

Exploring the Influence of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding: The Mediating Effect of Reciprocal Beliefs

Seifallah Andayesh¹

Received: October, 27, 2024; Revised: February, 6, 2025

Accepted: February, 9, 2025; Published: August, 23, 2025

Abstract

Purpose: This study investigates the impact of workplace ostracism on knowledge hiding, emphasizing the mediating role of reciprocity beliefs among library staff at the University of Tehran.

Methodology: This research is descriptive and survey-based, and applied in terms of purpose. The statistical population comprises 158 library staff members at the University of Tehran. Data were collected using three standardized instruments: the Knowledge Hiding Questionnaire (Serenko and Bontis, 2016), the Reciprocity Beliefs Questionnaire (Wu et al., 2006), and the Workplace Ostracism Questionnaire (Ferris et al., 2008). Reliability was confirmed using Cronbach's alpha, while validity was assessed through convergent and discriminant validity. Data analysis was conducted using descriptive statistics (frequency distribution) and inferential statistics, applying structural equation modeling (SEM) with Smart PLS.

Findings: The results show that workplace ostracism has a positive and direct effect on knowledge hiding. Workplace ostracism also positively influences reciprocity beliefs, which in turn significantly affect knowledge hiding.

Conclusion: Both generalized and negative reciprocity beliefs strengthen the positive relationship between workplace ostracism and knowledge hiding.

Value: This study adds to the growing literature on knowledge hiding and highlights important gaps in understanding how workplace ostracism shapes such behaviors.

Keywords: *Knowledge Hiding, Reciprocity Beliefs, Workplace Ostracism, Academic Libraries.*

How to Cite:

Andayesh, S. (2025). Exploring the Influence of Workplace Ostracism on Knowledge hiding: The Mediating Effect of Reciprocal Beliefs. *Journal of Knowledge Research Studies*, 4 (2): 29-45.

Doi: [10.22034/jkrs.2025.64214.1119](https://doi.org/10.22034/jkrs.2025.64214.1119)

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_19473.html?lang=en

Article Type: Original Article

©The Author(s)

Publisher: University of Tabriz

E-ISSN: [2821-045X](https://www.issn.org/details/issue/ISSN/2821-045X)

The paper is an open access and licensed under the Creative Commons CC BY NC license.



1. Assistant Proffesor, Department of Knowledge and Information Science, Persian Gulf University, Bushehr, Iran (Corrspoding Author) andayesh.s@pgu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction: Knowledge, as a valuable asset, plays a crucial role in organizational success; however, knowledge hiding presents a major barrier to effective knowledge sharing. This behavior, defined as the deliberate withholding of information, can arise from factors such as workplace ostracism, negative reciprocity beliefs, and the intention to preserve personal resources. Workplace ostracism, in particular, directly fosters knowledge hiding, thereby reducing innovation, collaboration, and overall organizational performance. Moreover, the different forms of knowledge hiding- evasive hiding, playing dumb, and rationalized hiding- each exert distinct negative effects on organizations. Prior research suggests that, despite organizational efforts to encourage knowledge sharing, knowledge hiding remains a persistent challenge, especially in educational contexts such as universities, which have received comparatively less scholarly attention.



Journal of
Knowledge-Research
Studies (JKRS)

Vol 4
Issue 2
Serial Number 12

Purpose: This study examines the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding in university libraries, emphasizing the mediating role of reciprocity beliefs. Although knowledge hiding has been widely investigated, its occurrence within higher education remains relatively underexplored. Previous studies highlight the influence of workplace discrimination on knowledge hiding and indicate that workplace ostracism shapes employee behavior differently across cultures and organizational contexts. Considering its importance in academic environments, this research focuses on library staff at the University of Tehran to provide deeper insights into these dynamics.

Methodology: This applied research adopts a descriptive-correlational design with a quantitative approach to examine the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding, considering the mediating role of reciprocity beliefs. The statistical population comprised 158 managers, administrative staff, and library heads at the University of Tehran, all of whom participated in the survey. Data were collected using Standardized questionnaires. Knowledge hiding was measured with Serenko and Bontis's (2016) 12-item scale, encompassing evasive hiding, playing dumb, and rationalized hiding. Reciprocity beliefs were assessed using Wu et al.'s (2006) 16-item scale, which covering generalized, negative, and balanced reciprocity beliefs. Workplace ostracism was measured with Ferris et al.'s (2008) 12-item scale. All items were rated on a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree.". Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to validate the measurement instruments.

Finding: The findings show that reciprocity beliefs significantly mediate the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding at a 95% confidence level ($P \leq 0.05$, $Z > 1.96$). The calculated Variance Accounted For (VAF) was 0.875 for generalized and negative reciprocity beliefs, indicating full mediation. In contrast, balanced reciprocity beliefs played a weaker role, with a VAF of 0.293, suggesting partial mediation. Structural equation modeling (SEM) further confirmed that reciprocity beliefs exert a significant effect on knowledge hiding ($\beta = 0.569$, $t = 7.404$, $P \leq 0.05$). The positive correlation indicates that for every one-unit increase in reciprocity beliefs, knowledge hiding rises by 0.569 standard deviations.

Furthermore, workplace ostracism was found to exert a significant positive effect on knowledge hiding ($\beta = 0.729$, $t = 9.689$, $P \leq 0.05$), indicating that a one-unit increase in workplace ostracism result in a 0.729 standard deviation rise in knowledge

hiding. Conversely, workplace ostracism had a significant negative effect on reciprocity beliefs ($\beta = -0.861$, $t = 10.393$, $P \leq 0.05$), suggesting that as workplace ostracism increases by one unit, reciprocity beliefs decline by 0.861 standard deviations. These findings confirm the study's hypotheses and underscore the critical role of reciprocity beliefs in mediating the relationship between workplace ostracism on knowledge hiding.

Hypotheses Testing Results

Hypothesis	Path Coefficient (β)	t-Value	P-Value	VAF	Sobel Test	Result
Workplace Ostracism - > Reciprocity Beliefs -> Knowledge Hiding	-	-	-	0.875	3.741	Confirmed
Direct Effect	0.729	-	0.000	-	-	-
Indirect Effect	0.251	-	0.000	-	-	-
Total Effect	0.980	-	0.000	-	-	-
Reciprocity Beliefs -> Knowledge Hiding	0.569	7.404	0.000	-	-	Confirmed
Workplace Ostracism - > Knowledge Hiding	0.729	9.689	0.000	-	-	Confirmed
Workplace Ostracism - > Reciprocity Beliefs	-0.861	10.393	0.000	-	-	Confirmed



**Journal of
Knowledge-Research
Studies (JKRS)**

Vol 4

Issue 2

Serial Number 12

Conclusion: The findings of this study demonstrate that workplace ostracism exerts a significant positive effect knowledge hiding (Zhao et al., 2016), while it negatively affects reciprocity beliefs (Han et al., 2024). Moreover, reciprocity beliefs were found to positively influence knowledge hiding (Bauwick, 2015). These results have important implications for work environments, particularly within educational institutions. The study underscores the need for organizations to foster a healthy workplace that promotes collaboration, knowledge sharing, and employee well-being, especially among academic staff. Recognizing the adverse impact of ostracism on employees' mental health is essential for cultivating supportive environments. Accordingly, this research can guide organizations in developing clear policies to encourage knowledge sharing and implementing support mechanisms for employees who may experience ostracism.

Value: This study makes an important contribution to the literature on knowledge hiding by offering deeper insights into the underlying factors shaping this phenomenon. The findings highlight notable research gaps, particularly in understanding the intricate relationship between workplace ostracism and knowledge hiding. By revealing how experiences of exclusion in the workplace may foster deliberate knowledge withholding, this research offers a nuanced perspective on organizational dynamics. Furthermore, it emphasizes the necessity of further exploring mediating and moderating variables that may shape this relationship. These insights can assist organizations in designing targeted strategies to cultivate more inclusive, collaborative, and knowledge-sharing work environment.

References

Al-Duhouri, F. S., & Mohd Shamsudin, F. (2023). The Mediating Influence of Perceived Workplace Ostracism on the Relationship between Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding and the Moderating Role of Person-Organization Unfit. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20008>



- Al-Jubouri, A. A. N., & Fleifal, A. A. (2020). The Influential Connection between Knowledge Hiding and Workplace Ostracism in Iraq. *Ishtar journal of economics and business studies*, 1(3), 1-16. <https://doi.org/10.55270/ijebs.v1i3.45>
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge Hiding in Organizations: Everything that Managers need to Know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>
- Bavik, Y. L. (2015). Effects of goal Interdependence on Help-Seeking through Knowledge Sharing and Knowledge hiding: the Moderating Roles of Reciprocity Beliefs. http://commons.ln.edu.hk/mgt_etd/26/
- 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>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Brison, N., & Caesens, G. (2023). The Relationship between Workplace Ostracism and Organizational Dehumanization: the Role of need to Belong and its outcomes. *Psychologica Belgica*, 63(1), 120. doi: <https://doi.org/10.5334/2Fpb.1215>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Organizational Behavior*, 40(7), 779-782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- 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. <https://doi.org/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>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0099>
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2024). Workplace Ostracism: a Qualitative Enquiry. *Personnel Review*, 53(4), 965-982. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0454>
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J., & Wu, Q. (2017). Ambassadors of Knowledge Sharing: Co-Produced Travel Information through Tourist-local Social Media Exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 690-708. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0607>
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who Takes the most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799. <https://doi.org/10.1177/0146167204264047>
- Elliethey, N. S., Aly Abou Hashish, E., & Ahmed Mohamed Elbassal, N. (2024). Work Ethics and its Relationship with Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviours among Nurses: a Structural Equation Model. *BMC Nursing*, 23(1), 126. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01785-4>
- Fatima, T. (2017). Interactive Effects of Workplace Ostracism and Belief in Reciprocity on Fear of Negative Evaluation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 911-933. <https://hdl.handle.net/10419/188322>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Ayub, A., & Arshad, H. (2024). Who is likely to Hide Knowledge after Peer Ostracism? An Exchange-based Perspective of Contact Quality and need to Belong. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 108-128. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2021-0097>

- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2023). Manifestations of workplace ostracism: an insight into academics' psychological well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 79-103. doi: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2019-0053>
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The Relationship between Workplace Ostracism and Information Exchange. *Management Decision*, 54(3), 700-713. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0421>
- Gray, K., Ward, A. F., & Norton, M. I. (2014). Paying it forward: Generalized Reciprocity and the limits of Generosity. *Journal of experimental psychology: General*, 143(1), 247. <http://10.1037/a0031047>
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2021). Knowledge Hiding as the Dark Side of Competitive Psychological Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0090>
- Han, R., tunnisa, A., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between Workplace Ostracism and Knowledge Hiding; Mediatonal Role of Reciprocity Beliefs among College Teachers. *Heliyon*, 10(8), e29134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29134>
- Hastings, S. (2011). *The moderating effect of reciprocity beliefs on work outcomes*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Western Ontario (Canada). <https://ir.lib.uwo.ca/etd/277/>
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Javed, B., & Giles, J. P. (2020). Can mindfulness overcome the effects of workplace ostracism on job performance? *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 589-602. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1707465>
- Kmiecniak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11), e21035. <https://doi.org/10.1016%2Fj.heliyon.2023.e21035>
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, 131-148. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.30.7>
- Laeque, S. H., & Khan, A. (2024). The Chain Reaction from Workplace Ostracism to Knowledge hiding: Testing a Sequential Mediation Model in Pakistan's BPO Sector. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 257-268. doi: <http://jbmr.com.pk/index.php/Journal/article/view/111>
- Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector. *Ilkogretim Online*, 20(2). doi: <http://10.17051/ilkonline.2021.02.70>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Pretty, J., Benton, T. G., Bharucha, Z. P., Dicks, L. V., Flora, C. B., Godfray, H. C. J., . . . Wratten, S. (2018). Global assessment of agricultural system redesign for sustainable intensification. *Nature Sustainability*, 1(8), 441-446. <http://doi.org/10.1038/s41893-018-0114-0>



**Journal of
Knowledge-Research
Studies (JKRS)**

Vol 4

Issue 2

Serial Number 12



- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296-314. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547. doi: <https://doi.org/10.3390/su11205547>
- 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). *Journal of Ergonomics*, 8(4), 115-128. doi: [10.30699/jergon.8.4.115](https://doi.org/10.30699/jergon.8.4.115) [In Persian]
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research:Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240-261. doi: <https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243, 104136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological review*, 116(2), 365. doi: <https://psycnet.apa.org/buy/2009-04438-004>
- Sun, Z., Ye, C., He, Z., & Yu, W. (2020). Behavioral intention promotes generalized reciprocity: Evidence from the dictator game. *Front Psychol*, 11, 772. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00772>
- Tan, Z., Yuan, L., Wang, J., & Wan, Q. (2024). When the victims fight back: the influence of workplace ostracism on employee knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1249-1277. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0303>
- Venz, L., & Nesher Shoshan, H. (2022). Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain. *Human Relations*, 75(1), 113-138. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726721990438>
- Wang, G.-H., Li, J.-H., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). The association between workplace ostracism and knowledge-sharing behaviors among Chinese university teachers: The chain mediating model of job burnout and job satisfaction. *Front Psychol*, 14. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1030043>
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers:Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334. doi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.60263093>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- 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 Human Resources*, 57(4), 470-502. doi: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>
- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Business Research*, 128, 799-811. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.009>
- Yan, J., Li, Y., Jia, J., & Liu, H. (2024). Self-Reliance in the Workplace: The Curvilinear Effect of Workplace Ostracism on Subjective Career Success. *SAGE Open*, 14(1), 21582440231220177. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231220177>
- Yang, K., & Ribiere, V. (2020). Drivers of knowledge hiding in the university context. *Applied Knowledge Management*, 7, 99-116. doi: [http://dx.doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8\(1\)99-116](http://dx.doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8(1)99-116)
- Zhang, M., Zhao, L., & Chen, Z. (2021). Research on the relationship between high-commitment work systems and employees' unethical pro-organizational behavior: the moderating role of balanced reciprocity beliefs. *Front Psychol*, 12, 776904. doi: <http://10.3389/fpsyg.2021.776904>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *Hospitality Management*, 59, 84-94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>



**Journal of
Knowledge-Research
Studies (JKRS)**

Vol 4

Issue 2

Serial Number 12

تأثیر طرد شدن از محل کار بر پنهان سازی دانش؛ نقش میانجی باورهای متقابل

سیف اله اندایش^۱

۱. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. Andavesh.s@pqu.ac.ir

تاریخ بازنگری: ۱۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: اول شهریور ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۶ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۱ بهمن ۱۴۰۳

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر طرد شدن از محل کار بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی باورهای متقابل در بین کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است.

روش شناسی: روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و بر اساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران که شامل ۱۵۸ نفر بودند. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش برای سنجش پنهان سازی دانش از پرسش نامه سرنکو و بونیس (۲۰۱۶)، جهت سنجش باورهای متقابل، از پرسش نامه وو و همکاران (۲۰۰۶)، و برای سنجش طرد شدن از محیط کار از پرسش نامه فریس و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. که پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده ها با استفاده از شاخص های آمار توصیفی همچون توزیع فراوانی و آمار استنباطی و روش مدل سازی معادلات ساختاری با Smart PLS انجام شد.

یافته ها: یافته ها نشان داد طرد شدن از محل کار بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و مستقیم دارد و همچنین طرد شدن از محل کار بر باورهای متقابل نیز تأثیر مثبت و مستقیم دارد. باورهای متقابل بر پنهان سازی دانش تأثیر معناداری دارد.

نتایج: نتایج نشان داد باورهای متقابل تعمیم یافته و باورهای متقابل منفی به طور معناداری رابطه مثبت بین طرد شدن در محیط کار و پنهان سازی دانش را نشان می دهند.

اصالت و ارزش: این پژوهش به طور قابل توجهی به ادبیات پنهان سازی دانش کمک خواهد کرد. یافته های این مطالعه، وجود شکاف های پژوهشی در درک رابطه بین طرد شدن از محل کار و پنهان سازی دانش را برجسته می کند.

کلیدواژه ها: پنهان سازی دانش، باورهای متقابل، طرد شدن از محل کار، کتابخانه های دانشگاهی

چگونه به این مقاله استناد کنیم؟

اندایش، سیف اله (۱۴۰۴). تأثیر طرد شدن از محل کار بر پنهان سازی دانش؛ نقش میانجی باورهای متقابل. نشریه مطالعات دانش پژوهی، ۴ (۲): ۴۵-۲۹.

Doi: [10.22034/jkrs.2025.64214.1119](https://doi.org/10.22034/jkrs.2025.64214.1119)

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_19473.html

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه تبریز

شاپا الکترونیکی: 2821-045X



این مقاله به صورت دسترسی باز و با لایسنس CC BY NC کپی رایتیو کامانز قابل استفاده است.



دانش به عنوان یک دارایی ناملموس باارزش و پیشرفته در اقتصادهای جهانی شناخته شده است (سینگ^۱، ۲۰۱۹). مطالعات نشان داده‌اند که کلید موفقیت سازمانی، اشتراک گذاری مؤثر دانش است. بسیاری از محققان این پدیده را برای ارتقاء نوآوری و بهبود عملکرد در شرکت‌های تولیدی بسیار مهم می‌دانند (هان و همکاران^۲، ۲۰۲۱). وجود یک سیستم مؤثر اشتراک دانش درون سازمان، می‌تواند به عنوان یک ابزار کلیدی برای بهبود ارتباطات انسانی (ادواردز و همکاران^۳، ۲۰۱۷)، افزایش دسترسی به اطلاعات موردنیاز، کاهش زمان موردنیاز برای حل مسائل (کمیشیاک^۴، ۲۰۲۱)، کاهش هزینه‌های تولید دانش، و تضمین ارائه بهترین روش‌های کاری در سازمان عمل کند (وانگ و وانگ^۵، ۲۰۱۲). استقرار نرم‌افزار برای اشتراک گذاری دانش، اجرای سیستم‌های تشویقی، ایجاد روابط بلندمدت با کارکنان و ایجاد محیطی که اشتراک گذاری دانش را در بین کارکنان تشویق کند، چند راهی است که سازمان‌ها رفتارهایی را شروع می‌کنند که اشتراک گذاری دانش را افزایش می‌دهد (شیائو و کوک^۶، ۲۰۱۹). با این حال، یک نگرانی فزاینده شیوع رفتار پنهان کردن دانش در میان کارکنان است که در آن افراد عمداً دانش ارزشمند را از دیگران پنهان می‌کنند. این رفتار می‌تواند اثرات مخربی بر افراد و سازمان‌ها داشته باشد و مانع همکاری، نوآوری و عملکرد کلی شود (کورنیوانتی و همکاران^۷، ۲۰۲۳).

پنهان کاری دانش، که به عنوان یک پدیده فراگیر در محیط‌های کاری شناخته شده است (کانلی و همکاران^۸، ۲۰۱۲)، تنها در دهه گذشته موردتوجه پژوهش قرار گرفته است (یانگ و ریبیر^۹، ۲۰۲۰). این پدیده به عنوان یکی از دسته‌های موانع اشتراک گذاری دانش (قرشی و ایوانز^{۱۰}، ۲۰۱۵) و نوعی از رفتارهای مخرب در کار (سرنکو و بونتیس^{۱۱}، ۲۰۱۶) یا ریسک‌های دانش (لبافی^{۱۲}، ۲۰۱۷) شناسایی شده است. پنهان‌سازی دانش به معنای امتناع عمدی از ارائه اطلاعات مرتبط با کار، ایده‌ها، تخصص، مشاوره و درس‌های آموخته شده، در پاسخ به درخواست‌های همکاران در محیط کار است (سرگیوا و آندریوا^{۱۳}، ۲۰۱۶). پنهان‌سازی دانش یک فرایند دوجانبه است که شامل دو طرف می‌شود، یعنی جویندگان دانش و ارائه‌دهندگان دانش (اشکرلاوای و دیگران^{۱۴}، ۲۰۱۸). اثرات متقابل در این تعاملات دوجانبه نمی‌توانند نادیده گرفته شوند (کورنیوانتی و

1. Singh
2. M. S. Han, Masood, Cudjoe, & Wang
3. Edwards, Cheng, Wong, Zhang, & Wu
4. Kmiecik
5. Z. Wang & Wang
6. Xiao & Cooke
7. Kurniawanti, Zain, Thoyib, & Rahayu
8. Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos
9. Yang & Ribiere
10. Qureshi & Evans
11. Serenko & Bontis
12. Labafi
13. Sergeeva & Andreeva
14. Škerlavaj, Connelly, Cerne, & Dysvik



همکاران، ۲۰۲۳). باوجود تلاش‌های سازمانی برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، کارکنان تمایل به پنهان‌کاری دانش خود دارند، هم به صورت ضمنی و هم به صورت صریح (شیونگ، چانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱). اگرچه این رفتار می‌تواند برای افراد در کوتاه‌مدت مزایایی به همراه داشته باشد (ونز و نشیر شوشان^۲، ۲۰۲۲)، اما اثرات زیان‌باری برای افراد و سازمان‌ها از نظر روابط (کانلی و زویگ^۳، ۲۰۱۵)، نگرش‌ها (اوفرگلت و ونز^۴، ۲۰۲۳) و عملکرد (سینگ، ۲۰۱۹) داشته، همچنین جریان دانش را کاهش داده (سرنکو و بونتیس، ۲۰۱۶) و در نتیجه عملکرد بین فردی و سازمانی را تضعیف می‌کند (سینگ، ۲۰۱۹). برای درک جامع پویایی دانش در سازمان‌ها، توجه به پنهان‌کاری دانش در کنار اشتراک‌گذاری دانش ضروری است. گزارش شده است که شرکت‌های فورچون ۵۰۰ سالانه حداقل ۳۱٫۵ میلیارد دلار به دلیل عدم به اشتراک‌گذاری دانش از دست می‌دهند (بوک، زمود و همکاران^۵، ۲۰۰۵). در یک نظرسنجی اخیر که در ایالات متحده انجام شد، ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتراف کردند که یک‌بار دانش را پنهان کرده‌اند (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). به طور مشابه، ۴۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در یک نظرسنجی در چین گزارش دادند که یک‌بار در محیط کار پنهان‌کاری دانش انجام داده‌اند (پنگ^۶، ۲۰۱۳).

برای مخفی کردن دانش، کارکنان ممکن است از سه استراتژی مختلف استفاده کنند که بستگی به نوع سؤال دارد که از آن‌ها پرسیده می‌شود. اولین استراتژی، استراتژی پنهان‌سازی طفره‌آمیز است. پنهان‌سازی طفره‌آمیز زمانی به بهترین وجه صورت می‌گیرد که مخفی‌کننده اطلاعات نادرست ارائه دهد یا وعده نادرست از پاسخ کامل در آینده بدهد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). استراتژی دوم، تظاهر به نادانی است که به عنوان تظاهر به نداشتن دانش مورد درخواست تعریف می‌شود. به عنوان مثال، کارمند تظاهر می‌کند که هیچ دانشی در مورد سؤال دانش ندارد باهدف عدم کمک کردن (هان و همکاران^۷، ۲۰۲۴). استراتژی سوم و آخر، مخفی‌سازی منطقی است، که در آن کارمند بدون قصد آسیب رساندن به دیگران، دانش را مخفی می‌کند. این امر لزوماً شامل فریب نمی‌شود. کارمند عمل پنهان‌سازی دانش را با معذرت‌خواهی از ارائه دانش خواسته‌شده یا با مقصر دانستن دیگران توجیه می‌کند (هان و همکاران، ۲۰۲۴).

طرد شدن در محیط کار یکی از عوامل کلیدی است که می‌تواند فرایند تبادل اجتماعی را در یک سازمان مختل کند (هان و همکاران، ۲۰۲۴). طرد شدن در محیط کار به تجربه نادیده گرفته شدن، کنار گذاشته شدن یا رد شدن اجتماعی توسط همکاران در محیط کار اشاره دارد. در نتیجه، این موضوع بر روابط بین فردی میان کارکنان در یک سازمان تأثیر می‌گذارد (ریچمن اسمارت و

-
1. Xiong, Chang, Scuotto, Shi, & Paoloni
 2. Venz & Nesher Shoshan
 3. Connelly & Zweig
 4. Offergelt & Venz
 5. Bock, Zmud, Kim, & Lee
 6. Peng
 7. R. Han, tunnisa, Ghayas, & Shahab



لیری^۱، ۲۰۰۹). قربانی طرد شدن در محیط کار نهایتاً تمایل دارد اطلاعات خواسته شده توسط دیگران را مخفی کند. تحقیقات اخیر نیز این مسئله را تأیید کرده‌اند که طرد شدن در محیط کار به‌طور معناداری با انواع مختلف پنهان‌سازی دانش مرتبط است (ریاض و همکاران^۲، ۲۰۱۹). در چارچوب سوءاستفاده عاطفی، طرد شدن در محیط کار به سه دسته متمایز تقسیم شده است. اول، طرد شدن در محیط کار تنها از یک گروه در سازمان ناشی نمی‌شود، بلکه فرد توسط گروه‌های مختلفی هم‌زمان مورد طرد قرار می‌گیرد، مثل سرپرستان، همکاران، زیردستان یا مشتریان (فاطمه و همکاران^۳، ۲۰۲۳). دوم، احساس یا فکر فردی که طرد شده یا نه، ذهنی است. سوم و آخر، افرادی که ادعا می‌کنند مورد طرد شدن قرار گرفته‌اند، در تعاملات بین فردی ناراحت هستند و این تعاملات را دردناک، منفی و ناخوشایند می‌دانند (داش و همکاران^۴، ۲۰۲۴). طرد شدن در محیط کار نه تنها به سلامت جسمی و روانی فرد آسیب می‌زند، بلکه رضایت شغلی و تعهد به کار را نیز کاهش می‌دهد، رفتارهای بین فردی را کاهش داده و عملکرد شغلی را کاهش می‌دهد (سینگ و همکاران^۵، ۲۰۲۴). همچنین پیش‌بینی می‌شود که پنهان‌سازی دانش در محیط کار، یک عمل بین فردی خاص، تحت تأثیر طرد شدن در محیط کار قرار گیرد (ریاض و همکاران، ۲۰۱۹). اخیراً محققان تلاش کردند تا دریابند که چه افرادی هستند که پس از طرد شدن در هر ساختار سازمانی احتمال بیشتری وجود دارد که دانش را پنهان کنند. محققان به این نتیجه رسیدند که کیفیت تماس با همکاران و انتظارات از همکاران نقش مهمی ایفا می‌کنند (فاطمه و همکاران^۶، ۲۰۲۴).

باورهای متقابل نشان می‌دهند که افراد معمولاً با اعمال و نگرش‌های مشابه پاسخ می‌دهند؛ افراد به کسانی که به آن‌ها آسیب رسانده‌اند با رفتارهای تلافی‌جویانه پاسخ می‌دهند (کروپانزانو و همکاران^۷، ۲۰۱۷). سه نوع متقابل وجود دارد: متقابل تعمیم‌یافته، متقابل متوازن، و متقابل منفی. متقابل تعمیم‌یافته شامل کمک‌دهی بدون انتظار بازگشت فوری است. متقابل متوازن تبادل هم‌زمان منابع با ارزش برابر را در بازه زمانی مشخص شامل می‌شود. متقابل منفی تمایل افراد به پاسخ دادن به رفتارهای بد با رفتارهای منفی را توصیف می‌کند (آیزنبرگر و همکاران^۸، ۲۰۰۴). سطوح بالای باورهای متقابل منفی افراد را به رفتارهای خودخواهانه و پنهان‌سازی دانش ترغیب می‌کند. افرادی که مورد طرد شدن قرار می‌گیرند، واکنش‌های رفتاری و روانی شدیدتری نسبت به افراد معمولی تجربه می‌کنند و این امر باعث می‌شود که آن‌ها به سکوت و پنهان‌سازی دانش روی بیاورند (جهان‌زیب و همکاران^۹، ۲۰۲۰). نظریه حفاظت از منابع بیان می‌کند که افراد در مواجهه با طرد شدن در محیط کار، به استراتژی‌هایی برای حفظ منابع خود روی می‌آورند، مانند سکوت و

1. Smart Richman & Leary,
2. Riaz, Xu, & Hussain
3. Tehreem Fatima, Bilal, Imran, & Sarwa
4. Dash, Ranjan, Bhardwaj, & Rastogi
5. S. Singh, Subramani, David, & Jan
6. Tehreem Fatima, Bilal, Imran, Ayub, & Arshad
7. Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall
8. Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck
9. Jahanzeb, Fatima, Javed, & Giles



پنهان سازی دانش (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۱). این امر به دلیل استرس مزمن و تلاش برای ذخیره منابع برای مواجهه با مشکلات آینده است (جهانزیب و همکاران، ۲۰۲۰). طرد شدن در محیط کار نقش کلیدی در پنهان سازی دانش دارد و به احتمال زیاد کارکنان به طور خاص در رفتار پنهان سازی دانش درگیر شوند، زمانی که از پیامدها و دستورالعمل های مربوط به مخفی کردن اطلاعات مهم مطلع نباشند (گکورزیز و بلو^۲، ۲۰۱۶).

اگرچه تحقیقات زیادی در مورد پنهان سازی دانش انجام شده است، اما متأسفانه این موضوع به اندازه کافی در مؤسسات آموزش عالی مانند دانشگاه ها مورد بررسی قرار نگرفته است (هان و همکاران، ۲۰۲۴). گفته شده که محیط کار یک واقعیت سخت است و باید به طور گسترده مورد بررسی قرار گیرد (بریسون و کائسنس^۳، ۲۰۲۳). تأکید شده که مطالعه رابطه بین تبعیض در محیط کار و پنهان سازی دانش در بخش های آموزش عالی مهم است (وانگ و همکاران^۴، ۲۰۲۳). پنهان سازی دانش مانعی در محیط علمی نوآورانه است (محمود و همکاران^۵، ۲۰۲۱). در یک پژوهش جدید ثابت شده که طرد شدن در محیط کار نتایج عملکرد و رفتارهای مختلف کارکنان در هر محیط کاری را تعیین می کند (یان و همکاران^۶، ۲۰۲۴). پیش تر نیز پیشنهاد شده که نقش طرد شدن در محیط کار در پنهان سازی دانش باید از جنبه های مختلف توضیح داده شود و این رابطه ممکن است از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر و از یک زمینه به زمینه دیگر متفاوت باشد (الیهی و همکاران^۷، ۲۰۲۴). با توجه به اهمیت پنهان سازی دانش در میان کارکنان کتابخانه دانشگاهی، مطالعه حاضر قصد دارد بر نمونه ای از کارکنان کتابخانه دانشگاهی تمرکز کند؛ بنابراین هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین طرد شدن در محیط کار بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی باورهای متقابل در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است. برای رسیدن به پاسخ فرضیه های ذیل مفروض است:

۱. طرد شدن در محیط کار یک پیش بینی کننده مثبت و معنادار برای پنهان سازی دانش در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است.
۲. باورهای متقابل، نقش میانجی معناداری در رابطه بین طرد شدن در محیط کار و پنهان سازی دانش در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است.
۳. طرد شدن در محیط کار یک پیش بینی کننده مثبت و معنادار برای باورهای متقابل در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است.
۴. باورهای متقابل یک پیش بینی کننده مثبت و معنادار برای پنهان سازی دانش در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است.

1. M. Wang, Liao, Zhan, & Shi
2. Gkorezis & Bellou
3. Brison & Caesens
4. G.-H. Wang, Li, Liu, & Zaggia
5. Mahmood, Imran, Fayaz, & Ahmad
6. Yan, Li, Jia, & Liu
7. Elliotthey, Aly Abou Hashish, & Ahmed Mohamed Elbassal



مطالعات در سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای به بررسی تأثیر پردشدگی در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش پرداخته‌اند. در پژوهش‌های اولیه، ژائو و همکاران (۲۰۱۶) و ریاض و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که پردشدگی در محیط کار بیشترین تأثیر را بر پنهان‌کاری گریزان و گنگ بازی دارد، اما تأثیر آن بر پنهان‌کاری منطقی معنادار نیست. این یافته‌ها تأکید دارند که پردشدگی می‌تواند از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و اجتماعی، به رفتارهای پنهان‌کارانه منجر شود، اما شدت و نوع این تأثیر بستگی به عوامل فردی و سازمانی دارد. در ادامه، ال‌جبوری و فلایفال^۱ (۲۰۲۰) ارتباط معناداری بین پردشدگی و پنهان‌سازی دانش را تأیید کردند و نشان دادند که این رابطه دارای ابعاد تفسیری بوده و تحت تأثیر زمینه‌های سازمانی قرار می‌گیرد. در همین راستا، سپهوند و مومنی مفرد (۱۳۹۹) و رشیدی و همکاران (۱۴۰۱) یافته‌های مشابهی ارائه کردند و بر نقش ادراک پردشدگی در شکل‌گیری رفتارهای پنهان‌کارانه تأکید داشتند. بااین‌حال، پژوهش شرعی و جعفری (۱۴۰۲) نشان داد که پردشدگی بر پنهان‌کاری گریزان و گنگ بازی تأثیری ندارد، اما تأثیر مثبتی بر پنهان‌کاری منطقی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ممکن است انواع مختلف پنهان‌سازی دانش تحت تأثیر سازوکارهای متفاوتی قرار بگیرند که نیاز به بررسی بیشتری دارد. پژوهش‌های جدیدتر بر بررسی میانجی‌ها و تعدیل‌کننده‌های این رابطه تمرکز کرده‌اند. بهاتی و همکاران^۲ (۲۰۲۳) و الدوهوری و شمس‌الدین^۳ (۲۰۲۳) بر اهمیت بی‌اعتمادی بین فردی تأکید کرده‌اند، به‌گونه‌ای که بی‌اعتمادی می‌تواند فضایی از پردشدگی ایجاد کند که به‌نوبه‌ی خود پنهان‌سازی دانش را تقویت می‌کند. این یافته‌ها بیانگر آن است که رابطه‌ی بین پردشدگی و پنهان‌سازی دانش به‌طور مستقیم رخ نمی‌دهد، بلکه تحت تأثیر متغیرهای میانجی قرار دارد. در همین راستا، فاطمه و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که کارکنان پردشده تمایل بیشتری به پنهان‌سازی دانش دارند، اما لائک و خان^۴ (۲۰۲۴) دریافتند که این تأثیر از طریق میانجی‌گری ایمنی روان‌شناختی و سکوت کارکنان صورت می‌گیرد. علاوه بر این، پژوهش‌های جدید تأثیرات عمیق‌تری از پردشدگی بر پنهان‌سازی دانش را مطرح کرده‌اند. برای مثال، تن و همکاران^۵ (۲۰۲۴) نشان دادند که پردشدگی نه تنها رفتارهای پنهان‌کارانه را افزایش می‌دهد، بلکه از طریق ایجاد خشم در کارکنان، منجر به رفتارهای خرابکارانه دانش نیز می‌شود. هان و همکاران (۲۰۲۴) نیز این موضوع را در میان معلمان دانشگاه بررسی کرده و دریافتند که پردشدگی پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای پنهان‌سازی دانش است. علاوه بر این، تحلیل میانجی‌گری نشان داد که باورهای منفی متقابل و تعمیم‌یافته نقش مهمی در تقویت این رابطه دارند.

پنهان‌سازی دانش یکی از موضوعات مهم در محیط‌های سازمانی است که پژوهش‌های متعددی

1. Al-Jubouri & Fleifal

2. Bhatti, Hussain, Santoro, & Culasso

3. Al-Dhuhouri & Mohd Shamsudin

4. Laeeque & Khan

5. Tan, Yuan, Wang, & Wan



به بررسی آن پرداخته‌اند. باین‌حال، این مسئله در زمینه مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در دانشگاه‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. محیط کاری به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در رفتارهای سازمانی، نیازمند بررسی‌های گسترده‌تری است. رابطه میان تجربه طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی از اهمیت بالایی برخوردار است، چراکه پنهان‌سازی دانش می‌تواند مانعی برای نوآوری و پیشرفت علمی ایجاد کند. تحقیقات نشان داده‌اند که تجربه طرد شدن در محیط کاری می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد و رفتار کارکنان داشته باشد. در این میان، نقش عوامل میانجی مانند باورهای متقابل می‌تواند به توضیح بیشتر این ارتباط کمک کند. همچنین، مطالعات پیشین بر اهمیت بررسی این موضوع در زمینه‌ها و فرهنگ‌های مختلف تأکید کرده‌اند، چراکه ارتباط میان طرد شدن و پنهان‌سازی دانش ممکن است بسته به زمینه فرهنگی و سازمانی متفاوت باشد. با توجه به اهمیت موضوع در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی، این پژوهش تلاش می‌کند تا رابطه میان تجربه طرد شدن در محیط کاری و پنهان‌سازی دانش را با در نظر گرفتن نقش میانجی باورهای متقابل بررسی کند. تمرکز اصلی این مطالعه بر کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران خواهد بود تا به درک عمیق‌تری از این پدیده و تأثیرات آن دست یابد.

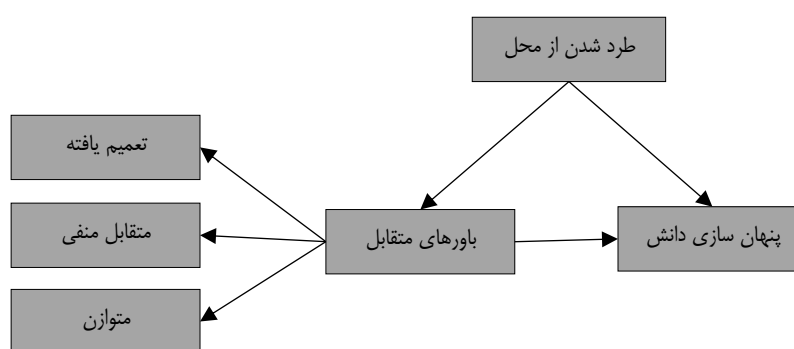
۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است که از یک رویکرد پژوهشی کمی برای بررسی رابطه بین طرد شدن از محل کار و پنهان‌سازی دانش؛ نقش باورهای متقابل به‌عنوان میانجی استفاده کرده است. جامعه آماری شامل مجموعه مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شاغل در کتابخانه‌های دانشگاه تهران بودند که به‌منظور دسترسی به نظرات آن‌ها برای تمام جامعه آماری شامل ۱۵۸ نفر بودند، پرسش‌نامه ارسال شد. در بخش کمی پژوهش، به‌منظور بررسی طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش؛ نقش باورهای متقابل به‌عنوان میانجی از پرسش‌نامه استاندارد جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جهت سنجش پنهان‌سازی دانش از پرسش‌نامه سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)، داده‌های موردنیاز پنهان‌سازی دانش از پرسش‌نامه‌ای حاوی ۱۲ گویه که شامل پنهان‌سازی طفره‌آمیز، گنگ بازی کردن، و پنهان‌سازی منطقی هست، استفاده شد. همچنین جهت سنجش باورهای متقابل، از پرسش‌نامه وو و همکاران (۲۰۰۶) ۱۶ گویه که شامل باورهای متقابل تعمیم‌یافته، باورهای متقابل منفی و باورهای متقابل متوازن استفاده شد. برای سنجش طرد شدن از محیط کار از پرسش‌نامه فریس و همکاران (۲۰۰۸) که شامل ۱۲ گویه بوده، استفاده شد. برای اندازه‌گیری شاخص‌ها در پرسش‌نامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم استفاده شد. از تحلیل عامل تأییدی برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. به‌طور کامل در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. متغیرهای پرسشنامه

منبع	آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	متغیر
سرنکو و بونتیس (۲۰۱۶)	۰/۸۴	۱۲-۱	پنهان سازی دانش
وو و همکاران (۲۰۰۶)	۰/۸۲	۲۹-۱۳	باورهای متقابل
فریس و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۸۷	۴۲-۳۰	طرد شدن از محل کار

برای ارزیابی مدل مفهومی و بررسی فرضیات تحقیق، از تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. نرم‌افزار به کاررفته در این تحلیل Smart PLS بود که به عنوان نرم‌افزار قدرتمند مدل‌سازی ساختاری مورد توجه است، چراکه مهم‌ترین ویژگی برنامه Smart PLS فراهم کردن امکانات خود برای حل طیف گسترده‌ای از مدل‌ها برای تجزیه و تحلیل متغیرهای پنهان (LVS) است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۴- یافته‌ها

مطابق با نتایج آمار توصیفی که در جدول ۲ ارائه شده است، ۱۵۸ نفر در این پژوهش شرکت داشتند. از این تعداد، ۶۵ درصد زن و ۳۵ درصد مرد بودند. همچنین، ۴۷ درصد از افراد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۵۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند و ۵۱ درصد سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند. جزئیات کامل ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۲ ارائه شده است.

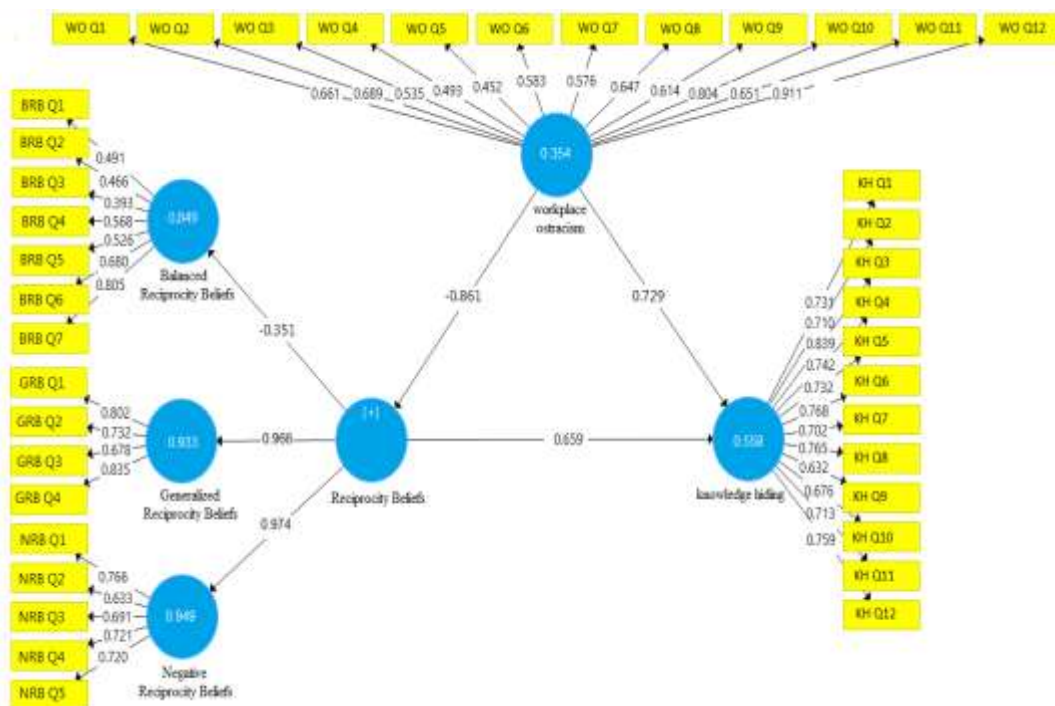


جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۲
	زن	۹۶
رده سنی	۳۰-۴۰	۴۴
	۴۰-۵۰	۶۹
	۵۰ به بالا	۴۵
	کارشناسی	۴۹
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸۲
	دکتری	۳۷
	۱۰-۵	۳۰
سابقه کاری	۲۰-۱۰	۷۴
	۳۰-۲۰	۵۴
	علوم انسانی	۹۲
	علوم پایه	۳۱
حیطه تخصصی	سایر حوزه‌های علمی	۳۵

صفحه ۳۷ |

تأثیر طرد شدن از
محل کار بر
پنهان‌سازی...



شکل ۲. نمودار مقادیر بارهای عاملی و ضرایب مسیر استاندارد

شکل ۲، که با عنوان نمودار ضرایب مسیر ارائه شده است، ضرایب مسیر بین متغیرها را مورد بررسی قرار می‌دهد و میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر در بازه‌ای بین ۱- تا ۱ قرار دارند. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بار عاملی

گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ هستند که نشان‌دهنده همگنی مدل اندازه‌گیری و قابل قبول بودن مقادیر بار عاملی است. طبق این تحلیل، مقدار آماره t برای تمامی گویه‌ها بالای ۱/۹۶ گزارش شده، که بیانگر تأیید رابطه بین گویه‌ها و متغیرهای مکنون در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. هرچه ضریب مسیر مثبت و بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده تأثیر بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

جدول ۳. نتایج بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا

متغیرهای پژوهشی	گویه‌ها	بار عاملی (بازه)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
پنهان‌سازی دانش	KHQ1-KHQ12	۰/۷۳۱-۰/۷۵۹	۰/۸۴۶۰	۰/۸۹۵	۰/۷۸۸
باورهای متقابل	BRBQ1-BRBQ7	۰/۴۹۱-۰/۸۰۵	۰/۸۲۲	۰/۹۰۴	۰/۷۵۸
	GRBQ1-GRBQ4	۰/۸۰۲-۰/۸۲۰			
	NRBQ1-NRBQ4	۰/۷۶۶-۰/۷۲۰			
طرد شدن از محیط کار	WOQ1-WOQ12	۰/۶۶۱-۰/۹۱۱	۰/۸۷۴	۰/۸۱۷	۰/۷۲۰

همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، ارزیابی مقادیر واریانس استخراج شده برای متغیرهای پنهان نشان می‌دهد که تمامی متغیرها دارای مقادیری بالاتر از ۰/۵ هستند. این یافته‌ها حاکی از آن است که روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده تأیید شده است. همچنین، نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان می‌دهد که مقادیر این شاخص‌ها برای تمامی متغیرهای پنهان بالاتر از ۰/۷ بوده است؛ بنابراین، این نتایج نشان می‌دهد که ابزارهای اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۴. آزمون فورنل - لارکر

پنهان‌سازی دانش	باورهای متقابل	طرد شدن از محیط کار
۰/۷۶۵		
۰/۶۱۳	۰/۸۹۴	
۰/۷۲۹	۰/۷۱۰	۰/۹۸۲

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۴، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر پنهان بیشتر از بالاترین میزان همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان است. به این ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از طریق آزمون فورنل-لارکر مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین با توجه به مقدار GOF به دست آمده، که ۰/۶۷۹ است که این مقدار از حد ملاک ۰/۳ بالاتر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدل دارای برازش قوی است؛ بنابراین، برازش مطلوب مدل کلی مورد تأیید قرار می‌گیرد.



جدول ۵. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۷۴۱.۳	۰/۸۷۵				طرد شدن در محیط کار- < باورهای متقابل- < پنهان‌سازی دانش
			۰۰۰.۰		۰/۷۲۹	اثر مستقیم
			۰۰۰.۰		۰/۲۵۱	اثر غیرمستقیم
			۰۰۰.۰		۰/۹۸۰	اثر کل
تأیید			۰۰۰.۰	۷/۴۰۴	۰/۵۶۹	باورهای متقابل - < پنهان‌سازی دانش
تأیید			۰۰۰.۰	۹/۶۸۹	۰/۷۲۹	طرد شدن در محیط کار- < پنهان‌سازی دانش
تأیید			۰۰۰.۰	۱۰/۳۹۳	۰/۸۶۱-	طرد شدن در محیط کار- < باورهای متقابل

برای بررسی معناداری اثر میانجی به نتایج آزمون سوبل استناد شد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

با توجه به اینکه مقادیر Z-value به دست آمده بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا نقش میانجی باورهای متقابل در ارتباط بین طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است [P-Value ≤ ۰/۰۵]. بر اساس این تحلیل، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. برای ارزیابی میزان و شدت اثر میانجی‌گری، مقدار آمار واریانس تبیین شده (VAF) محاسبه شد. اگر مقدار VAF کمتر از ۲۰ درصد باشد، می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری وجود ندارد؛ اما اگر مقدار VAF بیش از ۸۰ درصد باشد، میانجی‌گری کامل رخ داده است. در حالتی که مقدار VAF بین ۲۰ تا ۸۰ درصد باشد، به عنوان میانجی‌گری جزئی در نظر گرفته می‌شود. باورهای متقابل تعمیم یافته و باورهای متقابل منفی به طور معناداری رابطه مثبت بین طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش را نشان می‌دهند. آماره VAF برای این میانجی‌گری ۰/۸۷۵ بود که نشان‌دهنده میانجی‌گری کامل است. با این حال، باورهای متقابل متوازن نقش بسیار کمتری داشتند و مقدار VAF آن ۰/۲۹۳ بود که میانجی‌گری جزئی را نشان می‌دهد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضریب مسیر در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که باورهای متقابل به طور معناداری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر معناداری دارد، (P-Value ≤ ۰/۰۵)، (β = ۰/۵۶۹، t = ۷/۴۰۴). لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد و بر اساس ضریب مسیر (β) می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در باورهای متقابل، پنهان‌سازی دانش معادل ۰/۵۶۹ انحراف استاندارد افزایش پیدا می‌کند.

همچنین طرد شدن در محیط کار بر پنهان‌سازی دانش تأثیر معناداری دارد، (P-Value ≤ ۰/۰۵)، (β = ۰/۷۲۹، t = ۹/۶۸۹). لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. با توجه به مثبت

۵- بحث و نتیجه گیری

بودن ضریب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد و بر اساس ضریب مسیر (β) می توان گفت به ازای یک واحد افزایش در طرد شدن در محیط کار، پنهان سازی دانش معادل ۰/۷۲۹ انحراف استاندارد افزایش پیدا می کند.

در نهایت مشخص شد طرد شدن در محیط کار به طور معناداری بر باورهای متقابل تأثیر معناداری دارد، ($\beta = -0/861$, $t = 10/393$, $P\text{-Value} \leq 0/05$). لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می شود. با توجه به منفی بودن ضریب همبستگی رابطه معکوس بین این دو متغیر وجود دارد و بر اساس ضریب مسیر (β) می توان گفت به ازای یک واحد افزایش در طرد شدن در محیط کار، باورهای متقابل معادل ۰/۸۶۱ انحراف استاندارد کاهش پیدا می کند.

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین طرد شدن در محیط کار و پنهان سازی دانش با نقش میانجی باورهای متقابل در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران است. با پرداختن به این شکاف پژوهشی، این مطالعه قصد دارد بینش های ارزشمندی در مورد تأثیر طرد شدن در محیط کار بر پنهان سازی دانش در یک بخش مهم از جامعه ارائه دهد. نتایج نشان داد که طرد شدن در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان سازی دانش در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران دارد که هم راستا با یافته های میچل و امبروز (۲۰۰۷)، سپهوند و مومنی مفرد (۲۰۲۱)، و ژائو و همکاران (۲۰۱۶) است. همچنین، طرد شدن در محیط کار منجر به رفتارهای انحرافی در محل کار می شود که ممکن است عملیات روزمره سازمان را مختل کند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). سازمان باید فرهنگ سازمانی را به گونه ای شکل دهد که اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان تشویق شود. این کار می تواند با ایجاد سیستم های پاداش دهی و شناسایی افراد مشارکت کننده در اشتراک گذاری دانش انجام شود. سازمان ها می توانند از پلتفرم های مدیریت دانش پیشرفته مانند اینترانت ها، ویکی ها، و نرم افزارهای همکاری گروهی استفاده کنند تا دسترسی به دانش و اطلاعات را تسهیل کنند. این ابزارها می توانند به کارکنان کمک کنند تا به راحتی دانش خود را مستند کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند. برنامه های آموزشی در سازمان برگزار شود که اهمیت اشتراک گذاری دانش و تأثیرات منفی پنهان سازی آن به کارکنان نشان داده شود. گروه های کاری متنوع ایجاد شود که این کار می تواند تبادل دانش را افزایش دهد و از پنهان سازی آن جلوگیری کند.

نتایج نشان داد که باورهای متقابل نقش معناداری و مثبت بین طرد شدن در محیط کار و پنهان سازی دانش دارند. باورهای متقابل تعمیم یافته و منفی نقش معناداری در توضیح رابطه مثبت بین طرد شدن در محیط کار و پنهان سازی دانش دارند، اما باورهای متقابل متوازن نقشی در این رابطه نداشتند که هم راستا با نتایج هان و همکاران (۲۰۲۴) است. بر اساس باورهای متقابل، افراد به همان شیوه ای که دیگران با آن ها رفتار کرده اند، رفتار می کنند. یک کارمند طرد شده یا نادیده گرفته شده تمایل دارد



به همان شیوه با دیگران رفتار کند و اگر کسی از او اطلاعات بخواهد، معمولاً اطلاعات خود را با استفاده از شیوه‌های پنهان‌سازی مانند تظاهر به نادانی یا بهانه‌جویی نگه می‌دارد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهشگران پیش‌ازاین نیز نقش باورهای متقابل در رابطه بین طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش را برجسته کرده‌اند. آن‌ها اشاره کرده‌اند که طرد شدن به‌طور منفی رفتارهای اجتماعی مثبت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درنهایت باورهای متقابل منفی، رفتار پنهان‌سازی دانش را افزایش می‌دهد (ژائو و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین کارکنان در محل کار پس از دریافت رفتار منفی از محیط، باورهای متقابل منفی فرد را تحریک می‌کنند تا فرکانس رفتارهای مثبت مانند اشتراک دانش را کاهش دهند (هاستینگز، ۲۰۱۱). باورهای متقابل تعمیم‌یافته پدیده‌ای است که در آن افراد به همان شیوه‌ای که دیگران در گذشته با آن‌ها رفتار کرده‌اند، با دیگران رفتار می‌کنند (سان و همکاران، ۲۰۲۰). وقتی فردی در گذشته رفتار ناخوشایندی دریافت کرده است، بیشتر احتمال دارد که رفتار خودخواهانه‌ای انجام دهد و از کمک به دیگران خودداری کند (گری و همکاران، ۲۰۱۴). باورهای متقابل متوازن نقشی در رابطه بین طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش نداشتند، که هم‌راستا با پژوهش هان و همکاران (۲۰۲۴) است. دلیل معنادار نبودن نقش میانجی باورهای متقابل متوازن می‌تواند ویژگی‌های اصلی این نوع متقابل باشد. متقابل متوازن بر اساس اصل فوری عمل می‌کند و افرادی که سطح بالایی از متقابل متوازن دارند بیشتر تمایل به مبادله منابع برابر دارند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱)؛ ممکن است متقابل متوازن نتواند رابطه بین طرد شدن در محیط کار و پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان را مشخص کند (هان و همکاران، ۲۰۲۴).

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که طرد شدن در محیط کار بر باورهای متقابل تأثیر منفی دارد. طرد شدن در محیط کار منجر به تقویت باورهای متقابل منفی و تعمیم‌یافته می‌شود که هم‌راستا با پژوهش تسنیم فاطمه (۲۰۱۷) است. کارکنانی که در محیط کار خود احساس طرد شدن می‌کنند، تمایل دارند تا به‌طور منفی به تعاملات با دیگران واکنش نشان دهند و باورهای منفی در مورد تبادل متقابل را تقویت کنند. این افراد به‌احتمال زیاد تصور می‌کنند که دیگران نیز به همان اندازه که خودشان در محیط کار تجربه کرده‌اند، با آن‌ها رفتار خواهند کرد. این باورهای منفی می‌توانند به کاهش همکاری و اشتراک دانش در محیط کار منجر شوند و رفتارهای پنهان‌سازی دانش را تشدید کنند. از سوی دیگر، نتایج نشان داد که طرد شدن در محیط کار تأثیر قابل توجهی بر باورهای متقابل متوازن ندارد که هم‌راستا با پژوهش هان و همکاران (۲۰۲۴) است. این امر ممکن است به دلیل ویژگی‌های اصلی این نوع باور باشد که بیشتر بر مبادله برابر و منصفانه منابع تأکید دارند و کمتر تحت تأثیر تجربیات منفی قرار می‌گیرند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین باورهای متقابل بر پنهان‌سازی دانش رابطه مثبت و معناداری دارند. باورهای متقابل منفی و تعمیم‌یافته و متوازن تأثیر مثبتی بر پنهان‌سازی دانش دارند. این بدان معناست که هرچه باورهای متقابل منفی قوی‌تر باشند، احتمال پنهان‌سازی دانش توسط افراد بیشتر است. کارکنانی که باور

۶- منابع و مآخذ

دارند دیگران به آن‌ها بدرفتاری کرده‌اند یا خواهند کرد، تمایل دارند تا به‌طور متقابل رفتارهای منفی مانند پنهان‌سازی دانش را نشان دهند که هم‌راستا با پژوهش باویک (۲۰۱۵) است. این مطالعه پیامدهای مهمی در محیط‌های کاری، به‌ویژه محیط‌های آموزشی دارد. این تحقیق به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا فضایی کاری سالم ایجاد کنند که همکاری، اشتراک دانش و رفاه کارکنان، به‌ویژه کارکنان دانشگاهی، را تشویق کند. شناخت تأثیرات منفی طرد شدن بر سلامت روانی کارکنان برای ایجاد محیط کاری سالم و حمایت از رفاه کارکنان اهمیت حیاتی دارد. این تحقیق به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا سیاست‌های شفاف‌تری را برای تشویق به اشتراک دانش و ایجاد سیستم‌های حمایتی برای کارکنانی که ممکن است مورد طرد شدن قرار گیرند، توسعه دهند.

سپهوند، رضا؛ و مومنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۹). طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان). /رگنومی،

doi: 10.30699/jergon.8.4.115. ۱۲۸-۱۱۵، (۴) ۸

- Al-Dhuhouri, F. S., & Mohd Shamsudin, F. (2023). The mediating influence of perceived workplace ostracism on the relationship between interpersonal distrust and knowledge hiding and the moderating role of person-organization unfit. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20008>
- Al-Jubouri, A. A. N., & Fleifal, A. A. (2020). The Influential Connection between Knowledge Hiding and Workplace Ostracism in Iraq. *Ishtar journal of economics and business studies*, 1(3), 1-16. <https://doi.org/10.55270/ijebbs.v1i3.45>
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>
- Bavik, Y. L. (2015). *Effects of goal interdependence on help-seeking through knowledge sharing and knowledge hiding: the moderating roles of reciprocity beliefs*. http://commons.ln.edu.hk/mgt_etd/26/
- 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>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87-111. doi: <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Brison, N., & Caesens, G. (2023). The relationship between workplace ostracism and organizational dehumanization: the role of need to belong and its outcomes. *Psychologica Belgica*, 63(1), 120. <https://doi.org/10.5334%2Fpb.1215>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Organizational Behavior*, 40(7), 779-782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- 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. <https://doi.org/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>



- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0099>
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2024). Workplace ostracism: a qualitative enquiry. *Personnel Review*, 53(4), 965-982. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0454>
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J., & Wu, Q. (2017). Ambassadors of knowledge sharing: Co-produced travel information through tourist-local social media exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 690-708. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0607>
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who Takes the most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799. <https://doi.org/10.1177/0146167204264047>
- Elliethey, N. S., Aly Abou Hashish, E., & Ahmed Mohamed Elbassal, N. (2024). Work ethics and its relationship with workplace ostracism and counterproductive work behaviours among nurses: a structural equation model. *BMC nursing*, 23(1), 126. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01785-4>
- Fatima, T. (2017). Interactive effects of workplace ostracism and belief in reciprocity on fear of negative evaluation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 911-933. <https://hdl.handle.net/10419/188322>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Ayub, A., & Arshad, H. (2024). Who is likely to hide knowledge after peer ostracism? An exchange-based perspective of contact quality and need to belong. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 108-128. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2021-0097>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2023). Manifestations of workplace ostracism: an insight into academics' psychological well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 79-103. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2019-0053>
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between workplace ostracism and information exchange. *Management Decision*, 54(3), 700-713. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0421>
- Gray, K., Ward, A. F., & Norton, M. I. (2014). Paying it forward: generalized reciprocity and the limits of generosity. *Journal of experimental psychology: General*, 143(1), 247. <http://10.1037/a0031047>
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2021). Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0090>
- Han, R., tunnisa, A., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; mediational role of reciprocity beliefs among college teachers. *Heliyon*, 10(8), e29134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29134>
- Hastings, S. (2011). *The moderating effect of reciprocity beliefs on work outcomes*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Western Ontario (Canada). <https://ir.lib.uwo.ca/etd/277/>
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Javed, B., & Giles, J. P. (2020). Can mindfulness overcome the effects of workplace ostracism on job performance? *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 589-602. doi: <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1707465>
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>



- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11), e21035. doi: <https://doi.org/10.1016%2Fj.heliyon.2023.e21035>
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, 131-148. doi: <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.30.7>
- Laeque, S. H., & Khan, A. (2024). The Chain Reaction from Workplace Ostracism to Knowledge hiding: Testing a Sequential Mediation Model in Pakistan's BPO Sector. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 257-268. doi: <http://jbmr.com.pk/index.php/Journal/article/view/111>
- Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector. *Ilkogretim Online*, 20(2). doi: <http://10.17051/ilkonline.2021.02.70>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Pretty, J., Benton, T. G., Bharucha, Z. P., Dicks, L. V., Flora, C. B., Godfray, H. C. J., . . . Wratten, S. (2018). Global assessment of agricultural system redesign for sustainable intensification. *Nature Sustainability*, 1(8), 441-446. doi: [10.1038/s41893-018-0114-0](https://doi.org/10.1038/s41893-018-0114-0)
- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296-314. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547. doi: <https://doi.org/10.3390/su11205547>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research: Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240-261. doi: <https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243, 104136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a



- multimotive model. *Psychological review*, 116(2), 365. doi: <https://psycnet.apa.org/buy/2009-04438-004>
- Sun, Z., Ye, C., He, Z., & Yu, W. (2020). Behavioral intention promotes generalized reciprocity: Evidence from the dictator game. *Front Psychol*, 11, 772. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00772>
- Tan, Z., Yuan, L., Wang, J., & Wan, Q. (2024). When the victims fight back: the influence of workplace ostracism on employee knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1249-1277. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0303>
- Venz, L., & Nesher Shoshan, H. (2022). Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain. *Human Relations*, 75(1), 113-138. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726721990438>
- Wang, G.-H., Li, J.-H., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). The association between workplace ostracism and knowledge-sharing behaviors among Chinese university teachers: The chain mediating model of job burnout and job satisfaction. *Front Psychol*, 14. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1030043>
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334. doi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.60263093>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- 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 Human Resources*, 57(4), 470-502. doi: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>
- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Business Research*, 128, 799-811. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.009>
- Yan, J., Li, Y., Jia, J., & Liu, H. (2024). Self-Reliance in the Workplace: The Curvilinear Effect of Workplace Ostracism on Subjective Career Success. *SAGE Open*, 14(1), 21582440231220177. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231220177>
- Yang, K., & Ribiere, V. (2020). Drivers of knowledge hiding in the university context. *Applied Knowledge Management*, 7, 99-116. doi: [http://dx.doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8\(1\)99-116](http://dx.doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8(1)99-116)
- Zhang, M., Zhao, L., & Chen, Z. (2021). Research on the relationship between high-commitment work systems and employees' unethical pro-organizational behavior: the moderating role of balanced reciprocity beliefs. *Front Psychol*, 12, 776904. doi: <http://10.3389/fpsyg.2021.776904>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *Hospitality Management*, 59, 84-94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>