

بررسی تأثیر سندرم خودویرانگری رهبری بر شکوفایی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی پنهان سازی دانش (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان)

اطلاعات مقاله چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی رابطه منفی بین سندرم خودویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان و همچنین نقش میانجی پنهان سازی دانش در تضعیف این شکوفایی انجام شده است.

روش شناسی: پژوهش حاضر با رویکرد کمی و از نوع توصیفی-پیمایشی انجام شد. نمونه شامل ۱۸۶ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بود که به صورت تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد خودویرانگری رهبری (کلانس و ایمز، ۱۹۸۷)، پنهان سازی دانش (سرنکو و بونتس، ۲۰۱۶) و شکوفایی در محل کار (پورات و همکاران، ۲۰۱۲) گردآوری گردید. روایی (همگرا و واگرای فورنل-لارکر) و پایایی (آلفای کرونباخ و ترکیبی بالای ۰.۷) ابزار تأیید شد. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) و نرم افزارهای SmartPLS و SPSS انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاکی از آن است که سندرم خودویرانگری رهبری بر شکوفایی کارکنان در محیط کار ($B=-0.547, T=6.467$) تأثیر منفی و معنی داری دارد و سندرم خود ویرانگری در رهبری بر پنهان سازی دانش ($B=0.935, T=5.798$) تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، پنهان سازی دانش بر شکوفایی کارکنان در محیط کار تأثیر ($B=-0.334, T=2.523$) منفی و معنی داری دارد و در نهایت آزمون نقش میانجی نشان داد که متغیر پنهان سازی دانش نقش میانجی را در رابطه بین سندرم خود ویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان در محیط کار ایفا می کند.

نتیجه: این پژوهش، زاویه‌ای تازه در فهم ریشه‌های روان شناختی پنهان سازی دانش ارائه می دهد و از سطح روابط دانشی صرف، فراتر رفته و به منشأهای درونی رهبری نامناسب می پردازد. اهمیت یافته‌ها در این است که شکوفایی کارکنان (شامل معنا، شایستگی، سرزندگی و تعلق) نه تنها یک مفهوم انسانی بلکه منبعی راهبردی برای مزیت رقابتی سازمان هاست؛ از این رو نتایج این پژوهش می تواند مبنای طراحی سیاست های توسعه رهبری و برنامه های رشد منابع انسانی قرار گیرد

واژگان کلیدی:

سندرم خود ویرانگری رهبری، شکوفایی در محیط کار، پنهان سازی دانش، مدلسازی معادلات ساختاری.

مقدمه

سازمان‌ها در جریان فعالیت‌ها و تعاملات پیچیده خود، همواره با الگوهای رفتاری و ساختاری خاصی مواجه هستند که در صورت تداوم، سلامت و عملکرد آن‌ها را مختل می‌کند. پژوهشگران علوم سازمانی این الگوهای ناهنجار و مکرر را «سندرمهای سازمانی» می‌نامند که با ایجاد اختلال در فرهنگ، شیوه‌های ارتباطی و سطح عملکرد کلی، از جمله آسیب‌های جدی محسوب می‌شوند (یداله‌ی، ۱۳۹۹؛ حبیبی و همکاران، ۱۴۰۱).

شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که اثرات سوء این سندرم‌ها می‌تواند منجر به کاهش کارایی، اثربخشی و در نهایت زوال سازمانی گردد. در این میان، مطالعات گسترده‌ای (مانند Krasikova et al., 2024; Aguinis & Oboyle, 2020) بر پیامدهای مخرب اختلالات رهبری و عوامل ناسازگار سازمانی تأکید دارند که می‌تواند فرسودگی شغلی و تنش‌های بین‌فردی را به دنبال داشته باشد (Montani et al., 2020; Jiang et al., 2023).

از آنجا که رهبران نقش محوری را در شکل‌دهی به فضای روانی، تبادل دانش و انگیزش کارکنان ایفا می‌کنند، اختلالات رفتاری و شناختی در سطح آنان پیامدهای گسترده‌ای بر فرآیندهای سازمانی دارد (Wang & Noe, 2010). یکی از این اختلالات، «سندرم خودویرانگری رهبری» است؛ وضعیتی که در آن فرد با ادراکات منفی نسبت به شایستگی‌های خود، دچار اضطراب، کاهش اعتمادبه‌نفس و رفتارهای اجتنابی می‌شود (Bravata et al., 2020; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). این ویژگی‌های روان‌شناختی در تعاملات رهبر با زیردستان آشکار شده و می‌تواند بستر را برای رفتارهای مخرب دانشی فراهم کند. برای نمونه، رهبرانی که با ترس از مچ‌گیری، احساس شرم یا اضطراب با سندرم خودویرانگری دست‌وپنجه نرم می‌کنند، تمایل دارند از تعاملات فعال اجتناب ورزند که این امر مستقیماً منجر به افزایش رفتارهای پنهان‌سازی و انبار کردن دانش در سازمان می‌شود (Rhee & Choi, 2017; Bravata et al., 2020).

در این زنجیره از پیامدها، «شکوفایی در کار» به عنوان یکی از حیاتی‌ترین پیامدهای روان‌شناختی در مدیریت مدرن مطرح است. شکوفایی که به معنای داشتن انرژی مثبت، یادگیری مداوم و به‌کارگیری مهارت‌ها در محیط کار است (Rai et al., 2024)، عامل اصلی بروز رفتارهای خلاقانه و شهروندی سازمانی محسوب می‌شود (Liang et al., 2024). با این حال، زمانی که سندرم خودویرانگری در سطح رهبری رواج می‌یابد و از طریق سازوکار پنهان‌سازی دانش، فضای اشتراک‌گذاری را تضعیف می‌کند، بستر رشد و کنجکاوای کارکنان از بین رفته و آن‌ها با احساس بی‌قدرتی و رکود مواجه می‌شوند.

این چالش در نهادهایی مانند دانشگاه‌ها که جریان‌های اصلی گسترش علم و فرهنگ هستند، ابعاد بحرانی‌تری به خود می‌گیرد. دانشگاه‌ها نیازمند فرهنگ سیال و مشارکتی برای ارتقای سطح علمی و نوآوری هستند (فتحی، ۱۴۰۳). با این حال، وجود رهبرانی با ویژگی‌های خودویرانگر که روابط را محدود و فضای گفتگو را ناامن می‌کنند، منجر به ایجاد محیط‌هایی می‌شود که در آن پنهان‌سازی دانسته‌ها رواج می‌یابد. این پدیده نه تنها جریان یادگیری را مختل می‌کند، بلکه با کاهش خودکارآمدی و اعتماد، شکوفایی کارکنان و اعضای هیئت علمی را که عامل پویایی علمی دانشگاه است، به شدت تهدید می‌کند.

با توجه به ملاحظات فوق و با مرور ادبیات پژوهش، مشخص شد که علی‌رغم اهمیت موضوع، شکاف نظری و عملی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. تاکنون پژوهش‌های محدودی به بررسی همزمان این سه متغیر (سندرم خودویرانگری رهبری، پنهان‌سازی دانش و شکوفایی کارکنان) پرداخته‌اند و به‌ویژه، بررسی نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در پیوند میان اختلالات شناختی رهبر و شکوفایی کارکنان در بستر دانشگاه‌های ایران مورد غفلت واقع شده است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تبیین این سازوکار میانجی، به بررسی «تأثیر سندرم خودویرانگری رهبری بر شکوفایی کارکنان با نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در دانشگاه لرستان» می‌پردازد. سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که چگونه سندرم خودویرانگری رهبری، از طریق ایجاد فضای پنهان‌کاری دانش، می‌تواند شکوفایی کارکنان را در محیط دانشگاهی تحت تأثیر قرار دهد؟

پیشینه نظری پژوهش

سندرم خودویرانگری رهبری

سندرم خودویرانگری برای نخستین بار به عنوان یکی از سازه های شخصیتی مطرح شد و بیشتر در افرادی دیده می شود که با وجود توانایی ها و موفقیت های بالا، احساس شایستگی درونی ندارند. این افراد موفقیت های خود را حاصل فریب، شانس یا برداشت نادرست دیگران می دانند و نگران اند که ناتوانی شان برملا شود (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۲).

افراد دچار سندرم خودویرانگری بر این باورند که دیگران انتظارات بالاتری از توانایی های آن ها دارند و آن ها نمی توانند به آن انتظارات برسند. افراد از این می ترسند که ناتوانی هایشان افشا شود. مردم تمایل دارند که شکست های خود را به دلیل برخی اشتباهات به عوامل خارجی نسبت دهند (Kark et al, 2022).

این سندرم دو رهبری با احساس شرم و ترس مرتبط بوده است؛ زیرا فرد نگران است دیگران او را فاقد توانایی واقعی یا حتی متقلب بدانند. (Hutchins et al, 2018).

در رهبران، این حالت ممکن است زمانی بروز کند که فرد احساس کند مهارت، دانش یا استعداد کافی برای انجام مسئولیت هایش را ندارد و همواره از افشا شدن این ناتوانی می ترسد (Landry et al, 2021).

شکوفایی در محیط کار

شکوفایی شدن، مفهومی در روان شناسی مثبت است که به تجربه یک زندگی خوب اشاره دارد و در محیط کار نیز برای کارکنان و سازمان سودمند است. این حالت موجب افزایش انگیزه کارکنان برای حمایت از سازمان می شود، زیرا وقتی سازمان زمینه شکوفایی آنان را فراهم کند، موفقیت بیشتری به دست می آورد. به همین دلیل، مدیریت شکوفایی کارکنان راهکاری برای ارتقای سلامت سازمان و حفظ عملکرد بلندمدت آن محسوب می شود (حکاک و همکاران، ۱۴۰۱).

اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵) شکوفایی را در دو بعد سرزندگی و یادگیری توضیح دادند؛ سرزندگی به احساس انرژی و میل به کار اشاره دارد و یادگیری به کسب و به کارگیری دانش و مهارت برای افزایش توانایی و اعتماد به نفس مربوط می شود. بنابراین، فرد شکوفای نه تنها زنده و فعال است، بلکه در حال رشد و پیشرفت نیز هست (رستگار و همکاران، ۱۴۰۱).

امروزه شکوفایی در محیط کار اهمیت زیادی دارد، زیرا سازگاری، کارایی و قابلیت توسعه کارکنان را افزایش می دهد و آن ها را برای بهبود مستمر و انجام وظایف با شور و انرژی بیشتر آماده می کند. با این حال، تحقق آن به ویژگی های محیط کار و منابع موجود در آن نیز وابسته است (Abid et al, 2019).

پنهان سازی دانش

پنهان کاری دانش رفتاری است که می تواند بر افراد و سازمان اثر منفی بگذارد و موجب کاهش اعتماد، بروز احساسات منفی و تضعیف عملکرد شود. پژوهش ها نشان می دهند این پدیده سه حوزه اصلی را تحت تأثیر قرار می دهد: پیامدهای عاطفی، نگرشی و رفتاری (Shen et al, 2025).

پنهان کاری دانش به معنای خودداری عمدی از ارائه یا آشکارسازی دانشی است که از فرد درخواست شده و از موانع مهم رشد، بهبود و خلق ارزش در سازمان به شمار می رود. وقتی اشتراک دانش در سازمان مختل شود، کارکنان ناچار می شوند زمان زیادی را صرف یافتن دانشی کنند که در واقع در اختیار دیگران هست اما منتقل نمی شود؛ این مسئله موجب اتلاف منابع، کاهش بهره وری و از بین رفتن دانش ضمنی در صورت ترک سازمان می شود و در نهایت می تواند برای ذی نفعان و مشتریان نیز پیامد منفی داشته باشد (عارف نژاد و همکاران، ۱۴۰۳).

پنهان کاری دانش به سه روش اصلی انجام می‌شود: وانمود کردن به نادانی (تظاهر به بی‌اطلاعی) پنهان کاری عقلانی شده (ارائه دلیل برای امتناع) و پنهان کاری گریز از پاسخ (ارائه اطلاعات نادرست یا وعده بی‌عمل برای آینده) (Koon, 2022). ریشه‌های این رفتار در سازمان معمولاً شامل ترس از دست دادن جایگاه، نگرانی از ارزیابی منفی، تصور نادرست از سختی اشتراک‌گذاری و تلاش برای یافتن محیطی مساعدتر است (آقابابایی، ۱۴۰۴).

وقتی جریان دانش درون سازمان مختل شود، کارکنان برای دستیابی به اطلاعات موجود اما پنهان، دچار ائتلاف وقت و کاهش بهره‌وری می‌شوند. بزرگ‌ترین ریسک این پدیده، خروج افراد از سازمان است؛ زیرا در صورت عدم انتقال یا مستندسازی دانش، سرمایه فکری سازمان از بین رفته و پیامدهای منفی آن مستقیماً متوجه ذی‌نفعان و مشتریان خواهد شد (جمالی و همکاران، ۱۴۰۴).

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی خلأهای تحقیقاتی و با تکیه بر مطالعات پیشین انجام شده است. یافته‌های مطالعات اخیر نشان می‌دهد:

Zhuang et al (2025) در پژوهشی با عنوان تأثیر پنهان‌سازی دانش بر شکوفایی در کار و عوامل استرس‌زا دریافتند که پنهان‌سازی دانش موجب کاهش یادگیری و افزایش سرزندگی می‌شود؛ در حالی که عوامل استرس‌زای بازدارنده، رابطه میان سرزندگی و پنهان‌سازی را تقویت و عوامل چالش‌برانگیز، اثر استرس بر یادگیری را تضعیف می‌کنند.

Nauman et al (2024) در پژوهشی با عنوان تأثیر پنهان‌سازی دانش از سوی سرپرست بر خلاقیت کارکنان: پیامدهایی برای شکوفایی در محیط کار و مسیر شغلی آینده دریافتند پنهان‌سازی دانش از سوی سرپرست، از طریق میانجی‌گری "طرد شدن از سوی سرپرست" و "پنهان‌سازی توسط خود کارکنان"، تأثیر منفی بر خلاقیت آن‌ها دارد.

Wang et al (2024) در پژوهشی با عنوان سندرم ایمپاستر رهبری و پنهان‌کاری دانش: اجتناب از دلبستگی به عنوان مکانیزم بنیادی دریافتند که رهبران ایمپاستر به ترویج پنهان‌کاری دانش در زیردستان می‌پردازند. با این حال، رهبران ایمپاستر به صورت خاص رفتار پنهان‌کاری توجیه‌شده را در زیردستان به شدت ترویج می‌دهند. اجتناب از دلبستگی رابطه‌ی بین رهبر ایمپاستر و رفتارهای پنهان‌کاری را میانجی‌گری می‌کند. با این حال، بالاترین رابطه میانجی‌گری بین یک رهبر ایمپاستر و رفتار وانمود کردن به نادانی در زیردستان وجود دارد.

شرعی و ابوالحسینی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان رهبری اخلاقی و بهزیستی کارکنان با تعدیل‌گری ویژگی‌های فردی و میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش دریافتند رهبری اخلاقی علاوه بر اثر مستقیم، از طریق کاهش پنهان‌سازی دانش، به‌طور غیرمستقیم بر بهبود بهزیستی کارکنان اثر می‌گذارد؛ هرچند نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های فردی (خودافزایی و درگیری شغلی) در این مدل تأیید نشد.

دهقانی زاده و ترابی زاده (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی جهت کاهش اثرات منفی پنهان‌سازی دانش دریافتند که "بازی خاموش" و "پنهان‌سازی دانش" تأثیر منفی بر شفقت در محیط کار دارند؛ در حالی که شفقت در محیط کار، در رابطه بین این دو متغیر با "شکوفایی" و "رفتار شهروندی سازمانی" نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین تأثیر مثبت شفقت بر شکوفایی و رفتار شهروندی نیز تأیید شد.

طوبلی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان رابطه سندرم ایمپاستر و سندرم استکهلم سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با توسعه منابع انسانی دریافت که نشان داد که سندرم‌های ایمپاستر و استکهلم سازمانی با ضریب منفی بر توسعه منابع انسانی اثرگذارند؛ به طوری که افزایش این سندرم‌ها منجر به کاهش توسعه منابع انسانی می‌شود.

برخلاف پژوهش‌های پیشین که عمدتاً بر روابط دوتایی (مانند تأثیر سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش، یا پیامدهای پنهان‌سازی بر عملکرد) تمرکز داشته‌اند، درک روشنی از سازوکار تأثیر الگوهای رفتاری مخرب رهبری بر شکوفایی کارکنان از طریق فرآیندهای دانشی وجود ندارد. پژوهش حاضر با تمرکز بر خلأ موجود، زنجیره تأثیرگذاری میان سندرم خودویرانگری رهبری، پنهان‌سازی دانش و

شکوفایی کارکنان را بررسی می‌کند. انتخاب دانشگاه لرستان به‌عنوان جامعه هدف، با توجه به فضای رقابتی و فشارهای علمی این نهاد، بستری مناسب برای شناسایی نحوه تأثیر رهبران خودویرانگر بر رفتارهای دانشی فراهم می‌آورد تا از این طریق، راهکارهایی جهت تقویت فرهنگ اشتراک دانش و ارتقای محیط کاری ارائه شود.

توسعه فرضیه‌ها

سندرم خودویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان در محیط کار

رهبری خودویرانگر که با ترس، ترس از شکست، خودکارآمدی پایین و فریبکاری ادراک‌شده همراه است، مانع رشد و شکوفایی کارکنان در محیط کار می‌شود (Dyer & Starbird, 2024). چنین رهبرانی معمولاً تعامل خود را با زیردستان و همکاران محدود می‌کنند و با اجتناب از ارتباطات اجتماعی و حفظ فاصله، ناتوانی‌ها و ضعف‌های خود را پنهان می‌سازند (Hudson et al, 2021). این رفتارها به‌تدریج در کارکنان ناامیدی ایجاد کرده و انگیزه درونی آن‌ها را کاهش می‌دهد. نادیده‌گرفتن مداوم کارکنان، معنا و ارزش شغل را تضعیف می‌کند؛ همچنین رفتارهای ناشیانه، عدم قاطعیت و ترس رهبر باعث محدود شدن تصمیم‌گیری و کاهش حمایت از کارکنان در موقعیت‌های بحرانی می‌شود. در نتیجه، محیطی سرد، غیرفعال و بی‌اعتماد شکل می‌گیرد. (Cook et al, 2013). به‌طور کلی، این شرایط باعث کاهش توانمندی، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و سرزندگی کارکنان می‌شود و آن‌ها در روابط کاری خود نیز پاسخ منفی مشابهی نشان می‌دهند؛ بنابراین انرژی مثبت و انگیزه در محیط کار افت می‌کند (Shahid et al, 2020). به‌این‌ترتیب، کارمند نه تجربه سرزندگی و نه یادگیری را در محل کار حس نمی‌کند. بنابراین، ما فرضیه زیر را مطرح می‌کنیم:

فرضیه تحقیق اول: سندرم خودویرانگری رهبری با پنهان‌سازی دانش در محیط کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

سندرم خودویرانگری رهبری بر پنهان‌سازی دانش

سندرم خودویرانگری رهبری که با اجتناب از تعامل، ترس از افشاگری و تلاش برای حفظ “چهره شایسته” شناخته می‌شود (Margo, 2022)، به‌طور مستقیم بر تمایل رهبران به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارد. رهبران مبتلا به این سندرم، از ترس آشکار شدن ضعف‌ها یا عدم کفایت‌های احتمالی، از اشتراک‌گذاری کامل اطلاعات خود باز می‌درستان و همکاران اجتناب می‌کنند (Wang et al., 2024). این رفتار پنهان‌کاری اولیه توسط رهبر، نه تنها مانع از جریان روان اطلاعات حیاتی برای عملکرد سازمان می‌شود، بلکه پیامدهای روانشناختی عمیق‌تری نیز برای کارکنان در پی دارد.

طبق نظریه تبادل اجتماعی، رفتار افراد تابعی از دریافت و پردازش متقابل است. زمانی که رهبر به جای ایجاد فضای باز، رفتاری محتاطانه و مبتنی بر پنهان‌کاری دارد، سیگنالی مبنی بر «عدم اعتماد» ارسال می‌کند. این عدم تقارن باعث می‌شود کارکنان نیز برای محافظت از خود در محیطی غیرقابل اعتماد، به رفتاری مشابه روی آورده و دانش خود را پنهان کنند (Gardner et al., 2019). در نهایت، رفتار رهبر برای حفظ وجهه خود، منجر به پنهان‌سازی فعالانه دانش می‌شود که به‌تدریج به یک فرهنگ سازمانی تبدیل می‌گردد؛ جایی که پنهان کردن اطلاعات به جای اشتراک‌گذاری، به عنوان یک «استراتژی بقای شغلی» تلقی می‌شود (Margo, 2022). بنابراین، انتظار می‌رود که هرچه سندرم خودویرانگری رهبری شدیدتر باشد، سطح پنهان‌سازی دانش در محیط کار نیز افزایش یابد.

فرضیه تحقیق دوم: سندرم خودویرانگری رهبری با پنهان‌سازی دانش در محیط کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

پنهان‌سازی دانش بر شکوفایی کارکنان در محل کار

در حالی که شواهد قابل توجهی در ادبیات موجود برای حمایت از عوامل متعددی که با رفتار پنهان‌سازی دانش مرتبط هستند وجود دارد، مطالعات اندکی در مورد پیامدهای رفتار پنهان‌سازی دانش انجام شده است. تنها تعداد انگشت‌شماری از مطالعات تجربی، تأثیرات زبان‌بار پنهان‌سازی دانش بر محیط کار را بررسی کرده‌اند؛ همه این مطالعات پیامدهای منفی پنهان‌سازی دانش را تأیید کردند. پنهان‌سازی دانش خلاقیت و رفتار کاری نوآورانه را کاهش می‌دهد، رفتارهای پنهان‌سازی دانش متقابل را تحریک می‌کند، تمایل به ترک داوطلبانه کار را افزایش می‌دهد، به روابط آسیب می‌زند، ایمنی روان‌شناختی را کاهش می‌دهد و شکوفایی شغلی را کم می‌کند

(Jeang et al, 2019). امری که باعث می‌شود کارکنان از بیان ایده‌ها، پرسشگری و ریسک‌پذیری‌های لازم برای رشد اجتناب کنند، در نتیجه احساس تسلط و اهمیت که لازمه شکوفایی هستند، از بین می‌رود و در نهایت، این فرسودگی ناشی از کمبود منابع و تخریب روابط، تمایل به ترک سازمان را افزایش داده و مانع اصلی برای دستیابی کارکنان به بالاترین سطح از شکوفایی و عملکرد مؤثر در محیط کار خواهد بود (Koon, 2022).

فرضیه تحقیق سوم: پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معنی‌داری بر شکوفایی کارکنان در محیط کار دارد.

نقش میانجی پنهان‌کاری دانش

مطالعات نشان می‌دهند که رهبران، مسئول به اشتراک‌گذاری اطلاعات با زیردستان، تیم‌ها و افرادی که بر آن‌ها نظارت دارند، هستند (Wang et al, 2024). اشتراک‌گذاری اطلاعات منجر به چندین نتیجه مثبت سازمانی و فردی می‌شود. اما سازمان‌ها ممکن است هنگام عدم اشتراک‌گذاری دانش با چالش‌های متعددی نیز روبرو شوند (Castaneda & Cuellar, 2020).

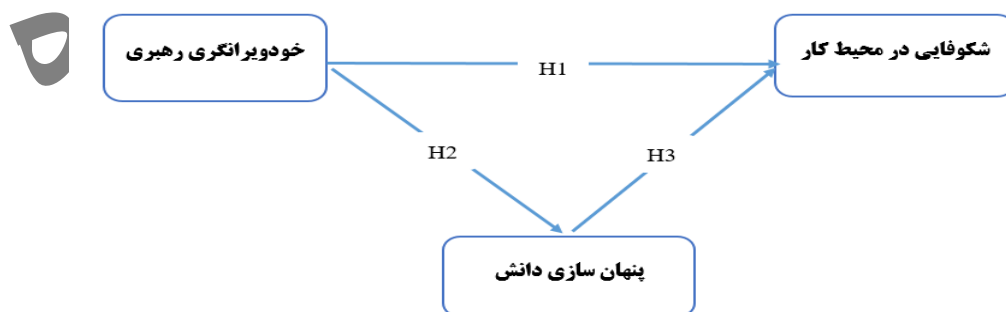
رهبرانی که از تعامل اجتناب می‌کنند و همزمان از افشای خود به عنوان فردی متقلب می‌ترسند، مانع تبادل دانش بین واحدهای مختلف و همکاران می‌شوند. طبق نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان نیز با مشاهده این رفتار، به‌طور متقابل تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش خود نشان نمی‌دهند (Connolly & Zweig, 2015).

این تعامل متقابل منفی (پنهان‌کاری همزمان رهبر و کارکنان)، با ایجاد احساس طرد اجتماعی و انزوا، باعث کاهش شکوفایی شغلی افراد می‌شود. در نتیجه، مؤلفه‌هایی نظیر تعهد سازمانی، همکاری، عملکرد مؤثر، فرصت‌های یادگیری و انرژی مثبت برای مواجهه با چالش‌ها، به‌شدت کاهش می‌یابند. به‌طور خلاصه، پنهان‌کاری دانش به عنوان یک عامل میانجی عمل می‌کند؛ بدین معنا که سندرم خودویرانگری رهبری، از طریق افزایش پنهان‌کاری دانش، منجر به کاهش شکوفایی کارکنان می‌گردد.

فرضیه تحقیق چهارم: پنهان‌کاری دانش، نقش میانجی در رابطه بین سندرم خودویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان در محیط کار دارد.

سهم مطالعه و نوآوری‌های نظری

نخست، برخلاف مطالعات پیشین که پیامدهای سندرم خودویرانگری رهبری را صرفاً در ابعاد منفی (مانند استرس و فرسودگی) می‌جستند، این تحقیق تأثیر آن بر «شکوفایی کارکنان» را به‌عنوان یک سازه مثبت‌محور بررسی می‌کند. دوم، با نگاهی نظام‌مند، نقش پنهان‌سازی دانش را به‌جای یک متغیر مستقل، به‌عنوان «سازوکار میانجی» در انتقال اثر رفتارهای مخرب رهبری تبیین می‌کند. در نهایت، این پژوهش با ارائه نخستین مدل یکپارچه از این سه متغیر در بافت دانشگاهی، از تمرکز سنتی بر رفتارهای مثبت رهبری فاصله گرفته و پیامدهای منفی رفتارهای مخرب در محیط آموزش عالی را مورد واکاوی قرار می‌دهد. در این راستا مدل تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف توصیفی-پیمایشی و با رویکرد قیاسی و استراتژی کمی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان بود که با استفاده از فرمول مورگان، حجم نمونه ۱۸۶ نفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین گردید. نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند. معیارهای ورود به نمونه شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی و حداقل ۵ سال سابقه کار بود. دلیل انتخاب جامعه آماری این است که با توجه به موضوع پژوهش باید از افرادی استفاده می‌شد که با محیط کار و رفتارهای کارکنان در محیط کار، از حیث نظری و عملی آشنایی داشته و آنها را از نزدیک لمس کرده باشند تا بتوانند به دقت و درستی به سوالات پرسشنامه پاسخ دهند. لذا بنابر آنچه گفته شد، مجموعه‌ای از کارکنان دانشگاه لرستان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. محدوده زمانی این تحقیق نیمه دوم سال ۱۴۰۴ بوده است.

معیارهای اصلی ورود به نمونه شامل داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و سابقه کار پنج سال یا بیشتر بود؛ لذا کلیه افرادی که فاقد این شرایط بودند، از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند. پیش از جمع‌آوری داده‌ها، اصول اخلاقی پژوهش شامل تضمین محرمانگی و عدم نیاز به هویت‌شناسی برای شرکت‌کنندگان تبیین گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد است که تمامی آن‌ها در این پژوهش بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از ۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شده‌اند. مشخصات ابزارها به شرح زیر است:

خودویرانگری رهبری: تهیه شده توسط کلانس و ایمز (۱۹۷۸) شامل ۲۰ گویه. در پژوهش اصلانی و همکاران (۱۴۰۲)، پایایی ۰٫۸۵ و روایی همگرایی ۰٫۷۷ گزارش شده بود؛ در پژوهش حاضر، پایایی ۰٫۹۶ و روایی همگرایی ۰٫۵۸ به دست آمد.

پنهان‌سازی دانش: تهیه شده توسط سرنکو و بونس (۲۰۱۶) شامل ۳ گویه. در پژوهش سعیدپور سرچشمه و همکاران (۱۴۰۰)، پایایی ۰٫۸۲ و روایی همگرایی ۰٫۵۷ گزارش شده بود؛ در پژوهش حاضر، پایایی ۰٫۹۶ و روایی همگرایی ۰٫۷۷ حاصل شد.

شکوفایی در محل کار: تهیه شده توسط پورات و همکاران (۲۰۱۲) شامل ۱۰ گویه. در پژوهش عباسی و همکاران (۱۴۰۱)، پایایی ۰٫۸۴ و روایی همگرایی ۰٫۵۲ گزارش شده بود؛ در پژوهش حاضر، پایایی ۰٫۹۲ و روایی همگرایی ۰٫۶۱ به دست آمد.

برای ارزیابی روایی ابزار، از سه مؤلفه روایی محتوا (بررسی هماهنگی با ادبیات موضوع و نظرات خبرگان)، روایی همگرا (شرط $AVE \geq 0.5$) و روایی واگرا (مقایسه جذر AVE با همبستگی‌های بین متغیرها) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام گرفت. جهت سنجش پایایی، دو شاخص آلفای کرونباخ (یا آستانه پذیرش >0.70) و پایایی مرکب (CR) مطابق با نظر Fornell & Larcker, 1981 و آستانه >0.70 به کار گرفته شد؛ لازم به ذکر است که پایایی مرکب به دلیل عدم فرض تساوی وزن شاخص‌ها، از دقت بالاتری نسبت به آلفای کرونباخ برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا آمار توصیفی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان از نمونه آماری با بکارگیری نرم‌افزار SPSS ۱۹ در جدول (۱) ارائه شده است و سپس به بررسی برازش و آزمون فرضیات پژوهش در قالب آمار استنباطی پرداخته می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۸۰	۴۳	لیسانس	۵۶	۳۰	کمتر از ۱۰ سال	۵۴	۳۰
مرد	۱۰۶	۵۷	فوق لیسانس	۹۰	۴۸	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۹۵	۵۰

دکتری	۴۰	۲۲	بالای ۲۰ سال	۳۷	۲۰
-------	----	----	--------------	----	----

مطابق جدول ۱. در مجموع ۱۸۶ نفر در پژوهش حاضر شرکت کردند که از این تعداد ۱۰۶ نفر (۵۷ درصد) مرد و ۸۰ نفر (۴۳ درصد) زن بودند. بیشترین فراوانی در متغیر تحصیلات مربوط به کارشناسی ارشد با ۹۰ نفر (۴۸ درصد) بود و بیشترین فراوانی در متغیر سابقه کار ۹۵ نفر (۵۰ درصد) مربوط به سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال بود.

همانطور که اشاره شد، در این پژوهش، تحلیل استنباطی داده‌ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم افزار SmartPLS انجام شد. فرآیند تحلیل در گام نخست بر اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری متمرکز بود تا از طریق بررسی معیارهای پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، هم‌گرایی و واگرا، کیفیت ارتباط میان سازه‌های پنهان و شاخص‌های آشکار آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین برای تعیین روایی هم‌گرایی و واگرا، به ترتیب از شاخص AVE (میانگین واریانس اشتراکی) و روش فورنل-لارکر بهره گرفته شد که نتایج آنها در جداول (۳) و (۴) ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا AVE
خود ویرانگری رهبری	۰,۹۶۰	۰,۹۶۹	۰,۵۸۳
شکوفایی در محل کار	۰,۹۲۴	۰,۹۳۷	۰,۶۰۶
پنهان سازی دانش	۰,۸۵۴	۰,۸۵۲	۰,۷۷۴

نتایج جدول ۲ نشان داد، مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) همه متغیرها از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ بیشتر است، بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین مقدار میانگین واریانس استخراج شده AVE از مقدار ۰/۵ بیشتر است و روایی همگرایی متغیرها تأیید می‌شود.

جدول ۳. روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیرها	خود ویرانگری رهبری	شکوفایی کارکنان در محل کار	پنهان سازی دانش
خود ویرانگری رهبری	۰,۷۶۳		
شکوفایی در محل کار	۰,۷۵۰	۰,۷۷۸	
پنهان سازی دانش	۰,۶۳۵	۰,۷۴۸	۰,۸۸۰

نتایج از مون فورنل و لارکر نشان داد مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش حاضر که در قط اصلی ذکر شده‌اند (۰,۷۶۳، ۰,۷۷۸، ۰,۸۸۰) از مقدار همبستگی متغیرها که در خانه‌های زیرین قطر اصلی قرار دارند (۰,۷۵۰، ۰,۶۳۵، ۰,۷۴۸) بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرایی پژوهش تأیید گردید. از این رو می‌توان اظهار داشت متغیرهای مکنون پژوهش حاضر تعامل بیشتر با شاخص‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر. در دومین گام از رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش مدل ساختاری پرداخته می‌شود. بدین منظور در پژوهش حاضر، ضریب تعیین R^2 برای تعیین برازش مدل ساختاری بکار گرفته شده که مقادیر آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۴. برازش مدل ساختاری

متغیرها	R Square	R Square Adjusted
---------	----------	-------------------

شکوفایی در محل کار	۰,۹۶۳	۰,۹۵۹
پنهان سازی دانش	۰,۷۸۴	۰,۸۶۸

با توجه به نتایج جدول ۴، می توان اظهار داشت مقادیر R^2 برای متغیرهای پژوهش حاضر در سطح مناسبی قرار دارد و نشان می دهد قدرت پیش بین مدل در حد مطلوبی است.

در نهایت پس از تأیید صحت سازگاری مدل اندازه گیری و مدل ساختاری در چارچوب روش حداقل مربعات جزئی، ارزیابی صحت کل مدل پژوهش انجام می گردد. به کارگیری شاخص های اعتبار و تناسب مناسب، امکان کنترل درست بودن برازش کل مدل را فراهم می آورد. محاسبه این معیار طبق رابطه (۱)، از مجذور GOF حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) هر سازه و میانگین مقادیر R^2 سازه های درونزای مدل بدست می آید. رابطه (۱) Communalities یا مقادیر اشتراکی در رویکرد حداقل مربعات جزئی برابر با میانگین واریانس استخراج شده هر سازه می باشد.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{میانگین } R^2 \times \text{میانگین communality}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۵. آزمون GOF		
متغیرها	communality	R^2
خود ویرانگری رهبری	۰,۵۸۳	.
شکوفایی در محل کار	۰,۶۰۶	۰,۹۶۳
پنهان سازی دانش	۰,۷۷۴	۰,۷۸۴

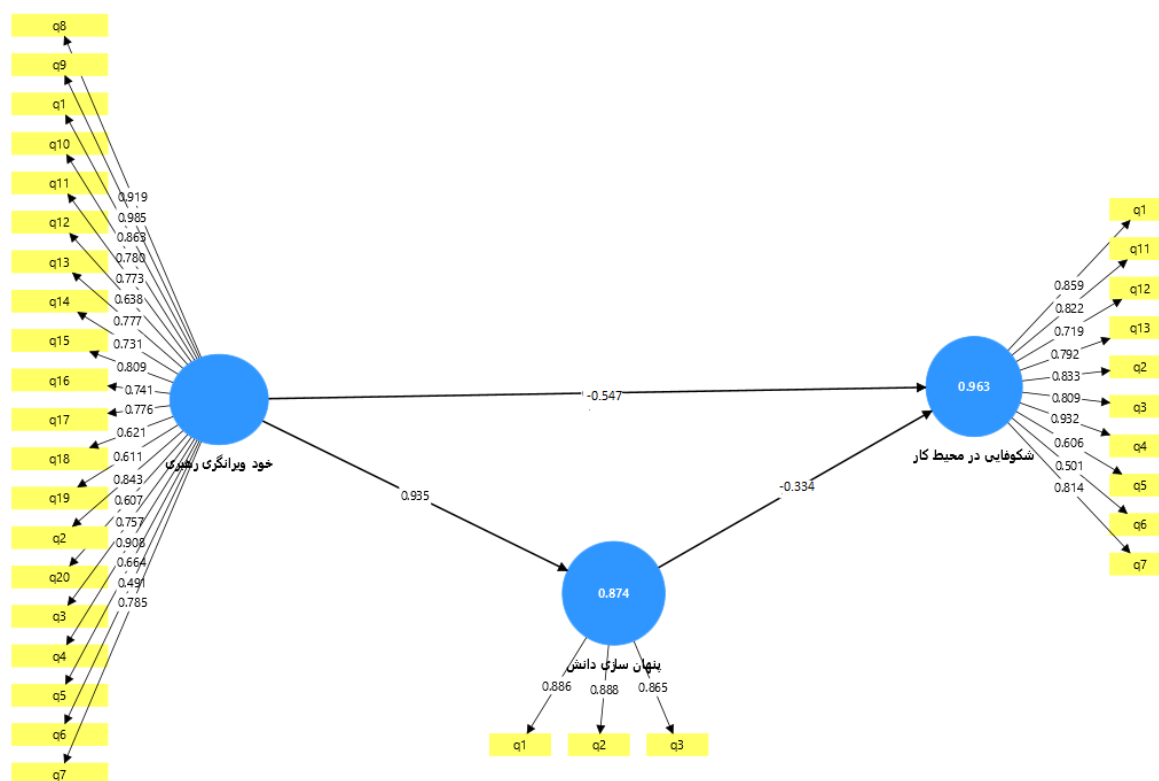
جدول ۶. نتایج آزمون GOF		
GOF	میانگین R^2	میانگین communality
۰,۷۵۵	۰,۸۷۳	۰,۶۵۴

با توجه به مقدار (GOF بیش از ۰,۵)، برازش کلی مدل تایید شد و امکان آزمون فرضیات فراهم گردید. هدف این پژوهش، بررسی اثر خودویرانگری رهبری بر شکوفایی محیط کار با نقش میانجی پنهان سازی دانش است، به طور مختصر در جدول (۶) گزارش شده است. جهت تعیین معناداری روابط، از مقادیر (T با آستانه پذیرش 1.96 و در سطح اطمینان 95٪) و جهت تعیین شدت اثرات، از ضرایب استاندارد مسیرها (Path Coefficients) استفاده شد.

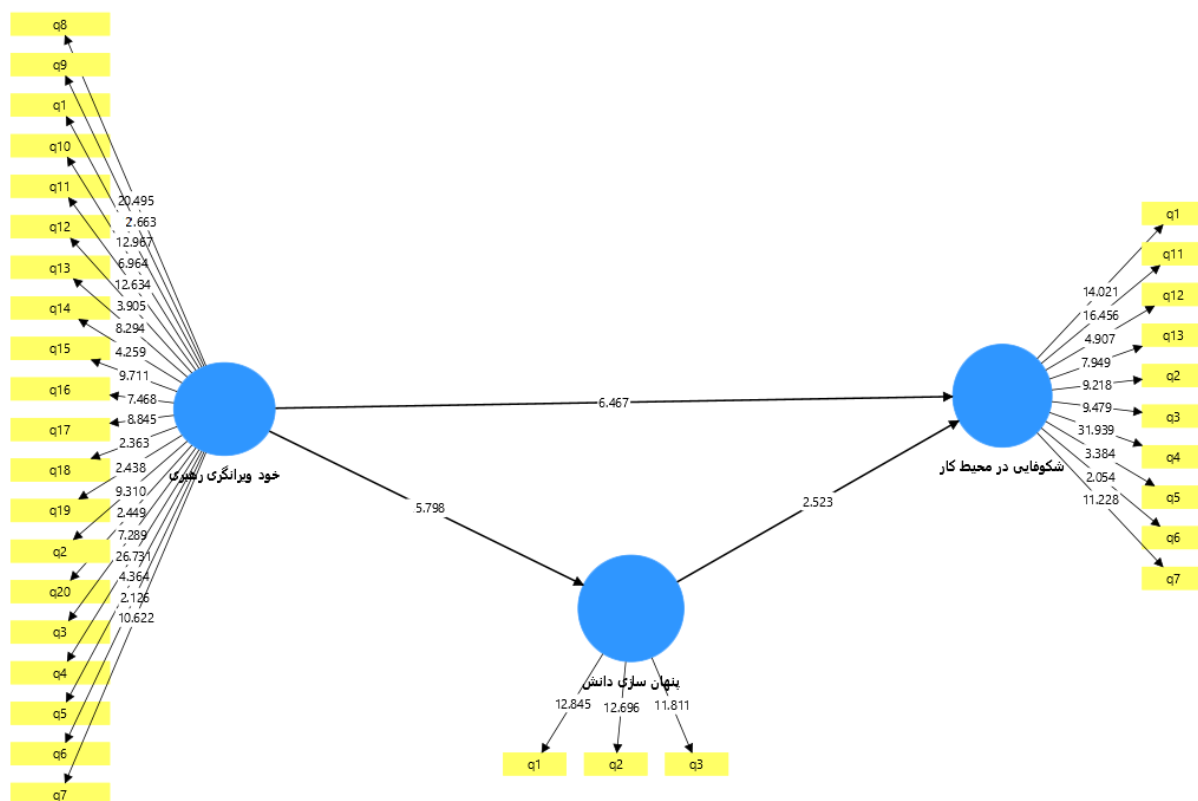
جدول ۷. آزمون فرضیه ها				
مسیر	ضریب مسیر	T value	P value	نتیجه آزمون
خود ویرانگری رهبری - شکوفایی در محیط کار	-۰,۵۴۷	۶,۴۶۷	۰,۰۰۰	تایید فرضیه
خود ویرانگری رهبری - پنهان سازی دانش	۰,۹۳۵	۵,۷۹۸	۰,۰۰۰	تایید فرضیه
پنهان سازی دانش - شکوفایی در محیط کار	-۰,۳۳۴	۲,۵۲۳	۰,۰۰۰	تایید فرضیه

نتایج جدول ۷ حاکی از آن بود، که سندرم خود ویرانگری رهبری با آماره T ، ۶,۴۶۷ و ضریب مسیر ۰,۵۴۷- تأثیر منفی و معنی داری بر شکوفایی کارکنان در محیط کار دارد. خود ویرانگری رهبری با آماره T ، ۵,۷۹۸ و ضریب مسیر ۰,۹۳۵ تأثیر مثبت و معنی داری بر پنهان سازی دانش دارد. پنهان سازی دانش با آماره T ، ۲,۵۲۳ و ضریب مسیر ۰,۳۳۴- تأثیر منفی و معنی داری بر شکوفایی کارکنان در محیط کار دارد.

نتایج بدست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS که در جدول فوق و همچنین در شکل (۲) و (۳) بطور خلاصه ارائه شده است، نشان دهنده تأیید آزمون فرضیات اول تا سوم پژوهش حاضر می باشد.



شکل ۲. مدل تحقیق همراه با مقادیر ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل تحقیق همراه با مقادیر T value

بررسی اثر متغیر میانجی

در این مطالعه برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از روش بوت استرپینگ در نرم افزار Smart PLS استفاده شد و نتایج حاصل شده در جدول ۸ ارائه گردید.

جدول ۸. نتایج حاصل از روش بوت استرپ برای بررسی اثر میانجی گری پنهان سازی دانش

معدناداری	آماره T	بازه اطمینان		انحراف معیار	میانگین نمونه	Original Sample	خود ویرانگری رهبری < پنهان سازی دانش > شکوفایی در محیط کار
		حد بالا	حد پایین				
0.005	2.978	0.514	0.078	0.098	0.275	0.291	

با توجه به جدول فوق سطح معناداری برابر ۰,۰۰۵ و کوچکتر از ۰,۰۵ و آماره تی بالای ۱,۹۶ است و فاصله اطمینان شامل صفر نمی باشد؛ بنابراین فرض پژوهش پذیرفته است. بدین معنا که پنهان سازی دانش، نقش میانجی در رابطه بین سندرم خود ویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان در محیط کار دارد.

بحث و نتیجه

منابع انسانی به طور قطع ارزشمندترین سرمایه هر سازمان محسوب می شوند، زیرا نقش حیاتی در سازگاری، تداوم، رشد و برتری رقابتی سازمان ها ایفا می کنند. شکوفایی این سرمایه، که تجلی بخش بالاترین سطح تعهد و عملکرد کارکنان است، مستلزم یک محیط حمایتی و تسهیل گر است. (طویلی، ۱۴۰۱). متأسفانه، در برخی موارد، رفتارهای مدیریتی ناکارآمد، به ویژه در قالب سندرم خود ویرانگری رهبری،

این محیط را مسموم می‌سازد. این سندرم، که ناشی از رفتارهای رهبر در تخریب مسیر توسعه شغلی خود و سازمان است، پیامدهای عمیقی بر روانشناسی کارکنان دارد (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از مهم‌ترین کانال‌های آسیب‌رسان در این میان، تشویق یا تقویت پنهان‌سازی دانش توسط خود مدیران و در نتیجه الگوبرداری توسط کارکنان است. هنگامی که رهبران به جای اشتراک‌گذاری و توانمندسازی، دانش و اطلاعات حیاتی را مخفی می‌کنند، این رفتار به عنوان یک سیگنال منفی تلقی شده و منجر به افزایش رفتارهای پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان می‌شود. این وضعیت نه تنها مانع توسعه و شکوفایی فردی کارکنان می‌شود، بلکه به طور مستقیم بهره‌وری و نوآوری کل سازمان را نیز به شدت کاهش داده و در بلندمدت می‌تواند سقوط سازمانی را در پی داشته باشد. مأموریت اصلی و بنیادین هر نهاد دانشگاهی، تولید، حفظ و اشاعه دانش است. چنین رفتارهایی از سوی مدیران، نه تنها اعتبار علمی آن دانشگاه را زیر سؤال می‌برد توانایی دانشگاه در ایفای نقش محوری خود در توسعه علم و تربیت نسل‌های آینده را تضعیف می‌نماید. لذا، این پژوهش با هدف بررسی جامع تأثیر سندرم خودویرانگری رهبری بر شکوفایی کارکنان با تمرکز بر نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در این فرآیند در میان کارکنان دانشگاه لرستان انجام شده است.

نتایج فرضیه اول: با ضریب مسیر 0.547 و مقدار آماره معناداری 6.467 نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سندرم خودویرانگری رهبری تأثیر منفی و معناداری بر شکوفایی کارکنان دارد. رهبرانی که دچار رفتارهای مخرب، تصمیم‌گیری غیرمنطقی یا کمال‌گرایی افراطی هستند، محیطی از ناامنی روانی و عدم قطعیت (همسو با اصلانی و همکاران، ۱۴۰۲) ایجاد می‌کنند. در این شرایط، کارکنان به جای تمرکز بر اهداف سازمانی و توسعه فردی، انرژی خود را صرف مدیریت رفتار رهبر و حفظ موقعیت شغلی می‌کنند که منجر به فرسودگی و از بین رفتن منابع شناختی آن‌ها می‌شود. این یافته با پژوهش طولی (۱۴۰۱) هم‌راستا است که نشان داد سندرم‌های ایمپاستر با ضرایب منفی بر توسعه منابع انسانی اثرگذارند و با افزایش آن‌ها، میزان توسعه منابع انسانی کاهش می‌یابد.

نتایج فرضیه دوم: با ضریب مسیر 0.935 و مقدار آماره معناداری 5.798 نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سندرم خودویرانگری در رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد. این ارتباط ناشی از ناامنی درونی رهبران است که برای حفظ ظاهر یا پوشاندن ضعف‌های خود، از اشتراک‌گذاری دانش اجتناب می‌کنند. این رفتار با ایجاد فرهنگ پنهان‌کاری، اعتماد را از بین برده، نوآوری را مختل کرده و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را با اطلاعات ناقص مواجه می‌سازد. این یافته با پژوهش Wang et al (2024) هم‌راستا است که دریافتند رهبران ایمپاستر، به‌ویژه از طریق اجتناب از دلبستگی، پنهان‌کاری دانش و رفتارهای وانمود به نادانی را در زیردستان به‌شدت ترویج می‌دهند.

نتایج فرضیه سوم: با ضریب مسیر -0.334 و مقدار آماره معناداری 2.523 نتایج حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر شکوفایی کارکنان دارد. از آنجا که کارکنان برای رشد و انگیزه خود نیازمند دسترسی شفاف به اطلاعات و بازخورد هستند، پنهان شدن دانش حیاتی باعث مسدود شدن مسیر یادگیری و کاهش شدید سرزندگی و احساس کنترل آن‌ها می‌شود. این امر منجر به یک چرخه مخرب می‌شود که در آن با خاموش شدن موتور نوآوری (شکوفایی)، استعدادها سازمان را ترک کرده و سازمان در عدم اطمینان و بی‌تفاوتی گرفتار می‌گردد. این یافته با پژوهش Zhuang et al (2025) مبنی بر نقش تعدیل‌گر عوامل استرس‌زای بازدارنده بر رابطه شکوفایی و پنهان‌سازی دانش، و نیز پژوهش Nauman et al (2024) که تأثیر منفی پنهان‌سازی دانش از سوی سرپرست بر خلاقیت را از طریق نقش میانجی طرد شدن و پنهان‌سازی توسط کارکنان تأیید کرده‌اند، هم‌راستا است.

نتایج فرضیه چهارم: نتایج نشان داد که پنهان‌سازی دانش، نقش میانجی میان سندرم خودویرانگری رهبری و شکوفایی کارکنان را ایفا می‌کند؛ بدین معنا که رفتارهای مخرب رهبران، پیش از تأثیر مستقیم بر شکوفایی، از طریق ایجاد فرهنگ پنهان‌کاری، این اثرات منفی را تشدید و سدی در برابر رشد کارکنان ایجاد می‌کنند. این یافته با تبیین چگونگی شکل‌گیری محیط‌های سازمانی غیرموثر، درک عمیق‌تری از این پدیده ارائه می‌دهد. شایان ذکر است که با توجه به عدم وجود پژوهش‌های پیشین در این راستا، این یافته جنبه نوآوری و خلاقیت تحقیق را برجسته می‌کند.

کاربردهای عملی پژوهش برای مدیران دانشگاهی

- یکی از کاربردهای کلیدی این تحقیق، توانمندسازی مدیران دانشگاهی برای شناسایی زود هنگام نشانه‌های "رهبری خودویرانگر" (مانند کمال‌گرایی افراطی، خودانتقادی مزمن و عدم اعتماد به نفس) فراهم می‌کند. تشخیص پیش از وقوع این رفتارها، از تبدیل آن‌ها به آسیب‌های زنجیره‌ای به فرهنگ سازمانی و سلامت روانی کارکنان جلوگیری می‌کند.
- این پژوهش بر جنبه حیاتی "ارتقای شکوفایی کارکنان" تأکید می‌کند؛ یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری خودویرانگر، عناصر شکوفایی (معنا در کار، شایستگی، سرزندگی و تعلق) را تضعیف می‌کند. این درک به مدیران کمک می‌کند تا شکوفایی را نه فقط یک هدف اخلاقی، بلکه یک "مزیت رقابتی پایدار" برای سازمان در نظر گرفته و استراتژی‌های حفظ آن را طراحی کنند.
- نتایج این تحقیق، مبنایی علمی برای طراحی برنامه‌های مدیریتی جهت مقابله با اثرات منفی رهبری خودویرانگر فراهم می‌آورد. این رویکرد، تخصیص بهینه منابع را به سمت راهکارهایی که بیشترین تأثیر را در بهبود محیط کار و عملکرد کلی دارند، تضمین می‌کند.

پیشنهادهای عملیاتی پژوهش

- با توجه به یافته کلیدی پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان سندرم خودویرانگری رهبری و پنهان‌سازی دانش، پیشنهاد می‌شود:
- **ایجاد فضاهای گفت‌وگو باز و امن:** برگزاری جلسات منظم (ماهانه) با حضور تسهیلگران متخصص برای رهبران، جهت فراهم کردن محیطی غیرقضاوتی برای اشتراک‌گذاری چالش‌ها، اشتباهات و مدیریت کمال‌گرایی افراطی. این امر با کاهش حس انزوا، مانع از پنهان‌کاری دانش می‌شود.
- **استقرار سیستم بازخورد چندوجهی و شفاف:** طراحی ارزیابی‌هایی که به‌طور مشخص بر «رفتارهای شفافیت‌زدا» تمرکز دارند (مانند میزان اشتراک‌گذاری اطلاعات پروژه و پاسخگویی به تیم) تا از طریق بازخوردهای محرمانه، به اصلاح رفتارهای خودویرانگر کمک شود.
- **اجرای برنامه‌های کوچینگ تخصصی:** تمرکز بر کوچینگ فردی و گروهی برای شناسایی ریشه‌های خودویرانگری (مانند ترس از قضاوت یا مقایسه اجتماعی) و آموزش مهارت‌های ارتباطی باز جهت جایگزینی پنهان‌کاری با اشتراک‌گذاری آگاهانه.
- **استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال امن:** ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی ناشناس (دیجیتال یا فیزیکی) برای شناسایی الگوهای رفتاری و چالش‌های پنهان در سازمان، بدون ترس از تبعیض یا قضاوت.
- **پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر شایستگی:** شناسایی شکاف‌های دانشی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه و طراحی مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده که در آن اشتراک دانش (از طریق مستندسازی و تالارهای گفتگو) بخشی از فرآیند توسعه فردی باشد.
- **اجرای پروژه‌های بین‌واحدی با هدف هم‌افزایی:** تعریف پروژه‌هایی که نیازمند همکاری اجباری اما سازنده میان واحدهای مختلف است تا با شکستن دیوارهای پنهان‌کاری، قدرت «دانش مشترک» در سازمان اثبات شود.
- **برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های نرم و دانش ضمنی:** طراحی تمرین‌های عملی و سناریوهای مبتنی بر همکاری (مانند حل مسئله تیمی) با تمرکز بر استخراج دانش ضمنی و تقویت خلاقیت، جهت تبدیل همکاری به یک تجربه ملموس برای کارکنان.
- **سرمایه‌گذاری بر آموزش و تفویض اختیار:** اجرای برنامه‌های آموزشی جامع برای افزایش احساس توانمندی و تشویق رهبران به تفویض اختیار معنادار همراه با حمایت منابع، تا حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در کارکنان تقویت شود.
- **ارزیابی مستمر و پایش شاخص‌های کلیدی (KPIs):** انجام نظرسنجی‌های منظم از میزان رضایت و تعهد کارکنان و پایش شاخص‌هایی نظیر نرخ خروج، بهره‌وری و کیفیت کار برای شناسایی زود هنگام هرگونه روند منفی ناشی از رفتارهای رهبری.

پیشنهادهای آتی

- پژوهشگران آتی می‌توانند بر تقویت روابط علی، بررسی زمینه‌های خاص، یا معرفی متغیرهای تعدیل‌کننده/میانجی جدید تمرکز کنند:
- تأثیر سندرم خودپیرانگری رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان: نقش تعدیل‌کننده تاب‌آوری سازمانی
- طراحی مدل مقابله با خودپیرانگری رهبری در سازمان‌ها
- شناسایی موانع در مسیر شکوفایی کارکنان در محیط کار با رویکرد آمیخته

محدودیت‌های پژوهش

- بدون شک هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌روست، که پژوهش حاضر از این نظر مستثنی نیست ازجمله محدودیت‌ها شامل:
- نمونه‌گیری صرفاً از یک دانشگاه خاص صورت گرفته است بنابراین، ممکن است نتایج نتوانند به کل نهادهای آموزش عالی تعمیم یابد.
- پاسخ‌دهی کارکنان به پرسشنامه‌هایی درباره رفتار رهبران خود، به‌ویژه در محیط‌های بسته، ممکن است تحت تأثیر ترس از بازخورد یا تمایل به مطلوب‌نمایی اجتماعی قرار گرفته باشد.

منابع

- اصلانی فرشید، مهتری محمد، رفیع‌یان ناهید. (۱۴۰۳). تأثیر سندرم خودپیرانگری بر مشارکت شغلی با نقش میانجیگری توانمندسازی ساختاری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *راهنمای مدیریت در نظام سلامت*. ۸ (۱): ۷۷-۹۰
- آقابابایی، راضیه (۱۴۰۳). تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی، *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، دوره ۷، شماره ۳، ص ۱۱-۲۸
- دهقانی زاده؛ مرضیه؛ ترابی زاده، سارا (۱۴۰۲). نقش شفقت، کامیابی و رفتار شهروندی جهت کاهش اثرات منفی پنهان‌سازی دانش. *ترویج علم*، ۱۴(۱): ۲۲۶-۲۰۳
- جمالی، حسین؛ کبیری نائینی؛ مهدی؛ الهی، زینب (۱۴۰۴) بررسی تأثیر استرس فناوری بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی خستگی شغلی و تعدیل‌گری استقلال کاری، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، دوره ۸، شماره ۲، صفحات ۱۵۲-۱۳۴
- حبیبی دوست، محسن؛ فدوی، محبوبه سادات؛ فرهادی، هادی (۱۴۰۰). راهکارهای مقابله با سندروم‌های سازمانی در مدارس ایران از دیدگاه متخصصان آموزش و پرورش، *فصلنامه علمی-پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، دوره ۶، شماره ۳، پاییز. ص ۵۳۰-۵۴۵
- حکاک محمد، فعلی راضیه، بازگیر افشین (۱۴۰۱). طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی، *فصلنامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی*، ۲۲ (۸۴): ۳۶۳-۳۹۶
- رستگار، عباسعلی، علی کرمی، سجاد، و جباری، اقبال (۱۴۰۱). پیشایندهای شکوفایی کارکنان در سازمان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳ (۵۰): ۱۳۵-۱۴۸
- سعیدپور سرچشمه، مونا، حاجی انزهایی، زهرا، نیک آئین، زینت، و زارعی، علی. (۱۴۰۰). تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی پنهان کردن دانش و نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های شغلی در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۸ (۳) (پیاپی ۳۱): ۸۵-۹۵
- شرعی، زهره و ابوالحسنی، هاشم (۱۴۰۴). رهبری اخلاقی و بهزیستی کارکنان با تعدیل‌گری ویژگی‌های فردی و میانجیگری پنهان‌سازی دانش. *دست‌آوردهای روان‌شناختی*، ۳۲ (۲): ۱-۳۲
- فتحی چگنی، فریبرز. (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار. *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*. ۲۹۳-۳۰۷

طویلی، نسرین. (۱۴۰۱). رابطه سندرم ایمپاستر و سندرم استکهلم سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با توسعه منابع انسانی، کنفرانس ملی یافته های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری.

عباسی حمیده، حسینی بروجنی محمود. تأثیر شخصیت فعال بر سازگاری شغلی با نقش میانجی شکوفایی در کار کارکنان. مجله ارگونومی. ۱۰ (۴): ۲۸۹-۲۹۸

عارف نژاد، محسن، منتی، رضوان، و موسوی زاده، مریم. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان کاری دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۷(۱)، ۱۵۷-۱۹۰

یدالهی، ماریه؛ یدالهی مائده، (۱۳۹۹). آثار فردی و سازمانی سندرو م های سازمانی، تحول اداری زمستان ۱۳۹۹-شماره ۶۴ (10 صفحه - از ۶ تا ۱۵)

Abid G, Contreras F, Ahmed S & Qazi T (2019) Contextual Factors and Organizational Commitment: Examining the Mediating Role of Thriving at Work, Sustainability, vol. 11, no. 17.

Bai, Y., Lin, L., & Li, P. (2019). Knowledge hiding: A review and directions for future research. *Frontiers in Psychology*.

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Haggstrom, D. A. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252-1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>

Castaneda DI & Cuellar S (2020) Knowledge sharing and innovation: A systematic review, *Knowledge and Process Management*, vol. 27, no. 3, pp. 159-173, <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>

Clance PR & Imes SA (1978) The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention., *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, vol. 15, no. 3, pp. 241-247

Connelly CE & Zweig D (2015) How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, no. 3, pp. 479-489, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>

Dyer AM & Starbird LI (2024) Organizational Impostor Phenomenon: Theoretical Foundations and Practical Implications, *Journal of Library Administration*, vol. 64, no. 8, pp. 893-902,

Gardner, R. G., Bednar, J. S., Stewart, B. W., Oldroyd, J. B., & Moore, J. (2019). "I must have slipped through the cracks somehow": An examination of coping with perceived Impostorism and the role of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 115(2), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103337>

Hudson S & González-Gómez H V (2021) Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 128, p. 103601, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879121000737>

Hutchins HM, Penney LM & Sublett LW (2018) What imposters risk at work: Exploring impostor phenomenon, stress coping, and job outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 31-48, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21304>

Hudson S & González-Gómez H V (2021) Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 128, p. 103601, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879121000737>

Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2023). Workplace stressors and employee performance: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*.

Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2022). Now you see me, now you don't: A conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management* (Vol. 48, Issue 7). <https://doi.org/10.1177/01492063211020358>

Koon, Vui-Yee (2022). The role of organisational compassion in knowledge hiding and thriving at work, *KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE*, VOL. 20, NO. 3, 486-501 <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2062470>

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2024). Destructive leadership and employee functioning. *Journal of Applied Psychology*.

- Liang Y, Wu T-J, Zhang Z & Wang Y (2024) A Systematic Review of Thriving at Work: A Bibliometric Analysis and Organizational Research Agenda, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 62, no. 4, p. e12419, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12419>
- Landry, M. J., Bailey, D. A., & Ervin, A. (2021). You are not an impostor: The registered dietitian nutritionist and impostor phenomenon. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 53(7), 625–630. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2021.02.008>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2022). The dark side of leadership: A meta-analysis of destructive leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*.
- Magro, C. (2022). From hiding to sharing. A descriptive phenomenological study on the experience of being coached for impostor syndrome. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 68–80
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. (2020). Dysfunctional leadership: New developments and directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2020). Burnout components and work performance. *Journal of Management*.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Welsh, D. T. (2021). An integrative model of abusive supervision and employee outcomes. *Academy of Management Annals*.
- Nguyen T-M, Malik A & Budhwar P (2022) Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership, *Journal of Business Research*, vol. 139, pp. 161–172, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321006718>
- Nauman, Shazia, Zheng, connie, Basit, Ameer.A (2024). Supervisor knowledge hiding's impact on employee creativity: implications for thriving at work and future career, *Knowledge Management Research & Practice*, vol 23. P. 1-15.
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology*, 7, 48. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048>
- Porath C, Spreitzer G, Gibson C & Garnett FG (2012) Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 2, pp. 250–275, <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Rai A, Kim M & Pereira V (2024) How supportive and challenging behaviors of leaders promote employees' thriving at work: An examination of underlying mechanisms, *Journal of Business Research*, vol. 172, p. 114439, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323007981>
- Shen Y, Lythreath S, Singh SK & Cooke FL (2025) A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions, *Journal of Business Research*, vol. 186, p. 114963, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324004673>
- Shahid S, Muchiri MK & Walumbwa FO (2020) Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 29, no. 1, pp. 78–103, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1881>
- Serenko A & Bontis N (2016) Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding, *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 6, pp. 1199–1224, <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Wang, Laibin, Waseem Bari, Muhammad, Shaheen, Sadia, Zhong, Kaiyang (2024). Impostor leader and knowledge hiding: Attachment avoidance as underlying mechanism, *Contents lists available at ScienceDirect, Acta Psychologica*, 244, p 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000659>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Zhuang, Wen Long, Wai Leong, Aliana Man, Bai, Jing vi, Yeh, Shih Shou, Haun, Yzung –Cheng T.C (2025). Can chefs stop knowledge hiding? The roles played by thriving at work and stressors, *Journal of Knowledge Management* 1–22. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2025-089>.