

Research Paper



Investigating the Relationship Between Career Plateau and Knowledge Hiding From an Ethical Perspective: The Mediating Role of Distrust

Seyed Ahmad Mohammadi Hoseini ^{1*}, Narges Badparva ², Haniyeh sadeghi nasab ³

1. Department of Educational Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.

2. Education Undergraduate Student, faculty of literature and human sciences, Hakim Sabzvar University, Sabzvar, Iran.

3. Education Undergraduate Student, faculty of literature and human sciences, Hakim Sabzvar University, Sabzvar, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/02/17

Accepted: 2025/03/19

PP: 182-202

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2025.16809.1549

Keywords:

Career plateau, Knowledge hiding, Distrust

Abstract

Background and Objective: The aim of the present study was to examine the relationship between career plateau and knowledge hiding from an ethical perspective, with the mediating role of distrust.

research methodology: This study employed a descriptive correlational method, using structural equation modeling and maximum likelihood estimation with skewness adjustment. The statistical population included all faculty members and staff of Hakim Sabzevari University who were employed during the first semester of the 2024–2025 academic year. Based on stratified random sampling and Morgan's table, the sample size was estimated at 232 individuals. To evaluate the preliminary validity of the career plateau, knowledge hiding, and distrust questionnaires, a pilot sample of 40 individuals was tested. Content validity of the questionnaires was positively assessed by experts and professors. Reliability was measured using Cronbach's alpha coefficients: 0.95 for career plateau, 0.97 for knowledge hiding, and 0.95 for distrust.

Findings: According to the findings, career plateau—both directly and indirectly through the mediating role of distrust—significantly contributes to the extent of knowledge hiding among the employees of Hakim Sabzevari University, at a significance level of 0.001.

Conclusion: Managers and planners in higher education institutions can utilize the results implement specific programs and strategies aimed at reducing knowledge hiding and its dimensions and influencing factors, institutionalizing knowledge sharing within organizational cultures of universities, and decreasing distrust and career plateau among staff.

Mohammadi Hoseini, S. A., Badparva, N., & Sadeghi Nasab, H. (2025). Investigating the relationship between career plateau and knowledge hiding from an ethical perspective: The mediating role of distrust. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(2), 182-202. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2025.16809.1549>]

***Corresponding author:** Seyed Ahmad Mohammadi Hoseini

Address: Department of Educational Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.

Tell: 09158717287

Email: sa.mohammadi@hsu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Knowledge is considered a strategic resource and a valuable asset (Liu et al, 2020; Peng et al, 2022). Most past studies have largely focused only on the positive aspects of knowledge namely, knowledge sharing. However, knowledge hiding and its negative consequences such as reduced creativity and innovative performance (Saeedpour Sarcheshme et al, 2021; Zakariya & Bashir, 2021; Bari et al, 2020), as well as diminished growth and development capabilities among employees (De Clercq et al, 2022), have recently attracted the attention of researchers (Pradhan et al, 2020). Knowledge hiding is a negative behavior that involves the deliberate withholding of knowledge when requested by another individual (Farooq & Sultana, 2021). From an ethical perspective, knowledge hiding is inherently unethical, as it involves deceptive tactics to serve personal interests (such as protecting knowledge) at the expense of others behavior that contradicts ethical principles (Connelly et al, 2012). Another factor with potentially destructive effects on organizations is job plateauing, which requires serious attention from management (Yang et al, 2018). Job plateauing is a sense of hopelessness and psychological stagnation that employees experience when their career progression halts, whether temporarily or permanently. According to many researchers, job plateauing has rapidly become a crisis for organizations and managers (Bagban et al, 2018), leading to consequences such as decreased organizational commitment, reduced individual and group performance, and increased deviant and unsupportive behaviors (Haar et al, 2016). Despite its significance, there is a surprising lack of clear understanding in the literature about the mechanisms through which job plateauing affects job outcomes (Hurst et al, 2018; Shabeer et al, 2019). Furthermore, job plateauing can disrupt employee relationships, lead to distrust, and harm both individual and organizational performance (Hernaus et al, 2019; Butt et al, 2023). At the core of organizational performance, success, reputation, and public relations lies trust (Ilyas et al, 2020). Distrust literature argues that distrust arises when there is a perceived value misalignment, or when there is a belief that others reject the core values of the organization and instead uphold values that are considered incompatible (Bijlsma-Frankema, 2015). Some researchers have operationalized distrust through three dimensions, which stand in direct opposition to trustworthiness: incompetence, malevolence, and deceit (McKnight et al, 2004; Lowry et al, 2014). Given these points, it can be inferred that there is a close connection between job plateauing and employee distrust, both of which have significant implications for organizations and their goals. On the other hand, addressing the issue of knowledge hiding and deviant employee behavior is crucial in bridging organizational gaps. This concern has become one of the main challenges in higher education institutions around the world. Therefore, having employees with a voluntary work ethic and trust in the organization is of great importance. Accordingly, the main research question of this study is: Can distrust serve as a mediating variable in explaining the relationship between job plateauing and knowledge hiding among the employees of Hakim Sabzevari University?

Methodology:

The current research is characterized as applied in purpose and quantitative concerning the data type utilized. A descriptive correlation method was employed to gather the necessary data, specifically utilizing a structural equation model alongside maximum likelihood estimates with adjustments for skewness. The study's statistical population encompassed all faculty members and official staff at Hakim Sabzevari University. During the first semester of 2024-2025, the population comprised 550 individuals, from which a sample of 226 was determined through the Morgan table, implementing stratified random sampling techniques. The data collection instrument consisted of a questionnaire encompassing 44 items organized into four distinct sections. The initial section focused on assessing the demographic characteristics of respondents; the second section evaluated the job plateau variable utilizing the Milliman (1992) questionnaire; the third section measured the knowledge concealment variable through the questionnaire developed by Paine (2003); and the final section assessed the distrust variable employing the Connelly et al. (2012) questionnaire. Experts in educational management validated the face and content validity of all three questionnaires. Furthermore, the reliability of the tools was established using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of 0.95 for the job plateau variable, 0.97 for knowledge concealment, and 0.95 for distrust, respectively.

Results:

Descriptive results related to respondents' demographic characteristics revealed that the majority of participants were male, aged between 41 and 50, most held doctoral degrees, and had over 20 years of work experience. To test the research hypotheses, variance-based SEM using Smart PLS software was applied. The overall model fit was evaluated using the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), which was found to be 0.085 indicating a good model fit. Key findings include: A positive, direct, and significant relationship was found between job plateauing and knowledge hiding ($\beta = 0.319$; $T = 2.254$). A significant positive relationship was

observed between job plateauing and distrust ($\beta = 0.384$; $T = 5.865$). A significant relationship was also established between employee distrust and knowledge hiding ($\beta = 0.243$; $T = 3.696$)

Discussion and conclusion

The cultivation of knowledge is fundamental to progress and scholarly achievement in universities, which serves as a catalyst for innovation and integrative thought within society. This research explored the correlation between job plateauing and knowledge hiding through an ethical lens, highlighting the mediating influence of distrust. The affirmation of the initial hypothesis indicates that when employees encounter insufficient challenges within their positions, they may rationalize the act of withholding specialized knowledge from their peers. Conversely, fostering a competitive atmosphere aimed at career progression can inspire individuals to share knowledge and effectively utilize their experiences. The second hypothesis revealed a significant association between job plateauing and heightened levels of distrust. Organizations experiencing considerable job stagnation among their workforce are more prone to encounter deficits in trust. In environments where opportunities for professional growth or skill enhancement are absent, the relationship between employees and the organization may become precarious. Empirical support was also found for the third hypothesis, which posits that distrust negatively impacts knowledge-sharing behaviors. A deficiency in organizational integrity and governance, grounded in transparent principles, can engender a milieu where faculty and staff are disinclined to exchange technical knowledge, provide precise information, or share their experiences—particularly with students. Furthermore, the fourth hypothesis demonstrated that distrust serves as a mediator in the relationship between job plateauing and knowledge hiding. This suggests that job plateauing can engender an environment conducive to deception and reluctance regarding the transfer of knowledge and expertise. A limitation of this study was the inadequate cooperation from certain participants due to their apprehensions regarding job security, which subsequently extended the data collection period. Future investigations could address this limitation by providing incentives to participants. In light of the findings, it is advisable for organizations to construct roles that present new challenges and mitigate the risk of routine stagnation. Institutions should also strive to uphold their commitments and bolster their market competitiveness. Finally, it is essential for managers to engage in equitable and just practices towards all employees, and to involve them transparently in decision-making.

Reference:

- Bagban, Mehdi, Hosseinian, Shahamat, and Danayi, Abolfazl (2018). Investigating the factors affecting job burnout among NAJA employees. *Resource Management in Law Enforcement*, 6(3), 131-159. (In Persian). [<https://www.sid.ir/paper/513211/fa>].
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2171-2194. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-02-2020-0149/full/html>].
- Bijlsma-Frankema, K., Sitkin, S. B., & Weibel, A. (2015). Distrust in the balance: The emergence and development of intergroup distrust in a court of law. *Organization Science*, 26(4), 1018-1039. [<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.0977>].
- Butt, A. S., Ahmad, A. B., & Shah, S. H. H. (2023). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: a dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 766-784. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/vjikms-01-2021-0009/full/html>].
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88. [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.737>].
- De Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Espinal Romani, L. (2022). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1826-1848. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-03-2021-0231/full/html>].
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijis-08-2020-0121/full/html>].
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139-153.
- Hernaes, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-11-2017-0531/full/html>].

- Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 44(4), 283-296. [<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845316652250>].
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204. [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550919304324>].
- Liu, Y., Zhu, J. N., & Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: A study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 347-359. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmp-05-2019-0276/full/html>].
- Lowry, P. B., Wilson, D. W., & Haig, W. L. (2014). A picture is worth a thousand words: Source credibility theory applied to logo and website design for heightened credibility and consumer trust. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30(1), 63-93. [<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10447318.2013.839899>].
- McKnight, D.H., Kacmar, C.J., Choudhury, V., 2004. Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high-and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service* 3 (2), 35-58 [<https://www.jstor.org/stable/10.2979/esj.2004.3.2.35>].
- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2022). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*, 51(9), 2371-2387. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-03-2020-0133/full/html>].
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2020). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2019-0248/full/html>].
- Saeedpour Sarcheshme, Mona; Haji Enzahai, Zahra; Nik Ayin, Zeint & Zarei, Ali (2021). The effect of organizational politics on the creativity of employees of the Ministry of Sports and Youth through knowledge concealment and the moderating role of professional commitment. *Quarterly Journal Applied Research of Sport Management*, 10(1), 77-90.)In Persian(. [https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_7987.html].
- Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85. [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879118300290>].
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712. [<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/vjikms-02-2020-0031/full/html>].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مقاله پژوهشی

بررسی رابطه فلات زدگی شغلی و پنهان سازی دانش از دیدگاه اخلاقی: نقش واسطه‌ای بی‌اعتمادی

سید احمد محمدی حسینی^{۱*}، نرگس بادپروا^۲، حانیه صادقی نسب^۳

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی و پنهان‌سازی دانش از دیدگاه اخلاقی: با نقش واسطه‌ای بی‌اعتمادی بود.

روش‌شناسی پژوهش: روش انجام پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد که از آزمون مدل معادلات ساختاری و برآوردهای بیشینه درست‌نمایی با تعدیل چولگی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری در نظر گرفته شد که در نیمسال اول سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ مشغول به خدمت بودند. نمونه آماری پژوهش با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای و طبق جدول مورگان، تعداد ۲۳۲ نفر تخمین زده شد. برای برآورد اعتبار مقدماتی پرسشنامه‌های فلات‌زدگی شغلی، پنهان‌سازی دانش و بی‌اعتمادی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ نفر مورد آزمون قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر اساتید و کارشناسان مثبت ارزیابی گردید؛ همچنین، میزان پایایی به واسطه‌ی ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۰/۹۵ برای فلات‌زدگی شغلی، ۰/۹۷ برای پنهان‌سازی دانش و ۰/۹۵ برای بی‌اعتمادی بدست آمد.

یافته‌ها: مطابق با یافته‌های این پژوهش، فلات زدگی شغلی هم به شکل مستقیم و هم به شکل غیر مستقیم، به واسطه بی‌اعتمادی در سطح معناداری ۰/۰۰۱ نقش ویژه‌ای در میزان پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: مدیران و برنامه‌ریزان موسسات آموزش عالی می‌توانند از نتایج پژوهش حاضر در به کارگیری برنامه‌ها و راهبردهای ویژه در جهت کاهش پنهان‌سازی دانش و ابعاد و عوامل موثر بر آن، نهاده‌ی کردن اشتراک دانش در فرهنگ‌های سازمانی دانشگاه‌ها و کاهش بی‌اعتمادی و فلات زدگی در بین کارکنان استفاده نمایند.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱/۲۹

شماره صفحات: ۱۸۲-۲۰۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/AEL.2025.16
809.1549

واژه‌های کلیدی:

فلات زدگی شغلی، پنهان‌سازی دانش، بی‌اعتمادی

استناد: محمدی حسینی، سید احمد؛ بادپروا، نرگس؛ و صادقی نسب، حانیه. (۱۴۰۴). بررسی رابطه فلات زدگی شغلی و پنهان‌سازی دانش از دیدگاه اخلاقی: نقش واسطه‌ای بی‌اعتمادی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۲)، ۱۸۲-۲۰۲.

*نویسنده مسئول: سید احمد محمدی حسینی

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

تلفن: ۰۹۱۵۸۷۱۷۲۸۷

پست الکترونیکی: sa.mohammadi@hsu.ac.ir

اهمیت روزافزون اقتصاد مبتنی بر دانش نشان می دهد که دانش منبعی حیاتی برای توسعه سازمانی، موفقیت و عملکرد دانشگاه است (Tan, Hii & Cheong, 2022). دانش یک منبع استراتژیک و دارایی با ارزشی است (Liu et al, 2020; Peng et al, 2022) که برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان ضروری است (Chen, 2020). این موضوع ایجاب می کند که سازمان ها برای حفظ و تداوم این مزیت رقابتی، اقدام کنند (Rashidi et al, 2022). سازمان ها تلاش زیادی برای تسهیل اشتراک گذاری دانش بین کارکنان خود انجام می دهند. زیرا اشتراک دانش باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت (Anand & Hassan, 2019; Islam et al, 2021) در سازمان می شود. بیشتر مطالعات گذشته تا حد زیادی فقط بر جنبه های مثبت دانش یعنی اشتراک دانش متمرکز بوده اند، درحالی که پنهان سازی دانش و پیامدهای منفی آن مانند؛ کاهش خلاقیت و عملکرد نوآورانه (Saeedpour Sarcheshme et al, 2021; Zakariya & Bashir, 2020; Bari et al, 2020) رفتار کاری ضد تولید (Mohsenikabir & Mosavi Kashi, 2021) و همچنین کاهش قابلیت های رشد و ارتقاء کارکنان (De Clercq et al, 2022) اخیراً توجه محققان را به خود جلب کرده است (Pradhan et al, 2020). پنهان سازی دانش یک رفتار منفی و شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که توسط فرد دیگری خواسته شده است (Farooq & Sultana, 2021). درواقع، از منظر اخلاقی، پنهان کردن دانش ماهیت غیراخلاقی دارد، زیرا شامل استفاده از تاکتیک های فریبنده برای خدمت به منافع شخصی (مثلاً حفاظت از دانش) با هزینه ای برای سایر ذینفعان است که با اصول اخلاقی ناسازگار است (Connelly et al, 2012). عمل پنهان کردن دانش، شامل فریب است که می تواند به منافع سازمان یا اعضای آن آسیب برساند، استانداردهای اخلاقی رایج را نقض کند و خود اخلاقی فرد را تهدید کند. با در نظر گرفتن این درپچه، صرفاً فکر پنهان کردن دانش از همکار خود احتمالاً باعث ایجاد خودارزیابی منفی می شود که باید از رفتار افراد به چنین روش های غیراخلاقی جلوگیری شود (Detert et al, 2008; Duffy et al, 2012; Schwartz, 2016).

یکی از عواملی که میتواند آثار مخرب و نامطلوبی برای سازمان داشته باشد فلات زدگی شغلی است و سازمان ها باید به آثار مخرب آن توجه داشته باشند (Yang et al, 2018). فلات زدگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (FERENCE et al, 1977). فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکارآمدی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی آن را تجربه می کنند به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران در مسیر شغلی، فلات زدگی شغلی به سرعت به بحرانی برای سازمان ها و مدیران تبدیل شده است (Bagban et al, 2018). طبق نظر Bardwick (1986) دو نوع فلات شغلی وجود دارد: فلات محتوایی و فلات ساختاری. فلات ساختاری محدودیت های های ارتقاء را تعریف می کند که از حرکت عمودی کارکنان در یک سازمان جلوگیری می کند یا مانع آن می شود (Feldman & Weitz, 1988; FERENCE et al, 1977). فلات محتوای شغلی زمانی اتفاق می افتد که کاری را که فرد انجام می دهد، دیگر به عنوان موانع چالش برانگیز یا ارزشمند تلقی نمی شود (Allen et al, 1998) و پیامدهایی از قبیل کاهش تعهد سازمانی، کاهش عملکرد فردی و گروهی، کاهش رفتار حمایتی و رفتار انحرافی کارکنان را به دنبال دارد (Haar et al, 2016). بنابراین تعجب آور است که تصویر روشنی از مکانیسمی که توسط آن فلات شغلی بر نتایج شغلی تأثیر می گذارد، در ادبیات موجود، وجود ندارد (Hurst et al, 2018; Shabeer et al, 2019). علاوه بر آن، فلات زدگی، می تواند روابط بین کارکنان را مختل کند، به بی اعتمادی منجر شود و برای عملکرد فردی و سازمانی بسیار مضر باشد (Butt et al, 2023; HERNANUS et al, 2019). در قلب عملکرد سازمانی، موفقیت، شهرت و روابط سازمانی-عمومی، "اعتماد" قرار دارد (Ilyas et al, 2020). بی تردید اعتماد یک عنصر سازمانی مهم برای موفقیت سازمان است و نقصان در آن می تواند بنیان سازمان را متزلزل کند (Sadeghi Alavije et al, 2020). ادبیات بی اعتمادی استدلال می کند که بی اعتمادی زمانی ایجاد می شود که یک ناسازگاری ارزشی درک شده یا این باور وجود داشته باشد که دیگران از پذیرش ارزش های اصلی

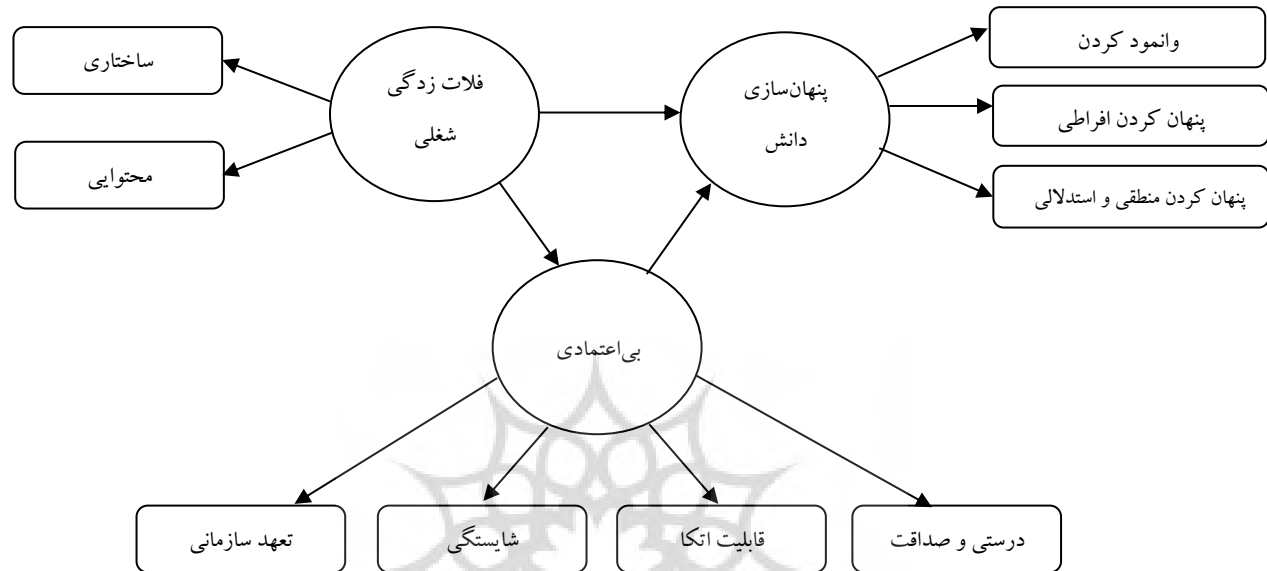
متولی امتناع می ورزند و به ارزش‌هایی پایبند هستند که با این ارزش‌های اصلی ناسازگار تلقی می شوند (Bijlsma-Frankema, 2015). برخی از محققین بی‌اعتمادی را برحسب سه زیربند که دقیقاً در نقطه مقابل قابل اعتماد بودن قرار دارند، عملیاتی کردند، یعنی بی‌کفایتی، بدخواهی و فریب (McKnight et al, 2004; Lowry et al, 2014). در سازمان‌هایی مانند دانشگاه‌ها که بیشتر فعالیت‌های آنها از نوع آموزشی و پژوهشی است، اعتماد اهمیت بسیار بیشتری دارد. در این نوع سازمان‌ها، مشارکت و همکاری، تبادل دیدگاه، تبادل دانش و اطلاعات، و انجام کارهای گروهی که لازمه انجام فعالیت‌های اثربخش آموزشی و پژوهشی است جز در فضای مبتنی بر اعتماد شکل نخواهد گرفت (Mahmoudi et al, 2016). به شکل خاص فلات‌زدگی شغلی، پنهان‌سازی دانش و بی‌اعتمادی در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌ها موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است که به تعدادی از آنها در ادامه اشاره خواهد شد:

Han et al (2024) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین طرد شدن محل کار و پنهان کردن دانش: نقش میانجی باورهای متقابل در بین استادان دانشگاه انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که باورهای متقابل منفی و تعمیم یافته به طور قابل توجهی رابطه بین طرد شدن محل کار و پنهان کردن دانش را واسطه می‌کنند. این تحقیق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیاست‌های روشنی را توسعه دهند که به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق می‌کند و سیستم‌های پشتیبانی را برای مربیان با تجربه طرد شدن ارائه می‌کند. محدودیت‌ها و پیشنهادات مطالعه حاضر برای تلاش‌های تجربی بیشتر نیز مورد بحث قرار گرفته است. Sabakroo et al (2024) پژوهشی تحت عنوان شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد) انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که علل بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل محتوایی) و پیامدهای ناشی از بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران در ۳ مقوله (پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای فراسازمانی) نمود پیدا کرده‌اند. از این رو، راهکارهایی در جهت اعتمادسازی کارکنان به رهبران در شرکت گاز استان در ۴ مقوله (بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی گروهی و بهسازی محیطی) دسته بندی شده است. Al-Dhuhouri & Shamsudin (2023) پژوهشی تحت عنوان تأثیر میانجی‌گری ادراک شده از محل کار بر رابطه بین بی‌اعتمادی بین فردی و پنهان کاری دانش و نقش تعدیل‌کننده فرد-سازمان نامناسب انجام دادند؛ نتایج نشان داد که بی‌اعتمادی بین فردی به طور مثبت بر طرد شدن محیط کار تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود پنهان کردن دانش را هدایت می‌کند. علاوه بر این، فرد-سازمان نامناسب، تأثیر اغراق طلبیدر محل کار را بر پنهان‌سازی دانش تعدیل می‌کند و ناسازگاری بالا این تأثیر را تشدید می‌کند. ما مفاهیم عملی و نظری یافته‌های خود را مورد بحث قرار می‌دهیم و راه‌های آینده را برای تحقیق پیشنهاد می‌کنیم. Balochi & Mohammadi Hosseini (2022) پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش میانجی جو سازمانی در رابطه بین مولفه‌های سازمانی (اعتماد و رهبری) و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد اعتماد سازمانی و رهبری در دانشگاه بر جو سازمانی و جو سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار است. نقش میانجی جو سازمانی در رابطه اعتماد و رهبری سازمانی با هنجارهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش معنادار و مورد تأیید قرار گرفت، اما تأثیر اعتماد سازمانی بر هنجارهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش معنادار نبود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا با تقویت مولفه‌های اعتماد و رهبری در دانشگاه فرایند اشتراک‌گذاری دانش اساتید بهبود یابد. Lin & Chen (2021) پژوهشی تحت عنوان تجربه فلات شغلی در یک سفر شغلی متعهد: شرایط مرزی مراحل شغلی انجام دادند؛ نتایج پژوهش نقش میانجی‌گری استخدام‌پذیری خارجی درک شده به طور جزئی و منفی، در فلات ساختاری و تعهد شغلی (هویت شغلی، بینش شغلی و تاب‌آوری شغلی) را تأیید کرد. همچنین نقش میانجی‌گری و منفی استخدام‌پذیری خارجی درک شده بر فلات محتوایی و هویت شغلی و بینش شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به موارد فوق می‌توان استنباط کرد که بین فلات زدگی شغلی و بی‌اعتمادی کارکنان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و اثرات قابل توجهی برای سازمان و اهداف آن در پی خواهند داشت. از سوی دیگر، پرداختن به موضوع پنهان سازی دانش و رفتارهای انحرافی کارکنان، اهمیت بسزایی در جبران شکاف‌های موجود سازمان‌ها دارد و از جمله دغدغه‌های اصلی مراکز آموزش عالی در اغلب کشورهای دنیا بوده است؛ از این حیث، دارا بودن کارکنانی با روحیه داوطلبانه در انجام وظایف و معتمد به سازمان، حائز اهمیت است. هرچند پژوهش‌هایی در مورد این

عوامل و رابطه بین آن‌ها در سازمان‌های مختلف صورت گرفته، ولی به ندرت در فضای آموزش عالی به آن پرداخته شده است و نبود این پژوهش‌ها سبب می‌شود که این سازمان‌ها از نیل به اهداف خود باز بمانند. لذا پرسش اصلی این پژوهش آن است که آیا بی‌اعتمادی می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی، نقش معناداری در تبیین رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری ایفا کند؟

بر اساس بررسی مبانی نظری و سوابق پژوهشی، مدل مفهومی مورد نظر طراحی شده است و در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. فلات‌زدگی شغلی با پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری همراه است.
۲. فلات‌زدگی شغلی با بی‌اعتمادی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری همراه است.
۳. بی‌اعتمادی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری با پنهان‌سازی دانش آنها همراه است.
۴. فلات‌زدگی شغلی به واسطه بی‌اعتمادی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش آنها دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از حیث هدف کاربردی و از حیث ماهیت داده‌ها یک پژوهش کمی می‌باشد. به منظور دستیابی به داده‌های مورد نیاز از روش توصیفی از نوع همبستگی که به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است و از برآوردهای بیشینه درست نمایی با تعدیل چولگی استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی اعضای هیئت علمی و کارکنان رسمی دانشگاه حکیم سبزواری شاغل در نیم سال اول ۱۴۰۳-۱۴۰۴ به تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری پژوهش با استفاده جدول مورگان ۲۲۶ نفر تعیین که با هدف کاهش خطا، پرسشنامه‌های مربوطه بین ۲۶۲ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای در نیمسال دوم ۱۴۰۳-۱۴۰۴ توزیع شد. از این تعداد، ۲۴۴ پرسشنامه بازگشت که از آن بین ۲۳۲ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. همچنین برای هریک از جامعه آماری مورد نظر نسبت‌گیری و سهم هر کدام را از نمونه مشخص شد و در جدول ۱ نحوه توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها را آورده شد.

جدول ۱. فراوانی توزیع و جمع آوری پرسش نامه ها

جامعه	تعداد	حجم نمونه	تعداد پرسشنامه های توزیع شده	تعداد پرسشنامه های برگشتی
اعضای هیئت علمی	۳۰۰	۱۲۳	۱۴۲	۱۲۷
کارکنان	۲۵۰	۱۰۳	۱۲۰	۱۰۵
مجموع	۵۵۰	۲۲۶	۲۶۲	۲۳۲

جهت جمع آوری داده ها و اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴۴ سؤال در چهار بخش مجزا از هم می باشد. بخش ابتدایی آن شامل ۴ گویه ویژگی های جمعیت شناختی شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ دهندگان می باشد؛ در بخش بعدی، به منظور سنجش متغیر فلات زدگی شغلی، از پرسشنامه (Milliman, 1992) با ۱۲ گویه در دو بعد فلات ساختاری و فلات محتوایی استفاده شد که در پژوهش (Namdari, 2015) روایی محتوایی این مقیاس از نظر خبرگان و کارشناسان تایید گردیده و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۱ بدست آمده است. در بخش سوم، برای سنجش متغیر پنهان سازی دانش، پرسشنامه (Connelly et al, 2012) مورد استفاده قرار گرفت؛ این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه با ۳ خرده مقیاس وانمود کردن، پنهان کردن افراطی و پنهان کردن منطقی می باشد که در پژوهش (Hessampour, 2021) روایی محتوایی، صوری و ملاکی این پرسشنامه مناسب ارزیابی شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۲ بدست آمده است. در بخش پایانی پرسشنامه برای سنجش بی اعتمادی از پرسشنامه (Paine, 2003) با ۱۶ گویه در ۴ بعد درستی و صداقت، قابلیت اتکا، شایستگی و تعهد سازمانی در یک طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شد که در پژوهش (Shafiei, 2011) روایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور، تایید و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آمده است.

برای تعیین پایایی پرسشنامه این پژوهش، از دو معیار؛ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی همگون و برای روایی (همگرا) از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد؛ ضریب پایایی کرونباخ و پایایی همگون سوالات بین ۰/۷ و ۱ محاسبه می شود که هر چقدر به ۱ نزدیک تر باشد، مطلوب تر است (Henseler et al, 2015). مقادیر میانگین واریانس استخراج شده^۱ نیز بیشتر از مقدار ۰/۵ برای این شاخص توصیه شده است؛ این امر به معنای آن است که سازه موردنظر حدود ۵۰ درصد واریانس نشانه های خود را تبیین می کند. در صورتی که سه شرط $CR > AVE$ ، $CR > 0.7$ ، $AVE > 0.5$ برقرار باشد می توان گفت که روایی همگرا قویاً مورد تأیید است (Balouchi, 2024)؛ در مؤلفه های پژوهش حاضر سه شرط مورد تأیید است در نتیجه مؤلفه ها دارای روایی همگرا هستند.

جدول ۲. شاخص های سازگاری درونی مدل های اندازه گیری

متغیر / بعد	آلفای کرونباخ ^۲	پایایی همگون ^۳	پایایی مرکب ^۴	AVE ^۵
فلات زدگی شغلی	۰/۹۵	۰/۹۵۲	۰/۹۵۷	۰/۶۴۸
پنهان سازی دانش	۰/۹۷۶	۰/۹۷۷	۰/۹۷۹	۰/۷۹۳

^۲. Cronbach's Alpha

^۳. rho_A

^۴. Composite Reliability

^۵. Average Variance Extracted (AVE)

بی اعتمادی	۰/۹۵۴	۰/۹۵۸	۰/۹۵۹	۰/۵۸
فلات زدگی ساختاری	۰/۸۸۵	۰/۸۹	۰/۹۱۳	۰/۶۵۳
فلات زدگی محتوای	۰/۹۱	۰/۹۱۲	۰/۹۳۱	۰/۶۹۲
تعهد سازمانی	۰/۸۴۶	۰/۸۵۱	۰/۸۹۶	۰/۶۸۴
شایستگی	۰/۸۱۴	۰/۸۲۹	۰/۸۷۷	۰/۶۴۲
قابلیت انکا	۰/۷۷۳	۰/۷۹۶	۰/۸۵۵	۰/۵۹۸
درستی / صداقت	۰/۸۵۵	۰/۸۵۹	۰/۹۰۲	۰/۶۹۸
وانمود کردن	۰/۹	۰/۹۰۱	۰/۹۳	۰/۷۷
پنهان کاری افراطی	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۲۶
پنهان کاری منطقی	۰/۹۳۴	۰/۹۳۴	۰/۹۵۳	۰/۸۳۴

در این مطالعه برای اجتناب از محدودیت‌های رویکرد مبتنی بر کوواریانس در خصوص خواص توزیعی، سطح اندازه‌گیری، حجم نمونه. از رویکرد مبتنی بر مؤلفه (PLS) استفاده شده است. علاوه بر این وجود سازه‌های ترکیبی در مدل مورد مطالعه نیز منطبق بر خصوصیات (PLS) است. نرم‌افزار مورد استفاده اسمارت پی ال اس ورژن ۴٫۱٫۸ است و سطح معناداری آماری ضرایب مدل‌های سنجش و ساختاری از طریق فرایند نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز^۶ (تولید تصادفی ۵۰۰ نمونه‌گیری مجدد) تعیین شده است (Balouchi, 2024).

بررسی مدل اندازه‌گیری

معیار فورنل - لارکر: از روش فورنل - لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. معیار فورنل-لارکر^۷، روایی افتراقی را در سطح سازه بررسی می‌کند؛ به این معنا که مقدار فورنل لارکر هر سازه با خودش بیش از مقدار آن با سایر متغیرها باشد؛ به‌عنوان مثال مقدار این آزمون برای بی اعتمادی با خودش (۰/۷۶۲) و با سایر متغیرها کمتر از این مقدار (۰/۷۶۲) است. بقیه متغیرها نیز به همین شکل است؛ لذا با توجه به نتایج آزمون فورنل لارکر، تمامی متغیرها شرط دارا بودن روایی افتراقی را دارند.

جدول ۳. روایی افتراقی یا واگرایی مدل

بی اعتمادی	بی اعتمادی	فلات زدگی شغلی	پنهان سازی دانش
۰/۷۶۲			
۰/۳۸۴		۰/۸۰۵	
۰/۳۷۷		۰/۳۹۳	۰/۹۹۴

⁶. Bootstrap re-sampling procedure

⁷. Fornell & Larcker

یافته‌های پژوهش

در جدول ۴ نتایج توصیفی داده‌های جمعیت شناختی پاسخگویان نشان داده شده است. همانطور که مشهود است، اکثر پاسخگویان دارای جنسیت مرد و در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند؛ همچنین از لحاظ تحصیلات هم بیشتر افراد مورد مطالعه دارای مدرک دکترا هستند، به علاوه طبق یافته‌ها، اکثریت افراد دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال هستند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه ی آماری

متغیر	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۳۵
	زن	۹۷
سن	۳۰ سال و پایین تر	۱۳
	۳۱-۴۰	۶۹
	۴۱-۵۰	۱۰۸
	۵۰ به بالا	۴۲
تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۶
	لیسانس	۵۴
	فوق لیسانس	۵۷
	دکترا	۱۱۵
سابقه کاری	زیر ۵ سال	۴۲
	۵ تا ۱۰ سال	۲۷
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۶
	بالای ۲۰ سال	۷۲

آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شود، تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود. جهت آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنف^۸ استفاده شد.

جدول ۵. آزمون کلموگروف-اسمیرنف

مقادیر کلموگروف-اسمیرنف			متغیر / بعد
وضعیت	سطح معناداری	آماره	
غیر نرمال	۰/۰۰۱	۰/۰۷۷	فلات زدگی شغلی

^۸. Kolmogorov-Smirnov

پنهان سازی دانش	۰/۰۳۹	۰/۲۰۰*	نرمال
بی اعتمادی	۰/۰۷۹	۰/۰۰۱	غیر نرمال
فلات زدگی ساختاری	۰/۰۹۳	۰/۰۰۱	غیر نرمال
فلات زدگی محتوای	۰/۰۸۷	۰/۰۰۱	غیر نرمال
تعهد سازمانی	۰/۰۹۲	۰/۰۰۱	غیر نرمال
شایستگی	۰/۰۸۴	۰/۰۰۱	غیر نرمال
قابلیت اتکا	۰/۰۸۷	۰/۰۰۱	غیر نرمال
درستی / صداقت	۰/۰۹۵	۰/۰۰۱	غیر نرمال
وانمود کردن	۰/۰۹۵	۰/۰۰۱	غیر نرمال
پنهان کاری افراطی	۰/۱۰۳	۰/۰۰۱	غیر نرمال
پنهان کاری منطقی	۰/۱۲۰	۰/۰۰۱	غیر نرمال

نتایج جدول ۵ حاکی از آن است که به جز متغیر پنهان سازی دانش، بقیه متغیرها و ابعاد دارای توزیع غیر نرمال هستند. با توجه به خروجی آزمون و معنی داری بالای ۰/۰۵، می توان نتیجه گرفت که متغیرها دارای توزیع غیر نرمال می باشند و پیش فرض اول مورد تأیید نیست. از این رو برای ارزیابی فرضیات در پژوهش حاضر از روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس در نرم افزار اسمارت پی ال اس ۴ استفاده خواهد شد (Balochi & Mohammadi Hosseini, 2022).

برازش مدل ساختاری

مدل ساختاری برخلاف مدل های اندازه گیری به سؤالات (متغیرهای مشهود) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان، همراه با روابط آن ها را مورد بررسی قرار می دهد. در بررسی مدل ساختاری، معیار R^2 مدل ساختاری بررسی می شود. ضریب تبیین: در تحلیل و ارزیابی کیفیت کلی برازش مدل، ضرایب تعیین (R Square) یکی از شاخص های اصلی در خصوص ارزیابی مدل معادلات ساختاری در رویکرد واریانس محور است (Leguina, 2015). حد متعارف در خصوص ارزیابی ضریب تبیین هر متغیر در بازه ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۷۵ در نظر گرفته شده است.

جدول ۶. شاخص های ارزیابی کیفیت متغیرهای درون زای مدل

سازه	R2 ضریب تبیین	ضریب تبیین اصلاح شده	نتیجه (R2)
بی اعتمادی	۰/۱۴۸	۰/۱۴۴	متوسط
پنهان سازی دانش	۰/۲۲	۰/۲۱۴	متوسط

در نهایت پس از بررسی شاخص های متعدد در خصوص ارزیابی هر یک از بخش های مدل سازی معادلات ساختاری جهت ارزیابی کلی مدل، معیارهایی را معرفی کردند. یکی از این معیارها، شاخص نیکویی برازش یا تناسب مدل در مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد واریانس محور است که در اصطلاح به ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده^۹ مرسوم است. حد ملاک مطلوب در این شاخص کمتر ۰/۰۸ است (Henseler et al, 2015). با توجه به نتایج جدول در خصوص ارزیابی کلی مدل تجربی در این پژوهش می توان بیان کرد که

^۹. SRMR

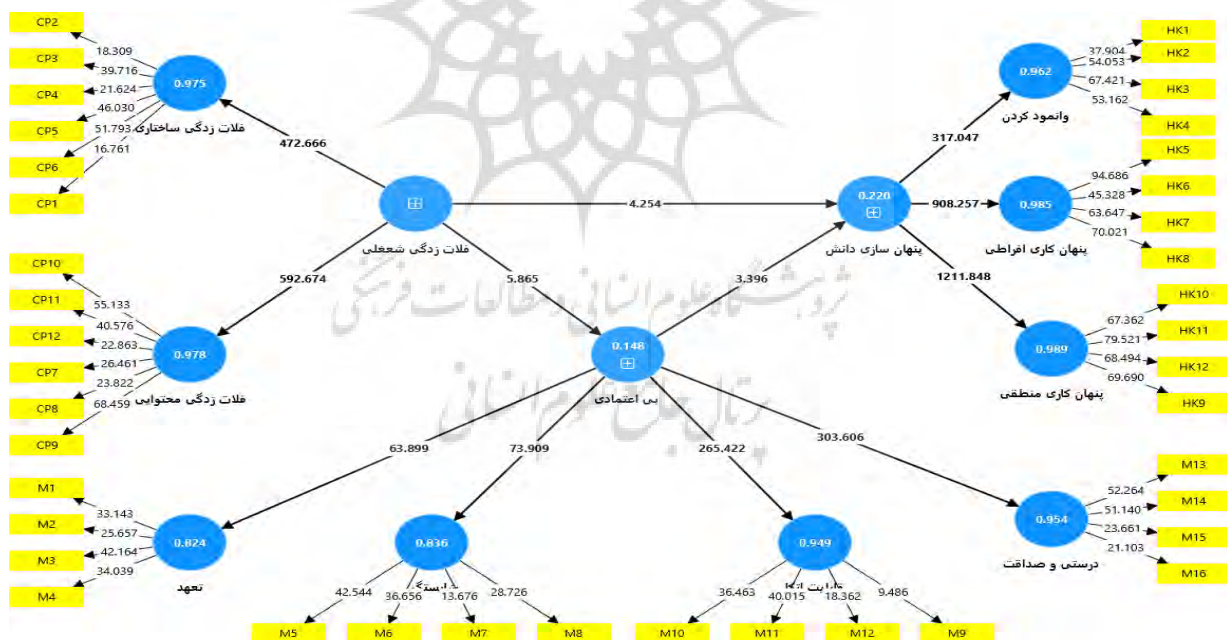
مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده برابر با (۰/۰۸۵) است. این مقدار نشان می دهد مدل به صورت کلی نیز داده های مدل مفروض را مورد تأیید و حمایت قرار می دهد.

جدول ۷. شاخص های برازش کلی مدل

شاخص	مدل اشباع ^{۱۰}	مدل برآورد شده ^{۱۱}
SRMR	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶
d_ ULS	۲/۵۷۸	۲/۵۷۸
d_ G	۳/۶۲۵	۳/۶۲۵
مربع کا	۳۱۳۰/۳۳۹	۳۱۳۰/۳۳۹
NFI	۰/۷۱۶	۰/۷۱۶

آزمون معادلات ساختاری

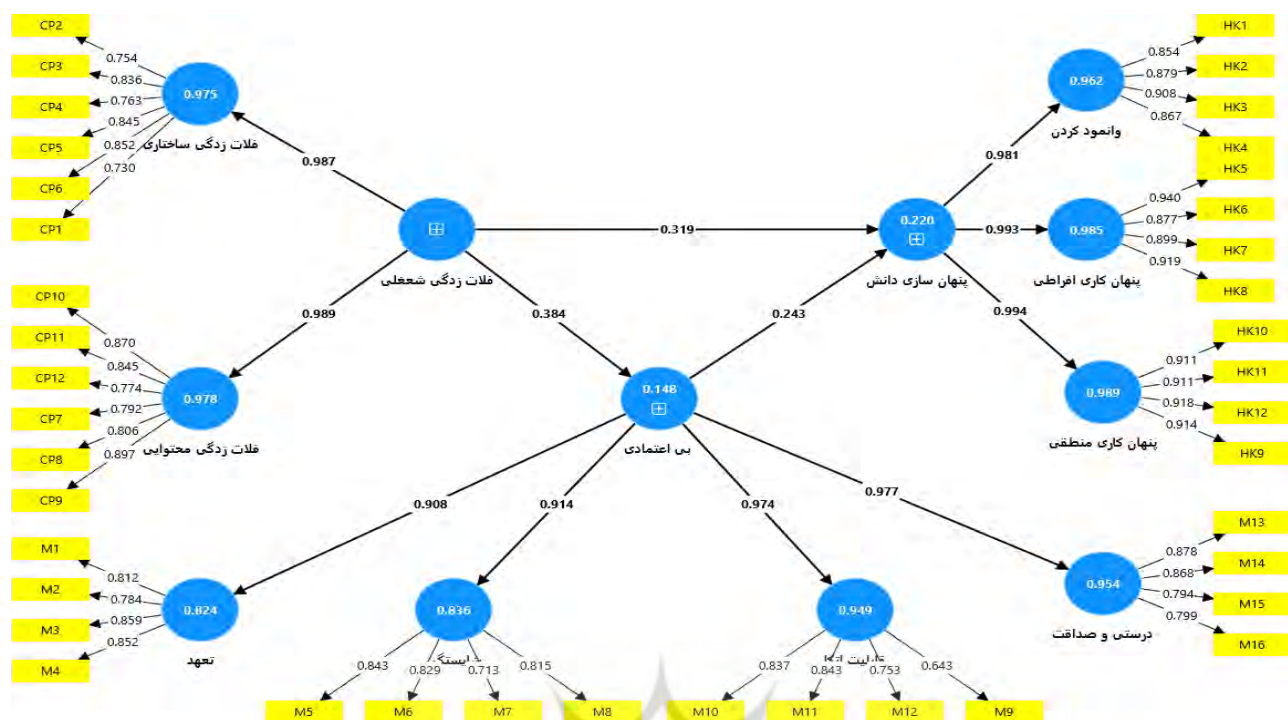
پس از آزمون مدل بیرونی، مدل درونی که نشانگر روابط بین متغیرهای اکنون پژوهش است، ارائه می شود. با استفاده از مدل درونی می توان به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخت. مدل مفهومی آزمون شده در شکل های ۲ و ۳ ارائه شده است. اعداد نوشته شده روی خطوط در واقع ضرایب تی (T) و ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است. اعداد درون هر دایره مقدار ضریب تشخیص (تبیین سازه پنهان توسط متغیرهای معرف یا مشاهده نما) مربوط به سازه های درون زای مدل است. در شکل های شماره ۲ و شماره ۳ و نیز جدول شماره (۸)، رابطه بین متغیرهای پژوهش براساس فرضیه های پژوهش ارائه شده است و براساس آن، فرضیه ها تأیید یا رد شده اند.



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (آماره تی)

¹⁰. Saturated Model

¹¹. Estimated Mode



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب استاندارد)

خروجی نتایج بررسی فرضیات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۸. خلاصه نتایج تحلیل مسیر

رابطه مدل	ضریب مسیر ^{۱۲}	عدد معناداری ^{۱۳}	سطح معناداری ^{۱۴}
بی اعتمادی -> پنهان سازی دانش	-۰/۳۴۳	۳/۳۹۶	۰/۰۰۱
فلات زدگی شغلی -> بی اعتمادی	-۰/۳۸۴	۵/۸۶۵	۰/۰۰۰
فلات زدگی شغلی -> پنهان سازی دانش	-۰/۳۱۹	۴/۳۵۴	۰/۰۰۰
فلات زدگی شغلی -> بی اعتمادی -> پنهان سازی دانش	-۰/۰۹۳	۳/۰۷۴	۰/۰۰۲

بحث و نتیجه گیری:

بهبود فرایندهای اصلی دانشگاه‌ها، در گرو برنامه‌ریزی صحیح و اتخاذ استراتژی‌های مناسب در راستای ارتقا و توسعه کارکنانی است که بتوانند در دستیابی به اهداف مورد انتظار، به نحوی موثر عمل کنند. در واقع، یکی از بخش‌های حساس و کلیدی در جهت پیمودن مسیر پیشرفت و شایستگی‌های مد نظر در محیط دانشگاهی، رشد دانش است که سبب ایجاد محیطی پیش‌رونده در توسعه علم، نوآور و دارای تفکر تلفیقی در جامعه خواهد شد. لذا در این پژوهش به بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی و پنهان‌سازی دانش از دیدگاه اخلاقی با توجه به

^{۱۲}. Sample mean (M)

^{۱۳}. T statistics (|O/STDEV|)

^{۱۴}. P values

نقش واسطه ای بی اعتمادی پرداخته شده است. یافته های پژوهش در آزمون فرض اول، مبین تایید رابطه مثبت بین فلات زدگی شغلی و پنهان سازی دانش می باشد. به این معنا که فلات زدگی شغلی می تواند پنهان سازی دانش را تقویت کند و باعث افزایش آن شود؛ به این ترتیب کاهش کارایی و کیفیت خدمات ارائه شده در دانشگاه ها به وضوح قابل رویت خواهد بود؛ لذا مدیران مراکز مختلف، همواره نیازمند ایجاد ساز و کاری مناسب در جهت کاهش فلات زدگی شغلی هستند تا عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود بخشند. این نتایج با بخشی از یافته های پژوهش (Han et al, 2024) و (Su, 2021) هماهنگ است. اگر کارکنان در شغل خود، چالشی برای مواجهه با آن نداشته باشند، با توجیه در عدم ارائه اطلاعات تخصصی بین همکاران مواجه خواهند شد. در مقابل، با ایجاد فضای رقابتی برای ارتقای شغلی، فرصتی در جهت پیدایش تمایل برای انتقال و به کار بردن دقیق تجربه ها، بین کارمندان فراهم می شود. فرضیه دوم نیز، مبنی بر اینکه فلات زدگی شغلی با بی اعتمادی همراه است، تایید شد؛ به این معنا که فلات زدگی شغلی، دارای بیشترین تاثیر بر بی اعتمادی می باشد. بر این مبنای فلات زدگی شغلی می تواند بی اعتمادی را تقویت کند و باعث افزایش آن شود، لذا سازمان هایی که از فلات زدگی شغلی بالایی در کارکنان و اعضای خود برخوردار هستند، میزان بی اعتمادی آنها نیز افزایش می یابد. این نتایج با یافته های پژوهش (Sabakroo et al, 2024) و (Hu et al, 2023) هم خوانی دارد. اگر در سازمان ها رقابت برای ارتقای شغلی در بین کارکنان پایین باشد و مهارت یا دانش جدیدی برای یادگیری آنها وجود نداشته باشد، میتوان ایجاد رابطه ای بی دوام بین کارکنان و سازمان، افزایش احساس بی تعلقی نسبت به سازمان و ترجیح همکاری کارکنان با دیگر سازمان ها را شاهد بود. فرضیه سوم، مبنی بر اینکه بی اعتمادی کارکنان با پنهان سازی دانش آنها همراه است نیز تایید شد. به عبارت دیگر، بی اعتمادی کارکنان باعث افزونی پنهان سازی دانش خواهد شد. این نتایج با یافته های (Balochi & Mohammadi Hosseini, 2022) و (Al-Dhuhouri, F. S., & Shamsudin, 2023) همسویی دارد. عدم توانایی سازمان در آنچه می گوید و عدم هدایت رفتار سازمان توسط اصول و قواعد، برای کارکنان و اساتید فضایی سرشار از کاهش تمایل جهت اشتراک دانش فنی و تخصصی، ارائه اطلاعات غیرواقعی و توجیه در عدم اختیار قرار دادن تجربیات به دانشجویان فراهم خواهد شد. همچنین در تایید فرضیه چهارم، نتایج نشان داد که بی اعتمادی می تواند نقش میانجی بین فلات زدگی شغلی و پنهان سازی دانش ایفا کند. این بدین معناست که فلات زدگی شغلی به سبب ایجاد بستری برای فریب کارکنان بر پنهان سازی دانش و عدم ارائه مهارت ها و تجربیات، توجه ویژه ای بر پنهان سازی دانش خواهد داشت.

محدودیت ها و پیشنهادات پژوهشی

در این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش ها، محدودیت هایی وجود داشته است که احتمالاً بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد؛ یا اینکه در تعمیم نتایج آن دخالت دارند. یکی از محدودیت های پژوهش حاضر، همکاری پایین و سرسختانه برخی از نمونه ها به دلیل بیم از احتمال به خطر افتادن موقعیت شغلی آنها بود که باعث کاهش سرعت جمع آوری داده ها شد؛ در این راستا، پیشنهاد می شود مشوق یا هدایایی برای هر یک از پاسخ دهندگان در نظر گرفته شود؛ همچنین محفوظ ماندن پاسخ ها نیز تضمین گردد. محدودیت دوم این پژوهش مربوط به جامعه آماری مورد مطالعه است که از کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه حکیم سبزواری استفاده شد؛ لذا منجر به ایجاد یک چالش تعمیم پذیری به سایر سازمان ها و مراکز آموزش عالی میگردد؛ به منظور تعمیم پذیری هر چه بهتر نتایج پیشنهاد می شود، مدل تحقیق، با در نظر گرفتن جامعه بزرگتری از مراکز آموزش عالی و سایر سازمان ها، انجام شود. همچنین در پژوهش حاضر از ابزار روش تحقیق کمی استفاده شد که پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی، از ابزار روش تحقیق کیفی برای دسترسی به میزان بالاتری از نظرات کارکنان بهره برده شود.

پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد فلات زدگی شغلی با پنهان سازی دانش همراه است، لذا توصیه می شود مدیران برای توسعه و بهبود وضعیت فلات زدگی شغلی اهتمام ورزند؛ بنابراین می توان با ایجاد فضایی برخوردار از چالش و امکان ارتقای شغلی، از اشتراک دانش و استراتژی های مناسب در بین کارکنان و اساتید بهره مند شد.

۲. با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد که فلات زدگی شغلی با بی اعتمادی همراه است، بدین سبب توصیه می شود بستری جهت ایجاد مسائل جدیدتر برای کارکنان و عدم تبدیل شغل به صورت روتین طراحی گردد؛ بدین لحاظ سازمان نیز به وعده های خود عمل کند و در بازار مربوط به خود، توانمندی های خود را افزایش دهد.
۳. با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد پنهان سازی دانش با بی اعتمادی همراه است، پیشنهاد می شود مدیران سازمان ها، با تمام کارکنان به حق و منصفانه رفتار کنند، در اتخاذ تصمیم ها تمامی کارکنان مدنظر قرار گیرند و سازمان به وعده های خود پایبند باشد تا فضایی جهت اشتراک گذاری تجربیات و مهارت ها فراهم شود.

ملاحظات اخلاقی

در فرآیند انجام این تحقیق، اصول اخلاقی به طور کامل لحاظ شده اند. مشارکت کنندگان با محتوای مطالعه آشنا شده و در جریان جزئیات اجرای آن قرار گرفتند. همچنین حفظ حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات آن ها تضمین گردیده است.

حامی مالی

برای انجام این پژوهش، هیچ گونه کمک مالی یا حمایت سازمانی دریافت نشده است.

تعارض منافع

طبق اعلام نویسندگان، پژوهش حاضر بدون هرگونه تضاد منافع نگاشته شده و استقلال علمی در نگارش آن رعایت شده است.

References

- Al-Dhuhouri, F. S., & Shamsudin, F. M. (2023). The mediating influence of perceived workplace ostracism on the relationship between interpersonal distrust and knowledge hiding and the moderating role of person organization unfit. *Heliyon*, 9(9). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402307216X>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00549.x>.
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-12-2018-0158/full/html>.
- Bagban, Mehdi, Hosseini, Shahamat, and Danayi, Abolfazl (2018). Investigating the factors affecting job burnout among NAJA employees. *Resource Management in Law Enforcement*, 6(3), 131-159. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/513211/fa>.
- Balochi, Hossein & Mohammadi Hosseini, Seyyed Ahmad (2022). Investigating the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational components (trust and leadership) and subjective norms of knowledge sharing. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, No. 6, 53-74. (In Persian). https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_3822.html.

- Balouchi, H. (2024). Examining the Impact of Toxic Leadership on Export Performance with Organizational Silence as a Mediator and the Moderating Role of Dispersion in Organizational International Marketing Capabilities. *Organizational Culture Management*. https://jomc.ut.ac.ir/article_99836_en.html.
- Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap: How to avoid it in your career... and your life*. American Management Association.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2171-2194. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-02-2020-0149/full/html>.
- Bijlsma-Frankema, K., Sitkin, S. B., & Weibel, A. (2015). Distrust in the balance: The emergence and development of intergroup distrust in a court of law. *Organization Science*, 26(4), 1018-1039. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.0977>.
- Butt, A. S., Ahmad, A. B., & Shah, S. H. H. (2023). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: a dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 766-784. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/vjikms-01-2021-0009/full/html>.
- Chen, B. (2020). Enhance creative performance via exposure to examples: The role of cognitive thinking style. *Personality and Individual Differences*, 154, 109663. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919305951>.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.737>.
- De Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Espinal Romani, L. (2022). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1826-1848. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-03-2021-0231/full/html>.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(2), 374. <https://psycnet.apa.org/record/2008-02855-010>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of management Journal*, 55(3), 643-666. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2009.0804>.
- Farjam, Saeed; Al-Hayari, Ashraf & Dovali, Mohammad Mahdi (2022). The effect of job adaptation on job plateauing with the moderating role of job self-efficacy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(2), 259-278. (In Persian).

- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijis-08-2020-0121/full/html>.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of management*, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management review*, 2(4), 602-612.
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139-153.
- Han, R., Ghayas, S., & Shahab, M. (2024). Relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; mediational role of reciprocity beliefs among college teachers. *Heliyon*, 10(8). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)05165-X](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)05165-X).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-11-2017-0531/full/html>.
- Hessampour, Maryam, (2021). The Effect of Professional Commitment and Trust on Knowledge Sharing and Knowledge Concealment among Students of Shiraz University, Master's Thesis in Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University. (In Persian).
- Hu, X., Yan, H., Jiang, Z., & Yeo, G. (2023). An examination of the link between job content plateau and knowledge hiding from a moral perspective: The mediating role of distrust and perceived exploitation. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103911. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879123000714>.
- Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 44(4), 283-296. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845316652250>.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550919304324>.
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 44(12), 1565-1582. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mrr-06-2020-0348/full/html>.

- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220-221. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1743727X.2015.1005806>.
- Lin, Y. C., & Chen, A. S. Y. (2021). Experiencing career plateau on a committed career journey: A boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50(9), 1797-1819. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-03-2020-0192/full/html>.
- Liu, Y., Zhu, J. N., & Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: A study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 347-359. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmp-05-2019-0276/full/html>.
- Lowry, P. B., Wilson, D. W., & Haig, W. L. (2014). A picture is worth a thousand words: Source credibility theory applied to logo and website design for heightened credibility and consumer trust. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30(1), 63-93. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10447318.2013.839899>.
- Mahmoudi, Hassan; Fatahi, Rahmatullah; Nokarizi, Mohsen & Dayani, Mohammad Hossein (2016). Investigating the impact of social-cognitive factors on knowledge sharing behavior in academic society. *Library and Information Journal*, No. 2, 76-107. [In Persian]. https://lis.aqr-libjournal.ir/article_50330.html.
- McKnight, D.H., Kacmar, C.J., Choudhury, V., 2004. Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high- and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service* 3 (2), 35-58. <https://www.jstor.org/stable/10.2979/esj.2004.3.2.35>.
- Milliman, J. (1992, August). Consequences and moderators of career plateauing: An empirical investigation. In *annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, Nevada*.
- Mohsenikabir, Z., & Mosavi Kashi, Z. (2021). The influence of abusive supervision on employees counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior and knowledge hiding. The mediating role of organizational justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(1), 179-222. (In Persian). https://obs.sinaweb.net/article_243133.html.
- Namdari, Ali Akbar, (2015), Investigating the Relationship between Job Burnout and Job Satisfaction and Performance of Employees in Government Offices of Bijar City, Payame Noor University, Thesis M.S. (In Persian).
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *The institute for public relations*, 2003, 9-10.
- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2022). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*, 51(9), 2371-2387. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-03-2020-0133/full/html>.
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2020). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge*

Management, 24(2), 216-234. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2019-0248/full/html>.

Rashidi, M., & Masoumi Bilandi, Z. Salehpour, M. (2022). Employee Rejection Perception and Knowledge Concealment: The Moderating Role of Job Stress and Job Independence (Case Study: South Khorasan Customs Office). Scientific Journal of Organizational Knowledge Management, No. 18, Vol. 5, 201-234. (In Persian). https://jms.ihu.ac.ir/article_207551.html.

Sabakroo, A. Zahrani, & Abedini Saniji. (2024). Identifying the Causes and Consequences of Employees' Distrust of Leaders (Case Study: Yazd Province Gas Company). Quarterly Journal of Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry, 16(62), 225-250. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/590583/>.

Sadeghi Alavije, F., Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 9(2), 1-30. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/446224>.

Saeedpour Sarcheshme, Mona; Haji Enzahai, Zahra; Nik Ayin, Zeint & Zarei, Ali (2021). The effect of organizational politics on the creativity of employees of the Ministry of Sports and Youth through knowledge concealment and the moderating role of professional commitment. Quarterly Journal Applied Research of Sport Management, 10(1), 77-90. (In Persian). https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_7987.html.

Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2886-8>.

Shabeer, S., Mohammed, S. J., Jawahar, I. J., & Bilal, A. R. (2019). The mediating influence of fit perceptions in the relationship between career adaptability and job content and hierarchical plateaus. *Journal of Career Development*, 46(3), 332-345. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845318763960>.

Shafiei, Ali (2011) Investigating the Relationship between Organizational Trust and Human Resource Productivity in Witness Company, Master's Thesis, University of Tehran. (In Persian).

Su, Y. (2021). The influence of career plateau on knowledge hiding of knowledge workers. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). <https://journals.bilpubgroup.com/index.php/jbar/article/view/3012>.

Tan, K. L., Hii, I. S., & Cheong, K. C. K. (2022). Knowledge “hiding and seeking” during the pandemic: who really wins in the new normal?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/vjikms-04-2022-0123/full/html>.

Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). “That's not what I signed up for!” A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879118300290>.

Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/vjikms-02-2020-0031/full/html>.

