چرایی واقعیت موردنظر با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر آن در قالب تبیین روابط سببی است. از آنجایی که، نوع نگاه محقق به مساله، بیانگر پارادایم یا جهت‌گیری فلسفی او می‌باشد، تحقیق با ابعادی چون هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی تعریف و بر اساس آن پارادایم مناسب برای درک بهتر واقعیت موردنظر انتخاب می‌گردد (Moradi & Miralmasi., 2019). هستی‌شناسی در برخورد با مساله تحقیق حاضر با توجه به ماهیت نظری و سببی آن، عینیت و جهان‌شمول بودن آن را تأیید می‌نماید. از سوی دیگر، استقلال محقق از واقعیت که توسط معرفت‌شناسی تأیید می‌شود، پارادایم فرائبات‌گرا را که ماهیتی کمی دارد، به‌عنوان چارچوب فلسفی مناسب جهت مشاهده و درک واقعیت موردنظر محقق مبنی بر

"رفتارهای منحرف سازمانی" پیشنهاد می‌نماید. دیدگاه فرائیبات‌گرا بر علل یا منشأ نتیجه تأکید دارد و به دنبال درک مسائلی با ماهیت سببی و مبتنی بر تشریح است. تحقیق حاضر مبتنی بر نظریه و دارای ماهیتی سببی است و لذا مستلزم پارادایم فرائیبات‌گرا می‌باشد، لذا رویکرد مناسب جهت انتخاب ژانر و روش تحقیق، رویکرد کمی است.

رویکرد مذکور مبتنی بر اندازه‌گیری و داده‌های کمی بوده و از روش‌های آماری جهت بررسی روابط میان سازه‌ها و تعمیم الگوی شناسایی شده به جامعه استفاده می‌نماید (Creswell., 2018). استراتژی مناسب برای تحقیق حاضر با توجه به هدف کسب اندیشه‌ها و نگرش‌های اعضای نمونه درخصوص متغیرهای تحقیق و تعمیم نتایج به جامعه از طریق استنباط؛ پیمایشی و از نوع مقطعی می‌باشد.

روش گردآوری داده‌ها و مقیاس اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری استفاده‌شده جهت گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای استاندارد متشکل از ۳۷ سؤال است. پنهان‌کاری گریزان مشتمل بر ۴ سؤال، پنهان‌کاری خاموش مشتمل بر ۵ سؤال و پنهان‌کاری منطقی مشتمل بر ۴ سؤال بر اساس پرسشنامه استاندارد کانلی و زوایگ^۱ (۲۰۱۵)، سکوت تدافعی مشتمل بر ۵ سؤال، سکوت رابطه‌ای مشتمل بر ۵ سؤال و سکوت بی‌اثر مشتمل بر ۵ سؤال بر اساس پرسشنامه استاندارد برینسفیلد^۲ (۲۰۱۳) و نقض قرارداد روان‌شناختی مشتمل بر ۴ سؤال بر اساس پرسشنامه استاندارد رابینسون و موریسون^۳ (۲۰۰۰) می‌باشد (وسیم بری و همکاران^۴، ۲۰۲۰). رفتارهای منحرف سازمانی نیز مشتمل بر ۵ سؤال بر اساس پرسشنامه استاندارد بنت و رابینسون^۵ (۲۰۰۰) می‌باشد (ژانگ و یون^۶، ۲۰۱۹). علاوه بر این، پنج سؤال در قالب متغیرهای جمعیت‌شناختی با مقیاس‌های اسمی و ترتیبی جهت گروه‌بندی و تبیین ویژگی‌های عینی عناصر نمونه تعریف گردید.

1. Connelly & Zweig
2. Brinsfield
3. Robinson & Morrison
4. Waseem Bari et al
5. Bennett and Robinson
6. Jung & Yoon

به منظور بررسی روایی محتوای ابزار اندازه گیری از نظرات ۸ خبره استفاده شده است که نتایج تحلیل در جدول ۲ نشان داده شده است. همان طور که مشهود است، از میان ۳۷ سؤال پرسشنامه، تعداد ۸ سؤال به علت کسب امتیاز کمتر از ۰/۷۹ مطابق جدول لاوشه (Zerati & Alavi., 2014) می بایست حذف شوند. امتیازات مبتنی بر مؤلفه های شاخص CVI برای سؤال سوم از ۰/۷۹ کمتر است و لذا بایستی از نظر واضح بودن اصلاح گردد. از آنجایی که ۸ سؤال مذکور بایستی حذف شوند، لذا نیازی به انجام اصلاحات ناشی از پایین بودن امتیاز CVI ندارد. بنابراین، گردآوری داده ها توسط ۲۹ سؤال و بهره گیری از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت که در آن ۱ بیانگر "کاملاً مخالفم" و ۵ "کاملاً موافقم" صورت گرفت.

جدول ۲. مقادیر محاسبه شده برای شاخص های CVI و CVR

متغیرها	CVI				CVR
	سؤالات	ساده	مربوط	واضح	
پنهان کاری گریزان	۱. من موافق هستم که به همکارانم کمک کنم، اما عمداً اطلاعات ارزشمندی را ارائه نمی دهم.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰
	۲. من موافق هستم که به همکارانم کمک کنم، اما اطلاعات متفاوتی را به جای آنچه آنها انتظار دارند، ارائه می دهم.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰
	۳. من به جای آنچه همکاران واقعاً می خواستند، اطلاعاتی را ارائه می دهم.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۶۲/۵	٪۱۰۰
	۴. در صورت امکان، اطلاعات را ارائه می دهم.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰
پنهان کاری خاموش	۵. وقتی از همکارم اطلاعاتی می خواهم، ایشان آن اطلاعات را می گویند.*	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰
	۶. وقتی از همکارم اطلاعاتی می خواهم، وانمود می کند که نمی داند کدام اطلاعات مربوط به کار من است.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰
	۷. وقتی از همکارم اطلاعاتی می خواهم، وانمود می کند که نمی داند در مورد چه چیزی صحبت می کنم.	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰

CVR	CVI				متغیرها
	الزام آور	واضح	مربوط	ساده	
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۸. وقتی از همکارم اطلاعاتی می‌خواهم، توضیح می‌دهد که هیچ اطلاعی در مورد کار من ندارد.
%۷۵	%۱۰۰	%۱۰۰	%۷۵	%۷۵	۹. وقتی از همکارم اطلاعاتی می‌خواهم، توضیح می‌دهد که نمی‌داند، با این‌که من می‌دانم در آن مورد اطلاع دارد.
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۰. وقتی همکارانم اطلاعات مورد نیاز را از من می‌پرسند، من توضیح می‌دهم که نمی‌توانم اطلاعاتی ارائه دهم.
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۱. وقتی همکارانم اطلاعات مورد نیاز را از من می‌پرسند، من توضیح می‌دهم که اطلاعات محرمانه است و فقط در شرایط خاص در دسترس افراد خاص قرار می‌گیرد.
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۲. وقتی همکارانم اطلاعات مورد نیاز را از من می‌پرسند، من به آن‌ها می‌گویم که سرپرست من اجازه نمی‌دهد اطلاعات مورد نظر را با همکاران به اشتراک بگذارم.
%۵۰	%۱۰۰	%۶۲/۵	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۳. وقتی همکارانم اطلاعات مورد نیاز را از من می‌پرسند، من سکوت می‌کنم.
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۴. من احساس می‌کنم که گاهی اوقات، صحبت کردن برای شغل من خطرناک است.
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	۱۵. من برای محافظت از خود در برابر آسیب، شروع به سکوت کردن می‌کنم.

پنهان‌کاری
منطقی

سکوت
تدافعی

CVR	CVI				متغیرها
	واضح	مربوط	ساده	سؤالات	
الزام آور					
٪۷۵	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۶. احساس می‌کنم که صحبت کردن می‌تواند برای من خطرناک باشد.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۷. من معتقدم که صحبت کردن با مدیر، ممکن است بر کار من تأثیر منفی بگذارد.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۸. من از تأثیرات بد صحبت کردن مانند انتقاد، از دست دادن شغل و قلدری در محل کار می‌ترسم.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۹. من نمی‌خواهم به رابطه‌ام با دیگران آسیب برسانم.	سکوت رابطه‌ای
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۰. من نمی‌خواهم با همکاران تنش ایجاد کنم.	
٪۷۵	٪۶۲/۵	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۱. برای فرار از رابطه با همکاران از درگیری اجتناب می‌کنم.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۲. سکوت کردن من، از رابطه با همکاران محافظت می‌کند.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۳. سکوت کردن من، از آسیب رساندن به احساسات همکاران جلوگیری می‌کند.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۴. من اعتقاد دارم، که صحبت کردن مشکلات را برطرف نمی‌کند.	سکوت بی‌اثر
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۲۵. کارکنان سکوت می‌کنند، زیرا مدیریت علاقه‌ای به شنیدن این‌گونه مسائل ندارد.	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۸۷/۵	٪۱۰۰	۲۶. صحبت کردن در مورد مشکلات سازمان، می‌تواند منجر به استعفا شود.	

CVR	CVI				متغیرها	
	الزام‌آور	واضح	مربوط	ساده		
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	متغیرها	
۲۷. من احساس می‌کنم که پذیرش شرایط، منجر به تعهد کم، رضایت کم و بدبینی می‌شود.						
	%۵۰	%۷۵	%۷۵	%۱۰۰	متغیرها	
۲۸. من در مورد مشکلاتی که ممکن است برای سازمان ارزش نداشته باشد، صحبت می‌کنم.						
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	تقض قرارداد روان‌شناختی	
۲۹. همکار/ کارفرمای من وعده‌هایی که به من داده است را زیر پا گذاشته؛ با این‌که من وظایفم را طبق قراردادم انجام داده‌ام.						
	%۵۰	%۱۰۰	%۶۲/۵	%۱۰۰		تقض قرارداد روان‌شناختی
۳۰. هنگام شکست در همکاری مشترک، احساس خشم زیادی نسبت به همکار/ سازمانم دارم.						
۳۱. برای انجام دادن تعهداتم، من احساس می‌کنم که همکار/ سازمان من، به من وفادار نیست.						
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	رفتارهای منحرف سازمانی	
۳۲. من احساس می‌کنم که همکار/ سازمان من، قرارداد را با من نقض کرده است.						
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰		رفتارهای منحرف سازمانی
۳۳. عمداً کندتر از آنچه می‌توانم، کار می‌کنم.						
	%۷۵	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰		
۳۴. یک استراحت اضافی یا طولانی‌تر از حد مجاز، در محل کار خود داشته‌ام.						
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	رفتارهای منحرف سازمانی	
۳۵. بدون اجازه دیر به سر کار می‌آیم.						
	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	رفتارهای منحرف سازمانی	
۳۶. تلاش کمی برای کار خود انجام می‌دهم.						
	%۷۵	%۱۰۰	%۷۵	%۱۰۰	رفتارهای منحرف سازمانی	
۳۷. محیط کار، من را آلوده کرده است.						

پی‌نوشت: * به معنای طرح سؤال به صورت معکوس است.

به منظور بررسی پایایی ابزار اندازه گیری به عنوان یک پیش تست اولیه در قالب مطالعه مقدماتی و با اطلاعات حاصل از ۳۰ نفر از اعضای جامعه هدف، ضریب آلفای کرونباخ برای هر سازه مکنون در نرم افزار SPSS نسخه 26 محاسبه گردید که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است. همان طور که مشهود است سازگاری درونی شاخص ها خارج از مدل و تنها به عنوان یک پیش تست اولیه تائید گردید.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ متناسب با هر سازه به عنوان پیش تست اولیه

مقدار ضریب آلفا	سازه ها
۰/۹۳۴	پنهان کاری گریزان
۰/۹۰۷	پنهان کاری خاموش
۰/۸۳۵	پنهان کاری منطقی
۰/۹۲۰	سکوت تدافعی
۰/۸۸۹	سکوت رابطه ای
۰/۸۹۸	سکوت بی اثر
۰/۸۰۷	نقض قرارداد روان شناختی
۰/۷۹۴	رفتارهای منحرف سازمانی

نمونه گیری و حجم نمونه

کارکنان اداره امور مالیاتی مودیان بزرگ به عنوان عنصر، کارکنان بخش های مختلف اداره به عنوان واحد نمونه گیری، شهر تهران به عنوان حوزه یا چارچوب مکانی و بهار و تابستان ۱۴۰۱ به عنوان چارچوب زمانی تعیین گردید. بهره گیری از نمونه ای معرف مستلزم استفاده از استراتژی احتمالی و تاکتیک لازم جهت اجرای آن روش تصادفی است. در استفاده از روش های نمونه گیری تصادفی وجود فهرست نمونه گیری ضرورت دارد. بنابراین، با توجه به در دسترس بودن فهرست نمونه گیری، روش تصادفی ساده که در آن همه عناصر جامعه از احتمال انتخاب

مساوی و مشخص برخوردار هستند و هر عنصر مستقل از دیگر عناصر انتخاب می‌شود، به‌عنوان روش نمونه‌گیری اتخاذ گردید (Babbie., 2013., Creswell & Creswell., 2018). علاوه بر استفاده از استراتژی احتمالی و تاکتیک تصادفی جهت داشتن نمونه‌ای معرف، تعیین حجم نمونه به میزان کافی و مناسب نیز در معرف بودن نمونه تأثیر دارد (Babbie., 2013). بنابراین، روش "تحلیل توان مبتنی بر متغیرهای جفت شده" جهت تعیین حجم نمونه که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، استفاده گردید. روش مذکور، حداقل نمونه لازم را با هدف کسب حداقل اندازه اثر ممکن تعیین می‌نماید. بدین ترتیب، دستیابی به حداقل نمونه لازم مستلزم تعیین حداقل اندازه اثر (δ)، تعداد k متغیر مکنون، سطح معناداری و توان آزمون ($1-\beta$ ، α^*) است (Christopher Westland., 2010). نرم‌افزار G*Power نسخه ۳٫۱ جهت تعیین حجم نمونه انتخاب و پس از تعیین خطای نوع اول و دوم به صورت $\alpha^*=0/05$ و $\beta=0/05$ ، تعداد ۷ متغیر و استفاده از چارچوب کوهن (۱۹۸۸) برای تعیین حداقل اندازه اثر به میزان ۰/۱، حجم نمونه لازم ۱۵۹ نفر تعیین گردید. لازم به ذکر است که به منظور پرهیز از کاهش تعمیم‌پذیری که می‌تواند ناشی از عدم پاسخگویی به پرسش‌نامه و یا پاسخگویی ناقص و بی‌تفاوت باشد، از نرخ پاسخگویی مورد انتظار معرفی شده توسط بابی (۲۰۱۳) که برابر با ۰/۷ می‌باشد، استفاده گردید. بدین ترتیب، پرسشنامه بین ۲۲۷ نفر از عناصر جامعه مورد مطالعه به‌عنوان نمونه منتخب توزیع شد.

شیوه تحلیل داده‌ها و مدل

با توجه به رویکرد کمی که بر آزمون نظریات عینی تأکید دارد و همچنین وجود توزیع نرمال چندمتغیره، حداقل نمونه لازم، پرسش‌نامه انعکاسی، حداقل تعداد شاخص موردنیاز به ازای هر سازه مکنون، سلسله مراتبی نبودن مدل و عدم وجود سازه تعدیل‌گر کمی، استفاده از رویکرد کوواریانس محور جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos نسخه ۲۴ به دلیل سازگاری با نرم‌افزار SPSS، سهولت در استفاده از آن، وجود پلاگین‌های مؤثر در محاسبه شاخص‌های بروز روایی و پایایی که منجر به کاهش زمان تحلیل می‌شود، مورد استفاده قرار گرفت.

پیش‌پردازش داده‌ها

قبل از وارد شدن به آزمون پیش‌پردازش داده‌ها، بررسی اولیه صورت گرفت. طرح یکی از سؤالات پرسشنامه به صورت معکوس جهت شناسایی عناصری که بی‌تفاوت به مجموعه سؤالات و صرفاً جهت رفع تکلیف در پروسه تحقیق میدانی مشارکت کرده‌اند، بایستی در بررسی اولیه پیش از ورود به آزمون‌های پیش‌پردازش داده‌ها مورد توجه قرار گیرد. بدین ترتیب، از مجموع ۲۲۷ پاسخ‌نامه دریافتی، ۳ مورد به علت عدم توجه به سؤال معکوس به عنوان عنصر بی‌تفاوت شناسایی و در نتیجه از ورود داده‌های ایشان به پروسه تحلیل اجتناب گردید. لازم به ذکر است که وجود داده‌های مفقوده بیش از ۱۰ درصد به ازای یک پاسخ‌نامه منجر به اجتناب از ورود داده‌های مربوطه می‌گردد (Hair., 2013). بنابراین، از ورود داده‌های یکی دیگر از کیس‌ها به فرآیند تجزیه و تحلیل آماری ممانعت گردید. به طور خلاصه؛ داده‌های حاصل از ۲۲۳ پاسخ‌نامه طی بررسی اولیه مجوز ورود به فرآیند تجزیه و تحلیل آماری را دریافت نمود.

به منظور مدیریت داده‌های مفقوده که عدم وجود داده معتبر به ازای یک یا چند متغیر است به بررسی توزیع فراوانی متغیرهای مشاهده‌ای پرداخته‌ایم که خوشبختانه هیچ داده مفقوده‌ای به ازای متغیرها و در نتیجه به ازای کیس‌ها وجود ندارد. جهت شناسایی و حذف افراد بی‌تفاوت به بررسی پاسخگویی با پیروی از الگوهای ثابت، باینری، افزایشی، کاهششی و کمینه بیشینه پرداخته‌ایم. به علاوه، پایین بودن پراکندگی پاسخ‌های عضو نمونه نیز پاسخگویان را در زمره افراد بی‌تفاوت قرار می‌دهد. چنانچه انحراف معیار محاسبه شده برای کیسی کمتر از ۰/۵ باشد، کیس مذکور بایستی از مجموعه داده‌ها حذف گردد (Moradi & Miralmasi., 2021). نتایج نشان می‌دهد که کیس شماره ۹۳ از الگوی کاهششی و کیس شماره ۲۰۳ از الگوی کمینه بیشینه پیروی می‌کنند که بایستی از مجموعه داده‌ها حذف شوند. نتایج حاصل از انحراف معیار جامعه حذف کیس‌های شماره ۵۲، ۶۰، ۹۸، ۱۱۶، ۱۷۹ و ۲۱۳ را منتج گردید. بنابراین، تعداد ۸ کیس از مجموعه داده‌ها حذف و ادامه کار تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی با داده‌های حاصل از ۲۱۵ کیس انجام گرفت. تفاوت فاحش مقدار عددی یک داده نسبت به سایر داده‌ها به عنوان داده پرت توصیف می‌گردد. در بررسی داده‌های پرت دو مفهوم داده پرت تک‌متغیره و چندمتغیره وجود دارد. برای شناسایی داده پرت تک‌متغیره، به بررسی تمامی متغیرهای آشکار از مقیاس اندازه‌گیری پنج

گزینه‌ای لیکرت پرداختگروه، لذا خارج بودن مقدار داده‌ای از بازه [۱،۵] بیانگر داده پرت تک متغیره می‌باشد. بنابراین، روش گرافیکی در قالب نمودار جعبه‌ای بیانگر آن است هیچ یک از نمرات از محدوده طیف لیکرت خارج نیست و لذا داده پرت تک متغیره وجود ندارد. به‌منظور شناسایی داده پرت چندمتغیره از فاصله کوک استفاده نمودیم و عضوهایی از نمونه که پاسخ‌های آن‌ها از الگوی غیرمعمول پیروی کرده را شناسایی نموده، چنانچه مقدار فاصله کوک برای کیسی بر اساس نمودار پراکنش میان نمرات فاصله کوک و مقادیر متغیر وابسته (رفتارهای منحرف سازمانی) بیشتر از عدد ۱ باشد، کیس مذکور بایستی از مجموعه داده‌ها حذف شود (Kline, 2015). از آنجایی که فاصله محاسبه‌شده برای کیس‌های مذکور کمتر از ۱ و به ترتیب ۰/۰۵ و ۰/۰۴ است، لذا هیچ توجیهی برای حذف آن وجود نداشته و در مجموعه داده‌ها، داده پرت چندمتغیره وجود ندارد.

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

توزیع فراوانی اعضای نمونه بر اساس جنسیت نشان می‌دهد که ۱۶۵ نفر معادل ۷۶/۷٪ آقا و مابقی به تعداد ۵۰ نفر معادل ۲۳/۳٪ خانم هستند. کارکنان اداره کل امور مالیاتی مودیان بزرگ به‌صورت رسمی، پیمانی و قراردادی در بخش‌های مختلف سازمان اشتغال دارند. بدین ترتیب، از نمونه ۲۱۵ نفری منتخب از میان کارکنان سازمان ۸۹ نفر با استخدام رسمی (۴۱/۴٪)، ۷۸ نفر با استخدام پیمانی (۳۶/۳٪) و ۴۸ نفر با استخدام قراردادی (۲۲/۳٪) تشکیل شده است. توزیع فراوانی عناصر نمونه بر اساس متغیر ترتیبی سن نشان می‌دهد که بیشتر افراد در رده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال با فراوانی ۱۳۹ نفر معادل ۶۴/۷٪ قرار دارند. افراد با سن کمتر از ۲۵ سال دارای کمترین فراوانی به تعداد ۱۰ نفر معادل ۴/۷٪ است. تحصیلات اعضای نمونه بر اساس نتایج توزیع فراوانی نشان می‌دهد که اکثریت عناصر نمونه دارای تحصیلات لیسانس به تعداد ۱۰۳ نفر (۴۷/۹٪) و تعداد ۹۳ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکتری (۴۳/۳٪) و تعداد بسیاری کمی از آن‌ها ۱۹ نفر (۸/۹٪) دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم هستند. با تقسیم سابقه کار کارکنان به طبقاتی مبتنی بر کمتر از ۱۰ سال، ۱۱ تا ۲۰ و ۲۱ تا ۳۰ سال، تعداد زیادی از عناصر نمونه دارای سابقه کار ۱۱ تا ۲۰ سال

معادل ۱۴۵ نفر (۶۷/۴٪) هستند. در مقابل سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال دارای کمترین فراوانی به تعداد ۲۵ نفر (۱۱/۶٪) است. نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است. یکی از شروط استفاده از رویکرد کوواریانس محور در تحلیل مدل معادلات ساختاری، نرمال بودن توزیع داده‌ها به ازای شاخص‌ها و سازه‌های مکنون است (Hair et al., 2012). بنابراین به بررسی چولگی و کشیدگی توزیع سؤالات و متغیرهای تحقیق پرداخته‌ام. بدین ترتیب، چنانچه مقادیر محاسبه شده برای چولگی و کشیدگی به ترتیب در بازه‌های [۳،-۳] و [۵،-۵] باشد، می‌توان گفت که توزیع داده‌ها نرمال است (Kline.,2015). نتایج حاصل از آزمون چولگی و کشیدگی به ازای سازه‌های مکنون تحقیق، نرمال چندمتغیره را تأیید می‌کند. مقادیر میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان نسبت به سازه‌ها توافق دارند، به طوری که بیشترین توافق مربوط به سازه "رفتارهای منحرف سازمانی" و کمترین توافق مربوط به سازه "پنهان کاری گریزان" است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیرهای جمعیت‌شناختی	تعداد پاسخ‌گویان	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت			
آقا	۱۶۵	۷۶/۷	۷۶/۷
خانم	۵۰	۲۳/۳	۱۰۰
نوع استخدام			
۱۰>	۲۵	۱۱/۶	۱۱/۶
۱۱-۲۰	۱۴۵	۶۷/۴	۱۹/۱
۲۱-۳۰	۴۵	۲۰/۹	۱۰۰

متغیرهای جمعیت‌شناختی	تعداد پاسخ‌گویان	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
تحصیلات			
دیپلم	۷	۳/۳	۳/۳
فوق دیپلم	۱۲	۵/۶	۸/۸
لیسانس	۱۰۳	۴۷/۹	۵۶/۷
فوق لیسانس	۸۳	۳۸/۶	۹۵/۳
دکتری	۱۰	۴/۷	۱۰۰
سن			
۲۵ >	۱۰	۴/۷	۴/۷
۲۶-۳۵	۳۴	۱۵/۸	۲۰/۵
۳۶-۴۵	۱۳۹	۶۴/۷	۸۵/۱
۴۶ <	۳۲	۱۴/۹	۱۰۰
نوع استخدام			
رسمی	۸۹	۴۱/۴	۴۱/۴
پیمانی	۷۸	۳۶/۳	۷۷/۷
قراردادی	۴۸	۲۳/۳	۱۰۰

جدول ۵. تحلیل توصیفی سازه‌های مکنون

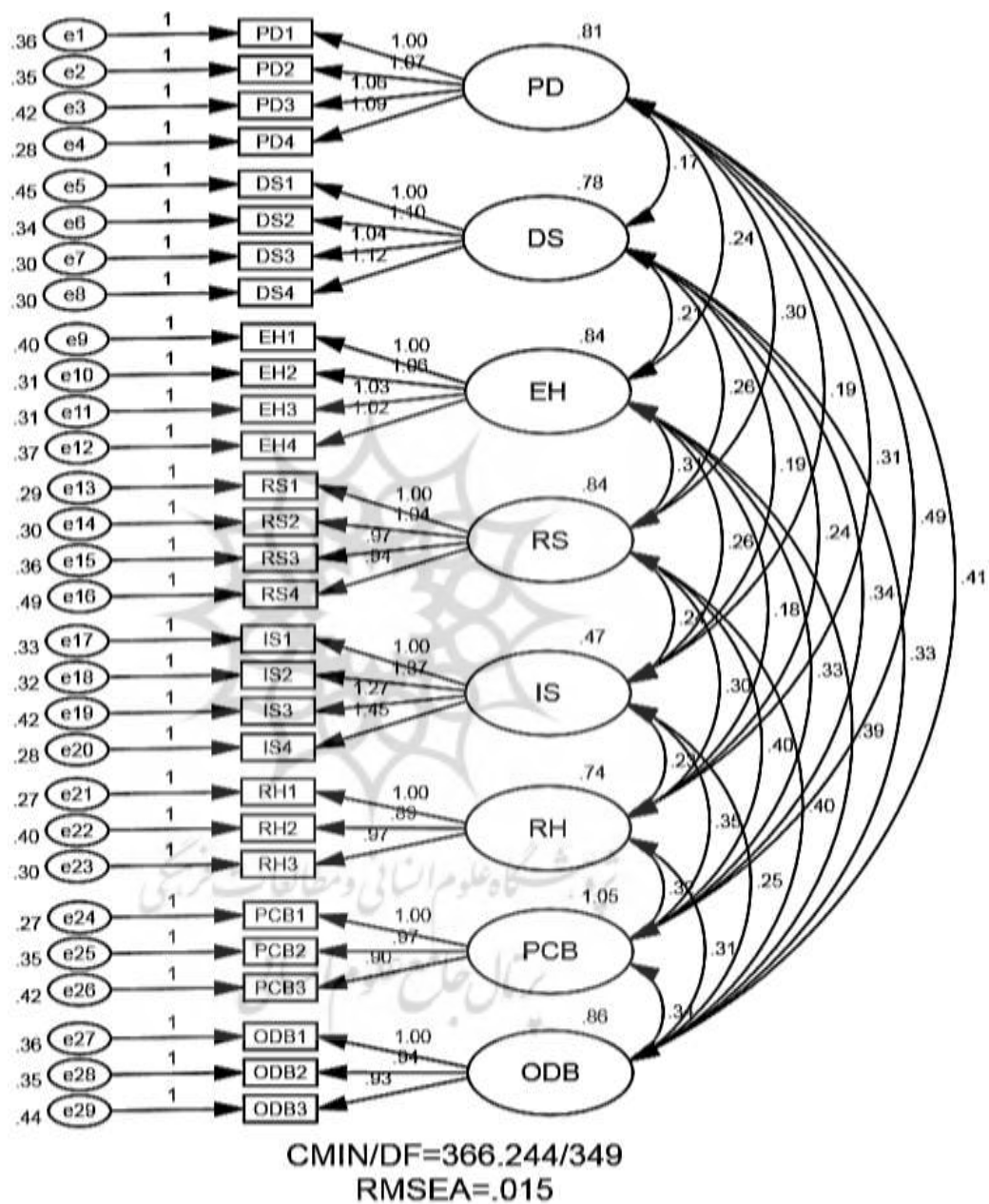
متغیر مکنون	تعداد	میانگین	انحراف معیار
پنهان‌کاری گریزان	۲۱۵	۳/۰۱۲۸	۰/۹۸۷۱۳
پنهان‌کاری خاموش	۲۱۵	۳/۱۲۰۹	۰/۹۹۷۶۲
پنهان‌کاری منطقی	۲۱۵	۳/۳۶۱۲	۰/۸۸۶۱۷
سکوت تدافعی	۲۱۵	۳/۱۵۲۳	۰/۹۸۶۹۴
سکوت رابطه‌ای	۲۱۵	۳/۰۴۱۹	۰/۹۵۴۵۷
سکوت بی‌اثر	۲۱۵	۳/۴۰۳۹	۰/۹۲۴۲۶
نقض قرارداد روان‌شناختی	۲۱۵	۳/۱۱۱۶	۱/۰۳۸۶۸
رفتارهای منحرف سازمانی	۲۱۵	۳/۶۱۰۹	۰/۹۶۰۸۰

یافته‌های استنباطی

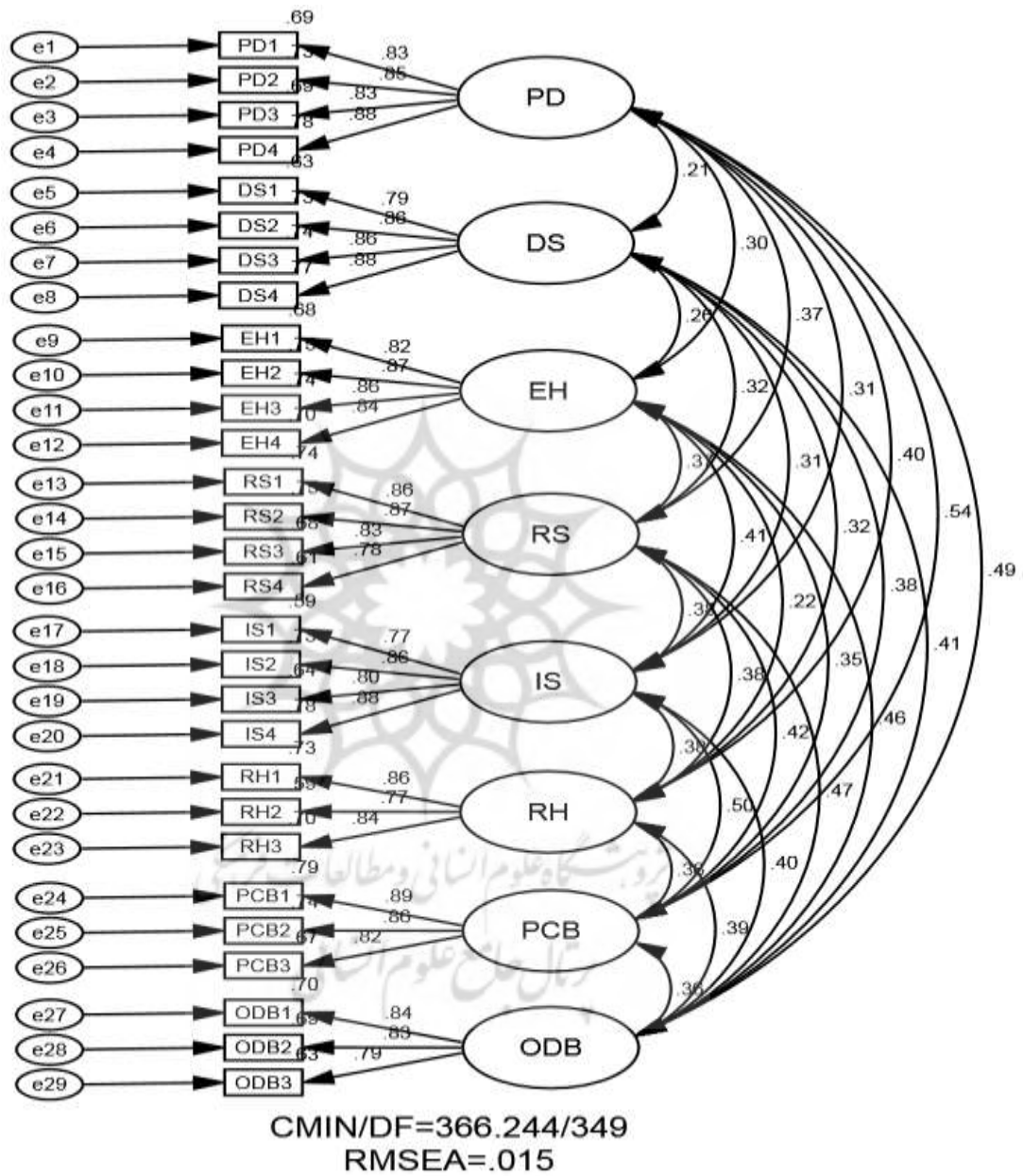
مدل اندازه‌گیری

در ابتدا پایایی شاخص‌ها طی آزمون همگن بودن و بر اساس ارزیابی بارهای عاملی بررسی گردید. بدین ترتیب، چنانچه بار عاملی تمامی شاخص‌ها بزرگ‌تر از عدد ۰/۷ باشد، پایایی شاخص‌ها و یا به عبارت دیگر توافق یا تجانس کلی شاخص‌ها در تبیین واریانس سازه متناظر با خود تأیید می‌گردد. بر این اساس، شاخص‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از مقدار

تعیین شده است، چنانچه حذف آن‌ها منجر به افزایش پایایی ترکیبی سازه متناظر گردد، مستلزم حذف از مجموعه مدل است (Hair et al., 2016). با توجه به جدول ۶، بار عاملی متناظر با تمامی شاخص‌ها بزرگ‌تر از عدد ۰/۷ است و لذا همگن بودن شاخص‌ها تأیید می‌گردد. روایی سازه بر اساس دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی همگرا بر مبنای همبستگی میان شاخص‌های مرتبط با یک سازه معین تعریف می‌گردد، به طوری که شاخص‌ها بایستی بتوانند حداقل ۵۰ درصد از واریانس سازه متناظر با خود را تبیین نمایند. بدین ترتیب، علاوه بر بزرگ‌تر بودن بارهای عاملی از عدد ۰/۷ که قبلاً تأیید گردید، معناداری بارهای عاملی، بزرگ بودن متوسط واریانس استخراج‌شده از عدد ۰/۵ و بزرگ بودن پایایی ترکیبی از متوسط واریانس استخراج‌شده به ازای تمامی سازه‌ها شروط تأیید روایی همگرا می‌باشد. نتایج جدول ۷ و شکل ۲ و ۳ روایی همگرا را به صورت نسبی تأیید می‌نماید. از سوی دیگر، ناتوانی شاخص‌های مرتبط با یک سازه معین در تبیین واریانس سازه‌ای دیگر به معنای منفک بودن دو سازه همراه با شاخص‌های مربوطه از یکدیگر است و در نتیجه روایی واگرا میان دو سازه برقرار می‌گردد (Hair et al., 2014). به منظور ارزیابی روایی واگرای سازه از آزمون فورنل-لارکر و نسبت خصیصه-روش استفاده می‌گردد. در آزمون فورنل-لارکر، روایی واگرای سازه به واسطه قیاس میان ریشه دوم متوسط واریانس استخراج‌شده مرتبط با یک سازه و همبستگی با سایر سازه‌ها ارزیابی می‌گردد، به طوری که اگر ریشه دوم متوسط واریانس استخراجی از بزرگ‌ترین همبستگی سازه با سازه‌های دیگر بزرگ‌تر باشد، آنگاه روایی واگرا تأیید می‌گردد (Latan & Noonan, 2017). بر اساس گلد و همکاران (۲۰۰۱) چنانچه مقدار محاسبه‌شده برای شاخص نسبت خصیصه-روش به ازای دو سازه مکنون کمتر از ۰/۹ باشد، عدم همبستگی میان آن دو سازه و شاخص‌های متناظر یا به بیان بهتر، روایی واگرا تأیید می‌گردد (Henseler et al., 2015). نتایج جداول ۸ و ۹ نشان می‌دهد که روایی واگرای سازه به صورت نسبی تأیید می‌گردد.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۶. معناداری ضرایب بار عاملی

P-Value	T-Value	ضرایب (غیراستاندارد)	(R^2)	ضرایب (استاندارد)	سؤالات و متغیر مربوطه		
	-	۱/۰۰۰	۰/۶۷۵	۰/۸۲۲	EH1	<---	EH
۰/۰۰۰	۱۵/۰۰۳	۱/۰۶۵	۰/۷۵۳	۰/۸۶۸	EH2	<---	EH
۰/۰۰۰	۱۴/۸۷۷	۱/۰۲۸	۰/۷۴۳	۰/۸۶۲	EH3	<---	EH
۰/۰۰۰	۱۴/۲۶۷	۱/۰۱۶	۰/۷۰۰	۰/۸۳۷	EH4	<---	EH
	-	۱/۰۰۰	۰/۶۹۰	۰/۸۳۱	PD1	<---	PD
۰/۰۰۰	۱۴/۹۶۴	۱/۰۷۰	۰/۷۲۵	۰/۸۵۲	PD2	<-	PD
۰/۰۰۰	۱۴/۳۴۲	۱/۰۶۳	۰/۶۸۵	۰/۸۲۸	PD3	<---	PD
۰/۰۰۰	۱۴/۶۹۲	۱/۰۹۲	۰/۷۷۶	۰/۸۸۱	PD4	<---	PD
	-	۱/۰۰۰	۰/۷۳۲	۰/۸۵۶	RH1	<---	RH
۰/۰۰۰	۱۲/۲۶۱	۰/۸۷۷	۰/۵۹۸	۰/۷۷۱	RH2	<---	RH
۰/۰۰۰	۱۳/۲۵۳	۰/۹۷۴	۰/۷۰۰	۰/۸۳۷	RH3	<---	RH
	-	۱/۰۰۰	۰/۶۳۰	۰/۷۹۴	DS1	<---	DS
۰/۰۰۰	۱۳/۹۷۸	۱/۰۹۹	۰/۷۳۲	۰/۸۵۶	DS2	<---	DS
۰/۰۰۰	۱۴/۰۳۰	۱/۰۴۴	۰/۷۳۶	۰/۸۵۸	DS3	<---	DS
۰/۰۰۰	۱۴/۳۹۶	۱/۱۲۳	۰/۷۶۷	۰/۸۷۶	DS4	<---	DS
	-	۱/۰۰۰	۰/۷۴۱	۰/۸۶۱	RS1	<---	RS

P-Value	T-Value	ضرایب (غیراستاندارد)	(R^2)	ضرایب (استاندارد)	سؤالات و متغیر مربوطه		
					RS2	<---	RS
۰/۰۰۰	۱۴/۹۴۶	۱/۰۳۶	۰/۷۵۱	۰/۸۶۷	RS2	<---	RS
۰/۰۰۰	۱۴/۸۶۱	۰/۹۶۵	۰/۶۸۳	۰/۸۲۷	RS3	<---	RS
۰/۰۰۰	۱۳/۵۳۰	۰/۹۴۲	۰/۶۰۵	۰/۷۷۸	RS4	<---	RS
	-	۱/۰۰۰	۰/۵۹۱	۰/۷۶۹	IS1	<---	IS
۰/۰۰۰	۱۳/۲۰۵	۱/۳۷۳	۰/۷۳۴	۰/۸۵۷	IS2	<---	IS
۰/۰۰۰	۱۲/۲۵۶	۱/۲۶۹	۰/۶۴۴	۰/۸۰۳	IS3	<---	IS
۰/۰۰۰	۱۳/۶۱۳	۱/۴۵۳	۰/۷۷۷	۰/۸۸۲	IS4	<---	IS
	-	۱/۰۰۰	۰/۷۹۳	۰/۸۹۱	PCB1	<---	PCB
۰/۰۰۰	۱۵/۹۶۱	۰/۹۶۸	۰/۸۳۶	۰/۸۵۸	PCB2	<---	PCB
۰/۰۰۰	۱۴/۸۹۴	۰/۹۰۱	۰/۶۶۷	۰/۸۱۷	PCB3	<---	PCB
	-	۱/۰۰۰	۰/۷۰۳	۰/۸۳۹	ODB1	<---	ODB
۰/۰۰۰	۱۳/۱۵۳	۰/۹۴۴	۰/۶۸۵	۰/۸۲۸	ODB2	<---	ODB
۰/۰۰۰	۱۲/۵۹۲	۰/۹۳۳	۰/۶۲۸	۰/۷۹۳	ODB3	<---	ODB

بی‌نوشت: EH= پنهان‌کاری گریزان، PD= پنهان‌کاری خاموش، RH= پنهان‌کاری منطقی، DS= سکوت تدافعی، RS= سکوت رابطه‌ای، IS= سکوت بی‌اثر، PCB= نقض قرارداد روان‌شناختی، ODB= رفتارهای منحرف سازمانی

جدول ۷. متوسط واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده	سازه‌ها
۰/۹۱۱	۰/۷۱۸	پنهان‌کاری گریزان
۰/۹۱۱	۰/۷۲۰	پنهان‌کاری خاموش
۰/۸۶۲	۰/۷۶۷	پنهان‌کاری منطقی
۰/۹۱	۰/۷۱۷	سکوت تدافعی
۰/۹۰۱	۰/۶۹۶	سکوت رابطه‌ای
۰/۸۹۵	۰/۶۸۷	سکوت بی‌اثر
۰/۸۹۱	۰/۷۳۲	نقض قرارداد روان‌شناختی
۰/۸۶	۰/۶۷۳	رفتارهای منحرف سازمانی

جدول ۸. آزمون فورنل-لارکر

	AVE	MSV	ASV	EH	PD	RH	DS	RS	IS	PCB	DCB
EH	۰/۷۱۸	۰/۲۰۹	۰/۱۲۰	۰/۸۴۷							
PD	۰/۷۲	۰/۲۸۸	۰/۱۵۲	۰/۳۹۷ ***	۰/۸۴۸						
RH	۰/۶۷۶	۰/۱۶۳	۰/۱۲۷	۰/۲۲۴ **	۰/۴۰۴ ***	۰/۸۲۲					
DS	۰/۷۱۷	۰/۱۶۵	۰/۱۰۲	۰/۲۵۹ **	۰/۲۰۹ **	۰/۳۱۶ ***	۰/۸۴۷				
RS	۰/۶۹۶	۰/۲۱۹	۰/۱۵۱	۰/۳۶۸ ***	۰/۳۶۶ ***	۰/۳۷۸ ***	۰/۳۱۸ ***	۰/۸۳۴			
IS	۰/۶۸۷	۰/۲۴۹	۰/۱۵۲	۰/۴۱۱ ***	۰/۳۱۵ ***	۰/۳۸۴ ***	۰/۳۰۶ ***	۰/۳۸۵ ***	۰/۸۲۹		
PCB	۰/۸۳۲	۰/۲۸۸	۰/۱۷۸	۰/۳۵۰ ***	۰/۵۳۷ ***	۰/۳۶۳ ***	۰/۳۷۵ ***	۰/۴۲۳ ***	۰/۴۹۹ ***	۰/۸۵۶	
ODB	۰/۶۷۳	۰/۲۴۴	۰/۱۸۳	۰/۴۵۷ ***	۰/۴۹۴ ***	۰/۳۹۰ ***	۰/۴۰۷ ***	۰/۴۶۸ ***	۰/۳۹۹ ***	۰/۳۶۳ ***	۰/۸۲
* $p < ۰/۰۰۰$ ** $p < ۰/۰۱۰$ *** $p < ۰/۰۰۱$											

جدول ۹. نسبت خصیصه-روش (HTMT)

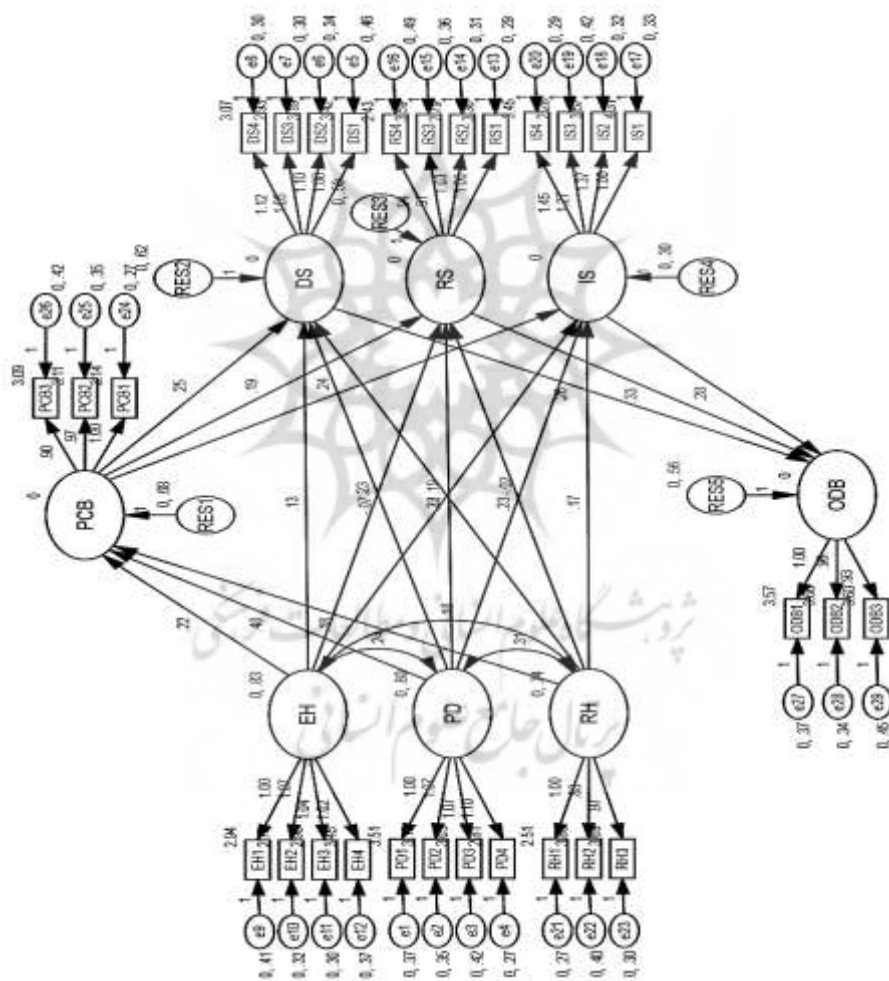
	EH	PD	RH	DS	RS	IS	PCB	ODB
EH								
PD	۰/۲۹۷							
RH	۰/۲۱۹	۰/۴						
DS	۰/۲۵۵	۰/۲۱۵	۰/۳۲۲					
RS	۰/۳۶۷	۰/۳۶۹	۰/۳۸	۰/۳۶۹				
IS	۰/۴۱۵	۰/۳۲۴	۰/۳۷۷	۰/۳۱۲	۰/۳۷۶			
PCB	۰/۳۴۲	۰/۵۴	۰/۳۶۶	۰/۳۷۶	۰/۴۲۴	۰/۴۹۵		
ODB	۰/۴۵۵	۰/۴۹۸	۰/۴۰۱	۰/۴۰۲	۰/۴۷	۰/۴۰۷	۰/۳۵۹	

مدل ساختاری

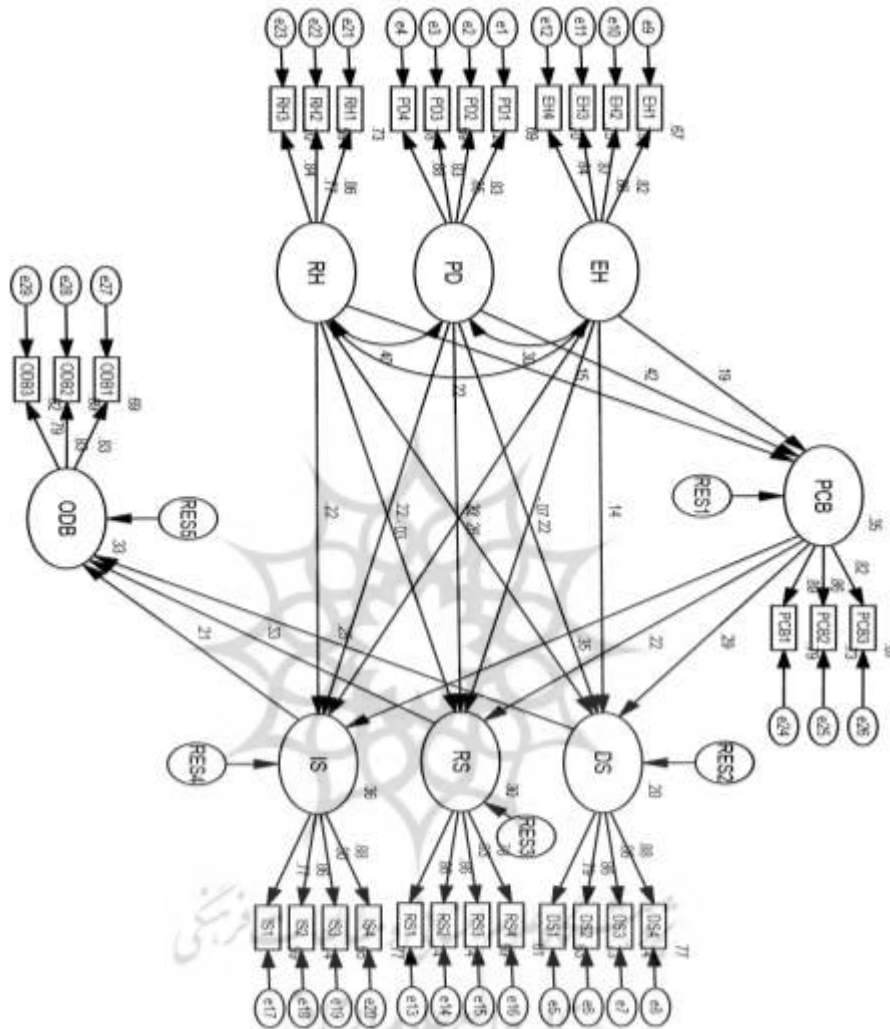
تحلیل مدل ساختاری شامل آزمون فرضیات، تبیین میزان اثر سازه‌های برونزا بر درونزا (روابط مستقیم، غیرمستقیم و کل) و قدرت پیش‌بینی‌کننده مدل جهت تبیین واریانس سازه درونزای نهایی مدل است که مورد آخر خود مشتمل بر ضریب تعیین (R^2) جهت ارزیابی قدرت پیش‌بینی‌کننده مدل برای داده‌های حاصل از نمونه فعلی، آزمون اندازه اثر (f^2) جهت شناسایی مسیرهای با اهمیت در تبیین سازه‌های درونزا است (Hair et al., 2013, 2016). معادلات ساختاری بیانگر معادلات رگرسیونی چندگانه و یا ترکیبات خطی چندگانه جهت توضیح واریانس سازه درونزای نهایی است که هدف آن محاسبه ضرایب مسیر بر اساس مقادیر مشاهده شده به ازای سازه‌ها و معناداری ضرایب می‌باشد. بنابراین، مدل ساختاری در دو حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد و استاندارد (شکل ۴ و ۵) همراه با جدول آزمون فرضیات (جدول ۱۰) مقدار عددی ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد.

از آن جایی که برخی از فرضیات در قالب اثر میانجی طرح شده است، لذا بیان شیوه ارزیابی اثر میانجی حائز اهمیت است. به منظور تحلیل فرآیند میانجی، استفاده از روش مبتنی بر نمونه‌گیری خودکار از توزیع نمونه‌ای اثر غیرمستقیم به دلیل سازگاری با رویکرد واریانس‌محور، عدم پیش‌فرض نرمال بودن اثر غیرمستقیم و نیز ضریب اطمینان بالا برای حجم نمونه کوچک؛ جهت تحلیل اثر میانجی توصیه می‌شود (Hair et al., 2016). بنابراین، از

مدل چهارم بسته محاسباتی #Process نسخه ۴ معرفی شده توسط هایس (۲۰۱۷) استفاده می گردد. برآورد اثرات مستقیم و غیرمستقیم با استفاده از نمونه گیری خودکار به میزان ۵۰۰۰ بار و ایجاد فواصل اطمینان ۹۵ درصدی جهت آزمون معناداری صورت می گیرد. همچنین با استفاده از شاخص شمول واریانس (VAF) که عبارت است از نسبت مسیر غیرمستقیم به مجموع مسیر مستقیم و غیرمستقیم سهم فرایند میانجی در تبیین واریانس سازه درونزا تعیین می گردد (Latan & Noonan., 2017).



شکل ۴. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد



شکل ۵. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نتایج آزمون فرضیات (جدول ۱۰) نشان می‌دهد که به‌طور خلاصه، از میان دوازده فرضیه نخست و همچنین هجده مسیر مشخص شده، تنها چهار مورد مبنی بر تأثیر سازه پنهان‌کاری خاموش بر سازه‌های مرتبط با سکوت و نیز تأثیر سازه پنهان‌کاری گریزان بر سازه سکوت تدافعی تأیید نگردید. به علاوه، تأثیر سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی دارای بزرگترین

ضریب مسیر (۰/۳۳) است. لازم به ذکر است که از میان تمامی مسیرهای موجود در مدل، مسیر مبتنی بر تأثیر پنهان کاری خاموش بر سازه نقض قرارداد روان‌شناختی بزرگ‌ترین ضریب مسیر (۰/۴۱۹) را به خود اختصاص داده است.

تأثیر پنهان کاری گریزان بر سکوت تدافعی با توجه به این که مقدار t -value داخل بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ شده است؛ تأیید نمی‌گردد. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان کاری گریزان بر سکوت تدافعی می‌دهد، تأیید و فرض یک آماری که همان فرض محقق است رد می‌شود. تأثیر پنهان کاری خاموش بر سکوت تدافعی با توجه به این که مقدار t -value داخل بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ شده است؛ تأیید نمی‌گردد. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان کاری خاموش بر سکوت تدافعی می‌دهد، تأیید و فرض یک آماری که همان فرض محقق است رد می‌شود. تأثیر پنهان کاری منطقی بر سکوت تدافعی با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان کاری منطقی بر سکوت تدافعی می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است، با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن ۰/۲۱۵ است. این بدان معنا است که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه پنهان کاری منطقی منجر به تغییر ۲۱/۵ درصدی در انحراف معیار سازه سکوت تدافعی می‌شود. تأثیر پنهان کاری گریزان بر سکوت رابطه‌ای با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان کاری گریزان بر سکوت رابطه‌ای می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن ۰/۲۲۵ است. این بدان معنا است که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه پنهان کاری گریزان منجر به تغییر ۲۲/۵ درصدی در انحراف معیار سازه رفتار سکوت رابطه‌ای می‌شود. تأثیر پنهان کاری خاموش بر سکوت رابطه‌ای با توجه به این که مقدار t -value داخل بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ شده است؛ تأیید نمی‌گردد. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان کاری خاموش بر سکوت رابطه‌ای می‌دهد، تأیید و فرض

یک آماری که همان فرض محقق است، رد می‌شود. تأثیر پنهان‌کاری منطقی بر سکوت رابطه‌ای با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، ۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان‌کاری منطقی بر سکوت رابطه‌ای می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه ششم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن $۰/۲۱۷$ است. این بدان معناست که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه پنهان‌کاری منطقی منجر به تغییر $۲۱/۷$ درصدی در انحراف معیار سازه سکوت رابطه‌ای می‌شود. تأثیر پنهان‌کاری گریزان بر سکوت بی‌اثر با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان‌کاری گریزان بر سکوت بی‌اثر می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه هفتم پژوهش تأیید می‌شود. ضریب مسیر نشان می‌دهد که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه پنهان‌کاری گریزان منجر به افزایش $۲۵/۷$ درصدی در سازه سکوت بی‌اثر می‌گردد. تأثیر پنهان‌کاری خاموش بر سکوت بی‌اثر با توجه به این که مقدار t -value داخل بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ شده است؛ تأیید نمی‌گردد. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان‌کاری خاموش بر سکوت بی‌اثر می‌دهد، تأیید و فرض یک آماری که همان فرض محقق است رد می‌شود. تأثیر پنهان‌کاری منطقی بر سکوت بی‌اثر با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر پنهان‌کاری منطقی بر سکوت بی‌اثر می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه نهم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن $۰/۲۱۹$ است. این بدان معناست که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه پنهان‌کاری منطقی منجر به تغییر $۲۱/۹$ درصدی در انحراف معیار سازه سکوت بی‌اثر می‌شود.

تأثیر سکوت تدافعی بر رفتارهای منحرف سازمانی با توجه به این که مقدار t -value خارج بازه $[۱/۹۶، -۱/۹۶]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که

خبر از عدم تأثیر متغیر سکوت تدافعی بر رفتارهای منحرف سازمانی می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه دهم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن ۰/۲۵۱ است. این بدان معنا است که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه سکوت تدافعی منجر به تغییر ۲۵/۱ درصدی در انحراف معیار سازه رفتارهای منحرف سازمانی می‌شود. تأثیر سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی با توجه به این که مقدار t-value خارج بازه $[-1/96, 1/96]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه یازدهم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن ۰/۳۳ است. این بدان معنا است که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه سکوت رابطه‌ای منجر به تغییر ۳۳ درصدی در انحراف معیار سازه رفتارهای منحرف سازمانی می‌شود. تأثیر سکوت بی اثر بر رفتارهای منحرف سازمانی با توجه به این که مقدار t-value خارج بازه $[-1/96, 1/96]$ می‌باشد؛ مورد تأیید واقع شده است. بنابراین فرض صفر آماری که خبر از عدم تأثیر متغیر سکوت بی اثر بر رفتارهای منحرف سازمانی می‌دهد، رد و فرض یک آماری که همان فرض محقق است با احتمال ۹۹٪ معنادار می‌گردد. بنابراین فرضیه دوازدهم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین میزان تأثیر یا ضریب مسیر آن ۰/۲۱۴ است. این بدان معنا است که هر یک انحراف معیار افزایش در سازه سکوت بی اثر منجر به تغییر ۲۱/۴ درصدی در انحراف معیار سازه رفتارهای منحرف سازمانی می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیات

ردیف	فرضیات	T-value	ضریب مسیر	نتیجه
۱	پنهان‌کاری گریزان بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.	۱/۱۸۳	۰/۱۳۹	رد
۲	پنهان‌کاری خاموش بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.	-۰/۷۶۴	-۰/۰۶۷	رد

ردیف	فرضیات	T-value	ضریب مسیر	نتیجه
۳	پنهان‌کاری منطقی بر سکوت تدافعی تأثیر دارد.	۲/۶۴۸	۰/۲۱۵	تائید
۴	پنهان‌کاری گریزان بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.	۳/۱۱۳	۰/۲۲۵	تائید
۵	پنهان‌کاری خاموش بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.	۱/۲۶۴	۰/۱۰۶	رد
۶	پنهان‌کاری منطقی بر سکوت رابطه‌ای تأثیر دارد.	۲/۸۲۱	۰/۲۱۷	تائید
۷	پنهان‌کاری گریزان بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.	۳/۵۹۷	۰/۲۵۷	تائید
۸	پنهان‌کاری خاموش بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.	-۰/۳۹۷	-۰/۰۳۲	رد
۹	پنهان‌کاری منطقی بر سکوت بی‌اثر تأثیر دارد.	۲/۹۱۳	۰/۲۱۹	تائید
۱۰	سکوت تدافعی بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.	۳/۴۸۹	۰/۲۵۱	تائید
۱۱	سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.	۴/۴۳۴	۰/۳۳	تائید
۱۲	سکوت بی‌اثر بر رفتارهای منحرف سازمانی تأثیر دارد.	۲/۸۸۲	۰/۲۱۴	تائید
۱۳	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت تدافعی نقش میانجی دارد.	[۰/۰۸ ، ۰/۲]	۰/۱۳۶۹	تائید
۱۴	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری خاموش و سکوت تدافعی نقش میانجی دارد.	[۰/۱۵ ، ۰/۳۴]	۰/۲۴۵۶	تائید
۱۵	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت تدافعی نقش میانجی دارد.	[۰/۰۷ ، ۰/۱۹]	۰/۱۳۱۴	تائید
۱۶	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.	[۰/۰۸ ، ۰/۲]	۰/۱۴۱۲	تائید
۱۷	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری	[۰/۱۲ ، ۰/۲۹]	۰/۲۰۵۸	تائید

ردیف	فرضیات	T-value	ضریب مسیر	نتیجه
	خاموش و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.			
۱۸	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت رابطه‌ای نقش میانجی دارد.	[۰/۰۸ ، ۰/۲]	۰/۱۴۴۷	تائید
۱۹	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری گریزان و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.	[۰/۱۱ ، ۰/۲۲]	۰/۱۶۹۰	تائید
۲۰	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری خاموش و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.	[۰/۲۱ ، ۰/۴]	۰/۳۰۵۴	تائید
۲۱	نقض قرارداد روان‌شناختی در رابطه علی بین پنهان‌کاری منطقی و سکوت بی‌اثر نقش میانجی دارد.	[۰/۱۲ ، ۰/۲۴]	۰/۱۸۲۱	تائید

بر اساس چین (۱۹۹۸)؛ مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای ضریب تعیین به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف محسوب می‌شود (Hair et al., 2016). ضریب تعیین محاسبه شده متناظر با سازه‌های درونزای نهایی "رفتارهای منحرف سازمانی"، "نقض قرارداد روان‌شناختی"، "سکوت تدافعی" به ترتیب ۰/۳۳۱، ۰/۳۴۷ و ۰/۲۰۳ است که نشان از کیفیت مناسب مدل در پیش‌بینی و یا تبیین واریانس سازه‌های مذکور دارد (جدول ۱۱). علاوه بر ضریب تعیین، شاخصی تحت عنوان اندازه اثر برای شناسایی مسیرهای بااهمیت از میان مسیرهای معنادار مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ جهت تفسیر نتایج اندازه اثر به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی محسوب می‌شود (Hair et al., 2014; Latan & Noonan., 2017). نتایج حاصل از اندازه اثر (جدول ۱۲) نشان می‌دهد که مسیر مبتنی بر تأثیر "پنهان‌کاری خاموش" بر "نقض قرارداد روان‌شناختی" از بالاترین اهمیت برخوردار بوده چرا که سازه "پنهان‌کاری خاموش" بیشترین سهم را در تبیین واریانس سازه "نقض قرارداد روان‌شناختی" به میزان ۲۱/۲۹ درصد دارد. از میان مسیرهای منتهی به سازه درونزای نهایی "رفتارهای منحرف سازمانی"، "سکوت رابطه‌ای" بیشترین سهم در پیش‌بینی سازه مذکور به میزان ۱۰/۳۱ درصد دارد.

جدول ۱۱. ضریب تعیین

نتیجه	مقدار R2	متغیرهای درونزا
متوسط	۰/۳۳۱	رفتارهای منحرف سازمانی
متوسط به بالا	۰/۳۴۷	نقض قرارداد روان‌شناختی
نسبتاً متوسط	۰/۲۰۳	سکوت تدافعی
نسبتاً متوسط	۰/۳۰۳	سکوت منطقی
متوسط به بالا	۰/۳۶	سکوت بی‌اثر

جدول ۱۲. اندازه اثر

نتیجه	اندازه اثر	R ² excluded	R ² included	مسیر			ردیف
نسبتاً کوچک	۰/۰۴۲۷	۰/۱۶۹	۰/۲۰۳	DS	<---	RH	۱
نسبتاً کوچک	۰/۰۵۶۰	۰/۲۶۴	۰/۳۰۳	RS	<---	EH	۲
نسبتاً کوچک	۰/۰۴۸۸	۰/۲۶۹	۰/۳۰۳	RS	<---	RH	۳
نسبتاً کوچک	۰/۰۷۹۷	۰/۳۰۹	۰/۳۶	IS	<---	EH	۴
نسبتاً کوچک	۰/۰۵۴۷	۰/۳۲۵	۰/۳۶	IS	<---	RH	۵
نسبتاً کوچک	۰/۰۵۹۸	۰/۲۹۱	۰/۳۳۱	ODB	<---	DS	۶
حدوداً متوسط	۰/۱۰۳۱	۰/۲۶۲	۰/۳۳۱	ODB	<---	RS	۷
نسبتاً کوچک	۰/۰۳۷۴	۰/۳۰۶	۰/۳۳۱	ODB	<---	IS	۸
نسبتاً کوچک	۰/۰۵۰۵	۰/۳۱۴	۰/۳۴۷	PCB	<---	EH	۹
متوسط به بالا	۰/۲۱۲۹	۰/۲۰۸	۰/۳۴۷	PCB	<---	PD	۱۰
کوچک	۰/۰۲۹۱	۰/۳۲۸	۰/۳۴۷	PCB	<---	RH	۱۱

ردیف	مسیر			R ² included	R ² excluded	اندازه اثر	نتیجه
	PCB	<---	DS				
۱۲	PCB	<---	DS	۰/۲۰۳	۰/۱۵۳	۰/۰۶۲۷	نسبتاً کوچک
۱۳	PCB	<---	RS	۰/۳۰۳	۰/۲۷۸	۰/۰۳۵۹	نسبتاً کوچک
۱۴	PCB	<---	IS	۰/۳۶	۰/۲۸۵	۰/۱۱۷۲	حدوداً متوسط

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رفتارهای پنهان‌کننده دانش بر سکوت کارکنان و رفتارهای منحرف سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی انجام پذیرفته است. نتایج حاکی از آن است که از میان دوازده فرضیه نخست و همچنین هجده مسیر مشخص شده تنها چهار مورد مبنی بر تأثیر سازه پنهان‌کاری خاموش بر سازه‌های مرتبط با سکوت و نیز تأثیر سازه پنهان‌کاری گریزان بر سازه سکوت تدافعی تأیید نگردید. به علاوه، تأثیر سکوت رابطه‌ای بر رفتارهای منحرف سازمانی دارای بزرگ‌ترین ضریب مسیر (۰/۳۳) است. لازم به ذکر است که از میان تمامی مسیرهای موجود در مدل، مسیر مبتنی بر تأثیر پنهان‌کاری خاموش بر سازه نقض قرارداد روان‌شناختی بزرگ‌ترین ضریب مسیر (۰/۴۱۹) را به خود اختصاص داده است. و همچنین، فاصله اطمینان ۹۵ درصدی محاسبه شده برای ضرایب غیرمستقیم نشان از تفاوت معنادار ضرایب از عدد صفر داشته و لذا میانجی‌گری سازه "نقض قرارداد روان‌شناختی" برای تمامی روابط میان ابعاد پنهان‌کاری و ابعاد سکوت تأیید می‌گردد. آزمون معناداری ضرایب مستقیم نشان می‌دهد که فرآیند میانجی‌گری مذکور تنها برای روابط علی میان "پنهان‌کاری خاموش" و "سکوت تدافعی / سکوت بی‌اثر" به صورت کامل بوده و برای مابقی روابط این اثر به صورت جزئی است. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های وسیم‌بری و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و یون (۲۰۱۹)، مهدوی و همکاران (۱۳۹۸) و ابرامادان و همکاران (۲۰۲۱) همسو و سازگار می‌باشد. از آنجایی که ایجاد فضای رقابتی در میان کارکنان می‌تواند مقدمه پنهان‌کاری گریزان در سازمان‌ها باشد، و همچنین عدم تمایل سازمان‌ها به بیان عقاید و نظریات کارکنان موجب واکنش‌های نامطلوب از سوی کارکنان می‌شود؛ بنابراین تصمیم‌گیری‌های سازمانی در معرض

خطر قرار خواهد گرفت و از سوی دیگر سبک مدیریت در نحوه برخورد کارکنان و ارتباط آن‌ها تأثیر بسیاری دارد و به خاطر سبک آمرانه رهبری، افراد سعی در خرسند نگه داشتن مدیر خود دارند، بنابراین در چنین اوضاعی کارکنان به دلیل ترس از عواقب کار صحبت نمی‌کنند.

همچنین کارکنان در رابطه با همکاران خود به دلایل مختلف از جمله عدم توافق میان آن‌ها، دلایل شخصی، ضعف در فرایندهای کاری و یا حتی رفتارهای غیرقانونی و خطرناک سکوت می‌کنند و یا این که افراد از نتایج صحبت‌های خود هراس دارند و نمی‌خواهند به رابطه خود با دیگر کارکنان آسیب برسانند و یا عواقب منفی به دنبال داشته باشد. و همچنین وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی در سازمان‌ها، مانع ارتباط آزاد میان مدیران و سرپرستان با کارکنان می‌باشد. بنابراین این کارکنان هستند که ایده‌ها و نظرات و یا دغدغه‌های خود را به زبان می‌آورند و یا این که سکوت می‌کنند، در این صورت شرایط به وجود آمده نه تنها تغییر نمی‌کند بلکه کم‌کم به سمت بحرانی شدن پیش می‌رود.

همچنین سازمان‌ها تمایل چندانی به شنیدن نظرات کارکنان خود ندارند و نمی‌خواهند از مشارکت کارکنان خود در اداره سازمان استفاده کنند، بنابراین با محدود کردن کارکنان برای ابراز نظرات و عقاید، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شوند. کارکنان هم به دلایل مختلف از جمله ترس از عواقب اظهار نظر، بی‌نصیب ماندن از امتیازات احتمالی، بی‌توجهی مدیران نسبت به نظرات و یا بی‌استفاده ماندن ایده‌های خود اقدام به سکوت می‌کنند و مدیران هم به دلایل ناکافی و یا مصلحت‌های غیرقابل توجه، اقدام به رد ایده‌های ارائه شده توسط کارکنان خود می‌کنند.

علاوه بر این، نادیده گرفتن استعدادها در داخل سازمان توسط مدیران ارشد، و جستجوی نیروهای کلیدی و مستعد در خارج از سازمان موجب می‌شود بسیاری از استعدادها درون سازمان‌ها ناشناخته باقی بماند و در نهایت موجب بی‌انگیزگی در میان کارکنان و سکوت سازمانی و ترک سازمان می‌شود.

سازمان‌ها برای متمایز شدن از رقبای تلاش می‌کنند که نوآورتر شوند و این در حالی است که سکوت، مشارکت خلاقانه کارکنان را کاهش می‌دهد، در واقع در محیطی که کارکنان نمی‌توانند نگرانی‌ها، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای خود را به دلیل فرهنگ فراگیر ترس بیان کنند، سکوت

حاکم می‌شود و این خودداری از ابراز وجود منجر به مشکلات روانی شدید و بروز رفتارهای انحرافی می‌شود که به سازمان آسیب می‌رساند. بنابراین سازمان‌ها باید توجه بیشتری نسبت به روابط شخصی میان کارکنان داشته باشند، زیرا محیط کاری ضعیف، تعاملات اجتماعی میان کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و جو سازمانی را مختل نموده و سلامت سازمانی را تهدید می‌کند.

از آنجایی که قرارداد روان‌شناختی مجموعه باورهایی است که سازمان و کارکنان به یکدیگر عرضه می‌کنند و یا از هم دریافت می‌کنند، در نتیجه پس از پیوستن افراد به سازمان، روابط آن‌ها در قالب و چارچوب خاصی می‌گنجد. بنابراین قرارداد روان‌شناختی بر اساس انتظارات فردی و سازمانی کارکنان شکل می‌گیرد و این انتظارات، در محیط کار، رفتار و نگرش افراد را هدایت می‌کند. در واقع، قرارداد روان‌شناختی تبیین‌کننده ارزش‌هایی است که فرد را تشویق می‌کند که برای سازمان کار کند و به سازمان این انگیزه را می‌دهد تا آن فرد را بکار گمارد. کارکنانی که نسبت به سازمان خود متعهدتر هستند بیشتر به کسب تجربیات جدیدتر تمایل دارند؛ منجر به نوآوری و خلاقیت در کار می‌شوند. بنابراین کارکنان، بر اساس نوع رفتار و میزان حمایت، کارفرمای خود را قضاوت می‌کنند. هر اندازه حمایت سازمان از کارکنان بیشتر باشد، موجب رفتار متقابل کارکنان و تعهد بیشتر نسبت به کارفرما می‌شود. در واقع قرارداد روان‌شناختی یک نوع تعامل و تعهد میان فرد و سازمان است. بنابراین نقض این قرارداد پیامدهای منفی به دنبال دارد. زمانی که سازمان به تعهدات خود نسبت به کارکنان پایبند باشد، فرد حس بهتری نسبت به سازمان خواهد داشت و همچنین رفتار شهروندی بهتری خواهد داشت و همچنین کارکنان تصور می‌کنند آنچه سازمان به آن‌ها آموزش داده است باید در کاری که انجام می‌دهند، منعکس شود. بنابراین زمانی که کارکنان راضی و متعهد و با انگیزه باشند به تعهدات خود نسبت به سازمان عمل خواهند کرد و زمانی که کارکنان وظایف خود را به خوبی انجام ندهند، سازمان نسبت به عملکرد ناقص کارکنان متحمل هزینه‌های سنگین می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش، به منظور ارتقای عملکرد اداره امور مالیاتی مودیان بزرگ و سایر سازمان‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

➤ مدیران می‌توانند با آموزش‌های صحیح؛ مهارت‌افزایی و صلاحیت کارکنان را افزایش داده و در ایجاد حس تعهد و اعتماد در میان کارکنان نقش بسزایی ایفا کنند و با ایجاد

- سیستم مدیریت شناور به جای سیستم‌های مدیریتی بسته، جو مساعدی در جهت کاهش ترس کارکنان، برای ابراز نظرات و عقاید خود و مشورت را فراهم آورند.
- کارکنان از ترس بدگمانی‌ها و سوءظن‌های مدیران نسبت به اشتباهات احتمالی خود، و نسبت دادن اشتباهات به بی‌توجهی کارکنان و عدم شایستگی‌شان، سکوت می‌کنند؛ مدیران می‌توانند با فراهم ساختن بسترهای فکری و فرهنگی در میان کارکنان خود موجبات رشد فردی و سازمانی را فراهم آورند.
- مدیران می‌توانند با حضور صمیمانه خود در میان کارکنان و با ایجاد کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط و وجود یک تربیون آزاد پرسش و پاسخ در کاهش جو هراس از انتقاد نقش بسزایی ایفا کنند، زیرا وقتی کارمند نتیجه کار خود را عادلانه ببیند، مشتاقانه در مبادلات اجتماعی شرکت می‌کند.
- مدیران می‌توانند به کارکنان خود اجازه آزمون و خطا و تجربه و یادگیری دهند. در واقع، فضای سازمان باید به گونه‌ای باشد که افراد با میل و رغبت به دنبال یادگیری و انتقال آموخته‌های خود به دیگران باشند و همچنین با اتخاذ مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد را شناسایی نموده و در بسیاری از مشاغل کلیدی، جانشین بالقوه خود را شناسایی نموده و با برنامه‌ریزی مناسب و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی در جهت نیل به اهداف سازمانی گام بردارند.
- مدیران سازمان‌ها باید سعی کنند ارتباطات کارکنان سازمانی را ساختارمند و سامانمند کنند و شرح وظایف را به گونه‌ای طراحی کنند که انگیزه درونی کارکنان را افزایش داده و از طریق ایجاد فضای حمایتی کارکنان را به بیان نظریات و دیدگاه‌ها و بینش‌ها و نارضایتی‌های خود تشویق کنند و برای افزایش ایمنی، توانمندسازی و اطمینان کارکنان و کاهش تمایل کارکنان به سکوت، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی حمایتی طراحی

کنند و با ایجاد کانال‌های ارتباطی برای بیان نگرانی‌های کارکنان، اقدامات موثرتری در جهت حل مشکلات کارکنان فراهم آورند.

➤ مدیران می‌توانند با کمک متخصصان حوزه علوم رفتاری به شناسایی رفتارهای انحرافی و نتایج آن پردازند. متخصصان می‌توانند از طریق آموزش‌های لازم به مدیران، مشکلات و دلایل ناکارآمدی عملکرد کارکنان را بررسی و ارزیابی نموده و در نهایت راه‌حل‌های برگزیده متناسب با مشکلات را شناسایی نموده و همکاری‌های لازم با مدیران جهت اجرا را فراهم آورند.

➤ مدیران می‌توانند با ایجاد توافقی دو طرفه بین افراد و سازمان‌ها، و ایجاد درکی مشترک، افراد را به انجام کار سوق دهند، زیرا هرچقدر قرارداد روان‌شناختی افراد با سازمان قوی‌تر باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد. و به اندازه میزان تلاش کارکنان به رفاه کارکنان توجه کنند و به تلاش‌های آنان پاداش کوتاه‌مدت و یا بلندمدت دهند. ارتقا شغلی از جمله پاداش‌های بلندمدت است؛ و حس این‌که چگونه به آن دست یابند، در واقع موجب افزایش انگیزه و همچنین نوآوری و خلاقیت در میان کارکنان می‌شود.

➤ از آنجایی‌که قرارداد روان‌شناختی به وسیله فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد، بنابراین سازمان‌ها از طریق فرهنگ حاکم، بر درک افراد از قراردادها تأثیر می‌گذارند و مدیران می‌توانند در جهت هدایت و جهت‌دهی اقدامات در سازمان، تحولات تعاملات میان فرد و سازمان را درک نموده و رفتار افراد را پیش‌بینی نمایند و در جهت هدایت کارکنان به سوی رفتار شهروندی بهتر گام بردارند و از طریق همسو کردن ارزش‌های کارکنان خود با ارزش‌های سازمان، در ترویج فرهنگ حمایتی، که خود موجب ایجاد تعهد و اعتماد می‌شود، نقش بسزایی ایفا کنند.

➤ مدیران می‌توانند با تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر نگرش و رفتار کارکنان نفوذ یابند و با درگیر کردن کارکنان در تمام سطوح، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی

مانع خروج کارکنان شوند، زیرا مشارکت کارکنان تأثیر بسزایی بر نتایج کسب و کارها دارد و از این طریق سطح رضایت کارکنان را افزایش داده و در بهره‌وری و پیشرفت سازمان تأثیرگذار باشند.

➤ با توجه به این که سخنان و تصمیمات مدیران باعث ایجاد سوگیری کارکنان و در نهایت سکوت سازمانی و رفتار انحرافی در کارکنان می‌گردد، پیشنهاد می‌شود مدیران در جلسات اداری و کاری تا آخرین دقایق و تصمیم‌گیری نهایی ساکت بمانند و گزارش‌های عملکرد و سایر دستور جلسه‌ها را به کارشناسان واگذار نموده و خود مدیریت جلسه را بر عهده بگیرند، برای این که کارکنان تحت تأثیر قرار نگیرند. همچنین آموزش‌های ویژه‌ای در خصوص سوگیری‌های ذهنی و روان‌شناختی برای کارکنان در نظر گرفته شود، به طوری که با شناخت سوگیری‌های خود، موجبات کاهش سکوت را در سازمان فراهم نمایند.

➤ زمانی که نقض قرارداد روان‌شناختی اتفاق می‌افتد می‌توانیم مدیران را در جهت افزایش درک کارکنان و حمایت سازمانی آموزش دهیم و با برگزاری سمینارها و سخنرانی‌ها و همچنین ارائه بروشورها در جهت تحقق قراردادهای روان‌شناختی و سطح رضایت کارکنان و بهره‌وری سازمان گام برداریم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

References

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, KH. A., Cicek, B. (2021). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447. Doi:10.1108/IJCHM-04-2020-0348.
- Alfayad, Z., Arif, L.S.M. (2017). Employee voice and job satisfaction: an application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342>.
- Al-Hawari, M., Bani-Melhem, SH., Quratulain, S. (2020). Abusive supervision and frontline employees' attitudinal outcomes: The multilevel effects of customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1109-1129. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0510>.
- Ali, G., Zeeshan, A., Bhatti, A., Ashraf, N. and Hui, Y. (2018). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 1-15, Doi: 10.1007/s10551-018-4056-2.
- Amponsah-Tawiah, K., Boateng, A. K., Doku Tetteh, S. (2020). Safety climate and employees' voluntary work behaviours: the moderating role of employees' voice. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 561-581. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0078>.
- Babbie, R. (2013). *The Practice of Social Research*. Wadsworth Cengage Learning. Edition, 12. Publication: Wadsworth, London. <https://books.google.com/books?id=af9OpwAACA AJ>.
- Baran, H., Giderler, C. (2017). A Study on determining the influence of organizational identification on organizational Justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.242.258>.
- Bari, M. W., Abrar, M., Bashir, M., Baig, S. A., & Fanchen, M. (2019). Soft Issues During Cross-Border Mergers and Acquisitions and Industry Performance, China-Pakistan Economic Corridor Based View. *SAGE Open*, 9(2), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244019845180>.
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate. *SAGE Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019876297>.
- Bashokouh Ajirloo., M., Hamidzadeh Arbabi, A. (1400). Analyzing the Effect of Social Capital and Perceived Organizational Support on Knowledge Sharing with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Ardebil Hospitals). *Scientific Journal Of Organizational knowledge Management*, 4(4), 183-216. [in Persian].
- Bennett, R.J. Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. DOI:10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Boz Semerci, A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0044>.

- Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>.
- Chona, M. G., Kimb, J. N., Kimc, C. S. (2021). Conceptualizing allegiant communication behavior: A cross-national study of employees' self-orchestration of voice and silence. *Public Relations Review*. 47(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102093>.
- Christopher Westland, J. (2010). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-87. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>.
- Clemmer, J. (2008). *Moose on the Table: Approach to Communications at Work*. ECW Press, Canada.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Taylor & Francis. <https://books.google.com/books?id=cJH0IR33bgC>.
- Colvin, A.J.S., Batt, R. Keefe, J.H. (2005). The impact of employee voice and compliance mechanisms on absenteeism, discipline, and turnover. *Industrial Labor Relation Review*, 55(4), 573-594.
- Connelly, C.E. Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489, Doi:10.1080/1359432X.2014.931325.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=s4ViswEACAAJ>.
- Danaei fard, H., Ghasemi banabari, H. (1397). Managers' strategy in forcing of employees to organizational silence in government organizations. *Journal of Organizational Resources Management Researchs*. 8(4), 71-88. [In Persian].
- Deniz, N. Noyan, A. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>.
- Didla, S., Mearns, K. Flin, R. (2009). Safety citizenship behaviour: a proactive approach to risk management. *Journal of Risk Research*, 12(3-4), 475-483. <https://doi.org/10.1080/13669870903041433>.
- Dyne, L.V., Ang, S. Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6) 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- Elçi, M., Erdilek, M.K., Alpkan, L. and Sener, I. (2014), "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (15), 455-464. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.053>.
- Erkutlu, H., Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: the mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *The Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2017-0029>.

- Erkutlu, H., Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. Doi:10.1108/EJMBE-09-2018-0097.
- Estreder, Y., Rigotti, R., Tomás, I., Ramos, J. (2018). Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 17-34. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0039>.
- Hair, J. F. (2016). *Essentials of Marketing Research*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.com/books?id=1If8oQEACAAJ>.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited. <https://books.google.com/books?id=VvXZnQEACAAJ>.
- Hair, Joe F., Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker G. Kuppelwieser. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–21. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hunjra, A.I., Ali, M.A., Chani, M.I., Khan, H. Rehman, K.U. (2010). Employee voice and intent to leave: an empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061. <https://mpru.ub.uni-muenchen.de/32113/>
- Imani, F., Eslami, G.H., Bagheri, R. (1401). Investigating the Effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledge Hiding: A Case Study on an Automobile Factory. *Scientific Journal Of Organizational knowledge Management*, 5(2), 143-180. DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.2.6.2. [in Persian].
- Jung, H., Hyun Yoon, H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2018-0131>.
- Khalid, J. Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 1-22, Doi:10.1080/13547860.2015.1092279.
- Kim, J., & Ko, S. H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*. 11(7), 2151–2162. Doi:10.5267/j.msl.2021.2.013.
- Kim, M.R., Knutson, B.J. Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 563-588. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>.
- Kim, P.B., Gazzoli, G., Qu, H. Kim, C.S. (2016). Influence of the work relationship between frontline employee and their immediate supervisor on customers' service experience.

- Journal of Hospitality Marketing and Management, 25(4), 425-448. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034826>.
- Kline, R. B. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition. Guilford Publications. <https://books.google.com/books?id=3VauCgAAQBAJ>.
- Latan, H., Noonan, R. (2017). Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications. Springer International Publishing. <https://books.google.com/books?id=u-M8DwAAQBAJ>.
- LePine, J.A. Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. Journal of Applied Psychology, 83(6), 853-868. Doi:10.1037/0021-9010.83.6.853.
- Liu, D., Wu, J. Ma, J. (2009). Organizational silence: a survey on employees working in a telecommunication company. International Conference on Computers & Industrial Engineering, pp.1647-1651. Doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551.
- Liu, W., Zhu, R. Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. The Leadership Quarterly, 21(1), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>.
- Mahdavi, S., Iranzadeh, S. (1398). The mediating effect of psychological bias on organizational silence and deviant behaviors of employees. Journal of development and transformation management, (37), 43-51. [In Persian].
- Majidi nejhadi, N, Hadi peykani, M. (1396). The effect of organizational capacities on employer's commitment to psychological contracts. Strategic management studies. (29), 93-116. [In Persian].
- Majidi, M., Bastam, H. (1400). The effect of organizational communication on reducing employee silence, New Research Approaches in Management Sciences. (25), 229-245. [In Persian].
- Maqbool, S., Černe, M., Bortoluzzi, G. (2018). Micro-foundations of innovation Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. European Journal of Innovation Management, 22(1), 125-145. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0013>.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>.
- Moradi, M., & Miralmasi, A. (2021a). Data Screening. <https://analysisacademy.com/> [in Persian].
- Moradi, M., & Miralmasi, A. (2021b). Descriptive Statistic. <https://analysisacademy.com/> [in Persian].
- Moradi, Mohsen, and Aida Miralmasi. (2019). "Paradigm." [in Persian].
- Morrison, E.W. Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. Journal of Management Studies, 40(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>.
- Nayak, S., Jena, D., Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. The Journal of Engineering Business Management, 13, 1-10. <https://doi.org/10.1177/18479790211004007>.
- Nouri, M., Kheirandish, M., Abbasian, H., Nouri, R. (1401). A literature review on Knowledge Hoarding Versus Knowledge Hiding. Scientific Journal Of Organizational

- knowledge Management, 5(2), 181-226. DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.2.5.1. [in Persian].
- Opolot, J. S., Maket, L. (2020). Psychological Contract, Employee Engagement and Employee Performance. The Journal of Homepage, 10(11), 886-903. Doi:10.6007/IJARBSS/v10-i11/7998.
- Rai, A. Agarwal, U.A. (2017). Exploring the process of workplace bullying in Indian organizations: a grounded theory approach. South Asian Journal of Business Studies, 6(3), 247-273. Doi:10.1108/SAJBS-07-2016-0067.
- Rai, A. Agarwal, U.A. (2018). Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. Personnel Review, 47(1), 226-256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>.
- Robinson, S.L. Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T).
- Rutherford-Hemming, Tonya. (2015). Determining Content Validity and Reporting a Content Validity Index for Simulation Scenarios. Nursing Education Perspectives, 36(6), 389-393. Doi: 10.5480/15-1640.
- Ryan, R.M. Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54-67, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Sarstedt, M., Mooi, E. (2018). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. Springer Berlin Heidelberg. <https://books.google.com/books?id=bXdvDwAAQBAJ>.
- Shaghghi, G.H. (1399). Examining the relationship between organizational silence and commitment, satisfaction and job performance of employees. (Case study: Tehran Municipality). The First National Conference on New Approaches of Management in Interdisciplinary Studies, 1(1), 3095-3107. [In Persian].
- Shahjehan, A. Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradox: an empirical analysis of women behavior at workplace. Cogent Business Management, 3(1), 1-18. Doi:10.1080/23311975.2016.1221560.
- Spector, P.E. Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). Human Resource Management Review, 12(2), 269-292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9).
- Takhsa, M., Barahimi, N., Adelpahan, A. Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization based self-esteem and organizational silence. Journal of Workplace Learning, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>.
- Toosi, D., Neyestani, D, Hoseini, Gh. (1399). The relationship between organizational silence on resistance to change mediated by non-targeted organizational forgetfulness. Applied Education Leadership Journal, 1(3), 51-64. [In Persian].
- Wang, S., Noe, R.A. Wang, Z.M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: a quasi-field experiment. Journal of Management, 40(4), 978-1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>.

- Wang, Y.D. Hsieh, H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: a moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.04.003>.
- Waseem Bari, M., Ghaffar, M., Ahmad. B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0149>.
- Xiao, M. Cooke, F.L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>.
- Zerati, M, Alavi, N. (2014). Designing and Validity Evaluation of Quality of Nursing Care Scale in Intensive Care Units. *Journal of Nursing Measurement*, 22:461-71. doi: 10.1891/1061-3749.22.3.461. [In Presian].

