مدیریت برآموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ شماره صفحه ۳۵-۱۳

بررسی تأثیر سبک رهبری، طراحی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان‌سازی دانش؛ نقش‌های غیرمستقیم عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی (مطالعه موردی: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی)

*سعید جمالی، دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
محمد حسنی، استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
بهناز مهاجران، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر سبک رهبری، طراحی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان‌سازی بود. عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی نیز به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، تحقیقات همبستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی به تعداد ۲۶۰ نفر بود که برای اجرای این پژوهش تعداد ۱۷۱ نفر با استفاده از جدول مورگان به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب شدند. برای سنجش پنهان کردن دانش از پرسشنامه کانلی و همکارانکه پایایی آن ۰/۷۵، برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه آوولیو و همکاران که پایایی آن ۰/۹۲، برای سنجش طراحی سازمانی از پرسشنامه آوی و همکاران و زرلا و همکاران که پایایی آن ۰/۹۲، برای سنجش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه دودوخ، کیهو و رایت و پاره و ترمبلی که پایایی آن ۰/۸۶، برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه ابوبکر و همکاران که پایایی آن ۰/۸۵ و برای سنجش محیط کار رقابتی از پرسشنامه فلچر و نوسبام که پایایی آن ۰/۷۷ بود، استفاده شد. اطلاعات بدست آمده در این پژوهش در سطح آمار استنباطی (آزمون های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزارهای SPSS28 و Smart PLS3 تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری، طراحی سازمانی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به واسطه عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی روی پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش آذربایجان غربی تأثیر ندارد. سبک رهبری، طراحی سازمانی تاثیر منفی مستقیمی بر پنهان کردن دانش دارند و محیط کار رقابتی تاثیر مستقیمی بر پنهان کردن دانش دارد، سبک رهبری تاثیر منفی غیرمستقیمی بر پنهان سازی دانش از طریق عدالت سازمانی دارد، همچنین سبک رهبری تاثیر منفی غیر مستقیمی بر پنهان کردن دانش از طریق محیط کار رقابتی دارد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، طراحی سازمانی، پنهان کردن دانش، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی، محیط کار رقابتی

---

* نویسنده مسئول: saeid.jamali20or@gmail.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۹/۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.3/ Autumn 2023 Page 13-35

Investigating Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organization justice and competitive work environment in the staff of the of Education of West Azerbaijan Province

[*]**Saeid Jamali,** MA in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities,Urmia University,Urmia, Iran
Mohammad Hassani, professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.
Behnaz Mohajeran, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

Abstract
The main purpose of this research was to investigate the effect of leadership style, organizational design and human resource management practices on concealment. Organizational justice and competitive work environment were also considered as mediating variables. The current research is an applied research type and according to the nature of the subject and research objectives, it is a correlation research type (structural equations). The statistical population of the research included 260 employees of the General Department of Education of West Azarbaijan province, of which 171 people were selected by simple random sampling from the statistical population for the implementation of this research. Connelly et al.'s questionnaire to measure the knowledge hiding variable, the reliability of which is 0.75, Avolio et al.'s questionnaire, which has a reliability of 0.92, to measure the leadership style, and Avi et al.'s and Zerla et al.'s questionnaire to measure organizational design. It is 0.92, to measure the human resources management methods, Dudukh, Kiho, Wright, and Pare and Tremblay questionnaire, the reliability of which is 0.86, and for organizational justice, Abu Bakr et al.'s questionnaire, which has a reliability of 0.85, and for the competitive work environment, the Fletcher and Nussbaum that its reliability is 0.77 was used. The information obtained in this research was analyzed at the level of inferential statistics (Pearson correlation coefficient tests, Confirmatory factor analysis and structural equation model). The findings of the research showed that the leadership style, organizational design, human resource management methods due to organizational justice and competitive work environment do not affect the knowledge concealment of employees of the General Department of Education of West Azerbaijan. Leadership style, organizational design has a direct negative effect on knowledge concealment, and competitive work environment has a direct effect on knowledge concealment, leadership style has an indirect negative effect on knowledge concealment through organizational justice, and leadership style has an indirect negative effect on knowledge concealment. Knowledge through a competitive work environment.

Keywords: Leadership style, Organisational design, Knowledge hiding, HRM practices, Organizational justice, Competitive work environment

[*] Corresponding author: saeid.jamali20or@gmail.com
Receiving Date: 25/11/2022 Acceptance Date: 4/2/2023

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

مقدمه

امروزه در سازمان‌ها دیگر رقابت تنها بر اساس سرمایه، ثروت و قدرت نیست، بلکه دانش به عنوان مزیتی رقابتی محسوب می‌شود و آن‌چه که به دانش ارزش و جایگاه ویژه‌ای می‌دهد استفاده از دانش در جهت تصمیم‌گیری مناسب و بهبود فعالیت‌هایی است که متکی بر دانش است (Armon et al, 2018). دانش و اطلاعات کارمندان در پیشبرد اهداف آن سازمان نقش به‌سزایی دارد. متاسفانه تمرکز اشتراک دانش که از مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش است بر آشکارسازی دانش پنهان افراد و انتقال آن برای استفاده افراد دیگر است. بنابراین مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌ها باید به گونه‌ای عمل کنند که شرایط مساعدی را در سازمان فراهم کرده و حلقه‌های ارتباطی دوستانه و حرفه‌ای به سهولت شکل گرفته و انتقال دانش به شکل‌های مختلف مورد تشویق قرار گیرد (Mozafari et al, 2019). به اشتراک-گذاری دانش در زمینه کاری به عنوان مبادله یا انتشار داده‌ها، ایده‌ها، تجربیات و یا تکنیک‌های صریح یا ضمنی بین افراد یا گروه‌ها توصیف شده است (Bernstein, 2018). اشتراک‌گذاری دانش اقدامی است برای اشتراک‌گذاری و در دسترس قرار دادن دانش، در سرتاسر سازمان با هدف افزایش کاربرد دانش می‌باشد (Laitinen & Senoo, 2017). اما بعضی از کارمندان سازمان این دانش موجود را پنهان می‌کنند.

پنهان کردن دانش به تلاش تعمدی افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی اطلاق می‌شود که از سوی فرد دیگری درخواست شده است (Pan et al, 2014; Fong et al, 2018). به همین منظور، پنهان‌سازی دانش بر حالتی تمرکز دارد که دانشی مشخص از سوی فرد طلب شده است اما فقط بخشی از اطلاعات درخواستی او را در اختیارش قرار می‌دهند؛ به همین دلیل در اینجا ممکن است فریبکاری‌هایی رخ دهد؛ پنهان کردن، همیشه فریبکاری نیست. به همین دلیل، مدیران نیز پنهان کردن دانش را لزوماً فریبکاری نمی‌دانند. علاوه بر این، ممکن است پنهان کردن دانش دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد و صرفاً برای جلوگیری از جریحه‌دار شدن احساسات طرف متقابل یا حفظ اسرار و منافع شخص ثالثی صورت گیرد؛ از این رو، همیشه نمی‌توان پنهان کردن دانش را رفتاری منفی دانست (Demirkasimoglu, 2018). پنهان‌سازی دانش شامل سه رویکرد متفاوت؛ پنهان‌سازی گریزان، گنگ‌بازی و پنهان‌سازی منطقی است (Omar, 2018). پنهان کردن عمدی دانش از دیگران نه تنها بر عملکرد مالی و وظایف، بلکه بر فرهنگ سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد و به روابط آسیب می‌زند و ممکن است باعث بی‌اعتمادی کارکنان شود (Singh, 2019).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به عنوان یکی از تسهیل کننده‌های یادگیری سازمانی مطرح باشند چرا که این شیوه‌ها نقش محوری در جهت دادن به رفتار فردی کارکنان سازمان دارند و می‌توانند انگیزش مثبتی در مقابل یادگیری در افراد ایجاد کنند (Akbari Burang et al, 2015).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

توسعه منابع انسانی، فرآیندی مرکب از چند رشته بوده که گستره وسیعی از فعالیت و دانش را شامل می-شود. منابع انسانی به تدریج توسعه یافته، نشان‌دهنده اهمیت این موضوع است که ادعای مدیریت مبنی بر اینکه تنها پول و زمان به عنوان دو دارایی اساسی محسوب می‌شوند؛ کاملاً غیرمتعارف بوده، زیرا امروزه دانش به عنوان یک منبع ضروری مطرح شده است (Otoo et al, 2019). نگران نقش مدیران منابع انسانی است که چگونه به سازمان‌هایشان برای توسعه فرهنگ سازمانی و حمایت از ساختار دانش و اشتراک آن در مراحل ضروری فرآیند انتقال، هم‌چون همگامی با تقدم بر استراتژی و محیط برای ایجاد تغییرات کمک می‌کنند. کمک به مدیران در مدیریت دانش با ایجاد ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت دانش با فرآیند کاری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و توجه به مفاهیم مدیریت دانش می‌تواند ارزش منابع انسانی را با توسعه دانش و آگاهی و جداسازی فعالیت‌ها افزایش دهد. مطمئنا وجود یک رهبر خوب و مهم‌تر از همه مدیر منابع انسانی می‌تواند شکل دهنده ساختار فرهنگی آموزش مداوم و شیوه‌های ارزیابی مبتنی بر منابع آموزشی باشد (Azad & Rashidi, 2010).

از طرفی یکی از مهم‌ترین ابعاد هر سازمان ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را بعد از هدف-های سازمانی، اصلی‌ترین بخش سازمان دانست. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباط و تعامل بین بخش‌ها و اجزای یک سازمان است. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کار)، شرح شغل، چگونگی کارگزاری منابع، قوانین و مقررات، مکانیسم‌های پیروی و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، بخش‌هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی همواره به سه عنصر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اشاره دارد (Guderzundchegini et al, 2017). پیچیدگی و ارتباط با کار بر پنهان کردن دانش تأثیر می-گذارد (Connelly et al, 2012; Huo et al, 2016).

سبک رهبری الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد آن گونه که به چشم دیگران می‌آید. در تئوری اقتضایی که به وسیله فیدلر بیان شده اشاره می‌کند که اثربخشی رهبری بر کنش متقابل یا تعامل بین دو عامل متکی است، که این عوامل عبارتند از: ویژگی‌های انگیزشی و شخصیتی رهبر و کنترل یا نفوذی که رهبر بر موقعیت تحت نظارت خود دارد (Shahabinejad et al, 2012). فیدلر، بر اساس نتایج پژوهش‌ها، معتقد است که نمی‌توان هیچ سبک مشخصی را به عنوان سبک برتر معرفی کرد و سبک رهبری موفق در جوامع و سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و بر اساس ویژگی‌های افراد و شرایط آن جوامع و سازمان است. بنابراین برای یافتن سبک رهبری اثربخش در هر جامعه‌ای باید بررسی‌ها و پژوهش‌ها مربوط به خود آن انجام شود و البته برای سازمان آموزش و پرورش به نظر می‌رسد انتخاب سبک رهبری کاری دشوارتر و در عین حال مهم‌تر باشد چرا که رهبری در سازمان‌ها و ارگان‌هایی که با مقوله آموزش سر و کار دارند فقط محدود به یک

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

دوره و یک گروه نمی‌شود و آثار آن تا دوره‌های بعدی خواهد ماند (Kianoush et al, 2022). مطالعات موجود نشان داده‌اند که تبادل رهبر اعضا با پنهان‌کاری فراری و احمق بازی از طریق شناسایی سازمانی مرتبط است (Zhao et al, 2019). پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک‌های رهبری رابطه مدار استفاده می‌کنند در سازمان‌ها معمولا موفق عمل نمودند. ویژگی‌های سبک رهبری دموکراتیک، که به عنوان رهبری مشارکتی یا رهبری مشترک شناخته می‌شود، می‌توان گفت این نوع سبک رهبری نقش مهمی در تصمیم‌گیری اعضای گروه داشته و می‌تواند به هر سازمان، از کسب و کارهای خصوصی تا مدارس و دولت، اعمال شود. رهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک مساعی استفاده می‌کنند به نیازها و علایق کارکنان توجه دارند و اختیارات را به طور غیر متمرکز اعمال می‌کنند. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می‌کند و کارکنان از شرایطی که در شغل آنان تأثیر می‌کند مطلع شده و تشویق می‌شوند که اندیشه‌های خود را ارائه کنند (Kianoush et al, 2022). بنابراین می‌توان گفت این نوع سبک رهبری در به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان مؤثر بوده و با سبک رهبری خاص خود مانع از پنهان کاری دانش در سازمان‌ها می‌شود.

در این بین سبک رهبری و طراحی سازمانی، پنهان‌کاری دانش را تنها زمانی کاهش می‌دهد که عدالت سازمانی توسعه یابد. در حالی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند قصد کارکنان را برای پنهان کردن دانش در مواردی با سطوح بالای عدالت کاهش دهند، البته باید به این نکته نیز توجه کرد که برخی از سبک‌های مدیریتی باعث ایجاد رقابت بین افراد سازمان می‌شود (Oubrich, 2021). کارکنانی که به همکاران خود اعتماد دارند و احساس هم‌بستگی عمیقی با آنان دارند، نسبت به همکاران خود و کار آنها ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند و به آنها کمک می‌کنند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند، وجود احساس اعتماد موجب می‌شود اعضای سازمان به طور داوطلبانه و اختیاری دانش خود را در اختیار هم‌دیگر قرار دهند. علاوه بر این، اعتماد سازمانی موجب می‌شود، در بین کارکنان احساس عدالت و حمایت سازمان نسبت به آنها به وجود آید و کارکنان مطمئن شوند که سازمان در ارتباط با آنها فرصت طلبانه عمل نمی‌کند. چنین کارکنانی علاقه زیادی به مشارکت و قبول مسئولیت در زندگی سازمانی دارند (Heydari, 2019). برای استفاده از پتانسیل کارکنان سازمان و رقابتی شدن، سازمان باید به اشتراک‌گذاری اطلاعات در داخل را تقویت کند، خصوصا نگرش پنهان کردن دانش را باید کنار بگذارد (Connelly et al, 2012) و تعادل مناسبی بین عدالت و رقابت برقرار کنند تا پنهان شدن دانش را کاهش دهند. از طرفی شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده، متغیر و گسترده‌تر شده و فضای رقابت به سرعت درحالت تغییر است، به گونه‌ای که سرعت تغییر برای بیشترسازمان‌ها به مراتب بیش از سرعت و توان پاسخگویی تطبیق آن‌ها است (Gonzalez & Martins, 2015). به دلیل افزایش درک حقوق کارکنان و مقرّرات دولتی، سازمان‌ها در حال حاضر نسبت به قبل نگرانی بیشتری در مورد رفتار منصفانه با کارکنان دارند. کسب و کارها صرفا به دلیل دانش رقابتی کارکنان خود

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

در بازارهای بسیار رقابتی و فناوری محور باقی می‌مانند. بنابراین تعیین عوامل مؤثر برای ارتقاء و اشتراک-گذاری دانش در سازمان‌ها بسیار مهم است (Liopis & Foss, 2016).

از آنجا که به اشتراک‌گذاری دانش به طور مستقیم با کسب مزیت رقابتی سازمان در ارتباط است ضروری است سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد خود و دستیابی به مزیت رقابتی، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش را در محیط خود نهادینه کنند (Jarrah & Alkhazaleh, 2020). رقابت یک فاکتور انگیزشی است که باعث افزایش برانگیختگی شده و فرایندی است که طی آن مقایسهٔ عملکرد یک شخص با برخی از استانداردها و با حضور دستکم یک شخص دیگر که از مقیاس آگاهی دارد و می تواند فرایند مقایسه را ارزیابی کند، انجام می‌پذیرد (Moradi et al, 2016). بنابراین، مدیران باید برنامه-های به اشتراک‌گذاری دانش، را با ایجاد خط مشی‌ها و روش‌های مناسب اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت دانش برای تشویق و حمایت از فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، تقویت کنند (Al-Kurdi et al, 2019). در ارتباط با متغیرهای پژوهش، با توجه به بررسی‌های پژوهش‌گران،در ایران پژوهشی با این موضوع انجام نشده است، لذا فقط به تحقیقات مشابه در این زمینه پرداخته می‌شود:

(Hosseinpour, 2021) در پژوهشی با موضوع واکاوی عوامل محیطی و فنی و تکنولوژیکی مؤثر بر پنهان سازی دانش در فضای علمی دریافتند که عامل محیط فیزیکی با پنهان سازی دانش در جامعه مورد مطالعه، رابطه منفی و معناداری دارد. (Sultangholi et al, 2021) در پژوهشی با موضوع اثر رهبری اخلاقی مدیران بر سلامت سازمانی با میانجی گری عدالت سازمانی در مدارس شهرستان قروه دریافتند که رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار با سلامت سازمان مدارس است. (Ghayasabadi Farahani et al, 2019) در پژوهشی با موضوع بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و مشارکت شغلی با نقش متغیر سرمایه روان شناختی (مطالعه موردی کارکنان پایور مرکز آموزش مالک اشتر اراک) نتایج در پایان حاکی از تأثیر مثبت عملکرد مدیریت منابع انسانی بر متغیرهای (سرمایه روان شناختی و مشارکت شغلی) و هم‌چنین تأثیر مثبت سرمایه روان شناختی بر مشارکت شغلی می‌باشد. (Waziri & Farhadi, 2017) پژوهشی با موضوع تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد نوآوری و سرمایه فکری دریافتند که تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سیاست های مدیریت منابع انسانی دانش محور بر ابعاد سرمایه فکری تاثیر معناداری دارد، هم‌چنین سرمای ی انسانی بر سرمایه ی ارتباطی و سرمایه ارتباطی بر عملکرد نوآوری تاثیر معناداری داشتند، بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور و عملکرد نوآوری رابطه معنی داری وجود داشت و سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی تأثیر معنی داری دارد. سیاست های مدیریت منابع انسانی دانش محور بر سرمایه ارتباطی با نقش میانجی سرمایه انسانی تأثیر معنی داری دارد. (Heydari, 2014) درپژوهش خود با موضوع بررسی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

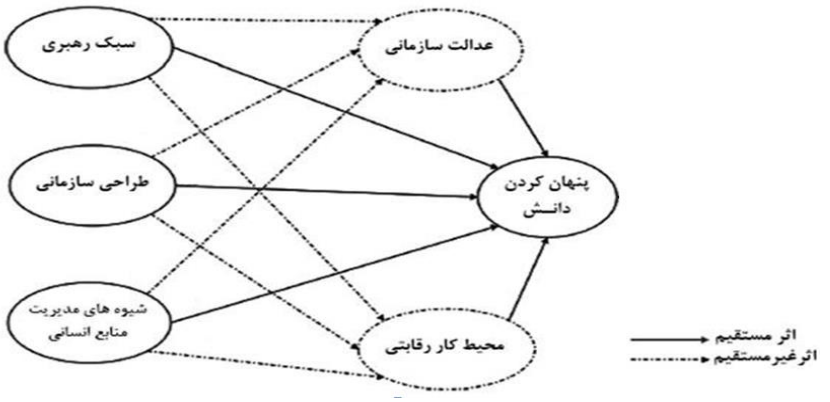
[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

روابط درک سیاست سازمانی، پنهان سازی دانش و خلاقیت کارکنان نقش تعدیلگری تعهد حرفه‌ای دریافتند که نتایج نشان داد : الف) درک سیاست سازمانی، پنهان سازی دانش را به صورت مثبت و به نوبه ی خود، خلاقیت کارمند را به صورت منفی تحت تاثیر قرار می‌دهد ب) پنهان سازی دانش موجب انتقال تاثیر منفی درک سیاست سازمانی بر خلاقیت کارکنان می‌شود، به این معنا که مدیران باید در سازمان‌های خود، اشتراک گذاری دانش را تشویق کنند ج) تعهد حرفه‌ای، رابطه‌ی مثبت بین درک سیاست سازمانی و پنهان سازی دانش را تعدیل می‌کند. افراد با سطح بالایی از تعهد حرفه‌ای، بیشتر متمایلند تا برای دستیابی به اهداف شغلی خود حتی در یک محیط کاری سیاسی، کمتر درگیر رفتارهای پنهان سازی دانش شوند. نهایتا این‌که درک سیاست سازمانی می‌تواند افراد را در پنهان سازی دانش دعوت به مشارکت و نوعی از رفتار دانش متقابل را ایجاد و در کنار تعهد حرفه ایی موجب به وجود آمدن خلاقیتِ پنهان کننده دانش شود. در پژوهشی (Mansour, 2020) با موضوع رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و مشارکت شغلی: نقش واسطه سرمایه روان شناختی نتایج نشان داد تأثیر مثبت بین ابعاد وجود دارد. هم‌چنین، نتایج نشان دهنده تأثیر سرمایه روان شناختی بر روش‌های مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر تعدیل کننده وجود دارد. (Bari et al, 2019) در پژوهش خود تحت عنوان پنهان سازی دانش و خلاقیت تیمی نتیجه گرفتند که پنهان سازی دانش و پنهان سازی از طریق بازی گنگ و مبهم رابطه منفی معنی داری با خلاقیت تیم دارد. با این حال پنهان سازی منطقی بر خلاقیت تیم تأثیر معنی داری ندارد. (Zhao et al, 2019) در پژوهشی باموضوع بررسی رفتار رهبر اخلاقی و ادراک کارکنان از عدالت: نقش میانجی کننده واقعیت سازمانی دریافتند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر روی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی داشت.

اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی هم با توجه به گستردگی زیرمجموعه‌ها و ادارات در زمان ورود نیروهای جدید از قبیل انتقال، جابه‌جایی و تغییرات سازمانی به دلیل عدم دانش تخصصی کافی با مشکلات فراوانی مواجه شده و این در حالی است که افراد سازمان با پنهان‌سازی دانش خود مانع از رسیدن به اهداف سازمانی می‌شوند و می بایست به بررسی چالش‌ها و مشکلات این سازمان پرداخته شود تا با بررسی و ریشه یابی مشکلات و ارائه راهکار، هم باعث اعتلای بهره وری سازمان شود و هم به سازمان‌های دیگر نیز در مقابله با یکی از چالش‌های اساسی در سازمان که پنهان‌سازی دانش است کمک شده باشد. حال با توجه مطالب ذکر شده تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این سوال می‌باشد که آیا سبک رهبری، طراحی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی؛ با نقش میانجی عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی می‌تواند بر پنهان‌سازی دانش مؤثر باشد؟بنابراین مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر طراحی می-شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]



شکل۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت کمی و از نوع کاربردی می‌باشد. طرح پژوهشی حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر از نوع تحقیقات همبستگی (معادلات ساختاری) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی به تعداد ۲۴۰ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان ۱۷۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای انجام پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است. این پرسش‌نامه‌ها عبارتند از:

۱. پرسش‌نامه پنهان کردن دانش

برای سنجش پنهان کردن دانش از پرسش‌نامه (Connelly et al, 2012)، به تعداد ۶ گویه استفاده شد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

۲.پرسش‌نامه سبک رهبری

برای سنجش سبک رهبری از پرسش‌نامه (Avolio et al, 2004) به تعداد ۹ گویه استفاده شد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

۳.پرسش‌نامه طراحی سازمانی

برای سنجش طراحی سازمانی از پرسش‌نامه (Avey et al, 2009) و (Zerella et al, 2017) به تعداد ۸ گویه استفاده شد.

نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می-شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

۴.پرسش‌نامه شیوه های مدیریت منابع انسانی

برای سنجش شیوه های مدیریت منابع انسانی از پرسش‌نامه (Dodokh, 2020)، (Kihoo & Wright, 2013) و (Pare & Tromboli, 2007) به تعداد ۷ گویه استفاده شد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

۵.پرسش‌نامه عدالت سازمانی

برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه (Abubakar et al, 2019)، به تعداد ۶ گویه استفاده شد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه عدالت سازمانی به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه-ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

۶.پرسش‌نامه محیط کار رقابتی

برای سنجش محیط کار رقابتی از پرسشنامه (Fletcher &Nusbaum, 2010) به تعداد ۵ گویه استفاده شد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه محیط کار رقابتی به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۷ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 28 و Smart PLS3 و از آزمون‌های ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

بخش اول پرسشنامه برای شناسایی اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان بود که داده‌های آن در جدول ۱ بیان شده است و مشاهده می‌شود که، از مجموع کارکنان گروه نمونه اکثر مشارکت‌کنندگان زن، بازه سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال و دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

جدول۱: اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۸۱	۴۷/۴
زن	۹۰	۵۲/۶
بازه سنی	**فراوانی**	**درصد**
بین ۲۰ تا ۳۰	۲۰	۱۱/۷
بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۶۱	۳۵/۷
بین۴۰ تا ۵۰ سال	۷۱	۴۱/۵
۵۰ سال سن به بالا	۱۹	۱۱/۱
مدرک تحصیلی	**فراوانی**	**درصد**
دیپلم	۱	۰/۶
کاردانی	۲	۱/۲
کارشناسی	۷۸	۴۵/۶
کارشناسی ارشد	۸۱	۴۷/۴
دکتری	۹	۵/۳
کل	**۱۷۱**	**۱۰۰**

در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

باشد. با توجه به جدول ۲ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابراین پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول۲. شاخص‌های توصیفی متغیرها

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
۱	پنهان کردن دانش	۱۰/۸۳	۴/۱۹	۰/۹۲	۱/۱۰
۲	سبک رهبری	۳۴/۴۱	۷/۶۹	-۰/۹۹	۰/۸۱
۳	طراحی سازمانی	۲۶/۷۴	۸/۰۳	-۰/۲۵	-۰/۷۸
۴	شیوه های مدیریت منابع انسانی	۲۱/۲۹	۶/۵۵	-۰/۱۱	-۰/۷۳
۵	عدالت سازمانی	۱۴/۴۴	۴/۷۵	۰/۰۳	-۰/۸۸
۶	محیط کار رقابتی	۱۴/۷۸	۴/۳۹	-۰/۱۵	-۰/۵۵

چنان‌چه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین پنهان کردن دانش با سایر متغیرها معنی‌دار نیست. اما ضریب همبستگی سایر متغیرها با همدیگر معنی دار است و شدت این همبستگی از ۰/۳۲۴ تا ۰/۷۸۷ متغیر است. بیشترین ضریب همبستگی بین طراحی سازمانی با شیوه های مدیریت منابع انسانی ($r = ۰/۷۸۷$) دیده شد و کمترین ضریب همبستگس بین سبک رهبری با محیط کار رقابتی ($r = ۰/۳۲۴$) دیده شد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

جدول۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح معناداری
۱	پنهان کردن دانش	۱						****
۲	سبک رهبری	-۰/۲۶**	۱					۰/۰۰
۳	طراحی سازمانی	-۰/۱۵**	۰/۶۱**	۱				۰/۰۳
۴	شیوه های مدیریت منابع انسانی	-۰/۰۸**	۰/۵۴**	۰/۷۸**	۱			۰/۰۲
۵	عدالت سازمانی	-۰/۰۴**	۰/۴۱**	۰/۵۹**	۰/۶۳**	۱		۰/۰۱
۶	محیط کار رقابتی	۰/۰۱**	۰/۳۲**	۰/۵۳**	۰/۵۵**	۰/۶۳**	۱	۰/۰۲

**<0/01

جدول ۴. شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	Cronbach's Alpha	CR	AVE
پنهان کردن دانش	۰/۸۱۵	۰/۸۶۹	۰/۵۵۰
سبک رهبری	۰/۹۲۰	۰/۸۲۴	۰/۶۱۸
طراحی سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۹۳۷	۰/۶۵۳
شیوه های مدیریت منابع انسانی	۰/۸۶۹	۰/۸۷۸	۰/۵۶۴
عدالت سازمانی	۰/۸۵۴	۰/۸۹۴	۰/۵۹۰
محیط کار رقابتی	۰/۷۷۳	۰/۸۴۵	۰/۵۲۲

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بیشتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده روایی می باشد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

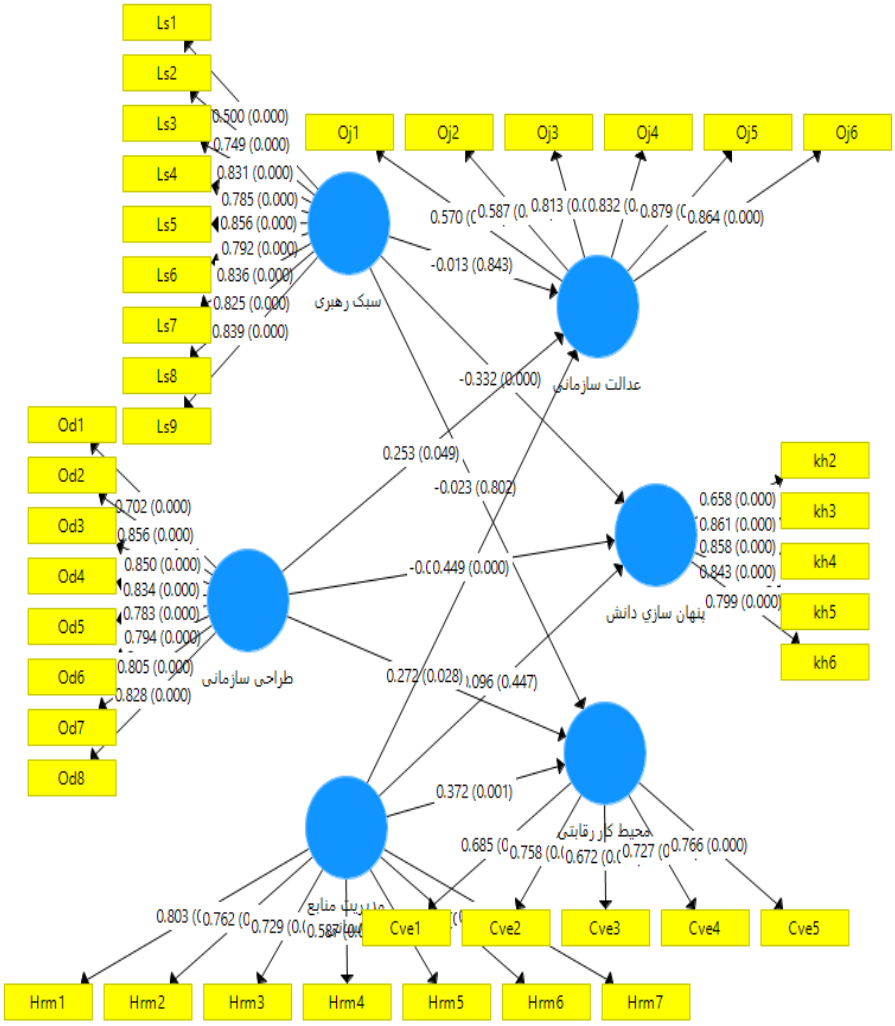
[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

جدول۵. مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

متغیرهای پژوهش	سوالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی داری	آماره تی	متغیرهای پژوهش	سوالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی داری	آماره تی
						۸	۰/۸۲۵	۰/۰۰۰	۳۱/۷۷۸
	۲	۰/۶۶۶	۰/۰۰۰	۶/۸۰۰		۱	۰/۸۰۳	۰/۰۰۰	۲۵/۰۳۹
پنهان کردن دانش	۳	۰/۸۵۹	۰/۰۰۰	۱۰/۱۶۹	شیوه های مدیریت منابع انسانی	۲	۰/۷۶۲	۰/۰۰۰	۱۹/۶۵۰
	۴	۰/۸۵۶	۰/۰۰۰	۹/۹۱۶		۳	۰/۷۲۹	۰/۰۰۰	۱۵/۰۲۲
	۵	۰/۸۴۰	۰/۰۰۰	۱۱/۳۹۵		۴	۰/۵۸۷	۰/۰۰۰	۸/۹۴۵
	۶	۰/۷۹۷	۰/۰۰۰	۱۰/۰۲۵		۵	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰	۱۹/۴۹۷
سبک رهبری	۱	۰/۴۹۹	۰/۰۰۰	۵/۲۷۲		۶	۰/۷۸۲	۰/۰۰۰	۲۳/۷۶۲
	۲	۰/۷۴۹	۰/۰۰۰	۱۲/۵۱۸		۷	۰/۷۹۶	۰/۰۰۰	۱۷/۶۴۹
	۳	۰/۸۳۰	۰/۰۰۰	۲۶/۸۶۴	عدالت سازمانی	۱	۰/۵۷۰	۰/۰۰۰	۸/۸۸۹
	۴	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰	۱۷/۹۱۲		۲	۰/۵۸۷	۰/۰۰۰	۹/۸۳۰
	۵	۰/۸۵۶	۰/۰۰۰	۲۴/۶۸۲		۳	۰/۸۱۳	۰/۰۰۰	۲۱/۸۶۶
	۶	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰	۲۵/۱۹۲		۴	۰/۸۳۲	۰/۰۰۰	۲۷/۸۱۴
	۷	۰/۸۳۶	۰/۰۰۰	۲۹/۳۱۸		۵	۰/۸۷۹	۰/۰۰۰	۴۱/۶۱۷
	۸	۰/۸۲۵	۰/۰۰۰	۲۹/۰۷۶		۶	۰/۸۶۴	۰/۰۰۰	۳۸/۵۲۳
	۹	۰/۸۴۰	۰/۰۰۰	۲۳/۶۴۵	محیط کار رقابتی	۱	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	۱۳/۸۴۴
طراحی سازمانی	۱	۰/۷۰۲	۰/۰۰۰	۱۴/۵۸۷		۲	۰/۷۵۸	۰/۰۰۰	۱۷/۱۴۰
	۲	۰/۸۵۶	۰/۰۰۰	۴۰/۷۹۰		۳	۰/۶۷۲	۰/۰۰۰	۱۰/۴۵۹
	۳	۰/۸۵۰	۰/۰۰۰	۲۷/۱۵۸		۴	۰/۷۲۷	۰/۰۰۰	۱۷/۴۰۸
	۴	۰/۸۳۴	۰/۰۰۰	۲۲/۵۸۹		۵	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰	۱۵/۴۴۴
	۵	۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	۲۵/۱۸۲					
	۶	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	۳۱/۷۷۸					
	۷	۰/۸۰۵	۰/۰۰۰	۲۵/۱۸۲					

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]



شکل ۲. مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

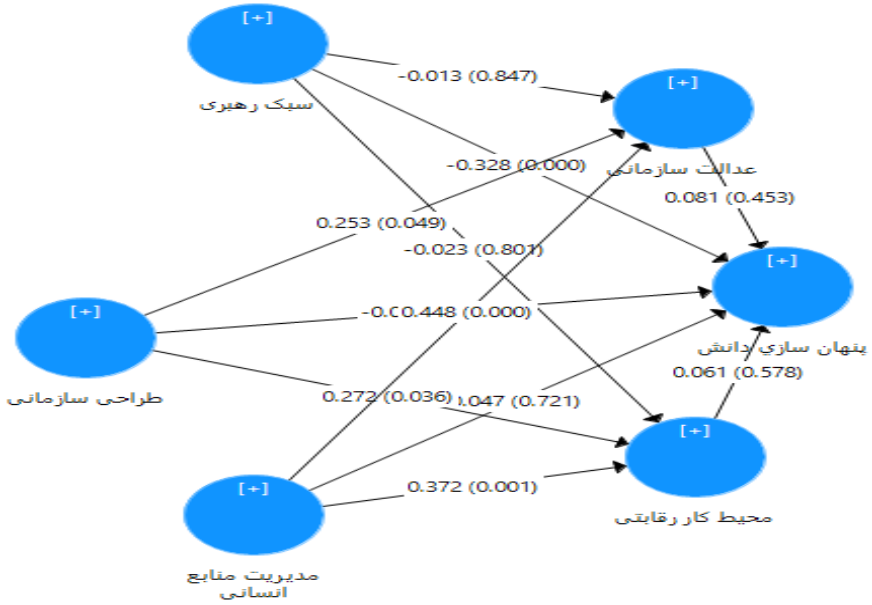
اگر مقدار بارعاملی بین سوالات پرسش‌نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۰۴ باشد نتیجه می‌گیریم سوالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است.اگر این مقدار آمار از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می-گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تایید می‌شود. هم‌چنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به نتایج جدول ۵ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود که بار عاملی و همچنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای پژوهش در سطح قابل قبول می‌باشد (به استثنای سوال۱ متغیر پنهان سازی دانش که بار عاملی آن کمتر از قابل قبول بود (۰/۲۰۸) که از مدل نهایی حذف شد). پس نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب می‌باشند.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معدلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS Smart بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تایید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می‌دهد (شکل۳).



شکل ۳. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

جدول۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره تی	سطح معنی داری	نتیجه
سبک رهبری بر پنهان سازی دانش	-۰/۳۲۸	۳/۸۹۹	۰/۰۰۰	تایید
طراحی سازمانی بر پنهان سازی دانش	-۰/۰۲۳	۴/۰۴۰	۰/۰۰۰	تایید
شیوه های مدیریت منابع انسانی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۴۷	۰/۳۶۱	۰/۷۱۸	رد
عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۸۱	۰/۷۵۶	۰/۴۴۹	رد
محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۶۱	۰/۵۵۶	۰/۷۵۱	رد
سبک رهبری به واسطه عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش	-۰/۰۰۲	۰/۱۶۲	۰/۸۷۱	رد
طراحی سازمانی به واسطه عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۳۷	۰/۹۸۷	۰/۳۲۴	رد
شیوه های مدیریت منابع انسانی به واسطه عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۵۹	۱/۰۲	۰/۳۰۷	رد
سبک رهبری به واسطه محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش	-۰/۰۰۲	۰/۱۶۲	۰/۸۷۱	رد
طراحی سازمانی به واسطه محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۱۷	۰/۵۱۷	۰/۶۰۵	رد
شیوه های مدیریت منابع انسانی به واسطه محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش	۰/۰۳۷	۰/۹۸۷	۰/۳۲۴	رد

وقتی مقدار تی در بازه بیشتر ۱/۹۶ و کمتراز ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقبا تایید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل شماره ۳ مشخص می‌باشد، ضرایب تی برخی فرضیه های فرعی کمتر از ۱/۹۶ هستند که عدم تایید فرضیه‌های پژوهش است.

برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخصNFI بالاتر از۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۰۸۴ و شاخصNFI ، ۰/۹۸۱ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی بررسی تأثیر سبک رهبری، طراحی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان‌سازی دانش؛ نقش‌های غیرمستقیم عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی در میان کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی انجام گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده تعدادی از فرضیه‌های تحقیق تایید شدند. در رابطه با تاثیر سبک رهبری بر پنهان کردن دانش، نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که سبک رهبری تأثیر منفی و معناداری بر پنهان کردن دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی دارد. نتایج مطالعات (Widodo et al, 2020) در زمینه بررسی ارتباط سبک رهبری و تسهیم دانش نشان داد که رابطه این دو ضرورتاً یکنواخت نیست. رهبران یک سازمان، الگوی کارکنان آن سازمان هستند؛ به همین دلیل تاثیر مستقیمی بر چگونگی پذیرش و برخورد سازمان با اقدامات و فرایندهای دانش دارند. فرایند پنهان کردن دانش نباید در سطوح سازمان نهادینه شود. این مسئله مستلزم توجه مدیران و رهبران سازمان به مدیریت دانش و تلاش در جهت نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور در سطح سازمان است. در مورد تاثیر طراحی سازمانی بر پنهان کردن دانش کارکنان، نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که طراحی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر پنهان کردن دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی دارد. نتایج این یافته با نتایج تحقیقات (Kamrei et al, 2017) و (Ahmadiet al, 2015) همخوانی دارد. امتناع از به اشتراک گذاشتن درجاتی از دانش، اساس حفظ سلسله مراتب در سازمان است و با اینکه سازمان‌ها برای مدیریت دانش و اشتراک آن تلاش زیادی می‌کنند، اما همواره به میزان کم یا زیاد با پنهان کردن دانش مواجه می شوند. این بدان معنی است که ویژگی دانش می‌تواند بالقوه عاملی مؤثر بر پنهان کردن دانش فرض گردد. همچنین در مورد تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان کردن دانش کارکنان، نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری بر پنهان کردن دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی ندارد. نتایج این یافته با نتایج تحقیقات (Qolipour & Labafi, 2014) و (Bari et al, 2019) از حیث معناداری همسو نیست. نقش مدیریت منابع انسانی در موضوع دانش و تسهیم آن از وظایف مدیریت منابع انسانی نوین است. در همین راستا مدیریت منابع انسانی با حمایت از اشتراک دانش از طریق تخصیص پاداش‌های مناسب و مکفی می‌تواند، اثرات منفی بر پنهان سازی دانش داشته باشد. درباره تاثیر عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش کارکنان، نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر معناداری بر پنهان کردن دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی ندارد. این یافته از نتایج تحقیق (Pan & Zhang, 2014) و (Huo et al, 2016) حمایت نکرد. (Liopis & Foss, 2016) در همین راستا معتقد است که به دلیل افزایش درک حقوق کارکنان و مقررات دولتی، سازمان‌ها در حال حاضر نسبت به قبل نگرانی بیشتری در مورد رفتار منصفانه با کارکنان دارند. کسب وکارها صرفاً به دلیل دانش رقابتی کارکنان خود در بازارهای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

بسیار رقابتی و فنّاور ی محور باقی می‌مانند. واقعیت این است که اشتراک گذاری دانش کاملاً رفتار خودانگیزشی است؛ بنابراین، اگر کارکنان تحریک نشوند، شانس انتقال دانش فردی به دانش سازمانی بسیار اندک است. در نتیجه، سازمان‌ها بایستی محیط کار انگیزشی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا دانش خود را به صورت داوطلبانه به اشتراک بگذارند. تاثیر محیط کار رقابتی تأثیر معناداری بر پنهان کردن دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تایید نشد و این یافته با نتایج تحقیق (Khaliqkhah et al, 2014) به نوعی ناهمخوان است. اشکال مختلف رقابت ممکن است منجر به پنهان کردن دانش شوند. این موضوع با مفهوم قدرت اطلاعاتی در سازمان مرتبط است. از طرفی وقتی رقابت در محیط کار وجود داشته باشد و امکان ارتقا برای همه فراهم نباشد، پنهان کردن دانش در سازمان افزایش پیدا خواهد کرد. همچنین تاثیر سبک رهبری به واسطه عدالت سازمانی تأثیر معناداری بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تایید نشد. (Babaei Mibodi& Alirezaei, 2018) به نتایج متفاوتی در تحقیق خود دست یافت. در همین راستا انتظار این بود که سبک رهبری با استفاده از تأثیر خود بر عدالت سازمانی اثر معناداری بر پنهان کردن دانش داشته باشد. زمانی که سبک رهبری آمرانه و عدالت سازمانی در سازمان وجود نداشته باشد، انتظار می رود که اثر مضاعفی بر تشدید پنهان سازی دانش وجود داشته باشد. درباره تاثیر طراحی سازمانی به واسطه عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تاثیر معنی‌داری مشاهده نشد. این یافته با نتایج تحقیق (Saeedpour Sarcheshme et al, 2019) همسو نبود. طراحی سازمان به نحوی که ارتفاع هرم سازمانی افزایش پیدا کند و فاصله کارکنان با مدیریت سازمان بیشتر و بیشتر شود و کارکنان احساس بی‌عدالتی به انحاء مختلف داشته باشند، دور از انتظار نیست که تسهیم دانش در بین کارکنان به عنوان یک ارزش رایج نباشد و تلاش‌های مرتبط با پنهان سازی شدت پیدا کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به واسطه عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تاثیر معناداری ندارد. این یافته با نتایج تحقیق (Rafia, 2016) همسو نبود. بدیهی است که همه مفاهیم و متغیرهای سازمانی بصورت مستقیم و غیرمستقیم از مدیریت منابع انسانی تأثیر می پذیرند. عدالت سازمانی هم از آندسته از مفاهیم است که از این قاعده مستثنی نیست. بدون تردید مدیریت منابع انسانی نا مناسب اثرات سوء و منفی بر عدالت سازمانی و ادراک آن دارد و این می تواند فعالیت‌های مرتبط با پنهان سازی دانش را سبب و تقویت کند. سبک رهبری به واسطه محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تأثیر معناداری ندارد. انتخاب سبک رهبری دستوری و ایجاد یک محیط رقابتی ناسالم دو اقدام مخرب در سازمان هستند که اگر وجود داشته باشند، پنهان سازی دانش، محصول آن خواهد بود. طراحی سازمانی به واسطه محیط کار رقابتی بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

پرورش استان آذربایجان غربی تأثیر معناداری ندارد. (Connelly et al, 2012) نقش سازمان را در ارتباط پنهان سازی دانش کلیدی معرفی کردند. پنهان کردن دانش می تواند مانعی اساسی برای یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده به شمار آید. علاوه بر این، پژوهش ها در این زمینه نشان داده است که بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی که عاملی مهم در پیشرفت و حیات سازمان در شرایط رقابتی است، رابطه مثبت وجود دارد. شیوه های مدیریت منابع انسانی به واسطه محیط کار رقابتی تأثیر معناداری بر پنهان سازی دانش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی ندارد. پیچیدگی و ارتباط با کار بر پنهان کردن دانش تأثیر می گذارد (Connelly et al, 2012; Huo et al, 2016)، همچنین مطالعاتی وجود دارد که بر پیش‌بینی‌کننده‌های بین‌فردی (مثلاً بی‌اعتمادی بین‌فردی و طرد کاری) تأثیر می‌گذارد که بر پنهان‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد. مطالعات موجود نشان داده‌اند که تبادل رهبر اعضا با پنهان‌کاری فراری و احمق بازی از طریق شناسایی سازمانی مرتبط است (Zhao et al, 2019).

با پافشاری فزاینده بر سازمان‌های دانش محور به جای سازمان‌های تولید محور، دانش از عوامل مهم در سازمان‌ها به شمار می‌آید و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به بایستگی انکارناپذیر تبدیل شده است. بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با پشت دادن به دانایی برتر، آهنگ بخردانه‌تری در جستارهای مهم و برای بهبود کارکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

– با توجه به نیاز سازمان سبک رهبری متناسب با آن اتخاذ شود و محیطی فراهم آید که در آن، کارکنان بتوانند بدون ترس و واهمه به ابراز نظرات خود بپردازند.

– با همه کارکنان در موقعیت های مشابه به طور یکسان برخورد شود و اصطلاحاً، با همه آن‌ها به یک چشم، نگریسته شود، مدیران با ایجاد محیط سالم رقابتی می‌توانند در افزایش میزان ارتباطات و تعامل مباحث علمی و غیر علمی و در نتیجه گرایش به مشارکت و احساس تعلق کارکنان به سیاست‌های سازمانی تلاش نمایند.

– مدیران سعی کنند در سازمان از ساختارهای منعطف و پویا که امکان اظهار نظر بیشتر برای کارکنان را فراهم می‌کند، استفاده شود و ساختارهای سازمانی با رسمیت کم در جهت شکل‌گیری جو سازمانی حمایت از تسهیم دانش مورد توجه قرار گیرد. با توجه به محیط پویای عصر حاضر و نیاز سازمانها به تطابق و هماهنگی با این تحولات، بکارگیری سبک رهبری تحولگرا می‌تواند، کمک کننده باشد.

– از نوآوری‌ها و پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاق در سازمان استقبال شده و در هر تصمیم مهمی آینده سازمان در نظر گرفته شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله با عنوان " بررسی تأثیر سبک رهبری، طراحی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان‌سازی دانش؛ نقش‌های غیرمستقیم عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی در میان کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی" از دانشگاه ارومیه می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

تشکر و قدردانی

از لطف و مشارکت تمامی کارکنان شرکت کننده در این تحقیق، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Ahmadi, A. A., Rafati, Khosrowshahi, S., & Vahdat, D. (2015). Investigating effective factors in knowledge sharing among middle managers in the insurance industry in Iran. Scientific Quarterly of Human Resources Studies, 6(3), 23-44. [In Pershian].
- Akbari Burang, M., & Pour Samira (2015). Determining the effect of human resource management practices on organizational learning ability through the mediation of human capital. Productivity Management 10(439), 191-216. [In Pershian].
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. Journal of Enterprise Information Management, 31(2), 226-246.
- Armon, A., Sattari, S., & Namur, Y. (2018). Effective factors on knowledge sharing among academic staff members of Ardabil University of Medical Sciences. Iranian Journal of Education in Medical Sciences, 19(82), 189-198. [In Pershian].
- Azad, N., & Rashidi, S. (2010). Development of knowledge management by applying human resource management process. Advanced Materials and Technologies 1(2), 1-10.
- Babaei Mibodi, H., & Alirezaei, Asadaleh. (2018). Structural modeling of the effect of logical concealment of knowledge on performance with emphasis on the mediating role of employees' job satisfaction (Study case: Yazd Center Radio and Television). Communication Research (Research and Measurement), 26(4), 61-84. [In Pershian].
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

perceived mastery motivational climate. Sage Open, 9(3), 2158244019876297.

- Bernstein, B. (2018). On the classification and framing of educational knowledge. In Knowledge, education, and cultural change (pp. 365-392). Routledge.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 64–88.
- Demir kasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor? International Journal of Higher Education, 5(1), 128-140.
- Fong, P. S. W.; Men, C.; Luo, J. & Jia, R. (2018). Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence. Management Decision, 56(2), 329–343.
- Ghayasabadi Farahani, G. A., & Shababi, S. A. (2019). Investigating the impact of human resource management practices and job participation with the variable role of psychological capital (case study: Payor employees of Malik Ashtar Arak training center). Management Quarterly on Police Training. (51), 44-60. [In Pershian].
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2015). The implications of organisational characteristics on the knowledge management process. International Journal of Knowledge Management Studies, 6(3), 223-246.
- Guderzundchegini, M., Ashuri, I., & Zarei, S. (2017). The relationship between organizational structure and organizational learning. Journal of Gilan University of Medical Sciences, 27(107), 53-45. [In Pershian].
- Heydari H (2014). Examining the relationship between organizational policy understanding, knowledge concealment and employee creativity (the moderating role of professional commitment). Behavioral Studies in Management, 6(22):1-12. [In Pershian].
- Heydari, M. (2019). The relationship between psychological empowerment, trust and interpersonal conflicts on willingness to share knowledge with employee improvement approach. Human Resources Education and Improvement Quarterly 1(1), 53-66. [In Pershian].
- Hosseinpour, M., Selajgeh, S., & Jalal Kamali, M. (2021). Analyzing the environmental, technical and technological factors affecting the concealment of knowledge in the scientific environment. Human and Information Interaction, 2(8): 25-37. [In Pershian].
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. Journal of Knowledge Management, 20(5), 880–897.
- Kamrei, M., Hassanzadeh, A., & Elahi, S. (2017). What kind of knowledge do project team members hide? (Case study: Oil Industries

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

Commissioning and Operation Company (ECO), Information Technology Management Journal. 35(10), 374-355. [In Pershian].

- Khaliqkhah, A., Ebrahimpour, H., & Seyed Kalan, S. M. (2014). Analysis of the role of organizational learning mechanisms in knowledge sharing behavior. Public Management Research, 8 (29): 183-150. [In Pershian].
- Kianoush, D., & Broumand, Rezaian. (2022). Leadership style and quality of work life of employees (Islamic Azad Universities of Isfahan province). Business Management, 13(49), 104-126. [In Pershian].
- Laitinen, J. A., & Senoo, D. (2017). Internal Knowledge Sharing Motivation in Startup Organizations. In International Conference on Knowledge Management in Organizations (72-83). Springer, Cham.
- Liopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. European Management Journal, 34(2), 135-144.
- Mansour, M. (2020). The relationship between human resources management practices and job engagement: The mediating role of psychological capital. Management Science Letters, 10(13), 3047-3056.
- Moradi, J., Vaez Mousavi, S. M. K., & Amirtash, A. M. (2016). The interaction of the person, the environment and the task in motor learning: the effect of competitive atmosphere and mental strength in learning simple and complex sports skills. Movement Behavior 9(27), 104-85. [In Pershian].
- Mozafari, L., & Jokar, Tahereh. (2019). Sharing hidden knowledge among public library librarians: a case study of Fars province, information research and public libraries. 26(1), 17-43. [In Pershian].
- Omar, A., & Poell, R. F. (2018). The relationship between Individual Knowledge Hiding and Team Performance mediated by Team Knowledge Hiding: An upper-level mediation in a two-level model.
- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance. European Journal of Training and Development.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. Journal of Business Research, 137, 488-499.
- Pan, W. & Zhang, Q. (2014). A Study on Motivations of Graduate Students' Knowledge Hiding Based on Wuli-Shili-Renli System Approach. Natural science, 27-36.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]

- Qolipour, A., & Labafi, S. (2014). Presenting a contextual model of knowledge concealment in software production companies. Organizational resource management research. 5(1), 151-129. [In Pershian].
- Rafia, Z. (2016). Factors and barriers to sharing knowledge among teachers (Case study: Physics teachers of Neishabur city. Studies in psychology and educational sciences. 3 (21), 19-33. [In Pershian].
- Saeedpour Sarcheshme, M., Haji Anzahai, Z., Nik Ayin, Z., & Zarei, A. (2019). The effect of organizational policy on the creativity of employees of the Ministry of Sports and Youth through hiding knowledge and the moderating role of professional commitment. Scientific-Research Quarterly of Applied Researches in Sports Management, 10(1): 77-90. [In Pershian].
- Shahabinejad, Z., Shua Kazemi, M., & Mohammadi, C. (2012). The relationship between leadership styles and self-concept with job satisfaction. National Congress of Social Psychology of Iran, period 2. pp: 814-809. [In Pershian].
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. Journal of Business Research, 97, 10-19.
- Sultangholi, F., Ardalan, M. R., & Abdolmaleki, J. (2021). The effect of moral leadership of managers on organizational health with the mediation of organizational justice in schools of Qorve city. Society of Sociology of Education, 14(1): 133-143. [In Pershian].
- Waziri, S., & Farhadi, M. A. (2017). The effect of knowledge-based human resource management policies on the performance of innovation and intellectual capital. Public Policy in Management, 9(31): 112-95. [In Pershian].
- Widodo, A., Putra, F., Nadeak, M., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Information Technology Adoption and Knowledge Sharing Intention: The Mediating Role of Leadership Style. International Journal of Social and Management Studies, 3(1), 258-268.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: T he moderating role of relative leader–member exchange. Journal of Organizational Behavior, 40(7), 834-848.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.13]