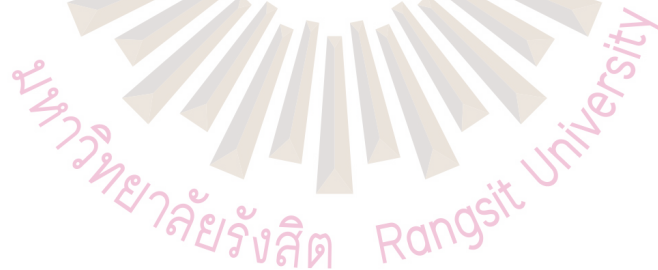




**THE INFLUENCE OF WORKPLACE EXCLUSION ON
EMPLOYEES' KNOWLEDGE HIDING
–ORGANIZATIONAL ATMOSPHERE
AS THE INTERMEDIARY
VARIABLE**

**BY
DU HONGCHUN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



职场排斥对员工知识隐藏的影响研究

- 以组织氛围为中介变量



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2022 学年

Thesis entitled

**THE INFLUENCE OF WORKPLACE EXCLUSION ON EMPLOYEES'
KNOWLEDGE HIDING – ORGANIZATIONAL ATMOSPHERE
AS THE INTERMEDIARY VARIABLE**

by

DU HONGCHUN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Member

Gu Fan, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

May 5, 2023

致谢

两年的时间匆匆过去，却因为疫情没能真正的回到教室，还没有仔细的逛过校园，没有吃遍泰国的美食，硕士研究生的时光就要结束了，现在的我，对未来充满想象，也对过去满怀感激。

首先，要感谢兰实大学在疫情影响下仍然为我们提供了优秀的教学环境，感谢兰实大学每一位授课老师，为我们传道、授业、解惑，教会我们看待事物的方法，带领我们看到更本质的世界。

然后，要感谢我的导师顾凡老师，在写作初期就帮助我分析题目，整理思路，为我最终确定题目提供了很大的帮助，同时认真细致的帮助我找出论文中存在的问题，并给与实用的建议或指出优化的方向，谢谢您对我的帮助与指导，引领我向学习的海洋更进一步。

另外，还要感谢班主任蒋老师，帮助我们处理学习上、生活上的各种困难，让我们在语言不通的情况下仍然能掌握学校的政策，为我们处理注册、考试的各项事宜，使我们能够专心于学习。

我还要感谢我的父亲、母亲以及各位支持我的亲人、朋友们，是你们为我提供了继续深造学习的机会，还不断的给与和支持，在我身边鼓励我，在我犯错误时包容我，才让我有了奋发向前的动力。

最后，再一次对帮助我、支持我、鼓励我的老师、亲人、朋友们致以最真诚的感谢。

杜红春

研究生

6406911 : Du Hongchun
 Thesis Title : The Influence of Workplace Exclusion on Employees'
 Knowledge Hiding – Organizational Atmosphere as the
 Intermediary Variable
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

Enterprises with patent fortress or advanced technology can often lead the development direction of the industry and strive for their interests for themselves. Knowledge transfer occurs between employees, and negative emotions brought about by workplace exclusion can inevitably destroy interpersonal relationships within organizations and hinder the flow of knowledge. Therefore, based on social exchange theories and ternary interaction determinism, this study explores the influence of workplace exclusion on knowledge hiding within organizations and the mediating role of organizational atmosphere. After sorting and reviewing relevant literature, this paper proposes a theoretical model of workplace exclusion – organizational climate – knowledge hiding and collects data from Chinese enterprises through questionnaires. SPSS 27.0 and Process 4.1 were used for statistical data analysis. The results revealed that, first of all, workplace exclusion could positively affect knowledge hiding. Secondly, workplace exclusion could negatively affect the organizational climate in enterprises, which was consistent with previous research results. Thirdly, organizational atmosphere could negatively affect knowledge hiding. Fourthly, organizational climate was found to play a partial mediating role between workplace exclusion and knowledge hiding. This study explains the mechanism of workplace exclusion on knowledge hiding from the aspect of environment, filling the gaps of previous studies. Meanwhile, it recommended that managers establish a good organizational atmosphere to restrain negative consequences caused by workplace exclusion to establish a more perfect knowledge management system.

(Total 79 pages)

Keywords: Workplace exclusion, Organizational atmosphere, Knowledge hiding

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6406911 : 杜红春
论文题目 : 职场排斥对员工知识隐藏的影响研究 - 以组织氛围为中介变量
专业 : 工商管理
论文导师 : 顾凡博士

摘要

拥有专利堡垒或先进技术的企业往往能够引领行业发展方向，为自身争取更多利益。知识的传递出现在员工与员工之间，而职场排斥带来的负面情绪势必会破坏组织内部的人际关系，阻碍知识流通，因此，本研究立足于社会交换理论与三元交互决定论，探究职场排斥对组织内知识隐藏的影响，以及组织氛围在其中的中介作用，在整理回顾相关文献后，提出职场排斥-组织氛围-知识隐藏的理论模型，并通过调查问卷收集中国企业内部真实的样本数据，使用 SPSS27.0 与 Process4.1 进行统计分析，最终得出结论：第一，职场排斥可以正向影响知识隐藏；第二，职场排斥负向影响了企业中的组织氛围，这两点结论与前人研究结果相符；第三，组织氛围能够负向影响知识隐藏；第四，组织氛围在职场排斥与知识隐藏之间起部分中介作用。本研究从环境方面解释职场排斥对知识隐藏的作用机理进行解释，填补了以往研究的缺失，同时启示管理者们通过建立良好的组织氛围来抑制职场排斥造成的消极后果，从而建立更加完善的知识管理体系。

(共 79 页)

关键词：职场排斥、组织氛围、知识隐藏

学生签字 论文导师签字

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iii
表目录	viii
图目录	ix
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	3
1.3.1 理论意义	3
1.3.2 实践意义	4
1.4 研究内容	4
1.5 研究方法	5
1.5.1 文献研究法	5
1.5.2 问卷研究法	5
1.5.3 统计分析法	5
1.6 研究的创新点	5
1.6.1 理论的创新点	5
1.6.2 实践的创新点	6
1.7 研究框架	6
第 2 章	
文献综述	7
2.1 职场排斥	7
2.1.1 职场排斥的定义	7

目录 (续)

	页
2.1.2 职场排斥的维度与测量	8
2.2.3 职场排斥的前因研究	8
2.2.4 职场排斥的影响研究	9
2.2 组织氛围	10
2.2.1 组织氛围的定义	10
2.2.2 组织氛围的维度与测量	12
2.2.3 组织氛围的前因研究	12
2.2.4 组织氛围的影响研究	13
2.3 知识隐藏	14
2.3.1 知识隐藏的定义	14
2.3.2 知识隐藏的维度与测量	15
2.3.3 知识隐藏的前因研究	15
2.3.4 知识隐藏的影响研究	16
2.4 职场排斥、组织氛围、知识隐藏相关关系的研究	17
2.5 理论基础	17
2.5.1 社会交换理论	17
2.5.2 三元交互决定论	19
2.6 文献述评与本论文切入点	21
第 3 章	
研究假设与模型构建	22
3.1 职场排斥与知识隐藏	22
3.2 职场排斥与组织氛围	23
3.3 组织氛围与知识隐藏	26
3.4 组织氛围的中介作用	29
3.5 研究模型	30

目录 (续)

	页
第 4 章 研究设计	31
4.1 研究程序	31
4.2 问卷设计	31
4.2.1 问卷结构	31
4.2.2 职场排斥量表	32
4.2.3 组织氛围量表	33
4.2.4 知识隐藏量表	33
4.3 数据收集	34
第 5 章 实证分析与假设检验	36
5.1 描述性统计分析	36
5.2 可靠性分析	39
5.2.1 信度分析	39
5.2.2 效度分析	41
5.3 差异性分析	44
5.4 相关性分析	50
5.5 回归分析	51
5.6 假设汇总	53
第 6 章 研究结论与展望	54
6.1 研究结论	54
6.1.1 职场排斥与知识隐藏	54
6.1.2 职场排斥与组织氛围	54
6.1.3 组织氛围与知识隐藏	55
6.1.4 组织氛围的中介作用	56
6.2 理论贡献	56

目录 (续)

	页
6.3 管理启示与建议	57
6.3.1 组织团队建设活动, 增强组织信任氛围	57
6.3.2 做好榜样作用, 建立流畅的沟通氛围	58
6.3.3 保证员工心理健康, 建立积极的情绪氛围	59
6.3.4 制订公正透明的规章制度, 保障企业公平氛围	60
6.3.5 建立积极知识管理制度, 建立知识信息库	61
6.4 研究局限与展望	62
参考文献	63
附录	73
个人简历	79



表目录

表	页
表 4.1 职场排斥量表	32
表 4.2 组织氛围量表	33
表 4.3 知识隐藏量表	34
表 5.1 样本基础信息分析	37
表 5.2 变量描述性统计	38
表 5.3 职场排斥量表信度分析	39
表 5.4 组织氛围量表信度分析	40
表 5.5 知识隐藏量表信度分析	41
表 5.6 职场排斥因子分析	42
表 5.7 组织氛围因子分析	43
表 5.8 知识隐藏因子分析	44
表 5.9 性别差异分析	45
表 5.10 年龄差异分析	46
表 5.11 在当前企业工作年限差异分析	47
表 5.12 婚姻状况差异分析	47
表 5.13 学历差异分析	48
表 5.14 职务类别差异分析	49
表 5.15 就职行业差异分析	49
表 5.16 职场排斥、组织氛围与知识隐藏相关性分析	50
表 5.17 职场排斥、组织氛围与知识隐藏回归分析	52
表 5.18 组织氛围路径分析	52
表 5.19 检验结果汇总	53

图目录

图	页
图 1.1 研究框架	6
图 2.1 三元交互决定论三因素模型	19
图 3.1 职场排斥、组织氛围与知识隐藏作用机制模型	30



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着时代的发展，生活节奏越来越快，企业间的竞争日益激烈，对于现代企业来说，高效且完整的知识管理体系可以极大的增强企业的创新能力，同时也能提升员工的工作效率（何政军，2021），为企业带来更强的竞争力。完善的知识管理体系需要员工间拥有良好的知识传播途径，同时企业的管理者们会寻找不同的方法来激励组织中的知识流动，因此知识管理成为了当今管理学中热门的领域之一。组织内部的氛围和领导力等因素长期以来一直被认为是员工之间健康的人际互动以及促进组织内部社会交换质量的必要因素，受这一认知的影响，当前对于知识管理的研究更多地关注于知识共享的积极一面，但知识掌握在员工手中，员工知识共享的意愿决定了知识管理的质量，在实际生产活动中可以发现，即使企业通过各种手段促进组织内部的知识流通，员工的知识共享意愿都无法达到预期的效果（刘欢&安立仁，2021）。学者们为了对此现象进行研究提出了知识隐藏（Knowledge Hiding），希望从逆向的角度探究企业中的知识传播，解决知识管理中存在的问题。

另一方面，现如今的企业中常常会出现办公室政治、结党营私等情况，在“党派”斗争严重的部门中，员工将不得不面对“站队”问题，必须要加入其中一个团体，以此保证自身本应拥有的权力与利益，但与此同时就会遭受其他不同团体的成员显性或隐性的攻击与拒绝，因此，国内外学者越来越关注员工在职场中的负面行为，作为其中的一种隐性的不文明行为，职场排斥（Workplace Exclusion）也受到许多学者的研究。除了组织内小团体之间的冲突，年龄、地域等差异使组织成员们在认知，行为上有所差异，这也是带来排斥的一大因素，例如许多年青

一代员工习惯快节奏的生活，待人态度与做事方式更加直接，而许多老一辈员工做事更习惯委婉稳妥，使老一辈感到不被后辈尊重，年轻人感到老员工爱绕弯子，就容易使员工产生受到排斥的误会。又例如受“河南人偷井盖”这一谣言荼毒的员工会本能的排斥来自河南的员工。职场排斥会破坏职场关系，影响员工之间的交流、协作、知识分享等行为，这种不良的人际交往关系不仅会对组织成员本身造成影响，还会对企业的正常发展产生威胁，尤其是互联网发达的现在，信息传播的效率极高，组织内部的不文明行为很容易被快速的传播，会使本可以解决的问题难以解决，破坏组织成员之间的人际关系，同时带来对组织声誉的极大影响。而国内外学者对职场排斥与知识隐藏之间的关系进行过一些研究，证实了职场排斥会对知识隐藏产生影响，但对两者间中介变量的研究相对较少。

国内外大量研究都说明，组织的环境、文化与氛围能够改变员工的思想认知，进而对员工在组织内的行为活动造成影响，而组织氛围（Organizational Atmosphere）作为连接组织成员与组织的纽带，可以对组织成员的工作态度与行为习惯进行强有力的影响。因此，本文将立足于以往学者的研究上，探究职场排斥如何影响、通过什么影响知识隐藏，同时研究组织氛围在其中的的中介效应，为企业更好的进行知识管理提供理论上的支撑。

1.2 研究目的

当前国内外学者逐渐重视对职场排斥和知识隐藏的研究，有部分学者发现了关系认同、工作紧张感等因素在其中的路径关系，其中大部分都基于资源保存理论进行研究，但总体来说，对于两者之间关系的研究还比较少，并不能完整、全面的厘清职场排斥与知识隐藏的关系。

因此，本文基于社会交换理论（Social Exchange Theory）与三元交互决定论（Triadic Reciprocal Determinism）视角，从不同的角度出发，构建环境与行为之间的交互模型，探究职场排斥如何促进员工的知识隐藏行为、职场排斥对于组织氛围造成的负面影响、组织氛围对知识隐藏的抑制作用以及组织氛围以及组织氛

围如何在职场排斥与知识隐藏关系中的进行中介作用,同时验证职场排斥-组织氛围-知识隐藏这一路径关系,希望能填补当前研究的空缺,填充学术界在此领域的实证研究,为完善两者间的关系研究做出贡献。

同时,本研究希望能通过理论与实证的研究帮助企业更好的了解职场排斥、组织氛围与知识隐藏之间的关系,理解知识隐藏的形成原因,同时为企业构建良好的组织环境,提升组织内知识传递的效率,建立更有效的知识管理系统提供帮助。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

当前学界较多关注积极知识管理活动,如知识共享、知识整合等,而对消极知识管理领域研究较少,本研究从负面职场关系之一的职场排斥入手对知识隐藏进行进一步研究,对消极知识管理行为研究进行补充与丰富,有助于改善当前知识管理领域的局限性。

同时在职场排斥对知识隐藏的关系研究中,组织氛围的中介作用还没有学者进行研究,本文通过社会交换理论与三元交互决定论对组织氛围的中介效应进行研究,通过行为与认知对环境造成影响同时环境通过特征与规范影响个体行为这一推论,将职场行为与知识隐藏通过组织氛围这一中介变量联系起来,从组织的视角研究职场排斥的结果变量,对解释职场排斥如何影响以及通过什么影响知识隐藏进行了文献上的补充,进一步扩展知识管理领域的研究视角,同时还将社会交换理论与三元交互决定论进行实际应用,扩展了两个理论的应用范围。

1.3.2 实践意义

现代社会中的企业越来越注重员工的心理健康，通过企业文化建设、调节工作氛围等方式满足员工精神文明需求，希望以此提升员工满意度，激励员工产生更多的积极行为。但是时代的发展带来更快的生活节奏，个体与个体之间的交流变得更加方便、快捷，使得组织中职场排斥现象的出现更加频繁，尤其是在中国企业中，“表面和谐”的情况导致职场排斥难以被发现，员工收到排斥之后也会笑脸迎人，但同时会以他人难以发现的手段进行回击，使组织成员之间充斥着消极的情绪与认知，长此以往，必然会破坏组织环境，损害员工的身心健康，带来生产效率的降低，甚至会导致反生产行为的产生，本研究以实证研究的方法验证职场排斥产生的负面后果以及对于组织环境的破坏，希望能引起企业对职场排斥的重视，为组织成员搭建起适宜的组织氛围，避免员工产生更多的消极行为。

另一方面，许多研究表明，知识隐藏会阻碍组织中的合作与创新，并且这一现象在组织中普遍存在。通过本研究，有助于企业了解知识隐藏发生的前置因素，正视员工工作生活中的消极因素，通过构造良好的环境氛围引导员工正确面对职场排斥，为建立完整、高效的知识管理系统提供帮助。

1.4 研究内容

目前学术界对职场排斥与知识隐藏的关系已经有所研究，但对于职场排斥如何影响知识隐藏的中介研究还较为匮乏。因此，本研究以社会交换理论与三元交互决定论为理论依据，以组织氛围作为中介变量，探究并验证职场排斥、组织氛围、知识隐藏三者的关系，研究内容包括：

- 1) 职场排斥与知识隐藏的关系研究。
- 2) 职场排斥与组织氛围的关系研究。
- 3) 组织氛围与知识隐藏的关系研究。
- 4) 组织氛围在职场排斥和知识隐藏关系中的中介效应研究。

1.5 研究方法

1.5.1 文献研究法

本研究对学术界关于职场排斥、组织氛围和知识隐藏的相关文献进行了归纳与梳理，分析现有研究的不足和争论，总结其中的异同点，同时分别对社会交换理论、三元交互决定论的内容与由来进行总结整理，结合已有的研究成果，基于研究理论构建研究模型，运用理论分析进行逻辑推理，提出研究假设。

1.5.2 问卷研究法

本研究文根据国内外研究文献，选择经过学者验证，具有良好信效度的调查问卷，向满足要求的研究样本发放问卷，同时筛选除去填答不合理的问卷，为职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者关系的构建与验证提供真实有效的样本数据。

1.5.3 统计分析法

本研究采用 SPSS、Process 等数据分析工具，完成对样本基本信息及各变量的描述性分析、量表可靠性检验、人口学变量差异性分析、两两变量之间的相关性分析、同时通过回归分析检验职场排斥、组织氛围与知识隐藏之间直接效应与中介效应显著性，以验证研究模型的有效性。

1.6 研究的创新点

1.6.1 理论的创新点

以往的国内外关于职场排斥对知识隐藏影响的研究大多立足于资源保存理论，尚且没有学者以社会交换理论与三元交互决定论出发，以组织氛围为中介变量探究两者间的路径关系，因此本研究尝试检验职场排斥通过负面行为的交互作

用对组织氛围的负向影响，以及组织氛围及其各个维度通过传递组织内部显性与隐性的特征与规范所形成的中介作用，验证职场排斥-组织氛围-知识隐藏这一影响机理，补充对于消极知识管理领域的研究，同时将社会交换理论与三元交互决定论引入职场排斥与知识隐藏的研究中，为之后的研究提供一定的帮助。

1.6.2 实践的创新点

论文使用理论推导与实证研究结合的方式，利用科学的研究方法检验职场排斥、组织氛围对员工知识隐藏的影响机制，通过真实的数据验证组织氛围对于职场排斥和知识隐藏关系的中介作用机制，为企业建立良好的组织环境氛围，更有效的引导组织成员，建立知识管理体系提供理论基础。

1.7 研究框架

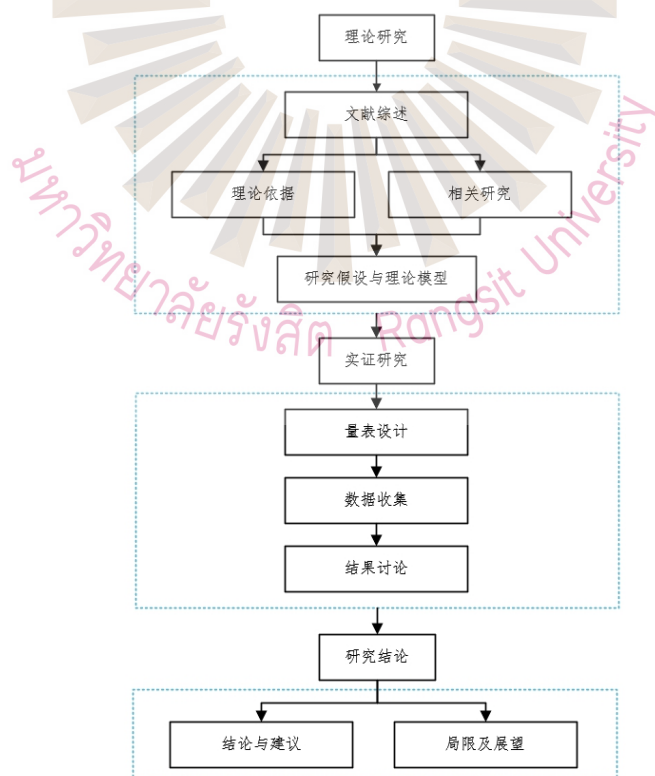


图 1.1 研究框架

第 2 章

文献综述

2.1 职场排斥

2.1.1 职场排斥的定义

自人类社会出现以来，排斥就一直伴随着文明的发展。部族时代的人们会漠视、驱逐不受欢迎的人，中国古代朝堂中也会出现拉帮结派、排除异己的情况，Williams（1997）将社会排斥定义为一个社会单位对自身被其他个体与群体所拒绝或忽视的感知的程度，引起了社会科学界对排斥的探索与研究，同时为后续的相关研究做出铺垫。而 Hitlan, Clifton, and DeSoto（2006）将社会学的概念引入管理领域，首次提出职场排斥，将其定义为个体或群体在组织内对他人疏远、拒绝或忽视的行为。Ferris, Brown, Berry, and Lian（2008）在此基础上进行研究，将职场排斥界定为个人在职场中主观感受到的其他人或其他群体对自己的忽略，排斥和拒绝。同时 Ferris et al.（2008）认为职场排斥具有几个特征：其一是职场排斥来源于个体的主观感知，可能会出现一些极端情况：受排斥者实际受到他人或群体的忽视、拒绝等行为，但主观上并未感受到来自排斥者的排斥，或是受排斥者感受到他人的排斥，但排斥者实际上并没有排斥的行为或意向；其二是职场排斥是难以发现的，职场排斥不会表现出辱骂、殴打等明显的攻击性行为，大部分职场排斥通过工作中的小细节加以表达，具有较强的隐蔽性；其三是排斥的来源是多样的，受排斥者工作中接触到的所有个体或群体，包括上级、同事、客户等都可能成为排斥的施加者。贾波（2014）则将职场排斥界定为组织成员在职场中与领导、同事的交互中所遭遇到的冷待、排挤或忽略性行为，任小敏（2021）认为职场排斥是员工在职场中感知到的来自上级或同僚对自身的拒绝、忽视或排斥等行为。

本文主要采用受到广泛认可的 Ferris et al. (2008) 的观点, 结合近年来国内外相关研究, 将职场排斥定义为员工在职场中感知到的其他个体或群体对自身的排斥、忽略或拒绝。

2.1.2 职场排斥的维度与测量

在职场排斥的维度方面, 率先提出职场排斥概念的 Hitlan et al. (2006) 认为职场排斥包含一般性排斥与基于言语的排斥两个维度, 并设计了包含十三个题项的量表, 但由于开发过程不详细, 没有受到广泛的使用, Ferris et al. (2008) 则认为职场排斥是单一维度的变量并提出包括“有人会因为我的到来而离开”、“有同事不愿和我说话”等十个题项的测量量表, 这一量表也是职场排斥研究中使用最为广泛的量表之一。此后, Hitlan and Noel(2009)重新对职场排斥进行研究, 认为职场排斥包括上司排斥、同事排斥和语言排斥三个维度, 并开发了对应的量表。而蒋奖, 鲁峥嵘与张雯 (2011) 认为中国文化中职场的情况与国外有所区别, 他们按照排斥的来源将职场排斥划分为上司排斥与同事排斥, 在国外量表的基础上开发了二十题项的量表。皮焱卉 (2012) 则在整合此前知名量表的基础上开发了一套包含十七个题项的量表, 具有良好的可靠性, 同时将职场排斥根据排斥的形式划分为人际排斥、互动排斥和工作排斥三个维度。乐嘉昂, 彭正龙, 与高源 (2012) 聚焦于中国场景, 通过访谈、译码等方式对职场排斥重新定性, 划分出人际忽视、资源隔绝、故意抵触、价值诋毁和差序格局偏见几个维度。本研究采用 Ferris et al. (2008) 的观点, 将职场排斥看作单维度变量。

2.2.3 职场排斥的前因研究

当前国内外对职场排斥的研究已经有了许多成果, 在影响职场排斥的因素研究中, 主要聚集在个人特质、工作方式与组织因素三个方面。

在个人特征方面, 皮焱卉 (2012) 发现年龄与工作年限会影响员工对职场排斥的感知, 年龄越小, 工龄越短对职场排斥的感知越轻; 薛亦伦, 张骁, 丁雪与

沙开庆（2016）发现员工所拥有的政治技能可以抑制职场排斥的产生；闫燕燕（2012）认为具有经验开放性、宜人性、尽责性的员工将会感受到更少的职场排斥，而具有神经质性的员工将会更容易感知到职场排斥；谢俊与严鸣（2016）研究发现职场排斥会对员工的组织公民行为造成影响。

在工作方式方面，Scott, Restubog, and Zagenczyk（2013）指出职场不文明行为会通过员工的个人价值的中介效应，影响组织中的职场排斥；刘军，王未，吴隆增，许浚与李锦堃（2012）认为职场的边缘化与职场排斥有较大重合部分，而员工的组织公民行为可以抑制职场边缘化；詹小慧，汤雅军与杨东涛（2018）则发现，组织成员的建言行为会引起他人的嫉妒，从而更容易成为职场排斥的目标。

而在组织因素方面，中国独特的“圈子”文化会使职场排斥出现的更加频繁（阮静娴, 2018; 薛真真, 2021），高冲突避免型文化与竞争性组织文化（Robinson, Reilly, & Wang, 2013）也会引发职场排斥现象；肖雄松（2011）认为职场圈子、组织结构和文化因素也可以影响职场排斥；郑馨怡（2017）认为承诺型人为资源管理可以通过内部人身份感知等途径抑制职场排斥的出现；Wu, Ferris, Kwan, Chiang, Snape, and Liang (2015)也发现合作目标相互依存能抑制职场排斥。

2.2.4 职场排斥的影响研究

相对于职场排斥的前因变量，学者们对职场排斥引发的结果变量研究较多，许多研究表明，职场排斥的影响研究主要集中在三个方面。

首先是员工的心理健康方面，Jahanzeb and Fatima（2018）发现职场排斥会容易引发员工的情绪耗竭与人际越轨倾向，还有学者发现职场排斥会使员工出现抑郁、沮丧等情绪（Ferris et al., 2008; 程苏, 2011）。

第二是员工的工作态度方面，有学者发现职场排斥会增加员工的工作紧张感（Hong, Lyu, Deng, & Ye, 2017），使员工对工作产生不满（Ferris et al., 2008；蒋奖，张雯，王卓，鲁峥嵘，& 许燕，2011）、破坏员工对于家庭环境的满意程度（Liu, Kwan, Lee, & Hui, 2013）、阻碍员工获取基本的工作资源从而降低创造力（王洪青 & 肖久灵，2021）、同时降低组织认同感（吴隆增，刘军，& 许浚，2010）与知识共享意愿（李小聪，赵敏，& 王惠，2014），引发员工的离职意愿（叶仁荪，倪昌红，& 黄顺春，2015）。

第三是员工行为方面。于鲁宁与彭正龙（2018）发现职场排斥会抑制员工的组织公民行为，还会通过团队感情依附和员工内部身份感知两条路径抑制员工对组织的建言（郑馨怡 & 李燕萍，2019；王海华，2019）；陶建宏与刘娅娅（2021）发现职场排斥会阻碍员工间的沟通与交流，使其被尊重的需求无法被满足，从而造成工作退缩行为；此外，职场排斥还促使员工难以产生对组织的归属感，造成消极的人际互动，形成员工的低工作投入，增加员工沉默行为（赵秀清，2019；丁宁 & 张敬洁，2019；陈明艳，郑兴山，& 张琦，2022）。

还有少部分学者从排斥者的角度出发，探究个体进行排斥行为之后的心理活动与行为方式，李京儒（2022）发现组织成员在进行排斥行为之后会产生内疚的情绪，激发自身的道德行为压力，就会更容易展现出匿名的亲社会行为。

2.2 组织氛围

2.2.1 组织氛围的定义

在著名的“霍桑实验”之后，管理学家们意识到员工们并不是只会追求利益的孤立的个体，他们的情绪受到非正式组织的影响。学者们认为，想要解释个体的行为，需要先确定个体所处的环境以及行为发生的情境，于是有学者借鉴物理学中对场的定义，提出了场理论，这一理论认为相互依存事实的整体形似物理学中的场，个体受到场的影响而产生各种行为，同时提出“行为=个体×环境

（Behavior=Person×Environment）”这一公式，在对组织内部环境的研究中，有学者提出群体氛围的概念，即群体成员共同的认知中相同或相似的部分。此后有大量学者对组织氛围进行定义与研究，但学者们有着不同的视角与关注点，对组织氛围的解释也有所不同。Litwin and Stringer（1968）最先提出组织氛围的概念，并将其界定为每个组织成员对组织中环境的直接或间接的感知。Litwin et al.

（1968）从主观视角对组织氛围进行定义，这一视角从员工出发，认为组织氛围是组织成员对组织内部环境的主观感知，除 Litwin 外，也有许多学者基于这一视角对组织氛围进行解释。James and Jones（1974）将组织氛围界定为员工对组织内部环境的感受和认知；Brock, Zmud, Kim, and Lee（2005）认为组织氛围是指同一时间范围内组织环境情形以及与之相联系的组织成员的感受、思想与行为的集合；谢荷锋与马庆国（2007）将组织氛围定义为组织成员对组织特性的感知，这些特性可能包括公平、人际关系、身份认同等；段锦云，王娟娟与朱月龙（2014）认为组织氛围是指组织成员对组织的期望、实际的鼓励与支持、组织的程序和行为的共同感知。

此外，还有部分学者从以组织作为主体的客观视角出发，从另一个角度对职场排斥进行定义，许士军与黎史（1972）将组织氛围界定为对员工的行为动机与表现有影响的整个组织的心理环境；陈维政，李金平与吴继红（2006）认为组织氛围是指组织所特有的风格，这种风格具有恒定、可持续的特点，并且能够被测量；闫思洁（2020）将组织氛围界定为由员工与组织或其他员工之间不断的交互活动所形成的，反映组织成员对于组织环境以及与自身利益相关的事件的主观心理感受，是一种可以对个体的行为和认知造成影响的组织特征。

同时，我们不能将职场排斥认为是一种负向的组织氛围。组织氛围是个体对于组织内普遍存在的社会规范的认知，感知到的是在组织内部他人大多遵循的行为准则，是一种对于环境的感知，而职场排斥则是个体对于职场中他人针对自己的负面行为的感知，员工感受到的是职场环境中少部分的个体或群体对自己的排斥、拒绝等行为，大多数情况下员工会将这一负向行为的来源归结于排斥者，而不是自身所在的组织，因此不能简单的将职场排斥认为是组织氛围的一种。

本文主要研究员工的行为模式，因此从主观角度出发，将组织氛围界定为组织成员对组织内部环境特征的感知。

2.2.2 组织氛围的维度与测量

国内外学者对组织氛围进行了大量的影响研究与维度划分。Litwin et al. (1968) 认为组织氛围可以划分为认同、冲突、指标、帮助、温暖、危险、回报、结构和责任九个维度，同时开发了一套量表，获得许多学者的认可与使用；Brock et al. (2005) 将组织氛围划分为人际关系氛围、创新氛围与公平氛围三个维度，同时创建了配套的量表，这一量表中各个维度信度系数超过 0.87，具有较高的信度，在组织氛围的研究中具有相当的影响力；陈维政 (2006) 等在 Litwin et al. 人的基础上，将组织氛围划分为管理风格、人际关系、组织科层性三个不同维度，同时优化了 Litwin 的量表；Schneider, Ehrhart, and Macey (2013) 认为组织氛围包括支持、结构、新老员工关系、内部矛盾、独立性和满足感几个维度；王仙雅，林盛，陈立芸与白寅 (2014) 将组织氛围划分为信任氛围、沟通氛围、情绪氛围与公平氛围四个维度，同时参照国内外已有量表，结合访谈等方法完善量表，具有良好的可靠性。本研究主要研究员工的行为模式，因此采用王仙雅等 (2014) 的分类方法，将组织氛围划分为信任氛围等四个维度。其中信任氛围是指员工与其他组织成员信任程度感知，沟通氛围是指组织成员之间对于各类信息的交流、沟通情况，情绪氛围是指员工感知到的组织内各成员共同形成的集体情绪状态，公平氛围是指组织成员对组织内程序、分配等程度的感知。

2.2.3 组织氛围的前因研究

在组织氛围的研究中，国内外研究者大多将目光集中在探索领导对组织氛围的影响方面。Litwin et al. (1968) 发现上级领导的行为方式与做事风格都会对组织氛围产生显著影响；Giberson, Resick, and Dickson (2005) 认为领导者价值观可以影响组织氛围；陈艳艳与王珊 (2015) 发现主管支持感可以影响组织内的员工，形成更为融洽的组织氛围；李丛雪 (2018) 发现领导与成员之间的交换会

影响员工对组织环境的认知；Mishra and Tikoria (2021) 认为在医院情境下，伦理型领导会显著影响组织氛围。此外，也有少部分学者研究组织的特征对组织氛围的影响，张伶，聂婷，宋智洋与赵梅 (2016) 研究发现，组织施行的家庭亲善政策可以提高员工的生活水平，使组织成员感受到组织的支持，对组织氛围产生良好的评价；Balamurugan and Santhiya (2020) 则认为组织文化可以对组织氛围产生影响。

2.2.4 组织氛围的影响研究

组织氛围是组织成员对组织特质的一种感知，因此学术界对组织氛围的研究大多集中在员工态度与员工行为两方面。

在员工态度方面，陈迪 (2008) 发现组织氛围可以显著影响科技人员的工作满意度；也有学者认为组织氛围会影响组织成员的工作价值观，进而影响员工的敬业程度 (黄盼盼, 2010; 彭文燕, 2014)；Qureshi, Rasli, and Zaman (2014) 发现组织氛围可以使员工形成积极向上的心理状态；王士红，徐彪与彭纪生 (2013) 发现，组织氛围可以预测组织成员的知识共享意愿；王秀会 (2013) 则认为组织氛围能够降低组织成员在工作中感受到的被疏离感，进而降低离职意愿。

在员工行为方面，谢荷锋等 (2007) 认为良好的组织氛围会使员工更愿意进行非正式的知识分享行为；王仙雅等 (2014) 研究发现，组织中良好的沟通氛围与情绪氛围激发了组织成员的创新热情，进而提高了创新绩效；陈维政等 (2006) 认为组织氛围可以提高员工的工作投入；李建军 (2016) 认为组织氛围可以作为对员工的软性控制，引导员工进行创新行为；Lipinska-Grobelny (2021) 认为各种压力源导致员工产生不道德的工作行为，而良好的组织氛围可以抑制员工的反生产行为。

2.3 知识隐藏

2.3.1 知识隐藏的定义

Connelly, Zweig, Webster, and Trougakos (2012) 为了探究知识在组织内的转移路径, 提出了知识隐藏, 并将其定义为一个个体故意隐瞒或保留另一个个体请求的知识的行为; 姜荣萍与何亦名 (2013) 认为知识隐藏是指员工面对其他组织成员的知识请求时故意的保留或掩饰; 于旭与宋超 (2015) 从宏观角度出发, 将知识隐藏定义为企业在与其他组织交互时, 为了保持自身的竞争力优势, 将重要知识有意的进行保留甚至隐藏的投机行为; 林陵娜, 施建刚与唐代中 (2015) 认为知识隐藏是指组织成员在交流知识的过程中, 成员不以最大能力进行知识共享的行为; 罗静与屈静雯 (2022) 将知识隐藏定义为发生在知识请求者与被请求者之间, 被请求者对知识进行欺骗性或非欺骗性隐藏的行为。

国内外各学者的研究都认为知识隐藏具有几个重要特点: 第一是知识隐藏存在于两个个体之间, 即知识隐藏发生在一个知识请求者与一个知识拥有者之间 (Connelly et al., 2012); 第二点是知识隐藏是有主观性的有意识行为, 是拥有知识的情况下主动拒绝知识共享的行为; 第三是知识隐藏中的知识是指广义的知识, 包括信息、观点、工作经验以及与员工工作内容相关的专业技能 (姜荣萍等, 2013)。

同时, 我们不能将不进行知识隐藏看作是知识共享, Connelly et al. (2012) 认为知识共享的动机是利他主义而知识隐藏的动机是利己主义。也有学者从双因素理论的角度出发, 认为与知识隐藏相对立的不是知识共享, 而是不知识隐藏, 许多可以促成组织成员之间知识共享的因素, 并不一定能减少组织内的知识隐藏行为 (Kang, 2016)。

此外, 在管理学界还有一些相似的概念容易被混用, 例如知识保留与知识囤积。知识保留与知识隐藏的主要区别在于: 知识隐藏是在受到他人知识请求的情

况下进行隐藏，而知识保留没有这一先决条件，同时知识隐藏的合理隐藏维度是否能纳入知识保留的范畴在学术界尚未有定论（郑琳琳，何培旭，& 赵红丹，2019）；而知识囤积与知识隐藏的区别在于知识隐藏是具有主观性的，知识囤积故意性很低，囤积的知识并非不会分享（郑琳琳等，2019；Harris, Kacmar, & Witt, 2005），同时知识隐藏保留的知识是组织中他人所需要的，而知识囤积所保留的知识并不一定被他人需要（Connelly et al., 2012）。

本研究主要聚焦于员工之间的知识传递，同时结合国内外学者认可度较高的 Connelly et al. (2012) 与姜荣萍等 (2013) 的观点，将知识隐藏界定为知识所有者面对其他个体的知识请求时，故意保留或隐瞒的行为。

2.3.2 知识隐藏的维度与测量

Connelly et al. (2012) 将知识隐藏划分为三个维度：知识所有者提供不完整、不相关或虚假知识的推托隐藏；知识所有者欺骗知识请求者，假装听不懂或假装不了解知识的装傻隐藏；以及知识所有者以保密等缘由拒绝提供知识的合理隐藏，同时编制了包含三个维度的十二题项量表，在实证研究中表现优异；赵婷 (2013) 从隐藏策略出发，认为知识隐藏包含使用推脱、隐瞒等手段隐藏知识的主动隐藏与以不能违反规定等理由表明自身的知识隐藏行为是由外界因素影响而不得不进行的被动隐藏两个维度，同时开发了具有优秀可靠性的二维度测量量表；王鹏 (2019) 在 Connelly et al. (2012) 研究的基础上，通过访谈收集数据，以关键事件法辅助节点编码，将知识隐藏划分为策略隐藏、推脱隐藏、装傻隐藏、合理隐藏与反问隐藏，同时开发了相对应的五维度量表，具有良好可靠性。

2.3.3 知识隐藏的前因研究

目前对知识隐藏的前因变量研究中，造成知识隐藏的原因集中以下几个方面：

外界因素方面，组织中的环境因素与组织中其他成员都会对知识隐藏造成影响。曹霞与宋琪（2016）认为组织心理所有权可以对员工知识隐藏产生负向影响；陈丽芳，付博与于桂兰（2022）发现协同工作设计可以约束员工的负面行为，进而抑制知识隐藏；而掌控氛围与绩效氛围可以对这一现象进行调节；李锡元，张秋与王红梅（2021）发现创新时间压力会使员工自我控制能力下降，进而产生知识隐藏行为；郭海燕（2019）认为知识领导力可以塑造合作与信任的环境，抑制知识隐藏的出现。

个人因素方面，李浩与吕鸾鸾（2019）以调节定向理论出发，认为防御定向的员工更有可能进行知识隐藏行为；曹霞等（2016）发现自我效能与组织自尊可以负向影响知识隐藏；黄月月（2022）认为具有较高资质过剩感的员工面对在他人知识请求时，会更愿意付出自身的知识来获取尊重与心理报酬；Stenius, Hankonen, Ravaja, and Haukkala（2016）则认为缺少外在动机时个体更容易隐藏知识。

还有少量学者研究知识本身的属性如何影响知识隐藏。Connelly et al.（2012）发现知识复杂性越高，越容易出现知识隐藏；曹霞等（2016）认为高知识粘性的知识会使员工不愿意传递知识，进而导致知识隐藏的出现；Pan and Zhang（2014）发现知识内隐性与嵌入性会影响知识隐藏行为。

2.3.4 知识隐藏的影响研究

而在对知识隐藏的影响研究中，Tsay and Huang（2014）认为知识隐藏会增加企业的知识资源风险；Rhee and Choi（2017）发现知识隐藏会对员工创造力产生负面影响，这种现象在高社会地位员工群体中尤为显著；李浩与黄剑（2018）认为知识隐藏可以通过团队情感信任负向影响交互记忆系统；Evans, Hendron, and Oldroyd（2015）认为知识隐藏会损害与工作相关的互动，进而影响团队绩效。大多数研究都指出了知识隐藏可能造成的负面影响，但也有研究发现知识隐藏在一些环境具有正向作用，Connelly et al.（2012）发现知识隐藏会提高员工的短期

绩效；Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt, and Sitkin (2008) 发现知识隐藏可以保护组织的知识产权。

2.4 职场排斥、组织氛围、知识隐藏相关关系的研究

Dash, Farooq, and Upadhyay (2023) 发现职场排斥可以显著的影响企业中的组织氛围，并通过组织氛围的中介作用，对组织中的知识传递机制进行影响。

而在职场排斥与知识隐藏两者关系的关系研究中，Zhao, Xia, He, Sheard, and Wan (2016) 验证了服务行业中消极互惠等因素在职场排斥对知识隐藏中的推托隐藏与装傻隐藏具有的调节作用；高天茹与贺爱忠 (2019) 以关系认同与心理困扰为中介变量、宽恕氛围为调节变量，建立了一个链式中介模型，验证了职场排斥对知识隐藏的正向影响；Riaz, Xu, and Hussain (2019) 发现工作紧张感同样可以中介职场排斥与知识隐藏的关系，而员工忠诚度可以负向调节这一关系；李青 (2021) 同样立足于资源保存理论并以竞争氛围为调节变量，建立职场排斥-情绪耗竭-知识隐藏的理论模型，对职场排斥与知识隐藏关系做出补充研究。

2.5 理论基础

2.5.1 社会交换理论

Homans (1958) 结合古典经济学、行为主体心理学、社会交换等思想提出了社会交换理论，并将其定义为定义为两个以上个体之间遵循公平、互惠原则的有形或无形资源的交换。

这一理论有六个主要命题：一是成功命题，个体的一种行为得到回报的次数可以正向影响个体进行该行为的概率；二是刺激命题，过去的刺激会给个体带来经验，个体会记住某种刺激发生时可以获得回报的行为，以此行为应对相同或相似的刺激；三是价值命题，某种行为可以带来更有价值的回报，个体的就越可能进行这一行为，其中价值的代表的不仅仅只是经济价值，还包括社会地位、道德

满足感等难以衡量的价值；四是剥夺-满足命题，获得相同回报间隔时间越短，个体对此回报价值的感知就越低，此命题展现了时间变量对个体价值感知的影响；第五是寻衅-赞同命题，如果个体的行为没有带来或带来负向的回报，个体将产生愤怒情绪，同时更可能采取攻击性行为，通过发泄型行为来获取补偿价值，相反如果个体的行动获得或超额获得了预期的回报，个体就更可能继续采取受赞同的行为；最后是理性命题，个体是否采取某一行动，受到行动的回报价值以及发生该回报的概率两个因素的影响，Homans（1958）用一个数学公式表达这一命题： $行动 = 价值 \times 可能性$ 。

Blau（1964）在 Homans（1958）研究的基础上对社会交换理论进行了补充与改进，将社会交换定义为他人作出报偿性回报就发生、不进行回报就停止的行为。此外，Blau（1964）还将回报的种类进行了区分，个体从交往自身中获取的回报，如感激等属于内在回报，而交往之外取得的报酬，如金钱等属于外在性报酬。Blau（1964）与 Homans（1958）理论的主要区别在于：Homans（1958）认为对个体心理的解释可以推导到社会结构中；而 Blau（1964）认为复杂的社会结构不能通过个体心理现象来推导，同时 Blau（1964）指出，个体的行为并不全都是交换行为，交换行为也并不都是公平交换。Blau（1964）认为，群体之间的交互会经历“吸引-竞争-分化-整合”这一过程，在这一过程中会出现公平的社会交换与不公平的社会交换，而不公平的社会交换会带来地位的分层与权力的出现，这解释了宏观社会结构中的社会交换。

社会交换理论作为本研究的理论基础，解释了职场排斥对于知识隐藏的影响机理，职场排斥带来的负面体验对组织成员带来了负面的回报与情绪，使得知识的所有者使用消极行为进行报复，或是直接拒绝他人的交换请求，使组织内形成消极互惠的交换关系，促进了组织内知识隐藏行为的出现。同时，社会交换理论认为个体进行社会交换的前提条件是交换双方间公平与互惠的社会规范，同时交换过程中的风险也会影响个体进行交换的意愿，因此社会交换理论也为解释组织信任氛围与公平氛围对知识隐藏的作用机制提供了一定的帮助。

2.5.2 三元交互决定论

Bandura (1986) 在通过波波玩偶实验 (Bobo doll experiment) 等方式研究个体行为与认知的过程中, 结合模仿理论与社会学习理论提出了社会认知理论, 这一理论通过三元交互决定论 (或三方互惠决定论、交互决定论)、观察学习与自我效能感三个部分解释个体行为的因果逻辑, 而三元交互决定论则是其中最为重要的内容之一。

在二元交互决定论中, 三元是指个体、行为与环境三个因素, 其中个体因素包括性别、年龄等个体的生理特征, 以及思维方式、想象力、信念等认知能力两个部分, 行为因素则由个体的言语、活动等可以被他人观测的行动组成。三元交互决定论认为行为、个体与环境三种因素都分别作为决定性因素对另外两个因素起到交互作用, 如图 2.1 所示。人的行为受到外界环境与自身认知的共同影响, 相反环境也会被环境中个体的行为以及特质所调节, 三种因素之间相互影响, 相互依赖。

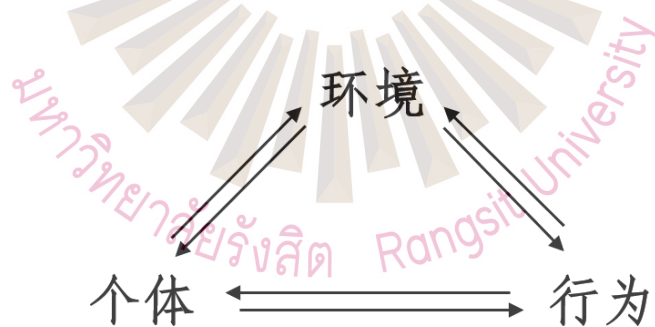


图 2.1 三元交互决定论三因素模型

个体的生理特征作为行为的基础, 决定了个体行为的范围与限度, 个体的认知能力则为个体的行为提供引导与限制, 同时决定个体会在什么时间、通过什么方式完成哪些行为 (叶浩生, 1994)。行为则会对个体的认知能力方面造成影响, 个体会根据行为的结果反馈调整自身对事务的处理策略, 也会通过行为的过程增长经验与知识, 甚至于在此过程中改变自身的思维方式。

个体也可以通过自己的行动，引发环境的变动，使环境的性质或属性发生改变。而环境又会反过来以潜在的方式影响个体的行为，个体通过自我观察在其活动过程中找到环境的隐含特征，环境的特征会迫使个体的行为表现出与环境特征的一致性，没有展现出一致性的行为容易产生低效甚至无效的结果（黄文远，2019）。

而个体所处的环境受到个体意志的支配，个体的特质与认知也会激活不同的环境反应（叶浩生，1994）。环境不会具有一定能影响个体的属性（Bandura，1986），例如员工不去上班，公司中的环境因素就不会影响员工，个体主要是通过从环境的反馈中进行自我评价，从环境的信息中改变思维，在环境的示范下观察与学习，进而造成自身特质与认知的改变。

同时，三元交互决定论中个体、行为与环境三个因素之间的相互作用并不是稳定不变或是一定在同一时间产生的，三者的交互存在于一个动态变化的过程中，三者之间相互的作用力在不同的个体、不同的行动，或是不同的环境中，都会表现出不同的作用强度于表现方式，作用的时间也可能会有有一定的延后性。

三元交互决定论构建了一个解释个体因素、环境因素及个体行为三者逻辑关系的模型，为本研究提供了理论视角。当员工感知到自身受到排斥时，就会产生消极的反应与态度，在工作产生中进行消极的行为，对组织中的氛围造成负面的影响；此外，员工还会认为受到他人的排斥还受到环境因素的影响，就会认为组织中的氛围是消极且不利于发展的，并将其归纳为组织环境的特征，而组织氛围能够指导员工的行为，较差的组织氛围使知识的拥有者在面对组织内其他成员的知识请求时采取敷衍、隐瞒等方式进行知识隐藏，以此来匹配自身观察到的环境特征及规范。因此，三元交互决定论可以为职场排斥对知识隐藏的关系研究中组织氛围的中介作用提供理论基础，也可以为解释职场排斥对组织氛围的影响以及组织氛围对知识隐藏的关系研究提供较大的帮助。

2.6 文献述评与本论文切入点

基于对文献的整理，可以发现，对职场排斥与知识隐藏两个较新提出的概念的研究还比较少。同时，对于职场排斥的影响变量研究中，有关知识管理领域的研究还较为稀少。而在知识管理领域中，对于知识传递的研究更多的集中在知识共享等积极行为上，知识隐藏作为知识传递的消极行为中较新提出的概念，虽然受到了许多学者的关注与研究，但仍处于起步阶段，同时知识隐藏并不是知识共享的相反概念，对于知识隐藏的前因还需要进行实证研究，因此研究知识隐藏的形成因素可以从另一角度探究组织中的知识传递情况，为企业进行更好的知识管理提供理论依据。而国内外学者在对造成知识隐藏的外界因素研究中，大多选用积极视角，研究积极外界因素对知识隐藏的抑制效果，很少有关于消极外界因素促进知识隐藏的相关研究，在此方面还有许多方向有待研究。

另外，职场排斥对知识隐藏造成的正向影响已经过国内外学者的证实，但对其内在机理的研究还比较少，研究视角也较为单一，大多采用资源保存理论或局限在某个特定团体内。同时，很少有关于职场排斥通过组织层面因素间接影响知识隐藏的研究，这就给出了本文的切入方向，在组织内员工的交流之中，员工与员工之间的社会关系仅仅是同事，相互之间的信任程度不高，进行交互行为时容易产生更多的顾虑，而组织是个体的容纳，组织层面的因素可以为员工的行为进行指导，组织中的氛围可以队员工之间的交换行为进行促进与保证。因此，本文尝试以组织氛围作为中介变量，对职场排斥-组织氛围-知识隐藏这一路径关系进行研究与检验。

第 3 章

研究假设与模型构建

3.1 职场排斥与知识隐藏

职场排斥是指个体在工作过程中，对其他组织成员对自己的忽略，排斥或拒绝的感知，从社会交换的视角看就是员工以获取更多社会价值为目的进行付出，却没有得到回报，或是接收到他人负面的回报。Blau (1964) 认为社会交换是指其他个体可以付出回报就发生、其他个体不能给与回报就停止的活动。也就是说个体之所以愿意与其他个体进行人际交往，是因为交换双方都遵循平等、互惠的社会规范，个体希望在与其他个体的交换过程中获得自己需要的东西，而当社会交换关系过程中，有一方没有给与对方对等的回报时，没有得到满意回报的一方就会采取消极或具有攻击性的行为，以此制裁违背规范的人，在工作中受到排斥的组织成员接受到他人的负面行为，在进行交互时就会更倾向于同样使用负面行为进行回报，同时可能会考虑到需要在工作环境中保持表面和谐，会更愿意选择隐性负面行为，在面对他人的询问时更容易产生保留、隐藏的行为。另一方面，知识的拥有者进行知识分享后会需要一定的回报，这种回报大多是如尊重、感谢等心理层面的回报，当员工与他人进行交换却受到职场排斥时，会认为自身与人间的交换是不平等的，自己没有获得应有的报偿性回报，反而带来预料之外的惩罚，这就容易激发员工的报复情绪，引起员工的知识隐藏行为。还有学者认为，职场排斥给员工带来的焦虑、憎恨等消极情绪，负向的引导员工对职场内部环境信息产生的感知，带来更多的负面行为 (Forgas & George, 2001; Wu, Yim, Kwan, & Zhang, 2012)，面对排斥的员工会更意愿以消极性与伤害性手段进行回报，而不是通过更理性的手段降低当前利益的损失 (Gouldner, 1960)，知识隐藏恰好是一种具有较强隐蔽性的消极行为，员工会以此作为对职场排斥行为的一种报复，以此达到心理上的平衡。

此外，人的行为不仅仅个人决定，还会根据先前发生交换的结果来决定，当员工感知到交换不是互惠的，就不会继续进行交换（Blau, 1994），此前发生的低回报、无回报甚至负回报的交换关系会改变员工的决策，受到职场排斥的员工会避免类似的难以获得预期回报的交换再次发生，因此在受到他人的询问时，会采取知识隐藏对交换进行拒绝。因此本文提出如下假设：

H1：职场排斥对员工知识隐藏具有正向影响。

3.2 职场排斥与组织氛围

组织氛围的构建与发展并不会完全的取决于环境或者是组织中单一的个体。三元交互决定论认为，组织的氛围是组织内个体、环境、其他个体之间两两影响、相互作用的结果，而组织氛围能够成为组织系统与组织成员之间交互的途径，从而对员工的行为进行有效的指导（段锦云等，2014）。负面的交互互动通常会激发个体的负面行为，负面行为又反过来影响环境与个体，形成不利的交互影响系统，在这种不利交互的往复作用之下，很容易使得组织氛围遭到破坏。组织的成员在工作场所中进行活动与交互，却感受到来自同事或是上下级的排斥时，会产生负面的情绪以及消极的工作态度（Ferris et al., 2008），这些负面的认知将会指导组织成员的行为，使组织成员选择采取不积极、不主动、消极对待的行动方式，进而改变周围的环境，造成客观层面的组织氛围受到破坏，同时组织成员的负面认知还会改变自身对于组织环境的认知视角，会更容易也更愿意注意到组织环境中的不足之处，进而负面影响员工主观上对于组织氛围的感知。

同时，会对组织氛围产生影响的因素还有领导的态度以及与同事之间的人际关系（温丽萍，2021），组织成员从与同事以及上下级的交流和互动中了解组织内的成员们公认的规范、实际工作的方式和程序、组织对员工的期望与要求等信息，受到排斥的员工会认为周围的人不欢迎自己，认为组织中的氛围是消极且不利于发展的，同时采取消极的行为策略与做事方式对待组织中的同事、下属以及领导，降低了员工对于组织中其他成员的合作意愿（徐同洁，胡平，& 郭秀梅，

2017)，使员工不能于与其他成员进行正常的交往（王海华，2019），组织内这种不利的相互作用也会使得组织成员对组织氛围产生负面感知。

此外，组织内每个成员的行为特征及社会特征都会给其所处的环境造成影响（蒋立杰，2013），员工通常会将组织内其他个体的行为代入到组织当中（段锦云等，2014），职场排斥会破坏人际关系与人际互动，进而约束组织成员对于周围环境的认知（陈明艳等，2022），受到排斥的员工会认为对自己进行排斥的不仅仅是排斥者，还有排斥者所代表的组织，这样的认知直接的破坏了员工感知到的组织环境中的特征与规范，而组织的特征和规范是组织氛围形成的基本元素（段锦云等，2014），员工会认为职场排斥这一负面行为是应当被模仿、遵守的组织特征，促使组织成员在工作场所中与同事和上下级之间形成相互排斥、消极的交互关系，从而破坏良好的组织氛围。

另一方面，组织氛围是在组织成员与领导、同事的不断交流、互动等社会交换行为中逐渐形成的（张伶等，2016；黄辉闪，2016），组织成员与组织之间的交换遵循着互惠的原则（张伶等，2016），员工工作是为了满足自身在经济上与心理上的需求，而职场排斥破坏了组织成员与组织间公平互惠的关系（贾波，2014），使员工的需求得不到满足，不利于团队凝聚力的产生和形成（王海华，2019），同时认识到自身与组织之间的交换关系不是平等互惠的（张伶等，2016），从而促使组织的环境氛围发生改变。

职场排斥还会影响员工对组织中信任、沟通、情绪与公平氛围的感知。在信任氛围方面，在员工与员工之间，经过许多次令双方都感到满意，且回报价值逐渐增长的社会交换，信任才能得以形成，（Molm, 1994; Lawler & Yoon, 1998）。组织成员在与组织的社会交换中受到他人的排斥，就会感受到交换对象拒绝付出或拒绝交换的意愿，使得交换双方利益不具备对等性，组织内信任生成所需的经常性的互惠交换就难以继续进行，从根本上阻碍了员工对于组织信任的感知，同时职场排斥还会，使受排斥者对排斥者与其他无关人员产生消极与敌意认知

（DeWall, Twenge, Gitter, & Baumeister, 2009），破坏员工间的人际互动关系

(李小聪等, 2014), 使组织成员间不能形成良好的人际关系, 同时使员工对组织以及其他组织成员形成芥蒂, 造成组织内信任的缺失(乐嘉昂等, 2012), 而良好人际关系是信任形成的基础, 没有了人际交往过程中包含的积极情感交流与关系运作, 员工之间相互信任的组织氛围就难以形成(李伟民 & 梁玉成, 2002; 彭泗清, 1999)。

在沟通氛围方面, 排斥作为一种“不作为”的消极互动倾向, 抑制了员工间的交流与沟通(陈明艳等, 2022), 削弱了团队成员彼此沟通协作的意愿(王海华, 2019), 切断了组织成员在组织中的情感交流的途径(Ferris et al., 2008; 贾波, 2014), 减少了员工与同事之间的沟通交流(陶建宏等, 2021), 降低了员工与组织内其他成员交流的意愿, 使员工认为组织成员之间的沟通交流是困难的, 直接影响员工对于组织中沟通氛围的认知。

在情绪氛围方面, 有国内外学者研究发现, 组织成员在工作场所中的经历可以对员工感知组织情绪与在组织中进行情绪交换的能力进行影响(刘小禹 & 刘军, 2012), 职场排斥将会对员工的心理健康造成影响, 认为自己被排斥的组织成员会产生大量的消极情绪, 严重的甚至可能会产生自我认知失调, 同时更容易进行自我否定(Ferris et al., 2008; 贾波, 2014), 员工产生的负面情绪会扩散到被排斥员工的工作与生活之中, 促使员工对组织内部的情绪氛围产生负向认知。

在公平氛围方面, 职场排斥降低了组织成员对组织内部公平交互的感知(曾佳妮, 2021), 使员工认为职场排斥是组织或其他组织成员对自己不公平的对待(丁宁等, 2019), 受到排斥的员工会认为社会交换应当遵循的平等互惠规范没有被遵守, 自己没有得到如同其他组织成员一样的物质上或心理上相对公平的回报, 这一认知会对员工在组织内部所体验到的公平感产生负面影响(刘秋莹, 2018), 同时员工可能会认为职场排斥这种负向人际体验与组织没有有效的手段对排斥者进行惩处有关(贾波, 2014), 进而形成组织内部并不公平的认知。

因此本文提出假设：

H2：职场排斥对组织氛围具有负向影响。

3.3 组织氛围与知识隐藏

社会认知理论中的三元交互决定论认为，个体周围的环境可以在改变个体的思想，约束个体的行为。出生在教师家庭的孩子会在父母的耳熏目染下拥有更广阔的见识，在具有刻苦奋进风气的学校中，学生会更努力的学习。在组织中同样也是如此，员工在组织中进行各种活动，就一定会受到组织内章程、文化以及氛围的影响，组织的环境通过文字化的规章制度、组织成员行为方式以及对成员行为的反馈，将自身的特征、规范传达给组织的每一位成员，员工会对自身所在的组织环境中的来自各个方面的信息进行汇总、处理与学习（李丛雪，2018），而组织氛围作为组织内各个成员之间相互互动所产生的气氛，可以将组织明面上与隐性的规范、组织对员工的期待、组织对员工的支持力度等信息传递给员工（段锦云等，2014），组织的成员会对组织内的各类行为信息进行观察、分析与模仿，之后将对对自己有价值的行为、进行行为的方法步骤以及对此种行为的应对方式保留在记忆中，同时，员工对组织氛围的感知还会使得自身的信念、价值观、态度以及动机产生适应环境的改变（许士军等，1972；Amabile & Conti, 1999；钟彤，2016），良好的组织氛围会使组织内的员工产生积极向上的、亲社会的行为动机。同时，当员工在组织中做出行为时，为了保证行为的效果或生效时间可以达到预期，还将尽力做出符合当前组织规范的行为，因此较差的组织氛围会使员工在面对其他成员的知识诉求时受到许多负面诱因的影响，更容易产生仅对自身有利的行为动机，更愿意采取敷衍、隐瞒等行为方式进行知识隐藏，以此来匹配自身观察到的环境特征及规范，而良好的组织氛围可以对员工形成积极的示范与引导，促进不进行知识隐藏的社会规范的出现（Pan, Zhang, Teo, & Lim, 2018；Dash et al., 2023），从而减少组织成员的知识隐藏行为。

员工对组织氛围的感知的来源各不相同，这就会使员工对于组织的不同部分产生不同的氛围感知，国内外学者们由此提出了组织氛围的各个子维度，而在职场排斥和知识隐藏的关系研究中，强调环境对个体意愿的改变，因此信任氛围、公平氛围、情绪氛围、沟通氛围的划分方式会更加适合。

员工与其他员工间良好的信任关系能够提升员工的工作参与度，改善员工的工作态度（Guinot, Chiva, & Roca-Puig, 2014），对组织更加的认同，在组织中更容易产生利他的行为动机，与其他成员交互时表现出更多的积极行为，而组织中的信任氛围为组织内个体之间的信任打下了良好的基础，组织内的员工会天然的对其他成员具有基本的信任，更有利与员工之间人际信任的形成，从而使组织内的消极行为得到抑制，减少了组织内的知识隐藏行为。

同时，组织内知识的传递本身就是组织成员之间的一种交流沟通的行为，因此，合适的沟通氛围就会是组织内知识流通必不可少的前提条件，良好的沟通氛围带来了同事的可接触性、信息的公开交流、合作性的互动以及积极的知识传递（Van Den Hooff, & De Ridder, 2004），对员工之间的信息传递与知识交流有着积极作用，员工在组织内部可以感受到自由、和谐的交流环境，保证了组织成员之间知识传递的稳定性（王仙雅等, 2014; 赵玉, 2020），由此，组织成员为了匹配观察到的环境特征及规范，会增加与组织中其他成员在知识、信息上的沟通与交流，在知识交流时也会采取积极的行为策略，而不是选择知识隐藏等消极行为。同时，员工在进行知识传递之前会考虑自身将要付出的个人时间和努力成本，而融洽的组织沟通氛围可以中和知识本身的复杂程度与表达难度，降低员工所要付出的时间上和精力上的成本（赵玉, 2020）。同时组织的沟通氛围越有利，组织成员对组织价值观的接受程度就会越高（Guzley, 1992），员工对组织的各方面更加认同，更愿意为组织付出更多的努力，因此在面对其他组织成员的知识请求时，为了与组织共同成长的目标会更愿意传授自己的知识而不是进行隐藏。

而情绪氛围对于员工在组织内的生活与活动具有影响，对于解释组织成员的行为与状态有很大的帮助，积极的情绪氛围会给组织内的成员传递奋进、乐观的

情绪，产生更强的幸福感，促进员工间的相互配合与交流（李仙乐，2022），因此当组织内存在良好的情绪氛围时，员工会对组织的特征产生积极的认知（刘小禹等，2012），而特征指导了组织成员的行为，员工会表现出更多积极的利他行为，进而抑制知识隐藏行为。同时，在积极的组织情绪氛围中，产生的情绪会在员工之间产生共鸣，使组织内部出现更多的有益的互动，如与同事相互鼓励、对他人意见表示支持（Rhee, 2006），这些互动可以影响组织成员对组织的满意度以及与他人的交互意愿，使员工更愿意与他人进行知识的交流与传递，从而抑制企业内的知识隐藏现象。

员工对于组织内的公平氛围感知同样会影响意向与行为（付迪，2018），良好的组织公平氛围会改善组织成员在工作中的行为与态度，促进员工的工作投入，避免员工产生消极的行为策略。从社会交换的角度看，社会行为公式指出：行为=价值×可能性，也就是说，当个体认为某种行动所产生的回报价值很高，并且做出该行动后能够获取此回报的概率也比较大时，个体就更愿意做出这一行为。组织中的公平氛围与信任氛围直接影响了个体对组织内其他成员的人际信任，在较低的公平与信任氛围下，面对他人的知识请求时，员工与他人还没有形成稳定的社会交换关系，不能确保自身应当获得的回报，就会认为隐藏知识可以为自身节省时间与精力，同时保护知识为自己带来的竞争力和知识权力，从而更容易形成知识隐藏行为。同时，个体与他人在进行社会交换时，交换双方间必然会出现其中一方先进行付出的情况，存在暂时性的不公平，先进行付出的一方会存在得不到回报的风险。而知识传递的过程中，首先进行付出个体的通常会承受更大的风险（McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003），组织的公平氛围与信任氛围可以为交换双方感受到更强的安全感，使交换双方感受到参与交换的风险变小，从而促使双方减少防御性行为（高祥宇，卫民堂 & 李伟，2005；李艳春，2014），知识的拥有者会相信对方能在与自己长期且稳定的交换关系中进行回报，也就更愿意不进行知识隐藏。因此本文提出如下假设：

H3：组织氛围对知识隐藏具有负向影响。

3.4 组织氛围的中介作用

Lewin (1943) 认为, 想要理解某一个个体的行为, 就必须先了解行为发生时的外部环境, 以及行为发生前对这一个体造成影响的因素, 职场排斥是员工感知到的其他组织成员对自己的负面行为, 被排斥者对于他人会表现出更低的合作意愿 (徐同洁等, 2017), 在组织成员间消极交互的往复作用下, 会对组织氛围造成持续不断的破坏, 而较差的组织氛围将会助长组织成员间的消极互惠关系, 对组织内人际关系造成破坏, 员工之间的人际交互关系将会影响知识所有者如何回复知识请求者 (何亦名 & 姜荣萍, 2014), 因此在消极的组织氛围影响下, 知识隐藏行为将有很大可能发生。

另一方面, 知识拥有者在此交换中付出了知识本身、传授知识消耗的时间与精力, 以及此知识带来的竞争力, 职场排斥带来的较差的组织氛围会增强员工感受到的风险, 使知识拥有者对能否获得相应的回报产生怀疑, 当知识拥有者感到将知识分享给他人有较大概率得不到对等的回报时, 会倾向于拒绝此次交换或是以防御性手段来规避风险 (Zand, 1972), 从而造成员工的知识隐藏。

同时, 员工会以从组织环境中获得的信息为依据, 对组织内其他成员表现出的态度与实际的举动进行解释, 并对将来自己在类似情境中的行为模式做出调整 (Frazier & Bowler, 2015), 职场排斥使得员工在组织中获取到更多的负面信息, 对员工的认知产生消极影响, 而组织氛围作为个体对组织的知觉, 也会产生消极的变化, 职场排斥促使员工认为组织中的氛围是不利于发展、不鼓励交互的, 并且还会将排斥者的行为作为组织环境中的特征与规范, 这些特征与规范指导了员工的行为, 使组织成员面对他人的请求时更愿意采取推脱、隐瞒等方式进行知识隐藏, 以此来匹配周围环境的特征及规范。

职场排斥还会破坏组织成员之间的人际关系, 造成员工之间信任的缺失, 破坏信任氛围的形成, 对组织以及组织内成员表现出不认同, 抑制了产生利他行为的动机。同时, 职场排斥使组织成员间沟通交流变的更为困难, 增加了知识传递

的成本与难度，使知识的传递者面临更多的付出与更大的难度，使得员工更愿意隐藏自己的知识。此外，职场排斥还会为组织成员带来负面、消极的情绪，导致员工认知失调，对组织的发展漠不关心，对于其他成员的知识请求也敷衍了事。受到排斥的员工还会认为组织没有做出合理的应对，对组织的公平性产生负面认知，对风险的感知也更强，员工为了降低风险将不得不进行知识隐藏。因此提出假设：

H4：在职场排斥对知识隐藏的影响关系中，组织氛围起到中介作用。

3.5 研究模型

综合上述的推论与假设，职场排斥可以引起被排斥者消极互惠关系、报复式回应的方式直接影响知识隐藏，也可以通过行为、认知的影响负向改变组织氛围，破坏组织内知识传递的条件，促使知识隐藏的产生，由此可以建立起职场排斥—组织氛围—知识隐藏的中介模型，如图 3.1。



图 3.1 职场排斥、组织氛围与知识隐藏作用机制模型

第 4 章

研究设计

4.1 研究程序

本研究实证研究部分采取数据收集、样本数据预处理以及数据分析三个步骤，对职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者之间假设与理论模型进行实证研究。首先，本研究采用问卷调查法进行数据收集。问卷调查法作为管理科学定量研究中最常用、最方便的方式之一，通过预先设置的问题收集研究对象的信息，实现对个体态度、认知、情感、行为等因素的量化统计。在实际操作中间卷调查法可以为我们提供容易量化并且具有较高真实性的数据，同时不需要耗费研究者与研究对象过多的时间，对被研究对象生活、工作的影响非常微小。

之后，将问卷调查收集而来的量化数据整合到 Excel 工作表中，剔除答题过快、题项选择明显谬误等无效问卷，为之后的数据分析做好准备。

最后，通过 SPSS27.0 软件对经过预处理的数据进行统计性分析、量表的可靠性检验、差异性分析以及职场排斥、组织氛围与知识隐藏之间的相关性分析，之后对三个变量之间的路径关系进行回归分析，验证中介变量的中介效果。

4.2 问卷设计

4.2.1 问卷结构

第一部分，对问卷调查的目的、用途、所需时间做出简单的说明与介绍，同时对数据的匿名性保密性做出承诺，并对调查对象的认真填答做出感谢。

第二部分，选取学术界受到广泛认同的，具备良好可靠性的测量量表，同时采用 Likert 六级量表，不设立中立选项，避免研究对象填答问卷时的趋中性，以获取受调查者更为准确的态度，其中 1 表示“非常不认同”或“从不发生”，6 表示“非常认同”或“总是发生”，1 至 6 发生频率与认同度逐步提高。此外还对量表题项中的相关概念做出解释，避免因研究对象理解上的错误对数据结果的精准性造成影响。本研究三个变量总计三十四量表题项，其中职场排斥十个题项，组织氛围四维度十二个题项，知识隐藏三维度十二个题项。

第三部分，收集调查对象的基本信息以作为控制变量，内容包括调查对象的性别、年龄、在当前公司的工作年限、婚姻状况、学历、职务类别以及所在行业。

4.2.2 职场排斥量表

职场排斥是一个较新提出的管理学概念，在当前学术界的虽然受到一定的关注，但与职场排斥相关的维度、量表方面的研究仍然比较稀少，大部分学者依然采用单一维度的测量问卷进行研究，因此本研究对于职场排斥的测量选用了 Ferris et al. (2008) 设计的量表，此量表经过国内外大量学者的反复实证研究，具有良好的可信度与认可度，其题项如下：

表 4.1 职场排斥量表

变量	编码	题项
	WE1	在公司中，有人会忽视我。
	WE2	在公司中，有人会因为我靠近而离开。
	WE3	在公司中，我向其他成员打招呼，但经常得不到回应。
	WE4	在就餐时，我不得已单独坐在一边。
职场	WE5	有人在工作中回避我。
排斥	WE6	在工作中，有人会不关注我。
	WE7	在工作中，有人会不让我加入他们的谈话。
	WE8	在工作中，有人会拒绝与我说话。
	WE9	在工作中，有人会忽视我的存在。
	WE10	在茶歇时间，他人不会邀我一同外出或询问我是否需要带什么

4.2.3 组织氛围量表

组织氛围的定义在学术界还存在一定的分歧，有学者从客观主义对组织氛围进行定义，也有学者从主观感受方向进行研究，同时根据学者们研究方向的不同还对组织氛围进行了不同的维度划分，因此，尚且没有一个受到广泛认同的组织氛围的测量量表，本研究采用王仙雅等（2014）整合翻译 Lu, Leung, & Koch（2006）等国内外权威量表所编制而来的量表，通过多位学者的实证检验，具备良好的可靠度，其题项如下：

表 4.2 组织氛围量表

变量	编码	题项
信任氛围	OA1	我的同事值得信赖。
	OA2	我相信同事会按他们所说的去做。
	OA3	我相信现在给予同事的帮助会在将来获得回报。
沟通氛围	OA4	组织内部沟通渠道顺畅。
	OA5	同事之间经常交流想法。
	OA6	信息的传达能被有效理解，不存在沟通障碍。
	OA7	工作中，同事都朝气蓬勃。
情绪氛围	OA8	工作中，同事都乐观自信。
	OA9	工作中，同事都充满希望。
公平氛围	OA10	组织的绩效评估体系公正合理。
	OA11	组织中，贡献大的员工获得的回报也大。
	OA12	我能获得与付出对等的回报。

4.2.4 知识隐藏量表

国内外学者从不同角度对知识隐藏的维度进行划分，同时制订相应的量表，本研究采用认同度较高的 Connelly et al.（2012）开发的推脱、装傻、合理隐藏三维度知识隐藏量表。

表 4.3 知识隐藏量表

变量	编码	题项
推脱隐藏	KH1	当他人向我请求知识时，我口头同意帮助他/她，但没有付出实际行动。
	KH2	当他人向我请求知识时，我同意帮助他，但给出与其所需不同的知识。
	KH3	当他人向我请求知识时，我告诉他稍后会帮助他，但尽量拖延。
	KH4	当他人向我请求知识时，我告诉他一些其他信息来代替他真正想知道的。
	KH5	当他人向我请求知识时，我装作不知道这项信息。
装傻隐藏	KH6	当他人向我请求知识时，我装作不知道他在说什么。
	KH7	当他人向我请求知识时，我回复说我不知道，尽管我知道。
	KH8	当他人向我请求知识时，我说我对这个话题所知不多。
	KH9	当他人向我请求知识时，我向其解释我很想告诉他，但有人不希望我这样做。
合理隐藏	KH10	当他人向我请求知识时，我向其解释这项信息是机密的，只有项目的相关人员可以获得。
	KH11	当他人向我请求知识时，我告诉他/她我的上司不许任何人分享该知识。
	KH12	当他人向我请求知识时，我告诉他/她，按规定我不能回答你的问题。

4.3 数据收集

随着智能化时代的兴起，互联网为传统的问卷调查带来了一些改变，网络问卷增强了问卷调查法方便快捷的优点，不需要较高的物料成本，可以快捷的收集来自全球各地的问卷，还能使调查对象受到的干扰进一步减小，更好的保护调查对象的隐私，同时智能手机的用户群体与本研究对象高度重合，但也考虑到网络问卷，有效回收率差，部分研究对象不愿或不会使用电子设备等问题，因此本研究将主要采用网络问卷与传统纸质问卷共同发放的形式进行数据收集。本次

实证研究数据收集历经三个月，主要针对在职员工以及具有工作经历的人群，线上方面，使用问卷网、问卷星等互联网问卷平台进行问卷的设计，通过网络平台面向全国收集数据；线下方面，主要通过二维码问卷或纸质问卷对企业中的员工进行问卷的发放。本研究共发放电子及纸质问卷 443 份，收回问卷 429 份，剔除题项缺失、填答速度过快、题项选择明显谬误的无效问卷 42 份，最终获取有效问卷 387 份，有效回收率 87.35%。



第 5 章

实证分析与假设检验

5.1 描述性统计分析

根据表 5.1 可以得知：受调查者中男性员工较多，共 214 人，占样本总量的 55.3%，女性员工共 173 人，占比 44.7%。

受调查者中，年龄 20 岁以下的员工共 73 人，占比 18.9%；21 岁~30 岁的员工数量最多，共 121 人，占样本总量的 31.3%；31 岁~40 岁的员工共 89 人，占比 23%；41 岁~50 岁的员工 71 人，占 18.3%；年龄 51 岁以上的员工相对最少，共 33 人，占比 8.5%。

受调查者中，在其当前企业工作 2 年以下的员工共 113 人，占样本总量的 29.2%；工作 2~5 年的员工 163 人，比重最大，占样本总量的 42.1%；工作 5~10 年的共 62 人，占比 16%；工作 10 年以上的员工数量最少，共 49 人，占比 12.7%。

受调查者中，未婚样本与已婚样本差距不大，未婚员工共 195 人，占比 50.4%；已婚员工 192 人，占比 49.6%。

受调查者受教育程度中，高中、技校及以下学历员工 33 人，数量最少，占比 8.5%；大学专科员工 180 人，在调查样本中数量最多占比 46.5%；本科学历员工共 127 人，占比 32.8%；硕士及以上员工 47 人，占比 12.1%。

职务类别方面,技术岗位 75 人,占比 19.4%;管理岗 82 人,占总样本的 21.2%;营销岗 77 人,占 19.9%;研发岗 64 人,占比 16.5%;财务岗 44 人,占比 11.4%;其他岗位占比 11.6%,共 45 人。

就职行业方面,互联网行业占比最多,共 106 人,占 27.4%;教育行业 68 人,占比 17.6%;金融行业 59 人,占比 15.2%;房地产行业 41 人,占比 10.6%;制造行业 38 人,占比 9.8%;服务行业样本数量最少,占比 9%,共 35 人;其他行业 40 人,占比 10.3%。

表 5.1 样本基础信息分析

变量	选项	频率	百分比
性别	男性	214	55.3%
	女性	173	44.7%
年龄	20 岁以下	73	18.9%
	21 岁~30 岁	121	31.3%
	31 岁~40 岁	89	23.0%
	41 岁~50 岁	71	18.3%
	51 岁以上	33	8.5%
	当前企业 工作年限	2 年以下	113
	2~5 年	163	42.1%
	5~10 年	62	16.0%
	10 年以上	49	12.7%
婚姻状况	未婚	195	50.4%
	已婚	192	49.6%
学历	高中/技校及以下	33	8.5%
	大学专科	180	46.5%
	大学本科	127	32.8%
	硕士及以上	47	12.1%

表 5.1 样本基础信息分析（续）

职务类别	技术	75	19.4%
	管理	82	21.2%
	营销	77	19.9%
	研发	64	16.5%
	财务	44	11.4%
	其他	45	11.6%
就职行业	互联网行业	106	27.4%
	教育行业	68	17.6%
	金融行业	59	15.2%
	房地产行业	41	10.6%
	制造行业	38	9.8%
	服务行业	35	9.0%
	其他行业	40	10.3%

由表 5.2 可知，职场排斥平均值 2.228，最大值 5，说明调查样本中职场排斥情况确实会出现在员工的生活中，但出现概率较小。组织氛围平均值 4.697，最小值 2，说明在大部分人的感知中，组织氛围较好，但也有少部分感知到较差组织氛围的组织成员。知识隐藏平均值 2.218，最大值 5.083，说明组织中知识隐藏出现的概率较小，但也会有隐藏知识的情况出现。三个测量变量标准差在 0.4~0.6 之间，具有较好的稳定性。

表 5.2 变量描述性统计

变量	MIN	MAX	AVG	SD
职场排斥	1.4	5	2.228	0.492
组织氛围	2	5.25	4.697	0.539
知识隐藏	1.334	5.083	2.218	0.447

5.2 可靠性分析

5.2.1 信度分析

由表 5.3 可知，职场排斥量表总共十个题项，每一题项 CITC 均在 0.54~0.74 之间，均高于 0.5，题项综合后克隆巴赫（Cronbach's α ）指标为 0.882，达到了良好的氛围，同时删除任一题项都会造成职场排斥综合克隆巴赫系数的下降，因此可以得出结论：问卷中职场排斥量表各题项一致性程度良好，具有较高信度。

表 5.3 职场排斥量表信度分析

变量	题项	CITC	删除该项后的 Cronbach's α	Cronbach's α
职场排斥	WE1	0.736	0.863	0.882
	WE2	0.645	0.868	
	WE3	0.606	0.871	
	WE4	0.549	0.876	
	WE5	0.601	0.871	
	WE6	0.571	0.874	
	WE7	0.547	0.875	
	WE8	0.594	0.872	
	WE9	0.655	0.867	
	WE10	0.637	0.869	

由表 5.4 可知，组织氛围量表包含信任氛围、沟通氛围等四个维度共十二个题项，每一题项 CITC 在 0.54~0.79 之间，均高于 0.5。组织氛围综合克隆巴赫指标为 0.909，其中信任氛围克隆巴赫指标为 0.752、沟通氛围为 0.702、情绪氛围

为 0.728、公平氛围为 0.809，达到了良好的区间内。同时删除任一题项都会造成组织氛围综合克隆巴赫系数的下降，因此可以得出结论：问卷中组织氛围量表各题项一致性程度良好，具有较高信度。

表 5.4 组织氛围量表信度分析

变量	维度	题项	CITC	删除该项后的 Cronbach's α	各维度 Cronbach's α	Cronbach's α
组织 氛围	信任氛围	OA1	.756	.897	0.752	0.909
		OA2	.581	.905		
		OA3	.693	.899		
	沟通氛围	OA4	.632	.901	0.702	
		OA5	.540	.906		
		OA6	.643	.901		
		OA7	.680	.899		
	情绪氛围	OA8	.590	.904	0.728	
		OA9	.565	.905		
		OA10	.785	.895		
	公平氛围	OA11	.605	.903	0.809	
		OA12	.732	.897		

由表 5.5 可知，知识隐藏量表总共十二个题项，CITC 在 0.5~0.76 之间，所有题项综合后克隆巴赫系数为 0.884，达到了良好的区间内，同时删除任一题项都会造成知识隐藏综合克隆巴赫系数的下降，因此可以得出结论：问卷中知识隐藏量表各题项具备良好的一致性，具有较高信度。

表 5.5 知识隐藏量表信度分析

变量	维度	题项	CITC	删除该项后的 Cronbach's α	各维度 Cronbach's α	Cronbach's α		
知识 隐藏	推脱隐藏	KH1	0.576	0.876	0.680	0.884		
		KH2	0.612	0.873				
		KH3	0.513	0.879				
		KH4	0.520	0.879				
		KH5	0.612	0.873				
	装傻隐藏	KH6	0.501	0.880	0.723			
		KH7	0.583	0.875				
		KH8	0.625	0.872				
		KH9	0.576	0.875				
		KH10	0.554	0.877				
		合理隐藏	KH11	0.662			0.871	0.765
			KH12	0.754			0.867	

5.2.2 效度分析

由表 5.6 可知, 职场排斥 KMO 值为 0.935, 题项间相关性强, 且通过了 Bartlett 球形检验, 各题项相对独立, 而在因子分析中, 其中所有题项因子载荷均大于 0.63, 提取的因子包含了样本数据中 (方差解释率) 49.161% 的信息, 因此得出结论: 职场排斥量表拥有良好的效度。

表 5.6 职场排斥因子分析

变量	题项	因子载荷
职场排斥	WE1	0.809
	WE2	0.732
	WE3	0.695
	WE4	0.635
	WE5	0.683
	WE6	0.662
	WE7	0.636
	WE8	0.682
	WE9	0.738
	WE10	0.722
	KMO	0.935
	Bartlett 球形检验显著性	<0.01
	累积方差解释率	49.161%

由表 5.7 可知，组织氛围 KMO 值为 0.951，题项间相关性强，Bartlett 球形检验显著性为 0.00，各题项相对独立，而在因子分析中，所有题项因子载荷均大于 0.6，累积方差解释率 51.73%，提取的因子包含了样本数据中 51.73%的信息，因此得出结论：组织氛围量表效度良好。

表 5.7 组织氛围因子分析

变量	维度	题项	因子载荷
组织氛围	信任氛围	OA1	0.814
		OA2	0.651
		OA3	0.755
	沟通氛围	OA4	0.699
		OA5	0.609
		OA6	0.712
		OA7	0.739
	情绪氛围	OA8	0.662
		OA9	0.638
	公平氛围	OA10	0.838
		OA11	0.680
		OA12	0.793
	KMO		0.951
	Bartlett 球形检验显著性		0.000
	累积方差解释率		51.73%

由表 5.8 可知，知识隐藏 KMO 值为 0.945，题项间相关性强，Bartlett 球形检验显著性小于 0.001，各题项相对独立，而在因子分析中，所有题项因子载荷均大于 0.58，累积方差解释率 45.133%，提取的因子包含了样本数据中 45.133% 的信息，因此得出结论：知识隐藏量表拥有良好的效度。

表 5.8 知识隐藏因子分析

变量	题项	因子载荷
知识隐藏	OA1	0.657
	OA2	0.693
	OA3	0.595
	OA4	0.603
	OA5	0.690
	OA6	0.582
	OA7	0.663
	OA8	0.701
	OA9	0.657
	OA10	0.635
	OA11	0.734
	OA12	0.817
	KMO	0.945
	Bartlett 球形检验显著性	<0.001
	累积方差解释率	45.133%

5.3 差异性分析

通过独立样本 t 检验与单因素 ANOVA 检验分析性别、职务类别等人口学变量在职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者中存在的差异。

由表 5.9 可知,在性别差异独立 t 检验中,职场排斥 T 值为 2.514, P 为 0.012, 小于 0.05, 男性均值 2.281, 女性均值为 2.162, 说明在对职场排斥的感知上, 男

性更为敏感。组织氛围 T 值为-1.728, P 为 0.085, 说明男性与女性在组织氛围的感知上没有明显差异。知识隐藏 T 值为 0.321, P 为 0.749, 说明不同的性别在知识隐藏上没有明显差异。

表 5.9 性别差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
男性	AVG	2.281	4.656	2.225
	SD	0.587	0.615	0.481
女性	AVG	2.162	4.748	2.210
	SD	0.329	0.423	0.402
	T	2.514	-1.728	0.321
	P	0.012	0.085	0.749

针对年龄的差异检验如表 5.10 所示, 职场排斥 F 值为 1.492, P 为 0.204, 说明年龄差异对职场排斥没有影响。组织氛围 F 值为 3.687, P 为 0.006, 可以认为年龄不同的员工感受到的组织氛围也不相同, 21~30 岁与 41~50 岁的组织成员感知到的组织氛围略高, 而 51 岁以上组织成员感知到的组织氛围稍低。知识隐藏 F 值为 2.615, P 为 0.035, 小于 0.05, 说明年龄不同对于员工知识隐藏有影响, 51 岁以上员工更可能进行知识隐藏。

表 5.10 年龄差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
20 岁以下	AVG	2.116	4.688	2.164
	SD	0.224	0.602	0.361
21 岁~30 岁	AVG	2.240	4.791	2.177
	SD	0.487	0.333	0.292
31 岁~40 岁	AVG	2.229	4.651	2.243
	SD	0.442	0.596	0.517
41 岁~50 岁	AVG	2.273	4.739	2.210
	SD	0.562	0.442	0.421
51 岁以上	AVG	2.333	4.407	2.437
	SD	0.802	0.860	0.782
F		1.492	3.687	2.615
P		0.204	0.006	0.035

从表 5.11 中可以看出，职场排斥中 F 值为 0.649，P 为 0.584，组织氛围 F 值为 1.021，P 值为 0.383，知识隐藏 F 值为 1.479，P 值为 0.220，说明对于职场排斥、组织氛围以及知识隐藏，入职时间不同的员工没有明显差异。

表 5.11 在当前企业工作年限差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
2 年以下	AVG	2.231	4.715	2.218
	SD	0.514	0.483	0.466
2~5 年	AVG	2.202	4.726	2.184
	SD	0.432	0.470	0.357
5~10 年	AVG	2.303	4.590	2.323
	SD	0.603	0.691	0.635
10 年以上	AVG	2.214	4.692	2.199
	SD	0.477	0.648	0.375
	F	0.649	1.021	1.479
	P	0.584	0.383	0.220

针对婚姻状况的独立样本 t 检验如表 5.12 所示, 其中职场排斥 T 值为 0.167, P 为 0.868, 说明结婚与否在职场排斥上没有明显差异。组织氛围 T 值为-2.250, P 为 0.025, 小于 0.05 显著性标准, 未婚均值 4.636, 已婚均值 4.759, 说明已婚员工感受到的组织氛围更强。知识隐藏 T 值为 0.522, P 为 0.602, 说明婚姻状况的不同在知识隐藏上没有明显差异。

表 5.12 婚姻状况差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
未婚	AVG	2.232	4.636	2.230
	SD	0.513	0.607	0.494
已婚	AVG	2.224	4.759	2.206
	SD	0.471	0.453	0.395
	T	0.167	-2.250	0.522
	P	0.868	0.025	0.602

学历带来的差异可以由表 5.13 得知，其中职场排斥维度中 F 值为 0.770，P 值为 0.511，组织氛围 F 值为 1.553，P 值为 0.200，知识隐藏 F 值为 1.356，P 值为 0.256，说明学历的不同对于职场排斥、组织氛围以及知识隐藏没有明显差异。

表 5.13 学历差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
高中/中专/技校及以下	AVG	2.206	4.598	2.316
	SD	0.690	0.808	0.728
大学专科	AVG	2.261	4.656	2.225
	SD	0.566	0.557	0.487
大学本科	AVG	2.178	4.770	2.164
	SD	0.281	0.412	0.217
硕士及以上	AVG	2.255	4.729	2.268
	SD	0.473	0.531	0.487
F		0.770	1.553	1.356
P		0.511	0.200	0.256

职务类别带来的差异如表 5.14 所示，其中职场排斥维度中 F 值为 0.792，P 值为 0.556，组织氛围 F 值为 0.808，P 值为 0.544，知识隐藏 F 值为 1.808，P 值为 0.110，说明职务类别的不同对于职场排斥、组织氛围以及知识隐藏的差异没有明显影响。

表 5.14 职务类别差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
技术	AVG	2.225	4.779	2.174
	SD	0.485	0.419	0.306
管理	AVG	2.218	4.660	2.189
	SD	0.480	0.632	0.487
营销	AVG	2.312	4.737	2.171
	SD	0.602	0.479	0.312
研发	AVG	2.148	4.645	2.266
	SD	0.416	0.588	0.516
财务	AVG	2.216	4.710	2.191
	SD	0.413	0.497	0.286
其他	AVG	2.233	4.622	2.383
	SD	0.491	0.597	0.700
F		0.792	0.808	1.808
P		0.556	0.544	0.110

就职行业不同所带来的的差异如表 5.15 所示，其中职场排斥维度中 F 值为 0.807，P 为 0.565，组织氛围 F 值为 0.638，P 值为 0.699，知识隐藏 F 值为 0.466，P 值为 0.833，可以认为就职行业的不同不会对职场排斥、组织氛围以及知识隐藏的结果造成差异。

表 5.15 就职行业差异分析

变量		职场排斥	组织氛围	知识隐藏
互联网行业	AVG	2.214	4.770	2.180
	SD	0.456	0.415	0.391
教育行业	AVG	2.304	4.658	2.275
	SD	0.656	0.607	0.528

表 5.15 就职行业差异分析 (续)

金融行业	AVG	2.232	4.690	2.179
	SD	0.552	0.510	0.398
房地产行业	AVG	2.234	4.602	2.248
	SD	0.424	0.660	0.463
制造行业	AVG	2.145	4.715	2.241
	SD	0.197	0.442	0.444
服务行业	AVG	2.300	4.657	2.250
	SD	0.626	0.677	0.591
其他行业	AVG	2.140	4.696	2.200
	SD	0.222	0.573	0.354
F		0.807	0.638	0.466
P		0.565	0.699	0.833

5.4 相关性分析

通过 Pearson 分析验证职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者之间的相关性，检验样本数据是否能进行回归分析。

由表 5.16 可知，职场排斥与组织氛围相关系数为-0.461，在 0.01 级别上有显著负相关关系。职场排斥与知识隐藏间相关系数为 0.577，在 0.01 级别上有显著正相关关系。组织氛围与知识隐藏间相关系数为-0.622，在 0.01 级别上显著，有较强的负相关关系。由此可以得出结论：职场排斥、组织氛围、知识隐藏之间两两相关，适合进行回归分析。

表 5.16 职场排斥、组织氛围与知识隐藏相关性分析

	职场排斥	组织氛围	知识隐藏
职场排斥	1		
组织氛围	-0.461**	1	
知识隐藏	0.577**	-0.622**	1

注：**代表在 0.01 级别显著相关，*代表在 0.05 级别显著相关

5.5 回归分析

本研究通过温忠麟与叶宝娟（2014）整合国内外中介研究方法后提出的检验流程对组织氛围的中介效应进行检验，对自变量职场排斥对因变量知识隐藏的影响、职场排斥对中介变量组织氛围的影响以及组织氛围对知识隐藏的影响进行验证，然后检验控制了中介变量组织氛围后，职场排斥对知识隐藏的直接效应，具体结果如表 5.17 所示。

模型 1 中，标准化 β 值为 0.577，F 值为 192.058，显著性良好，说明职场排斥对知识隐藏有显著正向影响，调整后 R^2 为 0.331，说明职场排斥解释了知识隐藏 33.1% 的变化。德宾沃森系数（D-W）为 2.221，说明职场排斥变量不存在数据自相关。因此假设 H1 得到证实。

模型 2 中，标准化 β 值为 -0.461，F 值为 103.739，显著性良好，说明职场排斥可以对组织氛围造成显著负向影响，调整后 R^2 为 0.210，说明职场排斥解释了组织氛围 21% 的变化。德宾沃森系数（D-W）为 1.915，说明变量不存在数据自相关。因此假设 H2 得到证实。

模型 3 中，标准化 β 值为 -0.622，F 值为 242.724，显著性良好，说明组织氛围对知识隐藏有显著负向影响，调整后 R^2 为 0.385，说明组织氛围解释了知识隐藏 38.5% 的变化。德宾沃森系数（D-W）为 2.007，说明变量不存在数据自相关。假设 H3：“组织氛围对知识隐藏具有负向影响。”得到证实。

同时本研究还对研究模型进行 Bootstrap 抽样检验，结果如表 5.18 所示。综合表 5.17、表 5.18 可知，以职场排斥与组织氛围作为自变量进行回归分析，自变量 VIF 值为 1.269，多重共线性问题影响较低，F 值为 187.225，标准化 β 值分别为 0.369、-0.452，显著性良好，调整后 R^2 为 0.491，说明两者共同对知识隐藏造成影响，并且可以解释知识隐藏 49.1% 的变化。其中职场排斥标准化 β 值（0.369）小于未加入中介变量组织氛围时的标准化 β 值（0.577），且 Bootstrap 检验 95%

置信区间不包含 0，说明在职场排斥对知识隐藏的影响中，组织氛围起部分中介作用，假设 H4 得到证实。

表 5.17 职场排斥、组织氛围与知识隐藏回归分析

因变量	模型 1 知识隐藏	模型 2 组织氛围	模型 3 知识隐藏	模型 4 知识隐藏	VIF
	β	β	β	β	
职场排斥	0.577**	-0.461**		0.369**	1.269
组织氛围			-0.622**	-0.452**	1.269
R ²	0.333	0.212	0.387	0.494	
调整后的	0.331	0.210	0.385	0.491	
D-W	2.221	1.915	2.007	2.141	
F	192.058**	103.739**	242.724**	187.255**	

注：**代表在 0.01 级别显著相关，*代表在 0.05 级别显著相关

表 5.18 组织氛围路径分析

路径	间接效应值	标准误差	置信区间 下限	置信区间 上限
职场排斥-组织氛围-知识隐藏	0.189	0.063	0.074	0.315

5.6 假设汇总

研究实证研究结果如表 5.19 所示：

表 5.19 检验结果汇总

假设	内容	检验结果
H1	职场排斥对员工知识隐藏具有正向影响	成立
H2	职场排斥对组织氛围具有负向影响	成立
H3	组织氛围对知识隐藏具有负向影响	成立
H4	在职场排斥对知识隐藏的影响关系中，组织氛围起到中介作用	成立



第 6 章

研究结论与展望

6.1 研究结论

本研究围绕社会交换理论与三元交互决定论，通过文献分析构建模型并提出假设，以 SPSS、Process 等数据分析工具对通过问卷回收而来的数据进行统计与分析，探究职场排斥、组织氛围、知识隐藏三者之间的关系，最终得出如下结论：

6.1.1 职场排斥与知识隐藏

职场排斥可以显著的正向影响组织成员的知识隐藏行为。在工作场所中受到排斥的组织成员会认为自己在与组织内其他成员的交换活动中受到了不公平的对待，自己没有获得对等的回报，就会产生愤怒的情绪，同时对组织内其他成员以及周围的环境产生消极的认知，在之后的交换活动中选择使用负面行为进行攻击性回报，形成消极互惠关系，或是直接拒绝他人的请求，中止与其他成员的交换行为，受到职场排斥的员工在面对其他成员的知识请求时，就会以隐瞒、给出错误信息的方式进行报复，或是保留知识，对这一交换请求进行拒绝。这一结论与 Zhao 等（2016）、高天茹等（2019）、Riaz 等（2019）、李青（2021）的结论相同，职场排斥对知识隐藏的正向关系受到多位学者在不同维度、不同地区的共同研究，具有较强的说服力。

6.1.2 职场排斥与组织氛围

职场排斥能够对组织氛围造成负向影响。职场排斥能够约束个体对周围环境的感知，组织成员感受到他人的排斥行为后会将个体的行为代入到组织中去，在

潜意识中总结出组织的环境规范，同时使用消极的态度与行为对待其他的组织成员，破坏与领导、同事们的人际关系，使员工难以与其他组织成员继续共事，另一方面，员工与组织之间的积极交换会被职场排斥所破坏，使形成信任所需要的经常性的交换不能顺利进行，同时，组织内部糟糕的人际关系也会使员工感到信任的缺失，造成组织成员对信任氛围的负面感知。职场排斥还妨碍了组织成员之间的沟通，削弱了员工们的合作愿意，使受到排斥的员工不愿与他人进行交流，破坏了组织成员对沟通氛围的感知。同时，排斥会使员工感受到他人的负面情绪，自身也更容易产生认知失调，出现更多的消极情绪，对周围的组织成员造成影响，在此交互作用下，容易使组织中出现消极的情绪氛围。同时，职场排斥会使员工感到自己遭受了不公平的对待，组织内部公平、互惠的规范没有被遵守，组织也没有对排斥者进行惩罚，进而对组织中的公平氛围产生负面认知。这一结论与 Dash 等（2023）的研究相互印证，同时证明了不同维度划分方式、不同具体定义的组织氛围均会受到职场排斥的负面影响。

6.1.3 组织氛围与知识隐藏

组织氛围可以抑制组织成员的知识隐藏行为。在良好的组织氛围中，组织成员可以感受到积极的环境特征，并且对来自组织环境的各种信息进行分析与理解，使员工产生更强的利他行为动机，更愿意进行知识的传递。同时，组织中的信任氛围可以减少员工与其他成员交换中感受到的风险，为组织成员自己之间的信息交流建立基础的保障，同时降低知识的拥有者对于自身竞争力下降的担忧，对组织成员的工作态度产生积极的影响。而良好的沟通氛围可以减少知识传递的难度，降低了员工传递知识时需要付出的成本，还使得员工感受到其他成员积极的沟通，组织成员之间可以更为轻松的进行交流与探讨，员工会愿意积极参与到组织成员之间的知识交流之中，同时加深员工对组织的了解，对组织的目标更加认可，愿意为组织更好的发展做出贡献。积极的情绪氛围则可以为组织成员带来幸福感，在乐观、自信的情绪氛围之中，组织成员之间更容易出现有益的互动，面对他人的请求更愿意互相帮助。良好的公平氛围让员工感受到自己的付出可以得到足够的回报，就会端正工作态度，在正常的工作中尽心尽力，同时，员工在

与他人的交互中可以经常性的得到回报，就会更加积极的与他人交互，面对知识请求也就更愿意进行知识传递。

6.1.4 组织氛围的中介作用

在职场排斥与知识隐藏的影响关系中，组织氛围起部分中介作用。职场排斥使组织成员表现出不愿意合作的态度，破坏了员工间的人际交往，破坏了组织中的信任氛围，增加了员工在交换过程中感受到的风险，对知识请求者的目的产生怀疑，进而对他人需要的知识进行隐瞒和保留。职场排斥还使得员工感受到组织内不提倡沟通的环境特征，员工在此氛围中不愿也不敢与其他人有过多的交流，对于组织的人文环境没有途径去了解，组织成员之间各扫门前雪，造成知识隐藏行为的增加。同时，员工受到排斥后容易产生大量的负面情绪，为周围的环境带来消极的影响，产生悲观的情绪氛围，交互作用之下，员工工作更加敷衍，对他人的请求千推万阻。职场排斥还使员工感受到消极互惠的交换关系，破坏了组织成员对公平氛围的感知，认为自己即便付出很多也不能得到相应的回报，使员工更愿意对知识进行隐藏。

6.2 理论贡献

本研究通过定量研究探究了在职场排斥与知识隐藏关系中组织氛围的部分中介作用，对当前组织管理学领域提供了一定的理论贡献：

第一，当前关于知识管理领域的研究大多分布在知识分享、知识产权保护等方向，对于负面的知识隐藏行为的研究相对较少，本研究通过理论及实证研究，证实了职场排斥对知识隐藏造成的负向影响，为知识隐藏的相关研究进行了补充。

第二，在职场排斥与知识隐藏的关系研究中，很少有通过组织层面因素间接影响知识隐藏的研究，本研究检验了组织氛围在职场排斥与知识隐藏的关系间起

到的部分中介作用，建立了一个全新的中介效应模型，为解释职场排斥如何影响知识隐藏提出了新的方向，同时扩展了组织氛围的研究领域，为后续研究者提供一定的理论帮助。

第三，当前学术界多将社会交换理论应用于个体因素与个体因素之间，而三元交互决定论同样未被学者应用到职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者之间，本文立足于社会交换理论与三元交互决定论，建立起一个中介模型理论模型，并进行了实证研究，对社会交换理论与三元交互决定论的应用范围做出了一定的补充。

6.3 管理启示与建议

职场排斥会对组织成员的身心健康带来严重的破坏，受到排斥的成员往往会表现出消极的工作态度，对自身以及周围的环境带来不利的影响，破坏组织成员之间的交互关系，使自身以及自己的同事工作效率变低，而在企业内部，职场排斥往往难以被准确的发现与界定，受到排斥的员工大部分不会透露这一信息，管理者也很难根据员工们的行为表现就断定排斥行为的发生与否，同时排斥行为有时也并不一定是排斥者有意为难的结果，因此难以制订出有针对性、公平性的奖惩制度，很难从制度上杜绝职场排斥的发生。因此，为了避免或减少职场排斥带来的消极结果，构建积极向上的组织氛围，促进信息的交流与知识的传递，本研究对企业的管理者提供如下建议：

6.3.1 组织团队建设活动，增强组织信任氛围

信任是一种无形的财富，可以为个体带来更有用的信息、更强的说服力以及更强的心理安全感，员工之间的相互信任可以使员工相互帮助，员工与领导之间的信任可以促进员工的工作热情。组织成员之间的相互信任可以使员工感受到他人对自己价值的认可，产生更强的利他行为动机，员工与员工间的交互、部门与部门间的交互更加容易，带来更高的做事效率，增强了组织成员对企业的认同感，

使员工们精诚合作，共同朝着企业的愿景而努力。在良好的信任氛围中，员工会更认真的对待工作，同时员工之间少了陌生人之间的生疏感，就会愿意为对方承担一定的风险，减少员工信息交互之间的防御性行为，更愿意进行知识的分享。

企业可以定期或不定期的举行团队建设活动，为互相不熟悉的组织成员之间提供交互的时间与机会，也可以让员工对自己的同事与领导更加的了解，也为管理者了解员工生活与情绪状态提供途径，帮助员工释放压力，适应当前的工作生活，增进组织成员的集体一致性，在员工之间形成更强的凝聚力，最终形成良好的组织氛围。但是，并不是开展了团建活动就可以起到好的效果，现如今许多企业都在积极组织团队建设活动，但却有许多企业的员工对团建活动表现出排斥，这是因为部分企业在策划团建时过于注重面子工程，没有站在组织成员的角度进行思考，团建的初衷是为组织成员提供一个平等、愉悦的交流环境，但是部分活动策划考虑的仅仅是完成领导指派的任务，或是将其作为对外宣传的工具，组织成员没有在团建活动中感受到愉悦，也不能与全体成员进行轻松愉快的交流，自然就会对团建产生抗拒心理。因此企业应该尊重成员的愿意，选择成员们有条件参加、乐意参加的活动，尽可能少的占用组织成员原本的休息时间，尽可能多的为员工提供舒适的环境，同时应选择一些团队合作需求高的活动，而不是竞争性过强的活动。通过员工乐意参加的团建活动，才能更好的达成团队建设的目的，增进组织成员之间的了解，形成良好的信任氛围，促进组织成员之间的交换愿意。

6.3.2 做好榜样作用，建立流畅的沟通氛围

组织内部的排斥会使组织成员感受不到组织的正面信息，使组织内沟通不畅，员工之间不愿意相互交流，因此构建一个良好的沟通氛围能够保障员工间的沟通途径，使员工之间基本的信息交流得以保证。而良好的沟通氛围带来了良好的工作规范，组织成员在进行知识交互时不需要过于考虑语言是否符合身份，不需要旁敲侧击的进行迂回，提高了信息交换的速率，也减少了信息交换的时间成本，同时组织成员的积极沟通可以使员工对于组织的愿景、使命以及企业价值观有更深入的了解，能够与企业共同努力，不吝于分享自己的知识。

组织成员对组织氛围的感知主要来源于同事与领导，但在沟通氛围的感知上，领导、上级的影响力要更强一些。当组织中的成员在与自己的领导者交流过程中感受到轻松、敢于表达自己的意见时，就会感受到良好的沟通氛围，与同事的交流也会更加的友善且自信。因此企业的管理者尤其是基层管理者应该做好榜样的作用，利用发达的即时沟通软件与员工进行高频率且积极的交流，对员工的意见表示重视，使员工感受到组织内部诚恳、高效的沟通系统，同时与员工交流时不过于苛责，对能够知错就改的员工给与鼓励，就可以为员工搭建起适宜沟通的组织规范，提高员工与他人进行交流的动机，从而抑制知识隐藏。

6.3.3 保证员工心理健康，建立积极的情绪氛围

根据实证研究可以发现，职场排斥会导致企业内部组织成员之间知识隐藏行为的增加，不利于组织内部知识流通，并且还会带来大量的负面情绪以及对归属感的缺失，破坏员工的心理健康，但职场排斥是一种难以被发现并管控的行为，管理者与企业很难完全杜绝职场排斥行为，而员工在工作中展现出来的情绪受到员工心理因素的控制，心理健康的员工往往也会展现出积极的情绪，因此企业可以从员工的心理建设入手，为组织成员营造良好的情绪氛围，对员工进行积极的心理引导，从而尽可能的消除职场排斥带来的负面影响，为组织内知识传递提供基础。

企业一方面可以对员工进行定期的心理辅导，邀请专业人士进行讲座培训，引导组织成员之间互相给与足够的尊重与理解，缓解员工压力，引导员工释放负面情绪，另一方面，建立完善心理咨询机制，相对于企业提供的心理辅导，员工自身主动请求的心理咨询将更有针对性，产生的效果也越好，因此，有条件的企业可以建立心理咨询室，中小型企业的领导者可以学习简单心理辅导的专业知识或是任命有心理辅导能力的员工为心理咨询师，为员工提供一对一的，有针对性的心理帮助，引导员工形成积极的自我认知。同时，仅仅设立咨询室或是进行心理辅导不够的，许多企业内设立了心理咨询室或定期对员工进行心理指导，但

其中大部分企业的心理咨询室仍然只是样子工程，员工们也只是敷衍了事，管理者为员工们建立了心理咨询室，但却没有引起员工们对心理健康的重视，没有为员工构建相匹配的心理咨询制度，许多员工观念较为陈旧，会认为进行心理辅导后组织中的其他成员就会认为自己患有心理疾病，担心他人的看法会对自己未来的工作、升迁与生活造成不好的影响，因此即使想进行心理咨询，也会由于畏惧而不敢实行，因此企业的管理者们应该宣扬正视心理辅导的文化，同时以身作则，主动参与到心理辅导的过程中，引导员工重视心理健康、正确的看待心理咨询。

拥有良好心理素质的个体通常也具有较好的抗压能力与调节能力，面对排斥等负面行为时，可以理性的处理人际关系，控制并调整自己的情绪，不会以报复为由做出损人不利己的行为，而对于组织而言，当组织成员都拥有良好的心理素质，拥有正面的自我认知时，会不自觉的将自身乐观、自信、积极的一面展现给其他成员，最终形成一种积极向上的情绪氛围，从而中和职场排斥造成的负面影响。

6.3.4 制订公正透明的规章制度，保障企业公平氛围

组织中的公平氛围作为一种能够被员工感知的规范，为员工提供引导，员工会了解到在组织中什么可以做，而什么不该做，为组织成员的工作行为定下基调，为组织内的社会交换提供指导作用，使组织成员遵循平等互惠的社会规范，也为员工感知他人的行为提供评价的依据，同时为员工提供面对风险的保障，良好的公平氛围可以使员工感觉到在组织内积极的工作可以得到相应的回报，现如今社会上出现了许多选择“躺平”的员工，这些员工在进行工作时敷衍了事，领导指派任务就做，不指派任务就浑水摸鱼，主要的原因就在于员工没有感知到一个良好的公平氛围，他们通常会认为企业不会提拔认真工作，踏实肯干的员工，而是提拔有资历，有关系的员工，选择躺平的员工会认为自己即使每天加班，也不能得到领导的赏识，也没有机会获得更多的回报，倒不如应付完成工作，保留

基本工资收益的同时尽可能的“摸鱼”“划水”，对不相关的事情毫不关心，而知识隐藏行为在这一群体中会更容易出现。

因此，企业可以通过政策上的手段提高组织内部的公平氛围，建立完善安全的投诉渠道，为受到排斥的员工提供发声的渠道，也对职场中的不文明行为做出警示，同时，企业应该做好投诉者隐私的保护工作，避免因信息泄露产生反效果，破坏员工对组织公平氛围的感知。另一方面，公平氛围是需要让员工感知到的，即使客观上存在较为公平的环境，但如果不能使组织成员真切地感受到，那么企业的规章制度产生的效力将会大打折扣，因此企业还可以建立透明的薪酬体系，并将企业运营中与员工有关的信息进行公示，避免组织成员因信息的不透明进行无端的猜测，最终形成流言、谣言的情况发生，使员工相信组织内存在透明公正、多劳多得的社会规范，从而更加投入的参与到工作中去，更不容易出现消极行为，为组织的发展奠定良好的基础。

6.3.5 建立积极知识管理制度，建立知识信息库

造成知识所有者隐藏知识的主要原因是不能形成积极、利他的行为动机或是知识请求者不能提供相应的风险，企业可以汇总员工工作中的业务操作流程、设备使用维护方法、方案策划设计思路等知识，建立一个与公司业务有关知识的企业信息库，信息库内的知识来源可以由管理者直接整理，这样做的好处是知识的准确性会更高，但也会占用管理者大量的时间，因此，还可以鼓励拥有知识的员工将自身拥有的知识进行归档，同时对知识所有者的知识传递行为提供一定的物质上的激励，或是设立知识分享排行榜，对不看重物质激励的知识传递者提供精神上的回报，而管理者仅需要对知识内容进行审核，对知识进行分类与关键词提取，就可以快捷高效的聚拢员工的知识。

同时得益于现如今电子设备的普及以及软件技术的提高，企业不需要付出过多的成本，就可以建立或引进一个使用快捷、检索信息方便且详细、不受地域因素影响并且有良好保密性的线上知识信息库，组织成员可以通过电子设备随时进

行相关知识的搜索，使知识请求者获取知识更加的方便、精准，避免了因口头语言表述不清带来的理解差错，同时还减轻了知识所有者面对多位同时请教同一个问题所带来的时间上与心理损耗上的成本，降低了企业内部工作流程的复杂程度，另一方面，部门与部门之间的知识交互会比较麻烦，知识的所有者与请求者之间的关系更为陌生，对知识所有者的行为动机产生影响，员工会犹豫是否应该传授自己的知识，有时还需要部门领导出面进行协调，而知识信息库的设立打破了不同部门之间的信息边界，从而提升了企业内部的知识传递效率。

6.4 研究局限与展望

本研究样本数据大多来源于中国西南的云南地区，经济水平与生活方式与内陆地区、沿海地区差距较大，同时样本来源于不同企业、不同地区，样本普适性有一定缺陷。

同时，本研究仅在一个时间横断面进行数据的收集，只对当前时间段中职场排斥、组织氛围与知识隐藏进行研究，不能对研究变量的持续性动态影响进行解释。未来研究者可以选取多个相隔一定时间的横断面收集数据，以首次数据为对照，进行纵向对比研究，以解释职场排斥、组织氛围与知识隐藏三者间的动态影响。

本研究仅通过组织氛围一个变量对职场排斥与知识隐藏的关系进行解释，但在职场排斥与知识隐藏间，还存在许多潜在路径尚未被研究，未来可以选取不同的中介变量，进一步明晰职场排斥如何影响知识隐藏。

此外，本研究选取的中介变量组织氛围是以主观视角进行定义，同时采用了信任氛围、沟通氛围、情绪氛围、公平氛围的划分方式，但当前学术界对组织氛围的定义还有所争议，未来研究者可以选取不同维度划分的组织氛围进行验证，或是使用客观定义上的组织氛围进行研究，验证组织氛围在此模型中的有效性。

参考文献

- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management journal*, 42(6), 630-640.
- Balamurugan, G., & Santhiya, B. (2020). Cultural Diversity among the Employees and its Effect in Organizational Climate. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 10(1), 84-86.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood, NJ: Prentice Hall.
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context. *Journal of Management Development*, 40(5), 438-452.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publishers.
- Blau, P. M. (1994). *Structural contexts of opportunities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87-111.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Dash, D., Farooq, R., & Upadhyay, S. (2023), "Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: a review and research agenda", *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 135-166.
- DeWall, C. N., Twenge, J. M., Gitter, S. A., & Baumeister, R. F. (2009). It's the thought that counts: The role of hostile cognition in shaping aggressive responses to social exclusion. *Journal of personality and social psychology*, 96(1), 45.
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of applied psychology, 93*(6), 1348.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(1), 3-34.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management, 41*(3), 841-863.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of applied psychology, 90*(5), 1002.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 25*, 161-178.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review, 43*(1), 96-115.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly, 5*(4), 379-402.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of organizational behavior, 26*(4), 363-378.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 477-502.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the Workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology, 8*(2), 217-236.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology, 63*(6), 597-606.

- Hong, Z., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: a conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- Kang, S. W. (2016). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1998). Network structure and emotion in exchange relations. *American sociological review*, 63(6), 871-894.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time.'. *Psychological review*, 50(3), 292.
- Lipinska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors-the moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(4), 513-525.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. America: Harvard University
- Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75-93.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-176.

- Pan, W., & Zhang, Q. (2014). A Study on Motivations of Graduate Students' Knowledge Hiding Based on Wuli-Shili-Renli System Approach. *Natural science*, 27, 36.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133-146.
- Rhee, S. Y. (2006). Shared emotions and group effectiveness: the role of broadening-and-building interactions. *Academy of Management Proceedings*, 53(1), B1-B6.
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547.
- 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.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- 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(1), 37-48.
- Stenius, M., Hankonen, N. E., Ravaja, J. N., & Haukkala, A. H. (2016). Why share expertise?: A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 181-198.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S., & Sitkin, S. B. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1-37.

- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human resource management review*, 7(2), 139-155.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & 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, L. Z., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Chiang, F., Snape, E., & Liang, L. H. (2015). Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and social skill predict being ostracized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 51-66.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17(2), 229-239.
- 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.
- 曹霞, & 宋琪. (2016). 诺莫网络视角下产学研主体间知识共享与知识隐匿关系研究. *科技进步与对策*, 33(2), 148-154.
- 曾佳妮. (2021). 差序氛围感知对员工创新行为的影响研究 (硕士学位论文). 贵州大学, 中国.
- 陈迪. (2008). 组织气候、心理授权与科技人员工作态度的影响关系. *科学学与科学技术管理*, 24(04), 195-200.
- 陈丽芳, 付博, & 于桂兰. (2022). 协同工作设计能缓解组织知识隐藏“困境”吗——基于防御型与促进型心理所有权视角. *科技进步与对策*, 39(15), 99-109.
- 陈明艳, 郑兴山, & 张琦. (2022). 以眼还眼: 职场排斥对沉默行为的影响. *商业经济与管理*, 42(2), 43-55.
- 陈维政, 李金平, & 吴继红. (2006). 组织气候对员工工作投入及组织承诺的影响作用研究. *管理科学*, 19(06), 18-23.
- 陈艳艳, & 王珊. (2015). 主管支持感, 组织氛围对服务补救绩效的影响. *北京工商大学学报: 社会科学版*, 30(1), 102-108.
- 程苏. (2011). 职场排斥与抑郁: 自我概念清晰性的中介作用. *中国健康心理学杂志*, 19(4), 423-425.

- 丁宁, & 张敬洁. (2019). 职场排斥对员工沉默的影响研究: 心理所有权和工作不安全感的中介作用. *领导科学*, 35(16), 81-83.
- 段锦云, 王娟娟, & 朱月龙. (2014). 组织氛围研究: 概念测量, 理论基础及评价展望. *心理科学进展*, 22(12), 1964.
- 付迪. (2018). *领导排斥对下属工作投入的影响及其作用机制* (硕士学位论文). 华中科技大学, 中国.
- 高天茹, & 贺爱忠. (2019). 职场排斥对知识隐藏的影响机理研究: 一个被调节的链式中介模型. *南开管理评论*, 22(3), 15-27.
- 高祥宇, 卫民堂, & 李伟. (2005). 人际信任对知识转移促进作用的研究. *科研管理*, 26(6), 106-114.
- 郭海燕. (2019). *跨职能项目团队知识领导力对知识隐藏行为影响机理研究* (博士学位论文). 天津大学, 中国.
- 何亦名 & 姜荣萍. (2014). 组织中的知识隐藏行为: 回顾与展望. *中国人力资源开发*, 28(13), 49-55.
- 何政军. (2021). 大型企业集团知识管理体系的构建方法与实践经验. *企业改革与管理* 29(24), 2.
- 黄辉闪. (2016). 员工管理自我效能感、组织气氛与工作绩效关系的实证研究. *福建师大福清分校学报*, 36(01), 64-70.
- 黄文远. (2019). *中国企业员工的工会承诺研究* (博士学位论文). 华南理工大学, 中国.
- 黄月月. (2022). 资质过剩感对员工知识隐藏的作用机制研究——一个有调节的中介模型. *经营与管理*, 40(2), 101-109.
- 贾波. (2014). *职场排斥对员工组织公民行为影响的实证研究* (博士学位论文). 辽宁大学, 中国.
- 姜荣萍, & 何亦名. (2013). 工作场所中员工知识隐藏行为影响因素实证研究. *科技管理研究*, 33(20), 128-132.
- 蒋奖, 鲁嵘嵘, & 张雯. (2011). 工作场所排斥问卷的编制及信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 19(6), 5.

- 蒋奖, 张雯, 王卓, 鲁嵘嵘, & 许燕. (2011). 工作场所排斥与员工心理健康, 工作满意度的关系: 性别的调节作用. *心理科学*, 34(3), 686-691.
- 蒋立杰. (2013). *高校教师心理资本管理研究* (博士学位论文). 武汉大学, 中国.
- 乐嘉昂, 彭正龙, & 高源. (2012). 基于扎根理论的职场排斥行为结构分类的探索性研究. *上海管理科学*, 34(4), 6.
- 李丛雪. (2018). *领导成员交换对知识型员工创新行为的影响研究* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学, 中国.
- 李浩 & 黄剑. (2018). 团队知识隐藏对交互记忆系统的影响研究. *南开管理评论*, 21(04), 134-147.
- 李浩 & 吕鸾鸾. (2019). 防御定向、动机氛围对企业中知识隐藏的影响. *科研管理*, 40(04), 245-255.
- 李建军. (2016). *创新导向、组织氛围对知识型员工创新行为的影响机制研究*. (博士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 李京儒. (2022). *职场排斥对匿名性亲社会行为的影响研究* (硕士学位论文). 内蒙古财经大学, 中国.
- 李青. (2021). *职场排斥对员工知识隐藏行为的影响机制研究* (硕士学位论文). 兰州大学, 中国.
- 李伟民 & 梁玉成. (2002). 特殊信任与普遍信任: 中国人信任的结构与特征. *社会学研究*, 17(03), 11-22.
- 李锡元, 张秋 & 王红梅. (2021). 创新时间压力与知识隐藏相关机制研究. *华东经济管理*, 35(02), 57-64.
- 李仙乐. (2022). 领导情绪智力、团队情绪氛围与员工幸福感关系研究. *现代商贸工业*, 43(19), 121-123.
- 李小聪, 赵敏, & 王惠. (2014). 职场排斥与员工知识共享意愿的关系研究——组织认同感和依赖型自我构念的作用. *图书馆学研究*, 35(19), 96-100.
- 李艳春. (2014). 社会交换与社会信任. *东南学术*, 27(4), 157-164.
- 林陵娜, 施建刚 & 唐代中. (2015). 考虑知识隐藏的项目团队知识共享激励研究. *科研管理*, 36(05), 162-170.

- 刘欢, & 安立仁. (2021). 期望收益, 知识权力感知对员工知识隐藏行为影响研究. *科学决策*, 28(11), 9.
- 刘军, 王未, 吴隆增, 许浚, & 李锦堃. (2012). 拒绝职场边缘化: 模型与检验. *南开管理评论*, 15(1), 84-92.
- 刘秋莹. (2018). *职场排斥对组织公民行为的影响* (硕士学位论文). 东北财经大学, 中国.
- 刘小禹, & 刘军. (2012). 团队情绪氛围对团队创新绩效的影响机制. *心理学报*, 44(4), 546-557.
- 罗静, & 屈静雯. (2022). 中国知识隐藏研究框架: 整合性研究综述. *西安石油大学学报(社会科学版)*, 31(04), 42-49.
- 彭泗清. (1999). 信任的建立机制: 关系运作与法制手段. *社会学研究*, 2, 53-66.
- 皮焱卉. (2012). 中国文化环境下职场排斥对员工工作绩效的影响研究 (硕士学位论文). 江西财经大学, 中国.
- 任小敏. (2021). *职场排斥对员工沉默的影响机制* (硕士学位论文). 西南政法大学, 中国.
- 阮静娴. (2018). 差序式领导与员工建言作用机制分析——基于“圈内人”和“圈外人”视角的探讨. *领导科学*, 33(8), 3.
- 陶建宏, & 刘娅娅. (2021). 职场排斥对工作退缩行为的影响: 一个有调节的中介作用模型. *领导科学*, 37(8), 65-69.
- 王海华. (2019). *跨层次视角下职场排斥对建言行为的影响机理研究* (博士学位论文). 北京交通大学, 中国.
- 王洪青, & 肖久灵. (2021). 职场排斥对创造力的影响: 基于工作需求-资源模型的日记研究. *财经论丛*, 37(5), 92.
- 王鹏. (2019). *知识型员工知识隐藏行为形成机理研究* (博士学位论文). 大连理工大学, 中国.
- 王士红, 徐彪, & 彭纪生. (2013). 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应. *科研管理*, 34(05), 130-135.

- 王仙雅, 林盛, 陈立芸, & 白寅. (2014). 组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究. *软科学*, 28(05), 43-47.
- 王秀会. (2013). *组织氛围与员工工作疏离感、离职倾向关系的实证研究* (硕士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 温丽萍. (2021). *工作场所乐趣对互联网企业员工工作满意度影响的实证研究* (硕士学位论文). 暨南大学, 中国.
- 温忠麟, & 叶宝娟. (2014). 中介效应分析:方法和模型发展. *心理科学进展*, 22(05), 731-745.
- 吴隆增, 刘军, & 许浚. (2010). 职场排斥与员工组织公民行为:组织认同与集体主义倾向的作用. *南开管理评论*, 13(3), 36-44.
- 肖雄松. (2011). 职场排斥现象与应对案例研究. *中国人力资源开发*, 25(1), 53-57.
- 谢荷锋, & 马庆国. (2007). 组织氛围对员工非正式知识分享的影响. *科学学研究*, 25(2), 306-311.
- 谢俊, & 严鸣. (2016). 积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制. *心理学报*, 48(10), 12.
- 徐同洁, 胡平, & 郭秀梅. (2017). 社会排斥对人际信任的影响:情绪线索的调节作用. *中国临床心理学杂志*, 25(6), 1064-1068.
- 许士军, & 黎史. (1972). 组织气候尺度在我国企业机构的适用性探讨. *国立政治大学学报*, 26, 103-138.
- 薛亦伦, 张骁, 丁雪, 沙开庆. (2016). 高政治技能的员工如何规避工作场所排斥? ——基于中国文化情境的研究. *管理世界*, 32(07), 98-108+188.
- 薛真真. (2021). *职场排斥对90后知识型员工沉默行为的影响研究* (硕士学位论文). 华东交通大学, 中国.
- 闫思洁. (2020). *国有建筑企业组织氛围和员工创新行为关系研究* (硕士学位论文). 北京交通大学, 中国.
- 闫燕燕. (2012). *职场排斥的前因后果:与大五人格、关联绩效的关系研究* (硕士学位论文). 华中师范大学, 中国.
- 叶浩生. (1994). 论班图拉观察学习理论的特征及其历史地位. *心理学报*, 26(2), 201-207.

- 叶仁荪, 倪昌红, & 黄顺春. (2015). 职场排斥, 职场边缘化对员工离职意愿的影响: 员工绩效的调节作用. *管理评论*, 27(8), 127.
- 于鲁宁, & 彭正龙. (2018). 职场排斥对组织公民行为的影响: 一个有调节的中介模型. *预测*, 37(1), 22-28.
- 于旭, & 宋超. (2015). 跨组织合作中知识获取障碍与应对策略研究. *情报理论与实践*, 38(02), 50-54.
- 詹小慧, 汤雅军, & 杨东涛. (2018). 员工建言对职场排斥的影响研究——基于社会比较理论的视角. *经济经纬*, 35(3), 103-109.
- 张伶, 聂婷, 宋智洋 & 赵梅. (2016). 家庭亲善政策、组织气候与员工在职行为的关系研究. *华南师范大学学报(社会科学版)*, 61(01), 132-142+191.
- 赵婷. (2013). 共享领导对员工知识隐藏行为影响的研究 (硕士学位论文). 暨南大学, 中国.
- 赵秀清. (2019). 员工为何沉默: 来自职场排斥的解释. *当代经济管理*, 41(5), 68-75.
- 赵玉. (2020). 员工反馈寻求行为对其职业成功的影响研究 (硕士学位论文). 陕西科技大学, 中国.
- 郑琳琳, 何培旭, & 赵红丹. (2019). 员工知识保留行为研究述评与展望. *华东经济管理*, 33(12), 9.
- 郑馨怡, & 李燕萍. (2019). 职场排斥影响员工建言吗?--资源保存理论视角. *当代经济管理*, 41(5), 10.
- 郑馨怡. (2017). 员工感知承诺型人力资源管理影响因素及其对职场排斥作用机制研究 (博士学位论文). 武汉大学, 中国.
- 钟彤. (2016). 广州市某三甲医院护士沉默行为与工作疏离感以及组织氛围的相关性研究 (硕士学位论文). 广州医科大学, 中国.

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a circular arrangement of radiating lines, with the university's name in Thai and English below it.

附录

职场排斥、组织氛围与知识隐藏调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

尊敬的先生/女士：

您好！很荣幸邀请您参与到此次管理学研究当中！该问卷共 41 个题项，完成时间约 2~5 分钟。所有题项均为单选题，答案无好坏对错之分，我们诚恳邀请您根据自己在工作中的实际感受如实填写。

此外，问卷调查采用匿名作答，数据仅供学术研究所用，您不需有任何顾虑，请放心认真填写！您所填写的每一个题项都将为我们的研究提供严谨可靠的数据支撑，本研究对您的帮助表示诚挚的感谢！

一、职场排斥量表

编号	题目	从不发生	很少发生	偶尔发生	有时发生	经常发生	总是发生
1	在公司中，有人会忽视我。						
2	在公司中，有人会因为我靠近而离开。						
3	在公司中，我向其他成员打招呼，但经常得不到回应。						
4	在就餐时，我不得已单独坐在一边。						
5	有人在工作中回避我。						
6	在工作中，有人会不关注我。						
7	在工作中，有人会不让我加入他们的谈话。						
8	在工作中，有人会拒绝与我说话。						
9	在工作中，有人会忽视我的存在。						
10	在茶歇时间，他人不会邀我一同外出或者询问我是否需要带些什么。						

二、组织氛围量表

编号	题项	非常不认同	不认同	有些不认同	有些认同	认同	非常认同
1	我的同事值得信赖。						
2	我相信同事会按他们所说的去做。						
3	我相信现在给予同事的帮助会在将来获得回报。						
4	组织内部沟通渠道顺畅。						
5	同事之间经常交流想法。						
6	信息的传达能被有效理解，不存在沟通障碍。						
7	工作中，同事都朝气蓬勃。						
8	工作中，同事都乐观自信。						
9	工作中，同事都充满希望。						
10	组织的绩效评估体系公正合理。						
11	组织中，贡献大的员工获得的回报也大。						
12	我能获得与付出对等的回报。						

三、知识隐藏量表

下列题项中的知识是指广义的知识，包括但不限于信息，观点，以及与工作相关的知识。

编 码	题项	非 常 不 认 同	不 认 同	有 些 不 认 同	有 些 认 同	认 同	非 常 认 同
1	当他人向我请求知识时，我口头同意帮助他/她，但并没有付出实际行动。						
2	当他人向我请求知识时，我同意帮助他，但给出与其所需不同的知识。						
3	当他人向我请求知识时，我告诉他稍后会帮助他，但尽量拖延。						
4	当他人向我请求知识时，我告诉他一些其他信息来代替他真正想知道的。						
5	当他人向我请求知识时，我装作不知道这项信息。						
6	当他人向我请求知识时，我装作不知道他在说什么。						
7	当他人向我请求知识时，我回复说我不知道，尽管我知道。						
8	当他人向我请求知识时，我说我对这个话题所知不多。						
9	当他人向我请求知识时，我向其解释我很想告诉他，但有人不希望我这样做。						
10	当他人向我请求知识时，我向其解释这项信息是机密的，只有项目的相关人员可以获得。						
11	当他人向我请求知识时，我告诉他/她我的上司不许任何人分享该知识。						
12	当他人向我请求知识时，我告诉他/她，按规定我不能回答你的问题。						

四、基本信息调查

1、您的性别？

- 男
- 女

2、您的年龄？

- 20 岁以下
- 21 岁~30 岁
- 31 岁~40 岁
- 41 岁~50 岁
- 51 岁以上

3、您在当前公司工作年限？

- 2 年以下
- 2~5 年
- 5~10 年
- 10 年以上

4、您的婚姻状况？

- 未婚
- 已婚

5、您的学历？

- 高中/技校及以下
- 大学专科
- 大学本科
- 硕士及以上



6、您的职务类别？

- 技术
- 管理
- 营销
- 研发
- 财务
- 其他

7、您工作的行业是？

- 互联网行业
- 教育行业
- 金融行业
- 房地产行业
- 制造行业
- 服务行业
- 其他行业



个人简历

姓名	杜红春
出生日期	1999年03月23日
出生地	云南省昆明市
教育背景	本科：西南林业大学 专业：电子信息工程，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022 学年
联系地址	云南省昆明市盘龙区
联系邮箱	du.137@foxmail.com

