مدیریت برآموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲ شماره صفحه ۴۴-۱۳

اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی 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 قزلسفلو، 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 پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده بود. این مطالعه از لحاظ روش پژوهش، توصیفی_ همبستگی است. کلیه معلمان رسمی تربیت‌بدنی استان گلستان (۵۵۷ معلم) جامعه آماری این پژوهش بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۲۸ معلم با انتخاب تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و به پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی، ایمنی روان‌شناختی و رفتار پنهان‌سازی دانش پاسخ دادند. روایی پرسش‌نامه‌های پژوهش تأیید گردید و میزان پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۷ و ۰/۸۱ برآورد گردید. داده‌های به دو شیوه توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد اثر رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان‌شناختی ادراک شده معلمان تربیت‌بدنی مثبت و معنی‌دار است. همچنین اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی منفی و معنی‌دار بود. دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد ایمنی روان‌شناختی ادراک شده اثر منفی و معنی‌داری بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی دارد. در نهایت، اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده تأیید شد. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران مدارس می‌توانند با استفاده از شیوه رهبری اخلاقی فضای ایمنی روانشناختی مثبتی را فراهم نمایند که این امر ضمن افزایش تبادلات بین معلمان تربیت‌بدنی با همکاران خود، موجب کاهش رفتارهای منفی همچون رفتار پنهان‌سازی دانش در آنها خواهد شد.

واژگان کلیدی: ایمنی روانشناختی، رهبری اخلاقی، پنهان‌سازی دانش، معلمان تربیت‌بدنی.

* نویسنده مسئول: Nasser_bay@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۵/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۹/۲۴

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.1/ Spring 2023 Page 13-44

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

مقدمه

امروزه سازمان‌ها 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 سازمان‌ها، افزایش استفاده از فناوری‌های نوین مانند فناوری اطلاعات و اهمیت رو به رشد سرمایه‌های فکری موجب شده است تا دانش به یک منبع حیاتی برای بقاء و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها تبدیل شود (Iqbal et al, 2020). در چنین شرایطی که دانش به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها در اقتصادهای پیشرفته جهان شناخته می‌شود (Ladan & Nordin, 2017)، سازمان‌ها زمان و پول بیشتری را برای توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا بتوانند تسهیم دانش را در بین اعضای سازمان خود توسعه داده و از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند شوند (Qiu & Wang, 2018). رفتار تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها تأثیر قابل توجهی بر یادگیری فردی و تیمی کارکنان، انسجام تیم‌های کاری، ارتقاء خلاقیت و نوآوری شغلی کارکنان، توسعه توانمندی و بهبود عملکرد کارکنان و تیم‌های کاری دارد (Obrenovic et al, 2020). علاوه بر این، تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش فرایندی بسیار ارزشمند است؛ چرا که می‌تواند به توسعه بهره‌وری سازمان‌ها کمک کرده و قابلیت رقابتی آن‌ها را افزایش دهد (Torabi & El-Den, 2017). علی‌رغم اهمیت دانش و تسهیم آن در موفقیت سازمان‌های نوین، نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند که پنهان‌سازی دانش در بین کارکنان به عنوان پدیده‌ای 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 پاسخ‌دهندگان اذعان نموده‌اند که دانش خود را به شکل تعمدی از همکاران پنهان می‌کنند. محققان معتقد هستند که پنهان کردن دانش در محیط‌های سازمانی پیامدهای منفی قابل توجهی به همراه دارد (Jiang et al, 2019). به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸، زیان‌های مالی ناشی از رفتار پنهان کردن دانش در سازمان‌های آمریکایی ۴۷ میلیون دلار برآورد شده است و کارگران آمریکایی تقریباً ۵/۳ ساعت در هفته زمان‌های کاری خود را هدر داده‌اند؛ چرا که آن‌ها منتظر بوده‌اند تا همکاران خود اطلاعات یا دانش موجود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند (Nguyen, Malik & Budhwar, 2022). نتایج پژوهش Offergelt et al (2018) نیز در این زمینه نشان داد که پنهان‌سازی دانش موجب شکل‌گیری نگرش منفی، کاهش توانمندی و رضایت شغلی کارکنان شده و تمایل آن‌ها به خروج از سازمان را افزایش می‌دهد. Zhao & Xia (2019) نیز معتقد هستند که پنهان‌کردن دانش در درون سازمان پویایی روابط و تعاملات بین فردی مانند اعتماد بین کارکنان را تضعیف می‌نماید، کیفیت کلی روابط درون سازمان را کاهش می‌دهد، موجب شکل‌گیری نگرش منفی در بین کارکنان می‌شود، استراتژی‌های مدیران برای افزایش یادگیری و خلاقیت کارکنان را به خطر می‌اندازد و تلاش‌های مدیران برای کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را متوقف می‌کند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 این‌که، از آن‌جایی 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 این‌که، 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 درگیرشدن در رفتار پنهان‌سازی دانش کاهش یابد (Abdullah et al, 2019).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

از سوی دیگر، جو درون سازمان و ادراک کارکنان از آن عاملی است که می‌تواند رفتار پنهان‌سازی 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 می‌نمایند. بر این اساس، ارزیابی کارکنان از جو سازمان بر تصمیم آن‌ها در مورد این‌که کدام دانش را به اشتراک بگذارند و کدام دانش را پنهان نمایند، تأثیر می‌گذارد (Chatterjee et al, 2021). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده‌اند که وجود یک محیط کاری حمایتی با سطح بالایی از تعاملات، همکاری و مشارکت کارکنان با یکدیگر می‌تواند پنهان‌سازی دانش را کاهش دهد (Banagou et al, 2021). برخی محققان نیز جو ایمنی روان‌شناختی موجود در محیط‌های سازمانی را عاملی موثر بر رفتارهای مرتبط با مدیریت دانش کارکنان می‌دانند (Rivera, Rodríguez-Aceves & Mojarro-Duran, 2021). جو ایمنی روان‌شناختی نشان دهنده فضایی در محیط کاری کارکنان است که در آن احترام متقابل بین کارکنان وجود دارد و آن‌ها بدون ترس از تنبیه شدن، بازخواست شدن، طردشدن یا از دست دادن جایگاه شغلی و اجتماعی خود در سازمان می‌توانند نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را در خصوص مسائل و موضوعات کاری به آسانی بیان نمایند (Frazier et al, 2017). ایمنی روان‌شناختی از احترام متقابل و اعتماد بین فردی ناشی می‌شود، عواملی که در پنهان کردن دانش نقش محوری دارند (Connelly et al, 2012). با افزایش ایمنی روان‌شناختی، اعتماد کارکنان به همکاران خود بیشتر شده و نگرانی آن‌ها 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 روان‌شناختی موجب تسهیل روابط و تعاملات بین کارکنان شده و فضای مناسبی را برای گفتگوی متقابل بین کارکنان و تبادل تجارب، نظرات، ایده‌ها و دانش فردی و جمعی آن‌ها فراهم می‌سازد که این امر می‌تواند تمایل کارکنان برای پنهان‌سازی دانش خود از همکاران را کاهش دهد (Zhao et al, 2016). افراد و گروه‌های شاغل در سازمان در شکل‌گیری جو ایمنی روان‌شناختی نقش دارند و مدیران نیز به عنوان رهبران سازمانی نقش مهم و برجسته‌ای در این خصوص ایفا می‌مانید (Frazier et al, 2017). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می‌دهد که استفاده مدیران از شیوه رهبری اخلاقی می‌تواند شکل گرفتن جو ایمنی روان‌شناختی را تسهیل نماید (Mayer et al, 2012). با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی، رفتارهایی که توسط رهبران اخلاقی نشان داده می‌شوند ممکن است توسط پیروان آن‌ها که شاهد این رفتارها هستند یاد گرفته شوند و آن‌هایی را که شاهد این رفتارها هستند تشویق کند تا به شیوه‌ای نسبتاً مشابه رهبران خود رفتار کنند (Quade, Perry & Hunter, 2017). بر این اساس، زمانی که رهبران اخلاق‌مدار 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 می‌یابد (Mo & Shi, 2017).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

همچنین زمانی که کارکنان رفتارهای بین‌فردی رهبران اخلاقی مانند خیرخواهی، حمایت، وفاداری، مراقبت، تعهد، مشارکت، اعتماد و همکاری را در محیط کار خود مشاهده می‌کنند، تلاش می‌کنند 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 می‌تواند به توسعه جو ایمنی روان‌شناختی درون سازمان منجر شده و پیامدهای شغلی منفی مانند پنهان‌سازی دانش را کاهش دهد (Men et al, 2020).

امروزه با ایجاد تغییرات بسیار گسترده در محیط‌های آموزشی همچون تغییر در نیازهای دانش‌آموزان، متفاوت شدن شیوه‌های تدریس، تغییر ویژگی‌های محیط‌های آموزشی و تغییر در خواسته‌های 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 می‌رسد؛ چرا که که کسب دانش جدید می‌تواند بر میزان یادگیری، خلاقیت، نوآوری، آمادگی برای تغییر و انعطاف‌پذیری معلمان اثر مثبتی داشته و میزان موفقیت شغلی آن‌ها را افزایش دهد (Runhaar & Sanders, 2016). علی‌رغم مزایای بسیاری که در اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش ریشه دارد، بسیاری از معلمان از اشتراک دانش خود با دیگران خودداری می‌کنند (Zutshi et al, 2021). در این بین، پنهان‌سازی دانش در بین معلمانی مانند معلمان تربیت‌بدنی می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری را برای این معلمان، دانش‌آموزان و نظام آموزش و پرورش به همراه داشته باشد. رسالت اصلی معلمان تربیت‌بدنی تغییر نگرش دانش‌آموزان در خصوص فعالیت‌های بدنی و ایجاد زمینه لازم برای مشارکت منظم و فعال دانش‌آموزان در چنین برنامه‌هایی در درون و بیرون مدارس است که این امر می‌تواند به افزایش سلامت جسمانی و روانی آن‌ها کمک شایانی نماید. برای دستیابی به چنین هدفی، معلمان تربیت‌بدنی همواره باید مهارت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را در زمینه کاری خود ارتقاء دهند که بخش قابل توجهی از این کار توسط تسهیم دانش بین این معلمان با سایر معلمان تربیت‌بدنی و غیر تربیت‌بدنی حاصل می‌شود. لذا درگیرشدن معلمان تربیت‌بدنی در رفتار ضد تولید پنهان‌سازی دانش می‌تواند به عملکرد شغلی آن‌ها آسیب وارد نماید. بدین منظور نیاز است تا مدیران مدارس نقش فعالی در این خصوص ایفا نموده و با انتخاب شیوه رهبری اخلاقی، ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی و انسانی را در محیط کاری معلمان تربیت‌بدنی نهادینه نمایند که از طریق آن‌ها بتوان فضایی مشارکتی و تعاملی ایجاد نمود و تمایل این معلمان برای کاهش پنهان‌سازی دانش خود را با همکاران کاهش داد. با وجود آن‌که تحقیقات بسیاری در خصوص اثر رهبری اخلاقی بر رفتار تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های مختلف انجام شده است اما اثر این شیوه رهبری بر رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان و چگونگی اثرگذاری آن انجام نشده است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد. نتایج این پژوهش به مدیران مدارس کمک خواهد کرد تا از نقش رهبری اخلاقی در شکل‌گیری جو ایمنی روان‌شناختی و رفتارهای دانشی معلمان تربیت‌بدنی آگاه شده و بر اساس آن اقدامات مناسبی را اجرا نمایند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

با توجه به اهمیت موضوع و وجود چالش علمی در این زمینه، سئوال اصلی این پژوهش این است که آیا بین رهبری اخلاقی مدیران و رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

در نظریه‌های رهبری، اخلاق به عنوان یک متغیر کانونی برای رهبران تعریف شده است، که در بسیاری از سبک‌های رهبری از قبیل رهبری تحول‌آفرین، رهبری انگیزش‌بخش، رهبری معنوی و رهبری خدمت‌گزار، 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 می‌گیرند. بنابراین با ارائه مدلی از رفتارهای اخلاقی، رهبران اخلاقی می‌توانند 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 تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. بنابر تعریف Kim & Yun (2015) رهبری اخلاقی با ویژگی‌های اخلاقی مطلوبی مانند انصاف، رفتارهای عدالت محور، گشاده‌رویی و قابل اعتماد بودن مشخص می‌شود. رهبری اخلاقی دارای دو مولفه مهم است: یکی از این مؤلفه‌ها شخصیت اخلاقی است که در آن رهبران اخلاقی دارای ویژگی‌های شخصی و ویژگی‌های 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 غیراخلاقی هستند (Bavik et al, 2018). علی‌رغم وجود تحقیقات پراکنده‌ای که به طور مستقیم و غیرمستقیم به بررسی پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان‌ها پرداخته‌اند، 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 پژوهش‌های متعدد بیان‌گر 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، کمک‌رسانی، فرصت ارتقاء، مسئولیت اجتماعی، اثربخشی مدیریتی، خوش‌بینی به آینده سازمان، هویت اخلاقی، نمادسازی و درونی سازی هویت اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد (Sağnak, 2017). زمانی‌که متخصصان علوم رفتاری دریافتند که به عاملی بیش از پاداش‌ها 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 حرفه‌ای در درون سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت. اخلاق حرفه‌ای صرفاً به مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های موجود در

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

منشور اخلاقی سازمان محدود نمی‌شود، بلکه شامل مجموعه‌ای از باورها، مفروضات و ارزش های 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 جنین 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 اثرگذاری 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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). زمانی‌که 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 این‌که 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، زمانی‌که 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 پنهان‌سازی 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 بین‌فردی 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 زمانی‌که 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 این‌که از آن‌جایی‌که،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 روانی 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 (2012) Connelly et al 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 بقاء 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 این‌که 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). زمانی‌که 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 سئوالات 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 این‌که خودش اقدام به حل مشکل نمایند. به نظر می رسد 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 تبیین کننده دلایل بروز این مقوله در محیط های 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 & Skervalaj (2014) معتقد هستند در یک فضای کاری حرفه‌ای،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 بی‌نزاکتی و پنهان‌سازی دانش در دانشگاه: نقش میانجی بی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 بی اعتمادی 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 استثمارگرایانه بر پنهان‌سازی دانش کارکنان پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبری استثمارگرایانه به واسطه ایجاد پریشانی روانی، موجب تقویت رفتار پنهان‌سازی دانش در کارکنان می‌شود. همچنین بخش دیگری از نتایج نشان داد که رهبری استثمارگرایانه با نقش تعدیل کننده 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.

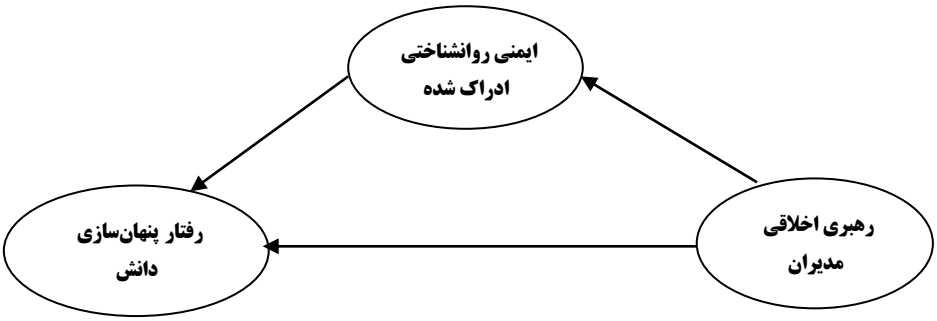
Wang, Liu & Zhu (2018) در پژوهشی به بررسی اثر رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان با

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

نقش میانجی ایمنی روانشناختی و نقش تعدیل کننده اشتراک‌گذاری دانش پرداختند. نمونه مشارکت کننده در این پژوهش ۳۲۸ نفر از کارکنان پنجاه شرکت نرم‌افزاری فعال در استان گوانگدانگ چین بود. نتایج پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان با نقش میانجی ایمنی روانشناختی بود. همچنین نتایج نشان داد اشتراک‌گذاری دانش به شکلی مثبت اثر رهبری متواضع بر خلاقیت پیروان را تعدیل می‌کند.

بر مبنای مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در این خصوص مانند تحقیق Men et al., (2020) مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به‌صورت زیر تدوین گردید. متغیر رهبری اخلاقی مدیران به‌عنوان متغیر مستقل؛ متغیر رفتار پنهان‌سازی دانش به‌عنوان متغیر وابسته و متغیر ایمنی روان‌شناختی ادراک شده هم به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کنند.



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

۱. رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان‌شناختی ادراک شده توسط معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.
۲. رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.
۳. ایمنی روان‌شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر معنی‌داری دارد.
۴. رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده اثر معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از منظر هدف، کاربردی بوده و به لحاظ روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. کلیه معلمان تربیت‌بدنی رسمی استان گلستان در سال ۱۴۰۰ که تعداد آن‌ها ۵۵۷ است جامعه آماری این مطالعه را تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۲۲۸ معلم تربیت‌بدنی با بهره‌گیری از روش انتخاب تصادفی طبقه‌ای (ابتدایی تعداد ۹۴ معلم و متوسطه تعداد ۱۳۴ معلم) به عنوان نمونه پژوهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 (2005) Brown et al مقدار پایایی پرسش‌نامه خود را قابل قبول گزارش کرده‌اند (۰/۹۱). (2020) Bai et al 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 (2021) Darini 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. (2012) Connelly et al میزان پایایی این ابزار را ۰/۸۰ گزارش نموده‌اند. (2021) Arain et al 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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 شاخصه 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±۳/۵۹، ۰/۶۸±۳/۶۲ و ۰/۷۴±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 همگرای سازه‌های پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه شده است که با مشاهده

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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

جدول ۲. روایی همگرای 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 این‌که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرای 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 به‌نتایج 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 به‌ترتیب ۰/۶۶۷ و ۰/۸۳۱ است که بر این اساس می‌توان گفت مدل ساختاری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

پژوهش مطلوب است.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای دورن‌زا

متغیر	ضرب تعیین
ایمنی روان‌شناختی ادراک شده	۰/۶۶۷
رفتار پنهان‌سازی 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 روان‌شناختی ادراک شده	۲۰۱۶	۱۲۸۴/۴۷۳	۰/۳۶۳
رفتار پنهان‌سازی دانش	۲۳۰۴	۱۳۹۰/۵۷۹	۰/۳۹۶

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان‌شناختی 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 روان‌شناختی ادراک شده توسط معلمان تربیت‌بدنی اثر مثبت و معنی‌داری دارد ($t=\beta$، ۷۲۶/۳۵=۰/۸۲۳).

فرضیه دوم: رهبری اخلاقی مدیران 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 رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی اثر منفی و معنی‌داری دارد (β، =-۰/۵۳۹ t=۱۰/۸۸۲).

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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=β، 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.

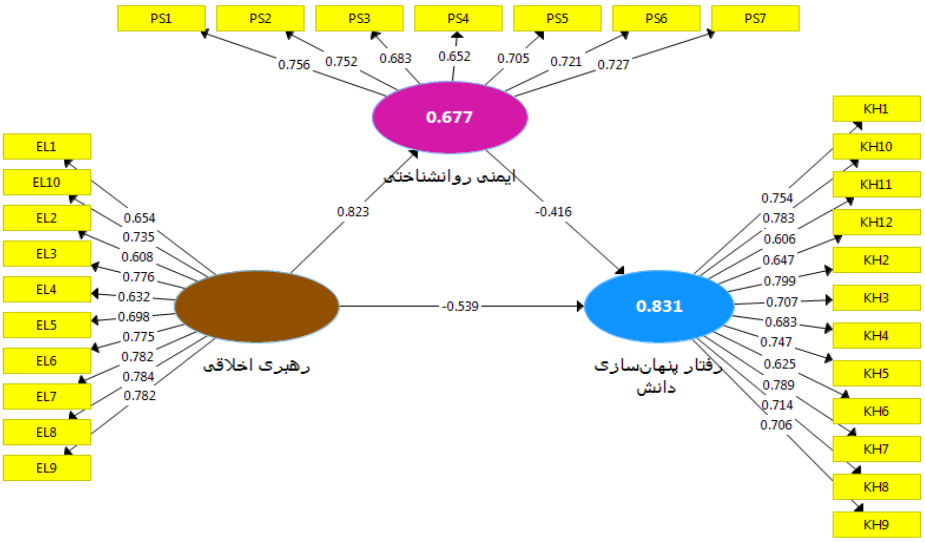
برای آزمون این فرضیه از آزمون سوبل استفاده شد. از آن‌جا که مقدار t به دست آمده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است لذا اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده تأیید می‌شود (β=-۰/۳۶۴، t=۸/۴۲۳).

جدول ۶. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

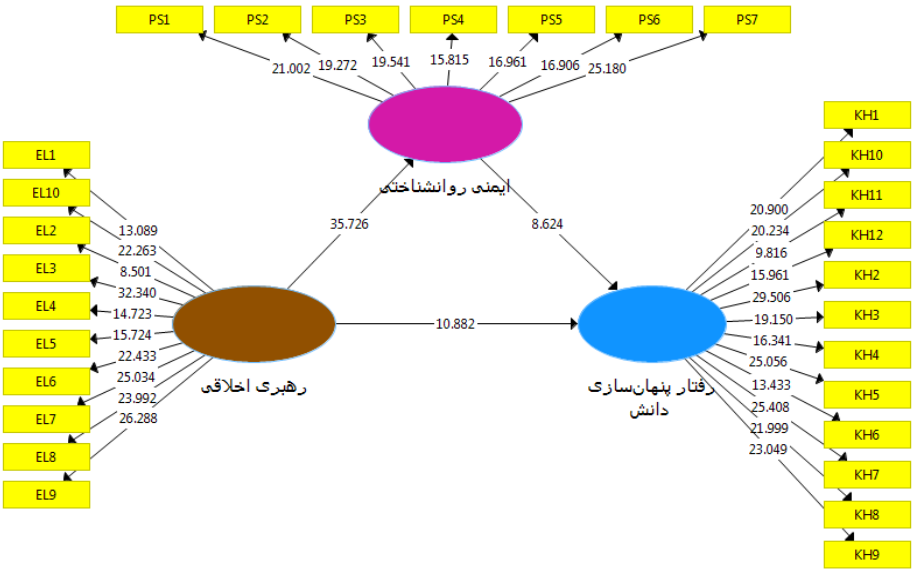
روابط موجود در مدل	مقدار β	آماره t	سطح معنی‌داری
رهبری اخلاقی -> ایمنی روانشناختی ادراک شده	۰/۸۲۳	/۷۲۶ ۳۵	۰/۰۰۱
رهبری اخلاقی -> رفتار پنهان‌سازی دانش	-۰/۵۳۹	/۸۸۲ ۱۰	۰/۰۰۱
ایمنی روانشناختی ادراک شده -> رفتار پنهان‌سازی دانش	-۰/۴۱۶	۸/۶۲۴	۰/۰۰۱
رهبری اخلاقی -> رفتار پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]



شکل ۱. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی‌داری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی اثر رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی ادراک شده انجام گردید. یافته‌های فرضیه اول نشان داد رهبری اخلاقی مدیران بر ایمنی روان‌شناختی ادراک شده معلمان تربیت‌بدنی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این فرضیه بر اساس برخی از تحقیقات انجام شده پیشین بود که اثر معنی‌داری بین مشخصه‌های رفتاری مدیران و ادراک کارکنان از یک فضای ایمنی روانی گزارش کرده بودند که از آن جمله می‌توان به تحقیقات Mayer et al (2012)، Frazier et al (2017) و Men et al (2020) اشاره نمود. ایمنی روانشناختی که برمبنای آسودگی کارکنان از عدم ارائه هرگونه تنبیه از سوی همکاران و مدیران در فضای کار در مقابل میزان خطر پذیری افراد شکل می‌گیرد، در درجه اول به رفتارهای حمایت کننده مدیران بستگی دارد؛ چرا که کارکنان تحت هدایت مدیران اخلاقی سطوحی از احترام متقابل را دریافت می‌کنند که فراتر از اعتماد بین فردی است که منجر به ادراک امنیت روانی بالا می‌شود. به اعتقاد Venz & Shoshan (2022) 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 می‌باشد و از طرف دیگر میزان رغبت و تمایل کارکنان و به ویژه مدیران با تجربه در ایجاد و اشتراک‌گذاری بدون توقع دانش می‌تواند ایمنی روان‌شناختی کارکنان را بالا برده و استقبال آن‌ها از راه‌کارهای جدید انجام الزامات شغلی را افزایش دهد. Cerne et al (2014) این پدیده را بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی تبیین می‌نمایند. به اعتقاد آن‌ها 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 می‌کنند. هر چند این ارتباط می‌تواند اثرگذاری دوسویه نیز داشته باشد. به عنوان مثال Liu et al (2016) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط و تعاملات موثر مدیران با کارکنان و حتی با مدیران هم‌سطح خود در مورد موضوعات کاری، معنا و ارزش‌های مشترکی در مورد محیط‌های کاری ایجاد می‌کند که ایمنی روان‌شناختی افراد را تقویت می‌کند به نحوی که این ایمنی روانی بالا تمایل کارکنان را در برقراری ارتباط آزاد تسهیل نموده و فضایی مناسب برای اشتراک دانش را فراهم می‌نماید. برخی محققان در پاسخ به این سئوال که مدیران چگونه می‌توانند از پدیده پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها جلوگیری کنند؟ چنین پاسخ می‌دهند هنگامی که رفتارهای مدیران بگونه‌ای است که اعضای خود را به عنوان بخشی مهم از یک گروه مشترک در می‌یابند، یک چشم انداز مشترک ایجاد می‌شود که سوق دهنده به سمت یک جهت‌گیری هدف مشترک می‌باشد که در این زمان احساس امنیت مشارکتی شروع به ظهور می‌کند و نقطه آغازی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات یا دانش است. علاوه بر این، جهت‌گیری وظیفه‌ای، که امکان تنظیم استانداردهای مشترک را فراهم می‌کند، به بهبود ایجاد جوی برای نوآوری، از طریق بازخورد سازنده بین اعضای سازمان کمک می‌کند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

Zhao et al (2019) معتقد هستند که ایمنی روان‌شناختی کارکنان متغیری است که به شدت از نوع رفتارهای مدیران و همکاران تأثیر می‌پذیرد. مطالعات این محققان نشان داد که توانایی مدیران در شکل‌گیری هویت سازمانی مشترک با تأکید بر نظریه تبادل کارمند–رهبر بسترساز سیر سازمان از مرحله شکل‌گیری به سمت بلوغ و ایجاد مزیت رقابتی ویژه می‌باشد. Sağnak (2017) در بررسی رفتارهای اخلاقی مدیران بر میزان اعتراضات و ایمنی روان‌شناختی معلمان گزارش کرد با توجه به ماهیت آموزش و پرورش و الزام معلمان در بکارگیری ایده‌های خلاقانه، زمانی که مدیران این باور را در معلمان ایجاد نمایند که برای عواقب منفی ایده‌های جدید خود مجازات نمی‌شوند، می‌توانند فضای کاری آکنده از ایمنی روان‌شناختی مطلوب ایجاد نمایند. پر واضح است که یادگیری مهم‌ترین و اصلی‌ترین متغیر در سازمان‌های آموزشی است از این‌رو ایمنی روان‌شناختی نقش تسهیل کننده در یادگیری ایفا می‌نماید. در حقیقت احساس امنیت روانی به معلمان اجازه می‌دهد 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 روان‌شناختی در محیط کار گزارش کردند که رفتارهای پدرانه و مربی‌گونه مدیران علاوه بر این‌که محرک توانمندی برای تسهیم دانش در فضاهای کاری رقابتی قلمداد می‌شود، بلکه با ایجاد یک محدوده روانی امن به دو دلیل می‌تواند 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 این‌چنین منابع انرژی می‌تواند منجر به انگیزه انجام وظایف شغلی از طریق به اشتراک‌گذاری دانش گردد. دوم، کارکنانی که از سطوح بالای هیجانات عاطفی برخوردار هستند، زمانی‌که در یک فضای امن روانی قرار می‌گیرند، توانایی آن‌ها در تنظیم هیجانات شغلی بهبود می‌یابد 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 پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی منفی و معنی‌دار است که این یافته به طور مستقیم و غیرمستقیم در پژوهش‌های متعدد بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. پژوهش‌های 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 معنی‌داری بر کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد. Mo & Shi (2017) در نتایج پژوهش خود بیان داشتند که پربازده‌ترین استراتژی جهت تقویت اشتراک‌گذاری دانش و تشریک مساعی کارکنان توجه به مهارت ارتباطی مدیران می‌باشد. به اعتقاد آن‌ها 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 می‌باشد و زمانی‌که این رفتارها از سوی مدیران دیده شود، علاوه بر این‌که احتمال پنهان‌سازی دانش از طریق تمایل به انتقال و جابجایی کارکنان کاهش می‌یابد، کارمندان را نیز به پذیرش و الگوسازی رفتارهایی ترغیب می‌کنند که در نهایت جوی با تعاملات کارا را در سازمان شکل خواهند داد. مبنای

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 این‌که 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، بسترساز یک فضای کاری ایمن می‌باشند که مشخصه‌های بارز چنین فضای کاری، تمایل به سمت بلوغ سازمانی از طریق تسهیم دانش و افزایش کارآیی 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 تعیین کننده‌ای در تمایل کارکنان به تسهیم دانش دارد؛ به گونه‌ای که ترویج رفتارهای بی‌اعتمادی، تمرکز بالا، عدم تفویض اختیار واقعی و بعضاً رفتارهای بی ادبانه 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 این‌که 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 آیین نامه‌های سازمانی از تجربه و دانش معلمان تربیت‌بدنی در اتخاذ تصمیمات مناسب و بهبود عملکرد مدرسه بهره گیرند 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

معاونت پرورشی و مدیران اجرایی بخش ورزش پیشنهاد می‌شود که با بازنگری در ساختارهای سنتی و ناکارآمد قدیمی، بستر لازم را برای استقرار، اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش مورد نیاز معلمان تربیت‌بدنی را فراهم نمایند. بر اساس یافته‌های Mohsin et al (2021) در یک بافت سازمانی، رفتار غیراخلاقی مدیران می‌تواند هنجارهای پذیرفته شده (رسمی) یا ضمنی (غیررسمی) را نقض نموده و عواقب نامطلوبی برای ذینفعان به همراه داشته باشد. انواع رفتارهای غیراخلاقی از قبیل دروغ‌گویی، تمایل به ترک کار، غیبت بیش ازحد، بی میلی در به اشتراک‌گذاری دانش ناشی از نگرانی افراد در ایجاد خطر برای منافع شخصی خود و بعضاً رفتارهایی از قبیل کنترل‌های مکرر و سختگیرانه مدیران، اصرار بر رسمیت بیش از حد و برداشت شخصی مدیران از آیین‌نامه‌ها و اجرای آن‌ها بر اساس ادراکات فردی مدیران، همگی بسترساز پنهان‌سازی دانش بود و جوی آکنده از بی‌اعتمادی و تضاد اهداف را در سازمان ایجاد می‌نمایند. 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 می‌باشد که با اهداف ارتقای عملکرد مؤثر سازمان یا اعضای آن مغایرت دارد، اما در عین حال ارزش‌های اصلی اجتماعی، آداب، قوانین، یا استانداردهای رفتار مناسب سازمانی را نقض نمی‌کند. 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 هزینه‌ها در نقطه مقابل اهداف و دستاورد سازمانی قد علم کرده و پیشی می‌گیرد.

یافته‌های فرضیه سوم پژوهش نشان دهنده اثر منفی و معنی‌داری ایمنی روان‌شناختی ادراک شده بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان تربیت‌بدنی بود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های Jiang et al (2019)، Men et al (2020) و Qian et al (2020) همسو است. رفتار پنهان‌سازی دانش اغلب به عنوان یک رفتار مخرب در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند چرخه مدیریت دانش را در درون سازمان متوقف نموده و پیامدهای منفی مانند کاهش کیفیت تصمیم‌گیری کارکنان و تیم‌های 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 سازمان‌ها و محققان رفتار سازمانی همواره در جستجوی عواملی هستند که بتوانند از طریق آن‌ها میزان رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را کاهش دهند. Qian et al (2020) در این زمینه بیان می‌کنند که مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد یک فضای کاری مناسب با سطوح بالایی از ایمنی روان‌شناختی کارکنان را به تبادل دانش، ایده‌ها، نظرات خود با همکاران ترغیب نمایند. Men et al (2020) در خصوص مکانیسم اثرگذاری جو ایمنی روان‌شناختی بر رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان بیان می‌کنند 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 می‌کنند. با افزایش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 Sağnak (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 تسهیل کننده این فرایند است. بر این اساس، معلمان می‌توانند با ایجاد شبکه‌های ارتباطی با همکاران خود، تقویت اعتماد متقابل، مشارکت در رفتارهای کمک کننده، 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

سوی دیگر، پنهان‌سازی دانش در درون سازمان‌ها می‌تواند کارکنان را از یک منبع با ارزش دانش محروم سازد. Arain et al (2021) در این خصوص بیان می‌کنند که پنهان‌سازی دانش یک رفتار غیر اخلاقی است و تکرار آن توسط کارکنان می‌تواند 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 نگرانی‌های موجود در خصوص پنهان‌سازی 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 داده‌اند که رفتارها و اقدامات مدیران در قبال زیردستان خود عاملی مهم در شکل‌گیری رفتارهای کارکنان همچون تسهیم دانش و پنهان‌سازی آن است (Bhatti et al, 2021). استفاده مدیران از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری اخلاقی می‌تواند به شکل مستقیم و غیرمستقیم رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را تضعیف نماید. Tang et al (2015) در پژوهش خود دریافتند که هنجارها و شاخص‌های وضع شده توسط رهبران اخلاقی و همچنین رفتارهای اخلاقی آن‌ها در محیط کار خود می‌تواند انگیزه اولیه جهت تسهیم دانش و جلوگیری از پنهان‌سازی 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 روان‌شناختی را داشته باشند. کارکنان با امنیت روان‌شناختی 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 روان‌شناختی حاصل از رفتارهای رهبران اخلاقی در محیط کاری کارکنان موجب خواهد شد تا آن‌ها 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 می‌کنند 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 آن‌ها باشد؛ فضایی که در آن کارکنان به یکدیگر اعتماد دارند و می‌توانند بدون ترس و نگرانی دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. Men et al (2020) اعتماد را عاملی مهم و مشترک در شکل‌گیری جو ایمنی روانشناختی و تسهیم دانش قلمداد می‌کنند که رهبران اخلاقی در ایجاد آن در بین کارکنان و تیم‌های کاری نقش مهمی ایفا می‌نمایند. بر این اساس، رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تا با تدوین استانداردهای اخلاقی در درون سازمان و رعایت آن‌ها 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 می‌شود تمایل آن‌ها برای همکاری و مشارکت با سایر همکاران افزایش خواهد یافت که این امر می‌تواند تسهیم دانش را در بین آن‌ها افزایش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 منافعی 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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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., & Skervalaj, 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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 mode rating role of politic 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–

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]

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 claimate 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.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.13]