

## Examining the Mediating Role of Selfless Leadership in the Effect of Organizational Exclusion and Instrumental Thinking on the Knowledge Hiding of University Professors

Alireza Koushkie  
Jahromi \* 

Corresponding Author, Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [koushkie@atu.ac.ir](mailto:koushkie@atu.ac.ir)

Shabnam Zarjou 

Ph.D. Student in Human Resource Management, Department of Leadership and Human Capital, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [shabnam.zarjou@ut.ac.ir](mailto:shabnam.zarjou@ut.ac.ir)

Zahra Ghafouri 

Ph.D. Student in Organizational Behavior, Lorestan University, Lorestan, Iran. E-mail: [ghafouri.za@fc.iu.ac.ir](mailto:ghafouri.za@fc.iu.ac.ir)

### ABSTRACT

Considering the importance of the phenomenon of hiding knowledge in academic environments and higher education centers, the present study was conducted with the aim of investigating the effect of the phenomenon of knowledge concealment among the professors of Tehran University. The current research strategy is a survey that aims to explain the relationships and the impact of variables. Its statistical population includes faculty members of Tehran University Science Campus, whose number is estimated to be 151, and the sample size was estimated to be 130 using Sample Power software. The results of the current research indicated that organizational exclusion had an effect on hiding knowledge and 46% of the variance of the knowledge concealment variable was explained by the organizational exclusion variable. Instrumental thinking has had an effect on knowledge concealment, and 18% of the variance of the hiding knowledge variable is explained by the instrumental thinking variable, and in the relationship between instrumental thinking and organizational exclusion on hiding knowledge, selfless leadership has a minor mediating role. The effect of organizational exclusion and instrumental thinking as independent variables and hiding knowledge as a dependent variable and selfless leadership as a variable with a positive meaning as a mediating variable is the first time that was analyzed inside and outside the country, which showed It is the innovation and originality of the research that can help to reduce the research and theoretical vacuum in the matter of hiding knowledge. According to the findings of the research, it can be concluded that the problem of hiding knowledge among university professors is affected by the two factors of exclusion and instrumental thinking, and not paying attention to the growth of these two components can endanger the cycle of improvement and sharing of knowledge in the long term, therefore attention to the component Selfless leadership and helping to improve it can play an important role in instrumental thinking and exclusionism.

**Keywords:** organizational exclusion, knowledge hiding, instrumental thinking, selfless leadership, university professors, University of Tehran

**Cite this Article:** Koushkie Jahromi, A., Zarjou, S., & Ghafouri, Z. (2025). Examining the Mediating Role of Selfless Leadership in the Effect of Organizational Exclusion and Instrumental Thinking on the Knowledge Hiding of University Professors. *Knowledge Retrieval and Semantic systems*, 12(44), 141-165. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.75351.1601>



## 1. Introduction

Considering the negative effects and consequences of knowledge hiding on this mission, in the present study, we aim to examine the impact of organizational ostracism and instrumental thinking as independent variables and sacrificial leadership as a mediating variable on the emergence of knowledge hiding among faculty members at the College of Science, University of Tehran. This research seeks to take an effective step toward achieving one of the institution's goals: nurturing upright, ethical, and vibrant individuals. Since the simultaneous examination and measurement of these four variables have not been previously explored in prior studies by other researchers, the necessity and gap addressed by this study become even more evident.

Therefore, the main research question of this study is: Can sacrificial leadership play a mediating role in the relationship between organizational ostracism and instrumental thinking on knowledge hiding among university professors?

### Research Question(s)

**Hypothesis 1:** It appears that organizational ostracism has a significant effect on knowledge hiding.

**Hypothesis 2:** It appears that instrumental thinking has a significant effect on knowledge hiding.

**Hypothesis 3:** It appears that sacrificial leadership plays a mediating role in the effect of organizational ostracism on knowledge hiding.

**Hypothesis 4:** It appears that sacrificial leadership plays a mediating role in the effect of instrumental thinking on knowledge hiding.

## 2. Literature Review

A review of prior research indicates that the variables of knowledge hiding, instrumental thinking, organizational ostracism, and sacrificial leadership have been previously examined in various contexts. International studies have explored different aspects of these variables: Riyad et al. (2019) investigated the relationship between ostracism and knowledge hiding with job tension as a mediator, while Bhatti et al. (2023) examined organizational ostracism's impact on knowledge hiding through the mediating roles of efficacy needs and psychological distress. Other notable studies include Al-Jubouri and Fleifel's (2020)

analysis of knowledge hiding and workplace ostracism, Zhao et al.'s (2016) work on workplace ostracism and knowledge hiding, and Shah and Hashemi's (2019) study of organizational culture's relationship with knowledge hiding through workplace ostracism and incivility. Abdullah et al. (2020) focused on ethical leadership's effects on knowledge hiding with relational social capital and instrumental thinking as mediators, and Sabrina (2023) explored sacrificial leadership in the context of knowledge sharing and hiding, considering employee trust and intrinsic motivation as mediators.

In the Iranian academic context, several studies have addressed related themes. Sepahvand and Momeni Mofrad (2020) examined workplace ostracism and knowledge hiding with job tension as a mediator, while Sharai and Jafari (2023) studied ostracism and workplace incivility's effects on knowledge hiding through job anxiety. Kamalipour et al. (2022) contributed by proposing a knowledge-hiding model emphasizing ostracism. Despite these valuable contributions, three significant research gaps emerge from this comprehensive review. First, no existing study has simultaneously investigated sacrificial leadership alongside knowledge hiding, ostracism, and instrumental thinking. Second, the domestic research landscape shows a complete absence of studies examining instrumental thinking, even in combination with other variables. Third, while some studies have explored partial relationships between these variables, none have integrated all four key elements of the current research.

This study represents the first attempt, both in Iran and internationally, to comprehensively analyze organizational ostracism and instrumental thinking as independent variables, knowledge hiding as the dependent variable, and sacrificial leadership as a mediating factor. The inclusion of sacrificial leadership is particularly significant as it introduces a positively connoted variable into the examination of knowledge hiding phenomena. By addressing these interconnected variables in a single framework, this research makes an original contribution to the field, helping to bridge important theoretical and empirical gaps in our understanding of knowledge hiding dynamics in academic settings. The innovative approach not only expands the current body of knowledge but also offers practical insights that could

inform organizational policies and leadership practices in higher education institutions.

### 3. Methodology

The present study adopts a survey research strategy with the aim of examining the relationships between variables. For data collection, standardized questionnaires derived from theoretical literature and previous studies were utilized. To ensure the validity of the questionnaires in terms of content and face validity, input was obtained from three professors specializing in organizational behavior. The questionnaires employed in this study include: the Organizational Ostracism Scale (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008), the Instrumental Thinking Scale (Abdullah et al., 2019), the Sacrificial Leadership Questionnaire (Kark & Van Dijk, 2004), and the Knowledge Hiding Scale (Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012). All items were measured using a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree".

The reliability of the research instruments was confirmed through Cronbach's alpha coefficients, which were as follows: organizational ostracism ( $\alpha = 0.71$ ), instrumental thinking ( $\alpha = 0.73$ ), sacrificial leadership ( $\alpha = 0.77$ ), and knowledge hiding ( $\alpha = 0.74$ ). The target population of this study consists of faculty members at the College of Science, University of Tehran, with an estimated total of 151 individuals. The sample size was determined using Sample Power software, resulting in 130 participants selected through random sampling.

For data analysis, statistical software and structural equation modeling (SEM) tools, including AMOS and SPSS, were employed. Sample Power software was used to determine the appropriate sample size. To examine the relationships between variables and generalize the findings from the sample to the population, regression models (including mediation analysis) and path analysis were utilized to test the research hypotheses. Additionally, the conceptual model of the study was evaluated using structural equation modeling (SEM), with particular attention given to assessing the measurement model and structural model fit. The results of these analyses will be presented in detail in the following sections.

#### 4. Results

The analysis of the first hypothesis findings revealed that the independent variable (organizational ostracism) demonstrated a significant effect ( $\beta = 0.068$ ) on the dependent variable (knowledge hiding), indicating a substantial relationship. The coefficient of determination ( $R^2 = 0.46$ ) suggests that organizational ostracism explains 46% of the variance in knowledge hiding behavior. In practical terms, this means that nearly half of knowledge hiding incidents among faculty members can be attributed to experiences of organizational ostracism. These results confirm that organizational ostracism significantly influences knowledge hiding patterns, enabling the prediction of knowledge concealment behaviors based on ostracism levels within the academic community. Regarding the second hypothesis, the independent variable (instrumental thinking) showed a meaningful effect ( $\beta = 0.42$ ) on knowledge hiding, representing a moderate but noteworthy relationship. With an  $R^2$  value of 0.18, instrumental thinking accounts for 18% of the variance in knowledge hiding, indicating that nearly one-fifth of knowledge concealment behaviors stem from instrumental thinking tendencies. This finding establishes instrumental thinking as another significant predictor of knowledge hiding among faculty members. The mediation analysis yielded important insights. Both direct and indirect effects of organizational ostracism on knowledge hiding proved statistically significant ( $p < 0.01$ ), while the direct effects of organizational ostracism on sacrificial leadership ( $p < 0.0001$ ) and of sacrificial leadership on knowledge hiding ( $p < 0.0001$ ) were similarly significant. These results collectively demonstrate that sacrificial leadership partially mediates the relationship between organizational ostracism and knowledge hiding, thereby confirming the third hypothesis. Parallel findings emerged regarding the fourth hypothesis. The significant direct and indirect effects of instrumental thinking on knowledge hiding ( $p < 0.0001$ ), coupled with significant direct effects of instrumental thinking on sacrificial leadership ( $p < 0.0001$ ) and of sacrificial leadership on knowledge hiding ( $p < 0.0001$ ), indicate that sacrificial leadership also partially mediates the relationship between instrumental thinking and knowledge hiding, thus validating the fourth hypothesis.

## 5. Conclusion

The study's comprehensive findings highlight that knowledge hiding among university faculty stems primarily from two organizational phenomena: workplace ostracism and instrumental thinking patterns. Left unaddressed, these factors may gradually erode institutional knowledge-sharing cultures and hinder collective intellectual growth. The research particularly emphasizes the crucial mitigating role of sacrificial leadership, suggesting that targeted development of leadership qualities characterized by selflessness and organizational commitment could effectively counteract both ostracism tendencies and instrumental thinking patterns. This insight points toward valuable interventions for academic administrators seeking to foster more open, collaborative knowledge environments in higher education institutions.



## بررسی نقش واسطه‌ای رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه

علیرضا کوشکی جهرمی\*  
نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [koushkie@atu.ac.ir](mailto:koushkie@atu.ac.ir)

شبنم زرjou  
دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: [shabnam.zarjou@ut.ac.ir](mailto:shabnam.zarjou@ut.ac.ir)

زهرا غفوری  
دانشجوی دکتری رفتار سازمان، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران. رایانامه:  
[ghafouri.za@fc.iu.ac.ir](mailto:ghafouri.za@fc.iu.ac.ir)

### چکیده

با توجه به اهمیت پدیده پنهان‌سازی دانش در محیط‌های دانشگاهی و مراکز آموزش عالی، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عارضه پنهان‌سازی دانش در میان استادان دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. راهبرد پژوهش حاضر پیمایشی است که درصدد تبیین روابط و میزان تأثیر متغیرها است. جامعه آماری آن شامل اعضای هیئت علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران بود که تعداد آنان ۱۵۱ نفر برآورد شده است و با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور حجم نمونه برابر با ۱۳۰ نفر تخمین زده شد. دستاورد پژوهش حاضر حاکی از آن بود که پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر گذار بوده است و ۴۶ درصد واریانس متغیر پنهان‌سازی دانش توسط متغیر پردگرایی سازمانی تبیین شده است. تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر گذار بوده است و ۱۸ درصد واریانس متغیر پنهان‌سازی دانش توسط متغیر تفکر ابزاری تبیین شده است و در رابطه بین تفکر ابزاری و پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش رهبری فداکارانه نقش واسطه‌ای جزئی دارد. تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری به‌عنوان متغیرهای مستقل و پنهان‌سازی دانش به‌عنوان متغیر وابسته و رهبری فداکارانه که متغیری با بار معنایی مثبت است به‌عنوان متغیر واسطه‌ای برای نخستین بار است که در داخل و خارج از کشور مورد واکاوی قرار گرفت که نشان از نوآوری و اصالت پژوهش است که می‌تواند به کاهش خلأ پژوهشی و نظری در امر پنهان‌سازی دانش یاری رساند. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان دریافت عارضه پنهان‌سازی دانش در میان استادان دانشگاه از دو عامل پردگرایی و تفکر ابزاری متأثر است و عدم توجه به رشد این دو مؤلفه می‌تواند در درازمدت چرخه بهبود و اشتراک دانش را به خطر اندازد. از این رو توجه به مؤلفه رهبری فداکارانه و کمک به بهبود آن می‌تواند در تفکر ابزاری و پردگرایی نقش بااهمیتی ایفا کند.

**کلیدواژه‌ها:** پردگرایی سازمانی، پنهان‌سازی دانش، تفکر ابزاری، رهبری فداکارانه، استادان دانشگاه، دانشگاه تهران

**استناد به این مقاله:** کوشکی جهرمی، علیرضا، زرjou، شبنم، و غفوری، زهرا. (۱۴۰۴). بررسی نقش واسطه‌ای رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۲(۴۴)، ۱۴۱-۱۶۵. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.75351.1601>

## مقدمه

پدیده «پنهان‌سازی دانش» به ممانعت و خودداری هدفمند اشتراک دانش از سوی یک فرد، نسبت به کسانی که طالب آن هستند، اشاره دارد (Zhao & Xia, 2019) که منجر به اثرات مخربی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود. گزارش بی‌کاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که هر ساله به دلیل پنهان‌سازی دانش ۵۰۰ شرکت فورچون متحمل ضرر ۳۱/۵ میلیارد دلاری شده است (کمالی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). اگرچه تلاش سازمان‌ها به تشویق کارکنان برای تسهیم دانش را نباید نادیده گرفت ولی برخی از کارکنان تمایل به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران را ندارند و تصمیم می‌گیرند آن را مخفی کنند (Prussia & Kapsali, 2021). از طرفی در چند سال اخیر تبعات معضل اجتماعی دیگری، با عنوان «طردگرایی سازمانی<sup>۲</sup>» رو به افزایش است. انزوا و کناره‌گیری، عدم توجه، رفتار سرد با سایر کارکنان را طرد سازمانی می‌نامند که شاید در نگاه نخست پیش‌یافتاده و سطحی به نظر آید، اما می‌تواند برای سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان‌ها تجربه ناخوشایندی را به همراه داشته باشد (عسکری‌زاده و هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰). نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نزدیک به دوسوم اعضای سازمان‌ها پدیده تلخ طردشدگی را تجربه کرده‌اند. معمولاً در نگاه اول این پرسش به ذهن می‌آید که مثلاً دعوت نشدن به یک مراسم مهمانی چقدر می‌تواند برای فرد مهم قلمداد شود؟ در پاسخ، این گونه می‌توان گفت: برخی نیازهای اساسی انسان همچون نیاز «تعلق و اجتماعی بودن» در فرایند طردشدگی، مورد تهدید واقع می‌شوند و تجربه سخت و منحصر به فرد آن برای افراد به یادگار باقی می‌ماند که با خود درد اجتماعی را نیز به دنبال دارد، دردهای اجتماعی ناشی از طردشدگی به مراتب سخت‌تر از درد فیزیکی است (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸). در کنار طردگرایی سازمانی، کارکنان با تفکر ابزاری<sup>۳</sup> به دنبال دستیابی به اهدافی هستند که به صورت محدود تعریف شده و منفعت شخصی آنان را به همراه دارد. کارکنان با تفکر ابزاری بالا در هنگام تعامل با دیگران کمتر از روحیه پاسخگویی جمعی، صداقت و نوع دوستی برخوردارند و از سایر صفات رفتاری صمیمانه و ارزش‌های مشترک نیز محروم هستند و دانش خود را از دیگران پنهان می‌کنند (Abdullah et al., 2019).

1. Babcock, P.
2. Organizational Ostracism
3. Instrumental Thinking

توجه به‌مرور مطالب فوق، اثرات معکوس طردگرایی سازمانی، تفکر ابزاری و پنهان‌سازی دانش با اعمال رهبری فداکارانه در سازمان تعدیل و اصلاح می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد اگر رهبران از خود فداکاری نشان دهند و در تعاملات بین فردی بیش از خود به منافع پیرانشان توجه نمایند؛ این امر می‌تواند تعهد نیروی انسانی را نسبت به شغل و محیط کاری خود افزایش دهد و آن‌ها را نسبت به فعالیت‌های شغلی و همکارانش حساس نموده و با انگیزه بیشتری برای انجام فعالیت‌های شغلی و فراشغلی تلاش کنند (آقاجانپور، ۱۳۹۹). لذا در پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی رهبری فداکارانه سعی بر آن شد که به یکی از مسائل مطرح در دانشگاه‌ها که در تعاملات کاری و علمی استادان رواج یافته و به دانشجویان نیز سرایت کرده پرداخته شود، لذا پنهان‌سازی دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از مهم‌ترین دلایل شکست دانش است و شیوع آن به حدی است که در حال تبدیل شدن به یک امر عادی است، نظرسنجی‌های انجام‌شده از بین بیش از ۱۷۰۰ عضو هیئت علمی در دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا حاکی از آن بوده است که ۷۶٪ از استادان، دانش خود را از سایرین به‌ویژه همکاران خود مخفی نگه می‌دارند که این امر نشان از وخیم بودن مسئله پنهان‌سازی دانش در محیط دانشگاهی است، بستری که خود آن نیز محل تولید علم و تبدیل علم به عمل است (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲)؛ بنابراین، از آنجایی که یکی از مکانیسم‌های حیاتی در جهت تسهیم دانش که عهده‌دار تربیت منابع انسانی توانمند است، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است، دانشگاه‌ها با تولید و نشر دانش می‌توانند نقش مهمی در جهت دست‌یابی به اهداف بلندمدت کشور ایفا نمایند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۸۲). از این‌رو با توجه به اثرات و پیامدهای منفی پنهان‌سازی دانش بر این رسالت، در پژوهش حاضر، بر آنیم که اثر طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری به‌عنوان متغیرهای مستقل و رهبری فداکارانه را به‌عنوان متغیر میانجی در بروز پدیده پنهان‌سازی دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران مورد بررسی قرار دهیم تا گامی مؤثر در جهت تحقق یکی از اهداف این مجموعه که پرورش انسان‌های درست، اخلاقی و بانشاط است، برداریم و از آنجایی که ارتباط و سنجش هم‌زمان این چهار متغیر تاکنون در پژوهش‌های سابق، توسط دیگر پژوهشگران بررسی نشده است، ضرورت و خلأ انجام این پژوهش بیش‌ازپیش احساس می‌شود. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است؛ که آیا رهبری فداکارانه می‌تواند

در ارتباط طرد‌گرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه، نقش میانجی و واسطه‌ای داشته باشد؟

### پیشینه پژوهش

در بخش پیشینه پژوهش، به دستاوردهای پژوهشی با توجه به متغیرهای پژوهش حاضر یعنی پنهان‌سازی دانش، طرد‌گرایی، رهبری فداکارانه و تفکر ابزاری پرداخته شده است. البته، در بررسی این پژوهش‌ها با هدف ایجاد محوریت میان متغیرهای مختلف پژوهش و پرهیز از پراکنده‌گویی، متغیر اصلی پژوهش حاضر یعنی پنهان‌سازی دانش محل تمرکز بوده است. ژائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، طرد‌گرایی محیط کار و پنهان‌سازی دانش را مورد بررسی قرار دادند، نتایج حاکی از آن بود که طرد‌گرایی در محل کار به‌طور مثبت بر پنهان‌سازی دانش (ابعاد پنهان‌سازی فرارمناشه و گنگ‌بازی) تأثیر دارد، درحالی‌که ارتباط معنی‌داری با پنهان‌سازی منطقی ندارد.

ریاض و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، دو متغیر طرد‌گرایی و پنهان‌سازی دانش با متغیر میانجی تنش شغلی را مورد واکاوی قرار دادند، نتایج حاکی از آن بود که طردشدگی در محل کار به‌طور مثبت بر پنهان‌سازی دانش (ابعاد پنهان‌سازی فرارمناشه و گنگ‌بازی) تأثیر دارد درحالی‌که ارتباط معنی‌داری با پنهان‌سازی منطقی ندارد.

عبدالله و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش را با متغیر میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری مورد آزمون قرار دادند. تفکر ابزاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم بین رهبری اخلاقی سرپرستان و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند، به‌طوری‌که وقتی تفکر ابزاری بالا بود، میزان این روابط ضعیف بود.

بهتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) به واکاوی بررسی طرد‌گرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نظر به نقش میانجی نیازهای کارآمدی و پریشانی روانی پرداختند. نتایج به‌دست آمده وجود رابطه مثبت بین پنهان‌سازی دانش و طرد‌گرایی را تأیید کرد.

در پژوهش‌های داخلی بررسی شده نیز ملاحظه شد که سپهوند و مؤمنی مفرد (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی متغیرهای طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش و نقش

1. Zhao et al.
2. Riaz et al.
3. Abdullah et al.
4. Bhatti et al.

میانجی تنش شغلی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که طردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر می‌شود.

شرعی و جعفری (۱۴۰۲) نیز طردشدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با نظر به اضطراب شغلی کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی را موردآزمون قرار دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که طردشدگی در محل کار تأثیری بر پنهان‌سازی فرارمنشانه و گنگ بازی ندارد ولی بر پنهان‌سازی منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بنابراین، در بررسی پژوهش‌های پیشین مشاهده شد که متغیرهای پنهان‌سازی دانش، تفکر ابزاری، طردگرایی و رهبری فداکارانه سابقاً توسط پژوهشگران موردبررسی قرار گرفته است. در مطالعات خارجی می‌توان به پژوهش ریاض و همکاران (۲۰۱۹)، اشاره کرد که دو متغیر طردگرایی و پنهان‌سازی دانش با متغیر میانجی تنش شغلی را مورد واکاوی قرار دادند، همچنین بهتی و همکاران (۲۰۲۳) به واکاوی بررسی طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نظر به نقش میانجی نیازهای کارآمدی و پریشانی روانی پرداختند. ژائو و همکاران (۲۰۱۶)، طردگرایی محیط کار و پنهان‌سازی دانش را موردبررسی قرار دادند، عبدالله و همکاران (۲۰۲۰)، رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش را با متغیر میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری مورد آزمون قرار دادند در پژوهش‌های داخلی بررسی شده نیز ملاحظه شد که سپهوند و مؤمنی مفرد (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی متغیرهای طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش و نقش میانجی تنش شغلی پرداختند، شرعی و جعفری (۱۴۰۲) نیز طردشدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش با نظر به اضطراب شغلی کارکنان را به‌عنوان متغیر میانجی گر مورد آزمون قرار دادند.

لذا با بررسی پژوهش‌های خارجی و داخلی انجام‌شده توسط سایر پژوهشگران می‌توان به سه موضوع پی برد:

نخست اینکه پژوهشی که مؤلفه رهبری فداکارانه را با توجه به سه متغیر دیگر (پنهان‌سازی دانش، طردگرایی و تفکر ابزاری) مورد واکاوی قرار دهد رؤیت نشد.

دوم: پژوهشی که به بررسی متغیر تفکر ابزاری حتی با گونه‌ای دیگری از متغیرها در پژوهش‌های داخلی رصد نشد.

و نهایتاً هرچند پژوهش‌هایی با موضوع متغیرهای طردشدگی و پنهان‌سازی دانش و یا پنهان‌سازی دانش با رهبری فداکارانه مشاهده شد اما پژوهشی که تمام متغیرهای پژوهش

حاضر را در دل خود داشته باشد رؤیت نشد. لذا تأثیر طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری به‌عنوان متغیرهای مستقل و پنهان‌سازی دانش به‌عنوان متغیر وابسته و رهبری فداکارانه که متغیری با بار معنایی مثبت است به‌عنوان متغیر میانجی برای نخستین بار است که در داخل و خارج از کشور مورد واکاوی قرار خواهد گرفت که نشان از نوآوری پژوهش حاضر است که می‌تواند به کاهش خلأ پژوهشی و نظری در امر پنهان‌سازی دانش یاری رساند.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: به‌نظر می‌رسد، طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر گذار است.  
فرضیه دوم: به‌نظر می‌رسد، تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر گذار است.  
فرضیه سوم: به‌نظر می‌رسد، در تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.  
فرضیه چهارم: به‌نظر می‌رسد، در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از راهبرد پیمایشی با هدف تبیین متغیرها تبعیت می‌کند. در راستای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است که از ادبیات نظری و مطالعات پیشین استخراج شده است و جهت برآورد روایی پرسش‌نامه‌ها از حیث محتوایی و صوری از نظر سه تن از استادان حوزه رفتار سازمانی بهره گرفته شد. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده شامل پرسش‌نامه طردگرایی سازمانی (Ferris et al., 2008) تفکر ابزاری (Abdullah et al., 2019) رهبری فداکارانه (De cremer & van Knippenberg, 2004) پنهان‌سازی دانش (Connelly et al., 2012) است، طیف مورد استفاده برای سنجش گویه‌های، طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) است.

پایایی ابزار پژوهش نیز بر اساس آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> برای متغیر طردگرایی سازمانی ۰/۷۱، تفکر ابزاری ۰/۷۳، رهبری فداکارانه ۰/۷۷، پنهان‌سازی دانش ۰/۷۴ به تأیید رسیده است.

جدول ۳. اطلاعات پرسش‌نامه و مقادیر آلفای کرونباخ

نام متغیر	نماینه	تعداد گویه‌ها	نمونه گویه	آلفای کرونباخ	منبع
تفکر ابزاری	IT	۳	من رابطه خود را با افراد دیگر، از جمله همکارانم عمدتاً با در نظر گرفتن میزان سودمندی آنها ایجاد و حفظ می‌کنم.	۰/۷۳	عبدالله و همکاران (۲۰۱۹)
طردگرایی سازمانی	OO	۱۳	دیگران در محل کار من را از گفتگو بازمی‌دارند.	۰/۷۱	فریز و همکاران (۲۰۰۸)
رهبری فداکارانه	SSL	۵	رهبر گروه ما مایل است از منافع اعضای گروه دفاع کند، حتی اگر به ضرر منافع شخصی او باشد.	۰/۷۷	دی‌کریمر و ون‌نپینبرگ (۲۰۰۴)
گنگ بازی کردن (ابهام بازی)		۴	و انمود می‌کنم آنچه دیگران درباره آن صحبت می‌کنند را متوجه نمی‌شوم.		
پنهان‌سازی دانش	KH	۴	به دیگران به جهت آموزش دادن قول کمک می‌دهم اما تا آنجا که ممکن است آن را به وقفه می‌اندازم.	۰/۷۴	کانلی و همکاران (۲۰۱۲)
پنهان‌کاری منطقی		۴	توضیح دادن اینکه دلیل عدم کمک به علت محرمانگی اطلاعات است.		

1. Cronbach

جامعه آماری پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشکده پردیس علوم دانشگاه تهران است که تعداد آنان ۱۵۱ نفر برآورد شده است، حجم نمونه در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور برابر با ۱۳۰ نفر است که با شیوه نمونه‌گیری تصادفی تعیین شده است. در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری ایموس و اسپاساس و برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار سمپل پاور استفاده شده است. به منظور تعیین وجود یا عدم وجود تأثیر بین متغیرها و برآورد و تعمیم نتایج به دست آمده از حجم نمونه به جامعه آماری از مدل‌های رگرسیونی (میانجی) و مدل مسیر برای بررسی فرضیه‌ها و داده‌های پژوهش استفاده شده است. همچنین در راستای آزمون مدل مفهومی پژوهش براساس مدل‌سازی معادلات ساختاری، «بررسی برازش مدل سنجش و مدل ساختاری» انجام شده است، که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

### یافته‌ها

در این بخش به یافته‌های حاصل از گردآوری داده‌های میدانی پرداخته خواهد شد.

جدول ۱. آماره‌های پراکنندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار)

متغیر	میانگین
گنگ بازی کردن (ابهام بازی)	۳/۷۴
پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه	۳/۶۵
پنهان‌سازی فرارمنشانه	۳/۵۹
پنهان‌سازی دانش	۳/۶۶
سایر متغیرهای پژوهش	۳/۸۱
طردگرایی سازمانی	۳/۶۹
تفکر ابزاری	۳/۷۵
رهبری فداکارانه	

در بررسی آماره‌های پراکنندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار) از متغیر پنهان‌سازی دانش و مؤلفه‌های آن (گنگ بازی کردن (ابهام بازی))، پنهان‌سازی فرارمنشانه، پنهان‌سازی منطقی و متغیرهای طردگرایی سازمانی، تفکر ابزاری و رهبری فداکارانه ملاحظه شد که میانگین اکتسابی متغیرهای پنهان‌سازی دانش، طردگرایی سازمانی، تفکر ابزاری، رهبری

فداکارانه از حد متوسط و استاندارد جامعه بالاتر است که بیانگر حد مطلوب متغیرهای فوق است.

در بخش بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش، یافته‌های زیر حاصل شد:

**جدول ۲. خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی و آزمون بوت استرپ**

بررسی فرضیه اول: به نظر می‌رسد، طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه تأثیرگذار است.			
خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی (فرضیه اول)			
متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	نسبت بحرانی	سطح معناداری
تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش	۰/۶۸	۱۱/۵۳	۰/۰۰۰۱
خروجی آزمون بوت استرپ (فرضیه اول)			
مقدار استاندارد شده (ضریب تعیین $R^2$ در آزمون بوت استرپ)	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
۰/۴۶	۰/۳۳	۰/۵۸	۰/۰۰۹
بررسی فرضیه دوم: به نظر می‌رسد، تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه تأثیرگذار است.			
خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی (فرضیه دوم)			
متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	نسبت بحرانی	سطح معناداری
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰/۴۲	۶/۵۳	۰/۰۰۰۱
خروجی آزمون بوت استرپ (فرضیه دوم)			
مقدار استاندارد شده (ضریب تعیین $R^2$ در آزمون بوت استرپ)	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
۰/۱۸	۰/۰۸	۰/۲۹	۰/۰۰۵
بررسی فرضیه سوم: به نظر می‌رسد، در تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.			
خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی (فرضیه سوم)			
شاخص‌ها	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش	۰/۴۹	۷/۹۹	۰/۰۰۰۱
تأثیر طردگرایی سازمانی بر رهبری فداکارانه	۰/۳۳	۶/۵۴	۰/۰۰۰۱
تأثیر رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش	۰/۴۵	۷/۵۹	۰/۰۰۰۱

اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها (فرضیه سوم)			
شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش	۰/۴۹	۰/۱۵	۰/۶۳
سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم با استفاده از آزمون بوت‌استرپ (فرضیه سوم)			
شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش	۰/۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۱
بررسی فرضیه چهارم: به نظر می‌رسد، در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش استادان دانشگاه متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی است.			
خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی (فرضیه چهارم)			
شاخص‌ها	مقادیر استاندارد شده	نقاط بحرانی	سطح معناداری
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰/۲۱	۳/۹۱	۰/۰۰۰۱
تأثیر تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه	۰/۲۶	۵/۰۲	۰/۰۰۰۱
تأثیر رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش	۰/۵۷	۷/۳۸	۰/۰۰۰۱
اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرها (فرضیه چهارم)			
شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰/۲۱	۰/۱۴	۰/۳۵
سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم با استفاده از آزمون بوت‌استرپ (فرضیه چهارم)			
شاخص‌ها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش	۰/۷۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۵

با توجه به خروجی استاندارد نرم‌افزار ایموس می‌توان دریافت که میزان تأثیر متغیر مستقل (پردگرایی سازمانی) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) ۰/۶۸ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی بوده و ضریب تعیین  $R^2$  آن نیز برابر با ۰/۴۶ است و بیانگر آن است که ۴۶ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیر مستقل (پردگرایی سازمانی) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر ۴۶ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به پردگرایی سازمانی است. مقدار سطح معناداری نیز در خروجی نرم‌افزار و در بخش وزن‌های رگرسیونی، از نسبت بحرانی ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و معنادار است. به‌طور کلی با توجه به خروجی آزمون بوت‌استرپ برای روشن شدن معناداری یا عدم معناداری ضریب تعیین ۰/۴۶ (۴۶ درصدی مدل در جامعه آماری) می‌توان گفت، از آنجایی

که مقدار سطح معناداری در این آزمون برابر با ۰/۰۰۹ گزارش شده و از سطح خطای ۰/۰۵ کوچک‌تر است و در بازه‌های حد پایین و حد بالا صفر واقع نشده است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌شود.

همچنین، در بررسی فرضیه دوم با توجه به خروجی استاندارد آن در نرم‌افزار ایموس می‌توان چنین دریافت که میزان تأثیر متغیر مستقل (تفکر ابزاری) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) ۰/۴۲ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی بوده و ضریب تعیین  $R^2$  آن نیز برابر با ۰/۱۸ است و بیانگر آن است که ۱۸ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیر مستقل (تفکر ابزاری) تبیین می‌شود. به عبارت ساده‌تر ۱۸ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به تفکر ابزاری است. مقدار سطح معناداری نیز در خروجی نرم‌افزار و در کادر وزن‌های رگرسیونی نیز از نسبت بحرانی ۰/۰۵ کوچک‌تر است و معنادار بودن این تأثیرات را از لحاظ آماری گزارش می‌کند. به‌طور کلی با توجه به خروجی آزمون بوت استرپ برای روشن شدن معناداری یا عدم معناداری ضریب تعیین ۰/۱۸ (۱۸ درصدی مدل در جامعه آماری) مقدار سطح معناداری در این آزمون برابر با ۰/۰۰۵ گزارش شده و از سطح خطای ۰/۰۵ کوچک‌تر است و در بازه‌های حد پایین و حد بالا صفر واقع نشده است، بنابراین، این اثرات (تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته) معنادار است و فرضیه فوق تأیید می‌شود، از این رو تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است.

در بررسی فرضیه سوم پژوهش، وزن‌های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم می‌توان دریافت که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم طردگرایی استادان بر پنهان‌سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر مستقیم طردگرایی استادان بر رهبری فداکارانه معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). همچنین، تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش معنادار است؛ بنابراین، میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌شود.

در بررسی فرضیه چهارم پژوهش، با توجه به خروجی وزن‌های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم می‌توان دریافت که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و

بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). همچنین، تأثیر مستقیم تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش معنادار نیز همین‌طور. لذا میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش است، از این‌رو، فرضیه فوق تأیید می‌گردد.

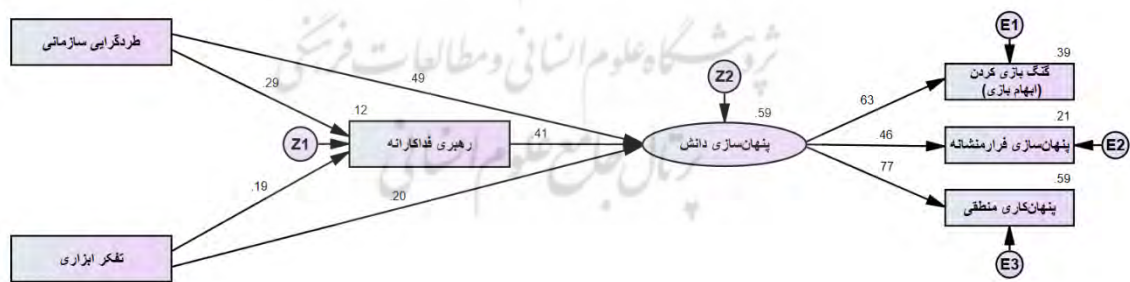
### مدل مسیر (میانجی) جهت ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش

جدول ۱۴. تأثیرات غیرمستقیم و سطوح معناداری آن

شاخص‌ها	اندازه اثر	سطح معناداری
تأثیر پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه)	۰/۱۱	۰/۰۰۶
تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه)	۰/۰۸	۰/۰۰۸

تأثیرات غیرمستقیم پردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه) و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه) معنادار گزارش شده است که بیانگر نقش واسطه‌ای (میانجی) متغیر رهبری فداکارانه است. لذا در ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر پردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی است.



شکل ۹. مدل مسیر (میانجی) جهت ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که بستری در جهت رشد و تربیت افراد متخصص بازار کار آینده است لزوم توجه به مفاهیمی که مختل‌کننده رسالت آن است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا عدم توجه به چنین کژکارکردهایی می‌تواند در آینده تبدیل به مسائل بدساختار شده و آسیب‌های فراوان و درعین حال غیرقابل جبرانی را به ارمغان آورد. لذا در پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی رهبری فداکارانه سعی بر آن شد تا به یکی از مسائل مطرح در دانشگاه‌ها که در تعاملات کاری و علمی استادان رواج یافته و به دانشجویان نیز سرایت کرده پرداخته شود (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲). در این راستا یافته‌هایی از بررسی چهار فرضیه حاصل شد که به بررسی آنان پرداخته خواهد شد:

در بررسی یافته‌های حاصل از فرضیه نخست پژوهش میزان تأثیر متغیر مستقل (طردگرایی سازمانی) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش)  $0/68$  گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسب است و ضریب تعیین  $R^2$  آن نیز برابر با  $0/46$  گزارش شده است و بیانگر آن است که ۴۶ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیرهای مستقل (طردگرایی سازمانی) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر ۴۶ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به طردگرایی سازمانی است. لذا طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است. نتیجه کلی این فرضیه آن است که می‌توان پنهان‌سازی دانش را بر اساس طردگرایی سازمانی در جامعه آماری پیش‌بینی کرد؛ بنابراین هرچه افراد در دنیای کاری و دوستانه خود به حاشیه رانده شوند به همان میزان نیز علاقه‌ای به تسهیم دانش نخواهند داشت و در این بین دانش خواه‌ناخواه پنهان خواهد شد و به مرور زمان این ویژگی در وجود این افراد نهادینه خواهد شد، با توجه به ماهیت تعاملی شغل استادان و نیاز به انتقال و تسهیم و مبادله دانش آنان با همکاران و دانشجویان خود این عارضه می‌تواند بسیار نگران‌کننده باشد و آثار نامطلوب به همراه داشته باشد، نتایج این فرضیه همسو با مطالعه سپهوند و مؤمنی‌مفرد (۱۳۹۹) است که در پژوهش خود نشان دادند که طردشدگی در محیط کار بر تنش شغلی و پنهان‌سازی دانش اثر معناداری دارد. اثر تنش شغلی بر پنهان‌سازی دانش نیز تأیید شد. همچنین تنش شغلی در تأثیر طردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش نقش واسطه داشت. همچنین مطالعه بشلیده و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که طردشدگی در محیط کار با سرمایه روان‌شناختی و عملکرد شغلی ارتباط منفی و معنادار و با استرس شغلی و قصد

ترک شغل ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج حاصل از فرضیه اول با یافته‌های پژوهشی بهتی و همکاران (۲۰۲۳) و ژائو و همکاران (۲۰۱۶) همسو است.

**نتیجه فرضیه دوم:** همچنین، میزان تأثیر متغیر مستقل (تفکر ابزاری) بر متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) ۰/۴۲ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسبی را گزارش می‌کند و ضریب تعیین  $R^2$  آن نیز برابر با ۰/۱۸ است که بیانگر آن است که ۱۸ درصد واریانس متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) توسط متغیرهای مستقل (تفکر ابزاری) تبیین شده است. به عبارت ساده‌تر ۱۸ درصد از عامل پنهان‌سازی دانش مربوط به تفکر ابزاری است. لذا تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است. نتیجه کلی این فرضیه آن است که می‌توان پنهان‌سازی دانش را بر اساس تفکر ابزاری در جامعه آماری پیش‌بینی کرد. لذا، می‌توان انتظار داشت که کارکنان با تفکر ابزاری بالا ظرفیت رو آوردن به پنهان‌سازی دانش را به میزان بیشتری نسبت به سایرین دارا هستند؛ بنابراین افرادی با ذهن‌انبارمنشانه در بسیاری اوقات به دانش به‌مثابه ابزار توجه خواهند کرد و زمانی که مبادله دانش برای آنان منفعتی نداشته باشد آن را از سایرین پنهان خواهند کرد. این امر در استادان دانشگاه که ذهن آنان بستر ایده‌ها و دانش حاصل از مطالعه فردی‌شان است موجب ذخیره‌سازی معکوس دانش شده و با پدیده طبقه‌بندی افراد همراه گشته و جریان‌سازی سالم اطلاعات را با بحران مواجه می‌سازد. نتایج این فرضیه همسو با مطالعه سندجایا و کوپر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) است که در پژوهش خود نشان دادند کارکنان با تفکر ابزاری بالا، دانش را به‌عنوان یک تهدید جدی برای خود می‌بینند. علاوه بر این یافته حاصل شده از فرضیه دوم پژوهش با یافته پژوهشی عبدالله و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

**نتیجه فرضیه سوم:** تأثیر مستقیم و غیرمستقیم طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر مستقیم طردگرایی سازمانی بر رهبری فداکارانه نیز معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). همچنین، تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش نیز معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و بیشتر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). در این مدل چون هر دو اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش معنادار گزارش شده

1. Sendjaya & Cooper

است، می‌توان استنباط کرد که میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌گردد؛ بنابراین افرادی دارای ویژگی‌های رهبری فداکارانه می‌توانند با برقراری مراودات و صمیمیت‌های صادقانه با همکاران خود از حاشیه رانده شدن آنان جلوگیری کنند و از این طریق مانع پنهان‌سازی دانش شده و روحیه تسهیم دانش را ارتقا دهند. استادان دانشگاه به‌عنوان نماد و الگوی فرهنگی با بهبود روحیه رهبری خود می‌توانند در همکاران و دانشجویانی که به حاشیه رانده شده تأثیر مثبت گذاشته و با نفوذ سازنده مانع از به حاشیه رانده شدن این افراد و درنهایت بهبود و افزایش ترویج دانش و درنهایت مدیریت دانش شوند نتایج این فرضیه همسو با مطالعه یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) است که در پژوهش خود نشان دادند که رهبری فداکارانه با رفتارهای غیراخلاقی کارکنان رابطه منفی دارد. علاوه بر آن هویت رهبری و جمع‌گرایی نیز در رابطه بین رهبری فداکارانه و رفتارهای غیراخلاقی، نقش تعدیل‌گر دارند.

**نتیجه فرضیه چهارم:** تأثیر مستقیم و غیرمستقیم تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر مستقیم تفکر ابزاری بر رهبری فداکارانه نیز معنادار گزارش شده است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). تأثیر مستقیم رهبری فداکارانه بر پنهان‌سازی دانش معنادار نیز معنادار است (سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۱ بوده و بزرگ‌تر از سطح بحرانی ۰/۰۵ گزارش شده است). از این رو در این مدل چون هر دو اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش معنادار گزارش شده است، می‌توان استنباط کرد که میانجی‌گری وجود دارد و متغیر رهبری فداکارانه دارای نقش میانجی جزئی در تأثیر تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش است، لذا فرضیه فوق تأیید می‌گردد؛ بنابراین افراد با روحیه رهبری فداکارانه و ارتقای ویژگی آن در خود و دیگران و نفوذ بر آنان می‌توانند موجب کاهش نگاه ابزاری افراد به دانش شوند و تفکر انتقادی و سازنده را جایگزین تفکر ابزاری کنند، لذا از آنجایی که استادان در راستای تربیت و رشد دانشجویان نیاز به مهارت‌های رهبری دارند و از طرفی تفکر ابزاری مانع از تحقق اهداف

توسعه‌ای و مهارتی آنان می‌شود، از این‌رو ارتقای رهبری فداکارانه موجب کاهش پنهان‌سازی ابزاری دانش مؤثر بوده و به تسهیم مدیریت دانش کمک می‌کند. به‌طورکلی، تأثیرات غیرمستقیم طردگرایی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه) و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش (به‌واسطه رهبری فداکارانه) معنادار گزارش شده است که بیانگر نقش واسطه‌ای (میانجی) متغیر رهبری فداکارانه است. از آنجایی که رهبران فداکار به‌عنوان افرادی اثربخش از منظر زیردستان خود شناخته شده و از جذب و مشروعیت بالایی برخوردار هستند (Halverson et al., 2004). چنین رهبرانی انگیزه زیردستان خود را برای اجرای رفتارهای مطلوب افزایش داده و می‌توانند اثربخشی سازمان را بهبود بخشند (Li et al., 2016; De Cremer et al., 2009). از این‌رو در ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیر رهبری فداکارانه در تأثیر طردگرایی سازمانی و تفکر ابزاری بر پنهان‌سازی دانش، متغیر رهبری فداکارانه بر متغیرهای مذکور و روابطشان تأثیرگذار است، بنابراین، می‌توان دریافت در جهت کاهش کژکرد پنهان‌سازی دانش، طردگرایی، تفکر ابزاری، وجود افرادی با خصیصه رهبری فداکارانه نقش مهمی را ایفا می‌کنند، زیرا رهبر فداکارانه در جهت تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان، اقدام به فداکاری می‌کند، از این‌رو ادراک استادان را از اثربخشی و درجه‌بندی همکاری خود به شکل مثبتی افزایش می‌یابد (حسین‌زاده، ۱۳۹۸)؛ و اولویت‌بندی همکاری استادان را در قالب عملکرد تیمی، مشارکت در تصمیمات، افزایش روحیه مراوده‌ای و تسهیم دانش با سایرین در جهت اهداف سازمان بهبود می‌بخشد؛ بنابراین، یا توجه به نتایج کسب‌شده می‌توان با بهبود رهبری فداکارانه، بر تفکر ابزاری استادان که مانع تسهیم دانش می‌شود و طردگرایی آنان که موجب افزایش پنهان‌سازی دانش می‌شود تأثیر گذاشت و علاوه بر آنکه آن را کاهش داد، از آن طریق موجبات بهبود تسهیم دانش که لبه تاریک آن پنهان‌سازی دانش است را فراهم آورد.

### تعارض منافع

پژوهش حاضر با منافع سایر سازمان‌ها و افراد حقیقی تعارض ندارد.

### سپاسگزاری

از استادان دانشگاه تهران (دانشکده پردیس علوم) که در به سرانجام رسیدن پژوهش حاضر یاری رساندند نهایت تشکر را داریم.

## منابع

- آقاجانی‌پور، شکبیا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری فداکارانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی و هویت رهبری و نقش تعدیل‌گر فاصله قدرت [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی]
- بشلیده، کیومرث، موسوی، سیدحمید، خواجه‌پور، نسیم و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه بین طردشدگی در محیط کار و نتایج شغلی: نقش تعدیل‌گر سرمایه روان‌شناختی. پژوهش‌های نوین روان‌شناختی، ۱۰ (۴۰)، ۱۹۲-۱۷۳.
- حسین‌زاده، هادی. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری فداکارانه بر رفتار شهروند سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان گیلان]
- زارع، فاطمه و هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۳۹۸). طرد سازمانی: روایت استعاری یک تبعیدی در سازمان. مدیریت تحول، ۱۱ (۲)، ۵۳-  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74588>
- سپهوند، رضا و مؤمنی‌مفرد، معصومه. (۱۳۹۹). طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان). ارگونومی، ۱ (۴)، ۱۱۵-۱۲۸.  
<https://doi.org/10.30699/jergon.8.4.115>
- شرعی، زهره و جعفری، علیرضا. (۱۴۰۲). تأثیر طردشدگی و رفتارهای نامحترمانه در محل کار بر پنهان‌سازی دانش و میانجی‌گری اضطراب شغلی کارکنان. کارافن، ۲۲ (۲)، ۷۵-۹۶.  
<https://doi.org/10.48301/kssa.2023.389577.2480>
- عسکری‌زاده، زهرا و هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۴۰۰). یافتاری تفسیری از ساختار پیامدهای طرد در یک سازمان دولتی ایران. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳ (۴)، ۲۲-۱.  
DOI: 10.22034/jipas.2021.295673.1201
- کمالی‌پور، ناصر، شجاعی، سامره، سمیعی، روح‌الله و آزما، فریدون. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تأکید بر طردشدگی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰ (۲)، ۲۱۶-۲۳۷.  
DOI: 10.48308/jpap.2019.96526
- هاشمی، سیدحامد، احمدی قمشانی، مهدی، نعمت‌الهی، حمیدرضا و زرگو، شبنم. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مثلث تاریک شخصیت بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی فرهنگ یادگیری (مورد مطالعه: اساتید دانشگاه تهران). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۰ (۳۶)، ۱۲۱-۱۴۰.  
DOR: [20.1001.1.24233277.1402.10.36.6.4](https://doi.org/20.1001.1.24233277.1402.10.36.6.4)

## References

- Abdullah, M.I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10, 2403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
- Aghajanjpour, Sh. (2020). *Examining the effect of Self-Sacrificial Leadership on organizational citizenship behaviors with regard to the mediating role of social capital and leadership identity and the moderating role of power distance* [Master's thesis, Kharazmi University] [In Persian]
- Askarizadeh, Z., & Hadavinejad, M. (2020). Interpretive Exploration of the Structure of Ostracism's Consequences in an Iranian Public Organization. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(4), 1-22. DOI: 10.22034/jipas.2021.295673.1201 [In Persian]
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, 49(5), 46-51.
- Bhatti, S.H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485-505. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0223>
- Beshlideh, K., Mosavi, S., Khajepour, N., Baharlou, M. (2015). Relationship between Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating role of Psychological Capital. *Journal of Modern Psychological Researches*, 10(40), 173-192. [In Persian]
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of organizational Behavior*, 13, 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- De Cremer, D., Mayer, D.M., van Dijke, M., Schouten, B.C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94, 887-899. <https://doi.org/10.1037/a0014782>
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Halverson, S.K., Holladay, C.L., Kazama, S.M., & Quinones, M.A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioural and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15, 263-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.001>
- Hashemi, S.H., Ahmadi Ghamshani, Nematollahi, H., & Zarjou, Sh. (2023). Investigating the effect of the dark triangle of personality on the concealment of knowledge with the mediating role of learning culture (case study: Tehran University professors). *Training & Development Of Human Resources*, 36(10), 121-140. DOR: [20.1001.1.24233/277.1402.10.36.6.4](https://doi.org/10.24233/277.1402.10.36.6.4) [In Persian]
- Hosseinzadeh, H. (2019). *The effect of Self-Sacrificial Leadership on organizational citizen behavior with the mediating role of social capital* [Master's thesis, Payam Noor University, Guilan Province] [In Persian]
- Kamali Pour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion. *Public Administration Perspaective*, 10(2), 216-237. <https://doi.org/10.52547/jpap.2019.96526>. [In Persian]
- Prouska, R., & Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organizations: An initial conceptualization and research agenda.

- Human Resource Management Journal*, 31(2), 375-391.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12312>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 2-16.  
<https://doi.org/10.3390/su11205547>
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: a hierarchical model and test of construct validity. *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, 20, 416-436. <https://doi.org/10.1080/13594321003590549>
- Sepahvand, R., & Momeni Mofrad, M. (2021). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension (Case Study of Nurses of Public Hospitals Employee's in Lorestan). *Iran J Ergon*, 8 (4), 115-128.  
<https://doi.org/10.30699/jergon.8.4.115> [In Persian]
- Sharei, Z., & Jafari, A. (2023). The effect of ostracism and incivility behaviors in the workplace on knowledge hiding and mediating employees' job anxiety. *Karafan Quarterly Scientific Journal*.  
<https://doi.org/10.48301/kssa.2023.389577.2480>. [In Persian]
- Yang, J., Lu, L., Yao, N., & Liang, C. (2020). Self-sacrificial leadership and employees' unethical pro-organizational behavior: Roles of identification with leaders and collectivism. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(2), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.8285>
- Zare, F., & Hadavinejad, M. (2019). Organizational ostracism: A metaphorical narrative from a banished employee at workplace. *Transformation Management Journal*, 11, 53-80. DOI: 10.22067/pmt.v11i2.74588
- Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership. *J. Nurs. Manag.*, 27, 357-370. <https://doi.org/10.1111/jonm.12675>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>