

# The effect of ethical leadership on knowledge concealment and psychological ownership of knowledge in SAPCO company

Hamideh Reshadatjoo *Reshadatjoo@srbiau.ac.ir*

Alireza Esmaeili *Alirezaesmaili755@gmail.com*

## Abstract

The main purpose of this research is to investigate the effect of ethical leadership on knowledge concealment and psychological ownership of knowledge in Sapco Company. This research is practical in terms of classification based on the goal, and it is a descriptive survey research in terms of classification based on the method. The statistical population of the research is ۱۳۵۰ employees of Sapco company. The sampling of this research is a simple random method. The minimum required sample size according to Cochran's formula is ۳۰۰ people. The data collection tools in this research were standard questionnaires whose validity was confirmed through face and content validity and their reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. The collected data were analyzed through spss and Smart-PLS software, and research hypotheses were investigated with the help of structural equation modeling. The results of the research showed that ethical leadership has an effect on knowledge concealment and psychological ownership of knowledge.

**Keywords:** Ethical Leadership, Knowledge Concealment, Psychological Ownership of Knowledge

## تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش در شرکت

### سایکو

حمیده رشادت جو<sup>۱</sup>

علیرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>

صص ۱-۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱/۲۰

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش در شرکت سایکو می باشد. این پژوهش به لحاظ طبقه بندی بر مبنای هدف، کاربردی است و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت سایکو به تعداد ۱۳۵۰ نفر می باشد. نمونه گیری این پژوهش از روش تصادفی ساده می باشد. حداقل حجم نمونه مورد نیاز با توجه به فرمول کوکران برابر ۳۰۰ نفر است. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه های استاندارد بوده که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار SPSS و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش تأثیر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اخلاقی، پنهان سازی دانش، مالکیت روانشناختی دانش

۱ دانشجویار واحد علوم و تحقیقات تهران گروه مدیریت آموزش عالی دانشکده مدیریت و اقتصاد  
۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

## مقدمه

امروزه دانش در قلب اقتصاد جهان قرار دارد و به عنوان مهم ترین دارایی سازمان ها مطرح می باشد. پویایی سازمان ها در گرو فراگیری دانش، کسب تجربه و به کارگیری تجربیات و مهارت هاست. استمرار و تداوم مزیت رقابتی سازمان ها منوط به داشتن نیروی کار دانش گرا، خلاق و نوآور است. نیروهای کاری که از طریق خلاقیت و نوآوری می توانند با اصلاح یا تغییر آگاهانه در مورد محصولات، خدمات و فرآیندها مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خود خلق نمایند. سرمایه های دانشی به طور عمده در اذهان افراد نهفته است و اشتراک دانش به عنوان فعالیتی نظام مند مطرح است که با هدف انتقال دانش و تجربه افراد انجام می گیرد (ایمانی و همکاران، ۱۴۰۱). شرکت هایی که دارای فرآیند یادگیری فعال هستند در ارائه محصولات و خدمات نوآورانه برای مشتریان موفق می باشند؛ چنین شرکت هایی دارای دانش و اطلاعات مناسب برای پیش بینی و مطالعه نیازهای مشتری می باشند. سازمانی که دارای فرآیندهای یادگیری بهتر می باشد قادر به قضاوت در مورد نقاط ضعف و قوت رقبا می باشد، این موضوع به آنها کمک می کند تا کارآمدتر شوند و شکست ها به موفقیت تبدیل شده و همچنین ایده ها و مهارت های جدید پایدار معرفی شوند (عباس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). سیستم های مدیریت دانش به عنوان کانالی در نظر گرفته می شوند که ایجاد، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش را برای سازمان و کارکنان آن تسهیل (روپارل و چوبیسا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) و کمک می کند تا تجربیات و دانش مختلف در رابطه با وظایف و فرآیندهای گوناگون در محل کار میان کارکنان توزیع شود. تسهیم دانش یکی از مهم ترین عناصر در چرخه مدیریت دانش می باشد (جهانزب و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

تسهیم دانش بر افزایش کارایی، بهبود کیفیت و افزایش مزیت های رقابتی سازمان ها مؤثر است. بنابراین، رهبران سازمان به دنبال یافتن راه هایی به منظور افزایش به اشتراک گذاری دانش هستند (ژائو و ژیا، ۲۰۱۹)، بیشتر دانش سازمانی به جای اینکه ماهیت صریح داشته باشند به صورت شخصی و ضمنی هستند و تحقیقات نشان می دهد افراد تمایل به تسهیم دانش در حد مطلوبی ندارند (ایمانی و همکاران، ۱۴۰۱). متأسفانه پنهان سازی دانش<sup>۶</sup> در میان کارکنان پدیده متداولی است. حتی با وجود مشوق های مختلف برای به اشتراک گذاری دانش، کارکنان تمایلی به تسهیم دانش خود ندارند و به پنهان کاری علمی مشغول می باشند (زارع و معظم، ۱۴۰۱). با وجود تلاش های بسیار برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها، هنوز در این زمینه چالش های بسیاری وجود دارد. در بسیاری از موارد حتی زمانی که تسهیلات مناسب برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود دارد، کارکنان چندان علاقه مند به انجام این کار نیستند و دانش خود را پنهان می کنند (ایمانی و همکاران، ۱۴۰۱).

در رابطه با عدم به اشتراک گذاری دانش دو متغیر در ادبیات تحقق وجود دارد که در این تحقیق مدنظر محقق است که عبارتند از: پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش<sup>۷</sup> که هر یک به نوعی به عدم به اشتراک گذاری دانش اشاره دارند. به عقیده محققان، پنهان سازی دانش پدیده ای است که بر عکس تسهیم دانش عمل می کند (جهانزب و همکاران، ۲۰۱۹). پنهان سازی دانش و اختکار دانش<sup>۸</sup> هر دو به عنوان ریسک های دانشی شناخته شده اند. عوامل شخصی و زمینه ای می تواند بر میزان مشارکت افراد در رفتارهای «جمع آوری دانش»، «اهدای دانش»، «پنهان سازی دانش» یا «اختکار دانش» تأثیر داشته باشد (سیلوا دیگارسیا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). پنهان کردن دانش یک تلاش عمدی برای پنهان کردن،

<sup>۳</sup> - Abbas et al

<sup>۴</sup> - Ruparel & Choubisa

<sup>۵</sup> - Jahanzeb et al

<sup>۶</sup> - Knowledge Hiding

<sup>۷</sup> - Psychological Ownership of Knowledge

<sup>۸</sup> - Knowledge Hoarding

<sup>۹</sup> - Silva de Garcia et al

تحریف و فراهم کردن دانش مبهم در پاسخ به درخواست های دانش دیگران است (کوآی و لیم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از پنهان کننده های دانش بر مبنای ادراک از مالکیت دانش، انگیزه لازم جهت پنهان سازی را به دست می آورند (سینگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). شایان ذکر است، با وجود اینکه اغلب پنهان سازی دانش به جهت نیت مخرب صورت می گیرد و به ویژه در اکثر موارد درخواست کننده دانش برداشت منفی از آن خواهد داشت، کاهش اوقات پنهان سازی دانش با نیت خیر صورت می گیرد و در نتیجه عمل پنهان سازی دانش نمی تواند توسط یک استاندارد اخلاقی تنها مورد قضاوت قرار گیرد (نوری و همکاران، ۱۴۰۱).

متغیر دیگری مالکیت روانشناختی است که از اشتراک دانش جلوگیری می کند، نشان می دهد که کارکنانی که از دانش قوی برخوردارند، تمایل به پنهان کردن و پنهان کردن دانش دارند. کارکنان، با داشتن احساسات قوی مالکیت روانشناختی مبتنی بر دانش، دانش را دارایی شخصی می دانند و بنابراین قویاً معتقدند که به اشتراک گذاشتن دانش به منافع آنها آسیب می رساند (هو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

عوامل مختلفی وجود دارند که بر مالکیت روانشناختی و پنهان سازی دانش افراد در سازمان ها اثر می گذارند که از جمله می توان به رهبری اخلاقی<sup>۱۳</sup> در سازمان اشاره کرد. رهبری اخلاقی یک رهبری الهام بخش مبتنی بر ارزش است و هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی با مسئولیت اجتماعی و خدمت به کارکنان، جامعه و سایر ذینفعان از طریق تصمیمات، اقدامات و رفتارهایی که از اخلاق نشأت می گیرند، می باشد. رهبران غیراخلاقی در درون سازمان به واسطه جایگاه و قدرت رسمی که دارند می توانند چه در سطح سازمان و چه در سطح کارکنان تأثیرات مخربی نظیر کاهش عملکرد شغلی، افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش انگیزه به جا بگذارند (ایمانی و همکاران، ۱۴۰۱). رهبرانی اخلاقی بر اهمیت رفتارهای اخلاقی توجه دارند. آنها تأثیر مثبتی بر رفتار اشتراک گذاری دانش و رابطه منفی با رفتار پنهان سازی دانش در میان زیردستان دارند؛ به اشتراک گذاری دانش شفاف و باز آنها، به کارمندان مدلی از رفتار مناسب ارائه می کند به طوری که اکثر کارمندان پنهان سازی دانش را غیراخلاقی، ناسالم و مضر برای کارمندان و سازمان می دانند و در محیط کاری اخلاقی، پنهان سازی دانش رفتاری نامناسب در نظر گرفته می شود (من و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰).

از اینرو می توان بیان داشت که با توجه به این مهم که امروزه دانش مهم ترین دارایی سازمان ها محسوب می شود و تسهیم آن در فضای رقابتی در بقا و پیشرفت سازمان نقش بسزایی دارد و پنهان سازی دانش امری متداول در سازمان هاست که موجب ضررهای هنگفتی می شود و مصادیقی از آن در شرکت ساپکو مشاهده می شود. شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن حائز اهمیت می باشد. این پژوهش در نظر دارد ضمن بررسی تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش به دنبال راهکارهایی در جهت ارتقاء تسهیم دانش در شرکت ساپکو است.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### پنهان سازی دانش

دانش یک منبع استراتژیک و دارایی با ارزشی است که سازمان ها برای دستیابی به مزیت های رقابتی و توسعه پایدار از آن استفاده می کنند (چین و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۱). سازمان ها تلاش زیادی برای تسهیل اشتراک گذاری دانش بین کارکنان خود انجام می دهند؛ زیرا اشتراک دانش<sup>۱۶</sup> باعث

<sup>۱۰</sup> - Koay & Lim

<sup>۱۱</sup> - Singh

<sup>۱۲</sup> - (Huo et al

<sup>۱۳</sup> - Ethical Leadership

<sup>۱۴</sup> - Men et al

<sup>۱۵</sup> - Chin et al

<sup>۱۶</sup> - knowledge Sharing

ایجاد یک محیط کاری مثبت در سازمان می شود. بیشتر مطالعات گذشته تا حد زیادی فقط بر جنبه های مثبت دانش یعنی اشتراک دانش متمرکز بوده اند، در حالی که پنهان سازی دانش<sup>۱۷</sup> و پیامدهای منفی آن مانند، کاهش خلاقیت و عملکرد نوآورانه، رفتار کاری ضدتولید و همچنین کاهش قابلیت های رشد و ارتقاء کارکنان (دکلرک و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۱) اخیراً توجه محققان را به خود جلب کرده است. پنهان سازی دانش به معنای خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که توسط فرد دیگری خواسته شده است (فاروق و سلطانا<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۱). به اعتقاد کانلی و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲)، پنهان سازی دانش، تلاش برای حفظ و مخفی کردن دانشی است که مورد درخواست قرار گرفته است با این وجود که دانش مورد نظر در اختیار فرد باشد (نوری و همکاران، ۱۴۰۱). پنهان کردن دانش به تلاش تعمدی افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی اطلاق می شود که از سوی فرد دیگری درخواست شده است (فونگ و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۸). به همین منظور، پنهان سازی 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 می دهند؛ به همین دلیل در اینجا ممکن است فریب کاری هایی رخ دهد؛ پنهان کردن، همیشه فریب کاری نیست. به همین دلیل، مدیران نیز پنهان کردن دانش را لزوماً فریب کاری نمی دانند. علاوه بر این، ممکن است پنهان کردن دانش دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد و صرفاً برای جلوگیری از جریحه دار شدن احساسات طرف مقابل یا حفظ اسرار و منافع شخص ثالثی صورت گیرد؛ از این رو، همیشه نمی توان پنهان کردن دانش را رفتاری منفی دانست (عمار<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۸).

### مالکیت روانشناختی دانش

تخصص، به عنوان دارایی خصوصی طراح و مزیت رقابتی اصلی، به عنوان ابزار اصلی چانه زنی دیده می شود. به اشتراک گذاری دانش تخصصی می تواند باعث شود طراحان کنترل دانش را از دست بدهند و پیشرفت حرفه ای آنها را تهدید کند (ژانگ و چنگ<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵). کارکنانی که بر دانش کنترل دارند همیشه مالکیت روانشناختی دانش را تجربه می کنند. آنها آگاهی سرزمینی در مورد دانش را تقویت می کنند و مالکیت روانی را در موقعیت هایی که نیاز به اشتراک دانش دارند ایجاد می کنند (هو و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۶). مالکیت روانشناختی فردی به درک مالکیت بر یک هدف خاص (مشهود یا ناملموس) اشاره دارد. چنین شناختی افراد را تشویق می کند که چیزهای اساسی یا غیر اساسی را به عنوان متعلقات شخصی خود بدانند (آوی و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۹).

به طور دقیق تر، مالکیت روان شناختی حالتی است که در آن افراد احساس می کنند هدف مالکیت یا بخشی از آن متعلق به خودشان است، چنین ادراکی منعکس کننده «آگاهی، افکار و باورهای فرد در مورد هدف مالکیت» است. به گفته لی و همکاران (۲۰۱۵)، مالکیت روانشناختی مبتنی بر دانش، احساس کنترل شخصی بر دانش است. این ایده را ترویج خواهد کرد که دانش متعلق به افراد است. این شکل از مالکیت روانی یک مالکیت تدافعی است که منجر به میل به انحصار و سلطه می شود (آوی و همکاران، ۲۰۰۹).

<sup>۱۷</sup> - knowledge Hiding  
<sup>۱۸</sup> - De Clercq et al  
<sup>۱۹</sup> - Farooq & Sultana  
<sup>۲۰</sup> - Connelly et al  
<sup>۲۱</sup> - Fong et al  
<sup>۲۲</sup> - Amar  
<sup>۲۳</sup> - Zhang and Cheng  
<sup>۲۴</sup> - Huo et al  
<sup>۲۵</sup> - Avey et al

## رهبری اخلاقی

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی لزوم هماهنگی همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است، از این رو رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها زمینه رشد و توسعه فردی گروهی و سازمانی را فراهم سازند. تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه زمینه بروز مفهوم رهبری اخلاقی شده است (جباری ثانی و همکاران، ۱۴۰۱). رهبری اخلاقی به ارزش‌ها و اعمال رهبری گفته می‌شود که با هنجارهای اخلاقی مطابقت داشته باشد (انگولو و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو می‌توان رهبری اخلاقی را به عنوان نمود رفتارهای مناسب به لحاظ هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ارتقاء چنین رفتاری در پیروان از طریق ارتباط دو طرفه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کرد. رهبری اخلاقی مشتمل بر شیوه‌های سرپرستی و مدیریتی است که در آنها حقوق و شأن دیگران به عنوان انسان مورد احترام و ارزش است (بهاتی و همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۲۰).

انگولو<sup>۲۷</sup>، رهبران اخلاقی را افراد خوش‌سیرتی می‌داند که افزون بر بهبود جو سازمان، توانایی مدیریت اخلاقی دیگران را نیز دارند. چون رهبران نماینده‌ی اصلی سازمان هستند، رفتارها، اقدامات و تفکرات آنان بر اعتقادات پیروان درباره‌ی سازمان‌هایشان تأثیر می‌گذارد (انگولو، ۲۰۲۰).

ایمانی و همکاران (۱۴۰۱) به تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش» پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد؛ همچنین رهبری اخلاقی درک شده بر امنیت روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ از طرفی امنیت روانشناختی کارکنان بر پنهان‌سازی دانش کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد. ولیحانی دهقانی و محمدی (۱۴۰۱) نیز تحقیقی تحت عنوان «مروری بر رابطه مالکیت روانشناختی دانش، پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه» انجام دادند و یافته‌ها نشان داد سازمان‌ها برای دستیابی به حداکثر مزیت رقابتی بایستی برای مدیریت دانش، استراتژی مناسب داشته باشند و پنهان‌کردن دانش می‌تواند روند توسعه و منابع هر سازمانی را با خطر جدی مواجه کند. همچنین یافته‌ها نشان داد، پنهان‌سازی دانش رابطه مستقیمی با مالکیت روانشناختی دانش دارد و افزایش اعتماد باعث گرایش کارکنان جهت اشتراک‌گذاری دانش شده و رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی منصفانه و امن علاوه بر افزایش اعتماد مانع از پنهان‌کردن دانش می‌شود و می‌تواند به عنوان یک استراتژی مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد. کوآی و لیم<sup>۲۸</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان «رهبری اخلاقی و پنهان‌کردن دانش: آزمودن مکانیزم‌های میانجی‌گری و تعدیل‌گری» انجام دادند و یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر پنهان‌کردن دانش تأثیر منفی و معناداری دارد؛ از طرفی نقش میانجی عدم مشارکت اخلاقی در رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی و پنهان‌کردن دانش تأیید شده است؛ در نهایت تعهد سازمانی رابطه‌ی منفی بین رهبری اخلاقی و پنهان‌کردن دانش را تعدیل می‌کند، به گونه‌ای که رابطه منفی زمانی قوی‌تر است که تعهد سازمانی بالا باشد. در تحقیقی دیگر؛ حسن‌علی و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر تعدیل‌کننده رهبری اخلاقی بین مالکیت روانشناختی دانش و پنهان‌سازی دانش: یک مطالعه تجربی بر روی دانشگاه‌های دولتی شمال عراق پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که مالکیت روانشناختی دانش را به عنوان یک عامل مرتبط با فرد به پنهان‌سازی دانش مرتبط می‌کند و رهبری اخلاقی رابطه بین مالکیت روانشناختی دانش و پنهان‌کردن دانش را تعدیل می‌کند، به طوری که وقتی رهبران از نظر اخلاقی کارکنان را رهبری می‌کنند، این رابطه ضعیف است و بالعکس.

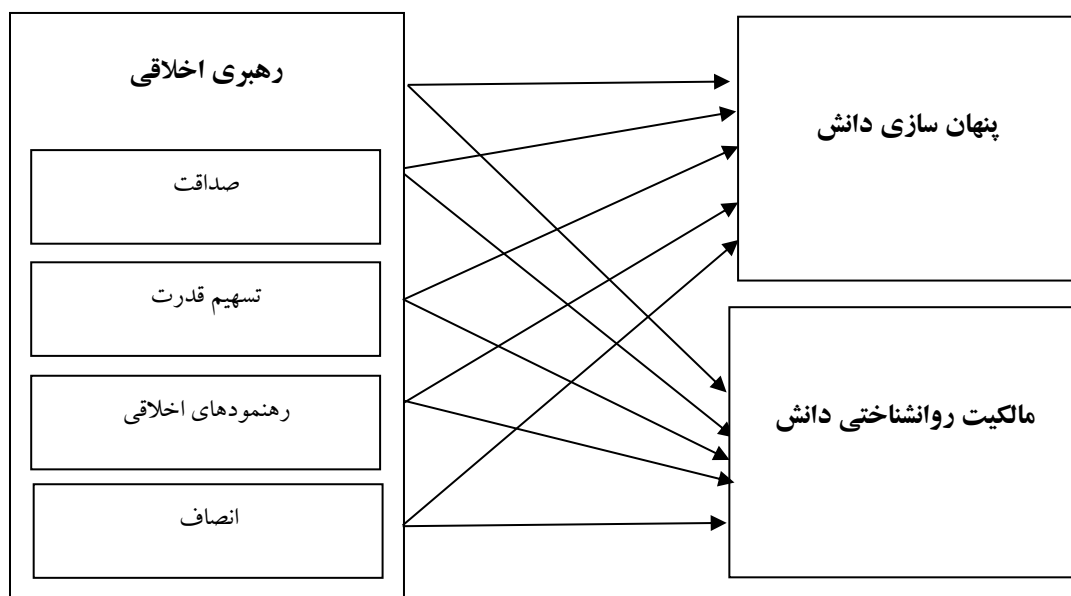
بر اساس مسأله‌ای که در این تحقیق مطرح شد و با توجه به اهدافی که تدوین شد، با توجه به بررسی ادبیات تحقیق، در نهایت مطالعات کوآی و لیم (۲۰۲۱)، سان و همکاران (۲۰۲۰) به منظور دستیابی به اهداف تحقیق مناسب تشخیص داده شدند و مدل مفهومی تحقیق براساس آن شکل

<sup>۲۶</sup> - Bhatti et al

<sup>۲۷</sup> - Angulo

<sup>۲۸</sup> - Koay & Lim

گرفت. در این مدل متغیر رهبری اخلاقی بعنوان متغیر مستقل در قالب مولفه هایی نظیر صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف سنجیده شده و تاثیر آن بر متغیر های پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش، بعنوان متغیرهای وابسته پژوهش بررسی شده است. شکل ۱ مدل نظری تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق. منبع: کوآی و لیم، ۲۰۲۱؛ سان و همکاران، ۲۰۲۰

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه های تحقیق عبارتند از:

فرضیه های اصلی

فرضیه اصلی اول: رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد.

فرضیه اصلی دوم: رهبری اخلاقی بر مالکیت روانشناختی دانش تاثیر دارد.

فرضیه های فرعی

فرضیه فرعی اول: صداقت بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: تسهیم قدرت بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: رهنمودهای اخلاقی بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم: انصاف بر پنهان سازی دانش تاثیر دارد.

فرضیه فرعی پنجم: صداقت بر مالکیت روانشناختی دانش تاثیر دارد.

فرضیه فرعی ششم: تسهیم قدرت بر مالکیت روانشناختی دانش تأثیر دارد.

فرضیه فرعی هفتم: رهنمودهای اخلاقی بر مالکیت روانشناختی دانش تأثیر دارد.

فرضیه فرعی هشتم: انصاف بر مالکیت روانشناختی دانش تأثیر دارد. روش تحقیق

### روش تحقیق

این پژوهش که به دنبال تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش در شرکت ساپکو می باشد از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش، این پژوهش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت ساپکو (طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو) است. ساپکو که صددرصد متعلق به ایران خودرو می باشد، با حدود ۱۳۵۰ نیروی انسانی شاغل که ۷۲ درصد آنها دارای تحصیلات دانشگاهی هستند، زمینه اشتغال بیش از ۴۰۰ هزار نفر را بصورت مستقیم و غیر مستقیم در زنجیره تامین فراهم آورده است. تعداد جامعه آماری این تحقیق برابر ۱۳۵۰ است. جامعه مورد بررسی از نوع جامعه آماری با حجم محدود می باشد.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{1350} \left( \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0.05^2} - 1 \right)} = 300$$

با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و پذیرش خطای ۵ درصد تعداد حداقل نمونه آماری برابر ۳۰۰ نفر است. روش نمونه گیری در این تحقیق به صورت نمونه گیری تصادفی ساده است؛ به این صورت که به هر یک از نفرات جامعه آماری یک کد اختصاص داده می شود و سپس از میان کدها اختصاص داده شده به تعداد مورد نیاز نفر انتخاب می شود.

بمنظور جمع آوری داده ها در این پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است که روایی آنها به کمک روایی صوری و محتوا مورد تایید قرار گرفت و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

جدول ۱: روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰.۶۲۰	۰.۸۶۷	۰.۷۹۶	صداقت
۰.۵۹۲	۰.۸۹۷	۰.۸۶۱	تسهیم قدرت
۰.۵۳۱	۰.۸۷۱	۰.۸۲۳	رهنمودهای اخلاقی
۰.۷۳۳	۰.۹۵۰	۰.۹۳۹	انصاف
۰.۵۴۰	۰.۹۳۲	۰.۹۱۹	پنهان سازی دانش

۰.۷۳۵	۰.۸۹۲	۰.۸۲۰	مالکیت روانشناختی دانش
-------	-------	-------	------------------------

جدول ۱ شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای مکنون تحقیق نیز نشان می‌دهد. در این تحقیق پایایی مدل‌های اندازه‌گیری از سه طریق بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سنجیده شده است. بارهای عاملی بدست آمده نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی بالاتر از ۰.۴۰ است و در سطح معنی داری ۹۵ درصد معنی دار هستند. شاخصهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخصها از مقدار  $0/6$  می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از  $0/6$  می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

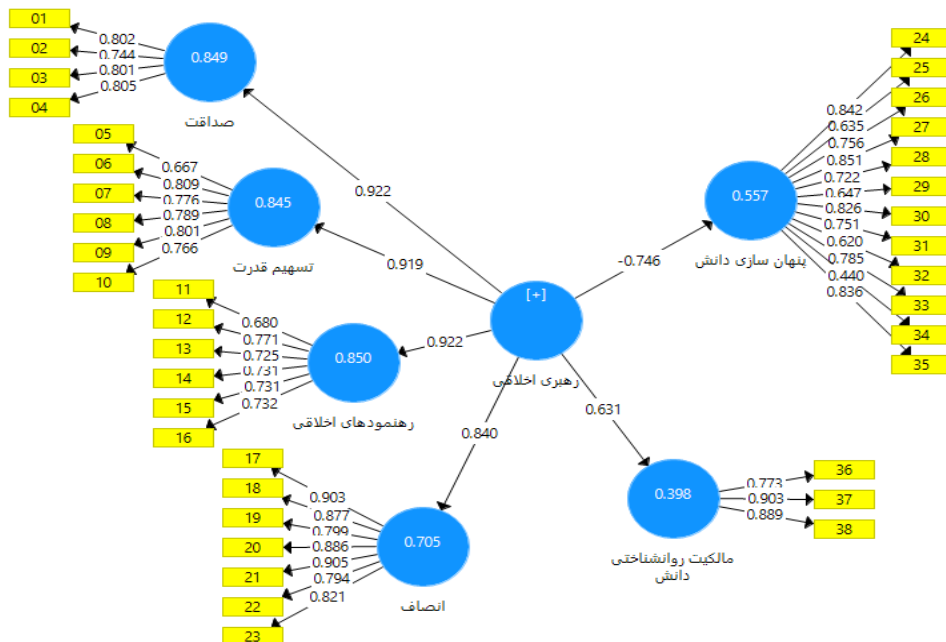
#### آمار توصیفی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که از نظر جنسیت، از میان ۳۰۰ نفر پاسخ دهنده، ۲۲۵ نفر مرد و ۷۵ نفر زن بودند؛ از نظر متغیر تاهل؛ از میان ۳۰۰ نفر پاسخ دهنده، ۱۸۹ نفر متاهل و ۱۱۱ نفر مجرد بودند؛ همچنین از نظر متغیر سابقه، در نمونه آماری این تحقیق ۸۱ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۱۵۰ نفر دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال؛ ۶۶ نفر ۲۱ تا ۳۰ سال و ۳ نفر بیشتر از ۳۰ سال سابقه کار داشتند؛ در نهایت از نظر میزان تحصیلات، در نمونه آماری این تحقیق ۶ نفر دارای مدرک دیپلم و پایین تر، ۳۹ نفر دارای مدرک کاردانی، ۸۱ نفر دارای مدرک لیسانس؛ ۳۳ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و در نهایت ۴ نفر دارای مدرک دکترا بودند.

#### تحلیل فرضیه‌ها

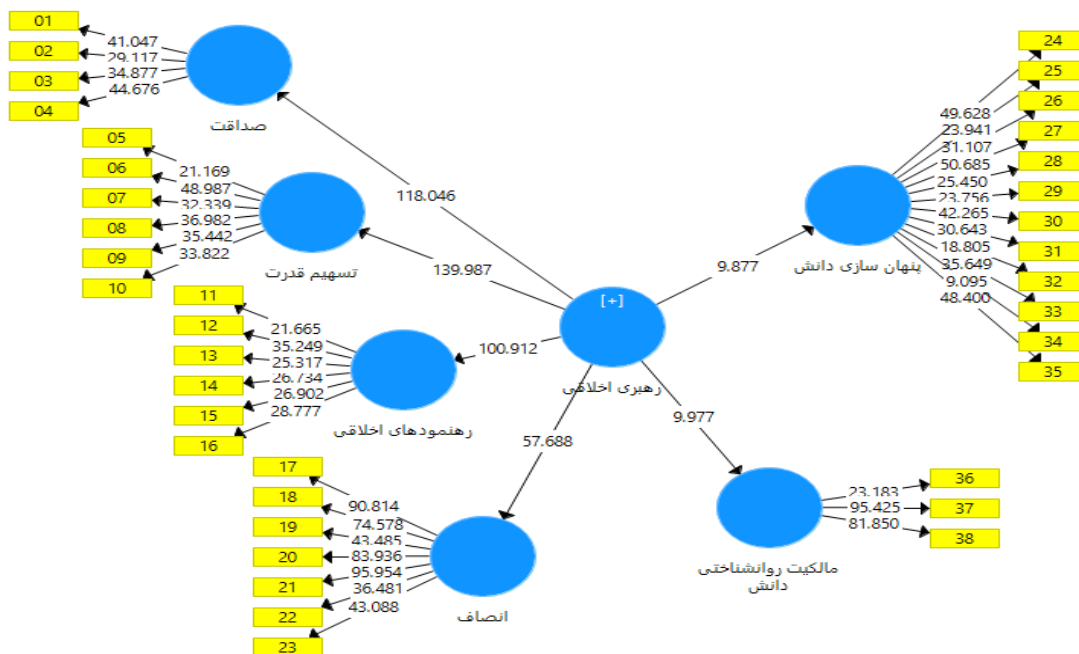
در این تحقیق به منظور تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون فرضیات از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart-PLS استفاده شده است. شکل‌های ۲، ۳، ۴، ۵ نشان دهنده مدل ساختاری برای ضرایب معنی داری و ضرایب تاثیر است که براساس آن به تایید و رد فرضیه‌ها پرداخته شده است.

شکل ۲ نشان دهنده ضرایب تاثیر مدل اول تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق بکار می‌رود.



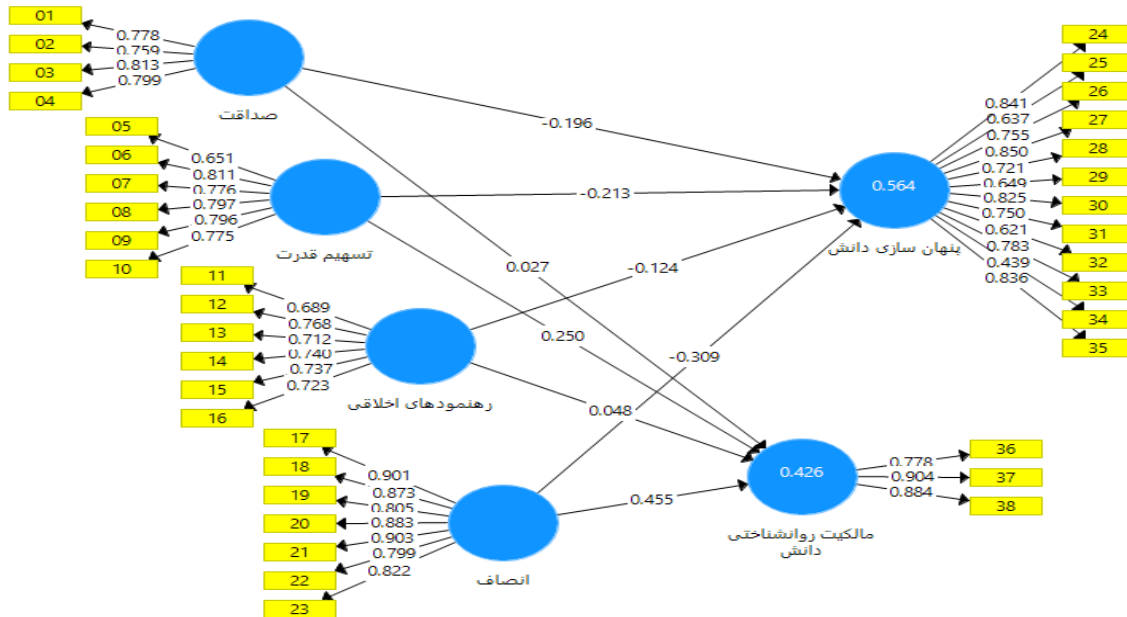
شکل ۲. ضرایب تاثیر مدل اول

شکل ۳ معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول تحقیق را نشان می دهد.



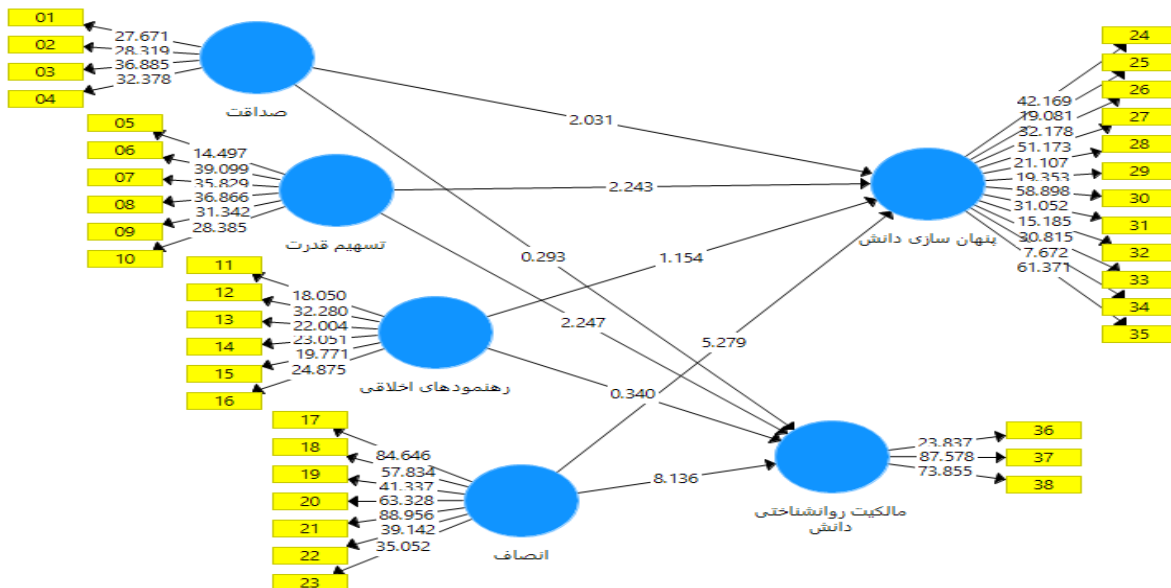
شکل ۳. معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول

شکل ۴ نشان دهنده اجرای مدل دوم تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه های فرعی بکار می رود.



شکل ۴. ضرایب تاثیر مدل دوم

شکل ۵ معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۵. معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم

با توجه به نتایج معادلات ساختاری برای تحلیل فرضیه های تحقیق، نتایج بدست مده جهت بررسی فرضیه های تحقیق در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل فرضیه های تحقیق

نتیجه	آماره تی	ضریب تاثیر	
تایید	۹.۸۷۷	-۰.۷۴۶	رهبری اخلاقی -> پنهان سازی دانش
تایید	۸.۹۷۸	۰.۶۳۱	رهبری اخلاقی -> مالکیت روانشناختی دانش
تایید	۲.۰۳۱	-۰.۱۹۶	صداقت -> پنهان سازی دانش
تایید	۲.۲۴۳	-۰.۲۱۳	تسهیم قدرت -> پنهان سازی دانش
عدم تایید	۱.۱۵۴	-۰.۱۲۴	رهنمودهای اخلاقی -> پنهان سازی دانش
تایید	۵.۲۷۹	-۰.۳۰۹	انصاف -> پنهان سازی دانش
عدم تایید	۰.۲۹۳	۰.۰۲۷	صداقت -> مالکیت روانشناختی دانش
تایید	۲.۲۴۷	۰.۲۵۰	تسهیم قدرت -> مالکیت روانشناختی دانش
عدم تایید	۰.۳۴۰	۰.۰۴۸	رهنمودهای اخلاقی -> مالکیت روانشناختی دانش
تایید	۸.۱۳۶	۰.۴۵۵	انصاف -> مالکیت روانشناختی دانش

### نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ آماره تی گزارش شده برای بررسی فرضیه های اصلی اول و دوم تحقیق برابر ۹.۸۷۷ و ۸.۹۷۸ است. با توجه به اینکه این آماره ها بزرگتر از ۱.۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه اصلی اول و دوم تحقیق در سطح معنی داری ۰.۰۵ مورد پذیرش قرار می گیرد. عبارتی رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش و مالکیت روانشناختی دانش در بین کارکنان شرکت ساپکو تأثیر دارد. از طرفی ضریب تاثیر بدست آمده برای بررسی فرضیه اصلی اول و دوم تحقیق برابر -۰.۷۴۶ و ۰.۶۳۱ است، که بدین معنی است، اگر رهبری اخلاقی به اندازه یک واحد افزایش یابد در نتیجه، پنهان سازی دانش در بین کارکنان شرکت ساپکو به اندازه ۰.۷۴۶ واحد کاهش می یابد و مالکیت روانشناختی دانش به اندازه ۰.۶۳۱ افزایش می یابد. نتیجه بدست آمده از بررسی فرضیه اصلی اول و دوم تحقیق با نتایج پژوهش ایمانی و همکاران (۱۴۰۱)، ولیخانی و محمدی (۱۴۰۱)، کواوی و لیم (۲۰۲۱)، انصر و همکاران (۲۰۲۱) همراستا و هم جهت است.

با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ آماره تی گزارش شده برای بررسی فرضیه فرعی اول تا چهارم تحقیق برابر ۲.۰۳۱؛ ۲.۲۴۳؛ ۱.۱۵۴ و ۵.۲۷۹ است. با توجه به اینکه آماره فرضیه های فرعی اول، دوم و چهارم بزرگتر از ۱.۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه فرعی اول، دوم و چهارم تحقیق در سطح معنی داری ۰.۰۵ مورد پذیرش قرار می گیرد. عبارتی صداقت، تسهیم قدرت و انصاف بر پنهان سازی دانش در کارکنان شرکت ساپکو تأثیر دارد و تاثیر رهنمودهای اخلاقی بر پنهان

سازی دانش مورد تایید قرار نگرفت. همچنین ضریب تاثیر بدست آمده برای بررسی فرضیه فرعی اول، دوم و چهارم تحقیق برابر ۰.۱۹۶؛ -۰.۲۱۳ و ۰.۱۲۴- است، که بدین معنی است، اگر صداقت، تسهیم قدرت و انصاف به اندازه یک واحد افزایش یابد در نتیجه، پنهان سازی دانش در بین کارکنان شرکت ساپکو به اندازه ۰.۱۹۶؛ ۰.۱۲۳ و ۰.۱۲۴ واحد کاهش می‌یابد.

همچنین با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ آماره تی گزارش شده برای بررسی فرضیه فرعی پنجم تا هشتم تحقیق برابر ۰.۲۹۳؛ ۰.۲۴۷؛ ۰.۳۴۰ و ۸.۱۳۶ است. با توجه به اینکه آماره فرضیه های فرعی ششم و هشتم بزرگتر از ۱.۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه فرعی ششم و هشتم تحقیق در سطح معنی داری ۰.۰۵ مورد پذیرش قرار می‌گیرد. عبارتی تسهیم قدرت و انصاف بر مالکیت روانشناختی دانش در کارکنان شرکت ساپکو تأثیر دارد و تاثیر صداقت و رهنمودهای اخلاقی بر مالکیت روانشناختی دانش مورد تایید قرار نگرفت. همچنین ضریب تاثیر بدست آمده برای بررسی فرضیه فرعی ششم و هشتم تحقیق برابر ۰.۲۵۰ و ۰.۴۵۵ است، که بدین معنی است، اگر تسهیم قدرت و انصاف به اندازه یک واحد افزایش یابد در نتیجه، مالکیت روانشناختی دانش در بین کارکنان شرکت ساپکو به اندازه ۰.۲۵۰ و ۰.۴۵۵ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج بدست آمده برای فرضیه‌های تحقیق؛ پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ❖ ایجاد فضا و فرهنگ مبتنی بر مشارکت در سطح سازمان. بگونه ای که با فراهم آوردن امکان مشارکت و نظرخواهی از زیردستان؛ مدیران تصمیم گیری های مبتنی بر پیشنهادهایی که زیردستان به او گزارش می دهند را مورد توجه قرار دهد.
- ❖ ایجاد استقلال در کار برای کارکنان. بگونه ای که مدیران به زیردستان اجازه می دهد که در تدوین اهداف عملکردی خود نقش مهمی را ایفا کنند. وجود چنین استقلالی سبب ایجاد ارزش در کارمند نسبت به وظایفش برای سازمان شده و توان خود را به خوبی در جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی بکار می گیرد.
- ❖ وجود و ادراک از انصاف نسبت به فرآیندهای سازمانی نظیر حقوق و دستمزد. درواقع هرچقدر میزان ادراک از وجود انصاف در شرکت افزایش یابد حس اعتماد کارکنان نسبت به شرکت و فرآیندهای آن افزایش خواهد یافت و از بروز رفتارهای مخرب نظیر عدم توزیع دانش و مالکیت آن جلوگیری می شود.
- ❖ تعهد سازمان و مدیران ارشد نسبت به قرارداد روانشناختی شکل گرفته بین کارکنان و سازمان. درواقع تناسب بین ورودیها و خروجی کارکنان عاملی اساسی جهت بروز رفتارهای شهروندی مثبت در سازمان نظیر توزیع و تسهیم دانش با سایر کارکنان در سطح سازمان است.
- ❖ پیشنهاد می‌شود پژوهشی بصورت جامع در ارتباط با شناسایی عوامل موثر بر هرکدام از متغیرهای پژوهش از جمله، رهبری اخلاقی در سازمان، پنهان سازی دانش، مالکیت روانشناختی دانش و با استفاده از مصاحبه های عمیق با خبرگان صورت گیرد.

## References

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (۲۰۲۰). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, ۱۲(۶), ۲۴۰۷.
- Amar, O. (۲۰۱۸). The Relationship between Individual Knowledge Hiding and Team Performance Mediated by Team Knowledge Hiding: An Upper-Level Mediation in a Two-Level Model. Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University.
- Angulo, G. (۲۰۲۰). How Ethical Leadership Influences Moral Disengagement and Encourages Employees to Engage in Ethical Practices (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. and Luthans, F. (۲۰۰۹), "Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ۳۰ No. ۲, pp. ۱۷۳-۱۹۱.
- Bhatti, Mishbah Hayat. Akram, Umair. Bhatti, Muhammad Hasnat. Rasool, Hassan.Su, Xin (۲۰۲۰). Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry. *Sustainability* ۲۰۲۰, ۱۲(۲۰), ۸۳۳۳.
- Chin, T., Wang, S., & Rowley, C. (۲۰۲۱). Polychronic knowledge creation in cross-border business models: a sea-like heuristic metaphor. *Journal of Knowledge Management*. ۲۵(۱), ۱-۲۲.
- De Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Romani, L. E. (۲۰۲۱). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*. DOI ۱۰.۱۱۰۸/JKM-۰۳-۲۰۲۱-۰۲۳۱.
- Farooq, R., & Sultana, A. (۲۰۲۱). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*. DOI ۱۰.۱۱۰۸/IJIS-۰۸-۲۰۲۰.
- Fong, P. S. W.; Men, C.; Luo, J. & Jia, R. (۲۰۱۸). Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence. *Management Decision*, ۵۶(۲), ۳۲۹-۳۴۳.
- Huo, W.W., Cai, Z.Y., Luo, J.L., Men, C.H. and Jia, R.Q. (۲۰۱۶), "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۲۰ No. ۵, pp. ۸۸۰-۸۹۷.
- Huo, W.W., Cai, Z.Y., Luo, J.L., Men, C.H. and Jia, R.Q. (۲۰۱۶), "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۲۰ No. ۵, pp. ۸۸۰-۸۹۷.

Imani, F., Islami, B., Bagheri, R. (۲۰۲۳). Investigating the effect of perceived ethical leadership on knowledge concealment (research sample: an automobile company). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*. fifth year No. ۱۷. pp. ۱۸۲-۱۴۳. [in Persian]

Jabari, M., Momeni Mehmoi, H. (۱۴۰۱). Clarifying the role of ethical leadership components based on the approach of social responsibility in the employees of Payam Noor University. *Educational Leadership and Management Quarterly*. ۱۶th year Number ۴. pp. ۵۲-۸۸. [in Persian]

Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckenooghe, D., & Bashir, F. (۲۰۱۹). The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۲۸(۶), ۸۱۰-۸۱۹.

Koay, K. Y., & Lim, P. K. (۲۰۲۲). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms, *Journal of Knowledge Management*, ۲۶ (۳): ۵۷۴-۵۹۱.

Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (۲۰۲۰). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, ۱۶۶(۳), ۴۶۱-۴۷۲.

Nouri, M., Khairandish, M., Abbasian, H., Nouri, R. (۲۰۲۳). Knowledge hoarding versus knowledge hiding: A review of the literature. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*. fifth year No. ۱۷. pp. ۲۲۶-۱۸۱. [in Persian]

Ruparel N, Choubisa R. (۲۰۲۰). Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward. *Dyn Relation Management Journal* ۲۰۲۰; ۹(۱): ۵-۲۲.

Silva de Garcia, Plínio. Mírian Oliveira & Kathryn Brohman. (۲۰۲۰). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?. *Knowledge Management Research & Practice*.

Singh, S. K. (۲۰۱۹). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, ۹۷, ۱۰-۱۹.

Sun, H., Zhang, L. and Meng, J. (۲۰۲۰), "Alleviating knowledge contribution loafing among engineering designers by ethical leadership: the role of knowledge-based psychological ownership and emotion regulation strategies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۲۴ No. ۲, pp. ۲۳۵-۲۵۷.

Valikhani Dehaghani, M., Mohammadi, A. (۲۰۲۳). An overview of the relationship between psychological ownership of knowledge, knowledge concealment and the mediating role of trust and ethical leadership on this relationship. *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*. sixth year No. ۸۴, pp. ۲۱۸۸-۲۱۷۲. [in Persian]

Zare, R., Moazzam, N. (۲۰۲۳). Correlation of negative states with knowledge concealment: Clarifying the mediating role of moral indifference and moderating moral leadership in employees of Isfahan University of Medical Sciences. *Health System Research Journal*. ۱۸th year Number ۱. pp. ۸۲-۷۵. [in Persian]

---

Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (۲۰۱۷). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, ۳۷(۳), ۲۲۹-۲۴۰.

Zhao H, Xia Q. (۲۰۱۹). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *J Nurs Manag* ۲۰۱۹; ۲۷(۲): ۳۵۷-۷۰.