

نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین پردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان)

رضا سپهوند^۱

محسن عارف نژاد^۲

فریبرز فتحی چگنی^۳

مهديه سپهوند^۴

چکیده

زمینه: خلاقیت کارکنان و استفاده از نظرات آنها از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت سازمان‌ها بوده و به عنوان پادزهر رخوت و سستی در سازمان عمل می‌کنند. در این بین عوامل مختلفی خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که پردشدگی در محل کار و سکوت سازمانی از جمله آنها هستند.

هدف: هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین پردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان در دانشگاه لرستان بود.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد، از نظر فلسفه پژوهشی قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده و از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش ۴۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بوده که براساس جدول مورگان از میان آنها نمونه‌ای به حجم ۲۰۵ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه پردشدگی در محل کار فریز و همکاران (۲۰۰۸)، خلاقیت تورنس (۱۹۷۹) و سکوت سازمانی ون داین و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شده که پایایی آنها به وسیله آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پردشدگی در محل کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که پردشدگی در محل کار هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد.

کلید واژه‌ها: پردشدگی در محل کار، سکوت سازمانی، خلاقیت، دانشگاه لرستان.

۱. استاد، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران mrezasep@yahoo.com

۲. استادیار، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران arefmohsen2@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول) farifith@gmail.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران mhadiesepahvand@yahoo.com

پیشگفتار

امروزه منابع انسانی در کلیه سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار بوده به طوری که ابزاری ارزشمند برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان به شمار می‌آیند (جهانشاهی و مینائی، ۱۳۹۶). در توسعه و پیشرفت هر سازمانی نیروی انسانی نقش بسیار مهم و اساسی داشته و بزرگترین و اصلی‌ترین سرمایه‌هر سازمانی، سرمایه انسانی آن است (ابراهیمی بلوط زاده، ۱۳۸۹). چرا که این اشخاص هستند که سازمان‌ها را ایجاد کرده، مسیر آنها را مشخص و هدایت نموده و به آنها حیات دوباره می‌بخشند (حریری و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین جایگاه انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. به عبارت دیگر روز به روز نقش منابع انسانی برجسته‌تر از گذشته شده تا جایی که اکنون از آن به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کسب موفقیت و برتری رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پورامین زاد، ۱۳۹۰). در واقع وجود نیروی انسانی کارآمد، متعهد و متخصص در سازمان‌ها از مزیت‌های رقابتی بسیار مهم به شمار رفته که علاوه بر انجام وظایف کاری خود، نسبت به امور سازمان احساس مسئولیت کرده و در مواقع نیاز از یاری رساندن به سازمان دریغ نمی‌ورزند (خراسانی، ۱۳۹۴). به ویژه آن‌هم در شرایطی که تغییرات سریع و همه‌جانبه به گونه‌ای، محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده که سازمان‌ها و مدیران آنها برای سازگاری با تغییر و تحولات جهانی، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه کارکنانشان هستند. در واقع در دنیای رقابتی امروز، تفکرات نو و ایده‌های بدیع ابزاری حیاتی برای بقاء سازمان‌ها محسوب می‌شوند، به طوری که خلاقیت همچون موتور محرکی برای سازمان عمل کرده و آن را از سکون و فنا نجات می‌دهد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، بایستی پویا بوده و کارکنانی خلاق و نوآور داشته باشند تا بتوانند خود را با تحولات موجود منطبق ساخته و جوابگوی نیازهای جامعه باشند. چرا که در سیستم اقتصاد جهانی و رقابت روزافزون موجود، خلاقیت و نوآوری در حکم بقا و کلید موفقیت سازمان‌ها هستند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع

این افکار و نظرات جدید هستند که همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از فنا و نابودی نجات می‌دهند (آقاجانی و شوقی، ۱۳۹۳). افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارآیی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود (ایرجی راد و لطفی خاتون آباد، ۱۳۹۸). تا کنون تعاریف زیادی از خلاقیت ارائه شده است. از نظر ملک پور افشار (۱۳۸۷)، خلاقیت فرایندی است که نتیجه آن یک کار تازه ای است که توسط گروهی در یک زمان به عنوان چیزی مفید، رضایت بخش و مقبول واقع می‌شود. در واقع خلاقیت، توانایی دیدن، آگاه شدن و پاسخ دادن به شمار می‌رود (محبوبی و توری، ۲۰۰۸). خلاقیت، خلق ایده‌های جدیدی است که ممکن است به محصولات یا خدمات جدید منجر شود (هیسریچ و همکاران^۱، ۲۰۰۲؛ به نقل از ابراهیم آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). خلاقیت توان دیدن چیزها به روشی جدید است. دیدن مسائل و مشکلاتی که هیچ فرد دیگر ممکن نیست متوجه وجود آنها بشود و سپس ارائه راه حل جدید و منحصر به فرد و مؤثر برای آن مشکلات (خلعتبری و سهیلی پور، ۱۳۹۶). تورنس^۲ (۲۰۰۰) نیز خلاقیت را قدرت کنار آمدن فرد با موقعیت‌های دشوار ذکر کرده است. به‌هنگام برخورد با موقعیت‌های دشوار و خطرناک، وقتی که شخص هیچ راه حل از پیش آموخته و تمرین کرده ای ندارد به درجه ای از خلاقیت نیازمند است (شریعت باقری و شمسایی، ۱۳۹۸). در تبیین خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن نظریه‌های مختلفی مطرح شده است. آمابیلی^۳ (۱۹۸۷) معتقد است که خلاقیت پدیده ای اجتماعی است و از نیازها، مقتضیات جامعه و شرایط خانوادگی برمی‌خیزد. عده ای دیگر نظیر هرینگتون^۴ (۱۹۹۰) معتقدند که خلاقیت یک اثر شخصی است؛ یعنی به عواملی نظیر انگیزش، هیجان، عواطف، احساسات،

1. Hisrich et al.
2. Torrance
3 Amabile
4 Harrington

تجربه‌ها و یادگیری‌های شخصی وابسته است. نظریه پردازانی مانند گویلفورد^۱ (۱۹۵۰) معتقدند که خلاقیت بعدی فراشناختی دارد و با فرآیندهای عالی ذهنی نظیر تفکر، هوش، تخیل، و پردازش اطلاعات ارتباط دارد. گروهی هم مانند استرنبرگ^۲ (۱۹۹۳) و میهالی^۳ (۱۹۹۶) معتقدند که خلاقیت پدیده‌ای چند متغیری است؛ یعنی عواملی نظیر جامعه، خانواده، ویژگی‌های شخصیتی همچون تاب‌آوری، کمال‌گرایی و انگیزش و توانایی‌های شناختی همزمان بر آن تأثیر دارد (جعفرلو و همکاران، ۱۳۹۸).

برای خلاقیت چهار بعد در نظر گرفته شده است:

سیالی یا روانی: که عبارت است از توانایی برقراری رابطه معنادار بین فکر و اندیشه و بیان، که بر اساس تعداد افکار یا راه‌حل‌ها در یک زمان مشخص اندازه‌گیری می‌شود. اصالت یا ابتکار: توانایی تفکر به شیوه غیر متداول و خلاف عادت رایج است، که همراه با جواب‌های غیر معمول، عجیب و زیرکانه است.

انعطاف‌پذیری: اشاره به توانایی تفکر به طرق مختلف برای حل یک مسئله‌ی جدید است. بسط: شامل توانایی توجه به جزئیات در حین انجام یک فعالیت است (آقاجانی و شوقی، ۱۳۹۳).

در این میان یکی از عواملی که می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد طردشدگی در محل کار است (تو و همکاران^۴، ۲۰۱۹؛ کوان و همکاران^۵، ۲۰۱۸). طردشدگی در محل کار نوعی از پرخاشگری در محل کار است که به میزانی که فرد درک می‌کند که توسط همکاران نادیده گرفته شده یا محروم واقع می‌شود، اشاره دارد (فریز و همکاران^۶، ۲۰۰۸). طردشدگی در محل کار عبارت است از: حذف فرد یا گروهی در انجام اقدامی که سایر اعضای سازمان در آن درگیر هستند؛ درحالی که مشارکت دادن افراد از نظر

1. Guilford
2. Sternberg
3. Mihaly
4. Tu et al.
5. Kwan et al
6. Ferris et al.

اجتماعی مناسب باشد (رابینسون و همکاران^۱، ۲۰۱۳). طردکردن افراد در محیط کار می‌تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی و یا دوری از آنها باشد. اصطلاحاتی مانند «بی‌اعتنایی کردن»، «بی‌محلی کردن»، و «سرد برخورد کردن» هم معنی با مفهوم طرد کردن به کار رفته‌اند. درواقع طرد کردن افراد در محیط کار شکلی از پرخاشگری منفعل است (هیتلان و همکاران^۲، ۲۰۰۶). به بیان دیگر، چنین رفتاری در مقایسه با سایر رفتارهای مستقیم، آشکار، و صریح (مانند آزار و اذیت کلامی)، اغلب به گونه‌ای ماهرانه و ناآشکار (مانند سکوت کردن یا جواب ندادن به سلام و احوالپرسی دیگران) رخ می‌دهد (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۱). طردشدگی در محل کار یک عامل استرس‌زا در محل کار است که می‌تواند منجر به خستگی عاطفی شود، که سبب از دست رفتن عزت نفس، احساس تعلق، کنترل و موجودیت فرد می‌شود (ایوارسون و لارسون^۳، ۲۰۱۱). طردشدگی در محل کار یک پدیده فراگیر سازمانی است که مشارکت کارکنان و عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد (ژائو و همکاران^۴، ۲۰۱۳). برخی از نمونه‌های طردشدگی در محل کار عبارتند از سکوت همکاران در قبال فرد منزوی و عدم گفتگو با او و همچنین محروم شدن فرد منزوی از اطلاعات مهم (کیان^۵، ۲۰۱۸). محققان یافتند که کارکنان منزوی از پیامدهای روانی مختلفی همچون خستگی عاطفی، افسردگی روحی و تنش شغلی رنج می‌برند (وو و همکاران^۶، ۲۰۱۲). این اثرات منفی ممکن است متعاقباً منجر به رضایت شغلی پایین و عملکرد کاری ضعیف شود (لیو و ژیا^۷، ۲۰۱۶). همچنین کارکنانی که سطح بالاتری از طردشدگی را احساس می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که در رفتارهای منفی همچون پنهان کردن دانش، نگهداری دانش، و رفتارهای خلاف کاری مشارکت کنند (ژائو و ژیا^۸،

1. Robinson et al
2. Hitlan et al
3. Ivarsson & Larsson
4. Zhao et al.
5. Kian
6. Wu et al.
7. Liu & Xia
8. Zhao & Xia

۲۰۱۷). به علاوه طردشدگی در محل کار می‌تواند منجر به تجربه‌های منفی و دردناکی شود که منجر به واکنش‌های احساسی منفی همچون پریشانی و اضطراب می‌شود (تیلور^۱، ۱۹۹۱). واکنش افراد طرد شده به دو گونه است: آنها ممکن است برای اینکه داخل گروهی که آنها را طرد کرده شوند، دست به خودشیرینی بزنند یا اینکه پرخاشگرانه، اقدام به تلافی در قبال آن گروه می‌کنند (کیان، ۲۰۱۸). طردشدگی در محل کار به عنوان یک نوع سوء رفتار عاطفی، به سه طریق توصیف می‌شود: نخست، طردشدگی در محل کار فقط توسط یک گروه در سازمان صورت نمی‌گیرد، بلکه یک فرد ممکن است توسط سرپرستان، زیردستان، همکاران یا مشتریان منزوی شود. دوم، ادراک فرد از اینکه طرد شده است یا نه، ذهنی است. سوم، افرادی که خودشان را به عنوان کسانی که طرد شده‌اند، درک می‌کنند، ممکن است تعاملات بین فردی را منفی، دردناک و ناخوشایند توصیف کنند. به طور کلی پذیرفته شده است که طردشدگی در محل کار می‌تواند به سلامت جسمی و روحی افراد صدمه بزند، باعث کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی شود، انجام رفتارهای شهروندی سازمانی را منع کند و در نهایت عملکرد سازمان را کاهش دهد (فریز و همکاران، ۲۰۰۸؛ وو و همکاران، ۲۰۱۲؛ لئونگ و همکاران^۲، ۲۰۱۱).

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند خلاقیت کارکنان را به صورت مستقیم یا میانجی تحت تأثیر قرار دهد، سکوت سازمانی است (جاهانزب و فاتیما^۳، ۲۰۱۷؛ وو و همکاران، ۲۰۱۹). پیندر و هارلوس^۴ (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را امتناع از هر نوع اظهار نظر صحیح در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی از شرایط سازمانی توسط کارکنان به افرادی که قادر به تغییر یا اصلاح این شرایط هستند، تعریف کردند. موریسون و میلیکن^۵ (۲۰۰۰) نیز، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه

1. Taylor
2. Leung et al.
3. Jahanzeb & Fatima
4. Pinder and Harlos
5. Morrison & Milliken

نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند. سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه ها و تلاش های انجام شده را از بین می برد و می تواند شکل های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی ها و میزان کم ابراز ایده ها و نظرات. زمانی که بیشتر افراد در سازمان ترجیح می دهند تا نسبت به مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت تبدیل به پدیده ای جمعی می شود که به آن سکوت سازمانی می گویند (دنتال^۱، ۲۰۰۹ به نقل از حسن مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). ژو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ایده ها، اطلاعات، نگرانی ها و عقایدشان در مورد موضوعات مرتبط با شغل و سازمان تعریف می کنند که یکی از پاسخ های انفعالی مهم است که کارکنان آن را در مواجهه با بدرفتاری در محل کار نشان می دهند. به طور کلی سکوت سازمانی پدیده ای اجتماعی است که در یک سطح از سازمان به وجود می آید و توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تأثیر قرار می گیرد. این ویژگی های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان می شوند (دیمیتریس و واکولا^۳، ۲۰۰۵). اگرچه عدم اظهار نظر و ساکت ماندن نشانه سکوت سازمانی است، اما کارکنان به دلایل متفاوتی ممکن است سکوت کنند؛ به عبارت دیگر ماهیت سکوت برای افراد متفاوت خواهد بود. گاهی اوقات ممکن است به دلیل تسلیم شدن فرد در مقابل شرایط، ترس، رفتارهای محافظه کارانه و گاهی نیز به منظور ایجاد فرصت برای اظهار نظر دیگران باشد (تالوباس و کلپ^۴، ۲۰۱۲). گاهی اوقات نیز کارکنان به دلیل دفاع از منافع فعلی خود یا به دلیل حفظ ثبات سازمان از اظهار عقاید و خواسته هایشان چشم پوشی می کنند (زهیر و اردوغان^۵، ۲۰۱۱).

-
1. Dental
 2. Xu et al.
 3. Dimitris & Vakola,
 4. Tulubas & Celep
 5. Zehir & Erdogan

به طور کلی برای سکوت سازمانی سه بعد در نظر گرفته شده است: سکوت مطیع: بطور کلی این نوع سکوت می‌تواند شامل رفتاری عمدی در نتیجه تسلیم و رضایت به وضع موجود باشد. سکوت تدافعی: سکوت تدافعی به عنوان عدم بروز عقاید و اطلاعات به منظور دفاع از خود در مقابل تهدیدهای محیطی تعریف می‌شود. سکوت نوع دوستانه: این نوع سکوت شامل حفظ عقاید، اطلاعات و طرز فکر مربوط به کار، به منظور سودرسانی به دیگران یا سازمان است؛ که بر اساس انگیزه همکاری یا نوع دوستی رخ می‌دهد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

تو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان تمرکز بر اثر پردشدگی در محل کار بر خلاقیت: یک دیدگاه شناختی اجتماعی نشان دادند که پردشدگی در محل کار خلاقیت کارکنان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این خودکارآمدی خلاق کارکنان در رابطه منفی پردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان نیز نقش میانجی را ایفا می‌کند. کوان و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود نشان دادند که پردشدگی در محل کار با کاهش دسترسی کارکنان به منابع وظیفه‌ای و مشارکت آنها در فرآیندهای خلاقانه، سطح خلاقیت کارکنان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین حمایت سازمانی درک شده به عنوان متغیر تعدیلگر اثرات منفی پردشدگی در محل کار را کاهش می‌دهد. جاهانزب و فاتیما (۲۱۰۷) در تحقیقی با عنوان چگونه پردشدگی در محل کار انحراف بین فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد: نقش میانجی سکوت تدافعی و خستگی عاطفی نشان دادند که پردشدگی در محل کار اثر مثبت و معناداری بر انحرافات بین فردی کارکنان دارد همچنین دو متغیر سکوت تدافعی و خستگی عاطفی نیز در این ارتباط نقش میانجی ایفا می‌کنند. وو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان ناامیدی مرا ساکت می‌کند: پردشدگی در محل کار و رفتار آوایی تازه واردان نشان دادند که پردشدگی در محل کار اثر منفی بر رفتار آوایی کارکنان تازه وارد از طریق نیازهای روانشناختی رضایت دارد. به علاوه متغیر

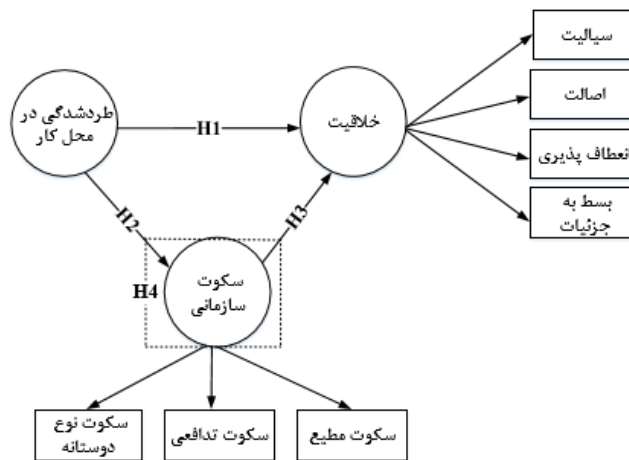
خودشیفتگی در رابطه طردشدگی و نیازهای روانشناختی رضایت نقش تعدیلگر را ایفا می‌کند. ژانگ و کوان^۱ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان طردشدگی در محل کار و نتایج عملکرد کارکنان: اثرات عملی و روانشناختی نشان دادند که طردشدگی در محل کار دستیابی کارکنان به منابع، اطلاعات و انگیزش درونی آنها را کاهش می‌دهد در نتیجه عملکرد کاری و خلاقیت آنها را نیز کاهش می‌دهد. جیکوریز و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان طردشدگی در محل کار و سکوت کارکنان در پرستاری: نقش میانجی هویت سازمانی نشان دادند که طردشدگی در محل کار بر سکوت پرستاران نسبت به ایمنی بیماران تأثیرگذار است. به علاوه این اثر میانجی گری هویت سازمانی در این رابطه نیز به اثبات رسید. بالیت و فریز^۳ (۲۰۱۳) نیز ثابت کردند که طردشدگی در محل کار منجر به عدم تمایل کارمندان برای انجام رفتارهای فرانقشی و اقدامات اضافی به منظور منفعت رساندن به سازمانهایشان می‌شود که در همین راستا ممکن است برخی افراد از ارائه ایده‌ها و راه حل های خلاقانه‌ی خود برای بهبود اثربخشی سازمانی خودداری نمایند. ژانگ و بارتول^۴ (۲۰۱۰) نیز معتقدند که رهبران نقش مهمی در مشارکت کارکنان در فرآیندهای خلاقانه ایفا می‌کنند. این درحالی است که مورد انزوا قرار گرفتن از سوی سرپرستان ممکن است مانع توانایی کارکنان در دستیابی به منابع وظیفه‌ای و در نتیجه کاهش مشارکت آنها در فرآیندهای خلاقانه شود. هیتلان و همکاران (۲۰۰۶) نیز معتقدند که طردشدگی در محل کار با مختل کردن ارتباطات سازمانی، رفتارهای شهروندی کارکنان را کاهش می‌دهد. همچنین تاخیرهای بیش از حد، ترک محل کار و افزایش غیبت‌ها نیز از پیامدهای آن است. به علاوه در فرآیندهای تسهیم دانش اختلال ایجاد کرده و سوکت سازمانی را افزایش می‌دهد. کلاچایه و مرتضوی امیری (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان سکوت سازمانی: مانعی بر سر راه

1. Zhang & Kwan
 2. Gkorezis et al.
 3. Balliet & Ferris
 4. Zhang & Bartol

خلاقیت و نوآوری سازمانی به این نتیجه دست یافتند که مدیران باید سکوت سازمانی را به عنوان یک عامل منفی در سازمان مد نظر قرار دهند و به پدیده سکوت با دیدی منفی و مخرب در سازمان نگاه کنند تا با کاهش سکوت سازمانی و همچنین افزایش فرصت‌های ارتباطی در سازمان شرایط و مقتضیات لازم جهت ارتقای خلاقیت و نوآوری سازمانی مهیا شود. فیروزی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان (مطالعه موردی کارکنان مرکز تحقیقات و آموزش جهاد کشاورزی استان اردبیل) به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان مرکز تحقیقات و آموزش جهاد کشاورزی استان اردبیل تأثیر معکوس معناداری دارد. نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی به این نتیجه دست یافتند که سکوت سازمانی به عنوان مانعی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی به شمار می‌رود.

از طرفی کارکنان دانشگاه لرستان نیز همانند سایر دانشگاه‌های کشور از انگیزه لازم برای گفت و گو در مورد مشکلات، ارائه راهکارها و پیشنهادات خود، به زبان آوردن ایده‌هایشان یا بحث و گفت و گو با سرپرستان و مدیران را ندارند. این در شرایطی است که نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بر کسی پوشیده نیست و منابع انسانی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف کشور توسط آموزش عالی تربیت می‌شوند، تقویت و توسعه این بخش، زیربنای توسعه سایر بخش‌ها است. در واقع این دانشگاه‌ها هستند که نقش بسیار مهم و تعیین کننده‌ای در تربیت نسل آینده‌ی کشور دارند و اصلی ترین عامل تعیین کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی هستند. در واقع آموزش عالی در جهان سوم نهاد بسیار مهمی را تشکیل می‌دهد، از این نظر که مهم ترین نهاد فکری است که تأثیر بسیار گسترده‌ای بر فرهنگ، امور سیاسی و اعتقادی دارد، دانشگاه‌ها به آفرینش و به خصوص به ترویج دانش در جوامعی که "نخبگان علمی" اندک کمک می‌کنند (ثابتی و همکاران، ۱۳۹۳). لذا لزوم مشارکت هر چه بیشتر کارکنان دانشگاه برای رسیدن به اهدافش

ضروری است. با اینکه تا کنون پژوهش‌هایی به موضوعات طردشدگی در محل کار، سکوت سازمانی و اخلاقیت کارکنان به صورت مجزا پرداخته‌اند، ولی تا کنون تحقیق جامعی که ارتباط این سه متغیر را مورد بررسی قرار داده و از سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین طردشدگی در محل کار و اخلاقیت کارکنان استفاده نماید، انجام نگرفته است. از این رو این پژوهش قصد دارد تا نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین طردشدگی در محل کار و اخلاقیت کارکنان دانشگاه دولتی استان لرستان را مورد بررسی قرار دهد. بنابراین سؤال اساسی پژوهش حاضر آن است که آیا طردشدگی در محل کار با اخلاقیت کارکنان دانشگاه دولتی استان لرستان رابطه دارد یا خیر؟ و اینکه نقش سکوت سازمانی در ارتباط بین متغیرهای طردشدگی در محل کار و اخلاقیت کارکنان چیست؟ بر این مبنا مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش فرضیه‌های زیر آزمون شده‌اند:

- ۱- طردشدگی در محل کار اثر منفی و معناداری بر اخلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.
- ۲- طردشدگی در محل کار اثر مثبت و معناداری بر سکوت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.

- ۳- سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.
- ۴- پردشدگی در محل کار از طریق سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نظر فلسفه یک پژوهش قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به شمار می‌آید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است؛ بدین شکل که برای سنجش پردشدگی در محل کار از پرسشنامه فریز و همکاران (۲۰۰۸) که شامل ۱۰ گویه است، استفاده شده است. برای سنجش خلاقیت کارکنان از پرسشنامه تورنس (۱۹۷۹) که شامل ۴ بعد سیالیت (۱۵ گویه)، اصالت (۱۵ گویه)، انعطاف‌پذیری (۱۵ گویه) و بسط به جزئیات (۱۵ گویه) است، استفاده شده است. و برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه ون داین و همکاران (۲۰۰۳) که شامل سه بعد سکوت مطیع (۵ گویه)، سکوت تدافعی (۵ گویه) و سکوت نوع دوستانه (۵ گویه) است، استفاده شده است. در خصوص روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات لازم به ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوای تأیید شد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات معیار ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف و کاملاً مخالف) استفاده شده و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش ۴۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بوده که براساس جدول مورگان از میان آنها نمونه‌ای به حجم ۲۰۵ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. همچنین در این تحقیق برای بررسی

فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

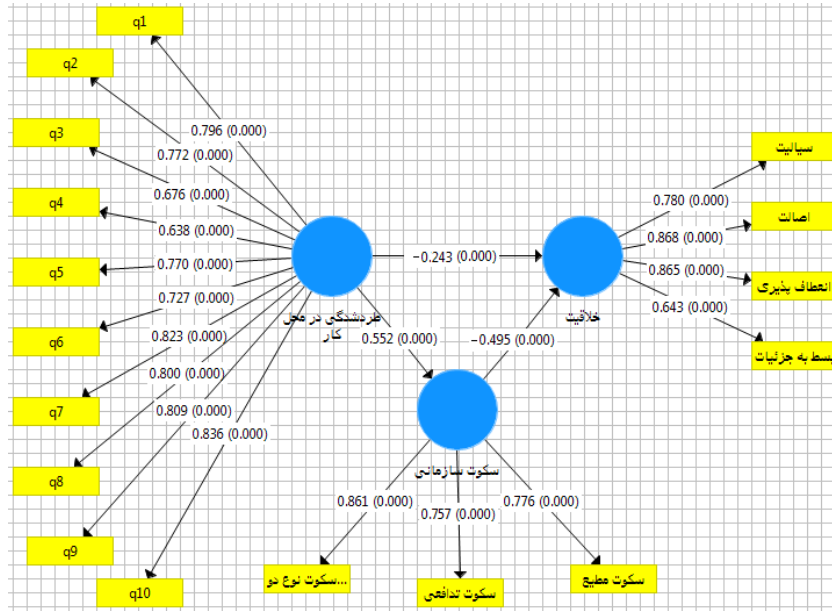
یافته‌های پژوهش

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS پرداخته می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری؛ ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR)، پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بار عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

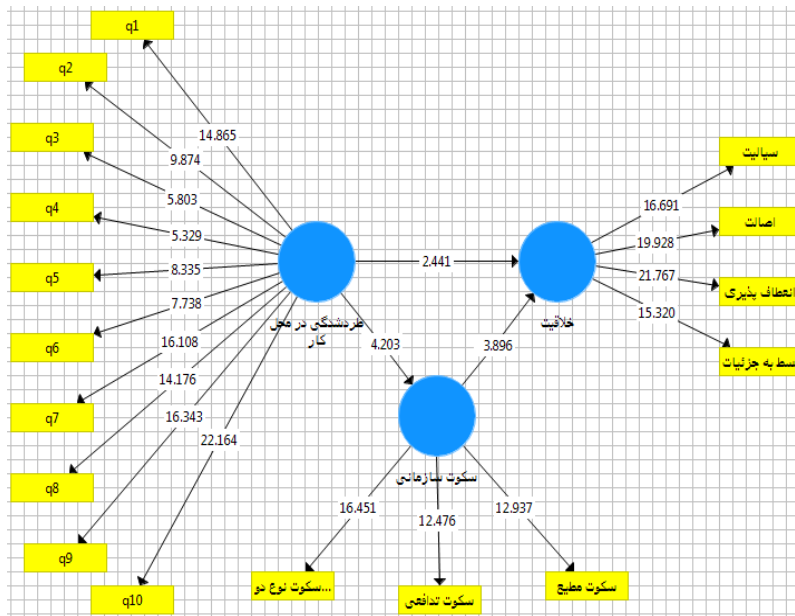
جدول ۱: روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
طرفداری در محل کار	۰/۸۰۱	۰/۸۳۲	۰/۵۸۸
سکوت سازمانی	۰/۷۸۸	۰/۸۱۲	۰/۶۳۸
خلاقیت	۰/۸۵۵	۰/۸۷۹	۰/۶۳۰

بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد و سطح معناداری فرضیه‌ها



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

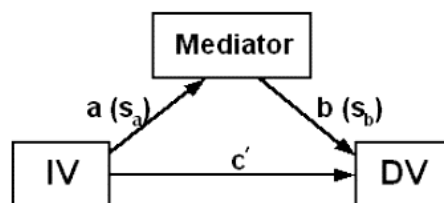
جدول ۲. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
پردشدگی در محل کار اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.	-۰/۲۴۳	۲/۴۴۱	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
پردشدگی در محل کار اثر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.	۰/۵۵۲	۴/۲۰۳	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.	-۰/۴۹۵	۳/۸۹۶	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه

اثر میانجی

۱- پردشدگی در محل کار از طریق سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.

یک متغیر، زمانی یک میانجی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به طور کلی، میانجیگری زمانی رخ می‌دهد که (۱) IV به طور قابل توجهی بر میانجی تأثیر گذارد، (۲) IV در صورت عدم حضور میانجی به طور قابل توجهی بر DV تأثیر گذارد، (۳) میانجی اثر منحصر به فرد قابل توجهی بر DV دارد.



شکل ۴: اثر میانجی

برای بررسی میانجی بودن سکوت سازمانی میان متغیر پردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان از آزمون سوبل^۱ استفاده شد. در آزمون سوبل، با تخمین خطای معیار ab و p -

1. Sobel test

value و برآورد فاصله ab می‌توان اثر غیر مستقیم را فقط با یک آزمون بررسی کرد. بنابراین فرض صفر اثر غیر مستقیم توسط ab به طور قابل توجهی متفاوت از صفر است. از اینرو در ابتدا نیاز به خطای معیار ab است. سه روش برای محاسبه خطای معیار ab وجود دارد که در عمل نتایج استفاده از همه این روش‌ها مشابه است (هایس و اسپارکوف، ۲۰۱۳).

$$(b^2*sa^2 + a^2*sb^2) \text{ SQRT}=\text{Sobel}$$

$$(b^2*sa^2 + a^2*sb^2 + sa^2*sb^2) \text{ SQRT} =\text{Aroian}$$

$$(b^2*sa^2 + a^2*sb^2 - sa^2*sb^2) \text{ SQRT}=\text{Goodman}$$

پس از برآورد خطای معیار اثر غیر مستقیم، فرضیه اثر غیر مستقیم می‌تواند بوسیله آن تست شود. ($H_0: ab=0$)

Sobel test equation

$$\text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2) \text{ z-value} = a*b/$$

Aroian test equation

$$\text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2 + sa^2*sb^2) \text{ z-value} = a*b/$$

Goodman test equation

$$\text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2 - sa^2*sb^2) \text{ z-value} = a*b/$$

با استفاده از جدول توزیع نرمال برای فاصله اطمینان ۹۵ درصد $Z 95\%=1.96$ ، فرض صفر بررسی می‌شود.

با استفاده از خطای معیار و ضریب مسیر، معناداری با استفاده از هر سه روش محاسبه شد که در هر سه مورد کوچکتر از ۰/۰۵ است پس فرض صفر رد شده و نقش میانجی سکوت سازمانی میان متغیر طردشدگی در محل کار و خلاقیت کارکنان تأیید می‌شود.

$$a = .551 \quad b = -0.497 \quad sa = .023 \quad sb = .014$$

p-value= 0/0000 → Sobel test

p-value= 0/0000 → Aroian test
 p-value= 0/0000 → Goodman

بحث و نتیجه گیری

امروزه بر کسی پوشیده نیست که سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و باقی ماندن در عرصه رقابت نیازمند افرادی هستند که به چالش‌های محیط اطراف خود پاسخگو بوده و از تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌ها در مورد مشکلات و چالش‌های سازمانی و با اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش هراسی نداشته باشند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). در واقع می‌توان با اطمینان بیان کرد، سازمانی که از افراد توانمند و خلاق برخوردار است، می‌تواند در دنیای پرتلاطم و رقابتی بهتر عمل کند و نسبت به تغییرات واکنش سریع‌تری از خود نشان دهد. افراد خلاق همواره دارای ایده‌های بدیع برای سازمان خود هستند آن‌ها با مشارکت و مسئولیت‌پذیری می‌توانند در پیشبرد اهداف سازمان مؤثر باشند، که تمامی این عوامل موجب توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی می‌شوند. سازمان‌های موفق برای مقابله با تغییرات، رقابت جهانی، پیشرفت فن‌آوری به خلاقیت و مشارکت در سازمان نیاز دارند. خلاقیت و مشارکت برای سازمان‌هایی که در صحنه آموزش و پژوهش با رقابت شدید مواجه هستند، اجتناب‌ناپذیر است. امروزه می‌توان گفت خلاقیت شرط اساسی یک سازمان برای بقا است. هرگاه افراد در سازمان مشارکت و خلاقیت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه‌سازی در پیش می‌گیرند، روحیه کارکنان با خلاقیت نیرومند می‌شود و تعارض‌ها و ستیزها کاهش می‌یابد و درجه بردباری افزایش می‌یابد. هر چه کارکنان یک سازمان مخصوصاً آموزشی مشارکت‌خلاقانه‌ای نسبت به هم داشته باشند، موجب افزایش توانمندسازی آن‌ها در سازمان می‌شود. مشارکت و خلاقیت در سازمان سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود را نسبت به بالا بردن اندازه بهره‌وری دلسوز نشان دهند و دلبستگی خود را

به هدف های گروه بیفزایند (ایرجی راد و لطفی خاتون آباد، ۱۳۹۸). در این بین هرگونه بی توجهی به ارتباطات صحیح بین کارکنان در سازمان ها به از دست رفتن کارآیی آنها و صرف وقت جهت اموری همچون مشاجره و بحث بین کارکنان می شود. اگر فضایی صمیمی در بین کارکنان باشد، کارکنان با انگیزه بیشتری در محیط کار حاضر شده و تعلق سازمانی آنها بیشتر می شود. چنانچه این ارتباطات مثبت مورد توجه قرار گیرد، رشد فرد، بهبود کیفیت کارها و بهره وری سازمان را در پی دارد. به این ترتیب که جمعی که اعتماد میان شان وجود دارد، روابط صمیمانه و به دور از هرگونه تنش دارند و اعضا، اطلاعات خود را بدون چشم داشت در اختیار دیگران قرار می دهند. در این جمع، دلبستگی، تعلق و انگیزه فعالیت و خودباوری و احساس شخصیت اوج می گیرد و به طور کلی رضایت اجتماعی و شغلی افراد افزایش می یابد (خواجه پرور و همکاران، ۱۳۹۶). اما مسأله ای که می تواند در نقطه مقابل این پیوند قرار گیرد، طردشدگی در محل کار است، پدیده ای که امروزه در بسیاری از سازمان ها رایج شده و متأسفانه مدیران و کارگزاران نسبت به آن بی توجه هستند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). لذا پژوهش حاضر به بررسی تأثیر طردشدگی در محل کار بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی سکوت سازمانی پرداخته است. در این پژوهش نخست با استفاده از منابع کتابخانه ای، ادبیات موضوع بررسی شد، سپس متغیرهای تحقیق از راه پرسشنامه مورد اندازه گیری قرار گرفتند. برای بررسی موضوع پژوهش چهار فرضیه مطرح شده که پس از جمع آوری داده ها و آزمون فرضیات مشخص شد که هر چهار فرضیه مورد تأیید قرار گرفته اند.

فرضیه نخست بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. یافته های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط تو و همکاران (۲۰۱۹)، کوان و همکاران (۲۰۱۸)، ژانگ و کوان (۲۰۱۵)، بالیت و فریز (۲۰۱۳) و ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) همخوانی دارد. زمانی که کارکنان به اطلاعات سازمانی همچون رویه های کاری، اهداف و استراتژی های سازمان، محیط درونی و بیرونی

سازمان دسترسی دارند، خودکارآمدی آنها افزایش پیدا می‌کند. در واقع تسهیم اطلاعات به صورت آزادانه در سراسر سازمان کارکنان را توانمند می‌کند. به طور مشابه دسترسی به منابع سازمانی، اتم از منابع مالی و فیزیکی احساس خودمختاری و شایستگی در کارکنان را افزایش می‌دهد و باعث سطوح بالایی از توانمندسازی در آنها می‌شود (سیبرت و همکاران^۱، ۲۰۰۱). علاوه بر این دسترسی به اطلاعات و منابع، با توانمندسازی روانشناختی کارکنان به صورت مثبتی در ارتباط است، و عاملی حیاتی برای شکوفا شدن استعدادها و پتانسیل های کارکنان است (سیبرت و همکاران، ۲۰۱۱). کارکنانی که از لحاظ روانشناختی توانمند شده‌اند تمایل و انگیزه دارند که روش‌های جدیدی را تجربه کنند و مشکلات کاری را با شیوه‌های جدیدی حل کنند (سان و همکاران^۲، ۲۰۱۲). در نتیجه توانمندسازی روانشناختی خلاقیت کارکنان را ترغیب می‌کند (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). این در شرایطی است که طردشدگی در محل کار با قطع ارتباط فرد با سایر اعضای سازمان از دسترسی او به منابع و اطلاعات لازم جلوگیری می‌کند (ویلیامز^۳، ۲۰۰۱). در واقع خارج بودن از دایره‌ی کارکنان باعث می‌شود تا فرد از اطلاعات و منابعی که در تعاملات با دیگر همکاران بدست می‌آید، محروم شود (جونز و کلی^۴، ۲۰۱۳). زمانی که فرد احساس می‌کند که توسط سایر همکاران مورد احترام و قبول واقع نمی‌شود مشارکت و همکاری خود با سازمان را کاهش می‌دهد (لئونگ و همکاران، ۲۰۱۱). در حالی که خلاقیت، نیازمند این است که کارکنان در فرآیندهای شناسایی مشکلات، جست و جوی اطلاعات و تولید ایده‌های جدید مشارکت کنند (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). در واقع طردشدگی، کارکنان را از دسترسی به اطلاعات و منابع مهم دور می‌کند و کارمندان فقط می‌توانند با حداقل مشارکت در فرایند خلاقیت شرکت کنند و در نتیجه سطح پایین تری از خلاقیت نیز به وجود می‌آید. طردشدگی با قطع

1. Seibert et al.
2. Sun et al.
3. Williams
4. Jones & Kelly

ارتباط فرد با سایر همکاران احساس تعلق وی را نیز کاهش داده و با ایجاد این باور برای فرد که برای دیگر همکاران ارزشی ندارد و از وجود وی استفاده نمی‌کنند اعتماد به نفس او را کاهش می‌دهد (ون بست و ویلیامز^۱، ۲۰۰۶). این در حالی است که افراد تمایل دارند تا با همکاران خود ارتباط داشته باشند، ولی نادیده گرفته شدن و محروم شدن از سوی همکاران بر فرآیندهای شناختی وی تأثیر گذاشته و احساس تعلق وی به سازمان را کاهش می‌دهد (کیم و همکاران^۲، ۲۰۱۳). چنین مسئله‌ای مانع از این می‌شود که کارکنان تمام توان و انرژی خود را به کار گیرند. در واقع ارتباط با دیگران عامل بسیار مهمی در انگیزش شغلی کارکنان است (ریچر و همکاران^۳، ۲۰۰۲)، و شواهد قابل توجهی هم نشان داده‌اند که انگیزه کافی برای انجام وظایف، از عوامل تعیین کننده خلاقیت کارکنان است (آماییل، ۱۹۸۶؛ ۱۹۹۶؛ ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰).

فرضیه دوم نیز بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار اثر مثبت و معناداری بر سکوت کارکنان در دانشگاه لرستان دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط جاهانزب و فاتیما (۲۱۰۷)، وو و همکاران (۲۰۱۹)، جیکوریز و همکاران (۲۰۱۶) و هیتلان و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. طردشدگی در محل کار فرصت‌های تعامل افراد با یکدیگر را محدود می‌کند و فرد را از ایجاد روابط پایدار و معنادار در یک سازمان محروم می‌کند. کارکنان طرد شده با سطح شدیدی از اضطراب یا افسردگی و رفتارهای ناسازگار، با نتایج منفی پاسخ می‌دهند. یکی از پاسخ‌ها یا عکس‌العمل‌های کارکنان به این طردشدگی سکوت است. به عبارت دیگر کارکنان منزوی احساس می‌کنند که موجودیت آنها نادیده گرفته شده و سازمان نسبت به آنها بی تفاوت است، همین مسئله موجب می‌شود که رابطه عاطفی این افراد با سازمان از بین رفته و در تعهد آنها نسبت به سازمان خدشه وارد شود، در واقع این افراد سعی می‌کنند تنها به منظور حفظ

1. Van Beest & Williams

2. Kim et al.

3. Richer et al.

روابط استخدامی وظایف مشخصی را که دارند در سریعترین زمان انجام دهند تا مابقی وقت اداری را صرف کارهای متفرقه کنند. در واقع کارمندان برای ابراز مخالفت خود به صورت ضمنی، اختلاف نظر و یا ناامیدی در برابر اهداف و نتایج سازمانی، درگیر سکوت می‌شوند. وجود سکوت تدافعی در کارکنان نشان می‌دهد که نیاز کارکنان به امنیت و تعلق خاطر برآورده نشده است.

فرضیه سوم پژوهش نیز بدین صورت تدوین شد که سکوت سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط کلاچایه و مرتضوی امیری (۱۳۹۷) و فیروزی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در واقع هنگامی که فرد سکوت پیشه می‌کند این واقعیت را پذیرفته است که صحبت کردن بی فایده است و او قادر به ایجاد تغییر در شرایط موجود و رقم زدن تفاوت ناست و یا ممکن است به دلیل ترس از عواقب حرف زدن و اینکه موقعیت شغلی اش به خطر بیافتد از ابراز ایده‌ها و نظرات خویش خودداری کند. زمانی که افراد نمی‌توانند ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را بیان کنند، اغلب خود را به مثابه چرخ دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگاره‌ای از خود به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می‌شود و سبب می‌شود که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست بدهند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). در واقع سکوت سازمانی پیامدهای جبران ناپذیری برای سازمان دارد؛ زمانی که بر انتقادات و پیشنهادهای سازمانی، مهر سکوت زده می‌شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو می‌افتد (افخمی اردکانی، ۱۳۹۴)؛ و مدیریت با خطر بزرگ حذف شدن از گردونه رقابت، به دلیل خشک شدن قوه خلاقیت کارکنان روبرو می‌شود. سکوت انگیزه کمی برای آنها به منظور مشارکت در عملکرد خلاقانه فراهم می‌کند، اغلب کارکنانی که سکوت کرده اند این احساس به آنها منتقل شده که هیچ ارزش

و اعتباری برای سازمان ندارند (آماییل و پرات^۱، ۲۰۱۶). بنابراین کمتر احتمال دارد که برای انجام کارآمد یا خلاقانه وظایف خود توجه و تلاش خود را به کار گیرند. و کمتر مایل به کشف گزینه‌های مختلف و تجربه روش‌های جدید هستند که این مسئله منجر به پایین تر آمدن سطح خلاقیت می‌شود.

فرضیه چهارم پژوهش نیز بدین صورت تدوین شد که طردشدگی در محل کار از طریق سکوت اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان دارد. طردشدگی در محل کار، محیط کاری را ایجاد می‌کند که بین فرد با همکاران و مدیرانش اعتمادی وجود ندارد (اسکات و همکاران^۲، ۲۰۱۳). این فضای عدم اعتماد به نوبه‌ی خود تأثیر قابل توجهی بر تبادل و درمیان گذاشتن اطلاعات دارد. درواقع اگر کارکنان به مدیرانشان اعتماد داشته باشند، نگرانی‌ها و عقایدشان را بدون هیچ گونه تردیدی و به منظور ایجاد تغییر در سازمان با آنها در میان می‌گذارند (نیکالائو و همکاران^۳، ۲۰۱۱). اما زمانی که اعتماد از بین رفته باشد کارکنان در مورد ارائه نظرات کاری احساس امنیت نمی‌کنند و از روبه رو شدن با مشکلاتی همچون تنبیه شدن می‌ترسند. بنابراین، این افراد به دلیل ترس یا دفاع از منافع خودتمایلی به در میان گذاشتن عقاید و نظراتشان ندارند و ترجیح می‌دهند سکوت پیشه کنند. سکوت کارکنان سبب می‌شود ارتباطات میان افراد از بین رفته و فرصت‌های تغییر رویه‌ها و به اشتراک گذاری دانش کاهش پیدا کند (گامباروتو و کاموزو^۴، ۲۰۱۰). میلیکن و لام^۵ (۲۰۰۹) نشان دادند که سطوح پایین نوآوری، سطوح پایین اکتشاف و عدم توانایی انطباق با تغییرات محیط سازمانی از عواقب و پیامدهای سکوت است. به علاوه، سکوت کارکنان استرس را افزایش می‌دهد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ گلایزر و کروزه^۶، ۲۰۰۸)، و منجر به

-
1. Amabile & Pratt
 2. Scott et al.
 3. Nikalaou et al.
 4. Gambarotto & Cammozzo
 5. Milliken & Lam
 6. Glazer & Kruse

نارضایتی و بدبینی در میان کارکنان می‌شود (بیر و ایسنستات^۱، ۲۰۰۰). از اینرو، هنگامی که کارکنان به دلیل ترس از شناخته شدن با عنوان‌هایی مانند معترض دائمی، یا از دست دادن عزت و احترام میان همکاران، یا از دست دادن مقام، یا ترس از تنبیه شدن یا فقدان فرصت‌های ارتباطی با ناظران و همکاران نمی‌توانند عقاید و نظراتشان را بیان کنند، نیاز آنها به صحبت کردن و ابراز نظرات در مورد مسائل مربوط به کار در وجودشان باقی می‌ماند، در نهایت این احساس نیاز در افراد منجر به استرس می‌شود (دداهانو و همکاران^۲، ۲۰۱۶). در سازمانی که استرس شغلی افزایش یافته و کارمندان با فشار روانی ناشی از شغل از کار خسته شده‌اند، نمی‌توانند خلاق و نوآور باشند.

در نهایت به مدیران دانشگاه لرستان پیشنهاد می‌شود که با شناسایی گروه‌های طرد کننده، اقدامات تنبیهی لازم را در قبال آنها اعمال کنند. همچنین از ایجاد تشکیل گروه‌هایی بر اساس جنسیت، قومیت و سایر عوامل غیرمرتبط با کار که باعث به وجود آمدن جهت‌گیری‌های نابجا در سازمان می‌شوند، جلوگیری کنند. با معرفی و آشناسازی کارکنان جدید و تازه وارد به سایر همکاران، مقاومت‌های ارتباطی را کاهش دهند. با برگزاری جلسات غیررسمی و خارج از محیط کار، ارتباطات مثبت را تقویت نموده و صمیمیت بین کارکنان را افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که با تشویق کارکنان به خاطر انجام درست وظایفشان و استفاده از نظرات و ایده‌های مفید و کاربردی آنها حس تعلق سازمانی کارکنان را افزایش دهند، زمانی که کارکنان احساس کنند مورد پذیرش سازمان هستند انگیزه بالایی برای انجام وظایف کاری خود و ارائه ایده‌های جدید و نو پیدا می‌کنند. به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که پدیده پیچیده سکوت سازمانی و مقومات آن را به خوبی در سازمان بشناسند و مقدار آن را اندازه‌گیری نمایند و همچنین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریه‌های کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات تدوین نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که

1. Beer & Eisenstat
2. Dedahanov et al.

کارگاههای آموزشی مهارت‌های ارائه نظرات و افزایش آوای کارکنان در مورد مسائل سازمانی برگزار شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که قوانین و مقررات حمایتی از کارکنان و تشویق پرسنل سازمان به ارائه نظرات سازنده در محیط کار تدوین شوند. پیشنهاد می‌شود از طریق قرار دادن صندوق انتقادات و پیشنهادات، ایجاد روش‌های ارتباطی مؤثر و نوبت کارکنان، تشکیل گروه‌ها و شبکه‌های مجازی متداول و تشویق کارکنان به عضویت در این گروه‌ها و بیان نظرها و انتقادات، ترغیب کارکنان نسبت به مشارکت در بیان راه حل‌ها و ایده‌ها درباره مسائل کاری، تعریف خطوط ارتباطی ایمن و شخصی مانند رایانامه و پیامک تلاش نمایند سکوت سازمانی را بشکنند. همچنین وجود قوانین بازدارنده در سازمان‌ها و از طرفی ترویج فرهنگ اسلامی و انسانیت در سازمان‌ها می‌تواند در کاهش بروز رفتارهای منفی مورد توجه قرار گیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی توسط سازمان در مورد بهبود مهارت‌های روابط بین فردی برای مدیران برگزار شود، زیرا می‌تواند به آنها کمک کند تا نسبت به زیردستان ارزیابی و درک بیشتری داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تمام تلاش خود را برای ایجاد یک محیط کار هماهنگ و مبتنی بر عدالت انجام دهند. آنها می‌توانند با پرسیدن نظرات کارکنان، احساس مشارکت آنها را بالا برده و برای تقویت وفاداری آنها نسبت به سازمان، نگرانی خود را در مورد موفقیت کارکنان چه در زندگی کاری و چه در زندگی خانوادگی به آنها نشان دهند. همچنین به منظور کاهش بدبینی کارکنان در محیط کاری، مدیران بایستی از رویکردهای مختلفی همچون ارائه حمایت‌های سازمانی و رفتار منصفانه و مناسب با همه کارمندان برای افزایش اعتماد کارکنان استفاده کنند. بی شک، هر تحقیقی با محدودیت‌هایی همراه است، از جمله محدودیتها و مشکلات این تحقیق عبارت بود از زمان بر بودن جمع آوری اطلاعات، عدم اطمینان برخی از پاسخ دهندگان به پژوهش‌های دانشگاهی و محافظه کاری برخی از پاسخ دهندگان در پاسخ دهی به سوالات اشاره نمود. همچنین جامعه آماری این تحقیق کارکنان دانشگاه

لرستان بودند لذا در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

منابع و مآخذ

- ابراهیم آبادی، ریحانه؛ طاهرپور، فاطمه؛ عسگری، علی (۱۳۹۸). نقش حمایت خانواده و دانشگاه در خلاقیت و ریسک‌پذیری دانشجویان ارشد و دکتری دانشگاه بیرجند با میانجی‌گری امید. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*, ۹(۲), ۱۰۳-۱۳۲.
- ابراهیمی بلوط زاده، عباس. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر درک سیاست‌های سازمانی و حمایت‌های سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد
- ارشدی، نسرین؛ پیریایی، صالحه؛ زارع، راضیه (۱۳۹۱). نقش تعدیل‌کننده صفات شخصیتی در رابطه بین ادراک طرشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی محیط کار. *مجله علوم رفتاری*, ۶(۳), ۲۲۱-۲۳۰.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم؛ هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مطالعات رفتار سازمانی*, ۴(۳) (پیاپی ۱۴), ۱۴۴-۱۲۱.
- ایرجی راد، ارسلان؛ لطفی خاتون‌آباد، فاطمه (۱۳۹۸). نقش توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*, ۹(۱), ۱-۲۲.
- آقاجانی، طهمورث؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه). *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*, ۱۳۹۳(۱۷), ۴۳-۵۱.
- ثابتی، مریم؛ همایون سپهر، محمد؛ احمدی، فخرالدین (۱۳۹۳). نقش آموزش عالی در توسعه ملی. *مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران*, ۶(۴), ۵۹-۶۹.
- جعفرلو، غلام؛ شریفی، نسترن؛ شریفی، حسن پاشا (۱۳۹۸). ارائه مدلی جهت پیش‌بینی خلاقیت بر اساس سخت‌رویی، خودکارآمدی، کمال‌گرایی، تحصیلات والدین، سوابق کارهای خلاقانه

- افراد خانواده و خویشاوندان نزدیک با میانجی انگیزش پیشرفت در دانش آموزان *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، (۱)۹، ۱۵۳-۱۸۴.
- جهانشاهی، علی؛ مینائی، حسین (۱۳۹۶). تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح. *فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی*، ۱۵(۶۷)، ۵۵-۷۶.
- حریری، نجلا؛ روتن، سیده زهرا و جان محمدی، مریم. (۱۳۹۲). سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران مطالعه موردی: کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، ۴۷(۴)، ۳۹۷-۴۱۴.
- حسن مرادی، نرگس؛ شیخ الاسلامی، نادر؛ عباسی خواه، حرمت سادات. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل درون فردی تاثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی دانشگاه شهید بهشتی*، دوره ششم، شماره ۲۱، زمستان ۱۳۹۳، ۶۵-۵۳.
- خلعتبری، جواد؛ سهیلی پور، فاطمه زهرا (۱۳۹۶). بررسی رابطه جو عاطفی خانواده با خلاقیت دانش آموزان دختر پایه پنجم ابتدایی شهرستان اصفهان *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷(۲)، ۱۶۷-۱۸۸.
- خواجه پور، نسیم؛ بشلیده، کیومرث؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۶). رابطه طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل؛ نقش میانجی گر خشنودی شغلی. *مجله دست آوردهای روان شناختی*، ۲۴(۲)، ۱۳۷-۱۶۰.
- شریعت باقری، محمد مهدی؛ شمسایی، آزاده (۱۳۹۸). رابطه سبک مدیریت کلاس معلمان و خلاقیت دانش آموزان بامیانجی گری بهزیستی روان شناختی دانش آموزان *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۲)، ۲۲۷-۲۶۲.
- صادقی، احمد؛ رستگاری مهر، بابک؛ محمدی، مسعود؛ قربانی کلخواجه، ساسان؛ منصوریان، مرتضی؛ حسینی، سیدحمید (۱۳۹۴). عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری کارکنان از دیدگاه پرسنل شاغل در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۱۷(۱)، ۸۱-۹۱.

فیروزی، سحر؛ دادگر، ندا و دلیرز، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان (مطالعه موردی کارکنان مرکز تحقیقات و آموزش جهاد کشاورزی استان اردبیل)، *اولین همایش بین المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت*، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی،

قنبری، سیروس؛ بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۷(۴)، ۴۷-۶۰.

مقیم خراسانی، علیه (۱۳۹۴). رابطه اخلاق کار و خلاقیت کارکنان/اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۳)، ۸۵-۹۲.

ملک پور افشار، عزت اله (۱۳۸۷). *پرورش خلاقیت و نوآوری (ویژه معلمان، مربیان و اولیاء)*. تهران: انتشارات زمزمه‌هدایت.

میرفضلی کلاچایه، سیدامین و سیدجواد مرتضوی امیری، ۱۳۹۷، سکوت سازمانی: مانعی بر سر راه خلاقیت و نوآوری سازمانی، *اولین همایش ملی کارآفرینی*، چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.

نوروزی، علیرضا؛ عباسی، عنایت؛ نعیمی، امیر (۱۳۹۳). تحلیل عاملی خلاقیت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام. *راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، ۱(۲)، ۹۶-۱۰۸.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل موثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۲)، ۱۳۳-۱۵۶.

هاشمی، سیدحامد؛ پورامین زاد، سعیده. (۱۳۹۰). چالش‌های فراوی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. *کار و جامعه*، شماره ۱۳۶، ۴-۲۱.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10(1), 123e167.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making

- progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Balliet, D., and Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: a social dilemma perspective. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 120, 298-308.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, pp. 29-40.
- Bouradas, D., & Maria, V. (2005). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of Economics and Business*, pp, 1-19.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264.
- Ferris, D., Brown, D., Berry, J., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1348-1366.
- Gambarotto, F., & Cammazzo, A (2010) Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12:2, 166-179
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou. M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of advanced nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The Role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of stress management*, 15(4), 329-344.
- Hayes A. F., Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of popular inferential approaches to testing indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.

- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., Zárate, M. A. (2006). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace. *Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Ivarsson, L., & Larsson, P. (2011). Personal Internet usage at work: A source of recovery. *Journal of Workplace Rights*, 16 (1), 63-81.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2017). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 1-13.
- Jones, E. E., & Kelly, J. R. (2013). The psychological costs of knowledge specialization in groups: Unique expertise leaves you out of the loop. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 174-182.
- Kian Yei Okay. (2018). Workplace ostracism and cyber loafing: a moderated-mediation model. *Internet Research*, 28 (4), 1122-1141.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., and Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: an integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *J. Appl. Psychol.* 103, 1358-1366.
- Leung, A., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 836-844.
- Liu, H.L., & Xia, H.S. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource & Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.
- Mahboobi, T & Toreh, N (2008). Pathology of creativity and innovation of university. *Islamic University Journal*, 12(1): 75-125.
- Milliken, F. J. and Lam, N. (2009), "Making the decision to speak up or not: Implications for organizational learning", in Greenberg, J., Edwards, M. and Brinsfeld, C. (Eds), *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK, pp. 245-274

- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nikalaou, I., Vakola, M. and Bourantas, D. (2011), "The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger", *Personnel Review*, Vol. 40, pp. 723-741.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", in Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, New York, pp. 16-33.
- Richer, S.F., Blanchard, C.M., & Vallerand, R.J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98, 37-48.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., and Chen. Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation: *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67-85.
- Tu, M., Cheng, Z., Liu, W. (2019). Spotlight on the Effect of Workplace Ostracism on Creativity: A Social Cognitive Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10:1215, 1-9.

- Tulubas T., & Celep C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47, 1221-1231.
- Van Beest, I., & Williams, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 918-928
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence. Emotions and Social Behavior*. New York, NY: Guilford Press.
- Wu, L., Yim, F., Kwan, H., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635-652.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethica leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404.
- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., & Kwan, K. (2015). Workplace Ostracism and Employee Performance Outcomes: The Pragmatic and Psychological Effects. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1):15787-15787

- Zhao H., Penga Z. & Sheard G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management* 33, 219– 227.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*, 55(2), 331-346.

