

تأثیر فلات شغلی بر پنهان سازی دانش: با تأکید بر نقش میانجی بی اعتمادی و بی تفاوتی سازمانی ادراک شده (مورد مطالعه: شهرداری های شهر شیراز)

ابراهیم رجب پور^۱

نجمه پارسایی^۲

حمیدرضا نعمت الهی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸)

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر فلات شغلی بر پنهان سازی دانش با تأکید بر نقش میانجی بی اعتمادی و بی تفاوتی سازمانی ادراک شده در بین کارکنان شهرداری های شهر شیراز می پردازد. این پژوهش در زمره پژوهش های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۱۲ نفر از کارمندان شهرداری شیراز هستند. ابزار گردآوری داده ها، پرسش نامه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت بود. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و برای آزمون پایایی پرسش نامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس نتایج مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای فلات شغلی، پنهان سازی دانش، بی اعتمادی سازمانی و بی تفاوتی سازمانی ادراک شده به ترتیب برابر با ۰.۹۳۰، ۰.۸۷۰، ۰.۹۰۶، ۰.۸۸۶ محاسبه گردید، که مقداری بیشتر از ۰.۷ هستند. در این پژوهش برای بررسی و آزمون فرضیه های پژوهشی رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار spss و pls به کار رفت. یافته های پژوهش نشان داد که فلات شغلی بر پنهان سازی دانش، فلات شغلی بر بی اعتمادی سازمانی ادراک شده فلات شغلی بر بی تفاوتی سازمانی ادراک شده، بی اعتمادی سازمانی ادراک شده بر پنهان سازی دانش، بی تفاوتی سازمانی ادراک شده بر پنهان سازی دانش تأثیر معناداری دارند. در انتها بر اساس یافته های پژوهش رهنمودهایی به مدیران ارشد شهرداری های شیراز ارائه شده است.

کلیدواژه ها: فلات شغلی، پنهان سازی دانش، بی اعتمادی سازمانی، بی تفاوتی سازمانی ادراک شده

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. (نویسنده مسئول)

E.rajabpour@pgu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

Najme.parsaee76@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hr.nematollahi@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه منابع انسانی در سازمان‌ها نقش مهمی بازی می‌کنند. منابع انسانی و به تبع آن دانش و اطلاعات آن‌ها به عنوان دارایی‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شوند [۳۵]. از طرفی، دانش منبع ارزشمندی است که کلید مزیت رقابتی سازمان‌ها است. با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که بین ۵۰ تا ۷۵ درصد از کارکنان به طور عمدی از ارائه دانش به دیگران در صورت درخواستشان خودداری می‌کنند. این رفتار به پنهان‌سازی دانش معروف است [۷]. پنهان کردن دانش از سایر اعضای سازمان، خلایق را در سازمان تضعیف کرده، در کار سازمان اختلال ایجاد می‌کند و منجر به ازهم‌گسیختگی روابط بین فردی می‌شود [۴۶]. طبق مطالعات بابکاک (۲۰۰۴) در ۵۰۰ شرکت ایالات متحده آمریکا مشخص شد که مخفی کردن دانش توسط کارکنان در سازمان حدود ۳۱/۵ میلیارد دلار هزینه بر سازمان تحمیل می‌کند [۲۰]. لین (۲۰۰۷) بیان می‌کند که پنهان کردن دانش باید به عنوان یک موضوع اخلاقی مهم در نظر گرفته شود؛ زیرا پنهان کردن دانش منافع اصلی سازمان را تهدید می‌کند.

در واقع پنهان کردن دانش شامل استفاده از تاکتیک‌های فریبنده برای منافع شخصی (مانند حفاظت از دانش) با هزینه‌ای برای سایر ذی‌نفعان است [۲۴]، که با اصول سازمانی (مانند: همکاری و تعالی در راستای اهداف سازمان) و اخلاقی (مانند: صداقت و خیرخواهی) همخوانی ندارد [۳۲]. به طور قابل توجهی، یک وجه مشترک در میان نظریه‌ها این است که پنهان‌سازی دانش یک رفتار نامطلوب بوده که توسط افراد در برابر رفتارهای منفی مرتبط با محل کار، رهبری یا ویژگی‌های شغلی، مانند طرد شدن از محل کار توضیح داده می‌شود [۴۸]. عمل پنهان‌سازی دانش، که شامل فریب است و می‌تواند به منافع سازمان یا اعضای آن آسیب برساند، استانداردهای سازمانی رایج را نقض می‌کند و بهره‌وری و ارتقا محیط سازمان را تهدید می‌کند [۱۲]. با در نظر گرفتن این درپچه، صرفاً فکر پنهان‌سازی دانش از همکار خود احتمالاً باعث ایجاد خودارزیابی منفی می‌شود که باید افراد را از رفتارهای این چنینی بازدارد [۹]. با تکیه بر این بینش‌ها و عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش، می‌توان فلات شغلی را - که منعکس‌کننده فرصت محدود برای بهبود دانش و مهارت‌های شغلی است - به عنوان یک موقعیت تهدیدکننده شخصی که باعث عمل پنهان‌سازی دانش می‌شود در نظر گرفت [۳۴] و [۳۲]. از این رو، افرادی که سطح بالایی از فلات شغلی دارند دارای تمایل به اعمالی مانند پنهان‌سازی دانش هستند، که به‌ویژه با تحت تأثیر قرار گرفتن از عواملی مانند (الف) سرزنش همکاران به عنوان افرادی که نمی‌توان به آنها اعتماد کرد [۱۰] در اینجا به عنوان "بی‌اعتمادی درک شده به همکاران" و (ب) سرزنش فرآیند تبادل دانش در سازمان و عوامل محرک در جهت بی‌تفاوتی سازمانی که در اینجا به عنوان "بی‌تفاوتی سازمانی درک شده" نامیده می‌شود، زمینه‌سازی را در جهت بروز رفتارهایی مانند پنهان‌سازی دانش فراهم می‌کنند [۲۵]. در خصوص اعتماد

سازمانی، چندین ویژگی را شناسایی شده است که باعث توسعه اعتماد می شود، مانند صداقت، گشاده رویی و نگرانی برای ایمنی و رفاه دیگران. با این حال، ادبیات موجود به دنبال شناسایی عواملی است که به توسعه بی اعتمادی در ایمنی محل کار منجر می شود [۲۴]. این دو موضوع می توانند به هم مرتبط باشند زیرا بی تفاوتی می تواند بی اعتمادی را ایجاد کند. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان نسبت به نیازها و نگرانی های آنها بی تفاوت است، به احتمال زیاد به انگیزه ها و تصمیمات آن بی اعتماد خواهند شد [۲۶]. بی تفاوتی سازمانی و بی اعتمادی سازمانی ادراک شده مفاهیم مرتبطی هستند که می توانند به طور قابل توجهی بر آموزش و مدیریت دانش در سازمان ها تأثیر بگذارند. به عنوان مثال کارکنانی که احساس می کنند سازمان نسبت به آنها بی تفاوت است یا نمی توان به آنها اعتماد کرد، انگیزه کمتری برای شرکت در آموزش، جستجوی دانش جدید یا به اشتراک گذاشتن تخصص خود با دیگران دارند [۱۳]. همچنین، بی اعتمادی می تواند جو بدگمانی و ترس ایجاد کند که در آن کارکنان حاضر به اشتراک گذاری دانش خود از ترس یا سوءاستفاده نیستند. بی اعتمادی می تواند منجر به بی تفاوتی شود، جایی که کارکنان ارزشی را در به اشتراک گذاشتن دانش نمی بینند، زیرا معتقدند آن را قدردانی یا به رسمیت نمی شناسند. از طرفی اگر کارکنان به سازمان بی اعتماد باشند یا احساس بی تفاوتی کنند، ممکن است آنچه را در برنامه های آموزشی آموخته اند، کمتر در شغل خود به کار ببرند. آنها ممکن است، بر این باور باشند که سازمان از آنها در اجرای ایده های جدید حمایت نمی کند یا تلاش های آنها به رسمیت شناخته نمی شود [۱۵]. در پیوند با موارد ذکر شده، افراد دارای سطح بالای فلات شغلی می توانند، با توجه به بی اعتمادی سازمانی و بی تفاوتی سازمانی درک شده و تأثیرپذیری از آنها به پنهان سازی دانش روی آوردند [۲۰].

در سازمان های دولتی و خصوصی در ایران نیز بحث های مربوط به فلات شغلی و پنهان سازی وجود دارد و اگرچه در تحقیقات به آن ها پرداخته نشده است؛ اما از مسائل مهم به روز در حال حاضر است. از این رو، در پژوهش حاضر شهرداری های شهر شیراز به عنوان سازمان های انتخابی در جهت بررسی متغیرهای ذکر شده انتخاب گردید؛ چراکه شهرداری های شهر شیراز به عنوان یکی از شرکت های فعال در خدمات مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. نظر به اهمیت و توسعه فعالیت های این شرکت در این زمینه، این شرکت به عنوان یکی از مراکز پژوهشی منابع انسانی در جنوب کشور انتخاب شده که بر طبق گزارشی که اخیراً منتشر شده نموده ای از بی اعتمادی سازمانی و بی تفاوتی سازمانی و رسیدن به نقطه ای که فرد دیگر مشتاق پیشرفت نیست، در آن نمایان شده است [۱]. همچنین یکی از مهم ترین آسیب های سازمانی موجود، در شرکت های دولتی در شهر شیراز از جمله شهرداری ها شامل پنهان سازی دانش است. از این رو، با توجه به آنچه ذکر شد پژوهش حاضر به دنبال اهمیت این موضوع است که آیا فلات شغلی بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی بی اعتمادی و بی تفاوتی سازمانی ادراک شده تأثیرگذار است؟

در این قسمت به تشریح متغیرهای پژوهش پرداخته و عوامل ذیل هریک تبیین می شود.

فلات شغلی

فلات شغلی به بهترین وجه به عنوان دوره‌ای از یک حرفه یا شغل تعریف می‌شود که در آن فرد احساس می‌کند به نقطه‌ای رسیده است که نمی‌تواند پیشرفت کند [۲۶]، و علائم شامل احساس گیر کردن در یک شغل/موقعیت، احساس بی‌حوصلگی مداوم و یافتن رضایت برایش مشکل است [۴۶]. دلیل مشکلات شغلی منحصر به تجربه هر فرد است. این عوامل به دو دسته عوامل داخلی و عوامل خارجی سازماندهی می‌شوند [۴۴]. دلایل درونی ایجاد شغل می‌تواند عدم اعتماد به نفس به دلیل یک رویداد در زندگی شخصی یا اعتماد به نفس فراتر از محدودیت‌ها به مهارت‌ها یا توانایی‌های شما مربوط می‌شود. برخی از افراد دیگر در مورد کار خود احساس چالش یا هیجان نمی‌کنند که می‌تواند توسط مدیران به عنوان کمبود انگیزه درک شود [۲۸، ۳۶]. با این حال، مهم است که توجه داشته باشید که فلات‌های شغلی همیشه بد نیستند [۴۱]: اغلب فلات‌های شغلی بیشتر بر حفظ شغل و تمایل به سطح پایدار درآمد، استرس و مسئولیت متمرکز هستند تا بالا رفتن از نردبان شغلی. خوش گذرانی و صرف زمان بیشتر برای مسائل دیگر زندگی، اتفاقات مثبتی است [۳۱]. تیپ‌های مختلفی از فلات زندگی وجود دارد: فلات زندگی ساختاری (فلات زندگی سلسله‌مراتبی) و فلات زندگی محتوایی. فلات زندگی سلسله‌مراتبی زمانی حاصل می‌گردد که یک فرد شانس کمی برای حرکت عمودی در یک سازمان داشته باشد. از طرف دیگر، فلات زندگی محتوایی زمانی رخ می‌دهد که فرد با کار یا مسئولیت‌های شغلی‌اش به چالش کشانده نشده باشد. این مسئله آثار مخرب بسیار دارد که فرسودگی شغلی از مهم‌ترین پیامدهای آن است [۴۵].

پنهان‌سازی دانش

تمایل به امتناع از به اشتراک گذاشتن دانش در صورت درخواست، پنهان‌سازی دانش نامیده می‌شود [۱۷]. اخیراً مشخص شده است که اشتراک دانش و تبادل نسخه‌های جدید در سازمان‌ها می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در برخی رفتارها در بین کارکنان شود. این رفتار به عنوان پنهان کردن دانش شناخته می‌شود [۵۰].

در تحقیقات قبلی بارها گزارش شده است که سازمان‌ها علاوه بر اینکه دانش را دارایی مؤثری در مسیر مدیریت سودمند می‌دانند، باید خطرات دانش را نیز در نظر بگیرند [۵۰]. از جمله این خطرات شناسایی شده می‌توان به پنهان‌سازی دانش اشاره کرد که ارتباط تنگاتنگی با جذب دانش دارد [۲۲، ۲۱].

پنهان کردن دانش شامل سه تاکتیک فریبنده رایج است: گنگ بازی، پنهان کردن فرارمنشانه و پنهان کردن منطقی [۲۴]. گنگ بازی تظاهر به بی اطلاعی از پرسش جوینده دانش برای اجتناب از کمک است. پنهان کاری فرار منشانه شامل فریب نیز می شود، زیرا پنهان کننده دانش عمداً اطلاعات نادرست یا گمراه کننده ارائه می کند یا سعی می کند فرآیند را به تأخیر بیندازد [۶]. بنابراین، هر یک از این دو بعد یک استراتژی فریبنده صریح برای خودداری از دانش درخواستی را در بر می گیرد. بعد سوم، پنهان سازی منطقی، شامل توضیح دادن به دیگران است که چرا فرد در موقعیتی نیست که دانش را به اشتراک بگذارد [۲۵]. پنهان سازی منطقی منعکس کننده شکلی از فریب است که در آن فرد مسئولیت پنهان کردن عمدی خود را بر عهده نمی گیرد و در عوض مسئولیت پنهان سازی دانش را به شخص یا شرایط دیگری منتقل می کند [۳۷،۸].

بی تفاوتی و بی اعتمادی سازمانی ادراک شده

کارکنان یک سازمان همواره بر اساس برنامه هایی که برای اطمینان از رفاه، رفاه و ایمنی و ارزشی که سازمان برای آنها قائل است، سطح معینی از اعتماد و علاقه به سازمان ایجاد می کنند [۱۳]. وضعیتی که وقوع یا عدم وقوع رویدادهای بیرونی و به ویژه دستیابی یا عدم تحقق اهداف سازمانی (موفقیت یا شکست سازمانی) باعث تغییر در عضو یا گروهی از اعضا نشود، "بی تفاوتی سازمانی" نامیده می شود [۴۹]. از سوی دیگر به نظر می رسد یکی از مشکلات کنونی در اکثر سازمان های دولتی بی توجهی یا بی تفاوتی کارکنان است [۸]. بی تفاوتی سازمانی انگیزه کار و تلاش را از آنها می گیرد و البته کارکنان بی تفاوت، سازمان بی تفاوت را می سازند [۳۰]. کارکنان بی تفاوت تعهد کمی نسبت به سازمان دارند و در نتیجه تأثیر مستقیم و منفی بر عملکرد سازمان می گذارند. افرادی که از این پدیده رنج می برند، توجهی به آینده ندارند، زیرا بر اساس اعتقاد آنها، حال، گذشته و آینده با یکدیگر متفاوت است و میزان بی دقتی سازمانی تا حدودی دلیل این امر است [۱۵] و در سطح سازمانی، افرادی که هیچ علاقه ای به کار ندارند، به تدریج دچار فرسودگی و در نهایت سرخوردگی می شوند [۱۶]. بی تفاوتی سازمانی ادراک شده به احساس کارکنان مبنی بر اینکه سازمانشان به نیازها، نظرات یا مشارکت آنها اهمیت نمی دهد اشاره دارد. این تصور می تواند منجر به موارد زیر شود:

کاهش مشارکت: کارکنان ممکن است برای شرکت در ابتکارات به اشتراک گذاری دانش کمتر احساس کنند اگر معتقد باشند که ورودی آنها کم ارزش است.

سطوح پایین تر اعتماد: وقتی کارکنان بی تفاوتی را درک می کنند، می توانند اعتماد به سازمان را از بین ببرد و منجر به بی میلی برای به اشتراک گذاشتن بینش ها یا اطلاعات ارزشمند شود.

انباشت دانش: کارکنان ممکن است از ترس اینکه به اشتراک گذاری می تواند ارزش شخصی آنها را در سازمان کاهش دهد، دانش را به عنوان یک اقدام محافظتی دریغ کنند [۹].

در خصوص بی اعتمادی سازمانی ادراک شده نیز، یکی از نیازهای هر انسان و جامعه ای مشارکت و ارتباط با سایر افراد است که این امر نیازمند وجود جو حاکی از اعتماد و داشتن امنیت روانی و احساس خوش آیند از حضور در جمع مذکور می باشد [۱۱]، از بین رفتن اعتماد در سازمان یکی از دغدغه‌هایی است که همواره مدیران یک مجموعه‌ای با خود به همراه دارند. می‌دانیم که اعتماد سازمانی، به عنوان اصلی‌ترین عامل رشد و خلاقیت در سازمان است اما از طرفی بی‌اعتمادی در سازمان موجب می‌شود تا کارکنان، انگیزه خود را از دست دهند و درنهایت، مجموعه، زیر بار ضرر و زیان‌های وارده از بین می‌رود [۴۳]. اما باید بدانیم که در فضای سازمان، چه چیزهایی باعث از بین رفتن زحماتمان در اعتمادسازی می‌شود. اعتماد، لازمه هر نوع ارتباط موثر و کارآمد است که همواره در شرایط مختلف اهمیت دارد [۱۱]. از این رو ضرورت یک فعالیت مشارکتی و سودمند، بر اعتماد دوطرفه میان نیروی انسانی و مدیران کسب و کار استوار است. سازمان‌ها در موقعیت‌های مختلفی ممکن است با نشانه‌هایی نسبت به بی‌اعتمادی کارکنان به مدیر مواجه شوند و نیروی انسانی نتواند آنطور که باید در سازمان فعالیت اثربخش داشته باشد [۱۴]. در رابطه با پنهان کردن دانش، چنین تحریفی می‌تواند شامل این تصور باشد که همکاران قابل اعتماد نیستند [۳۳]. بی‌اعتمادی درک شده و بی‌تفاوتی در همکاران به «عدم اعتماد به سایر اعضای سازمان» اشاره دارد [۱۷]. و نگرانی از اینکه دیگران ممکن است به گونه‌ای عمل کنند که به کسی آسیب برسانند و دیگران به رفاه او اهمیتی ندهند و در نتیجه قصد آسیب رساندن یا خصومت را داشته باشند. این نشان دهنده انتساب منفی قصد و رفتار یک همکار است [۴۷]. اینکه آیا می‌توان به کسی اعتماد کرد یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که افراد هنگام تصمیم‌گیری برای به اشتراک گذاشتن دانش ارزیابی می‌کنند. بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده شامل باورهای کارکنان است که سازمان به نفع آنها عمل نمی‌کند یا ممکن است از اطلاعات مشترک سوء استفاده کند. این ادراک می‌تواند به چند شکل ظاهر شود: شک و تردید نسبت به مدیریت: کارکنان ممکن است به نیت رهبری در مورد شفافیت و انصاف شک کنند، که می‌تواند مانع از ارتباطات باز شود. ترس از عواقب: نگرانی در مورد اینکه چگونه دانش مشترک ممکن است علیه آنها استفاده شود، می‌تواند باعث شود که کارمندان بیشتر مراقب بینش خود باشند. همکاری بازدارنده: بی‌اعتمادی می‌تواند تلاش‌های مشترک را خفه کند، زیرا کارکنان ممکن است تمایلی به تعامل با همکاران نداشته باشند، اگر احساس کنند که کمک‌های آنها ممکن است مورد سوء استفاده قرار گیرد یا کم ارزش باشد [۴۵]. در نتیجه در زمینه سازمان‌ها، بی‌تفاوتی سازمانی و بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده، عوامل حیاتی هستند که می‌توانند به طور قابل توجهی بر اشتراک دانش در بین کارکنان تأثیر بگذارند. هر دو مفهوم به نحوه درک کارکنان از تعهد سازمان خود به رفاه و ارزشی که برای

مشارکت آنها گذاشته می شود، مربوط می شود. با پرداختن به این ادراکات، سازمان ها می توانند شیوه های به اشتراک گذاری دانش را تقویت کنند و منجر به بهبود عملکرد و نوآوری شوند.

پیشینه پژوهش

در این بخش به طور خلاصه برخی از مهم ترین پژوهش هایی که به حیطه موضوعی پژوهش حاضر پرداخته اند، معرفی می شوند. در پایان خلاصه تئوریک و نوآوری پژوهش نسبت به پژوهش های پیشین تشریح می شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان مقاله	نویسندگان	سال	خلاصه موضوع و یافته های پژوهش
بررسی ارتباط بین فلات محتوای شغلی و پنهان شدن دانش از منظر اخلاقی: نقش واسطه ای بی اعتمادی و استثمار درک شده	هو و همکاران ^۱	۲۰۲۳	نتایج از نقش میانجی بی اعتمادی درک شده در همکاران و بهره برداری درک شده در فرایند تبادل دانش سازمان پشتیبانی می کند و دری را برای تحقیقات آینده برای درک بهتر پنهان شدن دانش از دیدگاه اخلاقی باز می کند.
تأثیر فلات شغلی بر پنهان کردن دانش کارکنان دانش	یونشیا سو ^۲	2021	نتایج این مقاله پشتیبانی نظری و روشنگری مدیریتی را برای کاوش بیشتر مکانیسم فلات شغلی و پنهان شدن دانش در شرکت های چینی فراهم می کند.

^۱ Hu

^۲ Yunxia Su

عنوان مقاله	نویسندگان	سال	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهش
آیا فلات شغلی منجر به سکوت کارکنان خواهد شد؟ یک مدل میانجیگری تعدیل شده	جینگ و همکاران ۱	۲۰۲۲	نتایج نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معنادار بین فلات شغلی و رفتار خاموش کارکنان است. تعهد عاطفی نقش واسطه‌ای جزئی بین سطح شغلی و رفتار خاموش کارکنان ایفا می‌کند. عدالت سازمانی نه تنها رابطه بین فلات شغلی و تعهد عاطفی را تعدیل منفی کرد، بلکه از طریق تعهد عاطفی تأثیر غیرمستقیم فلات شغلی را بر رفتار خاموش تعدیل کرد.
تأثیر ناامنی شغلی بر رفتار پنهان دانش: میانجیگری امنیت روانی و تعدیل رهبری خدمتگزار	جونگ و همکاران ۲	2023	نتایج نشان داد که کارکنانی که احساس ناامنی شغلی می‌کنند، کمتر احتمال دارد امنیت روانی را درک کنند، و در نهایت رفتار پنهان کردن دانش خود را افزایش می‌دهند. ما همچنین دریافتیم که رهبری خدمتگزار به عنوان یک تعدیل‌کننده مثبت عمل می‌کند که تأثیر منفی ناامنی شغلی بر ایمنی روانی را مهار می‌کند. مشارکت‌های نظری و عملی شرح داده شده است.
نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز	جواد مهربان	۱۴۰۰	یافته‌های پژوهش نشان داد که میان فلات زدگی شغلی و بی تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان زدگی شغلی با سلامت اداری نقش میانجی داشته است.

¹ Jing et al² Jeong et al

عنوان مقاله	نویسندگان	سال	خلاصه موضوع و یافته های پژوهش
تأثیر فلات زدگی شغلی بر قصد ترک سازمان، نقش متغیرهای حمایت سازمانی ادارک شده، یادگیری خودکارآمدی، محوریت کار و متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مربیگری	علیرضا صارمی	1401	نتایج نشان داد متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده و یادگیری خودکارآمدی بر فلات ساختاری و محتوایی و همچنین فلات زدگی ساختاری و محتوایی بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی و معناداری دارد. محوریت کار بر فلات ساختاری تأثیر منفی و معناداری دارد، اما این تأثیر بر فلات زدگی محتوایی رد شد. نتایج حاصل از متغیرهای تعدیلگر نشان داد که مربیگری به طور منفی رابطه بین فلات زدگی ساختاری و محتوایی با قصد ترک سازمان تحت تأثیر قرار می دهد. متغیر قدرت تحمل ابهام به طور مثبت رابطه بین فلات زدگی ساختاری با قصد ترک سازمان تحت تأثیر قرار می دهد. بر این اساس افرادی که قدرت تحمل ابهام بالایی دارند با درک فلات زدگی ساختاری تمایل به ترک سازمان در آنان تقویت می شود، ضمن اینکه این تأثیر در مورد فلات زدگی محتوایی رد شد.
بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان اداره کل مالیاتی شمال تهران	رجبی فرجاد و همکاران	۱۳۹۹	نتایج نشان داد که فلات زدگی شغلی به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

عنوان مقاله	نویسندگان	سال	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهش
تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی	دامغانیان و شهباز	۱۳۹۹	یافته‌ها حکایت از آن داشت که دچار فلات کارکنان سازمان آب منطقه ای هستند. زدگی شغلی و سکوت سازمانی همچنین مشخص شد فلات زدگی را در پی دارد. از سکوت سازمانی شغلی سوی دیگر، بررسی ها نشان داد که فلات زدگی شغلی از طریق متاثر ساختن انگیزه های کارکنان می تواند سکوت را در آنان موجب شود.
تبیین رابطه فلات زدگی شغلی با بی تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان	صالح سیدنقوی اردستانی	۱۳۹۵	نتایج این پژوهش وجود فلات زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت بیمه ایران را نشان می دهد، اما برخلاف انتظار این پدیده رابطه زیادی با تمایل خروج از خدمت کارکنان نداشته، اما با متغیر "بی تفاوتی سازمانی" رابطه قوی را نشان می دهد.

طبق بررسی‌هایی انجام شده، مطالعات فعلی از کمی‌دها و کاستی‌های زیادی رنج می‌برند. محققان در مطالعات خود به صورت صریح در مورد چگونگی تأثیر فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش با نقش بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی سازمانی به جمع‌بندی خاصی نرسیده‌اند و در پژوهش‌های داخلی مطالعه‌ای که به این حیطه پرداخته باشد یافت نشد. عموم پژوهش‌ها به بررسی تأثیرات فلات شغلی بر ابعادی دیگر از جمله: عملکرد و نرخ خروج و رضایت و... پرداخته‌اند و یا از چند منظر فقط به تأثیر پیامدهای فلات شغلی بر ابعاد مختلف سازمانی نگاه کرده‌اند، در پژوهش‌های بین‌المللی نیز مطالعاتی که به صورت صریح نقش میانجی بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده را در رابطه میان فلات شغلی و پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار دهد یافت نشد. همچنین گستردگی جامعه آماری این پژوهش نسبت به دیگر مطالعات از وجوه تمایز آن با پیشینه پژوهش بوده که قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را دوچندان می‌کند. از این رو با توجه به خلا نظری در پژوهش‌های پیشین و ضرورت انجام پژوهشی با محوریت بررسی تأثیرات فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش با نقش بی‌اعتمادی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده، احساس شد، که در شکل زیر مدل مفهومی آن ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش. مدل اولیه پژوهش برگرفته از پژوهش هوو و همکاران^۱ (۲۰۲۳) است.

فرضیه های پژوهش

- (۱) فلات شغلی بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- (۲) فلات شغلی بر بی اعتمادی سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- (۳) فلات شغلی بر بی تفاوتی سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- (۴) بی اعتمادی سازمانی ادراک شده بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- (۵) بی تفاوتی سازمانی ادراک شده بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- (۶) بی تفاوتی سازمانی ادراک شده نقش میانجی گری مثبت بین فلات شغلی و پنهان سازی دانش ایفا می کند.
- (۷) بی اعتمادی سازمانی ادراک شده نقش میانجی گری مثبت بین فلات شغلی و پنهان سازی دانش ایفا می کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث مبانی فلسفی در زمره پژوهش های اثبات گرا با رویکرد قیاسی و روش پژوهش کمی است که بنا به ذات پژوهش از استراتژی پژوهشی پیمایش پیروی می کند. همچنین، در گروه پژوهش های کاربردی دسته بندی می شود؛ از سویی بر اساس معیار زمان گردآوری داده ها، یک پژوهش مقطعی محسوب می شود. روش جمع آوری اطلاعات به صورت میدانی با استفاده از ابزار پرسش نامه با

¹- Hu et al

درجه‌بندی طیف لیکرت است. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار نمونه‌گیری **spss sample power** برابر ۲۱۲ نفر برآورد شد. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا با استفاده از نرم‌افزار **SPSS** همبستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار **Smart PLS** آزمون شد. پرسش‌نامه مورد استفاده شامل: بی‌اعتمادی سازمانی از مک‌آلیستر^۱ (۱۹۹۵) و مویجمن و همکاران^۲ (۲۰۱۷) بوده که دارای دو بعد شناختی و احساسی است. بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده نیز از دو پرسش‌نامه جون^۳ (۲۰۱۱) و افرات و همکاران^۴ (۲۰۱۹) استخراج شده و فلات شغلی نیز با دو بعد (ساختاری و محتوایی) از پژوهش (نامداری، ۱۳۹۴) و پنهان‌سازی دانش از کانلی و همکاران^۵ (۲۰۱۲) گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شهرداری‌های شهر شیراز است، جهت تعیین حجم نمونه پژوهش از نرم‌افزار **Spss Sample Power** استفاده شد و شیوه نمونه‌گیری تصادفی است.

برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه پژوهش از روایی محتوایی و سازه بهره گرفته شده است. بدین صورت که روایی محتوایی توسط اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی کمک گرفته شد. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از (۰/۵) دارند باید از پرسش‌نامه حذف شوند. روایی همگرایی پرسش‌نامه بر اساس میانگین واریانس استخراج شده به دست آمد. نتایج نشان داد که همگی مؤلفه‌ها از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین، به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه یک مطالعه مقدماتی روی (۳۰) نفر از جامعه آماری انجام و با توجه به ساختار پرسش‌نامه، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی پرسش‌نامه محاسبه گردید. براین‌اساس، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای فلات شغلی، پنهان‌سازی دانش، بی‌اعتمادی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده به ترتیب برابر با ۰/۹۱۶، ۰/۸۱۸، ۰/۸۴۴، ۰/۸۰۴ محاسبه گردید که پایایی بالای ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد. در جدول شماره (۲) روایی و پایایی پژوهش به همراه آمار توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

¹ McAllister

² Mooijman et al

³ Junni

⁴ Ephrat et al

⁵ Connelly et al

جدول ۲. روایی و پایایی پرسش نامه

متغیر	KMO	Sig	آلفای کرونباخ	میانگین مرکب	پایایی واریانس استخراج شده	میانگین
فلات شغلی	۰.۹۱۶	۰/۰۰۰	۰.۹۳۰	۳.۲۱۴	۴.۹۳۷	۷۰.۵۳۲
پنهان سازی دانش	۰.۸۱۸	۰/۰۰۰	۰.۸۷۰	۳.۳۶۱	۴.۱۹۸	۵۲.۴۷۵
بی اعتمادی سازمانی	۰.۸۴۴	۰/۰۰۰	۰.۹۰۶	۳.۴۷۷	۴.۳۶۹	۶۲.۴۲۰
بی تفاوتی سازمانی ادراک شده	۰.۸۰۴	0.000	۰.۸۸۳	۳.۵۸۵	۳.۶۵۱	۶۰.۸۴۳

یافته های پژوهش

در این بخش ابتدا آمار توصیفی و ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان از نمونه آماری با به کارگیری نرم افزار **spss** در جدول ۳ ارائه شده است و سپس به بررسی برازش و آزمون فرضیات پژوهش در قالب آمار استنباطی پرداخته می شود. با توجه به ۲۱۲ نمونه معتبر تحقیق، در جدول (۳) آمار توصیفی پاسخ دهندگان را نشان می دهد. همان طور که در جدول نمایان است، کارکنان مرد ۱۳۲ درصد و کارکنان زن ۸۰ درصد از تعداد کل پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند.

جدول ۳. آمار توصیفی پاسخ دهندگان

جنسیت				سن					
مرد	زن	کمتر از ۳۰	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	بیشتر از ۵۰ سال				
۱۳۲	۸۰	۶۷	۶۴	۴۲	۳۹				
تحصیلات			سابقه کاری						
دیپلم و کمتر	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	کمتر ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	بالا ۲۰ سال
۵	۲۴	۶۵	۹۸	۲۰	۵۵	۴۰	۵۴	۳۸	۲۵

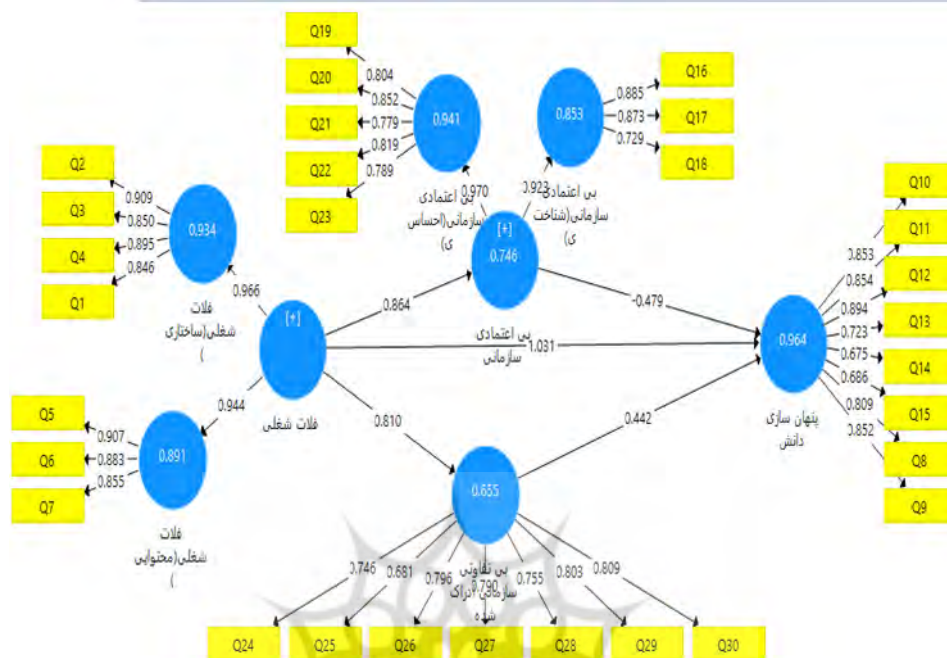
آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در این بخش آزمون مدل ساختاری با استفاده از ضرایب مسیر و ضریب تعیین (R^2) مربوط به متغیرهای درون‌زا (وابسته) انجام شده است. اگر متغیری به حداقل آستانه (۰.۱) مورد نظر برای ضریب تعیین دست نیافت دلالت بر آن دارد که این متغیر به سایر عواملی که این مطالعه آنها را شامل نمی‌شود مقید شده است [۴۵]. همانگونه که مشخص گردید، شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، وضعیت برازش مطلوبی از مدل را نشان می‌دهند بنابراین، با اطمینان می‌توان نسبت به بررسی فرضیه‌های پژوهش اقدام نمود. جدول ۴ نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضریب تعیین

متغیرها	ضریب تعیین	میزان برازش
بی‌اعتمادی سازمانی	۰.۷۴۶	قوی
بی‌اعتمادی سازمانی (احساسی)	۰.۹۴۱	قوی
بی‌اعتمادی سازمانی (شناختی)	۰.۸۵۳	قوی
بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده	۰.۶۵۵	قوی
فلات شغلی (ساختاری)	۰.۹۳۴	قوی
فلات شغلی (محتوایی)	۰.۸۹۱	قوی
پنهان‌سازی دانش	۰.۹۶۴	قوی

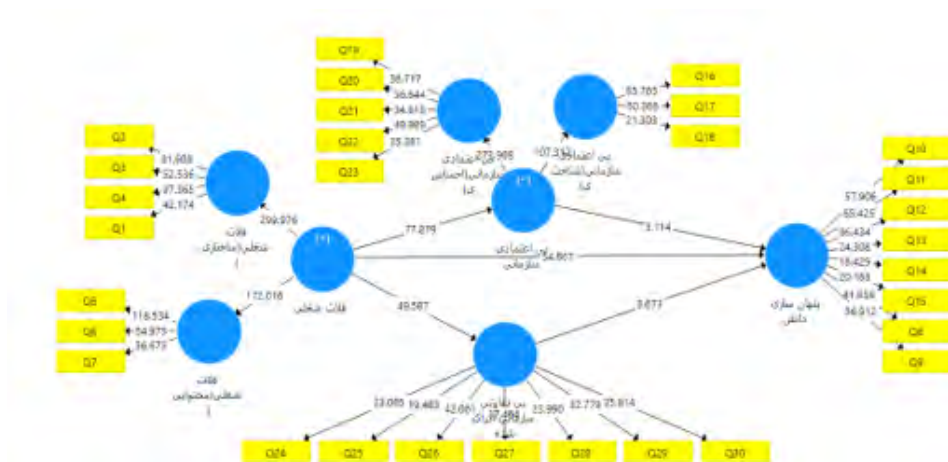
ضریب مسیر نشان دهنده تأثیر مثبت یا منفی متغیرها بر یکدیگر است. لازم به ذکر است که مقدار بار عاملی تمام گویه‌های پژوهش مقداری بیشتر از ۰.۵۰ دارند که گویای روایی مطلوب برای پژوهش است. شکل ۳ نشان دهنده ضریب مسیر و بار عاملی الگوی مفهومی پژوهش است.



شکل ۳. مدل اجرا شده در نرم افزار پی ال اس به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی

در سطح اطمینان ۰.۹۰ مقدار آماره تی باید بیشتر از مقدار ۱.۶۵ باشد. در سطح اطمینان ۰.۹۵ مقدار آماره تی باید بیشتر از مقدار ۱.۹۶ و در سطح اطمینان ۰.۹۹ بیشتر از مقدار ۲.۵۸ باشد تا فرضیه مورد نظر تایید شود و تأثیر معنادار متغیرها بر یکدیگر نشان داده شود. شکل ۴ نشان دهنده مقدار آماره تی الگوی مفهومی پژوهش می باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. مدل اجرا شده در نرم افزار pls به همراه آزمون آماری

جدول ۵: خلاصه نتایج فرضیه های تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره (T) آزمون	سطح معناداری	نتیجه
اول	فلات شغلی	پنهان سازی دانش	۱.۰۳۱	۵۴.۸۶۷	۰.۰۰۰	پذیرش
دوم	فلات شغلی	بی اعتمادی سازمانی ادراک شده	۰.۸۶۴	۷۷.۸۷۹	۰.۰۰۰	پذیرش
سوم	فلات شغلی	بی تفاوتی سازمانی ادراک شده	۰.۸۱۰	۴۹.۵۸۷	۰.۰۰۰	پذیرش
چهارم	بی اعتمادی سازمانی ادراک شده	پنهان سازی دانش	-۰.۴۷۹	۸.۱۱۴	۰.۰۰۰	پذیرش
پنجم	بی تفاوتی سازمانی ادراک شده	پنهان سازی دانش	۰.۴۴۲	۸.۶۷۳	۰.۰۰۰	پذیرش

ردیف	متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره (T) آزمون	سطح معناداری	نتیجه
------	-------------	--------------	--------------	-----------	-----------------	--------------	-------

فرضیه میانجی ۱	فلات شغلی	بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده	پنهان‌سازی دانش	۰.۳۵۸	۸.۳۴۹	۰.۰۰۰	پذیرش
فرضیه میانجی ۲	فلات شغلی	بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده	پنهان‌سازی دانش	-۰.۴۱۳	۸.۰۸۷	۰.۰۰۰	پذیرش

اطلاعات جدول و شکل نشان می‌دهد که داده‌های تجربی جمع‌آوری‌شده همه فرضیه‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهند. در این فرضیات به دلیل اینکه مقدار بحرانی محاسبه شده بیشتر از (۱.۹۶) است و ضرائب مسیر مربوطه نیز همگی مثبت به جز بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده بر پنهان‌سازی دانش و همچنین بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده نقش میانجی‌گری منفی بین فلات شغلی و پنهان‌سازی دانش ایفا می‌کند، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی تأثیر مثبت و مستقیم این فرضیه‌ها را تأیید کرده و ضرائب تأثیر برآورد شده معنادار هستند. از این رو طبق یافته‌های پژوهش تأثیر فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش می‌تواند تحت تأثیر نقش واسطه‌ای بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده باشد. فلات شغلی به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند در شغل خود دچار رکود هستند و فرصت‌های محدودی برای رشد و پیشرفت دارند. این می‌تواند منجر به پنهان‌سازی دانش شود که عمل پنهان کردن اطلاعات از دیگران در یک سازمان است. بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده می‌تواند نقش مهمی در رابطه بین فلات شغلی و پنهان‌سازی دانش داشته باشد. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که سازمان آنها از پیشرفت شغلی آنها حمایت نمی‌کند یا مشارکت آنها به رسمیت شناخته نمی‌شود، ممکن است از مشارکت خارج شوند و تمایل کمتری برای به اشتراک گذاشتن دانش خود داشته باشند. این امر می‌تواند منجر به فقدان نوآوری و همکاری در سازمان شود و در نهایت عملکرد آن را مختل کند. برای کاهش اثرات منفی فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش، سازمان‌ها می‌توانند بر ایجاد یک محیط کاری حمایتی که اعتماد، انصاف و فرصت‌های رشد شغلی را تقویت می‌کند، تمرکز کنند از این رو با پرداختن به نقش میانجی بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و به موفقیت کلی سازمان کمک کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که پنهان‌سازی دانش، تا حد زیادی مبنی بر فلات شغلی کارکنان شهرداری خواهد بود و این به اشتراک‌گذاری دانش و آشکارسازی دانش شکل نخواهد گرفت مگر در سایه تلاش سازمان به منظور بهبود فلات شغلی (تلاش برای ارتقا شغلی، یادگیری موضوعات جدید، کسب مهارت‌های جدید شغلی). در این قسمت با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش به بررسی و

بحث در رابطه با تأثیرات هر یک از متغیرهای کلیدی پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین بر پایه نتایج پژوهش پیشنهادهایی ارائه شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معنی است که با بهبود فلات شغلی کارکنان شهرداری (تلاش برای ارتقا شغلی، یادگیری موضوعات جدید، کسب مهارت‌های جدید شغلی) پنهان‌سازی دانش کمتر می‌شود (افزایش کمک به همکاران، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مرتبط در اختیار همکاران، قرار دادن اطلاعات موردنیاز همکاران به آنها). با توجه به این فرضیه به مدیران سازمان شهرداری توصیه می‌شود به شرایط ارتقا شغلی در دوران بازنشستگی را طور واضح برای کارکنان شرح داده و به آنها اطمینان دهند که در صورت واجد شرایط بودن ارتقا شغلی انجام خواهد شد، همچنین توصیه می‌شود همواره موضوعاتی برای یادگیری سازمانی کارکنان وجود داشته باشد و با برگزاری دوره‌های آموزشی دانش کارکنان به‌روز شود. با این اقدامات فلات شغلی کارکنان کاهش خواهد یافت و لذا پنهان‌سازی دانش کمتری نیز خواهند داشت. نتایج فرضیه اول پژوهش همسو با مطالعات هو و همکاران (۲۰۲۳)، یونشیا سو (۲۰۲۱) و رجبی فرجاد و همکاران (۱۳۹۹) است. همچنین تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فلات شغلی بر بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع این بدین معنی است که هر چه فلات شغلی کارکنان شهرداری (تلاش برای ارتقا شغلی، یادگیری موضوعات جدید، کسب مهارت‌های جدید شغلی) بهبود یابد، اعتمادسازمانی درک شده توسط کارکنان شهرداری افزایش خواهد یافت (کاهش احتیاط در ارتباط بین همکاران، افزایش صداقت بین همکاران، افزایش باور به حقیقت‌گویی همکاران). با توجه به یافته‌های این فرضیه توصیه می‌شود به منظور کاهش بدبینی بین پرسنل و افزایش اعتماد بین آنها در سازمان هر چند ماه یک بار جلساتی ترتیب داده شود که پرسنل رو در روی یکدیگر قرار گیرند و از مسائل و چالش‌های شغلی خود صحبت کنند تا بدین گونه سو تفاهات بین پرسنل کاهش یابد و در صورت بدبینی پرسنل نسبت به یکدیگر این مشکل برطرف شود. نتایج فرضیه دوم پژوهش همسو با مطالعات یونشیا سو (۲۰۲۱)، جینگ و همکاران (۲۰۲۲) و دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) است.

با توجه به یافته‌های پژوهش فلات شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع این بدین معنی است که هر چه فلات شغلی کارکنان شهرداری (تلاش برای ارتقا شغلی، یادگیری موضوعات جدید، کسب مهارت‌های جدید شغلی) بهبود یابد، بی‌تفاوتی سازمانی درک شده توسط کارکنان شهرداری کاهش خواهد یافت (افزایش باور به عادلانه‌بودن فرایند دانش در سازمان، کاهش نگرانی در مورد سو استفاده دیگران از دانش یکدیگر، افزایش منفعت کارکنان

در قراردادهای پرسنلی سازمانی، افزایش امنیت شغلی). با توجه به یافته‌های این فرضیه توصیه می‌شود به منظور کاهش احساس بی‌تفاوتی سازمانی بین پرسنل، سازمان برای پرسنلی که بدون چشم داشت دانش خود را به اشتراک می‌گذارند تقدیر مادی و معنوی در نظر گیرد. همچنین به عنوان پیشنهادی دیگر سازمان در قبال اضافه کاری پرسنل پرداخت دستمزد بابت ساعات اضافی کارکرد داشته باشد. نتایج فرضیه سوم پژوهش همسو با مطالعات جونگ و همکاران (۲۰۲۳)، هو و همکاران (۲۰۲۳)، یونشیا سو (۲۰۲۱) است.

در خصوص نقش میانجی متغیرهای ذکر شده نیز یافته‌ها نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی ادراک شده بر پنهان‌سازی دانش کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معنی است که با افزایش اعتماد سازمانی پرسنل شهرداری (کاهش احتیاط در ارتباط بین همکاران، افزایش صداقت بین همکاران، افزایش باور به حقیقت گویی همکاران) پنهان‌سازی دانش کمتر می‌شود (افزایش کمک به همکاران، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مرتبط در اختیار همکاران، قرار دادن اطلاعات مورد نیاز همکاران به آنها). با توجه به این فرضیه به پرسنل شهرداری توصیه می‌شود به منظور کاهش بی‌اعتمادی همکاران نسبت به یکدیگر، در صورت دستور عدم ارائه اطلاعات از سوی مدیریت سازمان به پرسنل، به همکاران به طور شفاف توضیح داده شود که عدم ارائه اطلاعات به دلیل دستور مدیریت سازمان می‌باشد. همچنین به منظور کاهش ابهامات در نتیجه عدم افشا اطلاعات مدیریت سازمان جلساتی ترتیب دهد و طی جلسات برای پرسنل مشخص اعلام نماید که اجازه افشا چه اطلاعاتی را دارند و چه اطلاعاتی می‌بایست محرمانه باقی بماند. با اینکار در صورت عدم ارائه اطلاعات از سوی پرسنل، افراد این موضوع رو سو برداشت شخصی نخواهند کرد. همچنین بی‌تفاوتی سازمانی ادراک شده بر پنهان‌سازی دانش کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معنی است که با کاهش بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان شهرداری (افزایش باور به عادلانه بودن فرایند دانش در سازمان، کاهش نگرانی در مورد سو استفاده دیگران از دانش یکدیگر، افزایش منفعت کارکنان در قراردادهای پرسنلی سازمانی، افزایش امنیت شغلی) پنهان‌سازی دانش کمتر می‌شود (افزایش کمک به همکاران، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مرتبط در اختیار همکاران، قرار دادن اطلاعات مورد نیاز همکاران به آنها). با توجه به این فرضیه به مدیران سازمان شهرداری توصیه می‌شود به منظور کاهش پنهان‌سازی دانش کارکنان فرایند تبادل دانش در سازمان مشخصاً از سوی مدیریت به کارکنان ابلاغ شود تا کارکنان این موضوع را شخصی نکنند و اطلاعات را بنا به علاقه شخصی به اشتراک بگذارند. نتایج فرضیه نتایج فرضیه چهارم و پنجم پژوهش همسو با مطالعات یونشیا سو (۲۰۲۱)، جینگ و همکاران (۲۰۲۲) و جونگ و همکاران (۲۰۲۳) است.

در نتیجه تأثیر فلات شغلی بر پنهان سازی دانش موضوع پیچیده ای است که پویایی های سازمانی و رفتار کارکنان را شامل می شود. تحقیقات نشان می دهد که فلات شغلی می تواند منجر به رفتارهای منفی مانند پنهان شدن دانش در بین کارکنان شهرداری رسیدگی مؤثر به این موضوع، سازمان ها به ویژه شهرداری ها می توانند پیشنهادهای عملی زیر را اجرا کنند.

ابتدا از این طریق که خوداندیشی و هدف گذاری را تشویق کنید و به دنبال فرصتهایی برای رشد و توسعه باشید به گونه ای که مهارت های افراد را تقویت شود و پیشرفت حرفه ای را دنبال کنند، مانند برنامه های آموزشی و حرکت های جانبی.

استراتژی هایی را برای جلوگیری از پنهان کردن دانش اجرا کنید، مانند ایجاد فرهنگ باز بودن و ارائه ابعاد مدیریت دانش - با پرداختن به فلات های شغلی، تقویت اعتماد و ممانعت از پنهان کردن دانش، سازمان ها می توانند در جهت ایجاد محیط باز تر و حمایت کننده تر که تأثیر منفی فلات شغلی بر پنهان سازی دانش را به حداقل می رساند، تلاش کنند.

برنامه ریزی شغلی: بهبود توانایی های برنامه ریزی شغلی برای فارغ التحصیلان دانشگاهی در چارچوب اصلاحات برنامه درسی جدید. این می تواند به دانشجویان کمک کند تا ارتباط یادگیری و مشاغل آینده را بهتر درک کنند و پنهان کردن دانش را کاهش دهد.

کنترل اضطراب: اضطراب وضعیت را در میان کارمندانی که در حال تجربه فلات شغلی هستند، شناسایی و برطرف کنید. این را می توان با ارائه فرصتهایی برای توسعه حرفه ای، آموزش و برنامه های مربیگری انجام داد که می تواند به پیشرفت کارمندان در حرفه خود کمک کند.

تشویق وابستگی به هدف: ایجاد حس وابستگی به هدف مشارکتی در بین کارکنان. این می تواند به تنظیم رابطه بین فلات سلسله مراتبی و اضطراب وضعیت کمک کند و در نهایت احتمال پنهان سازی دانش را کاهش دهد.

ترویج اعتماد و ارتباطات باز: فرهنگ اعتماد و ارتباطات باز را در سازمان تشویق کنید. برای تقویت اعتماد و کاهش بی اعتمادی سازمانی، کانال های باز برای ارتباط ایجاد کنید. تشویق گفتگوی صادقانه می تواند به کاهش تمایلات پنهان کردن دانش کمک کند. این را می توان با فراهم کردن فرصتهایی برای کارکنان برای به اشتراک گذاشتن ایده ها، نگرانی ها و دانش خود بدون ترس از مجازات یا پیامدهای منفی به دست

آورد و در همین راستا تقویت اعتماد از طریق ارتباطات شفاف و شیوه‌های سازمانی منصفانه پیگیری شود.

تقویت حس مهم بودن: اطمینان حاصل کنید که کارمندان احساس می‌کنند کارشان معنا و هدف دارد. این می‌تواند به کاهش اثرات منفی فلات شغلی و تشویق به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند.

تشویق به اشتراک‌گذاری دانش: سیاست‌ها و شیوه‌هایی را اجرا کنید که به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق می‌کند، مانند تیم‌های متقابل، پلت فرم‌های اشتراک دانش، و برنامه‌های شناسایی برای کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند.

نظارت و رفع بی‌اعتمادی: به طور مرتب سطوح بی‌اعتمادی در سازمان را ارزیابی کنید و برای رفع هر گونه مشکل گام بردارید. این می‌تواند شامل ارائه مکانیسم‌های بازخورد، رسیدگی به تعارضات، و ترویج یک محیط کاری مثبت باشد و با ارائه فرصت‌هایی برای رشد و توسعه، بی‌تفاوتی ادراک شده سازمانی را برطرف کنید. همچنین به علل ریشه‌ای بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی سازمانی، مانند عدم شفافیت، ارتباطات ضعیف یا نیازهای برآورده نشده کارکنان، رسیدگی کنید تا به ایجاد اعتماد و تعهد در میان کارکنان کمک کنید.

پرداختن به عوامل دخیل در بهره‌برداری: به هر گونه عامل تأثیرگذار بر بهره‌برداری در سازمان رسیدگی کنید، زیرا می‌تواند به پنهان‌سازی دانش کمک کند. این می‌تواند شامل بازنگری بسته‌های پاداش و مزایا، رسیدگی به مسائل مربوط به تعادل بین کار و زندگی و اطمینان از رفتار منصفانه با کارکنان باشد.

ارتقای پیشرفت شغلی: کارکنان را تشویق کنید تا فرصت‌های جدیدی را در سازمان دنبال کنند، مانند بر عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، شرکت در برنامه‌های آموزشی، یا جستجوی مربی. این می‌تواند به کارکنان کمک کند تا احساس مشارکت و انگیزه بیشتری داشته باشند و احتمال پنهان‌کردن دانش را کاهش دهد. ارائه برنامه‌های توسعه شغلی برای کارکنان در شهرداری‌ها به منظور رسیدگی به مشکلاتی مانند برنامه‌های شغلی نامشخص و عدم توجه به مهارت‌های عملیاتی. این می‌تواند به جلوگیری از فلات شغلی و کاهش پنهان‌سازی دانش کمک کند.

به اشتراک‌گذاری دانش را بشناسید و به آنها پاداش دهید: کارکنانی را که فعالانه دانش و تخصص خود را به اشتراک می‌گذارند، قدردانی کنید و به آنها پاداش دهید. این را می‌توان از طریق ارزیابی عملکرد، پاداش، یا به رسمیت شناختن عمومی انجام داد. پروژه‌های مشارکتی را ترویج دهید که کارکنان را ملزم

به همکاری با یکدیگر و به اشتراک گذاشتن دانش خود می‌کند. این می‌تواند به شکستن سیلوها و تشویق به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند.

فرصت‌های رشد را فراهم کنید: برنامه‌های آموزشی، ابتکارات توسعه مهارت و فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی برای مبارزه با احساس رکود مرتبط با فلات شغلی ارائه دهید. توانمندسازی کارکنان با چشم‌انداز رشد می‌تواند تعامل را افزایش داده و رفتارهای پنهان دانش را کاهش دهد.

تقویت حمایت سازمانی: یک محیط کاری حمایتی ایجاد کنید که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت کنند. شناسایی و پاداش‌دادن به مشارکت‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان و کاهش احساس بی‌تفاوتی که ممکن است به پنهان‌کاری دانش منجر شود.

پرداختن به عدالت سازمانی: اطمینان حاصل کنید که کارکنان احساس می‌کنند در سازمان منصفانه و منصفانه با آنها رفتار می‌شود. عدالت سازمانی می‌تواند رابطه بین سطح شغلی و پنهان‌کاری دانش را تعدیل کند.

نظارت بر پنهان‌سازی دانش و رسیدگی به آن: مرتباً سطح پنهان‌سازی دانش را در سازمان ارزیابی کنید و برای رفع هرگونه مشکل گام بردارید. این می‌تواند شامل ارائه آموزش‌های اضافی، رسیدگی به هر گونه مسائل اساسی، یا تجدید ساختار سازمان برای ترویج ارتباطات بازتر باشد.

تشویق همکاری و کارگروهی: محیط کاری مشترکی را ایجاد کنید که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا دانش و تخصص خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند که می‌تواند به شکستن موانع و ترویج اشتراک دانش کمک کند. کارمندان را برای مشارکت‌هایشان در سازمان قدردانی کنید و به آنها پاداش دهید که می‌تواند به تقویت روحیه و انگیزه آنها برای به اشتراک گذاشتن دانش کمک کند. پژوهش انجام شده نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی رو به رو بوده است؛ مانند آن که مطالعه ذکر شده به صورت موردی است، مانند شهرداری‌ها، تعمیریه‌یافته‌ها به سایر صنایع یا مناطق مانند: شرکت‌های بیمه و مدارس در مناطق خاص ممکن است به دلیل تفاوت‌های زمینه‌ای نیاز به احتیاط داشته باشد. همچنین استفاده خاص از یک روش (روش کمی) و توزیع پرسش‌نامه به صورت از دیگر محدودیت‌ها برای تعمیم‌پذیری نتایج بوده است. در آخر نیز این پژوهش به مطالعات آتی پیشنهاد می‌کند که با انجام حیطه پژوهش در دیگر بسترها مانند شرکت‌های خصوصی و صنایع مختلف به مقایسه نتایج بپردازند و همچنین با انجام مطالعات کیفی به شناسایی علل و مؤلفه‌هایی زمینه‌ساز در راستای موضوع پژوهش، آسیب‌شناسی و ارائه راهکار بپردازند. همچنین با رتبه‌بندی عوامل به دست آمده به ارائه فهرستی

از عوامل مهم و ضروری در راستای اهمیت اجرایی‌سازی نائل آیند. در ادامه نیز انجام مطالعات طولی می‌تواند درک عمیق‌تری از چگونگی تکامل فلات شغلی در طول زمان و اثرات طولانی آن بر پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان در شهرداری‌ها یا محیط‌های مشابه ارائه دهد. همچنین مطالعات مقایسه‌ای در بخش‌ها یا مناطق مختلف می‌تواند به شناسایی تغییرات در تأثیر فلات شغلی بر پنهان‌سازی دانش کمک کند، چالش‌ها و راه‌حل‌های خاص صنعت را روشن کند. با پرداختن به این محدودیت‌ها و ترکیب این پیشنهادات، مطالعات آینده می‌تواند به طور قابل توجهی به درک این موضوع کمک کند.

منابع

۱. صفرعالی، نساء و رضامعین، سعید و حافظی، شهرام، (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر توسعه حرفه ای بر فلات شغلی کارکنان در حوزه معاونت شهرسازی و معماری شهرداری شیراز، هشتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.
۲. مهربان، جواد. (۱۴۰۰). نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۳(۱)، ۵۵-۸۲. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jmep.۱۰۵۴.۲۷۹۱۳۳.۲۰۲۱
۳. صارمی، علیرضا. (۱۴۰۱). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر قصد ترک سازمان، نقش متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده، یادگیری خودکارآمدی، محوریت کار و متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مربیگری. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۴(۱)، ۱۸۹-۲۱۷. doi: ۱۰.۲۲۰۶۷/tmj.۱۰۲۷/۱۰۲۷.۶۸۳۱۲.۲۰۲۲
۴. رجبی فرجاد، حاجیه، میرسپاسی، نیلوفر و اکبری منجرمونی، فاطمه. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان اداره کل مالیاتی شمال تهران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۵(۶۰)، ۱۰۷-۱۲۹.
۵. صالح اردستانی، عباس، و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان. پژوهش های مدیریت عمومی، ۹(۳۱)، ۱۴۵-۱۶۰. SID. /fa۲۲۲۱۶۱https://sid.ir/paper/
6. Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209–231.
7. Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2022). Knowledge hiding—A systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438–1457.

8. Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332.
9. Boz Semerci, A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111–131.
10. Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489.
11. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
12. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128.
13. D'Amato, D., Korhonen-Kurki, K., Lyytikäinen, V., Matthies, B. D., & Horcea-Milcu, A. I. (2022). Circular bioeconomy: Actors and dynamics of knowledge co-production in Finland. *Forest Policy and Economics*, 144. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2022.102820>
14. Fong, P. S., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: The contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329–343.
15. Hendy, N. T. (2022). The Role of Intellectual Humility in Leadership and Promoting Workplace Diversity, Equity, Inclusion, and Belongingness. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4023-0.ch005>
16. Huysmans, E., Audet, C., Delvaux, T., Galle, A., Semaan, A., Asefa, A., & Benova, L. (2021). How COVID-19 Challenged Care for Women and Their Newborns: A Qualitative Case Study of the Experience of Belgian Midwives During the First Wave of the Pandemic. *MedRxiv*.
17. Huang, Y. S., Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., & Wang, C. S. (2019). Why sabotage customers who mistreat you? Activated hostility and subsequent devaluation of targets as a moral disengagement mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 495–510.
18. 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.

19. 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://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103911> .
20. Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: The roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446–462.
21. Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2008). Knowledge collaboration among professionals protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks. *Organization Science*, 19(2), 260–276.
22. Jha, J. K., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: Evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849.
23. Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K.O. and Huang, J. (2022), "Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model", *Nankai Business Review International*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0036>
24. Koay, K. Y., Sandhu, M. S., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2022). Understanding employees' knowledge hiding behaviour: the moderating role of market culture. *Behaviour and Information Technology*, 41(4). <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1831073>
25. Ma, B., & Zhang, J. (2022). Are overqualified individuals hiding knowledge: the mediating role of negative emotion state. *Journal of Knowledge Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0022>
26. McNall, L., Bennett, M., & Nicklin, J. (2021). Work-Family Enrichment. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_4054-2
27. Miminoshvili, M., & Černe, M. (2022). Workplace inclusion–exclusion and knowledge-hiding behaviour of minority members. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(3). <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1960914>.
28. Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17, 437–445.
29. Mehraban, .J (1400). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of Tabriz education department employees. *Education Management and Perspective Quarterly*, 3(1), 55-82. [In Persian]

30. Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48.
31. Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123
32. Mubarak, N., Osmadi, A., Khan, J., Mahdiyar, A., & Riaz, A. (2021). What makes people hide knowledge? Influence of passive leadership and creative self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 4350.
33. Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
34. Nerstad, C. G., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429–447.
35. Peng, J., Nie, Q., & Cheng, Y. (2023). Team abusive supervision and team behavioral resistance to change: The roles of distrust in the supervisor and perceived frequency of change. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2697>.
36. Peer, E., Brandimarte, L., Samat, S., & Acquisti, A. (2017). Beyond the Turk: Alternative platforms for crowdsourcing behavioral research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 70, 153–163.
37. 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.
38. Rajabi, F., Mirspasi, N., & Akbari Manjarmoi, F. (2019). Investigating the impact of job plateauing on organizational performance with regard to the mediating role of organizational justice employees of the North Tehran General Tax Administration. *Quarterly Journal of Iranian Society of Management Sciences*. 15(60), 107-129.
39. Saleh A., Abbas., and Seyed Naqvi, M. (2015). Explaining the relationship between job burnout and organizational indifference and the desire to leave the service of employees. *Public Management Research*. 9(31), 145-160 .

40. Safar Ali ,N., Reza Moin, S., & Hafizi, Sh. (2018), Investigating the effect of professional development on the career plateau of employees in the field of Shiraz Municipality Urban Development and Architecture Deputy, 8th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting, Babol .
41. Su, Y. (2021). The Influence of Career Plateau on Knowledge Hiding of Knowledge Workers. *Journal of Business Administration Research*, 4.(۲)
42. Su, Y. (2021). The Influence of Career Plateau on Knowledge Hiding of Knowledge Workers. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.3012>.
43. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.
44. Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236.
45. Vala, J., & Pereira, C. R. (2020). Immigrants and refugees: From social disaffection to perceived threat. In *Societies under threat: A pluri-disciplinary approach* (pp. 127–140).
46. Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 229–246.
47. Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.009>
48. Yao, Z., Luo, J., & Zhang, X. (2020). Gossip is a fearful thing: The impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1755–1775.
49. Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848 .
50. Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0031>.