

اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی ادراک شده

اعظم مهرابیان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
*ناصر بای، استادیار مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

حمیدرضا قزلسلولو، استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، گنبدکاووس، ایران.



10. 52547/MEO.12.1.13

چکیده

هدف پژوهش حاضر، مطالعه اثر رهبری اخلاقی مدیران و رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی ادراک شده بود. این مطالعه از لحاظ روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است. کلیه معلمان رسمی تربیت بدنی استان گلستان (۵۵۷ معلم) جامعه آماری این پژوهش بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۲۸ معلم با انتخاب تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و به پرسش نامه های رهبری اخلاقی، ایمنی روان شناختی و رفتار پنهان سازی دانش پاسخ دادند. روایی پرسش نامه های پژوهش تأیید گردید و میزان پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۷ و ۰/۸۱ برآورد گردید. داده های به دو شیوه توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد اثر رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان شناختی ادراک شده معلمان تربیت بدنی مثبت و معنی دار است. همچنین اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی منفی و معنی دار بود. دیگر یافته های پژوهش نشان داد ایمنی روان شناختی ادراک شده اثر منفی و معنی داری بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی دارد. در نهایت، اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی ادراک شده تأیید شد. بر اساس یافته های پژوهش می توان چنین نتیجه گیری کرد که مدیران مدارس می توانند با استفاده از شیوه رهبری اخلاقی فضای ایمنی روان شناختی مثبتی را فراهم نمایند که این امر ضمن افزایش تبادلات بین معلمان تربیت بدنی با همکاران خود، موجب کاهش رفتارهای منفی همچون رفتار پنهان سازی دانش در آنها خواهد شد.

واژگان کلیدی: ایمنی روان شناختی، رهبری اخلاقی، پنهان سازی دانش، معلمان تربیت بدنی.

* نویسنده مسئول: Nasser_bay@yahoo.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۵/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۹/۲۴

The effect of principals' ethical leadership on knowledge hiding behavior of physical education teachers with the mediating role of perceived psychological safety

Azam Mehrabian, M. A. student in Sport Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

***Nasser Bai**, Assistant Professor of Sports Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

Hamidreza Ghezelsefloo, Assistant Professor of Sports Management, Department of Humanities and Sport Science, Gonbad Kavous University, Gonbad Kavous, Iran.



10. 52547/MEO.12.1.13

Abstract

The purpose of the present study was to investigate the effect of principals' ethical leadership and knowledge hiding behavior of physical education teachers with the mediating role of perceived psychological safety. This study is descriptive_correlation in terms of the research method. All official physical education teachers of Golestan province (557 teachers) were the statistical population of this research that based on Cochran's formula, 228 teachers were selected as a statistical sample by stratified random selection, and they were answered Ethical Leadership, Psychological Safeand Knowledge Hiding questionnaires. The validity of the research questionnaires was checked and confirmed and their reliability was estimated by using Cronbach's alpha test 0.85, 0.87 and 0.81. The data analyzed in two descriptive and inferential ways. The obtained results showed that the effect of principals' ethical leadership on the perceived psychological safety of physical education teachers is positive and significant. Also, the effect of principals' ethical leadership on the knowledge hiding behavior of physical education teachers was negative and significant. Other findings of the research showed that the perceived psychological safety has a negative and significant effect on the knowledge hiding behavior of physical education teachers. Finally, the effect of principals' ethical leadership on physical education teachers' knowledge hiding behavior was confirmed with the mediating role of perceived psychological safety. Based on the findings of the research, it can be concluded that school principals can provide a positive psychological safety atmosphere by using ethical leadership, which will increase exchanges between physical education teachers and their colleagues, and reduce negative behaviors such as the behavior of hiding knowledge in them.

Keywords: Psychological Safety, Ethical Leadership, Knowledge Hiding, Physical Education Teachers.

* Corresponding author: Nasser_bay@yahoo.com

Receiving Date: 9/8/2022 Acceptance Date: 15/12/2022

مقدمه

امروزه سازمان ها در حال تجربه کردن شرایط پیچیده، مبهم و بسیار متفاوتی نسبت به گذشته هستند و عواملی همچون جهانی شدن، تغییرات گسترده در محیط درونی و بیرونی سازمان ها، افزایش استفاده از فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و اهمیت رو به رشد سرمایه های فکری موجب شده است تا دانش به یک منبع حیاتی برای بقاء و افزایش توان رقابتی سازمان ها تبدیل شود (Iqbal et al, 2020). در چنین شرایطی که دانش به عنوان یکی از با ارزش ترین دارایی های نامشهود سازمان ها در اقتصادهای پیشرفته جهان شناخته می شود (Ladan & Nordin, 2017)، سازمان ها زمان و پول بیشتری را برای توسعه فعالیت های مدیریت دانش خود سرمایه گذاری می کنند تا بتوانند تسهیم دانش را در بین اعضای سازمان خود توسعه داده و از پیامدهای مثبت آن بهره مند شوند (Qiu & Wang, 2018). رفتار تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها تأثیر قابل توجهی بر یادگیری فردی و تیمی کارکنان، انسجام تیم های کاری، ارتقاء خلاقیت و نوآوری شغلی کارکنان، توسعه توانمندی و بهبود عملکرد کارکنان و تیم های کاری دارد (Obrenovic et al, 2020). علاوه بر این، تسهیم و اشتراک گذاری دانش فرایندی بسیار ارزشمند است؛ چرا که می تواند به توسعه بهره وری سازمان ها کمک کرده و قابلیت رقابتی آن ها را افزایش دهد (Torabi & El-Den, 2017). علی رغم اهمیت دانش و تسهیم آن در موفقیت سازمان های نوین، نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده اند که پنهان سازی دانش در بین کارکنان به عنوان پدیده ای مخرب در حال افزایش است (Arain et al, 2021). در همین راستا، Peng (2013) در پژوهش خود که نمونه آن شامل کارکنان چندین شرکت تولیدی و خدماتی در کشور چین بود دریافت که ۴۶ درصد از پاسخ دهندگان اذعان نموده اند که دانش خود را به شکل تعمدی از همکاران پنهان می کنند. محققان معتقد هستند که پنهان کردن دانش در محیط های سازمانی پیامدهای منفی قابل توجهی به همراه دارد (Jiang et al, 2019). به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸، زیان های مالی ناشی از رفتار پنهان کردن دانش در سازمان های آمریکایی ۴۷ میلیون دلار برآورد شده است و کارگران آمریکایی تقریباً ۵/۳ ساعت در هفته زمان های کاری خود را هدر داده اند؛ چرا که آن ها منتظر بوده اند تا همکاران خود اطلاعات یا دانش موجود را با آن ها به اشتراک بگذارند (Nguyen, Malik & Budhwar, 2022). نتایج پژوهش Offergelt et al (2018) نیز در این زمینه نشان داد که پنهان سازی دانش موجب شکل گیری نگرش منفی، کاهش توانمندی و رضایت شغلی کارکنان شده و تمایل آن ها به خروج از سازمان را افزایش می دهد. Zhao & Xia (2019) نیز معتقد هستند که پنهان کردن دانش در درون سازمان پویایی روابط و تعاملات بین فردی مانند اعتماد بین کارکنان را تضعیف می نماید، کیفیت کلی روابط درون سازمان را کاهش می دهد، موجب شکل گیری نگرش منفی در بین کارکنان می شود، استراتژی های مدیران برای افزایش یادگیری و خلاقیت کارکنان را به خطر می اندازد و تلاش های مدیران برای کمک به سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را متوقف می کند.

با افزایش نگرانی سازمان‌ها در خصوص پنهان‌سازی دانش از سوی کارکنان و پیامدهای مخرب آن، نیاز به انجام مداخلاتی برای کاهش این رفتار ضدتولید در محیط‌های سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد (Venz & Shoshan, 2022). در همین راستا، محققان بسیاری تلاش کرده‌اند تا به مطالعه عوامل موثر بر کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان سازمان‌ها بپردازند (Nadeem et al, 2021). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده‌اند که شیوه رهبری مدیران سازمان‌ها عاملی موثر بر مدیریت دانش در کارکنان است (Bavik et al, 2018) و استفاده مدیران از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری اخلاقی می‌تواند زمینه لازم برای کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را فراهم سازد (Mohsin et al, 2021). رهبری اخلاقی به عنوان یک شیوه رهبری مبتنی بر اصول اخلاقی و انسانی در سال‌های اخیر توجه بسیاری از مدیران را به خود جلب نموده است. رهبران اخلاقی دارای ویژگی‌های مانند صداقت، عدالت، انصاف و مسئولیت‌پذیری بوده و همواره تلاش می‌کنند تا با ایجاد شرایط مناسب، زمینه برآورده شدن نیازهای شخصی و حرفه‌ای پیروان خود را فراهم سازند (Brown, Treviño & Harrison, 2005). همچنین رهبران اخلاقی می‌کوشند با ایجاد حمایت عاطفی از کارکنان خود و فراهم‌سازی منابعی همچون بازخورد، عملکرد، شرایط لازم را برای رشد و توسعه کارکنان خود فراهم سازند. بر این اساس انتظار می‌رود کارکنانی که زیر نظر رهبران اخلاقی کار می‌کنند کمتر درگیر رفتارهای مخربی مانند رفتار پنهان‌سازی دانش شوند (Men et al, 2020). (Anser et al, 2021) در این خصوص بیان می‌کنند کارمندانی که تحت نظارت رهبران اخلاقی کار می‌کنند ممکن است دانش درخواستی از سوی دیگران را به دو دلیل پنهان نکنند. اول این که، از آن جایی که رهبران اخلاقی به نیازهای شخصی و حرفه‌ای پیروان خود توجه نموده و به شکل‌های مختلف از آن‌ها حمایت می‌کنند، لذا انتظار می‌رود که کارکنان برای جبران حمایت‌های رهبر اخلاقی با اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران برای موفقیت سازمان خود تلاش کنند. دوم این که، رهبران اخلاقی می‌توانند کارکنان را تشویق به انجام رفتارهای اخلاقی و مطلوب نمایند، زیرا آن‌ها قدرت ارائه مجازات یا پاداش را دارند. در همین راستا، رهبران اخلاقی ممکن است به کارکنانی که رفتارهای مثبتی مانند به اشتراک‌گذاری دانش را از خود نشان می‌دهند، پاداش دهند. در مقابل، رهبران اخلاقی ممکن است رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان کردن دانش از سوی کارکنان خود را تنبیه کنند. از سوی دیگر، برخی محققان معتقد هستند که رهبران اخلاقی الگویی کامل برای پیروان خود هستند و ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری آن‌ها به کارکنان خود منتقل می‌شود (Lee et al, 2014). بر این اساس، کارکنان ویژگی‌های مثبتی مانند مسئولیت‌پذیری در قبال دیگران را از رهبران خود می‌آموزند. چنین کارکنانی در قبال همکاران خود احساس مسئولیت داشته و تلاش خواهند کرد تا نیازهای شغلی آن‌ها همچون نیازهای دانشی و اطلاعاتی را برآورده سازند که این امر موجب خواهد شد تا تمایل آن‌ها برای درگیر شدن در رفتار پنهان‌سازی دانش کاهش یابد (Abdullah et al, 2019).

از سوی دیگر، جو درون سازمان و ادراک کارکنان از آن عاملی است که می تواند رفتار پنهان سازی دانش کارکنان را تضعیف یا تقویت نماید (Al-Kurdi, El-Haddadeh & Eldabi, 2020). کارکنان همواره جو و فضای درون سازمان خود را ارزیابی کرده و رفتارهای خود را متناسب با آن تنظیم و تعدیل می نمایند. بر این اساس، ارزیابی کارکنان از جو سازمان بر تصمیم آن ها در مورد این که کدام دانش را به اشتراک بگذارند و کدام دانش را پنهان نمایند، تأثیر می گذارد (Chatterjee et al, 2021). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده اند که وجود یک محیط کاری حمایتی با سطح بالایی از تعاملات، همکاری و مشارکت کارکنان با یکدیگر می تواند پنهان سازی دانش را کاهش دهد (Banagou et al, 2021). برخی محققان نیز جو ایمنی روان شناختی موجود در محیط های سازمانی را عاملی موثر بر رفتارهای مرتبط با مدیریت دانش کارکنان می دانند (Rivera, Rodríguez-Aceves & Mojarro-Duran, 2021). جو ایمنی روان شناختی نشان دهنده فضایی در محیط کاری کارکنان است که در آن احترام متقابل بین کارکنان وجود دارد و آن ها بدون ترس از تنبیه شدن، بازخواست شدن، طرد شدن یا از دست دادن جایگاه شغلی و اجتماعی خود در سازمان می توانند نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را در خصوص مسائل و موضوعات کاری به آسانی بیان نمایند (Frazier et al, 2017). ایمنی روان شناختی از احترام متقابل و اعتماد بین فردی ناشی می شود، عواملی که در پنهان کردن دانش نقش محوری دارند (Connelly et al, 2012). با افزایش ایمنی روان شناختی، اعتماد کارکنان به همکاران خود بیشتر شده و نگرانی آن ها در خصوص تهدیدات موجود از سوی همکاران کاهش خواهد یافت. در چنین شرایطی، تمایل کارکنان برای ابراز خود، نشان دادن تخصص خود و به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات خود با دیگران افزایش پیدا خواهد کرد (Qian et al, 2020). همچنین وجود ایمنی روان شناختی موجب تسهیل روابط و تعاملات بین کارکنان شده و فضای مناسبی را برای گفتگوی متقابل بین کارکنان و تبادل تجربیات، نظرات، ایده ها و دانش فردی و جمعی آن ها فراهم می سازد که این امر می تواند تمایل کارکنان برای پنهان سازی دانش خود از همکاران را کاهش دهد (Zhao et al, 2016). افراد و گروه های شاغل در سازمان در شکل گیری جو ایمنی روان شناختی نقش دارند و مدیران نیز به عنوان رهبران سازمانی نقش مهم و برجسته ای در این خصوص ایفا می نمایند (Frazier et al, 2017). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می دهد که استفاده مدیران از شیوه رهبری اخلاقی می تواند شکل گرفتن جو ایمنی روان شناختی را تسهیل نماید (Mayer et al, 2012). با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی، رفتارهایی که توسط رهبران اخلاقی نشان داده می شوند ممکن است توسط پیروان آن ها که شاهد این رفتارها هستند یاد گرفته شوند و آن هایی را که شاهد این رفتارها هستند تشویق کند تا به شیوه ای نسبتاً مشابه رهبران خود رفتار کنند (Quade, Perry & Hunter, 2017). بر این اساس، زمانی که رهبران اخلاق مدار با کارکنان خود با صداقت و صراحت تعامل داشته باشند، احترام متقابل و اعتماد بین فردی هم بین رهبر و پیروان و هم در بین پیروان ارتقا می یابد (Mo & Shi, 2017).

همچنین زمانی که کارکنان رفتارهای بین فردی رهبران اخلاقی مانند خیرخواهی، حمایت، وفاداری، مراقبت، تعهد، مشارکت، اعتماد و همکاری را در محیط کار خود مشاهده می کنند، تلاش می کنند تا چنین رفتارهایی را الگوبرداری نموده و اجرا نمایند. بنابراین، با کار کردن زیر نظر رهبران اخلاقی، احتمال بیشتری وجود دارد کارکنان خطرپذیری بیشتری در کار خود داشته باشند و اعتماد و احترام متقابل را با همکاران نشان دهند که این امر می تواند به توسعه جو ایمنی روان شناختی درون سازمان منجر شده و پیامدهای شغلی منفی مانند پنهان سازی دانش را کاهش دهد (Men et al, 2020).

امروزه با ایجاد تغییرات بسیار گسترده در محیط های آموزشی همچون تغییر در نیازهای دانش آموزان، متفاوت شدن شیوه های تدریس، تغییر ویژگی های محیط های آموزشی و تغییر در خواسته های معلمان نیاز به کسب دانش جدید از ارزش بسیار بالایی برخوردار بوده و ترغیب معلمان به مشارکت فعال در فرایند تسهیم دانش خود با همکاران امری ضروری به نظر می رسد؛ چرا که کسب دانش جدید می تواند بر میزان یادگیری، خلاقیت، نوآوری، آمادگی برای تغییر و انعطاف پذیری معلمان اثر مثبتی داشته و میزان موفقیت شغلی آن ها را افزایش دهد (Runhaar & Sanders, 2016). علی رغم مزایای بسیاری که در اشتراک گذاری و تسهیم دانش ریشه دارد، بسیاری از معلمان از اشتراک دانش خود با دیگران خودداری می کنند (Zutshi et al, 2021). در این بین، پنهان سازی دانش در بین معلمانی مانند معلمان تربیت بدنی می تواند پیامدهای منفی بسیاری را برای این معلمان، دانش آموزان و نظام آموزش و پرورش به همراه داشته باشد. رسالت اصلی معلمان تربیت بدنی تغییر نگرش دانش آموزان در خصوص فعالیت های بدنی و ایجاد زمینه لازم برای مشارکت منظم و فعال دانش آموزان در چنین برنامه هایی در درون و بیرون مدارس است که این امر می تواند به افزایش سلامت جسمانی و روانی آن ها کمک شایانی نماید. برای دستیابی به چنین هدفی، معلمان تربیت بدنی همواره باید مهارت ها، توانمندی ها و قابلیت های خود را در زمینه کاری خود ارتقاء دهند که بخش قابل توجهی از این کار توسط تسهیم دانش بین این معلمان با سایر معلمان تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی حاصل می شود. لذا درگیر شدن معلمان تربیت بدنی در رفتار ضد تولید پنهان سازی دانش می تواند به عملکرد شغلی آن ها آسیب وارد نماید. بدین منظور نیاز است تا مدیران مدارس نقش فعالی در این خصوص ایفا نموده و با انتخاب شیوه رهبری اخلاقی، ارزش ها و استانداردهای اخلاقی و انسانی را در محیط کاری معلمان تربیت بدنی نهادینه نمایند که از طریق آن ها بتوان فضایی مشارکتی و تعاملی ایجاد نمود و تمایل این معلمان برای کاهش پنهان سازی دانش خود را با همکاران کاهش داد. با وجود آن که تحقیقات بسیاری در خصوص اثر رهبری اخلاقی بر رفتار تسهیم دانش کارکنان سازمان های مختلف انجام شده است اما اثر این شیوه رهبری بر رفتار پنهان سازی دانش کارکنان و چگونگی اثرگذاری آن انجام نشده است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می سازد. نتایج این پژوهش به مدیران مدارس کمک خواهد کرد تا از نقش رهبری اخلاقی در شکل گیری جو ایمنی روان شناختی و رفتارهای دانشی معلمان تربیت بدنی آگاه شده و بر اساس آن اقدامات مناسبی را اجرا نمایند.

با توجه به اهمیت موضوع و وجود چالش علمی در این زمینه، سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا بین رهبری اخلاقی مدیران و رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی رابطه معنی داری وجود دارد؟

در نظریه های رهبری، اخلاق به عنوان یک متغیر کانونی برای رهبران تعریف شده است، که در بسیاری از سبک های رهبری از قبیل رهبری تحول آفرین، رهبری انگیزش بخش، رهبری معنوی و رهبری خدمت گزار، نقش محوری ایفا می کند (Kacmar et al, 2013). براون و همکاران اولین محققانی بودند که بر اساس رویکرد Bandora (1986) و با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک رهبری در مطالعات سازمانی مورد توجه قرار دادند. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، افراد از طریق مشاهده و تقلید، معیارهای رفتاری مناسب الگوی خود را یاد می گیرند. بنابراین با ارائه مدلی از رفتارهای اخلاقی، رهبران اخلاقی می توانند برای پیروان خود طیفی از رفتارهای اخلاقی شغلی را ایجاد نمایند (Sağnak, 2017). Brown et al (2005) رهبری اخلاقی را به عنوان نمایش رفتار مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و القاء چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دو طرفه، تقویت و تصمیم گیری تعریف کرده اند. بنابر تعریف Kim & Yun (2015) رهبری اخلاقی با ویژگی های اخلاقی مطلوبی مانند انصاف، رفتارهای عدالت محور، گشاده رویی و قابل اعتماد بودن مشخص می شود. رهبری اخلاقی دارای دو مولفه مهم است: یکی از این مولفه ها شخصیت اخلاقی است که در آن رهبران اخلاقی دارای ویژگی های شخصی و ویژگی های مطلوبی مانند صداقت، صداقت و امانت هستند. مؤلفه دیگر مدیر اخلاقی است که به موجب آن رهبران اخلاقی فعالانه به دنبال تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی پیروان مانند تشویق رفتار هنجاری و تنبیه رفتار غیر اخلاقی هستند (Bavik et al, 2018). علی رغم وجود تحقیقات پراکنده ای که به طور مستقیم و غیرمستقیم به بررسی پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان ها پرداخته اند، رهبری اخلاقی به عنوان یکی از متغیرهای مدیریتی نوظهوری است که اثرگذاری آن بر ابعاد مختلف کارآیی عملکرد منابع انسانی و موفقیت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش های متعدد بیان گر آن است که رهبری اخلاقی رابطه مستقیمی با پیامدهای سازمانی مطلوب از قبیل رفتارهای شهروندی کارا، رضایت شغلی، رفتارهای یادگیرنده شغلی، عملکرد گروهی و کاهش ترک شغلی کارکنان دارد (Mo & Shi, 2017). همچنین بین رهبری اخلاقی با رضایت، اثربخشی رهبر، اعتماد، توانایی سیاسی، کمک رسانی، فرصت ارتقاء، مسئولیت اجتماعی، اثربخشی مدیریتی، خوش بینی به آینده سازمان، هویت اخلاقی، نمادسازی و درونی سازی هویت اخلاقی رابطه معنی داری وجود دارد (Sağnak, 2017). زمانی که متخصصان علوم رفتاری دریافتند که به عاملی بیش از پاداش ها نیاز دارند تا کارکنان از تمام تخصص و دانش خود در انجام الزامات شغلی استفاده نمایند شیوه رهبری اخلاقی به عنوان ابزاری برای برانگیختن انگیزش درونی کارکنان و توسعه اخلاق حرفه ای در درون سازمان ها مورد توجه قرار گرفت. اخلاق حرفه ای صرفاً به مجموعه ای از باورها و ارزش های موجود در

منشور اخلاقی سازمان محدود نمی‌شود، بلکه شامل مجموعه‌ای از باورها، مفروضات و ارزش‌های اخلاقی است که به صورت داوطلبانه و بدون الزام و یا فشار از سوی دیگران در انجام الزامات شغلی لحاظ می‌گردد (Qian et al, 2020). رفتار تسهیم دانش از جمله رفتارهای مثبتی است که انتظار می‌رود کارکنان به شکل داوطلبانه آن را انجام دهند و نقش رهبران اخلاقی در شکل‌گیری و تقویت چنین رفتاری در کارکنان بسیار مهم و با اهمیت است (Xia & Yang, 2020). رهبران اخلاقی می‌توانند انگیزه‌های ضروری برای تسهیم دانش پیروان خود را شناسایی نموده و فرصت‌هایی را برای انجام چنین رفتاری پدید آورند. بدین منظور، رهبران اخلاقی از طریق اجرای سیاست‌ها و سیستم‌هایی که اخلاق را ترویج می‌کنند (مانند تدوین کدهای اخلاقی، دستورالعمل‌های تصمیم‌گیری اخلاقی، سیستم ارتباط دوطرفه‌ای و سیستم پاداش عادلانه) به کاهش موانع موجود برای تسهیم متقابل دانش در بین کارکنان کمک می‌کنند (Lam et al, 2016). (Bavik et al 2018) نیز در این خصوص بیان می‌کنند که رهبران اخلاقی با نشان دادن و توسعه ارزش‌ها و هنجارهای مثبت مانند اعتماد، دوستی، توجه به نیازهای دیگران و انصاف زمینه لازم را برای تسهیم دانش در سازمان فراهم می‌کنند. همان‌گونه که در پژوهش‌های متعدد به اثربخشی رهبری اخلاقی بر بسیاری از متغیرهای مرتبط با اثربخشی شغلی اشاره شده است، در الگوی ارائه شده در این پژوهش، پیش‌بینی شده است که رهبری اخلاقی مدیران رابطه معنی‌داری با کاهش پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی دارد. در توجیه این مطلب (Quade et al 2017) اظهار داشتند که رهبران اخلاقی با توجه به موقعیت خود در سازمان‌ها، اغلب به عنوان الگوهای جذاب و قانونی برای رفتارهای کارکنان در نظر گرفته می‌شوند. در این راستا، رهبران اخلاقی نقش هدایت‌گری خود در قبال کارکنان را به خوبی ایفا می‌کنند، تا به جای رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان کردن دانش، درگیر رفتارهای اخلاقی همچون تسهیم دانش شوند. علاوه بر این، رهبران اخلاقی می‌توانند کارکنان را تشویق به انجام رفتارهای اخلاقی و مطلوب کنند، زیرا آن‌ها قدرت ارائه مجازات یا پاداش را دارند؛ به این معنا که رهبران اخلاقی ممکن است به کارکنانی که رفتارهای اجتماعی مناسب مانند به اشتراک‌گذاری دانش را نشان می‌دهند، پاداش دهند. در مقابل، رهبران اخلاقی ممکن است رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان کردن دانش را تنبیه کنند (Anser et al, 2021). در مجموع، استدلال می‌شود که رهبری اخلاقی بر رفتارهای پنهان دانش کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد، زیرا از طریق رفتار اخلاقی و تنبیه یا پاداش دادن به رفتارهای نامناسب، به کارکنان توضیح می‌دهد که کار درست باید در محیط کار انجام شود (Men et al, 2020).

ایمنی روان‌شناختی به عنوان ادراک افراد از پیامدهای پذیرش خطرات بین فردی در محیط کار خود تعریف می‌شود (Edmondson, Kramer & Cook, 2004). در یک محیط سازمانی ایمن از نظر روان‌شناختی کارکنان خطاهای یکدیگر را تحمل می‌کنند، در صورت نیاز به همدیگر کمک می‌کنند، یکدیگر را تشویق کنند، مشکلات را گزارش می‌کنند و ایده‌ها و نظرات جدیدی را بدون ترس و نگرانی پیشنهاد می‌دهند (Frazier et al, 2017). طبق گفته (Wanless 2016) ایمنی روان‌شناختی کارکنان

را قادر می‌سازد تا بدون ترس از مجازات شدن یا از دست دادن جایگاه شغلی یا اجتماعی خود در سازمان با همکاران خود ارتباط برقرار کنند، رویه‌های کاری سنتی را تغییر دهند و راه‌های جدیدی را برای اجرای وظایف خود بیاموزند و اجرا کنند و مشارکت خود را در توسعه سازمان افزایش دهند. تحقیقات نشان می‌دهند که رفتارهای رهبر به احساس امنیت روانشناختی کارکنان کمک می‌کند (Liu et al, 2016). زمانی که رهبران اخلاقی از طریق اقدامات و روابط بین فردی مناسب با کارکنان در واحدهای کاری رفتار مناسب هنجاری از خود نشان می‌دهند، نوعی احساس ارزش‌گذاری مثبت در کارکنان ایجاد می‌شود که متخصصان رفتار سازمانی تحت عنوان ایمنی روانشناختی از آن یاد می‌کنند. در طی این فرایند، مدیران با برقراری ارتباط با کارکنان مبنی بر این که دغدغه اصلی آن‌ها تأمین منافع و برآورده شدن نیازهای کاری و اجتماعی و مراقبت از آن‌ها می‌باشد، کیفیت روابط درون سازمانی را بهبود بخشیده تا از این طریق کارکنان محیط کار خود را در یک فضای صمیمی ادراک کرده و نوعی احساس امنیت روانی را تجربه نمایند (Brown et al, 2005). در همین زمینه، نتایج بررسی‌های انجام شده در سازمان‌ها نشان داده است که نمایش ارزش‌های اخلاقی از سوی مدیران و به ویژه توجه به عدالت توزیعی اثر معنی‌داری در تقویت ایمنی روانشناختی کارکنان دارد. این مقوله با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی قابل تبیین می‌باشد. رفتارهای ارزشی که توسط مدیران اخلاقی نشان داده می‌شود کارکنانی را که شاهد این رفتارها هستند، تشویق می‌کند تا به شیوه‌ای نسبتاً همگن و مشابه با مدیران خود رفتار کنند (Quade et al, 2017). بر این اساس، زمانی که مدیران ارشد سازمان با کارکنان خود با صداقت و صراحت تعامل داشته باشند، احترام متقابل و اعتماد بین فردی هم بین رهبر و پیروان و هم در بین خود پیروان ارتقا می‌یابد که مهم‌ترین پیامد آن افزایش کارایی و تمایل بیشتر کارکنان در تسهیم دانش به جای پنهان سازی آن می‌باشد که در نهایت تضمین کننده بقاء سازمانی و دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد (Men et al, 2020). (2012) Connelly et al در توضیح این موضوع با تکیه بر تئوری تبادل اجتماعی بیان داشتند، وقتی کارکنان رفتارهای بین فردی که توسط رهبران اخلاقی در تیم‌های کاری خود نمایش داده می‌شود مانند خیرخواهی، حمایت، وفاداری و مراقبت را مشاهده می‌کنند، سطوح بالاتری از علاقه، تعهد، مشارکت، اعتماد و همکاری را از خود بروز می‌دهند. بنابراین این فرضیه که با کار کردن زیر نظر رهبران اخلاقی، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان درگیر خطرپذیری بین فردی شوند و اعتماد و احترام متقابل را با همکاران نشان دهند بیشتر قوت گرفته و این واقعیت را که ایمنی روان‌شناختی یکی از عوامل موثر بر رفتارهای مثبت شغلی است را برجسته می‌نماید (Liu et al, 2016). براین اساس یکی از فرضیه‌های اصلی پژوهش حاضر رابطه رهبری اخلاقی مدیران با ایمنی روانشناختی ادراک شده معلمان تربیت‌بدنی می‌باشد؛ چرا که زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که می‌توانند از مساعدت و همکاری همکاران و مدیران بالادستی خود بهره ببرند، از نظر ذهنی و روانی از آمادگی بالاتری در انجام الزامات شغلی برخوردار می‌شوند. وقوع این مکانیزم به دو دلیل در فضای سازمانی محتمل می‌باشد. نخست این که از آنجایی که،

ایمنی روان‌شناختی از احترام متقابل و اعتماد بین فردی در فضای کار نشأت می‌گیرد، بنابراین فقدان چنین مولفه‌ای در محیط‌های کاری به تنهایی عاملی توانمند در پنهان کردن دانش از سوی همکاران محسوب می‌گردد. به عبارت دیگر زمانی که فرد دارای روابط بین فردی قابل اعتماد و حمایتی با همکاران خود باشد، به احتمال زیاد از نظر روانی احساس امنیت بیشتری را تجربه خواهد کرد. از سوی دیگر، اگر کارکنان از امنیت روانی بالایی برخوردار باشند، این اطمینان در آن‌ها ایجاد خواهد شد که ارتباطات بین فردی در محیط کاری خود تهدید کننده نیستند و به همکاران خود اعتماد خواهد کرد و به دلیل ارائه دانش، تخصص و مهارت‌های خود به همکاران مورد انتقاد و یا تنبیه قرار نخواهد گرفت (Tang et al, 2015). در مقابل، کارکنان با ایمنی پایین ممکن است یک ذهنیت اولیه از بی‌اعتمادی داشته باشند یعنی عدم اعتماد به همکاران و یا نگرانی از این‌که همکاران ممکن است به دلیل درک نادرست از اقدام وی در تسهیم دانش، به او آسیب برسانند و این مهم‌ترین محرک برای پنهان‌سازی دانش به ویژه در سازمان‌های نوپا که در مرحله شکل‌گیری اولیه هستند، محسوب می‌شود (Xia & Yang, 2020). در همین راستا، کانلی و همکاران (Connelly et al (2012 بیان می‌کنند که بی‌اعتمادی بین فردی بر رفتارهای پنهان دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فردی با ایمنی روانی پایین ممکن است به همکاران خود اعتماد نداشته باشد و در پنهان کردن دانش شرکت کند. دوم این‌که، ایمنی روانی بالا به کارکنان انگیزه بیشتری برای برقراری ارتباط و به اشتراک گذاشتن دانش با همکاران خود می‌دهد، زیرا افراد با قرار گرفتن در معرض قضاوت گیرنده دانش کم‌تر احساس خطر خواهد کرد. همچنین تسهیم دانش با همکاران عاملی است که می‌تواند از طرد شدن فرد از سوی دیگران جلوگیری نماید (Zhao et al, 2016).

ماهیت سازمان‌های امروزی بر تعامل بین کارکنان و همچنین ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش آن‌ها استوار می‌باشد. این تعاملات در طول زمان عامل اصلی تضمین بقا و رشد سازمان‌ها بوده است. دانش یک پدیده‌ی فرهنگی-روانشناختی است که از طریق آن مجموعه واقعیات جهان با ادراکات، اعمال و باورهای واقعی افراد که بر اساس مشاهدات و تجربیات فردی شکل گرفته است، مرتبط می‌شود (Rivera et al, 2021). از آنجایی که سازمان‌ها دائماً با محیط‌های در حال تغییر سر و کار دارند، نه تنها باید اطلاعاتی را برای فرایندهای خود به طور کارآمد پردازش کنند، بلکه باید دانش جدید را نیز ایجاد نموده و یا کسب نمایند. از این‌رو سازمان‌ها باید به طور مستمر تولید دانش کنند و با تسهیل و ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، اجازه دهند تا این دانش به بهره‌وری کارا منجر گردد. در واقع، هر چه سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری بیشتری برای جمع‌آوری، مرتب‌سازی، تبدیل، ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش انجام دهند و حمایت بیشتری از فرایندهای مرتبط با مدیریت به عمل آورند، بیشتر می‌توانند از منافع مثبت آن مانند یادگیری و خلاقیت کارکنان بهره‌برداری کنند (Ferraris, Santoro & Scuotto, 2020). بررسی ادبیات رفتار سازمانی مبین آن است که دانش، به عنوان یک منبع مهم سازمانی، می‌تواند مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان‌ها در محیط اقتصادی بسیار رقابتی و همیشه در حال تغییر امروزی فراهم

کند. موفقیت مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با اشتراک جمعی دانش، مهارت‌ها و تجربه کارکنان دارد که این عوامل نقش مهمی در ارتقای خلاقیت، قدرت حل مسائل و تصمیم‌گیری کارکنان و تیم‌های کاری دارند (Su et al, 2021). علی‌رغم این که مدیران همواره در تلاش هستند تا تسهیم دانش را در سازمان‌ها توسعه دهند، اما عدم تمایل کارکنان در تسهیم دانش و اطلاعات خود در محیط‌های کاری از جمله دغدغه‌های مهم مدیران عالی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. این پدیده تحت عنوان پنهان‌سازی دانش در بین کارکنان به دلایل مختلف موضوعی رایج است. به نظر می‌رسد ادراکات کارکنان از توزیع نامناسب منابع سازمان، نبود عدالت سازمانی، فقدان فضای سازمانی مورد دلخواه کارکنان، طرد شدن از سوی مدیران و همکاران، عدم استقرار روش‌های انگیزشی در سیستم پرداخت و عدم حمایت مدیران از کارکنان مهم‌ترین دلایل توجیه سازمانی پنهان‌سازی دانش باشند (Zhao et al, 2016). پنهان کردن دانش تلاش تعمدی کارکنان برای مخفی کردن یا عدم نمایش کامل دانش و تخصص خود در قبال خواسته همکاران و مدیران تعریف شده است (Connelly et al, 2012). زمانی که پنهان کردن دانش بین کارمندان رخ می‌دهد، اعتماد بین فردی در بین کارکنان بر نحوه پاسخ‌گویی یک کارمند به درخواست دانش از یک همکار تأثیر می‌گذارد و چه بسا میزان تمایل افراد در تسهیم دانش بر اساس درک افراد از کیفیت ارتباطات درون سازمانی متفاوت باشد (Tang et al, 2015). پنهان‌سازی شامل سه مرحله اصلی می‌باشد: سکوت و یا خاموش‌سازی، گریز و اجتناب از تسهیم دانش و در نهایت توجیه عقلانی رفتار پنهان‌سازی. در مرحله خاموش‌سازی افراد هیچ‌گونه تمایلی جهت ارائه کمک و یا یافتن پاسخ سؤالات همکاران خود ندارند. در مرحله گریز افراد از ارائه پاسخ درست خودداری کرده و تمام سعی خود را می‌کنند تا کمک درخواست شده را به تأخیر بیندازند. ولی افراد در مرحله توجیه عقلانی رفتار پنهان‌سازی به دنبال رفتارهای فریب‌کارانه نیستند و فقط سعی می‌کنند با ارائه راه‌کار و پیشنهاد به برطرف شدن مشکل همکاران خود کمک نمایند نه این که خودش اقدام به حل مشکل نمایند. به نظر می‌رسد که با این رویکرد، پنهان‌سازی دانش همیشه پیامدهای منفی ندارد؛ چرا که فعال‌کننده و هدایت‌کننده همکاران به سمت تلاش بیشتر و جستجو در برطرف کردن چالش‌های ایجاد شده در فضای کاری می‌باشد (Offergelt et al, 2018). بررسی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان داده است که رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار پنهان‌سازی می‌تواند تبیین‌کننده دلایل بروز این مقوله در محیط‌های کاری باشد. چنان‌چه در اولین مطالعات انجام شده در این زمینه، Tang et al (2015) گزارش کردند که رفتارهای پنهان‌سازی ریشه در الگوهای رفتاری اخلاقی و سیاست‌های عدالت محور سازمانی دارد و رهبری اخلاقی همچون یک مکانیسم مداخله‌گر عمل می‌نماید. در توجیه این موضوع می‌توان به پژوهش انجام شده توسط Men et al (2020) اشاره کرد که بر اساس نتایج آن، کارکنان تحت رهبری اخلاقی احتمالاً احترام متقابلی را درک می‌کنند که فراتر از اعتماد بین فردی است که منجر به امنیت روانی بالایی در آن‌ها می‌شود. (Cerne, Nestad & Skervallaj (2014) معتقد هستند در یک فضای کاری حرفه‌ای،

کارکنان ممکن است پنهان کردن دانش را به عنوان یک رفتار مخرب در نظر بگیرند زیرا مانع از کسب مزایای متقابل تبادل دانش مانند توسعه مهارت در تیم‌های کاری می‌شود. در چنین فضای سازمانی، موفقیت نیاز به تمرکز و همکاری متقابل بین کارکنان دارد. از آنجایی که رفتار پنهان‌سازی دانش به طور عمومی در فعالیتهای گروهی مشاهده می‌گردد، کارکنان در قبال تسهیم دانش خود انتظار پاداش دارند و چنانچه این امر حادث شود کارکنان کمتر درگیر پنهان کردن دانش می‌شوند. این تمایل احتمالاً به دلیل تمرکز کارمندان بر یادگیری سازمانی بیشتر و خودسازی است بنابراین، در یک فضای کاری حرفه‌ای، کارکنان ممکن است با هدف توسعه مهارت‌های شخصی خود، کمتر به رفتار پنهان‌سازی دانش تمایل داشته و بیشتر به دنبال همکاری مثبت با همکاران و ارتقاء مهارت‌های آن‌ها از طریق دانش خود باشند (Bhatti et al, 2020). با توجه به ماهیت اخلاقی تسهیم دانش و اهمیت سبک‌های رهبری در سازمان، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی مناسب‌ترین رویکرد رهبری برای تشویق کارکنان به مشارکت در اشتراک دانش خود با دیگران است. چنانچه این فرضیه در پژوهش حاضر نیز مورد بررسی قرار گرفت. طبق نظر (Serenko & Bontis (2016 اکثر کارمندان پنهان کردن دانش را به طور کلی غیراخلاقی، ناسالم و مضر برای کارکنان و سازمان‌ها می‌دانند. علاوه بر این، در یک محیط کاری بسیار اخلاقی، پنهان کردن دانش یک مشخصه غیراخلاقی و نامطلوب تلقی می‌شود. (Xia & Yang (2020 در بررسی خود بر اثرگذاری تسهیم دانش بر انگیزش و خودآگاهی کارکنان اذعان داشتند. به زعم آن‌ها، علی‌رغم مزایای بسیار اشتراک‌گذاری دانش، برخی از کارکنان اغلب تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش خود ندارند، زیرا گاهی اوقات ارائه دانش و اطلاعات ارزشمند، موجب از دست رفتن ارزش و اهمیت آن می‌شود. به طور خاص، کسب دانش به زمان و تلاش زیادی نیاز دارد، در حالی که اشتراک دانش باعث می‌شود دانش پس از به اشتراک‌گذاشتن با دیگران ارزش اصلی یا امتیاز منحصر به فرد خود را از دست بدهد. به اعتقاد (Bhatti et al (2020 نگرش و رفتار کارکنان در محیط کار خود ارتباط تنگاتنگی با تعامل همه جانبه آن‌ها با مدیران دارد. آن‌ها ممکن است به طور جامع اطلاعات جمع‌آوری شده از روابط بین فردی را تجزیه و تحلیل و ارزیابی نموده و تصمیمات و رفتارهای خود را بر اساس آن تنظیم کنند. از دیدگاه تأمین کنندگان دانش در سازمان، کسب دانش به زمان و تلاش زیادی نیاز دارد. دانش، به ویژه دانش نادر و تخصصی، ممکن است برای افراد ارزش زیادی ایجاد نماید و می‌تواند موقعیت، قدرت و پاداش دریافتی آن‌ها در سازمان را افزایش دهد. از این‌رو بروز رفتارهای پنهان‌سازی دانش و یا عدم تمایل به تسهیم دانش از سوی این گروه از کارکنان پدیده‌ای رایج و قابل درک می‌باشد.

(Jafari, Hamidifar & Shirzad Kubria (2022 در تحقیقی به بررسی نقش رهبری اخلاقی در عملکرد و خودکارآمدی شغلی معلمان پرداختند. ۱۶۷ نفر از معلمان مقطع متوسطه منطقه ۹ شهر تهران به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین مولفه‌های رهبری اخلاقی (صداقت، انصاف، تسهیم قدرت و رهنمودهای اخلاقی) با عملکرد شغلی و خودکارآمدی

معلمان بود.

Kazemi & Heydari (2021) در پژوهشی که نمونه آن ۲۹۵ نفر از معلمان شهر آباده بود به مطالعه ارتباط رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی و پیامدهای شغلی پرداختند. نتایج پژوهش نشان دهنده رابطه‌ای منفی و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی بود. همچنین نتایج نشان داد بین ریاکاری سازمانی با رضایت شغلی، انگیزه در کار و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.

Alimohammadi et al (2021) در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسیدند که مضامین رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارسی شامل مواردی مانند توسعه دانش، خود مراقبتی، هدایت‌گری، تسهیم قدرت، مردم سالاری، استعدادپروری، معرفت شناخت و آگاهی‌های اخلاقی است.

Khalili, Andam & Rajabi (2021) در مطالعه خود به بررسی اثر رهبری اخلاقی بر تعارض کار-خانواده و عدالت سازمانی پرداختند. ۱۱۸ معلم تربیت‌بدنی شهر ساری به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج این مطالعه بیان‌گر اثر مثبت و معنی‌دار رهبری اخلاقی بر مولفه‌های عدالت سازمانی بود. نقش تعدیل کننده تعارض کار-خانواده در ارتباط بین رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک شده تأیید نشد.

Bahrami & Kiani (2021) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین رهبری اخلاقی با هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و آوای کارکنان پرداختند. نمونه این مطالعه ۱۶۸ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غربی کشور بود. نتایج نشان دهنده رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار رهبری اخلاقی با هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و آوای کارکنان بود. همچنین نقش میانجی هویت سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی و آوای کارکنان تأیید شد.

Keshtegar & NastieZaei (2021) در مطالعه‌ای که نمونه آن ۱۲۰ نفر از کارمندان دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار بود به این نتیجه رسیدند که شیوه رهبری اخلاقی مدیران اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی کارکنان دارد. اثر یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار بود. همچنین در این مطالعه نقش میانجی یادگیری سازمانی تأیید گردید.

Smadian, Nazem & Saber Gorgani (2020) در پژوهشی که بر روی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام دادند دریافتند که رهبری اخلاقی اثری مثبت بر جو نوآورانه سازمانی دارد.

Nguyen et al (2022) پژوهشی تحت عنوان پنهان کردن دانش در بحران سازمانی در طول همه‌گیری کووید-۱۹: نقش تعدیل کننده رهبری انجام دادند. نتایج نشان داد که تعارض نقش، ناامنی شغلی و بدبینی به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش تأثیر می‌گذارند. بخش دیگری از نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر تضاد نقش را بر پنهان سازی دانش تعدیل کرد.

Wu et al (2022) تحقیقی با عنوان بی‌نواکنتی و پنهان سازی دانش در دانشگاه: نقش میانجی بی

اعتمادی بین فردی و نشخوار فکری انجام دادند. نمونه این پژوهش شامل ۲۹۰ هیات علمی از دانشگاه‌های مختلف چین بود. نتایج نشان داد که اعضای هیات علمی تمایل دارند دانش خود را هنگام تجربه بی‌نزاکتی در محیط کار خود پنهان کنند. علاوه بر این، آن‌ها در پاسخ به بی‌نزاکتی در محیط کار، احساس بی‌اعتمادی در خود ایجاد می‌کنند که بیشتر باعث می‌شود دانش خود را پنهان کنند.

Ali & Sağsan (2021) تحقیقی با عنوان تأثیر تعدیل‌کننده رهبری اخلاقی بین مالکیت روان‌شناختی دانش و پنهان‌سازی دانش انجام دادند. نتایج نشان داد که مالکیت روان‌شناختی دانش بر پنهان کردن دانش اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بخش دیگری از نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی اثر مالکیت روان‌شناختی دانش بر پنهان کردن دانش در بین کارکنان را تعدیل می‌کند.

Su et al (2021) مطالعه‌ای تحت عنوان رهبری اخلاقی و تسهیم دانش: اثرات رفتار متقابل مثبت و اثربخشی اخلاقی انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش پیروان دارد. همچنین مشخص شد که هم رفتار متقابل مثبت و هم کارآمدی اخلاقی تأثیرات واسطه‌ای قابل توجهی ایفا می‌کنند و به همان اندازه در محاسبه تأثیر رهبری اخلاقی بر اشتراک دانش پیروان اهمیت دارند.

Kang & Han (2021) در پژوهشی رابطه بین انسجام تیمی و پنهان‌سازی دانش را با نقش میانجی رهبری اخلاقی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد انسجام تیمی موجب کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش در کارکنان می‌شود. همچنین نقش میانجی رهبری اخلاقی تأیید شد؛ بدین معنا که هر چه رهبری اخلاقی بیشتر ادراک شود، رابطه منفی بین انسجام تیمی و پنهان‌سازی دانش قوی‌تر خواهد شد.

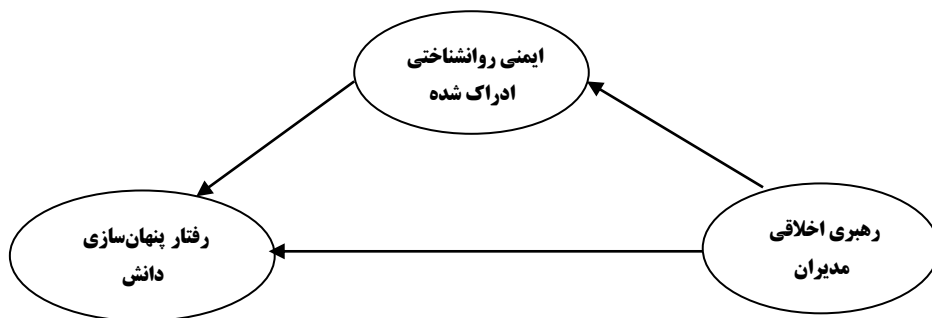
Gou, Cheng & Luo (2021) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری استثمارگراییانه بر پنهان‌سازی دانش کارکنان پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبری استثمارگراییانه به واسطه ایجاد پریشانی روانی، موجب تقویت رفتار پنهان‌سازی دانش در کارکنان می‌شود. همچنین بخش دیگری از نتایج نشان داد که رهبری استثمارگراییانه با نقش تعدیل‌کننده رفتار خصمانه، رفتار پنهان‌سازی دانش در کارکنان را با شدت بیشتری تقویت می‌کند.

Iqbal et al (2020) در تحقیقی به بررسی نقش عوامل شخصیتی در رفتار پنهان‌سازی دانش پرداختند. داده‌های این تحقیق از ۲۴۵ هیات علمی تمام وقت دانشگاه‌های بخش دولتی و خصوصی در جنوب پنجاب، پاکستان جمع‌آوری شد. نتایج این تحقیق نشان داد افرادی که ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و گشودگی به تجربه نمره بالایی گرفته بودند، در مقایسه با افرادی که امتیاز بالایی در توافق‌پذیری، هوشیاری و روان رنجوری به دست آورده بودند کم‌تر رفتار پنهان‌سازی دانش را از خود نشان می‌دادند.

Wang, Liu & Zhu (2018) در پژوهشی به بررسی اثر رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان با

نقش میانجی ایمنی روانشناختی و نقش تعدیل کننده اشتراک گذاری دانش پرداختند. نمونه مشارکت کننده در این پژوهش ۳۲۸ نفر از کارکنان پنجاه شرکت نرم افزاری فعال در استان گوانگدنگ چین بود. نتایج پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی دار رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان با نقش میانجی ایمنی روانشناختی بود. همچنین نتایج نشان داد اشتراک گذاری دانش به شکلی مثبت اثر رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان را تعدیل می کند.

بر مبنای مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در این خصوص مانند تحقیق (Men et al., 2020) مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش به صورت زیر تدوین گردید. متغیر رهبری اخلاقی مدیران به عنوان متغیر مستقل؛ متغیر رفتار پنهان سازی دانش به عنوان متغیر وابسته و متغیر ایمنی روان شناختی ادراک شده هم به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می کنند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (Men et al., 2020)

۱. رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان شناختی ادراک شده توسط معلمان تربیت بدنی اثر معنی داری دارد.
۲. رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی اثر معنی داری دارد.
۳. ایمنی روان شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی اثر معنی داری دارد.
۴. رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی ادراک شده اثر معنی داری دارد.

روش شناسی پژوهش

این مطالعه از منظر هدف، کاربردی بوده و به لحاظ روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. کلیه معلمان تربیت بدنی رسمی استان گلستان در سال ۱۴۰۰ که تعداد آن ها ۵۵۷ است جامعه آماری این مطالعه را تشکیل می دهند که بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۲۲۸ معلم تربیت بدنی با بهره گیری از روش انتخاب تصادفی طبقه ای (ابتدایی تعداد ۹۴ معلم و متوسطه تعداد ۱۳۴ معلم) به عنوان نمونه پژوهش

انتخاب شده و به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دادند. قابل ذکر است که انتخاب نمونه در درون طبقات ذکر شده به صورت انتخاب تصادفی ساده بوده است.

سه پرسش‌نامه استاندارد برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که در ادامه توضیحی کامل در خصوص آن‌ها ارائه شده است:

الف) پرسش‌نامه رهبری اخلاقی (Brown et al, 2005): این پرسش‌نامه استاندارد دارای ۱۰ گویه بوده و از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ امتیازگذاری می‌شود. حداقل نمره این پرسش‌نامه ۱۰ و حداکثر آن ۵۰ است و هر چه نمره کسب شده به ۵۰ نزدیک‌تر باشد نشان دهنده استفاده بیشتر مدیران مدارس از این شیوه رهبری است. براون و همکاران (Brown et al (2005 مقدار پایایی پرسش‌نامه خود را قابل قبول گزارش کرده‌اند (۰/۹۱). Bai et al (2020 نیز در پژوهشی بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان میزان پایایی این ابزار را ۰/۷۸ گزارش نموده‌اند. روایی این پرسش‌نامه در این پژوهش توسط ۷ متخصص مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید. همچنین میزان پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه‌ای مقدماتی (با مشارکت اختیاری ۴۰ معلم تربیت‌بدنی) بررسی شد و مقدار آن ۰/۸۵ محاسبه گردید که این مقدار نشان دهنده قابل قبول بودن پایایی ابزار مورد استفاده است.

ب) پرسش‌نامه ایمنی روان‌شناختی (Edmondson & Lei, 2014): این پرسش‌نامه استاندارد شامل ۷ گویه است که از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ امتیازگذاری می‌شود. حداقل نمره این پرسش‌نامه ۷ و حداکثر آن ۳۵ است و هر چه نمره کسب شده به ۳۵ نزدیک‌تر باشد نشان دهنده بالا بودن ایمنی روان‌شناختی محیط کاری معلمان تربیت‌بدنی است. دارینی (Darini (2021 در پژوهش خود بر روی معلمان تربیت‌بدنی میزان پایایی این ابزار را ۰/۸۷ گزارش نموده است. روایی این پرسش‌نامه در این پژوهش توسط ۷ متخصص مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید. همچنین میزان پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه‌ای مقدماتی (با مشارکت اختیاری ۴۰ معلم تربیت‌بدنی) بررسی شد و مقدار آن ۰/۸۳ محاسبه گردید که این مقدار نشان دهنده قابل قبول بودن پایایی ابزار مورد استفاده است.

پ) پرسش‌نامه رفتار پنهان‌سازی دانش (Connelly et al, 2012): این پرسش‌نامه استاندارد مشتمل بر ۱۲ گویه بوده و از کاملاً مخالفم=۵ تا کاملاً موافقم=۱ امتیازگذاری می‌شود. حداقل نمره این پرسش‌نامه ۱۲ و حداکثر آن ۶۰ است و هر چه نمره کسب شده به ۶۰ نزدیک‌تر باشد نشان دهنده بالا بودن پنهان‌سازی دانش در بین معلمان تربیت‌بدنی است. Connelly et al (2012 میزان پایایی این ابزار را ۰/۸۰ گزارش نموده‌اند. Arain et al (2021 پایایی این پرسش‌نامه را قابل قبول توصیف کرده‌اند (۰/۹۶). روایی این پرسش‌نامه در این پژوهش توسط ۷ متخصص مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید. همچنین میزان پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه‌ای مقدماتی (با مشارکت اختیاری ۴۰ معلم تربیت‌بدنی) بررسی شد و مقدار آن ۰/۸۱ محاسبه گردید که این مقدار نشان دهنده قابل قبول بودن پایایی ابزار مورد استفاده است.

داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، در دو بخش توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد) و استنباطی (آزمون مدل پیشنهادی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها) تحلیل شدند. در این راستا، دو نرم‌افزار آماری SPSS 25 و Smart PLS 3 استفاده شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های ارائه شده در این بخش به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و متغیرهای پژوهش می‌پردازد. یافته‌های پژوهش بیان‌گر آن بود که بیشتر پاسخ‌دهندگان در طبقه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند (۱۴۲ نفر). در خصوص میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان، نتایج نشان داد که بیشتر آن‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند (۱۵۱ نفر). در نهایت مشخص گردید که بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌های پژوهش مرد هستند (۱۳۶ نفر). در جدول شماره ۱ دو شاخص مهم متغیرهای پژوهش یعنی میانگین و انحراف معیار ارائه شده است. همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار سه متغیر رهبری اخلاقی مدیران، ایمنی روان‌شناختی ادراک شده و رفتار پنهان‌سازی دانش به ترتیب $۰/۷۲ \pm ۳/۵۹$ ، $۰/۶۸ \pm ۳/۶۲$ و $۰/۷۴ \pm ۲/۴۸$ است.

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره		
	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رهبری اخلاقی مدیران	۲۲۸	۳/۵۹	۰/۷۲
ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	۲۲۸	۳/۶۲	۰/۶۸
رفتار پنهان‌سازی دانش	۲۲۸	۲/۴۸	۰/۷۴

بخش دوم یافته‌های پژوهش به بررسی کیفیت مدل پژوهش و آزمون فرضیه‌ها پرداخته است. برای بررسی کیفیت مدل پژوهش و مناسب بودن آن در روش معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس ابتدا باید برازش مدل اندازه‌گیری تحلیل شده و سپس فرضیه‌ها در قالب برازش مدل ساختاری آزمون شوند. در راستای تحلیل مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای ارزیابی مناسب بودن میزان پایایی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و بارهای عاملی استفاده می‌شوند. بر این اساس، چنانچه مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ و بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند، پایایی مدل پژوهش مورد تأیید است (Seyed Abbaszadeh et al., 2013). موارد ذکر شده جهت تحلیل روایی همگرایی سازه‌های پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه شده است که با مشاهده

مدیریت بر آموزش سازمانها

اعداد گزارش شده در این جدول می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۲. روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

ردیف	سازه	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	رهبری اخلاقی مدیران	۰/۵۲۶	۰/۹۱۷	۰/۸۹۹
۲	ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	۰/۵۱۱	۰/۸۷۹	۰/۸۴۱
۳	رفتار پنهان‌سازی دانش	۰/۵۱۳	۰/۹۲۶	۰/۹۱۳

روایی تشخیصی یا واگرا مکمل روایی همگرا است که نشان دهنده میزان تمایز نشانگرهای یک سازه مشخص از نشانگرهای سازه‌های دیگر در مدل پژوهش است. برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (Seyed Abbaszadeh et al., 2013). با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۳. روایی واگرا یا تشخیصی سازه‌های پژوهش

ردیف	سازه	۱	۲	۳
۱	رهبری اخلاقی مدیران	۰/۷۲۶		
۲	ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	۰/۵۲۳	۰/۷۱۵	
۳	رفتار پنهان‌سازی دانش	-۰/۶۶۷	-۰/۵۴۷	۰/۷۱۶

ضریب تعیین (R^2) که برای متغیرهای مکنون درون‌زا محاسبه می‌شوند یکی دیگر از شاخص‌های مهم برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش است. مقادیر ۰/۶۷۰، ۰/۳۳۰ و ۰/۱۹۰ به ترتیب نشان دهنده مطلوب بودن، متوسط بودن و ضعیف بودن مدل ساختاری ترسیم شده در پی‌ال‌اس هستند. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب تعیین به دست آمده برای متغیرهای مکنون درون‌زای ایمنی روان‌شناختی ادراک شده و رفتار پنهان‌سازی دانش به ترتیب ۰/۶۶۷ و ۰/۸۳۱ است که بر این اساس می‌توان گفت مدل ساختاری

پژوهش مطلوب است.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای دورنزا	
متغیر	ضرب تعیین
ایمنی روان شناختی ادراک شده	۰/۶۶۷
رفتار پنهان سازی دانش	۰/۸۳۱

همچنین در مدلیابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس برای بررسی مناسب بودن مدل اندازه‌گیری پژوهش شاخص دیگری به نام بررسی اعتبار اشتراک مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای بررسی این شاخص، مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجذور خطاهای پیش بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر مثبت این شاخص نشان دهنده‌ی کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد (جدول ۵).

جدول ۵. شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش			
متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
رهبری اخلاقی	۴۶۰۸	۲۴۱۵/۰۸۳	۰/۴۷۶
ایمنی روان شناختی ادراک شده	۲۰۱۶	۱۲۸۴/۴۷۳	۰/۳۶۳
رفتار پنهان سازی دانش	۲۳۰۴	۱۳۹۰/۵۷۹	۰/۳۹۶

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان شناختی ادراک شده توسط معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.

از آن‌جا که مقدار t به دست آمده از مقدار $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان شناختی ادراک شده توسط معلمان تربیت‌بدنی اثر مثبت و معنی‌داری دارد ($t=\beta, ۷۲۶/۳۵=۰/۸۲۳$).

فرضیه دوم: رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.

از آن‌جا که مقدار t به دست آمده از $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر منفی و معنی‌داری دارد ($\beta, =-۰/۵۳۹$) ($t=۱۰/۸۸۲$).

فرضیه سوم: ایمنی روان‌شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.

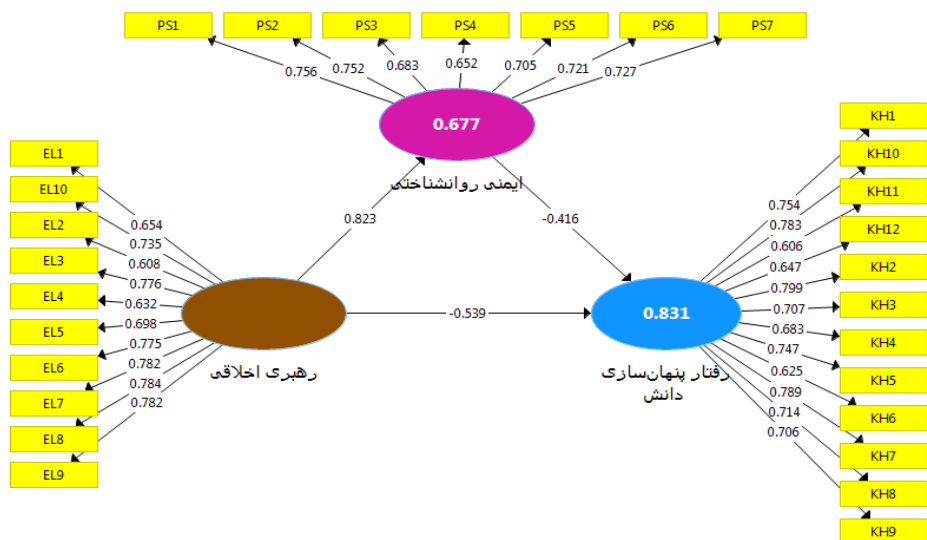
از آن‌جا که مقدار t به دست آمده از $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ایمنی روان‌شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر منفی و معنی‌داری دارد ($t=\beta, ۶۲۴/۸=-۰/۴۱۶$).

فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده اثر معنی‌داری دارد.

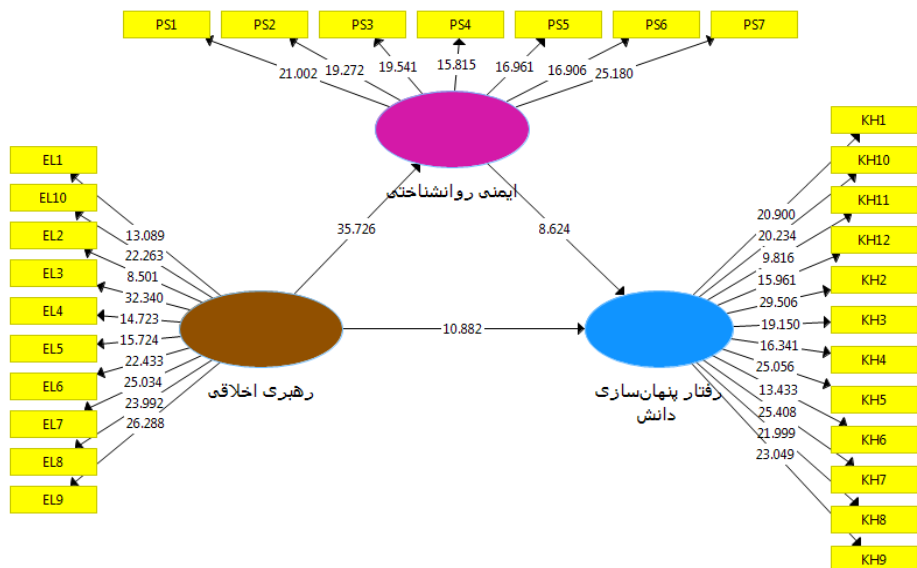
برای آزمون این فرضیه از آزمون سوبل استفاده شد. از آن‌جا که مقدار t به دست آمده از $۱/۹۶$ بزرگ‌تر است لذا اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده تأیید می‌شود ($t=۸/۴۲۳, \beta=-۰/۳۶۴$).

جدول ۶. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

روابط موجود در مدل	مقدار β	آماره t	سطح معنی‌داری
رهبری اخلاقی -> ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	$۰/۸۲۳$	$۷۲۶/۳۵$	$۰/۰۰۱$
رهبری اخلاقی -> رفتار پنهان‌سازی دانش	$-۰/۵۳۹$	$۸۸۲/۱۰$	$۰/۰۰۱$
ایمنی روان‌شناختی ادراک شده -> رفتار پنهان‌سازی دانش	$-۰/۴۱۶$	$۸/۶۲۴$	$۰/۰۰۱$
رهبری اخلاقی -> رفتار پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	$-۰/۳۶۴$	$۸/۴۲۳$	$۰/۰۰۱$



شکل ۱. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی داری

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی ایمنی روان شناختی ادراک شده انجام گردید. یافته های فرضیه اول نشان داد رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان شناختی ادراک شده معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معنی داری دارد. این فرضیه بر اساس برخی از تحقیقات انجام شده پیشین بود که اثر معنی داری بین مشخصه های رفتاری مدیران و ادراک کارکنان از یک فضای ایمنی روانی گزارش کرده بودند که از آن جمله می توان به تحقیقات (2012) Mayer et al، (2017) Frazier et al و (2020) Men et al اشاره نمود. ایمنی روان شناختی که بر مبنای آسودگی کارکنان از عدم ارائه هرگونه تنبیه از سوی همکاران و مدیران در فضای کار در مقابل میزان خطر پذیری افراد شکل می گیرد، در درجه اول به رفتارهای حمایت کننده مدیران بستگی دارد؛ چرا که کارکنان تحت هدایت مدیران اخلاقی سطوحی از احترام متقابل را دریافت می کنند که فراتر از اعتماد بین فردی است که منجر به ادراک امنیت روانی بالا می شود. به اعتقاد (2022) Venz & Shoshan شاخص ایمنی روانی کارکنان در درجه اول تابعی از روابط درون سازمانی موثر با جهت دو سویه یعنی از پایین به بالا و از بالا به پایین می باشد و از طرف دیگر میزان رغبت و تمایل کارکنان و به ویژه مدیران با تجربه در ایجاد و اشتراک گذاری بدون توقع دانش می تواند ایمنی روان شناختی کارکنان را بالا برده و استقبال آن ها از راه کارهای جدید انجام الزامات شغلی را افزایش دهد. (2014) Cerne et al این پدیده را بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی تبیین می نمایند. به اعتقاد آن ها کارکنان در فضای کاری رفتارهای تقویت کننده ایمنی روانی را از سوی مدیران اخلاقی مشاهده کرده و در شرایط مشابه اقدام به نمایش چنین رفتارهایی می کنند. هر چند این ارتباط می تواند اثرگذاری دوسویه نیز داشته باشد. به عنوان مثال (2016) Liu et al در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط و تعاملات موثر مدیران با کارکنان و حتی با مدیران هم سطح خود در مورد موضوعات کاری، معنا و ارزش های مشترکی در مورد محیط های کاری ایجاد می کند که ایمنی روان شناختی افراد را تقویت می کند به نحوی که این ایمنی روانی بالا تمایل کارکنان را در برقراری ارتباط آزاد تسهیل نموده و فضایی مناسب برای اشتراک دانش را فراهم می نماید. برخی محققان در پاسخ به این سؤال که مدیران چگونه می توانند از پدیده پنهان سازی دانش در سازمان ها جلوگیری کنند؟ چنین پاسخ می دهند هنگامی که رفتارهای مدیران بگونه ای است که اعضای خود را به عنوان بخشی مهم از یک گروه مشترک در می یابند، یک چشم انداز مشترک ایجاد می شود که سوق دهنده به سمت یک جهت گیری هدف مشترک می باشد که در این زمان احساس امنیت مشارکتی شروع به ظهور می کند و نقطه آغازی برای به اشتراک گذاری اطلاعات یا دانش است. علاوه بر این، جهت گیری وظیفه ای، که امکان تنظیم استانداردهای مشترک را فراهم می کند، به بهبود ایجاد جوی برای نوآوری، از طریق بازخورد سازنده بین اعضای سازمان کمک می کند.

Zhao et al (2019) معتقد هستند که ایمنی روان شناختی کارکنان متغیری است که به شدت از نوع رفتارهای مدیران و همکاران تأثیر می پذیرد. مطالعات این محققان نشان داد که توانایی مدیران در شکل گیری هویت سازمانی مشترک با تأکید بر نظریه تبادل کارمند-رهبر بسترساز سیر سازمان از مرحله شکل گیری به سمت بلوغ و ایجاد مزیت رقابتی ویژه می باشد. (Sagnak (2017 در بررسی رفتارهای اخلاقی مدیران بر میزان اعتراضات و ایمنی روان شناختی معلمان گزارش کرد با توجه به ماهیت آموزش و پرورش و الزام معلمان در بکارگیری ایده های خلاقانه، زمانی که مدیران این باور را در معلمان ایجاد نمایند که برای عواقب منفی ایده های جدید خود مجازات نمی شوند، می توانند فضای کاری آینده از ایمنی روان شناختی مطلوب ایجاد نمایند. پر واضح است که یادگیری مهم ترین و اصلی ترین متغیر در سازمان های آموزشی است از این رو ایمنی روان شناختی نقش تسهیل کننده در یادگیری ایفا می نماید. در حقیقت احساس امنیت روانی به معلمان اجازه می دهد بر اضطراب خود غلبه نموده و از اطلاعات جدید در فرایند آموزش و یادگیری بهره گیرند. (Qian et al (2020 در نظرخواهی از ۱۹۷ کارمند در خصوص عوامل ایجاد کننده ایمنی روان شناختی در محیط کار گزارش کردند که رفتارهای پدران و مربی گونه مدیران علاوه بر این که محرک توانمندی برای تسهیم دانش در فضاهای کاری رقابتی قلمداد می شود، بلکه با ایجاد یک محدوده روانی امن به دو دلیل می تواند به اشتراک دانش منجر شود. اول، کارکنانی که احساس خوبی از امنیت روانی دارند از انرژی فیزیکی بالایی برای ارائه کمک به همکاران خود برخوردار هستند و فقط این چنین منابع انرژی می تواند منجر به انگیزه انجام وظایف شغلی از طریق به اشتراک گذاری دانش گردد. دوم، کارکنانی که از سطوح بالای هیجانات عاطفی برخوردار هستند، زمانی که در یک فضای امن روانی قرار می گیرند، توانایی آن ها در تنظیم هیجانات شغلی بهبود می یابد و از این طریق با انگیزه و انرژی بیشتری برای انجام فرایندهای تیمی و سازمانی مشارکت خواهند داشت.

نتایج فرضیه دوم نشان داد اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی منفی و معنی دار است که این یافته به طور مستقیم و غیرمستقیم در پژوهش های متعدد بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. پژوهش های انجام شده توسط (Men et al (2020، (Anser et al (2021 و (Su et al (2021 نیز مؤید آن بود که شیوه رهبری اخلاقی مدیران اثر معنی داری بر کاهش رفتار پنهان سازی دانش کارکنان دارد. (Mo & Shi (2017 در نتایج پژوهش خود بیان داشتند که پربازده ترین استراتژی جهت تقویت اشتراک گذاری دانش و تشریک مساعی کارکنان توجه به مهارت ارتباطی مدیران می باشد. به اعتقاد آن ها پیامدهایی از قبیل تقویت رفتارهای شهروندی، رضایت شغلی، تمایل به بروز رفتارهای یادگیرنده و پذیرش الزامات فرا شغلی مستلزم ایجاد فضایی دوستانه در محیط کار می باشد و زمانی که این رفتارها از سوی مدیران دیده شود، علاوه بر این که احتمال پنهان سازی دانش از طریق تمایل به انتقال و جابجایی کارکنان کاهش می یابد، کارمندان را نیز به پذیرش و الگوسازی رفتارهایی ترغیب می کنند که در نهایت جوی با تعاملات کارا را در سازمان شکل خواهند داد. مبنای

مطالعاتی این فرضیه ریشه در آن دارد که مدیران اخلاقی قادر هستند با ابزار عملگرایی واقعی رفتارهای فردی مخرب عملکرد را به رفتارهایی مثبت و مفید تغییر دهند. یک مدیر اخلاقی واجد شرایط با اجرای سیاست‌ها و اقدامات تقویت رفتارهای همسو با اصول اخلاقی همانند الگویی عمل می‌کند که کارکنان را به انجام رفتار مطلوب و مطابق با هنجارهای سازمانی بر می‌انگیزاند. (Bavik et al, 2018) با تأکید به این که تسهیم دانش و خودداری از پنهان‌سازی آن شرط اساسی برای برخورداری از مزیت رقابتی است، اظهار داشتند که هدایت کارکنان توسط مدیران و تلاش برای تقویت تعاملات بین فردی سازنده مولفه‌های اصلی رهبری اخلاقی هستند که در کنار مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، انگیزش بخشی و انتقال احساس مهم بودن به آن‌ها، بستر ساز یک فضای کاری ایمن می‌باشند که مشخصه‌های بارز چنین فضای کاری، تمایل به سمت بلوغ سازمانی از طریق تسهیم دانش و افزایش کارایی در عملکرد می‌باشد. به نظر می‌رسد که این مهم از خلاءهای اصلی شغل معلمان تربیت‌بدنی می‌باشد و چنان‌چه توسط مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد، می‌توان اهداف تربیتی، آموزشی و اخلاقی تربیت‌بدنی را در مدارس با کیفیت مطلوب‌تری عملیاتی نمود. اما موضوعی که در رابطه بین رهبری اخلاقی با عدم پنهان‌سازی دانش باید مورد توجه قرار گیرد این است که رفتارهای اخلاقی مدیران باید از یک سو دارای ویژگی بازدارنده پنهان‌سازی دانش و از سوی دیگر محرک تسهیم دانش در فضای کاری کارکنان باشد. در این زمینه، Wu et al (2022) معتقد هستند که کیفیت رفتارهای اخلاقی نقش تعیین‌کننده‌ای در تمایل کارکنان به تسهیم دانش دارد؛ به گونه‌ای که ترویج رفتارهای بی‌اعتمادی، تمرکز بالا، عدم تفویض اختیار واقعی و بعضاً رفتارهای بی‌ادبانه سدی بین کارکنان و مدیران ایجاد کرده و با تقویت حس ترس، مانعی بزرگ در این خصوص به شمار می‌روند. در تبیین این موضوع می‌توان به نظریه جبران اجتماعی اشاره داشت که بر مبنای آن کارکنان در قبال دریافت ارزش‌های رفتاری از مدیران ارشد سازمان، سعی می‌کنند علاوه بر این که وظایف خود را با کیفیت خوبی انجام دهند، از الگوهای رفتاری مدیران خود نیز تقلید نموده و فضای کاری انسانی شکل دهند (Brown et al, 2005). بنابر نظر (Ali & Sağsan, 2021) ساختارها و رویه‌های ترویج دهنده تسهیم دانش، باید به گونه‌ای در سازمان گزینش و بکار گرفته شوند که کارکنان را به رعایت ارزش‌های اخلاقی سوق دهند. بر اساس رویکرد ساختاری، به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند تحت تأثیر عواملی مانند میزان تنوع ساختاری در تیم‌های کاری، شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی موجود در بین کارکنان سازمان، سیستم تشویقی و سیستم مدیریت دانش قرار گیرد. در این راستا، مدیران با ایفای نقش رهبران اخلاقی در مدارس می‌توانند زمینه مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم نمایند و حتی با اطلاع رسانی ضوابط و آیین‌نامه‌های سازمانی از تجربه و دانش معلمان تربیت‌بدنی در اتخاذ تصمیمات مناسب و بهبود عملکرد مدرسه بهره‌گیرند و از این طریق علاوه بر تقویت حس ایمنی روان‌شناختی، فضایی پذیرنده برای ایده‌ها و تفکرات معلمان تربیت‌بدنی را فراهم نمایند که این امر به همان معنای عدم پنهان‌سازی دانش می‌باشد. لذا، در این خصوص به مدیران حوزه

معاونت پرورشی و مدیران اجرایی بخش ورزش پیشنهاد می شود که با بازنگری در ساختارهای سنتی و ناکارآمد قدیمی، بستر لازم را برای استقرار، اشتراک گذاری و بکارگیری دانش مورد نیاز معلمان تربیت بدنی را فراهم نمایند. بر اساس یافته های (Mohsin et al (2021 در یک بافت سازمانی، رفتار غیراخلاقی مدیران می تواند هنجارهای پذیرفته شده (رسمی) یا ضمنی (غیررسمی) را نقض نموده و عواقب نامطلوبی برای ذینفعان به همراه داشته باشد. انواع رفتارهای غیراخلاقی از قبیل دروغ گویی، تمایل به ترک کار، غیبت بیش از حد، بی میلی در به اشتراک گذاری دانش ناشی از نگرانی افراد در ایجاد خطر برای منافع شخصی خود و بعضاً رفتارهایی از قبیل کنترل های مکرر و سختگیرانه مدیران، اصرار بر رسمیت بیش از حد و برداشت شخصی مدیران از آیین نامه ها و اجرای آن ها بر اساس ادراکات فردی مدیران، همگی بستر ساز پنهان سازی دانش بود و جوی آکنده از بی اعتمادی و تضاد اهداف را در سازمان ایجاد می نمایند. (Nguyen et al (2022 گزارش کردند که در برخی شرایط کارمندان ممکن است عمداً به دلایل اجتماعی، مانند محافظت از منافع یا حریم خصوصی، از ارائه دانش تخصصی خود خودداری کنند. این امر به مفهوم طرفداری از رفتارهای سازمانی غیراخلاقی می باشد که با اهداف ارتقای عملکرد مؤثر سازمان یا اعضای آن مغایرت دارد، اما در عین حال ارزش های اصلی اجتماعی، آداب، قوانین، یا استانداردهای رفتار مناسب سازمانی را نقض نمی کند. در چنین شرایطی، حفظ دانش از سوی اعضای داخلی سازمان ممکن است رفتاری غیراخلاقی قلمداد شده و در عین حال عواقب مخرب عملکرد را پدید آورد، زیرا منافع و مزایای افراد مشخصی در سازمان با بیشترین هزینه ها در نقطه مقابل اهداف و دستاورد سازمانی قد علم کرده و پیشی می گیرد.

یافته های فرضیه سوم پژوهش نشان دهنده اثر منفی و معنی داری ایمنی روان شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان سازی دانش معلمان تربیت بدنی بود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش های (Jiang et al (2019، (Men et al (2020 و (Qian et al (2020 همسو است. رفتار پنهان سازی دانش اغلب به عنوان یک رفتار مخرب در نظر گرفته می شود که می تواند چرخه مدیریت دانش را در درون سازمان متوقف نموده و پیامدهای منفی مانند کاهش کیفیت تصمیم گیری کارکنان و تیم های کاری، خلاقیت و نوآوری کارکنان و در نهایت تضعیف عملکرد سازمانی را به همراه داشته باشد. به دلیل اهمیت دانش در موفقیت شغلی کارکنان، مدیران سازمان ها و محققان رفتار سازمانی همواره در جستجوی عواملی هستند که بتوانند از طریق آن ها میزان رفتار پنهان سازی دانش کارکنان را کاهش دهند. (Qian et al (2020 در این زمینه بیان می کنند که مدیران سازمان ها می توانند از طریق ایجاد یک فضای کاری مناسب با سطوح بالایی از ایمنی روان شناختی کارکنان را به تبادل دانش، ایده ها، نظرات خود با همکاران ترغیب نمایند. (Men et al (2020 در خصوص مکانیسم اثرگذاری جو ایمنی روان شناختی بر رفتار پنهان سازی دانش کارکنان بیان می کنند که کارکنان اغلب به دلایل مختلفی از جمله عدم اعتماد به همکاران، ترس از طرد شدن توسط دیگران، ترس از مواخذه شدن از مبادله دانش خود با همکاران پرهیز می کنند. با افزایش

ایمنی روان‌شناختی، کارکنان ارتباطات خود را با همکاران توسعه می‌دهند که این امر موجب افزایش اعتماد متقابل، جریان آزاد اطلاعات، افزایش تحمل شکست‌ها و انتقادات پذیری و بهبود روحیه همکاری و مشارکت در کارکنان می‌شود که این عوامل پیش نیازهای تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش هستند. از سوی دیگر، (Rivera et al (2021 معتقد هستند که ادراک ایمنی روان‌شناختی از سوی کارکنان در درون سازمان موجب شکل‌گیری حس انصاف و برابری در کارکنان می‌شود؛ چرا که در یک محیط کاری ایمن همه کارکنان فرصت پیدا می‌کنند تا بدون ترس و نگرانی با همکاران و مدیران خود صحبت کنند و در خصوص موضوعات کاری، مشکلات و راه‌حل‌های پیشنهادی اظهار نظر نمایند که این امر ترسیم یک چشم‌انداز مشترک در درون سازمان و تعهد کارکنان به آن را تسهیل می‌نماید. در چنین شرایطی، کارکنان از اشتراک‌گذاشتن دانش خود برای کمک به همکاران و پیشرفت و موفقیت سازمان خود احساس لذت می‌کنند. (Wang et al (2018 نیز معتقد هستند که ایمنی روان‌شناختی موجب افزایش گشودگی و حس پذیرش کارکنان می‌شود. در چنین محیطی که مشارکت همگانی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است کارکنان با صبر و بردباری با یکدیگر رفتار نموده و تلاش می‌کنند تا از طریق تسهیم دانش خود به یادگیری، رشد و پیشرفت همدیگر کمک نمایند. از سوی دیگر، به اشتراک‌گذاشتن دانش با همکاران ممکن است به این معنا باشد که کارکنان به تجهیز و ارتقاء همکاران با دانش و شایستگی‌های ارزشمند خود کمک می‌کنند. با این وجود، اشتراک‌گذاری دانش ممکن است پیامدهای منفی را نیز برای کارکنان به همراه داشته باشد که تمایل آن‌ها را برای اشتراک‌گذاری دانش کاهش دهد، از این‌رو نیاز است تا مدیران با ایجاد یک محیط روانی ایمن، خطرات و هزینه‌های احتمالی تسهیم دانش کارکنان را به حداقل کاهش دهند. وجود جو ایمنی روان‌شناختی در محیط‌های آموزشی از جمله مدارس امری ضروری به نظر می‌رسد. به گفته (Sag˘nak (2017 موفقیت معلمان به میزان رشد و توسعه آن‌ها در حرفه خود بستگی دارد و وجود یک فضای کاری مناسب با سطوح بالایی از ایمنی روان‌شناختی که می‌تواند منابع و امکاناتی را در اختیار معلمان قرار داده و فرصت‌هایی را برای بیان نظرات و پیشنهادات آن‌ها فراهم سازد تسهیل‌کننده این فرایند است. بر این اساس، معلمان می‌توانند با ایجاد شبکه‌های ارتباطی با همکاران خود، تقویت اعتماد متقابل، مشارکت در رفتارهای کمک‌کننده، یادگیری از اشتباهات یکدیگر، مسئولیت‌پذیری بیشتر در قبال یکدیگر و ایجاد و تقویت ارزش‌های مشترک به تقویت رفتارهای شغلی مثبت مانند تسهیم دانش کمک نمایند.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده معنی‌داری است. این نتیجه با نتایج پژوهش (Men et al (2020 هم راستا است. امروزه به دلیل اهمیت دانش در موفقیت شغلی کارکنان هر سازمانی، مدیران تلاش می‌کنند تا شرایطی را فراهم سازند که کارکنان دانش خود را در اختیار همکاران خود قرار دهند. تبادل دانش بین کارکنان می‌تواند فرایند مدیریت دانش را در سازمان‌ها تسریع نماید. از

سوی دیگر، پنهان سازی دانش در درون سازمان ها می تواند کارکنان را از یک منبع با ارزش دانش محروم سازد. (Arain et al (2021) در این خصوص بیان می کنند که پنهان سازی دانش یک رفتار غیر اخلاقی است و تکرار آن توسط کارکنان می تواند به تدریج آن را به یک رفتار معمولی و رایج تبدیل نموده و عملکرد کارکنان و سازمان را به شکل منفی تحت تأثیر قرار دهد. (Chatterjee et al (2021 بر این باور هستند که با توجه به نگرانی های موجود در خصوص پنهان سازی دانش کارکنان، مدیران همواره در تلاش هستند تا عوامل شکل دهنده این رفتار و پیامدهای آن را مورد بررسی قرار دهند. نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده اند که رفتارها و اقدامات مدیران در قبال زیردستان خود عاملی مهم در شکل گیری رفتارهای کارکنان همچون تسهیم دانش و پنهان سازی آن است (Bhatti et al, 2021). استفاده مدیران از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری اخلاقی می تواند به شکل مستقیم و غیرمستقیم رفتار پنهان سازی دانش کارکنان را تضعیف نماید. (Tang et al (2015 در پژوهش خود دریافته اند که هنجارها و شاخص های وضع شده توسط رهبران اخلاقی و همچنین رفتارهای اخلاقی آن ها در محیط کار خود می تواند انگیزه اولیه جهت تسهیم دانش و جلوگیری از پنهان سازی دانش در فضای کاری را ایجاد نماید. اما به طور قطع تبدیل این موضوع به یک فرهنگ رایج و قابل قبول سازمانی مستلزم آن است که کارکنان هم در زندگی کاری و هم در زندگی شخصی خود نوعی از احساس امنیت روان شناختی را داشته باشند. کارکنان با امنیت روان شناختی بالا انگیزه بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش خود در کمک به منافع جمعی از طریق تحقق یک هدف اخلاقی فراگیر را دارند. همچنین وجود امنیت روان شناختی حاصل از رفتارهای رهبران اخلاقی در محیط کاری کارکنان موجب خواهد شد تا آن ها رفتار تسهیم دانش را به عنوان یک رفتار کاری مثبت پذیرفته و تکرار نمایند. (Qian et al (2020 معتقد هستند که رفتار تسهیم دانش یک رفتار جمعی است که هم مدیران و هم کارکنان در انجام مناسب آن نقش مهمی دارند. بر این اساس، رهبران اخلاقی تلاش می کنند تا با توسعه مواردی مانند عدالت، انصاف، نوع دوستی و کمک به یکدیگر از یک سو اعتماد کارکنان را جلب نمایند و از سوی دیگر فضایی را ایجاد نمایند که با توسعه تعاملات، همکاری و مشارکت بین کارکنان فراهم کننده فضای کاری ایمن برای آن ها باشد؛ فضایی که در آن کارکنان به یکدیگر اعتماد دارند و می توانند بدون ترس و نگرانی دانش، مهارت ها و توانمندی های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. (Men et al (2020 اعتماد را عاملی مهم و مشترک در شکل گیری جو ایمنی روان شناختی و تسهیم دانش قلمداد می کنند که رهبران اخلاقی در ایجاد آن در بین کارکنان و تیم های کاری نقش مهمی ایفا می نمایند. بر این اساس، رهبران اخلاقی تلاش می کنند تا با تدوین استانداردهای اخلاقی در درون سازمان و رعایت آن ها اعتماد کارکنان را به خود جلب نموده و فضایی ایمن ایجاد نمایند که نیازهای تعلق، خطرپذیری، ارتباط و جستجوگری کارکنان برآورده شود. در چنین فضایی که نیازهای شغلی و فردی کارکنان برآورده می شود تمایل آن ها برای همکاری و مشارکت با سایر همکاران افزایش خواهد یافت که این امر می تواند تسهیم دانش را در بین آن ها افزایش

دهد. بنابراین می‌توان انتظار داشت که رهبران اخلاقی بتوانند از طریق ایجاد یک جو درون سازمانی با سطوح بالایی از ایمنی روانشناختی رفتارهای مثبت شغلی کارکنان خود مانند تسهیم دانش را افزایش دهند. از سوی دیگر، (Abdullah et al 2019) معتقد هستند رهبران اخلاقی همواره نسبت به کارکنان خود مسئولیت‌پذیر بوده و رشد و توسعه آن‌ها را به عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های خود در نظر می‌گیرند. لذا چنین مدیرانی همواره تلاش می‌کنند تا دانش و مهارت‌های خود را به کارکنان خود انتقال داده و با ایجاد یک محیط سازمانی مناسب زمینه تبادل دانش بین کارکنان را فراهم سازند.

با توجه به نتایج پژوهش؛ توجه مدیران مدارس به مولفه‌هایی مانند اعتماد، احترام، عدالت، صداقت و همدردی در رفتارهای خود در قبال معلمان تربیت‌بدنی، توجه مدیران مدارس به نیازهای شخصی و شغلی معلمان تربیت‌بدنی، عدم تبعیض بین معلمان تربیت‌بدنی با سایر معلمان، ایجاد یک محیط سازمانی شفاف در مدارس، کاهش موانع ارتباطی بین معلمان تربیت‌بدنی با همکاران خود، ایجاد فضایی دوستانه در مدارس برای گفتگوی بین معلمان در خصوص موضوعات کاری، ترغیب معلمان تربیت‌بدنی به ارائه بازخورد در خصوص عملکرد همکاران خود، ترغیب معلمان تربیت‌بدنی به یادگیری تیمی با همکاران، پاداش دادن به معلمان تربیت‌بدنی فعال در زمینه تسهیم دانش، استفاده از ابزارهای مناسب برای تسهیل تسهیم دانش و ایجاد فرهنگی مشارکتی در مدارس به شکلی که معلمان تربیت‌بدنی بتوانند با مدیران و سایر معلمان در خصوص مسائل و موضوعات کاری به بحث و بررسی بپردازند پیشنهاد می‌شود. در نهایت، قابل ذکر است که این پژوهش نیز مانند هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه بوده است. در این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده گردید و پیشنهاد می‌گردد تا در پژوهشی کیفی سایر عوامل موثر بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی شناسایی گردد. در این همچنین نمونه پژوهش حاضر معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان بود و در تعمیم نتایج باید شرایط خاص هر سازمان و جامعه آماری را در نظر گرفت و جانب احتیاط را رعایت کرد.

تعارض منافع و حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی با عنوان: نقش رهبری اخلاقی در ایمنی روان‌شناختی و رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان می‌باشد. تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد. همچنین این کار علمی از حمایت مالی هیچ سازمانی برخوردار نبوده است.

منابع

1. Abdullah, M.L., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-14.
2. Ali, S.H., & Sağsan, M. (2021). The moderating effect of ethical leadership

- between psychological ownership of knowledge and knowledge hiding: an empirical study on the public universities in northern Iraq. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(2), 178-188.
3. Alimohammadi, S., Salehi, M., Ahmadi, E., & Amirianzadeh, M. (2021). The development and evaluation of ethical leadership model in the Education organization of Fars: A Mixed Approach. *Managing Education in Organization*, 10(2), 13-50. [In Persian]
 4. Al-Kurdi, O.F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
 5. Anser, M.K., Ali, M., Usman, M., Rana, M.L.T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5/6), 307-329.
 6. Arain, G.A., Hameed, I., Umrani, W.A., Khan, A.K., & Sheikh, A.Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: A multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70, 1242-1266.
 7. Bahrami, S., & Kiani, M.S. (2021). The effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior and employee voice the mediator organizational identity (Case study of employees of the Department of Sports and Youth of the western provinces of the country). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 14(2), 97-119. [In Persian]
 8. Banagou, M., Batistič, S., Do, H., & Poell, R.F. (2021). Relational climates moderate the effect of openness to experience on knowledge hiding: a two-country multi-level study. *Journal of Knowledge Management*, 25(1)1, 60-87.
 9. 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
 10. Bhatti, M. H., Akram, U., Bhatti, M. H., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: The mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *Sustainability*, 12, - 1-20.
 11. Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
 12. Cerne, M., Nestad, C.G.L., & Skervallaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57, 172-192.
 13. 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, 303-313.
 14. Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64-88.
 15. Edmondson, A.C., Kramer, R.M., & Cook, K.S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12, 239-272.
 16. Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2020). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries.

- Journal of Knowledge Management, 24(3) 519-533.
17. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
 18. Guo, L., Cheng, K. & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.
 19. Iqbal, M.S., Ishaq, M.A., Akram, A., & Habibah, U. (2020). Personality traits predicting knowledge hiding behavior: Empirical evidence from academic institutions of Pakistan. *Business Information Review*, 37(4), 154-166.
 20. Jafari, M., Hamidifar, F., & Shirzad Kubria (2022). The relationship between ethical leadership and teachers' performance and job self-efficacy (Case study: teachers of the first year of high school in Tehran 9th district education office). *Educational Management Innovations*, 18(2), 17-29. [In Persian]
 21. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
 22. Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J., & Tepper, B.J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44.
 23. Kang, S., & Ha, S.J. (2021). Relationship between team cohesion and knowledge hiding: moderating effects of ethical leadership. *Journal of Information Technology Applications and Management*, 28(3), 31-48.
 24. Kazemi, N., & Heydari, M. (2021). The relationship between ethical leadership, organizational legitimacy, organizational hypocrisy and the results of teacher work. *Journal of Educational Leadership & Administration*, 15(), 97-119. [In Persian]
 25. Keshtegar, A., & NastieZai, N. (2021). The effect of ethical leadership on organizational intentional forgetting with the mediating role of organizational learning. *Organizational Knowledge Management*, 3(11), 171-211. [In Persian]
 26. Khalili, M.R., Andam, R., & Rajabi, M. (2021). Effect of ethical leadership style on organizational justice with moderating role of work-family conflict among physical education teachers. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(2), 309-325. [In Persian]
 27. Kim, S.L., & Yun, S. (2015). The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions: An interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 575-582.
 28. Ladan, S., & Nordin, N.B. (2017). Does knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11, 60-67.
 29. Lam, L.W., Loi, R., Chan, K.W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders' influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(03), 277-300.
 30. Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J.U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141, 47-

- 57.
31. Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130–147.
 32. Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
 33. Men, C., Fong, P.S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166, 461–472.
 34. Mo, S.J., & Shi, J.Q. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141, 151–162.
 35. Mohsin, M., Zhu, Q., Wang, X., Naseem, S., & Nazam, M. (2021). The empirical investigation between ethical leadership and knowledge-hiding behavior in financial service sector: A moderated-mediated model. *Frontiers Psychology*, 12, 1-12.
 36. Nadeem, M.A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2021). Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: The moderating role of trust. *Management Decision*, 59(6), 1312-1332.
 37. Nguyen, T.M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172.
 38. Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M.A.S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: Impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers Psychology*, 11, 1-16.
 39. Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J.D. (2018). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819-833.
 40. Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of knowledge Management*, 17, 398–415.
 41. Qian, J., Zhang, W., Qu, Y., Wang, B., & Chen, M. (2020). The enactment of knowledge sharing: the roles of psychological availability and team psychological safety climate. *Frontiers Psychology*, 11, 1-11.
 42. Qiu, B., & Wang, T. (2018). Does knowledge protection benefit shareholders? Evidence from stock market reaction and firm investment in knowledge assets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53(3), 1341–1370.
 43. Quade, M.J., Perry, S.J., & Hunter, E.M. (2017). Boundary conditions of ethical Leadership: Exploring supervisor-induced and job hindrance stress as potential inhibitors. *Journal of Business Ethics*, 6, 1–20.
 44. Rivera, A.E., Rodríguez-Aceves, L., & Mojarro-Duran, B.I. (2021). Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organizational arrangements. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1170-1193.
 45. Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing: The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 794–813.

46. Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 1101-1117.
47. Samadian, A., Nazem, F., & Saber Gorgani, A. (2020). A Model for Innovative climate in Islamic Azad University Based on Organizational Learning, Organizational Justice and Ethical Leadership. *Managing Education in Organization*, 8(2), 155-186. [In Persian]
48. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra- organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20, 1199-1224.
49. Seyed Abbaszadeh, M.M., Amani Saribegloo, J., Khezri Azar, H., & Pashoui Q. (2013). *Introduction to Structural Equation Modeling by PLS Method and Its Application in Behavioral Sciences*. First Edition, Urmia, Urmia University Press. [In Persian]
50. Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang, X. (2021). Ethical leadership and knowledge sharing: The effects of positive reciprocity and moral efficacy. *Sage Open*, 11(2), 1-12.
51. Tang, P.M., Bavik, Y.L., Chen, Y.F., & Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement. *International Proceedings of Management and Economy*, 84, 71-76.
52. Torabi, F., & El-Den, J. (2017). The impact of knowledge management on organizational productivity: A case study on Koosar bank of Iran. *Procedia Computer Science*, 124, 300-310.
53. Venz, L., & Shoshan, H.N. (2022). Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain. *Human Relations*, 75(1) 113-138.
54. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Front. Psychol.* 9, 1-9.
55. Wanless, B. S. (2016). The role of psychological safety in human development. *Research in Human Development*, 13(1), 1-12.
56. Wu, Q., Saqib, S., Sun, J., Xiao, Y., & Ma, W. (2022). Incivility and knowledge hiding in academia: Mediating role of interpersonal distrust and rumination. *Frontiers Psychology*, 12, 1-12.
57. Xia, Z., & Yang, F. (2020) Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness. *Frontiers Psychology*, 11, 1-10.
58. Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership. *Journal of Nursing Management*, 27, 357-370.
59. Zhao, H.D., Xia, Q., He, P. X., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
60. Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Bavik, A., Sohal, A., & Bavik, Y.L. (2021). Demystifying knowledge hiding in academic roles in higher education. *Journal of Business Research*, 137, 206-221.