

The Role of Compassion, Thriving and Citizenship Behavior to Reduce the Negative Effects of Knowledge Hiding

Marziyeh Dehghanizadeh^{1*}, Sara Torabi Zadeh²

Abstract

Purpose: With the increasing growth of knowledge in the 21st century, hiding knowledge has destructive effects on the organization's productivity. so, the present study was done with the aim of investigating the role of compassion, thriving and organizational citizenship behavior to reduce the negative effects of in Barez rubber factory of Kerman city.

Methodology: The present study was practical in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of the this study was the headquarters staff of Barez Rubber Factory in Kerman (180 people), that 123 people were selected through simple random sampling. the tool for collecting data in this research was standard questionnaires, and validity and reliability were confirmed. the analysis method used in this research was the structural equation modeling technique.

Findings: The finds of the research showed that playing dumb and evasive hiding have a negative and significant effect on compassion at work, but rationalised hiding does not have a significant effect on compassion at work. Also, the effect of compassion at work on thriving at work; and the effect of compassion at work on organizational citizenship behavior; and the effect of thriving at work on organizational citizenship behavior were also confirmed. Also, compassion at work mediates the relationship between playing dumb and evasive hiding with thriving at work. finally, it was found that compassion at work plays a mediating role in the relationship between playing dumb and evasive hiding with organizational citizenship behavior.

Conclusion: The results of this research showed that the more managers pay more attention to compassion in their organization, they can reduce the negative effects of knowledge hiding (playing dumb and evasive hiding) and as a result increase the thriving and organizational citizenship behavior of employees at work.

Keywords: Playing Dumb, Evasive Hiding, Rationalised Hiding, Compassion at Work, Thriving at Work, Organizational Citizenship Behavior.

1. Assistant professor, Department of Public Management, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.(Corresponding Author) mdehghanizade@pnu.ac.ir

2. MSc. Public Management, Department of Public Management, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی جهت کاهش اثرات منفی پنهان سازی دانش

مرضیه دهقانی زاده^{۱*} و سارا ترابی زاده^۲

چکیده

هدف: با رشد فزاینده‌ی دانش در قرن بیست و یکم، پنهان سازی دانش اثرات مخربی بر بهره‌وری سازمان دارد. بنابراین، پژوهش حاضر به بررسی نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. روش: نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ستادی کارخانه لاستیک بارز کرمان (۱۸۰ نفر) بود که ۱۲۳ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه‌های استاندارد بود که روایی و پایایی آن تایید شد. روش تحلیل مورد استفاده در این پژوهش تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. یافته‌ها: یافته‌های حاصل از اجرای پژوهش، نشان داد که بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان بر شفقت در محیط کار تاثیر منفی و معناداری دارد، اما پنهان‌سازی منطقی تاثیر معناداری بر شفقت در محیط کار ندارد. همچنین، تاثیر شفقت در محیط کار بر کامیابی در محیط کار؛ و تاثیر شفقت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی؛ و تاثیر کامیابی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی نیز تایید شد. همچنین، شفقت در محیط کار در رابطه بین بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان با کامیابی در محیط کار نقش میانجی دارد. در نهایت مشخص گردید، شفقت در محیط کار در رابطه بین بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان با رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد. نتایج: نتایج این پژوهش نشان داد، هر اندازه مدیران، توجه بیشتری به شفقت در سازمان خود داشته باشند، می‌توانند اثرات منفی پنهان‌سازی دانش (بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان) را کاهش دهند و در نتیجه باعث افزایش کامیابی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در محیط کار شوند. کلیدواژه‌ها: بازی خاموش، پنهان‌سازی گریزان، پنهان‌سازی منطقی، شفقت در محیط کار، کامیابی در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی.

مقدمه

با رشد فزاینده‌ی دانش در قرن بیست و یکم، به مرور زمان، دانش در سازمان‌ها به یک منبع راهبردی و دارایی با ارزش تبدیل شده است (کوپر و همکاران، ۲۰۲۳)،

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
mdehghanizade@pnu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

به طوری که سازمان‌ها برای رسیدن به توسعه پایدار و مزیت رقابتی (چاین و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۲) بر توانمندی‌ها و دانش نیروی کار خود متکی شده‌اند، به عبارتی، امروزه استفاده از سرمایه دانشی برای ادامه فعالیت سازمان‌ها لازم و ضروری است (سانتوس و سورماز^۲، ۲۰۰۱). بنابراین، سازمان‌ها باید به نوعی، دانش را در سازمان مدیریت کنند و یکی از عوامل کلیدی در مدیریت دانش سازمانی، توانایی سازمان‌ها در انتقال، اشتراک‌گذاری دانش است (ولیخانی‌دهاقانی و محمدی، ۱۴۰۱: ۲) و زمانی که دانش گردآوری شده به وسیله یک فرد، گروه یا سازمان با دیگر کارکنان به اشتراک گذاشته شود، به دانش سازمانی تبدیل شده که در نهایت به خلق دانش جدیدی منجر می‌شود که اثربخشی سازمانی (حسین‌پور و همکاران، ۱۴۰۱)؛ بهبود کیفیت و افزایش کارایی و ایجاد مزیت‌های رقابتی در سازمان از پیامدهای آن است (شودی^۳، ۲۰۲۱). اما امروزه با وجود مزایای فراوان سرمایه دانشی، بهره‌مندی حداکثری از این منبع مهم سازمان (ولیخانی‌دهاقانی و محمدی، ۱۴۰۱: ۳) به دلیل اینکه، بسیاری از کارکنان، با وجود تشویق سازمان‌ها به تسهیم دانش، نمی‌خواهند دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و آن را به عمد پنهان می‌کنند (پروسکا و کپسالی^۴، ۲۰۲۱) و این امر به یک چالش و مسئله‌ای مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است. در واقع دانشی که فرد در طول فعالیت کاری خود به دست می‌آورد، یک ابزار سازمانی است نه یک ابزار فردی و اما برخی کارکنان آن را جزء دارایی شخصی خود (بیرگینوگلو^۵، ۲۰۱۹: ۶۱) و به عنوان منبع قدرت خود می‌دانند و با احتکار و پنهان‌سازی دانش خود، می‌خواهند تخصص و برتری خود را به نمایش بگذارند (پاندی و دوتا^۶، ۲۰۱۳: ۱۶). بنابراین، پنهان‌سازی دانش به تلاش عمدی توسط افراد، جهت مخفی کردن یا خودداری دانش درخواست شده‌ی همکاران یا دیگر اعضای سازمان، اطلاق می‌شود (کان^۷، ۲۰۲۲: ۴۸۸). طبق پژوهشی که توسط کانلی و همکاران^۸ (۲۰۱۲) در یک شرکت خدمات مالی بین‌المللی در کانادا انجام شد، ۷۶ درصد از کارکنان این شرکت اعتراف کردند که دانش خود را در محل کار پنهان کرده‌اند و ۴۶ درصد از کارکنان در پژوهشی که توسط پنگ^۹ (۲۰۱۳) در یک شرکت فناوری اطلاعات در شانگهای چین انجام شد، اظهار داشتند که به‌طور هدفمند، دانش را در محل کار پنهان کرده‌اند.

1. Chin et al
2. Santosus & Surmacz
3. Shodiya
4. Prouska & Kapsali
5. Bilginoglu
6. Pandey & Dutta
7. Koon
8. Connolly et al
9. Peng

پنهان‌سازی دانش، موجب تضعیف عملکرد فردی (زارع و معظم، ۱۴۰۱: ۷۶)؛ کاهش خلاقیت فردی (چرن و همکاران^۱، ۲۰۱۷)؛ کاهش بهره‌وری و کم شدن سود (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۰۳)؛ طردشدگی در محل کار (ژائو و همکاران^۲، ۲۰۱۶)؛ عدم خلاقیت تیمی (فانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۸)؛ پیامدهای روان‌شناختی مانند کاهش کامیابی در محیط کار (جیانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۹) می‌شود و علاوه بر زیان‌های مالی قابل توجه سازمان‌ها (ژائو و همکاران، ۲۰۱۶) بر مشتریان هم تاثیرگذار است (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۰۳)، اما پنهان‌سازی دانش همیشه هم به پیامدهای منفی ختم نمی‌شود (دمیرکاسیمگل^۵، ۲۰۱۶). از نظر کانلی و همکاران (۲۰۱۲) سه نوع پنهان‌سازی دانش وجود دارد: (۱) بازی خاموش؛ زمانی اتفاق می‌افتد که افراد، دانش خود را با تظاهر به بی‌اطلاعی از اطلاعات درخواستی، پنهان می‌کنند، (۲) پنهان‌سازی منطقی؛ زمانی رخ می‌دهد که فرد دانش خود را پنهان می‌کند و توضیح منطقی از دلیل پنهان کردن اطلاعات ارائه می‌دهد و (۳) پنهان‌سازی گریزان؛ در آن افراد یا دانش خود را پنهان می‌کنند یا اطلاعات نادرست ارائه می‌دهند یا برای افشای اطلاعات در آینده اقدام می‌کنند (سید و همکاران^۶، ۲۰۲۱). بررسی‌ها نشان داده است که انواع مختلف پنهان‌سازی دانش، پیامدهای متفاوتی دارند. به‌عنوان مثال، پنهان‌سازی گریزان، فریبنده‌ترین نوع پنهان‌سازی است و به دنبال آن، بازی خاموش و پنهان‌سازی منطقی بدینگونه هستند (ژائو و همکاران^۷، ۲۰۱۹). یافته‌ها در پژوهشی دیگر نشان داد که بازی خاموش، باعث ترویج احساسات منفی مانند گناه و تحقیر می‌شود (بارمیستر و همکاران^۸، ۲۰۱۸)، اما پنهان‌سازی منطقی، توانمندسازی روان‌شناختی را افزایش می‌دهد (آفرگلت و همکاران^۹، ۲۰۱۹)، بنابراین، پنهان‌سازی دانش، همیشه یک عمل خصمانه با پیامدهای منفی برای پنهان‌سازان دانش نیست ولی اکثریت قریب به اتفاق پژوهش‌های قبلی به پیامدهای منفی پنهان‌سازی دانش مربوط هستند (بات و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳) و آنها تصویر کاملی از تأثیرات مثبت بالقوه پنهان‌سازی دانش بر پنهان‌کنندگان دانش ارائه نمی‌دهند (کان، ۲۰۲۲: ۴۸۷)، بنابراین با توجه به اینکه، پنهان‌سازی دانش را نباید به عنوان یک کل در نظر گرفت، پژوهش حاضر برای پر کردن این شکاف مهم پژوهشی، به جای نگاه کردن به پنهان‌سازی

1. Černe et al
2. Zhao et al.
3. Fong et al
4. Jiang et al.
5. Demir kasimoglu
6. Syed et al
7. Zhao et al
8. Burmeister et al
9. Offergelt et al
10. Butt et al.

دانش به عنوان یک کل، به بررسی هر سه بعد پنهان‌سازی دانش پرداخته است و درصدد بررسی این است که مدیران چگونه می‌توانند، پنهان‌سازی دانش را با مکانیسمی مانند شفقت سازمانی مدیریت کنند تا به نتایج مطلوب‌تری، به‌ویژه برای افراد سازمانی دست یابند، زیرا زمانی که یک شرایط مداخله‌گر، مانند فعال شدن انگیزه‌های اجتماعی (به عنوان مثال، شفقت در محیط کار) می‌تواند به عنوان یک عامل موثر برای ایجاد همبستگی و افزایش همکاری در محیط کار مورد استفاده قرار بگیرد، پنهان‌سازی دانش، خصمانه نیست (کان، ۲۰۲۲). شفقت‌ورزی در لغت به معنای «رنج بردن» و در اخلاق به معنای احساس درک عمیق از درد و رنج دیگران و اقدام به موقع در جهت تسکین آن است و وجود اخلاق شفقت در افراد، باعث می‌شود که نیازهای دیگران را قبل از بیان کردن، تامین کنند (غیائی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۴). شفقت سازمانی به یک جنبه جمعی اشاره دارد که در آن کارکنان، بعد از تشخیص رنج در سازمان با به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها و اطلاعات یکدیگر، همدلی خود را ابراز و به‌صورت جمعی در جهت رفع رنج در سازمان اقدام می‌کنند (دهقانی‌زاده و بابایی‌زاده، ۱۴۰۱: ۲۴۸). شفقت فعالیتی نیست که یک بار در محیط کار صورت بگیرد و باید به‌صورت یک فرایند مستمر در سازمان فرهنگ‌سازی شود (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۸). اسکرلاواج و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به ارائه یک راه‌حل عملی برای سازمان، جهت تشویق انگیزه اجتماعی مانند شفقت در محیط کار جهت کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش اصرار داشتند. اتکینز و پارکر^۲ (۲۰۱۲) اذعان داشتند، شفقت یک زمینه‌کاری است که از انگیزه اجتماعی حمایت می‌کند. بنابراین، چگونگی احساس کارکنان در مورد اینکه سازمان با آنها مهربانانه رفتار می‌کند، منبع اطلاعاتی مهمی در مورد انگیزه اجتماعی آنها در سازمان به شمار می‌آید. شفقت سازمانی در پژوهش حاضر به عنوان تلاش برای پرهیز از اقدام بی‌رحمانه در عملیات روزمره در نظر گرفته شده است. محدودیت‌های منابع مالی؛ واداشتن کارکنان به کارکردن در ساعات طولانی؛ و واداشتن کارکنان به پاسخگویی کامل برای عملکرد ضعیف، همگی نمونه‌هایی از محیط کار بی‌رحمانه هستند (شاک و همکاران^۳، ۲۰۱۹)، بنابراین، شفقت به طرز غیر قابل انکاری برای افراد، سازمان‌ها و جامعه حیاتی است و پژوهش‌ها در مورد ارتباط پنهان‌سازی دانش و شفقت سازمانی هنوز در مراحل اولیه هستند. همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پنهان‌سازی دانش باعث کاهش کامیابی در محیط کار می‌شود (چابرا و پاندی^۴، ۲۰۲۳)، اما اینکه چگونه انگیزه اجتماعی مانند شفقت

1. Banker & Bhal
2. Škerlavaj et al.
3. Atkins & Parker
4. Shuck et al
5. Chhabra & Pandey

سازمانی، رابطه بین پنهان‌سازی دانش و کامیابی در محیط کار را میانجی‌گری می‌کند، باید مورد بررسی قرار گیرد که در این زمینه پژوهش‌های بسیار کمی صورت گرفته است. کامیابی در محیط کار، نشاندهنده سرزندگی و یادگیری کارکنان به‌طور همزمان است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴). سرزندگی به‌حالت هیجانی اشاره دارد که در آن فرد، احساس انرژی می‌کند و اشتیاق به کار نشان می‌دهد و چنین فردی با سازمان ارتباط قوی‌تری برقرار می‌کند و در نتیجه احتمال پیشرفت او بیشتر است (گوان و فرنکلن^۱، ۲۰۲۱). یادگیری نشاندهنده‌ی کسب دانش و به‌کارگیری مهارت‌ها برای ایجاد اعتماد به نفس و توانایی است (کارور^۲، ۱۹۹۸). ریف^۳ (۱۹۸۹) اذعان کرد، وقتی افراد رشد می‌کنند و به کامیابی می‌رسند، خود را در جنبه‌های شناختی و عاطفی روان‌شناختی تقویت می‌کنند و زمانی که کارکنان در محل کار خود پیشرفت می‌کنند، تجربیات روان‌شناختی پویایی دارند که در آن کارکنان با انرژی روانی بالا و دانش‌شناختی رشد می‌کنند (رگو و همکاران^۴، ۲۰۲۱). بنابراین، این پژوهش بر اساس نظریه‌سازی‌شناسی آبلسون و همکاران^۵ (۱۹۶۸)، سعی دارد، یک رابطه منفی بین پنهان‌سازی دانش و شفقت سازمانی را پیشنهاد کند و به‌طور خاص، این نظریه، تاثیر پنهان‌سازی دانش بر شفقت سازمانی را در این مطالعه توضیح می‌دهد که در آن مفاهیم متناقض و تعارضات، منجر به تغییراتی می‌شود که ادراکات را به‌طور مداوم، همسو می‌کند و تا زمانی که شناخت‌ها ناسازگار هستند، تنش‌های درونی رخ می‌دهد و ناسازگاری‌ها اغلب به‌صورت درونی حل می‌شوند، زیرا افراد برای ثبات ذهنی تلاش می‌کنند. برای مثال، حتی اگر اقدامات یا خط‌مشی‌های سازمان ممکن است به‌نفع آنها باشد، کارکنانی که در پنهان‌سازی دانش مشارکت می‌کنند، به‌طور منفی اقدامات یا خط‌مشی‌های سازمان را برای حفظ سازگاری با شناخت خود درک می‌کنند (کان، ۲۰۲۲: ۴۸۷)، اما وجود شفقت در سازمان، انگیزه اجتماعی را در کارکنان ایجاد می‌کند و در نتیجه، پیامدهای منفی کارکنان را کاهش داده و آنها را قادر می‌سازد تا در محل کار خود پیشرفت کنند و به کامیابی در محیط کار دست یابند، بنابراین، پژوهش حاضر، برای بررسی روابط شفقت و کامیابی در محیط کار از فرایندهای انعطاف‌پذیری روان‌شناختی اتکینز و پارکر (۲۰۱۲) استفاده می‌کند تا توضیح دهد که چگونه درک شفقت سازمانی بر فرصت‌های کارکنان برای کامیابی در محل کار تأثیر می‌گذارد. به‌طور کلی، شفقت سازمانی ممکن است ارتباط منفی با پنهان‌سازی دانش در هماهنگی شناختی کارکنان ایجاد کند، اما در دسترس بودن شفقت سازمانی؛ باعث

1. Guan & Frenkel
2. Carver
3. Ryff
4. Rego et al
5. Abelson et al

می‌شود، انعطاف‌پذیری روان‌شناختی کارکنان ارتقا یابد و بین کارکنان و سازمان وابستگی مثبت ایجاد شود و در نهایت آنها را برای کامیابی در محل کار تشویق کند (کان، ۲۰۲۲). همچنین، وجود شفقت و کامیابی در محیط کار تأثیر عمیقی بر رفتارهای کارکنان، به‌ویژه رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. رفتار شهروندی سازمانی از طریق اثرگذاری بر عوامل درونی سازمان مانند بهبود روحیه کارکنان؛ افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان؛ کاهش غیبت، ترک شغل و رفتارهای مخرب سازمانی؛ و نیز به واسطه اثرگذاری بر عوامل بیرونی سازمانی مانند رضایت مشتریان و افزایش کیفیت خدمات منجر به بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود (احمدزاده و شکوه، ۱۳۹۹) و درگیر نمودن کارکنان در رفتارهای کمکی مانند رفتارهای شهروندی سازمانی سبب می‌شود که کارکنان، دانش مورد نیاز خود را جهت بهبود کیفیت خدمات کسب کنند و این امر خودآموزی، توانایی‌ها و فرصت‌های کارکنان را در جهت توجه به مشکلات سازمان و بهبود وضعیت فعلی سازمان ارتقا می‌بخشد (مگنی و ماروپینگ، ۲۰۱۳). علاوه بر این، کارکنان دارای رفتار شهروندی سازمانی از تعهد کاری بالا و انگیزه درونی برخوردارند و مایل به حل مشکلات سازمانی و تغییر وضعیت موجود برای بهبود عملکرد سازمان می‌باشند (سپالا و همکاران، ۲۰۱۲) و باعث ایجاد روابط مثبت کاری، بهداشت روانی کارکنان، مشارکت مدنی و اثربخشی می‌شود (کرد و محمودی، ۱۳۹۸). بنابراین با توجه به اهمیت کاربردی رفتار شهروندی سازمانی، که هم برای سازمان و هم برای زندگی اجتماعی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان نتایج مثبتی ایجاد می‌کند و اینکه پدیده پنهان‌سازی دانش به دلیل این‌که باعث بروز رفتارهایی می‌شود که منافع شخصی را در برابر منافع سازمانی قرار داده و این در نهایت می‌تواند باعث کاهش رفتار شهروندی سازمانی شود (بارمیستر و همکاران، ۲۰۱۹)، براین اساس، پژوهش حاضر به دنبال راهکارهایی است که بتواند آثار منفی پنهان‌سازی دانش را در سازمان کاهش دهد و با توجه به مرور ادبیات، مشخص شد که عوامل زمینه‌ای مانند شفقت و کامیابی در محیط کار می‌توانند، اثرات مخرب پنهان‌سازی دانش را کاهش داده و رفتارهای شهروندی سازمانی را در سازمان افزایش دهند. بنابراین، با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر، سعی دارد به بررسی نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی سازمانی جهت کاهش اثرات منفی پنهان‌سازی دانش در کارخانه لاستیک بارز شهر کرمان بپردازد و با مرور ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر شکل گرفت.

فرضیه اول: بازی خاموش بر شفقت در محیط کار کارخانه لاستیک بارز کرمان تاثیر منفی و معناداری دارد.

1. Magni & Maruping

2. Seppälä et al

فرضیه دوم: پنهان‌سازی گریزان بر شفقت در محیط کار کارخانه لاستیک بارز کرمان تاثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه سوم: پنهان‌سازی منطقی بر شفقت در محیط کار کارخانه لاستیک بارز کرمان تاثیر معناداری ندارد.

فرضیه چهارم: شفقت در محیط کار بر کامیابی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: شفقت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ششم: کامیابی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه هفتم: کامیابی در محیط کار در تاثیر شفقت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد.

فرضیه هشتم: شفقت در محیط کار در تاثیر بازی خاموش بر کامیابی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد.

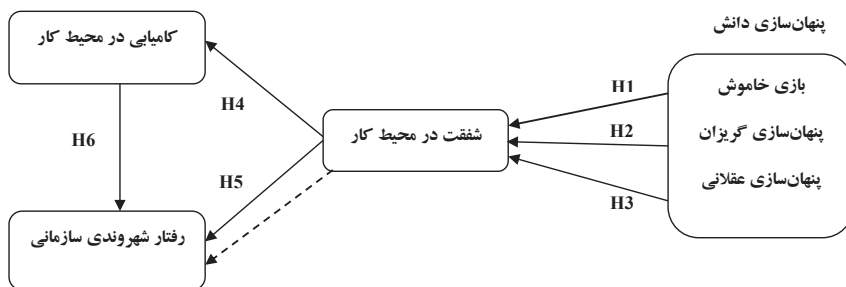
فرضیه نهم: شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی گریزان بر کامیابی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان نقش میانجی دارد.

فرضیه دهم: شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی منطقی بر کامیابی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان نقش میانجی ندارد.

فرضیه یازدهم: شفقت در محیط کار در تاثیر بازی خاموش بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد.

فرضیه دوازدهم: شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی گریزان بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان نقش میانجی دارد.

فرضیه سیزدهم: شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی منطقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان نقش میانجی ندارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال بررسی نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی سازمانی جهت کاهش اثرات منفی پنهان‌سازی دانش در کارخانه لاستیک بارز شهر کرمان بود، بنابراین، به لحاظ هدف، کاربردی و ماهیت آن، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان ستادی کارخانه لاستیک بارز کرمان بودند که از بین ۱۸۰ نفر، طبق فرمول کوکران، ۱۲۳ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. البته در این پژوهش، روش به دست آوردن تعداد حجم نمونه در نرم‌افزار PLS که از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده می‌نماید، نیز بررسی شد؛ روش آن بدینگونه است که عدد ده در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است، ضرب می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳: ۷۵)، قابل ذکر است که در پژوهش حاضر، بیشترین شاخص، مربوط به متغیر پنهان‌سازی دانش است که دوازده گویه دارد و ده برابر آن، عدد ۱۲۰ می‌شود، بنابراین، حجم نمونه برای مدل پژوهش کفایت می‌کند. جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد که شامل پرسش‌نامه استاندارد پنهان‌سازی دانش از مطالعه کان (۲۰۲۲) با ۱۲ گویه؛ پرسش‌نامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی از مطالعه اورگان^۱ (۱۹۸۸) با ۱۱ گویه؛ پرسش‌نامه استاندارد شفقت سازمانی از مطالعه گیونت و همکاران^۲ (۲۰۲۰) با ۶ گویه؛ پرسش‌نامه استاندارد کامیابی در محیط کار از مطالعه ایمران و همکاران^۳ (۲۰۲۰) با ۸ گویه می‌باشد و روایی محتوای آن به وسیله اساتید و خبرگان مدیریت مورد بررسی و

1. Organ
- 2..Guinot et al.
3. Imran et al.

تایید قرار گرفت، همچنین برای بررسی روایی از شاخص روایی واگرا، همگرا و بارهای عاملی نیز استفاده شد و پایایی ابزار پژوهش نیز از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد که نتایج آن در جداول ۱ و ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۱. پایایی و روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری

| متغیرها | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE |
|-----------------------|---------------|---------------|-------|
| بازی خاموش | ۰/۸۲۰ | ۰/۸۷۶ | ۰/۶۴۲ |
| پنهان‌سازی گریزان | ۰/۷۶۴ | ۰/۸۵ | ۰/۵۸۶ |
| پنهان‌سازی منطقی | ۰/۸۷۲ | ۰/۹۱۲ | ۰/۷۲۳ |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۸۹۵ | ۰/۹۱۴ | ۰/۵۱۸ |
| شفقت در محیط کار | ۰/۷۶۴ | ۰/۸۹۴ | ۰/۵۸۷ |
| کامیابی در محیط کار | ۰/۹۰۳ | ۰/۹۲۴ | ۰/۶۳۷ |

بر اساس نتایج جدول شماره ۱، مقدار آلفای کرونباخ و ترکیبی برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ و پایایی مورد تایید است. همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) در این جدول بالاتر از ۰/۵ و اعتبار همگرای مدل مورد تایید است. برای روایی واگرا از ماتریس فورنل و لاکر استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

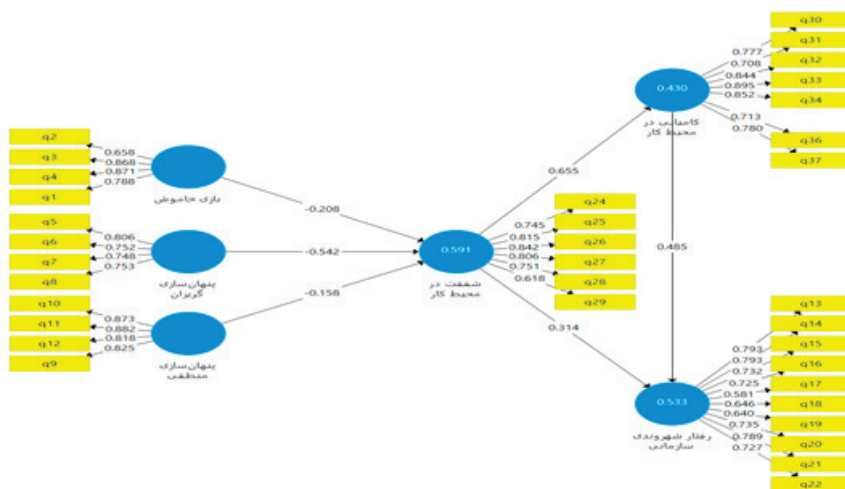
جدول ۲. روایی واگرا به روش فورنل- لاکر

| | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| بازی خاموش | ۰/۸۰۱ | | | | | |
| رفتار شهروندی سازمانی | -۰/۴۱۸ | ۰/۷۱۹ | | | | |
| شفقت در محیط کار | -۰/۵۷۱ | ۰/۶۳۲ | ۰/۷۶۶ | | | |
| پنهان‌سازی منطقی | ۰/۶۹۹ | -۰/۵۱۳ | -۰/۵۵۱ | ۰/۸۵۰ | | |
| پنهان‌سازی گریزان | ۰/۴۶۴ | -۰/۶۳۶ | -۰/۷۱۱ | ۰/۴۵۵ | ۰/۷۶۵ | |
| کامیابی در محیط کار | -۰/۳۹۰ | ۰/۶۹۰ | ۰/۶۵۵ | -۰/۴۹۱ | -۰/۶۴۶ | ۰/۷۹۸ |

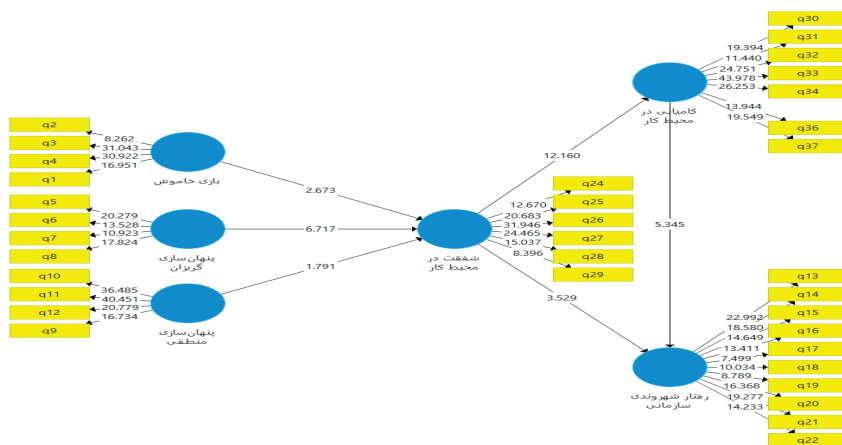
بر اساس جدول شماره ۲، مقادیر اصلی برای تمام متغیرها نسبت به مقادیر زیرین هر متغیر در بالاترین سطح قرار دارد و روایی واگرای مدل پژوهش تایید شد.

یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیات پژوهش حاضر، از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS3 و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در ادامه ابتدا به بررسی برازش مدل و سپس نتایج آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی پس از اصلاح مدل



شکل ۳. ضرایب معناداری مدل پژوهش

در این پژوهش، به منظور بررسی برازش مدل توسعه داده شده از معیار R^2 ؛ ضرایب معناداری t و برازش مدل کلی استفاده شد، همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب تعیین برای متغیرهای درون‌زا مناسب است و ضرایب معناداری t نیز در شکل ۳

مناسب می‌باشند. به منظور ارزیابی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار نیکویی برازش بر اساس فرمول زیر استفاده شد.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

جدول ۳. معیار نیکویی برازش مدل پژوهش

| متغیرها | بازی خاموش | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار | پنهان‌سازی منطقی | پنهان‌سازی گریزان | کامیابی در محیط کار |
|----------------|------------|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| معیار | - | ۰/۵۳۳ | ۰/۵۹۱ | - | - | ۰/۴۳۰ |
| مقادیر اشتراکی | ۰/۴۸۴ | ۰/۳۹۰ | ۰/۴۱۵ | ۰/۵۰۸ | ۰/۳۱۱ | ۰/۴۹۸ |
| GOF | | | | | | ۰/۴۶۷ |

چنانکه در جدول ۳ قابل مشاهده است، مقدار برازش کلی مدل بالاتر از ۰/۳۶ است و این عدد، حاکی از برازندگی قوی مدل است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همان‌طور که اشاره شد، جهت آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر این اساس، نتایج حاصل در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است و در جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها آورده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

| متغیر مستقل | متغیر میانجی | متغیر وابسته | ضریب مسیر | مقدار t | نتیجه آزمون فرضیه |
|-------------------|--------------|---------------------|-----------|---------|-------------------|
| بازی خاموش | - | شفقت در محیط کار | -۰/۲۰۸ | ۲/۶۷۳ | تایید |
| پنهان‌سازی گریزان | - | شفقت در محیط کار | -۰/۵۴۲ | ۶/۷۱۷ | تایید |
| پنهان‌سازی منطقی | - | شفقت در محیط کار | -۰/۱۵۸ | ۱/۷۹۱ | تایید |
| شفقت در محیط کار | - | کامیابی در محیط کار | ۰/۶۵۵ | ۱۲/۱۶۰ | تایید |

| نتیجه آزمون فرضیه | مقدار t | ضریب مسیر | متغیر وابسته | متغیر میانجی | متغیر مستقل |
|-------------------------|---------|-----------|-----------------------|--|---------------------|
| تایید | ۳/۵۲۹ | ۰/۳۱۴ | رفتار شهروندی سازمانی | - | شفقت در محیط کار |
| تایید | ۵/۳۴۵ | ۰/۴۸۵ | رفتار شهروندی سازمانی | - | کامیابی در محیط کار |
| تایید | ۵/۱۴۶ | ۰/۳۱۸ | رفتار شهروندی سازمانی | کامیابی در محیط کار | شفقت در محیط کار |
| تایید | ۲/۶۶۵ | -۰/۱۳۶ | کامیابی در محیط کار | شفقت در محیط کار | بازی خاموش |
| تایید | ۵/۳۹۴ | -۰/۳۵۵ | کامیابی در محیط کار | شفقت در محیط کار | پنهان‌سازی گریزان |
| تایید | ۱/۷۴۴ | -۰/۱۰۴ | کامیابی در محیط کار | شفقت در محیط کار | پنهان‌سازی منطقی |
| تایید | ۲/۱۲۷ | -۰/۰۶۵ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار | بازی خاموش |
| تایید | ۱/۴۶۹ | -۰/۰۵۰ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار | پنهان‌سازی گریزان |
| تایید | ۳/۱۳۰ | -۰/۱۷۰ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار | پنهان‌سازی منطقی |
| تایید | ۲/۴۲۸ | -۰/۰۶۶ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار- کامیابی در محیط کار | بازی خاموش |
| تایید | ۳/۶۷۶ | -۰/۱۷۲ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار- کامیابی در محیط کار | پنهان‌سازی گریزان |
| تایید | ۱/۷۰۶ | -۰/۰۵۰ | رفتار شهروندی سازمانی | شفقت در محیط کار- کامیابی در محیط کار | پنهان‌سازی منطقی |

بحث

با توجه به نتایج جدول ۴، عدد معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برای تمام فرضیه‌ها بالاتر از ۱/۹۶، است، بنابراین تمام فرضیه‌ها تایید شدند. همچنین در این پژوهش نقش میانجی‌های متوالی شفقت در محیط کار- کامیابی در محیط کار در ارتباط بین پنهان‌سازی دانش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز بررسی شد و یافته‌های پژوهش نشان داد که تاثیر بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان در این ارتباطات متوالی معنادار است؛ ولی تاثیر پنهان‌سازی منطقی در این ارتباطات متوالی معنادار نیست و ارتباط معناداری بین این متغیرها وجود ندارد و با توجه به اینکه فرضیه‌هایی که در مورد پنهان‌سازی منطقی بودند، بدینگونه مطرح شده بود که ارتباط معناداری بین متغیرها وجود ندارد، بنابراین، فرضیه‌ها تایید شدند.

در تحلیل فرضیه‌های پژوهش می‌توان گفت، در فرضیه اول پژوهش که بازی خاموش بر

شفقت در محیط کار کارخانه لاستیک بارز کرمان، دارای اثر منفی و معنادار است، این گونه استنباط می‌شود که وانمود کردن به ندانستن اطلاعات و پنهان‌سازی اطلاعات از این طریق، منجر به عدم اقدام برای رنج همکاران در کارخانه لاستیک بارز کرمان می‌گردد. نتیجه آزمون فرضیه دوم مؤید این موضوع است که پنهان‌سازی گریزان بر شفقت در کارخانه لاستیک بارز کرمان، دارای تاثیر منفی و معنادار است و این گونه استنباط می‌گردد که طفره رفتن از دادن اطلاعات و دادن اطلاعات اشتباه، نه تنها کمکی به فرد درخواست‌کننده نمی‌کند، حتی ممکن است با فریب‌کاری و دادن اطلاعات دروغ، مشکلی به مشکلات آن فرد اضافه شود که این خود با مفهوم شفقت ناسازگار است و منجر به عدم احساس همدردی در جهت رفع مشکلات همدیگر در کارخانه لاستیک بارز کرمان می‌گردد. نتیجه آزمون فرضیه سوم مؤید این موضوع است که پنهان‌سازی منطقی بر شفقت در محیط کار در کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر معناداری ندارد و اینگونه استنباط می‌گردد که پنهان‌سازی منطقی و ارائه ندادن اطلاعات (به‌عنوان مثال به دلیل محرمانه بودن اطلاعات)، بر شفقت تأثیری ندارد و شفقت در محیط کار نمی‌تواند، اثر پنهان‌سازی منطقی را کاهش دهد، چون این پنهان‌سازی منطقی بوده و وجود آن در سازمان، لازم و جایز است و این مفاهیم، تاثیر معناداری بر روی یکدیگر ندارند. فرضیه چهارم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار بر کامیابی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، دارای اثر مثبت و معنادار است و این گونه استنباط می‌گردد که به‌طور کلی، احساس همدردی و کمک کارکنان نسبت به یکدیگر، باعث شده، کارکنان خود را در حال بهبود ببینند و احساس سرزندگی و یادگیری بیشتری نمایند، نتایج این فرضیه همسو با نتایج پژوهش‌های الهی و همکاران^۱ (۲۰۲۰)؛ و بیلبی^۲ (۲۰۲۱) است. نتیجه آزمون فرضیه پنجم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، دارای اثر مثبت و معنادار است و اینگونه استنباط می‌گردد، هنگامی که مدیران کارخانه با کارکنان خود احساس همدردی و شفقت کنند و آنها را درک نمایند، کارکنان نیز متقابلاً بیشتر از حد وظیفه خود، جهت کمک به سایر همکاران، گام‌های موثری برمی‌دارند، نتایج این فرضیه هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های هایمز (۲۰۱۹)؛ و دهقانی‌زاده و بابایی‌زاده (۱۴۰۱) است. نتیجه آزمون فرضیه ششم مؤید این موضوع است که کامیابی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان کارخانه لاستیک بارز کرمان، دارای اثر مثبت و معنادار است و این گونه استنباط می‌گردد که یادگیری مستمر و پیشرفت فردی و همچنین احساس سرزندگی می‌تواند باعث شود، کارکنان با احساس خوب و پرا انرژی بودن، از روی رغبت جهت کمک به سایر همکاران، فراتر از وظیفه‌ی خود همکاری می‌نمایند،

1. Elahi et al.

2. Bielby

نتایج این فرضیه هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های لی و همکاران^۱ (۲۰۱۶)؛ و نادیم و همکاران^۲ (۲۰۲۱) است. نتیجه آزمون فرضیه هفتم مؤید این موضوع است که کامیابی در محیط کار در تاثیر شفقت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد و این گونه استنباط می‌گردد، ارتقای سطح کامیابی کارکنان باعث می‌شود که شفقت در محیط کار تاثیر قوی‌تری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. نتیجه آزمون فرضیه هشتم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر بازی خاموش بر کامیابی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد و اینگونه استنباط می‌گردد که احساس همدردی و شفقت با کارکنان و کمک کردن به آنها باعث می‌شود که بازی خاموش (وانمود کردن به ندانستن اطلاعات) تاثیر منفی کمتری بر کامیابی کارکنان در محیط کار داشته باشد. نتیجه آزمون فرضیه نهم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی گریزان دانش بر کامیابی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد و این گونه استنباط می‌گردد که احساس همدردی و شفقت با کارکنان باعث می‌شود که پنهان‌سازی گریزان (طفره رفتن از دادن اطلاعات و دادن اطلاعات اشتباه) تاثیر منفی کمتری بر کامیابی کارکنان در محیط کار داشته باشد. نتیجه آزمون فرضیه دهم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی منطقی دانش بر کامیابی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی ندارد و این گونه استنباط می‌گردد که شفقت در محیط کار باعث نمی‌شود که پنهان‌سازی منطقی بر کامیابی کارکنان در محیط کار کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر داشته باشد، بنابراین پنهان‌سازی منطقی با شفقت و کامیابی در محیط کار مرتبط نیست و این پنهان‌سازی دانش، منطقی در سازمان جایز است و شفقت در محیط کار نمی‌تواند آن را کاهش دهد. نتیجه آزمون فرضیه یازدهم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر بازی خاموش بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد و اینگونه استنباط می‌گردد که احساس همدردی و شفقت با کارکنان باعث می‌شود که بازی خاموش تاثیر منفی کمتری نسبت به حالت مستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در محیط کار داشته باشد. نتیجه آزمون فرضیه دوازدهم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی گریزان دانش بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی دارد و این گونه استنباط می‌گردد که احساس همدردی و شفقت با کارکنان سازمان باعث می‌شود که پنهان‌سازی گریزان تاثیر منفی کمتری نسبت به حالت مستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در محیط کار داشته باشد. نتیجه آزمون

1. Li et al.

2. Nadeem et al.

فرضیه سیزدهم مؤید این موضوع است که شفقت در محیط کار در تاثیر پنهان‌سازی منطقی دانش بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، نقش میانجی ندارد و این گونه استنباط می‌گردد که شفقت در محیط کار باعث نمی‌شود که پنهان‌سازی منطقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کارخانه لاستیک بارز کرمان، تاثیر داشته باشد و این پنهان‌سازی دانش، منطقا در سازمان جایز است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به بررسی نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی سازمانی جهت کاهش اثرات منفی پنهان‌سازی دانش در کارخانه لاستیک بارز شهر کرمان پرداخت و جهت تبیین فرضیه‌های پژوهشی از نظریه سازگاری شناختی و انعطاف‌پذیری روان‌شناختی کمک گرفته شد و از یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که شفقت و کاهش رنج کارکنان در برابر آسیب‌های بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان، باعث ایجاد محیطی یادگیرنده و سرزنده می‌شود و اثر بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان را بر روی محیط کامیاب میانجی می‌کند و در نتیجه منجر به ایجاد کامیابی کارکنان شده و اثرات منفی بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان کاهش می‌یابد؛ اما در پنهان‌سازی منطقی، فرد به دلایلی منطقی نمی‌تواند کمکی در این جهت به دیگران نماید، بنابراین در این جا شفقت نمی‌تواند تاثیر منفی پنهان‌سازی منطقی بر ایجاد محیط کامیاب را میانجی کند. همچنین، می‌توان این نتیجه را گرفت که شفقت و کاهش رنج کارکنان در برابر آسیب‌های بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان، باعث ایجاد رفتارهای فراتر از نقش در کارکنان می‌شود و کارکنان فراتر از وظایف خود به همکاران خود کمک می‌نمایند؛ لذا، شفقت، اثر بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان را بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان میانجی می‌کند و در نتیجه منجر به ایجاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود و اثرات منفی بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان کاهش می‌یابد؛ اما در پنهان‌سازی منطقی، فرد به دلایلی منطقی نمی‌تواند کمکی در این جهت به دیگران نماید، بنابراین در این جا شفقت نمی‌تواند تاثیر منفی پنهان‌سازی منطقی بر ایجاد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را میانجی کند. همچنین، بر اساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، مشخص شد، کارکنانی که دانش خود را به دلیل شرایط خاص پنهان می‌کنند، معمولاً در محل کار کامیاب نمی‌شوند. به‌عنوان مثال، کارکنانی که رفتارهای پنهان‌سازی گریزان و بازی خاموش از خود بروز می‌دهند، برای انطباق با شناخت خود، شفقت سازمانی را به‌طور منفی درک می‌کنند. به‌طور کلی، شفقت سازمانی ممکن است ارتباط منفی با پنهان‌سازی دانش (بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان) در هماهنگی شناختی کارکنان ایجاد کند، اما در دسترس بودن شفقت سازمانی، باعث می‌شود، انعطاف‌پذیری روان‌شناختی کارکنان ارتقا

باید و اعتقاد بر این است که جو مبتنی بر شفقت، ممکن است وضعیت آگاهی کارکنان را تقویت نماید و بر احساسات منفی کارکنان تاثیر گذاشته تا تمایل به پنهان‌سازی دانش را در خود کاهش دهند و بین کارکنان و سازمان وابستگی مثبت ایجاد شده که کارکنان را برای پیشرفت و کامیابی در محل کار تشویق نموده و افرادی که در محل کار شفقت را تجربه کرده‌اند، به‌طور مداوم با ذهنیت مثبت برای دو بعد کامیابی در محیط کار (سرزندگی و یادگیری) اقدام می‌نمایند که وجود کامیابی در محیط کار، نیز تأثیر عمیقی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان پیشنهاد می‌شود، برای کاهش اثرات منفی و مخرب پنهان‌سازی دانش، سیاست‌هایی که به نفع ارزش‌های کارکنان است را تشویق و حمایت نمایند، که این امر، باعث تقویت تدریجی رفتارهای اجتماعی مانند شفقت در محیط کار می‌شود و همچنین باعث حفاظت و تقویت سازمان در زمان‌های آسیب شده و موفقیت کارکنان و سازمان را در پی دارد. لذا، مدیران باید شفقت را در محیط کار ترویج بدهند و استراتژی‌ها و اقداماتی را در نظر بگیرند که پنهان‌سازی دانش را با مکانیسمی مانند شفقت سازمانی مدیریت کنند تا به نتایج مطلوب‌تری، به‌ویژه برای افراد سازمانی دست یابند و مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان باید به این نکته توجه داشته باشند که شفقت باید به‌صورت یک فرایند مستمر و با آموزش و توسعه کارکنان، فرهنگ‌سازی شود و برای ایجاد همبستگی و افزایش همکاری کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار بگیرد، در این صورت، پنهان‌سازی دانش، حالت خصمانه ندارد و جو مبتنی بر شفقتی که کارکنان در آن کار می‌کنند، وضعیت آگاهی کارکنان را تقویت می‌نماید، بنابراین بر احساسات منفی کارکنان تاثیر گذاشته تا تمایل به پنهان‌سازی دانش را در خود کاهش دهند. همچنین مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان نیز باید به این نکته توجه نمایند که رفتارهای خود مدیران نیز به‌عنوان الگو برای کارکنان می‌باشد و هر اندازه که رفتارهای توأم با شفقت داشته باشند، احتمالاً باعث سرایت این رفتار در کارکنان می‌شود و زمانی که کارکنان درک کنند که کارفرمای آنها، نسبت به آنها دلسوز است، انعطاف‌پذیری روان‌شناختی به آنها اجازه می‌دهد تا با روش‌های مثبت و سازنده به اهداف ارزشمند خود دست یابند و کامیابی آنها در محیط کار افزایش یابد و در یک محیط کامیاب، نه تنها کارکنان را به تمایل برای بهبود وضعیت موجود یک سازمان مجهز می‌کند، بلکه شانس و توانایی آنها را برای پیشرفت سازمان و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و کمک‌های فراتر از وظیفه به همکاران افزایش می‌دهد. همچنین به مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان پیشنهاد می‌شود، توجه بیشتری به میزان شفقت در سازمان خود داشته باشند و همان‌طور که بیان شد، شفقت می‌تواند تأثیر منفی پنهان‌سازی دانش را میانجی نماید و در نتیجه باعث کامیابی و رفتار شهروندی

سازمانی کارکنان در محیط کار شود و مدیران نباید در ریشه‌کن کردن رفتارهای پنهان‌سازی دانش، عجله نموده و از اقدامات غیر قابل انعطاف برای ریشه‌کن کردن رفتار پنهان‌سازی دانش استفاده نمایند؛ و شناخت و دانش مناسب از نقش شفقت سازمانی ممکن است، برای تغییر رفتار آسیب‌زننده‌ی پنهان‌سازی دانش به حالت‌های روان‌شناختی مفید مانند کامیابی در محیط کار ضروری باشد و درک اینکه چرا کارکنان کامیاب می‌شوند و یا در چه وضعیتی رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، بسیار ضروری است. همچنین، همان‌طور که بیان شد، مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان نباید تمام ابعاد پنهان‌سازی دانش را یکسان در نظر بگیرند، به‌عنوان مثال پنهان‌سازی منطقی به‌طور معمول، منطقی‌جایز است (مثلاً به دلیل محرمانه بودن اطلاعات) و معمولاً مدیران در جهت رفع آن نباید اقدامی انجام دهند و مدیران باید به این نکته توجه نمایند که تمام ابعاد پنهان‌سازی دانش منفی نیستند و در برخی موارد آثار پنهان‌سازی دانش، مانند پنهان‌سازی دانش منطقی مثبت است و نتایج این پژوهش نیز نشان داد که آثار هر نوع پنهان‌سازی دانش متمایز است و پیامدهای منحصر به فردی دارد. به‌عنوان مثال، پنهان‌سازی گریزان، ماهیت فریبنده‌ی بالاتری را منعکس می‌کند. این شکل از فریب‌کاری، خود را بیشتر در پنهان‌سازی دانش یا حقایق در شناخت و اعمال آنها نشان می‌دهد و اقدامات کارکنان در ارائه اطلاعات نادرست یا گمراه‌کننده ممکن است به دیگران آسیب برساند و ممکن است عملکرد کاری درخواست‌کننده دانش را مختل کند و کارکنان را از انجام رفتارهای اجتماعی مانند شفقت یا رفتار شهروندی سازمانی به دلیل اینکه، فریب‌کاری موجود در رفتارهای غیراخلاقی، انگیزه فرد را برای لذت بردن از رفتارهای فرانقشی که برای دیگران ارزش دارند، باز می‌دارد. بنابراین، به مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان پیشنهاد می‌شود، که ابتدا آثار منفی ابعاد پنهان‌سازی دانش را بررسی نمایند و این آثار را به کارکنان خود گوشزد کرده و آموزش‌های لازم را در این زمینه انجام دهند و استراتژی‌هایی در نظر بگیرند که بازی خاموش و پنهان‌سازی گریزان به حداقل خود برسد و همچنین اگر با این آموزش‌ها، نگرش کارکنان به گونه‌ای شود که خود را جزئی از سازمان بدانند و اهداف سازمان را اهداف شخصی خود بدانند، در این صورت دانش خود را با همکاران به اشتراک می‌گذارند و از پنهان‌سازی دانش که به ضرر سازمان است، خودداری می‌نمایند. همچنین به مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان پیشنهاد می‌شود، که به کارکنان خود آموزش بدهند و نگرش آنها را به گونه‌ای تغییر بدهند که متوجه شوند، در واقع دانشی که در طول فعالیت کاری خود به دست می‌آورد، یک ابزار سازمانی است نه یک ابزار فردی و نباید کارکنان آن را جزء دارایی شخصی خود به‌عنوان منبع قدرت خود بدانند و با احتکار و پنهان‌سازی دانش بخواهند، تخصص و برتری خود را به نمایش بگذارند و اگر مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان، استراتژی‌هایی در نظر بگیرند که شفاف بوده و کارکنان به شیوه‌ای

عادلانۀ ارتقاء یابند، در این صورت، کارکنان برای ارتقاء و دستیابی به قدرت به میزان کمتری از رفتارهای منفی مانند پنهان‌سازی گریزان که بیشتر در مورد دانش ضمنی اتفاق می‌افتد، استفاده می‌نمایند. همچنین به مدیران کارخانه لاستیک بارز کرمان پیشنهاد می‌شود، از آنجایی که کامیابی در محیط کار دو بعد مهم یعنی عاطفه (سرزندگی) و شناخت (یادگیری) را در بر می‌گیرد، مدیران می‌توانند محیط‌های مناسبی را برای حفظ اشتیاق یادگیری و نشاط کاری کارکنان فراهم نمایند. به‌عنوان مثال، می‌توانند، جو یادگیری را برای تشویق کارکنان به یادگیری فراهم آورند. همچنین مدیران باید تدابیری بیاندیشد که این احساس در کارکنان ایجاد گردد که هرچه بیشتر به دنبال یادگیری و بهبود خود باشند؛ و احساس سرزندگی نمایند و در محل کار انرژی و روحیه بالایی داشته باشند؛ این عوامل باعث می‌شود، شفقت در محیط کار تاثیر قوی‌تری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بگذارد.

منابع

- احمدزاده، سلیمان؛ و شکوه، زهرا (۱۳۹۹). نقص سرمایه اجتماعی در تحقق نوآوری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت منابع انسانی پایدار. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، ۳(۹)، ۱۵۱-۱۷۸.
- ایمانی، فرشته؛ اسلامی، قاسم؛ و باقری، روح‌الله (۱۴۰۱). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش (نمونه پژوهش: یک شرکت خودروسازی). *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، ۵(۲)، ۱۴۳-۱۸۰.
- جلیلی، مریم؛ و رحیمی، فرج‌اله (۱۴۰۰). عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش در سازمان بعنوان مانعی برای پیشرفت و نقش بدبینی سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد. تهران.
- داوری، علی؛ و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار *PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دهقانی‌زاده، مرضیه؛ و بابایی‌زاده، مرضیه (۱۴۰۱). طراحی مدل شفقت در محیط کار (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد). *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۴)، ۲۳۷-۲۸۴.
- رشیدی، مهدی؛ معصومی‌بیلندی، زهرا؛ و صالحپور، مرتضی (۱۴۰۱). ادراک طردشدگی کارکنان و پنهان‌سازی دانش: نقش تعدیلگری استرس شغلی و استقلال شغلی (نمونه پژوهش: اداره کل گمرکات خراسان جنوبی). *نشریه علمی مدیریت دانش*، ۵(۳)، ۲۰۱-۲۳۴.
- رضاطلب، ابوالفضل (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش. *ششمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت. اقتصاد و توسعه*.
- زارع، رضا؛ و معظم، ناهید (۱۴۰۱). همبستگی حالات عاطفی منفی با پنهان‌سازی دانش: تبیین نقش میانجی بی‌تفاوتی اخلاقی و تعدیل‌گر رهبری اخلاقی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی

اصفهان. *مجله تحقیقات نظام سلامت*، ۱۸(۱)، ۷۵-۸۲.

سعیدپور سرچشمه، مونا؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ نیک آئین، زینت؛ و زارعی، علی (۱۴۰۰). تاثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی پنهان کردن دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۸(۳)، ۸۵-۹۵.

غیاثی، ناهید؛ قنبری، بخشعلی؛ و عدلی، محمدرضا (۱۴۰۱). اخلاق شفقت به روایت آگوستین. *دو فصلنامه پژوهش‌های ادیبانی*، ۱۰(۱۹)، ۱۰۲-۱۲۲.

کرد، بهمن؛ و محمودی، هیوا (۱۳۹۸). مدل یابی روابط ساختاری عملکرد آموزشی معلمان بر اساس رفتار شهروند سازمانی و میانجیگری اشتیاق شغلی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۸(۴)، ۱-۱۸.

کیالاشکی، جعفر؛ و خان‌احمدی، بابک (۱۴۰۱). نقش جو سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان، دوازدهمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان. ولیخانی‌دهاقانی، ماشالله؛ و محمدی، آرش (۱۴۰۱). مروری بر رابطه مالکیت روان شناختی دانش، پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۶(۱)، ۲۱۷۲-۲۱۸۸.

Abelson, R. P., Aronson, E. E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J., & Tannenbaum, P. H. (1968). Theories of cognitive consistency: A sourcebook.

Atkins, P. W., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.

Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Understanding compassion from practicing managers' perspective: Vicious and virtuous forces in business organizations. *Global Business Review*, 21(1), 262-278.

Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of perceived mastery motivational climate. *Sage Open*, 9(3), 2158244019876297.

Bielby, P. (2021). Beyond Surviving to Thriving: The Case for a 'Compassion towards Thriving' Approach in Public Mental Health Ethics. *Public Health Ethics*, 14(3), 298-316.

Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9 (1) 61-72.

- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 281-304.
- Burmeister, A., Gerpott, F. H., & Fasbender, U. (2018). Consequences of knowledge hiding: an emotion-based reparatory mechanism. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11763). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Butt, A. S., Shah, S. H. H., & Ahmad, A. B. (2023). Does knowledge hiding undermine buyer-supplier relationship performance in supply chains? A dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 142-165.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of social issues*, 54(2), 245-266.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chhabra, B., & Pandey, P. (2023). Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: a moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 632-654.
- Chin, T., Wang, S., & Rowley, C. (2021). Polychronic knowledge creation in cross-border business models: a sea-like heuristic metaphor. *Journal of Knowledge Management*. 25(1), 1-22.
- 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.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Cooper, C., Pereira, V., Vrontis, D., & Liu, Y. (2023). Extending the resource

and knowledge based view: Insights from new contexts of analysis. *Journal of Business Research*, 156, 113523.

Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: Mediating role of thriving. *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 755-776.

Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329-343.

Guan, X., & Frenkel, S. (2021). Supervisor-subordinate guanxi and employee thriving at work: the key role of relation-generated resources. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 400-419.

Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 717-734.

Himes, B. (2019). An Investigation of the relationships among emotional intelligence, compassion, and organizational citizenship behaviors (Doctoral dissertation, San Diego State University).

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82-99.

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.

Koon, V. Y. (2022). The role of organisational compassion in knowledge hiding and thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 486-501.

Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.

Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739.

- Nadeem, M. A., Alvi, A. K., & Rehman, K. U. (2021). The Relationship of Proactive Personality with The Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work. *Gomal University Journal of Research*, 37(2), 134-141.
- Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819-833.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Pandey, S.C. and Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435-453.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of knowledge management*, 17(3), 398-415.
- 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.
- Rego, A., Cavazotte, F., Cunha, M. P. E., Valverde, C., Meyer, M., & Giustiniano, L. (2021). Gritty leaders promoting employees' thriving at work. *Journal of Management*, 47(5), 1155-1184.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Santosus, M., & Surmacz, J. (2001). The ABCs of knowledge management. *Cio magazine*, 23.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155.
- Shodiya, O. A. (2021). Knowledge Management and Competitive Advantage of Listed Consumer Goods Manufacturing Companies in Nigeria. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 11(2), 36-47.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D., & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stage sequential

equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to performance in human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537-564.

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.

Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*. 25(8), 2067-2087.

Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.

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.

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of nursing management*, 27(2), 357-370.